

ET BÆREDYGTIGT OG VÆREDYGTIGT BLIK

PÅ AGRI NORD SOM ORGANISATION
OG ESG SOM FÆNOMEN



KANDIDATSPECIALE I KOMMUNIKATION 2023
AALBORG UNIVERSITET

SKREVET AF
Anja Magnussen

Titelblad



AALBORG UNIVERSITET

PROJEKTTITEL:

ET BÆREDYGTIGT OG VÆREDYGTIGT BLIK

på Agri Nord som organisation og ESG som fænomen

SKREVET AF: Anja Magnussen

AFLEVERINGSDATO: 1. juni 2023

ECTS: 30

VEJLEDER: Finn Thorbjørn Hansen

SEMESTER: 4. semester

RETNING: Kandidatuddannelsen i Kommunikation

KANDIDATSPECIALE ECTS: 30

ANSLAG: 191.606

SIDETAL: 79,8

SIDETAL I ALT: 106

BILAG: 24

AALBORG UNIVERSITET

Forord

Dette speciale er udarbejdet fra februar 2023 til juni 2023 i samarbejde med Agri Nord. Mit kendskab til Agri Nord startede allerede i foråret 2022, hvor jeg skrev et semesterprojekt sammen med dem. I efteråret 2022 var jeg i projektorienteret forløb hos Agri Nord, hvor ideen til dette speciale opstod. Derfor vil jeg gerne takke Agri Nord for al den hjælp, de har ydet gennem hele forløbet. De har stillet medarbejdere, kontor og andre ressourcer til rådighed. Jeg vil også rette en tak til de mange medarbejdere i Agri Nord, der har deltaget i mine workshops og har delt noget af sig selv, så jeg kunne fuldføre min undersøgelse. Jeg vil især takke Grete fra Agri Nord for hendes engagement, hjælp, sparring og altid positive tilgang til mine idéer. Hun har været en vigtig del af hele specialeprocessen fra start til slut. Derudover vil jeg gerne takke min vejleder, Finn Thorbjørn Hansen, for god vejledning og for at udfordre mig på mit eksistentielle grundlag.

God læselyst.

Abstract

This thesis is based on Agri Nord employees' understanding of the concept of sustainability with the aim of learning how to work more effectively with the concept of ESG (Environmental, Social, and Governance). This will be investigated through workshops inspired by the creativity-enhancing dialogical and interactional model of object-theater.

Furthermore, this thesis focuses on the dimension of "væredygtighed" (being-sustainability) that is associated with the concept of sustainability and how we as humans can learn to be more present through wonder and astonishment. This also entails existential resonance as it is essential to understand the importance of connecting sustainability, including "væredygtighed".

The thesis is structured as follows:

First the methodological background will be presented, introducing phenomenology and hermeneutics. Then, the methodology section is presented, encompassing qualitative methods, agential realism, object-theater as a method, Affinity Diagramming, and the Compass of Wondering (Undringskompasset). Next, an introduction of the concept of ESG will be presented, based on knowledge obtained through a qualitative interview, followed by a presentation of Agri Nord as an organization and is also based on an interview with the CEO of the organization. Furthermore, the theory behind both sustainability and "væredygtighed" will be elaborated, providing the reader with an understanding of my interpretation of both phenomena followed by the design of the intervention, built around a placemat exercise and workshops involving objects created in collaboration with Agri Nord employees. Lastly, a reflection on both the resistance to sustainability and my thoughts on whether a regenerative and "væredygtig" leadership will benefit Agri Nord.

The conclusion of the thesis emphasizes the importance of not viewing sustainability as a central and isolated concept but learning to connect sustainability to the concept of "væredygtighed". It can also be concluded that in order to fully understand the concept of ESG, it is necessary to incorporate existential "væredygtighed" as they are closely interconnected. To work more effectively with ESG, Agri Nord needs to provide their employees with an understanding of their own existential resonance, enabling them to comprehend both sustainability and "væredygtighed". Furthermore, the study and previous

research indicate a need for an 18th sustainable development goal focusing on “væredygtighed”. This 18th goal should also become a central part of the overall understanding of ESG.

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	7
Problemfelt.....	7
Kap. 1 - metodologisk baggrund.....	10
Specialets videnskabsteoretiske tilgang.....	10
Fænomenologi.....	10
Hermeneutikken.....	11
Fænomenologi og hermeneutikken som samspillere.....	12
Metodeafsnit.....	13
Kvalitativ metode.....	14
Objekt-teater og agential realism.....	14
Agential realismen.....	14
Objekt-teater som metode.....	16
Fase 1: At sætte scenen.....	17
Fase 2: Valg af figurer.....	18
Fase 3: Opstilling af figurer på terrænbord.....	18
Fase 4: Færdiggørelse af storyboard.....	19
Fase 5: Tid til overblik.....	19
Fase 6: Fælles opsamling og afrunding.....	19
Min workshop.....	19
Faldgruber ved objekt-teater.....	20
Affinity Diagramming.....	21
Undringskompasset.....	22
Kap. 2 - Hvad er ESG.....	25
Agri Nords Forståelse af ESG.....	27
Min forståelse af ESG.....	30
Kap. 3 - Kontekst beskrivelse af Agri Nord.....	32
Agri Nord som interesseorganisation.....	32
Agri Nord som rådgivningsvirksomhed.....	34
Rådgiverens relation til kunden.....	35
Overordnet organisationsforståelse.....	36
Organisationsdiagram.....	37
Kap. 4 - teori om bære- og væredygtighed.....	40

Hvad er bæredygtighed.....	40
Bæredygtigt undervisning.....	42
Verdensmålene for bæredygtig udvikling.....	44
Hvad er væredygtighed.....	46
Væredygtighed i et filosofisk perspektiv.....	47
Kropslig væredygtighed.....	48
Meditation - en vej til indre og ydre bæredygtighed.....	49
Undring motiverer til øget bære- og væredygtighed.....	50
Min forståelse af væredygtighed.....	51
Kap. 5 - Design af intervention.....	54
Planche øvelse.....	55
Affinity Diagramming af plancheøvelse.....	57
Resultaterne fra planchen øvelsen.....	59
Lys og Varme.....	60
Sociale arrangementer.....	61
Ledelse.....	62
Affaldssortering, plast og papirforbruget.....	63
På tværs af afdelingerne.....	64
Frokostordning.....	65
Udearealer.....	65
Budget.....	66
Hus orienteret.....	66
Ønsker fra medarbejderne.....	67
Ros.....	68
Delkonklusion på plancheøvelsen.....	69
Workshop med genstande.....	69
Workshoppens tilgang.....	70
Jeg som facilitator.....	74
Affinity diagramming af workshop.....	75
Resultater fra affinity diagramming.....	79
Dansk landbrug og fødevarer.....	79
Natur.....	80
Socialt samvær.....	82

Byggeri.....	83
Transport.....	84
Økonomi.....	85
Bæredygtigt legetøj.....	86
Vedvarende energi.....	88
Plastik forbrug.....	89
Teknologi.....	90
Genbrug.....	91
Delkonklusion på workshoppen.....	91
Undringskompasset i Agri Nord.....	94
Kap. 6 - Refleksion.....	96
Regenerativ ledelse.....	97
Kap. 7 - Konklusion.....	99
Litteraturliste.....	102

Indledning

Bæredygtighed er et bredt begreb, der fylder meget i det samfund, vi lever i i dag. Men hvad betyder bæredygtighed egentlig, og hvordan kan vi som helt almindelige mennesker navigere i dette begreb?

*Belæring blir nemt til beskæring
Giv næring til børnenes nysgerrighed.
Det er for lidt at de ved, hvad DU ved.
Du må lade dig inspirere
af deres lyst til at eksperimentere*

Jeg har valgt at inddrage dette udklip fra Benny Andersens digt 'læredigt', da jeg mener, at vi i dag står på en skillevej vedrørende fænomenet bæredygtighed. Vi har et fænomen, der har eksisteret i rigtig mange år og er blevet omdiskuteret meget, men samtidig er det et fænomen, som jeg mener, at de færreste mennesker helt kender og forstår. Vi skal derfor lære at se på fænomenet med nye øjne, vi skal lære at have en barnlig tilgang til fænomenet, således at vi lærer det at kende på ny og på vores egne præmisser.

Problemfelt

Jeg ønsker i dette speciale at undersøge bæredygtighed som fænomen ud fra undren omkring, hvordan medarbejdere hos Agri Nord forstår fænomenet. Jeg har gennem det seneste halvandet år arbejdet sammen med landbrugsforeningen Agri Nord, hvor fokus særligt har været på et nyt bæredygtighedsbegreb, nemlig ESG, som står for E(enviromental), S(social) og G(governance). Formålet med ESG er, at organisationer skal kunne dokumentere deres bæredygtige forhold ud fra de tre bogstaver. Agri Nord kommer på banen, idet de tilbyder at lave ESG-rapportering til deres kunder. Det har dog været svært at få kunderne til at lave disse rapporter, og ligeledes har det været svært at få medarbejderne hos Agri Nord til at forstå værdien og vigtigheden i sådan en rapport. For at kunne arbejde optimalt med ESG har det derfor været nødvendigt at forstå baggrunden bag dette begreb, som er bæredygtighed. Men hvad får landmanden ud af at lave disse rapporter, og hvad får rådgiveren ud af at promovere og sælge disse rapporter? Hovedsageligt er svaret, at landmanden får større adgang til økonomisk støtte, og rådgiveren gør sit arbejde ved at sælge rapporterne. Det er dog ikke der, mit fokus ligger i dette speciale. Jeg er ikke interesseret i at give landmanden adgang til økonomisk støtte eller at hjælpe rådgiveren med sit arbejde. Jeg ønsker at give

både landmanden, rådgiveren og alle andre interesserede et indblik i, hvor vigtigt det er for den videre udvikling at lære at forstå et fænomen som bæredygtighed grundigt.

Jeg ønsker at gøre dette gennem et eksistentielt fænomenologisk og hermeneutisk verdenssyn, hvor jeg ønsker at fokusere på, hvordan man gennem undren og åbenhed kan tilgå og forstå et fænomen. Da jeg arbejder med Agri Nord som case, har jeg valgt at lave workshops, der er inspireret af objekt-teater metoden, med medarbejderne. Disse workshops har til formål at få en forståelse af, hvordan medarbejderne forstår begrebet bæredygtighed, og ligeledes åbne deres horisont for fænomenet gennem de genstande og figurer, der indgår i metoden. For at udarbejde de resultater, jeg får, vil jeg anvende Affinity Diagramming. For at kunne arbejde med den ønskede case og problematik, har jeg tilegnet mig meget viden om ESG og dets ophav. Endvidere har jeg opnået stor viden om Agri Nord som organisation med det formål at forstå den case, jeg arbejder med, og ligeledes for at se, hvor omstillingsparate de er. Dernæst har jeg arbejdet meget med både bæredygtighed og væredygtighed som fænomener med det formål at forstå helt grundigt, hvad det er for en problematik, jeg arbejder med, og hvordan denne kan tages op på et mere eksistentielt niveau.

Det store spørgsmål, der knytter sig til ovenstående, er således, hvorfor det er meningsfuldt for både rådgiveren og landmanden at arbejde med væredygtighed som fænomen. Jeg tror, at ved at give et fænomen som bæredygtighed en væredygtighedsdimension, åbner det også begrebet op. Det giver et gammelt og låst begreb en helt ny eksistentiel dimension, hvor hvert enkelt individ har adgang til at definere det ud fra egne værdier. Væredygtighed som fænomen omhandler nemlig ikke kun det at være til stede, det handler om at give plads til og adgang til de sider af os mennesker, som er kunstneriske, filosofiske og meditative. Væredygtighedsdimensionen løsriver os fra det antropocentriske (menneskecentrerede) verdensbillede, vi som art har levet i i mange år. Væredygtighed er dermed med til at give adgang til en side af os mennesker, vi ikke er i daglig kontakt med, men som er afgørende for, at vi kan forstå den verden, vi er en del af. Jeg mener, at dette både er relevant for landmænd, rådgivere hos Agri Nord og alle andre, der ønsker at nå i mål med den grønne omstilling, som jorden så desperat har brug for.

Dette speciales problemformulering lyder derfor således:

“Hvordan kan man gennem kreativitetsfremmende dialog og samværsmodeller opnå viden og indsigt i Agri Nords medarbejders forståelse af bæredygtighed med det formål at give dem en bredere forståelse af ESG? Desuden ønsker jeg at se på, hvordan den eksistentielle undren kan bidrage til en dybere forståelse af fænomenerne bæredygtighed og væredygtighed.”

Kap. 1 - metodologisk baggrund

Specialets videnskabsteoretiske tilgang

I dette kapitel vil jeg redegøre for de videnskabsteoretiske overvejelser, jeg har gjort mig i forhold til dette speciale. Specialets empiri bygger, som nævnt tidligere, på workshops foretaget med medarbejdere hos Agri Nord. Jeg, som facilitator, har opstillet og vil afholde disse workshops, og dermed vil de være præget af min forståelse af det emne, der bliver arbejdet med. Derudover arbejder jeg i dette speciale med fænomener, som jeg på forhånd ikke har stor viden om, og jeg skal derfor lære dem at kende gennem udarbejdelsen af specialet.

Fænomenologi

Fænomenologi er en verdensforståelse, der er interesseret i at undersøge oplevelser af verden direkte. Fænomenologien blev grundlagt af Edmund Husserl, som ønskede at studere og forstå menneskers livsverden og den bevidsthed, der adskiller mennesker fra andre levende væsner (Fuglsang et al., 2013).

Fænomenologien som helhed arbejder med genstande i den form, som vi mennesker opfatter dem i vores bevidsthed. Med genstande forstås både fysiske genstande, ord, begreber, forståelser osv. Et fænomen skal opleves for at forstås, og uden denne oplevelse af fænomenet kan vi ikke forstå det. Dermed er det også forskelligt, hvordan vi opfatter det samme fænomen, da det afhænger af, hvilken livsverden vi ser fænomenet ud fra (Fuglsang et al., 2013).

Når det kommer til forståelsen af ESG som begreb, har den livsverden, som de involverede aktører har, haft stor indflydelse på forståelsen af begrebet. På samme måde vil min livsverden have indflydelse på, hvordan både Agri Nord som organisation beskrives, og hvordan ESG og bæredygtighed forklares. Hvis man arbejder ud fra Husserls transcendentale fænomenologiske tilgang, vil objektet være i fokus, herunder ESG som begreb og Agri Nord som organisation. Med denne tilgang vil man forstå objektet ud fra subjektets livsverden alene, som i dette tilfælde vil være mig og de andre aktører hos Agri Nord. Da jeg i dette projekt ønsker at se på menneskers forståelse ud fra en større helhed, har jeg valgt at inddrage

Martin Heideggers forståelse af fænomenologien. Heidegger var elev af Husserl, men ønskede at gøre op med den transcendentale fænomenologi, da han mente, at menneskets oplevelse af verden ikke kun er baseret på individuelle og isolerede oplevelser, men at vi oplever verden som en helhed, hvor flere forskellige aktører har en afgørende rolle. Heidegger har med sin nytænkning haft stor betydning for den eksistentielle fænomenologiske tilgang, og hans bidrag kaldes blandt mange for hermeneutisk fænomenologi (Schwarz Wentzer, 2017). Jeg ønsker ikke at arbejde med fænomener ud fra deres egen livsverden, men ønsker at se på dem ud fra den helhed, de indgår i. Jeg ønsker at anvende fænomenologien som en måde at forstå den verden, jeg arbejder med, og derigennem opnå forbundethed. Den eksistentielle fænomenologi kredser omkring den konkrete levede erfaring, og fænomenet kommer først til live, når man tilgår det med åbenhed (Thorbjørn Hansen & Thorsted, 2022). Dermed vil en følelse af undren også knytte sig til fænomenet, idet vi gennem denne undren og forundring vil forsøge at forstå fænomenet.

Hermeneutikken

Den hermeneutiske videnskabsteoretiske tilgang arbejder med forståelse og fortolkning og læner sig i høj grad op ad den fænomenologiske forståelse. Inden for det hermeneutiske verdenssyn tror man, at det er nødvendigt for mennesker at konstant fortolke det, der er omkring dem, for at forstå den verden, de lever i (Fuglsang et al., 2013). Der har været flere forgængere for hermeneutikken, heriblandt filosofferne Friedrich Schleiermacher, Wilhelm Dilthey, Paul Ricoeur og Hans-Georg Gadamer. Især Gadamer og Ricoeurs hermeneutiske forståelse er inspireret af fænomenologien, men da jeg ønsker at arbejde videre med den filosofiske hermeneutik, vil jeg tage udgangspunkt i Gadamer's forståelse (Gadamer, 2004).

Inden for den filosofiske hermeneutik fokuserer man ikke kun på forståelse og fortolkning. Gadamer fokuserer også på forforståelse og fordomme. Gadamer mener, at disse to begreber er vigtige elementer for at forstå verden, da vi som mennesker ikke kan forstå noget uden vores forforståelse og fordomme. Forforståelse beskriver Gadamer som den forståelse, vi har af et fænomen før vores aktuelle forståelse. Han beskriver fordomme som de domme, vi på forhånd har gjort os om et emne eller objekt. Disse fordomme skal hverken forstås som noget positivt eller negativt, men som objektive domme, der har formet vores forståelse af det, vi arbejder med (Gadamer, 2004). Den forståelse, vi som mennesker har om et fænomen, afhænger af den livsverden, vi lever i, og de erfaringer, vi har gjort os gennem livet. Vi kan

ikke forstå noget uden at have viden om fænomenet på forhånd, og dermed vil al ny viden bygge på den forudfattede viden, vi har. Det kan også tilføjes, at vi aldrig kan vide alt om et fænomen, da vi hver gang vi tilegner os ny viden, opdager at alt er foranderligt, og vi aldrig kan have en endegyldig viden, da ny viden altid kan opnås (Gadamer, 2004). Det er denne opfattelse, som den hermeneutiske cirkel bygger på. Den hermeneutiske cirkel beskrives i bogen 'Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer' som følger: *“Delene kan kun forstås, hvis helheden inddrages, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene”* (Fuglsang et al., 2013, s. 292). Den hermeneutiske cirkel er dermed et symbol på den måde, Gadamer mener, at viden opnås og forstås. Mennesker vil altid være optaget af at opnå ny viden. Vi ønsker at udvikle os og lære, og vi gør dette gennem den verden, vi lever i. Vi lever alle ud fra vores eget verdenssyn og vil derfor også opfatte fænomener ud fra dette verdenssyn, og dermed vil alle mennesker ikke opfatte det samme fænomen ens (Gadamer, 2004).

Fænomenologi og hermeneutikken som samspillere

Jeg har i dette speciale valgt at inddrage både den fænomenologiske tilgang og den hermeneutiske tilgang. Heidegger og Gadamer deler nogle grundlæggende ideer om den filosofiske hermeneutik og også om den eksistentielle fænomenologi, da disse to tilgange i høj grad læner sig op ad hinanden. Heidegger ser fænomenologien som den primære metode til at forstå verden, hvor hermeneutikken bidrager til den ønskede forståelse af menneskets kulturelle verden. Heidegger fokuserer på at forstå selve fænomenets væren og ønsker ikke kun at fortolke for at forstå betydningen af noget til videre brug. Gadamer mener, at forståelse er knyttet til den kontekst, hvor den finder sted, og at dette altid har betydning. Gadamer mener, at forståelse er en proces, der sker i sociale sammenhænge, og selvom vores forståelse er individuel, kan vi ikke opnå den alene. Begge parter betragter forståelse som en cirkulær proces, hvor vores forforståelse altid vil gå forud for vores forståelse. Det eksistentielle fænomenologiske eller filosofisk hermeneutiske verdenssyn er hverken optaget af den subjektive eller objektive forståelse af et fænomen. Deres forståelse rækker ud over dette, da begge tilgange fokuserer på væren og på fænomenet i sig selv.

Jeg har valgt at inddrage både Heideggers fænomenologiske forståelse og Gadamers hermeneutiske forståelse, da jeg mener, at begge tilgange er vigtige for at opnå den ønskede forståelse af det emne, jeg arbejder med. Derudover vil jeg også drage inspiration fra Finn

Thorbjørn Hansen og Ann Charlotte Thorsteds bog 'At tænke med hjertet, en grundbog i eksistentiel praksisfænomenologi', da denne belyser, hvordan man konkret og håndgribeligt kan arbejde med eksistentiel fænomenologi og også inddrager Gadamer's syn på verden. Den eksistentielle praksisfænomenologi, som Hansen og Thorsted præsenterer, beskriver nemlig, hvordan vi først forstår et fænomen, når vi har levet det. Det er først, når vi har en relation til fænomenet, hvor vi har forsøgt at udtrykke det og være i dialog omkring det, at vi kan skabe en forståelse af det. Det er først, når vi virkelig er en del af fænomenet, at vi kan skabe ændring. Her vil jeg også knytte Hartmut Rosas begreb om resonans, da den eksistentielle fænomenologi er med til at styrke vores resonans til verden, hvilket er en afgørende faktor for, at vi som mennesker kan være i kontakt med og lytte til det, der kommer udefra. Rosas begreb om resonans dækker over, hvordan noget udefra kalder på os og dermed kan være medvirkende til at skabe handling, hvilket kan føre til ændring (Rosa, 2019).

Både den eksistentielle fænomenologi, den filosofiske hermeneutik og begrebet resonans vil være medvirkende til at forstå det problemfelt, jeg arbejder med. For at kunne arbejde med bæredygtighed som fænomen er det nødvendigt at forstå, hvordan undringssansen kan bevæge noget i os mennesker, og hvor vigtigt det er, at vi har en reel levet relation til det fænomen, som der arbejdes med. Derudover er det også nødvendigt at have en forståelse for, at mine egne fordomme og forforståelse spiller en rolle i udarbejdelsen af dette projekt, og dermed vil disse også have indflydelse på det endelige resultat. Slutteligt er det vigtigt at være bevidst om, at for at der kan ske en ændring vedrørende den grønne omstilling, er der nødt til at ske nogle ændringer i os som mennesker, som gør, at vi har lyst til at skabe handling

Metodeafsnit

Dette afsnit har til formål at redegøre for valg af metode i specialet. Jeg vil i det følgende afsnit redegøre for den kvalitative metode, da denne er blevet anvendt til at indsamle en del af specialets empiri. Derudover vil jeg redegøre for objekt-teater som metode til at indsamle empiri. Hovedsageligt vil den sidstnævnte være den primære metode i dette projekt, da størstedelen af analysen bygger på workshops, der er inspireret af objekt-teater. Dernæst vil jeg redegøre for Affinity Diagramming, da denne metode vil blive anvendt til at udarbejde

min empiri. Slutteligt vil jeg også redegøre for Undringskompasset, som supplerende metode, til at nå menneskers latente bevidsthed og undren.

Kvalitativ metode

Den kvalitative metode har til formål at indsamle viden om et fænomen, som man ønsker at få en dybere forståelse af. Metoden sigter mod at forstå det undersøgte på et dybere niveau end en kvantitativ metode, som fokuserer på tal. Med den kvalitative metode søger man dialog med den person, der bliver interviewet. Man stræber efter at opnå forståelse for vedkommende og den problematik, man arbejder med, med henblik på at finde sandheden og sikre sig, at man får de rette svar om emnet (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Jeg ønsker at foretage et interview om ESG som begreb og et interview om Agri Nord som organisation. Jeg har behov for at få en grundig forståelse af begge fænomener, da de udgør væsentlige faktorer for at forstå den valgte case og den valgte problematik. Jeg ønsker at interviewe ESG-rådgiver Grete og administrerende direktør Laury Kristoffersen. Jeg mener, at disse personer besidder tilstrækkelig viden om de emner, jeg ønsker information om. Inden de to kvalitative semistrukturerede interviews blev gennemført, har jeg foretaget grundig forskning om både ESG og Agri Nord. Jeg har læst EU-lovgivning om ESG og undersøgt begrebets oprindelse. Ligeledes har jeg studeret alt tilgængeligt materiale om Agri Nord.

Objekt-teater og agential realism

Jeg vil i dette afsnit redegøre for objekt-teater som metode. Jeg anvender Anette Strands forståelse af objekt-teater, som baserer sig på Material Storytelling-metodologien (Strand, 2012, 2014, 2018, 2021, 2022). Desuden vil jeg forklare teorien bag agential realisme, da Strands forskning er baseret på denne teori. Selvom jeg ikke vil anvende agential realisme i dette speciale, mener jeg, at det er nødvendigt at give en kort introduktion til teorien for at opnå fuld forståelse for den metode, jeg bygger min empiri på.

Agential realismen

Agential realisme er en kompleks og abstrakt teori udviklet af den feministiske teoretiker Karen Barad. Teorien bygger på flere begreber, der hver især kræver en forståelse af deres

individuelle betydning, hvilket kan bidrage til dens kompleksitet. Jeg vil kun kort præsentere disse begreber, da jeg mener, at de giver en forståelse for objekt-teater som metode. Da jeg ikke vil arbejde med agential realisme som et verdenssyn, vil jeg ikke dykke dybere ned i hvert enkelt begrebs fulde betydning og relevans.

Agential realismen bygger både på feministisk teori om diskursernes performative effekter og på kvantefysikken. Barad kombinerer begge teorier og fokuserer på, at de skal læses sammen og ikke betragtes som modsætninger (Højgaard & Søndergaard, 2015, s. 355). Agential realismen fokuserer på, hvordan verden konstant bliver til, og hvordan alt altid bliver virkelighed i relation til noget andet. Alt er en proces, og denne proces fortsætter altid, da alt allerede er i gang og altid vil være i gang (Barad, 2007). Barad introducerer begrebet onto-epistemologi, der bygger på menneskers eksistens i verden. Barad beskriver det således: *“Knowing is a direct material engagement, a practice of intra-acting with the world as part of the world in its dynamic material configuring, its ongoing articulations”* (Barad, 2007, s. 379). Ifølge Barad kræver vores eksistens og viden om verden ikke noget ekstra. Vi er en del af verden og forstår verden som en del af os selv. Derfor lever vi i samspil med det, der eksisterer omkring os. Vi skal erkende det, der er omkring os, og være en del af det. Barad anvender også begrebet “intra-aktion”, der henviser til den måde og proces, hvorpå verden kommer til eksistens. Intet er afgrænset før intra-aktionerne. Alt kommer ikke til eksistens for første gang, selvom det er ved at blive til. Vi forstår et fænomen i kraft af et andet fænomen og gennem de specifikke intra-aktioner (Barad, 2007). Begrebet “agens” dækker over, at alt har en effekt på verden og altid gør noget, både ved at udføre noget specifikt og ved at gøre noget anderledes end tidligere (Barad, 2007). Begrebet “materielt-diskursive praksisser” bygger på Barads forståelse af materialiteter og diskursive praksisser. Barad forstår, at materialiteter og diskursive praksisser opstår samtidigt, og det ene kommer ikke før det andet. Derfor indebærer materielt-diskursive praksisser, at de fænomener, der opstår i intra-aktioner, får betydning ved at blive materialiseret. I de materielt-diskursive praksisser bliver det afgjort, hvad der kan siges og gøres i specifikke situationer (Barad, 2007). Et centralt og vigtigt begreb i forhold til Strands objekt-teater metode er Barads begreb “apparatus”. Et apparatus beskrives som det, der definerer de rammer, inden for hvilke man arbejder og dermed definerer det fænomen, man arbejder med (Barad, 2007). Barad beskriver apparater som materielt-diskursive praksisser, der både begrænser og muliggør, hvad der kan siges og gøres. Da et apparatus sætter rammerne for det fænomen, man arbejder med, er det også vigtigt at forstå, at fænomenerne selv opstår i agential intra-aktioner. Derfor er det vigtigt at

erkende, at alt, uanset størrelse, er et fænomen. Barad har hentet inspiration til sin forståelse af begrebet “apparatus” fra Niels Bohr, der betragtede apparatet som en observationsenhed og forskeren som en del af apparatet (Barad, 2007). Et apparatus skal derfor forstås som det sted, hvor ting bliver til og får liv, og dermed også det sted, hvor fænomenerne får betydning.

Barad har ikke en entydig definition af, hvordan man konkret arbejder med hendes teori. Hun opfordrer til at skabe et apparatus, hvor man kan arbejde med et fænomen, man ønsker at opnå viden om. Det er vigtigt at forstå de størrelser, man arbejder med, herunder hvordan tingene bliver til i kraft af hinanden. Ud over det er der ikke en fast retningslinje.

Objekt-teater som metode

Ud fra ovenstående vil jeg give en forklaring på Anette Strands objekt-teater metode. Objekt-teater bygger på, hvordan man faciliterer et apparat, hvor genstande er de fænomener, man arbejder med. Selve analysen i dette speciale bygger på objekt-teater som metode, og dermed vil jeg forklare denne metode og dens fremgangsmåde. Jeg har i min forskning udvalgt de elementer af metoden, som jeg mener er relevante for det område, jeg ønsker at undersøge. Dette betyder, at jeg ikke vil følge metoden helt, og dermed vil jeg ikke give en detaljeret beskrivelse af de elementer af metoden, som ikke indgår i min forskning.

Når der arbejdes med objekt-teater, arbejdes der med genstande og menneskers forståelse af disse genstande. Metoden lægger op til, at man får menneskers latente viden og bevidsthed i spil, og derigennem får nogle samtaler og idéer, som man ikke havde opnået uden adgangen til den latente viden (Strand, 2014). For at opnå menneskers latente viden har Strand opstillet en workshop, der skal hjælpe deltagerne i gang.

De genstande, som man arbejder med i workshoppen, eller rettere figurer, som Strand betegner dem, er udvalgt ud fra otte forskellige kategorier, der alle tilhører enten de socio-kulturelle, senso-motoriske eller fysisk-biologiske aspekter (Strand, 2014). De figurer, man ønsker, at deltagerne skal arbejde med, skal være en passende variation mellem de otte kategorier.

Kategorierne som bliver repræsenteret er:

1. Mennesker i alle afskygninger
2. Naturen i alle dens afskygninger
3. Bygninger i samfundet i alle afskygninger
4. Dyreliv i alle dens afskygninger
5. Fantasifigurer i alle den afskyninger
6. Alle varianter af religiøse og spirituelle figurer
7. Ødelagte eller u-samlede ting
8. Transportfigurer i alle den afskyninger

Udover at have en variation af alle ovenstående figurer er det også vigtigt, at der er variation mellem, hvordan figurenes udtryk er. Derfor skal der også være en blanding af glade og lyse figurer, neutrale figurer samt mørke og triste figurer. Figurene skal dermed kunne forklare og definere alle aspekter af livet. Figurene i denne metode er dermed en væsentlig faktor, når det kommer til apparatet.

Når Strand taler om figurer, er det vigtigt at have i mente, at man ikke kun ser på figurens oprindelige eller nuværende udseende. Det er alle de facetter, som figuren har, der er afgørende. Her spiller både materiale, farve, tyngde, funktion osv. ind og kan have betydning for, hvordan den, der vælger figuren, opfatter den. Dette betyder også, at en figur kan have flere stemmer, alt afhængigt af hvem der vælger den og i hvilken kontekst.

Fase 1: At sætte scenen

Som forklaret bygger metoden på, at deltagerne bliver præsenteret for en række genstande/figurer, som er placeret på et bord. Dette betyder også, at det er disse genstande, deltagerne møder som det første, når de træder ind i lokalet, hvor workshoppen afholdes. Deltagerne får typisk en kort beskrivelse af, hvad dagen vil bringe, og hvad der vil foregå, inden de mødes. Men det er først, når de er samlet, at facilitatoren præsenterer workshoppen ordentligt. På selve dagen vil facilitatoren forklare de processer, deltagerne skal igennem, og forklare, hvordan apparatet fungerer og foregår. Et vigtigt punkt, som facilitatoren skal formidle til deltagerne, er at fortælle dem, at genstandene/figurerne i sig selv også har en virkekraft, og at deltagerne så vidt muligt skal lade figurerne vælge dem, frem for at de vælger figurerne.

Selve apparatet i Strands metode er et terrænbord, enten et sandkasse-bord eller et kartonark. Deltagerne vil blive delt op i grupper på maksimalt fire personer, og terrænbordet vil dermed have en størrelse, der svarer til det antal personer, der arbejder omkring det. Denne metode kaldes "sandboxing" og er en del af Strands arbejde med objekt-teater som metode (Strand, 2019).

Fase 2: Valg af figurer

Efter at scenen er blevet sat, og deltagerne har fået præsenteret den proces, de skal igennem, skal de vælge figurer. Samlingen af figurer er stor, og der vil være noget, der taler til alle og passer til alle tænkelige scenarier.

Deltagerne vælger deres figurer i ro og uden at kommunikere med hinanden. I fase 1 blev deltagerne bedt om at lade figurerne vælge dem, så hvis de føler, at de skal tage en bestemt figur, eller hvis deres øjne hele tiden falder tilbage på den samme figur, er det vigtigt, at de bare tager denne figur. Deltagerne behøver ikke at kunne relatere figuren til noget specifikt på det tidspunkt, de vælger figuren. Dette vil komme senere. Det er ved at vælge de figurer, der taler til deltagerne, at de opnår den latente og tavse viden, som er formålet med workshoppen.

Fase 3: Opstilling af figurer på terrænbord

Når deltagerne har taget en figur, skal den placeres på terrænbordet. Her skal deltagerne igen placere figuren, hvor deres første indskydelse siger. Deltagerne skal også være tavse og må dermed heller ikke tale sammen i den første del af denne fase, hvor figurerne bliver placeret. Når alle i gruppen er færdige med at vælge figurer og placere dem, kan dialogen mellem gruppemedlemmerne starte. Her vil deltagerne tale om de figurer, der er valgt, om deres placering og hvilke tanker og associationer de forskellige figurer og deres placeringer giver om den case eller det emne, der arbejdes med. Her må deltagerne også flytte rundt på genstandene, hvis de i fællesskab bliver enige om, at de passer bedre et andet sted.

Fase 4: Færdiggørelse af storyboard

Når deltagerne er ved at være færdige med deres terrænbord, enten fordi tiden er gået eller fordi de føler, at de gennem dialogen har nået et punkt, hvor de ikke føler, de kan sige mere, får deltagerne lidt tid til at notere deres sidste stikord på deres storyboard, som er deres overordnede overblik over deres case og terrænbord. Deltagerne skal afslutningsvis udvælge en til tre figurer, som skal være deres anker til casen. Disse figurer skal være dem, deltagerne føler bedst repræsenterer casen og deres dialog omkring casen. Det er vigtigt, at alle deltagerne er enige og føler sig hørt som en del af den proces, de har gennemgået.

Fase 5: Tid til overblik

I denne fase skal hver gruppe opsummere deres vigtigste pointer i cirka fem punkter og vælge en person, der skal repræsentere disse pointer. Derefter skal alle grupper besøge hinandens terrænborde, hvor den udvalgte person fremlægger gruppens vigtigste pointer. Facilitatoren hjælper denne proces ved at spørge ind til, hvor man kan se de forskellige pointer, som bliver fremlagt, på terrænbordet. Der er også en facilitator, der opsummerer og løbende skriver de vigtigste pointer fra alle grupperne på en tavle i rummet, som senere vil indgå i den afsluttende opsummering.

Fase 6: Fælles opsamling og afrunding

Afslutningsvis gennemgår facilitatoren de pointer, der er skrevet på tavlen. Deltagerne får lov til at komme med deres sidste bemærkninger, og ellers afrundes dagen. Facilitatoren skal sørge for, at deltagerne har fået afklaring og sendes hjem med en positiv oplevelse samt at de er i stand til og klar til at fortsætte processen i deres egen organisation.

Min workshop

Ud fra de ovenstående seks faser er det essentielt at nævne, at jeg ikke tilgår processen på samme måde som Strand gør. Jeg er blevet inspireret af metoden og anvender også mange af de samme elementer. Jeg anvender mange af de samme kommunikationsteknikker og lignende som Strand gør, såsom processuel lydhørhed, dialogisk feedback og procesfacilitering (Alrø, Billund & Dahl, 2018; Trillingsgaard, 2017; Alrø & Billund, 2020). Dog har jeg valgt at sortere nogle elementer fra, som er væsentlige i hendes metode. Jeg

anvender for eksempel ikke metoden sandboxing og dermed et terrænbord i de workshops, som jeg faciliterer. Jeg arbejder med figurerne og deres udvælgelse på samme måde, som Strand forklarer i sin teori, men de figurer, som deltagerne i min workshop vælger, vil ikke blive placeret på et terrænbord. I mine workshops skal deltagerne også lave en form for storyboard efter udvælgelsen af figurer, men de skal individuelt skrive deres tanker ned på post-its og selv præsentere det, de har skrevet. Senere i specialet vil jeg forklare mere nøjagtigt, hvordan mine workshops bliver faciliteret, og i forlængelse af det vil jeg forklare resultaterne fra selve workshoppen.

Faldgruber ved objekt-teater

Når det kommer til objekt-teater, er der tre faldgruber, som man skal være særligt opmærksom på ifølge Strand. Ligesom Barad fokuserer på i sin teori, og som Strand også anvender, spiller betydning (mattering) en væsentlig rolle (Strand 2019; Barad, 2007). Det er vigtigt at overveje, hvad der har betydning for den proces, man skal igennem. Her er tid og rum vigtige faktorer og samtidig potentielle faldgruber. Man skal overveje, hvornår og hvor meget der er tilstrækkeligt, når det kommer til at facilitere workshops. Det er vigtigt, at processen får tilstrækkelig plads, både i forhold til de fysiske rammer for workshoppen og den tidsmæssige afsætning til at afholde workshoppen. For at en dialogisk procesfacilitering skal lykkes, er det vigtigt, at metoden er tilstrækkelig og giver deltagerne det, den har til formål at give (Alrø og Billund, 2020). Som Barad pointerer, “matters matter”, og derfor er det vigtigt at have betydningen og formålet med workshoppen for øje (Barad, 2007). Som facilitator skal man være opmærksom på, at man træffer valg, der har betydning, og at man nogle gange er nødt til at gå på kompromis. Det kan være i forhold til rammerne, tidsaspektet eller indholdet, og man må vurdere, hvad der er vigtigt for den konkrete case og den proces, deltagerne skal igennem. Dermed bliver processuel lydhørhed en vigtig faktor, når der afholdes workshops inden for et begrænset rum (Alrø et al., 2018). Det er vigtigt at give deltagerne lov til at komme ordentligt ind i processen og ligeledes komme ordentligt ud af processen igen. Som facilitator kan man dog styre processen indimellem for at sikre, at den afsatte tid overholdes. Den anden faldgrube, som man som facilitator skal være opmærksom på, er de fortællinger, der opstår. Det kan være svært at vide, hvor grænsen går, og hvornår man skal intervenere. Strand bruger begrebet “slowfox” til at forklare den dialog, der opstår omkring et terrænbord, når deltagerne begynder at tale om deres figurer og case (Strand & Sparholt, 2017). Facilitatoren skal derfor være opmærksom på, hvornår det er en god tid at stoppe

dialogen eller ændre retning og hvornår man skal lade dialogen fortsætte for at se, om der opstår noget nyt. Den tredje og sidste faldgrube, man skal være opmærksom på, er “rematerialisering”, hvor man overvejer, hvad der skal ændres, og hvordan man kan støtte denne ændring. Når der afholdes workshops, ønsker alle at tage noget brugbart og anvendeligt med hjem. Chefen forventer resultater og samtidig ønsker medarbejderne en god oplevelse, som de kan dele og muligvis implementere i organisationen. Objekt-teater er imidlertid en metode uden faste rammer, da det primært er deltagerne, der styrer processen. Som facilitator kan man derfor ikke love et specifikt resultat. Udbyttet styres af tempoet i workshopprocessen, og her kan teorien om slowfox igen bruges som eksempel, da det er en glidende og langsom dans, der kræver de rigtige trin på de rigtige tidspunkter for at opnå det bedste resultat (Strand & Sparholt, 2017). Det er derfor vigtigt, at man ikke lover et specifikt resultat på forhånd, men lader processen styre resultatet og giver deltagerne en forståelse af, at deres oplevelse er det endelige resultat.

Affinity Diagramming

Affinity Diagramming er den metode, der vil blive anvendt til at samle resultaterne, der kommer ind gennem objekt-teater-workshopsene. Metoden bruges til at identificere mønstre og få et bedre overblik, så man mere præcist kan tackle den problematik, man arbejder med (Hanington & Martin, 2012 ; Simonsen, 2014). Metoden anvendes ofte som led i en designproces, da den samler stor mængde empiri og gør det overskueligt, hvilket giver et visuelt overblik over det, der bliver arbejdet med.

Metoden fungerer ved at arbejde med post-its som elementer. Det betyder, at al den empiri, der bliver arbejdet ud fra, bliver skrevet ned på post-its. Det kan enten være, at en facilitator på forhånd har foretaget flere interviews og efterfølgende skriver stikord fra disse ned på post-its, eller at deltagerne i en workshop selv skriver deres tanker ned på post-its. Derefter blandes alle de indsamlede post-its og bliver derefter fordelt efter lighed, hvilket betyder, at de bliver grupperet i kategorier, der passer sammen. Det kan være den samme problematik, det samme emne eller den samme løsning. Det er op til facilitatoren at afgøre, hvordan de forskellige post-its kategoriseres. Der er ingen forudbestemte kategorier, da de vil opstå, mens man arbejder med og taler om dem (Hanington & Martin, 2012 ; Simonsen, 2014).

Metoden er især velegnet til at skabe overblik over en bred vifte af empiri eller store mængder empiri.

I dette speciale har jeg udarbejdet nogle workshops, der tager udgangspunkt i objekt-teater som metode, hvilket betyder, at jeg også vil indsamle en stor mængde empiri, da størstedelen af medarbejderne hos Agri Nord skal deltage i disse workshops. Affinity Diagramming vil derfor være med til at strukturere min empiri og sikre, at den viden, jeg opnår, bliver bearbejdet og forstået korrekt. I afsnittet om design af intervention vil jeg forklare mere præcist, hvordan jeg har anvendt Affinity Diagramming til at bearbejde min empiri.

Undringskompasset

Professor Finn Thorbjørn Hansen har gennem sit arbejde med undren udviklet en undringsbaseret samtalepraksis, som han kalder Undringskompasset (Hansen, 2022). Hansen arbejder særligt inden for det eksistentielle og drager mange paralleller til Rosa's begreb om resonans (Rosa, 2019). Hansen mener, at man gennem Undringskompasset kan skabe et dialogisk rum for eksistentiel resonans og derigennem skabe handling (Rosa, 2019).

Undringskompasset består af det, som Hansen kalder “undringens fire verdenshjørner” og er bygget op omkring Vest, der knytter sig til det fænomenologiske moment. Nord repræsenterer det hermeneutiske moment. Øst er det sokratiske og eksistentielle moment, og Syd er det kontemplative og phronesiske moment. Når man arbejder med Undringskompasset, starter man i Vest og arbejder sig igennem de fire verdenshjørner i den beskrevne rækkefølge (Hansen, 2022).

I starten fokuserer man på det fænomenologiske moment, som Vest repræsenterer. Her skal man finde en levet erfaring og gennem denne erfaring identificere et indtryk, man ønsker at arbejde med. Dette indtryk skal være noget, der særligt optager og forundrer deltageren. I denne case kunne forundringen for eksempel handle om, hvad bæredygtighed eller væredygtighed indebærer. Deltageren skal derefter formulere, hvad det valgte fænomen betyder for vedkommende baseret på personlige fortællinger. Derved opstår dialog, og der faciliteres en proces, der har til formål at føre deltageren hen imod en undrende og forundrende fokus, hvor resonansen får mulighed for at dominere oplevelsen. Deltagerne skal

føle, at der er noget uden for dem selv, der kalder på dem og påvirker dem i en bestemt retning (Hansen, 2022 ; Rosa, 2019).

Når deltagerne har bevæget sig gennem det fænomenologiske moment, går de videre til Nord, som repræsenterer det hermeneutiske moment. Her får de mulighed for at sætte ord på det, der påvirkede dem i det fænomenologiske moment, og opfordres til at indgå i en dialog om det. Deltagerne skal kunne udtrykke deres tanker om det fænomen, der har bevæget dem, og sætte ord på, hvordan dette fænomen kan skabe værdi. Hvilke andre fænomener knytter sig for eksempel til bæredygtighed eller væredygtighed, baseret på deltagernes egne meninger og livserfaringer? I Nord ønsker man både at få deltagerne til at udtrykke flere tanker om det fænomen, de ønsker at forstå, og hjælpe dem med at stille store eksistentielle spørgsmål, der løfter dem op over deres egen forståelse og ind i fx filosofiske og kunstneriske traditioner, der kan bidrage til at udvide deres forståelseshorisont (Hansen, 2022).

I det østlige verdenshjørne fokuseres der på det sokratiske og eksistentielle moment. Her opfordres deltagerne til at forholde sig kritisk til de erkendelser, de har opnået gennem det hermeneutiske moment. I Øst lærer man at stille sokratiske spørgsmål og at være kritisk og undrende over for de erkendelser, man har opnået. Deltagerne skal her lære at spørge sig selv, om deres opfattelse af et fænomen egentlig er som først antaget, og om de elementer, de tilskriver fænomenet, rent faktisk er en del af det eller om de overhovedet kan være det. Derudover vil de gennem de sokratiske og eksistentielle spørgsmål være i stand til at spørge sig selv, hvordan et fænomen kan have værdi for dem og hvordan de selv oplever, at fænomenet kan have værdi. Det er vigtigt i det østlige verdenshjørne at være opmærksom på, at man arbejder med selvudvikling og at man gennemgår en eksistentiel dannelsesproces, hvor man ikke kun søger at forstå et fænomen, men også at relatere det til sig selv (Hansen, 2022).

Til sidst bevæger man sig over i Syd, som repræsenterer det kontemplative og phronesiske moment. Her skal deltagerne lære at se fænomenet som en levende del af deres dagligdag. De skal være opmærksomme på, hvordan de oplever og erfarer fænomenet i deres hverdag. Deltagerne skal med andre ord være bevidste om fænomenet, tage det med sig og undersøge, hvordan det manifesterer sig i deres daglige liv og hvordan det interagerer med det liv, de lever. Deltagerne skal medbringe fænomenet og lade det leve i deres hverdag. Ved at lade fænomenet leve vil deltageren opleve en ny måde at se verden på (Hansen, 2022).

For at afslutte den proces, deltagerne har gennemgået med Undringskompasset, skal de undersøge og udtrykke, hvad de mener kan skabe handling og udvikling i forhold til den praktiske visdom, de har opnået om det fænomen, de har arbejdet med (Hansens, 2022). Til sidst kan de overveje, hvordan den undringsrejse, de har været på sammen, kan skabe noget nyt i den organisation, de er tilknyttet. Senere vil jeg komme ind på, hvordan ledelsen i Agri Nord kunne bruge dette kompas.

Kap. 2 - Hvad er ESG

ESG står som nævnt tidligere for Environmental (miljø), Social (sociale) og Governance (ledelse). I daglig tale bruges kun forkortelsen ESG, både når det handler om markedsføring og dialog.

Jeg vil give en redegørelse for den bæredygtige udvikling, der de seneste år har ført til begrebet ESG, og også forklare Agri Nords forståelse og brug af ESG samt min egen forståelse af begrebet.

Hvor stammer dette nye begreb så fra, og hvorfor har det fyldt så meget i det danske erhverv de seneste år? Begrebet stammer fra et overordnet ønske fra FN om, at alle organisationer i fremtiden skal kunne dokumentere deres forhold inden for miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige områder.

I 2015 vedtog FN's generalforsamling 2030-dagsordenen, som var en ny global ramme for bæredygtig udvikling. 2030-dagsordenen centrerer sig omkring Sustainable Development Goals (SDG'er), også kendt som FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling, og de tre bæredygtighedsaspekter: økonomi, socialt og miljømæssigt (eur-lex.europa.eu, s. 13).

I 2016 blev Parisaftalen godkendt af Den Europæiske Union (Parisaftalen, europa.eu, 2016). Parisaftalen beskrives som følgende i Den Europæiske Unions tidende: *“Parisaftalens artikel 2, stk. 1, litra c), har til formål at styrke reaktionen på klimaændringer ved bl.a. at lede finansielle strømme i retning af lave drivhusgasemissioner og klimarobust udvikling”* (eur-lex.europa.eu, s. 13). I 2017 bekræftede Den Europæiske Union og alle dens medlemsstater, at de ville leve op til 2030-dagsordenen og den underskrevne Parisaftale. Dermed blev der fastlagt klare retningslinjer for den nye bæredygtige kurs, som de europæiske lande skulle følge.

I 2018 etablerede Europa-Kommissionen EU-taksonomien, som skulle fungere som et klassifikationssystem for miljømæssigt bæredygtige økonomiske aktiviteter for både finansielle og ikke-finansielle virksomheder. I 2019 blev Den Europæiske Grønne Aftale vedtaget med det formål at sikre økonomien til bæredygtige investeringer inden for EU's

miljømål (Den Europæiske Grønne Aftale, 2019). EU's overordnede taksonomi stiller krav til tre interressentgrupper: ikke-finansielle virksomheder, finansielle virksomheder og børsnoterede virksomheder. Dermed omfatter EU-taksonomien en stor del af det danske erhverv, som skal leve op til disse krav. Virksomhederne skal derfor kunne dokumentere de initiativer, der bliver truffet, og de vil også blive nødt til at stille krav til deres samarbejdspartnere og leverandører, da disse også påvirker virksomhedens bæredygtige fodaftryk (Den Europæiske Unions Tidende, 2020).

På baggrund af ovenstående er kravet om ESG-rapportering opstået. FN's 17 verdensmål lægger op til en ændring i hele verden, Parisaftalen sigter mod at gøre det økonomisk mere attraktivt at arbejde bæredygtigt, og EU-taksonomien stiller krav om dokumentation af de bæredygtige tiltag, der bliver iværksat. ESG-rapporten har derfor til formål at få virksomhederne med på bølgen, både på internationalt, nationalt og lokalt niveau. Selvom både European Green Deal og EU-taksonomien antyder, at man skal kunne dokumentere de miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold, bliver der ikke specifikt forklaret, hvordan dette skal gøres.

I denne forbindelse udarbejdede SEGES og Landbrug & Fødevarer i 2020 en rapport om bæredygtig finansiering i landbruget. Rapporten er baseret på EU's taksonomi og fokuserer primært på det danske landbrug (Landbrugsinfo.fo, 2020).

SEGES og Landbrug & Fødevarer er førende institutioner inden for viden og forskning om det danske landbrug. De har direkte kontakt til både Miljøministeriet og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. SEGES beskriver sig selv som en privat, uafhængig non-profit forsknings- og udviklingsorganisation, mens Landbrug & Fødevarer beskriver sig selv som erhvervsorganisation for landbruget, fødevare- og agroindustrien (Om SEGES Innovation, 2023 ; Hvad er Landbrug og fødevarer, 2023). De repræsenterer den danske fødevareklynge, der er et af Danmarks vigtigste erhverv.

Formålet med rapporten "Bæredygtig finansiering i landbruget", udarbejdet af SEGES og Landbrug & Fødevarer, er at vise, hvad bæredygtig finansiering indebærer, hvilke krav der

stilles til landbruget, og hvorfor det er vigtigt at tage stilling til bæredygtighed. Rapporten forklarer bæredygtig finansiering på følgende måde:

“Bæredygtig finansiering refererer til konkrete grønne finansieringsprodukter, som kapitaludbydere stiller til rådighed. Disse lån forsøger ofte at fremme ESG-praksisser (miljø, sociale forhold og selskabsledelse), for at undgå 'greenwashing' kræves der dog en fælles fortolkning af, hvad der er grønt, og hvordan det måles. Den kommende EU-taksonomi sigter bl.a. mod at afklare, hvad der defineres som grønt, og hvordan det måles. Desuden arbejder EU-landene med forskellige måleinstrumenter og grønne lån til deres kunder.”

(Landbrugsinfo.fo, 2020, s. 2)

SEGES og Landbrug & Fødevarer har opstillet nogle krav, som de mener er nødvendige for bæredygtig udvikling. Siden EU-taksonomien blev præsenteret i 2018, har begge organisationer arbejdet med ESG, da der fra EU og FN's side blev talt om dokumentation af bæredygtige tiltag. Efter offentliggørelsen af rapporten om bæredygtig finansiering i landbruget i 2020 har de begge arbejdet på at gøre ESG mere synligt for det danske landbrugserhverv.

SEGES har siden 2020 afholdt uddannelsesforløb, hvor rådgivere fra landbrugsvirksomheder i hele Danmark har deltaget. Disse forløb har dannet erfaringsgrupper på tværs af landbrugsvirksomheder, hvilket har medvirket til, at landbrugsvirksomhederne er med til at udvikle ESG. Det er vigtigt at påpege, at da EU ikke har fremlagt klare retningslinjer for ESG-rapportering, har SEGES' forståelse af begrebet haft stor indflydelse på, hvordan det danske landbrug i dag tilgår begrebet og den tilhørende rapport. SEGES har udviklet en skabelon, som alle, der har deltaget i deres ESG-uddannelse, er blevet undervist i. Dermed har denne skabelon i høj grad påvirket de resterende skabeloner, der er tilgængelige på markedet i dag.

Agri Nords Forståelse af ESG

Som nævnt ovenfor har mange landbrugsvirksomheder i Danmark sendt deres rådgivere på ESG-uddannelsesforløb hos SEGES, og Agri Nord er ingen undtagelse. Agri Nord har også

valgt at ansætte medarbejdere, der primært arbejder med ESG, da de mener, at det er vejen frem for en fremtidig bæredygtig udvikling (interview, bilag 1).

Jeg har samarbejdet med Agri Nord i tre semestre, fra starten af 2022 til sommeren 2023. Gennem alle tre semestre har ESG været omdrejningspunktet, dog med forskellige perspektiver. Da jeg først kom i kontakt med Agri Nord i begyndelsen af 2022, havde deres rådgivere netop været på ESG-uddannelse. Rådgiverne var meget præget af SEGES' forståelse af begrebet og støttede sig også meget til SEGES' ESG-rapportskabelon. Udviklingen af ESG som et fænomen var stadig nyt, så det var nødvendigt at lære dette nye fænomen at kende. Gennem erfaring og samarbejde udviklede Agri Nord deres egen forståelse af begrebet, og derfor valgte de også at udvikle deres egen ESG-skabelon. Med tiden er deres ESG-skabelon blevet anderledes end den, SEGES præsenterede dem for under undervisningsforløbet. Den skabelon, som Agri Nord anvender i dag, er dog inspireret af SEGES' oprindelige skabelon, og der er derfor mange af de samme kerneelementer. Agri Nord har dog forsøgt at bevæge sig væk fra SEGES' oprindelige skabelon for at skabe deres egen (interview, bilag 1, l. 38). SEGES-rapporten indeholder meget hård data i form af tal, mens Agri Nord har valgt at beskrive konteksten omkring tallene. Agri Nord inkluderer også hård miljødata, men de fokuserer i lige så høj grad på S og G. Agri Nord tror på, at vi ikke kan opnå noget inden for E uden at have fokus på de to andre områder, og at alle tre bogstaver skal have en næsten lige stor vægt. De ser også stor værdi i processen frem for produktet (interview, bilag 1).

Grete er den medarbejder, der i dag er ansvarlig for ESG hos Agri Nord. Hun har en baggrund inden for filosofi, og det påvirker Agri Nords forståelse af begrebet. Grete forklarer, hvordan hendes baggrund påvirker forståelsen af ESG på følgende måde:

G: "øh ja det tror jeg, jeg tror det der med at det ikke er så sort og hvidt og at det er meget kontekstafhængigt også øhm, måske også det der med at være nysgerrig på hvad begrebet kan indeholde, altså jeg tænker på ingen måde, okay det lyder også lidt mærkeligt at sige, men jeg tænker ikke i kasser på den måde og der tror jeg også der er forskel på nogen fra økonomi fx end en der har læst filosofi, så kan de så noget jeg ikke kan"

(Interview, bilag 1, l. 24)

Med det sagt har mange andre fagfolk fra Agri Nord også været involveret i hele ESG-processen, hvilket sikrer, at den faglige viden om landbruget er godt dokumenteret. Agri Nord har den fordel, at deres ESG-team består af mange forskellige fagligheder, og derfor har de haft mange forskellige synspunkter på ESG gennem hele processen. Dette har medvirket til, at deres rapport i dag dækker et bredt spektrum af emner.

Da Grete startede hos Agri Nord, blev ESG præsenteret som noget helt nyt, som hun ikke havde hørt om før. Dette forvirrede hende og udfordrede hendes grundlæggende viden om bæredygtighed fra hendes studier.

G: "Det blev præsenteret som noget helt nyt, noget man ikke havde hørt om før, øh ja, det tror jeg i virkeligheden forvirrede mig rigtigt meget, fordi det gjorde at jeg tænkte at det i virkeligheden var noget andet end det jeg kendte til i forvejen, og det var det ikke, og så blev det sat meget i relation til verdensmålene, hvilket jeg tror også mudrede lidt min forståelse af det."

(Interview, bilag 1, l. 8)

Grete forklarer også, at verdensmålene fyldte meget hos Agri Nord i begyndelsen. Det var vigtigt at inkorporere verdensmålene i de tre dimensioner E, S og G, hvilket gjorde det svært at arbejde frit med begrebet (Interview, bilag 1, l. 10). Desuden blev både Agri Nords og Gretes forståelse af ESG påvirket af SEGES' fortolkning af begrebet, hvilket også gjorde det svært at navigere og tænke selvstændigt. Da Grete startede hos Agri Nord, var der dog en anden medarbejder, der allerede var begyndt at skabe en ESG-identitet for Agri Nord og udfordre de faste rammer (Interview, bilag 1, l. 18). Grete mener, at Agri Nords forståelse og arbejde med ESG er nået til et godt sted, og hun mener også, at det produkt, de kan tilbyde deres kunder, er bedre end mange andre landbrugsforeningers. Hun forklarer en af årsagerne hertil som følger:

G: "både det der med, at man kan mærke at vi har arbejdet med det internt, og vi altså også at det ikke bliver det der

klimatefokus og det der ikke kun det økonomiske fokus, men at det bliver mere helheds fokus tror jeg, det var i hvert det sted jeg gerne ville hen, jeg synes også at det har gjort at hvis man skal se på det på en lidt anden måde udfordrende måde så tror jeg også at det kan gøre nogle ting lidt vanskeligere, fordi man hele tiden skal have øje for det hele”

(Interview, bilag 1, l. 32).

Gennem hele samtalen er det meget vigtigt for Grete at understrege, at formålet med en ESG-rapport hos Agri Nord er at levere en rapport, der skaber værdi for landmanden. Derfor lægger Agri Nords ESG-rapport stor vægt på at beskrive de tal, som rapporten viser, da Grete mener, at tal alene ikke giver et fuldstændigt billede (Interview, bilag 1, l. 44). Grete slutter samtalen af med at forklare, at selvom ESG oprindeligt var et lovkrav, har Agri Nord forsøgt ikke at fokusere på dette lovkrav, men i stedet have fokus på værdien af en ESG-rapport (Interview, bilag 1, l. 50).

Min forståelse af ESG

Mit kendskab til ESG begynder med Agri Nord, og dermed er min viden om begrebet påvirket af deres forståelse af det. Jeg har arbejdet tæt sammen med Grete i hele min tid hos Agri Nord, og derfor har vi haft mange samtaler om udviklingen af ESG og den bedste tilgang til arbejdet med det. Min forståelse af ESG er derfor formet af Gretes forståelse, og vice versa er hendes forståelse også udviklet i forhold til min.

Den største forskel mellem mig og Grete er nok, at den miljømæssige dimension fylder mere for hende end den gør for mig, hvilket sandsynligvis skyldes, at hun arbejder inden for landbrugssektoren. Grete fokuserer i højere grad på den bæredygtige udvikling med fokus på miljøet, mens jeg i højere grad fokuserer på den menneskelige dimension og bæredygtighed. Egentlig er min forståelse af ESG gået ud over det, som jeg blev præsenteret for i begyndelsen. Jeg ser ikke begrebet som noget isoleret, men som en del af den bæredygtige og dermed bæredygtige udvikling, som verden skal gennemgå. Senere i specialet vil jeg uddybe begreberne bæredygtighed og bæredygtighed.

Jeg kan ikke ignorere, at min forståelse af ESG også er påvirket af SEGES og Landbrug & Fødevarer, da de er dem, der har formuleret behovet for ESG-dokumentation på dansk. Dog er min forståelse af ESG mere afvigende fra deres forståelse end Agri Nords forståelse er, da den eksistentielle tilgang fylder meget for mig.

Kap. 3 - Kontekst beskrivelse af Agri Nord

Agri Nord er en organisation, der arbejder med at fremme det danske landbrug og samarbejder både med landmænd og andre aktører inden for landbrugssektoren. Agri Nord har primært fokus på at repræsentere og styrke landbruget i Nordjylland. Deres overordnede mål er at forbedre landbrugssektoren gennem fælles indsatser og arbejder for bedre vilkår inden for landbruget. Ifølge Laury Kristoffersen, administrerende direktør i Agri Nord kan organisationen beskrives som følger:

L: "helt overordnet så er Agri Nord en landbrugsforening, der driver forskellige virksomheder, som også er brancher indenfor den samme virksomhed egentlig hvor Agri Nord landbrugforening også driver en rådgivningsvirksomhed, den rådgivning tager udgangspunkt i landbrug primært, det vil sige vi også har nogle ydelser der kan sælge og sælger til virksomheder der ikke direkte er landbrugsvirksomheder, vi er primært beskæftigende indenfor økonomi og virksomhedsrådgivning dvs det er rådgivning der går i retning af økonomi eller har sin udspring i økonomi, et af de områder vi ser stræk vækst i og som vi kommer til at fokusere meget på i tiden fremad er ESG"

(Bilag 2, l. 2).

Følgende afsnit, der beskriver konteksten om Agri Nord, er baseret på et interview med Laury Kristoffersen samt den viden, jeg har opnået gennem min tid hos Agri Nord og informationen tilgængelig på deres hjemmeside www.agrinord.dk.

Agri Nord som interesseorganisation

Agri Nord som interesseorganisation Agri Nord betegner sig selv som en interesseorganisation, da de arbejder for at fremme deres medlemmers interesser (interview, bilag 2, l. 12). En interesseorganisation er generelt en gruppe af personer eller virksomheder, der samarbejder om at opnå fælles mål eller beskytte fælles interesser. Disse organisationer

kan være formelle eller uformelle og kan have forskellige fokusområder, såsom politiske spørgsmål, miljømæssige udfordringer, økonomiske interesser og sociale anliggender. Interesseorganisationer arbejder typisk på at fremme deres synspunkter over for regeringen, politikere, medierne eller offentligheden for at påvirke politiske beslutninger og love. De ser sig også som en platform for medlemmerne til at samarbejde og dele erfaringer og information om politiske og faglige emner (Kaspersen & Loftager, 2009).

Agri Nord er en organisation med en særlig dynamik, da de både har et økonomisk formål og fungerer som en forening, der arbejder for at fremme medlemmernes interesser. I min samtale med Laury har jeg lært, at Agri Nord som interesseorganisation arbejder for at forbedre landbruget i Danmark, og en af deres primære opgaver er at udføre politisk arbejde på vegne af deres medlemmer. Det er vigtigt at bemærke, at en stor del af landmændene i Nordjylland både er medlemmer af Agri Nord og kunder hos organisationen (Interview, bilag 2, l. 2). Agri Nord har en bestyrelse, der primært tager sig af det strategiske arbejde, men bestyrelsesmedlemmerne har også nogle politiske poster, som de beskæftiger sig med i deres daglige arbejde. Laury forklarer forholdet således:

L: "her i huset er det sådan at vi har en arbejdende bestyrelsesformand og en arbejdende bestyrelses næstformand men indenfor nogle helt afgrænsede områder dvs de har fokus på klima, miljø og natur og det vil sige det er også der hvor de blander sig, det vil sige at de arbejder helt politisk med at sætte nogle dagsordnede og følge op på nogle punkter ved nogle kommuner og øh og myndigheder så det er der hvor man vil sige at det her ikke er en klassisk virksomhed, men altså både en klassisk virksomhed og en interesseorganisation som som kan være lidt udefra set svært at navigere i jeg vil sige at jeg har det super fint med vores formandskab"

(Interview, bilag 2, l. 12).

Gennem deres politiske arbejde kan Agri Nord bidrage til at forme politikere og beslutninger, der har en positiv indvirkning på deres medlemmer og branche som helhed. De sikrer, at medlemmernes stemme bliver hørt af politiske beslutningstagere.

Agri Nord som rådgivningsvirksomhed

Udover at være en interesseorganisation er Agri Nord også en rådgivningsvirksomhed, der tilbyder professionelle rådgivningstjenester til landbrug og landbrugssektor. Både forretningen og foreningen er tæt knyttet sammen, og ifølge Laury er det ikke muligt at adskille dem fuldstændigt:

L: "det tror jeg ikke man kan skille dem ad øh jeg tror at det setup vi har her, ellers så skal man virkelig gå til klingen og så sige at vi skiller forretning af og så lægger vi egentlig forretningen for sig øh og driver den som et aktieselskab, det er den jo ikke den er drevet som en forening det vil sige at der er sammenhængende økonomi i de..."

(Interview, bilag 2, l. 20)

Agri Nord har fokus på at hjælpe landmænd og landbrugsvirksomheder. De kan tilbyde en bred vifte af rådgivningstjenester, herunder økonomisk rådgivning, landbrugsrådgivning, miljø- og naturrådgivning, teknisk rådgivning og andre specialiserede tjenester, der er relevante for landbruget (www.agrinord.dk). Laury understreger dog, at Agri Nord primært beskæftiger sig med økonomi, da de fleste af deres kunder er økonomikunder:

L: "vi er primært beskæftigende indenfor økonomi og virksomhedsrådgivning dvs det er rådgivning der går i retning af økonomi eller har sin udspring i økonomi"

(Interview, bilag 2, l. 2)

Udover at have en betydelig økonomiafdeling kan Agri Nord også rådgive inden for alle andre faktorer inden for landbruget. Deres team af fagfolk har en dyb forståelse af landbrugssektoren og er veluddannede i de nyeste teknologier, metoder og praksisser, der anvendes i landbruget.

Rådgiverens relation til kunden

Jeg har arbejdet med Agri Nord som organisation i en længere periode og har i den forbindelse udarbejdet et projekt vedrørende relationen mellem Agri Nords rådgivere og deres kunder. Undersøgelsen af relationen mellem rådgiver og kunde er baseret på udtalelser fra rådgiverne og mine egne observationer af samspillet mellem dem. Formålet med at undersøge relationen mellem rådgiver og kunde var at opnå en grundlæggende forståelse af, hvordan rådgiverne arbejder i deres daglige virke og hvilken betydning de har for organisationen. Derudover ønskede jeg at undersøge, om kunderne var knyttet til Agri Nord som organisation eller om de var knyttet til de enkelte rådgivere. Jeg kunne konkludere, at mange kunder havde en særlig relation til visse specifikke rådgivere. Denne særlige relation er både Agri Nords stærkeste og svageste side. Det er deres stærke side, fordi kunderne har stor tillid til deres rådgiver og dermed er mere villige til at følge deres råd. Relationen kan dog også være en svaghed for Agri Nord, da kunden er knyttet til rådgiveren og ikke til organisationen, hvilket betyder, at kunden kun er kunde hos Agri Nord på grund af deres relation til rådgiveren. Dette gør ansættelsen af hver enkelt rådgiver særlig vigtig for Agri Nord. Det er dog vigtigt at påpege, at hvis kunden ikke har en særlig relation til deres rådgiver, vil Agri Nord blot fremstå som enhver anden rådgivningsvirksomhed, og kunderne vil muligvis prioritere prisen, hvor Agri Nord ikke altid er konkurrencedygtige, da nogle af deres produkter er dyrere end konkurrenternes. Hele forståelsen af relationen til kunden skal derfor ses som en cirkulær proces, hvor Agri Nord skal værne om deres medarbejdere og den relation, der eksisterer mellem dem, og rådgiverne skal også passe på den relation, de har til kunden, da dette er med til at gøre medarbejderne værdifulde for Agri Nord (Magnussen, 2022).

Det er også vigtigt at bemærke, at det ikke kun er relationen mellem kunde og rådgiver, der gør rådgiverne værdifulde for Agri Nord. De fleste rådgivere besidder også specifik viden inden for deres felt, hvilket også tilfører stor værdi til Agri Nord.

Dette afsnit har til formål at vise, at udover at kunne levere stærk faglig viden og sparring til deres kunder, adskiller Agri Nord sig fra andre rådgivningsvirksomheder ved at have etableret en stærk relation til deres kunder gennem rådgiverne.

Overordnet organisationsforståelse

Forståelsen af, hvordan en organisation eller virksomhed får mest ud af sine medarbejdere, begyndte med Frederick Winslow Taylor (1856-1915), da han præsenterede sin teori om rollefordeling på arbejdspladsen (Taylor, 2016). Taylor kom fra en tid, hvor ledere havde magten, og medarbejderne skulle blot adlyde ordrer. Han havde imidlertid en anderledes tilgang og mente, at nøglen til øget effektivitet på arbejdspladsen var samarbejde og udvikling mellem medarbejdere og ledere. Taylor troede på, at trivsel, delegering, uddannelse og ansvar var vejen til succes (Taylor, 2016). Dette er noget, som nutidens organisationsteoretikere har taget til sig, og de fleste af de teorier, vi anvender i dag, bygger grundlæggende på Taylors banebrydende filosofi om, hvordan en velfungerende arbejdsplads bør være opbygget. Selvom Taylors teori er meget gammel og blev betragtet som nyskabende for hundrede år siden, har samfundet og normerne ændret sig markant. Derfor er der sandsynligvis ingen virksomheder eller organisationer i dag, der direkte anvender hans syn på arbejdspladsen. Ikke desto mindre bruger mange ham stadig som en inspirationskilde, fordi han i en tid med stærke hierarkier på arbejdsmarkedet turde udtrykke sin mening og ønskede at ændre tingene.

Der er sket meget på arbejdsmarkedet i løbet af de sidste hundrede år. For at illustrere udviklingen beder bogen 'Organizational Communication: Approaches and Processes' os om at tænke tilbage på landbruget for hundrede år siden, hvor arbejdet var simpelt og ligetil, fordi man gjorde, hvad man troede var bedst. Vi bliver også bedt om at tænke på samfundet for tredive år siden, hvor familierne flyttede til forstæderne for at have et roligt familieliv ved siden af deres arbejde. Og vi bliver bedt om at tænke på samfundet for 25 år siden, før internettet for alvor begyndte at tage fart (Miller, 2015). Selvom disse årtier er meget forskellige, har de det til fælles, at mennesker ikke altid var tilgængelige i samme omfang som i dag. Citatet "*We have moved from the age of Ford, in which you could have a car in any color, as long as it's black, to the age of Starbuck, in which the variety of beverages available is truly staggering.*" (Miller, 2015, s. 2) beskriver meget godt udviklingen i de sidste hundrede år. Valgmulighederne er uendelige, ikke kun når det kommer til kaffe, men også når det handler om valg af arbejdsplads og det familiemønster, man ønsker. Intet er længere simpelt, vi udfører ikke bare det arbejde, vi får besked på, vi ønsker også, at arbejdet skal have en dybere mening. Vi ønsker et karriereliv i pulserende byer, samtidig med at vi ønsker det rolige familieliv i forstæderne. Det er ikke længere nok med kun det ene. Denne

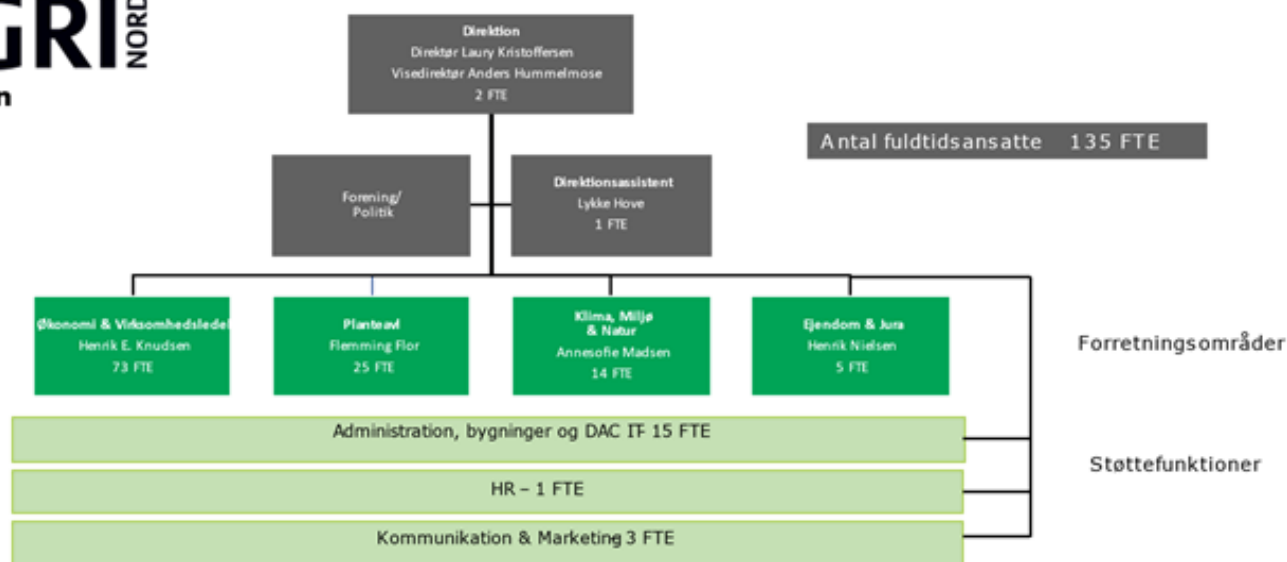
udvikling betyder også, at hver enkelt arbejdsplads skal gøre en større indsats for at fastholde sine medarbejdere, da medarbejdere i dag forventer mere end blot løn. De forventer et fællesskab, en meningsfuld sammenhæng og muligheder for udvikling.

Organisationsdiagram

Der er mange måder at vise en organisations opbygning på, men i de fleste tilfælde vælger organisationer at anvende et organisationsdiagram. Opbygningen af organisationsdiagrammet afhænger af organisationens størrelse, kompleksitet og interne struktur. Agri Nord er struktureret hierarkisk, med en bestyrelse øverst, efterfulgt af ledelse, administrativt personale og afdelinger.

Organisationsdiagrammet nedenfor illustrerer de forskellige ledelsesniveauer og ansvarsområder samt den måde, beslutningskraft og kommunikation flyder mellem niveauerne.

AGRI^{NORD}
Koncern



(Figur 1, udarbejdet af Agri Nord til internt brug).

Det er individuelt, hvordan man vælger at opbygge sin organisation, men i de fleste tilfælde er der foretaget grundige overvejelser om, hvordan opbygningen skal være. Agri Nord har gennem mange år haft en hierarkisk opbygning (interview, bilag 2, 1. 4). Da Laury

Kristoffersen blev administrerende direktør for Agri Nord den 1. september 2022, havde hun en vision om at ændre lidt på den hierarkiske struktur:

L: "første i niende da jeg trådte ind her var det en hierarkisk organisation som som er drevet helt klassisk af en bestyrelse en direktion og så en række underafdelinger med hver deres afdelingsleder og det er sådan en klassisk hierarkisk pyramide, min ledelsesstil er nok lidt anderledes jeg tror rigtigt meget på at slippe ledelse og ansvar løs i organisationen, jeg er meget mere flat funderet, dvs min primære opgave som administrerende direktør er at sikre at der er en skarp og tydelig strategi som giver retning og handlerum for de medarbejdere og ledere der er, og jeg mener at sådan helt ude i medarbejderniveau at der skal man have og føle et ansvar som gør at man kan træffe nogle beslutninger som gør en i stand til at agere i hverdagen, jeg plejer at sige at hvis man pakker den sunde fornuft om morgenen når man kører på arbejde, så skal man egentlig med en god strategi kunne træffe de gode beslutninger i løbet af dagen"

(Interview, bilag 2, l. 4).

Laury pointerer dog, at Agri Nord stadig er en hierarkisk organisation, og selvom han ønsker at bryde med dette, erkender han, at det er svært at ændre opbygningen. Derfor vil Agri Nord fortsat formelt være en hierarkisk organisation, men beslutningsniveauet vil blive sænket, så medarbejdere og afdelingsledere får større indflydelse (interview, bilag 2, l. 6).

Agri Nord har allerede besluttet, hvordan deres organisation skal opbygges, så jeg vil ikke fortsætte med at undersøge andre relevante opbygninger. En hierarkisk struktur passer ikke til alle typer organisationer, og Laury er også opmærksom på dette og ønsker at arbejde med det. Laury er klar over, at en hierarkisk organisation kan have sine udfordringer, hvilket antages at være årsagen til, at han stræber efter en mere flad ledelsesstil (interview, bilag 2, l. 6).

I dag arbejder Agri Nord således, at bestyrelsen og chefgruppen primært træffer beslutninger. Laury forklarer bestyrelsens rolle i Agri Nord på følgende måde:

L: "bestyrelsen har helt overordnet det strategiske ansvar det er typisk sådan at en direktion kommer med et oplæg til en strategisk retning som man så drøfter med bestyrelsen og så er bestyrelsen dem som i sidste ende udfordrer og signer af på at det er den strategi man har, men når man så har fået strategien givet så er det direktionens ansvar at gøre den super tydelig i forhold til medarbejderne og i forhold til medarbejderne og derigennem egentlig skabe et rammeværk"

(Interview, bilag 2, l. 10).

Medarbejderne har respekt for den autoritet, der eksisterer, men de er ikke bange for at give deres mening til kende og dele deres holdninger. Det er dog vigtigt at tilføje, at selvom Agri Nord har en hierarkisk opbygning, er ledelsen god til at lytte til medarbejderne, og når der skal foretages store ændringer, inddrages medarbejderne i processen i videst muligt omfang. Dette er også Laury's mål og ønske for organisationen. På denne måde vil jeg betegne Agri Nord som en moderne hierarkisk organisation, der har inkorporeret Taylors syn på organisationer ved at fokusere på trivsel, uddelegering, undervisning og ansvar (Taylor, 2016).

Kap. 4 - teori om bære- og væredygtighed

Hvad er bæredygtighed

Begrebet bæredygtighed er et ord, vi hører meget om i 2023, både i private hjem, på politiske platforme og i medierne. Bæredygtighed er blevet det nye store fokusområde, men vi har ikke alle den samme forståelse af begrebet. For mange er bæredygtighed noget, der er forbundet med klima og miljø. Dette skyldes sandsynligvis, at vi i de seneste mange år har haft stort fokus på klima og miljø. Når vi taler om klimakriser, bliver bæredygtighed et ord, der skal rette op på disse kriser. Men bæredygtighed betyder meget mere end blot klima og miljø, og dette er noget, som verdenssamfundet har været bevidst om i mange år. I 1987 udgav Brundtland-kommissionen rapporten "Our Common Future", som populært kaldes Brundtland-rapporten. Det er fra denne rapport, at den mest kendte definition af bæredygtighed stammer. Brundtland-rapporten er den første, der fokuserer på global bæredygtighed og betragter bæredygtighed som et holistisk begreb, der omfatter både det sociale, økonomiske og miljømæssige aspekt (Our Common Future / Brundtland-rapporten, 1987).

Vi lever i dag i den antropocæne tidsalder, hvor menneskelige aktiviteter fylder mere end naturlige fænomener. Naturen har i mange år været et middel til at opfylde vores menneskelige behov, men det kan ikke fortsætte på samme måde (Bosselmann, 2012). I Brundtland-rapporten står der: "*We borrow environmental capital from future generations with no intention or prospect of repaying... We act as we do because we can get away with it: future generations do not vote; they have no political or financial power; they cannot challenge our decisions.*" (Our Common Future / Brundtland-rapporten, 1987, s. 16). I alt for mange år har vi udnyttet naturen uden at give noget tilbage. Vi har ikke tænkt på kommende generationer, og det har ført os ind i en krise, der er svær at rette op på. Den amerikanske præsident Barack Obama holdt i 2015 en tale om klimaændringer, hvor han sagde den berømte sætning: "*we are the first generation to feel the impact of climate change, and the last generation that can do something about it*" (CBSN, 2015, 3:18). Selvom vi allerede i 1987 blev advaret om ikke blot at udnytte naturen, men også at tænke på, at kommende generationer også skulle leve af den, blev der ikke gjort noget, før den 'kommende generation', som er os selv, stod midt i ansvaret. Vi har ikke noget valg længere; vi er nødt til

at ændre vores forbrug og vores adfærd, ellers vil der ikke være naturlige fænomener tilbage, og jorden vil stoppe med at kunne forsørge os.

Der er stadig lang vej, før vi når målet for bæredygtighed, men vi er heldigvis kommet langt med hensyn til bæredygtig udvikling. Vi ser bæredygtighed som en fælles indsats fra alle verdensborgere, og vi begynder også at forstå, at vi alle er nødt til at gøre en indsats for at nå målet. Som ESG og Brundtland-rapporten fremhæver, skal alle aspekter af bæredygtighed tages i betragtning for at nå målet. Vi har i mange år handlet ud fra et egoistisk perspektiv, hvilket vi er nødt til at ændre, og her skal den nye generation træde ind. Vi skal lære børn og unge, hvordan de kan passe på naturen og de fænomener, der er afgørende for deres fremtid.

Bogen “Bæredygtighed - værdier, regler og metoder”, redigeret af Finn Arler, Mette Alberg Mosgaard og Henrik Riisgaard, som alle er ansat som henholdsvis professorer og lektorer på Aalborg Universitet (Arler, Alberg Mosgaard & Riisgaard, 2015), er en samling af flere artikler fra videnskabsfolk med viden om bæredygtig udvikling, den bæredygtige historie, det politiske perspektiv, miljøledelse og generelt livscyklusser. Bogen er derfor meget bred og giver læseren en omfattende forståelse af, hvad bæredygtighed indebærer og viser, hvor mange aspekter fænomenet kan omfatte. Bogen henvender sig primært til den miljømæssige del af bæredygtighed og fokuserer på både fortid og fremtid. Jeg har brugt bogen som baggrundsviden i dette speciale, da den berører mange forskellige fænomener, herunder værdier knyttet til bæredygtighed, gældende regler eller de regler, der burde gælde ifølge forfatterne, samt metoder, der er relevante at have in mente, når man arbejder med bæredygtighed. Bogen fokuserer dog ikke i lige så høj grad på de menneskelige aspekter, som mange andre bøger om bæredygtighed gør i dag. Dette skyldes sandsynligvis, at bogen blev skrevet i 2015, og at der i årene efter er blevet mere fokus på mennesket bag de miljømæssige krav. Bogen er en lærebog, der giver inspiration og viden, og den bidrager derfor med stor viden om bæredygtighed som fænomen. Den fungerer som en vejledning til, hvordan vi kan sikre miljømæssige levevilkår for de kommende generationer.

Bogen “Bæredygtighed - fra moralsk pegefinger til etisk kompas” er skrevet af Lone Belling, som er cand.phil. i samfundsfag og stifter af konsulentfirmaet Liv og lederskab (Belling, 2019). I modsætning til bogen “Bæredygtighed - værdier, regler og metoder” fokuserer denne bog på dannelse af hjertet og de menneskelige intentioner, der ligger bag alle de bæredygtige

valg, vi træffer og skal til at træffe i fremtiden. Belling beskriver hjertets dannelse som en stærk forankring, hvor vi lærer at lytte til vores eget behov og verdens behov, da vi er forbundet med den. Hjertets dannelse næres af den kontakt, vi har med naturen og jorden, samt de kærlige og personlige relationer, vi har som mennesker (Belling, 2019, s. 18). Bogens indhold omfatter det etiske menneske, miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed, verdensmålene, samt bæredygtig dannelse og uddannelse. Den ser på individer, forældre, undervisere og ledere og hvilken rolle, vi alle har, og hvordan vi finder et fælles ståsted. Bogen giver værktøjer og viden til, hvordan vi som mennesker kan lære at mærke efter og handle. Bogen ønsker, at vi bliver bedre til at navigere efter det etiske kompas mellem viden og visdom og ikke kun fokusere på videnskaben, men også på den visdom, vi har opnået ved blot at være menneske. Vi skal lære at lytte med både hjertet og hjernen og altid have vores eget etiske kompas med os, når vi træffer beslutninger (Belling, 2019, s. 31). Vi skal også være bevidste om, at det ikke kun er lederens ansvar at skabe forandring, vi har alle et ansvar, og vi skal alle lære at følge vores eget etiske kompas for at nå målet.

Denne bog er udformet som inspiration til mennesker, der ønsker at leve mere bæredygtigt samtidig med at de skal lære at tage hensyn til sig selv og deres værdier. I bogen findes beretninger fra mennesker, der har inspireret og udviklet projekter inden for bæredygtighed, hvor det etiske kompas altid har været i fokus. Beretningerne kommer fra erhvervsfolk, politikere, kunstnere, aktivister og andre, der har en dagsorden, de ønsker at fremme. Jeg har brugt bogen som inspiration til, hvordan det etiske kompas kan være med til at fremme både undervisning af bæredygtighed og forståelsen af både bære- og væredygtighed. Bogen har dermed bidraget til min forståelse af, hvad der er vigtigt at have in mente, når man arbejder med menneskers holdninger og adfærd.

Bæredygtigt undervisning

Bogen "Bæredygtig undervisning" af Suna Christensen, som er uddannet antropolog og ph.d. i forskning i skoleudvikling og bæredygtig pædagogik, skriver om, hvor vigtigt det er, at vi ikke kun fokuserer på det faglige i skolerne. Hun mener nemlig, at vi med fordel også kan styrke det praksisrelaterede element. Det er vigtigt at styrke elevernes forhold til praksis, hvor man danner respekt mellem mennesker og natur. Christensen mener ikke, at man kun i praksisrelaterede fag som tømrer eller murer skal arbejde praksisrelateret. Vi skal lære den næste generation, hvad liv er, og hvor vigtigt det er at have viden og respekt for dette. Bogen 'Bæredygtig undervisning' er baseret på skoleelever og fokuserer på pædagogik. Dog mener

jeg, at essensen i bogen er vigtig og kan bruges i næsten alle sammenhænge. Christensen forklarer i bogen, at bæredygtig undervisning betyder, at lærere og elever sammen skal finde ud af, hvordan de kan gøre en forskel i praksis. Dette gælder i næsten alle konstellationer, også på arbejdspladser. Vi skal i fællesskab finde ud af, hvordan vi i praksis fremmer bæredygtighed i den sammenhæng, vi er placeret i (Christensen, 2019).

Denne bog er baseret på forskning, som Christensen har lavet gennem en årrække. Hun har været i Grønland for at opleve, hvordan jægerkulturen kan være inspiration til den praksisorienterede undervisning, vi i Danmark burde have mere af. Både børn og voksne er ude at jage i Grønland, og børnene lærer af at observere og få lov til at afprøve forskellige ting. På denne måde lærer de, hvordan man gør tingene rigtigt. De lærer, hvad der fungerer i praksis, og hvordan man passer på naturen, så de år efter år kan jage. Det er vigtigt for jægerne at have respekt for det miljø, de befinder sig i. De skal lære at lytte til dyrene og naturen, da det er samspillet mellem naturen og mennesker, der sikrer, at jægerne sikkert kommer hjem igen, når jagten er overstået (Christensen, 2019). Dette er noget, vi som bymennesker, kollegaer og verdensborgere kan lære af. Vi skal lære at lytte til naturen og ikke blot tro, at vi kan gøre, som vi har lyst til. Vi skal være opmærksomme og vise respekt og på denne måde lære at leve i balance med naturen og ikke kun se den som en ressource, vi kan udnytte til vores formål.

Skolen er mere end faglige mål. Selvfølgelig skal vi ikke alle lære at jage, men vi skal lære at leve sammen med naturen og ikke kun af den. Vi skal ikke kun uddanne vores børn og unge, vi skal også danne dem. Det, som vi lærer som børn, er det, som kommer til at påvirke vores måde at se verden på som voksne. Belling mener også, at vi skal arbejde med bæredygtighed gennem hele uddannelsessystemet. Vi skal give børnene den viden og visdom, der er nødvendig, helt fra starten, så de gennem deres voksne liv selv kan navigere i deres eget etiske kompas vedrørende bæredygtighed (Belling, 2019).

Jeg har inddraget bogen "Bæredygtig undervisning", da jeg mener, at den er et godt supplement til hele bæredygtighedsdialogen. Selv om bogen som nævnt tidligere er henvendt til skoleundervisning, er den stadig relevant for alle andre former for undervisning. Undervisning handler ikke kun om at lære andre noget, underviseren skal vise det, der sker, når vi som mennesker fordyber os i noget og på den måde sanseligt er i dialog med det, vi ønsker at forstå. Underviseren skal vise, at vedkommende kan være til stede i det undrende

og derigennem lære. På samme måde vil eleverne også tage denne sanselige form for undring til sig og lære at undres på en selvforglemmende og meningsfuld måde (Hansen, 2022). At lære at tænke bæredygtigt handler nemlig om det, vi er blevet undervist i. Vi er ikke født med viden om bæredygtig udvikling på samme måde som fx edderkoppen er født med en viden om, hvordan den laver edderkoppespind for at fange fluer og dermed opretholde en balance i naturen. Vi lærer af vores omgivelser, og da vi i dag lever i en verden, hvor omgivelserne ikke altid arbejder hen imod en bæredygtig fremtid, er det vigtigt, at vi lærer at tænke undrende og selvforglemmende, så vi mærker efter i os selv, hvad der er vigtigt for den bæredygtige udvikling. Jeg vil komme meget mere ind på dette senere i kapitlet.

Verdensmålene for bæredygtig udvikling

FN's 17 Verdensmål for bæredygtig udvikling er i dag den mest ambitiøse globale udviklingsdagsorden. Verdensmålene blev vedtaget på et topmøde i 2015 med ambitionen om at fastlægge en kurs for bæredygtig udvikling inden 2030 (Verdensmålene, 2023). Udover de 17 verdensmål er der også 169 delmål, der skal opfyldes for at realisere de overordnede 17 verdensmål.

FN's 17 Verdensmål er synlige på billedet nedenfor:



(verdensmaalene.dk, 2023)

Siden arbejdet med bæredygtighed på globalt plan begyndte, er der sket betydelige ændringer. Selvom verdensmålene “Afskaf fattigdom”, “Stop sult” og “Sundhed og trivsel” rangerer som de første tre verdensmål, er der sket store fremskridt inden for disse områder. Der er stadig en lang vej at gå, før det kan siges, at alle verdens lande har samme levestandard som den vestlige verden, men det er heller ikke formålet. Formålet med Verdensmålene er at sikre, at alle mennesker i verden får et værdigt liv, og heldigvis har vi i dag den nødvendige viden, teknologi og ressourcer til at gøre dette muligt (Verdensmålene, 2023).

De 17 Verdensmål for bæredygtig udvikling har meget specifikke fokusområder, hvor der skal ske handling i verden. Verdensmålene er omfattende og tager ikke højde for de indre menneskelige dimensioner. Som et supplement til Verdensmålene opstilles der derfor i bogen “Væredygtighed, indersiden af bæredygtighed” af Center for Væredygtighed 9 Væredygtighedsmål:

1. *“Øve dig i at agere i en kompleks verden. (simple svar og løsninger er sjældne.)*
2. *Øve dig i at se, hvordan forskellige processer (indre og ydre) er gensidig afhængige. (Ser du det store perspektiv?)*
3. *Lære dig selv bedre at kende. (Ofte er det indre struktur, som står i vejen for din egen omstilling.)*
4. *Øge evnen til selvrefleksion. (Det er sundt at stille spørgsmål, også til dig selv og om dig selv.)*
5. *Øge kropslig tilstedeværelse. (Fx at kunne mærke, hvis du er på vej ud i stress, angst eller depression.)*
6. *Udvikle empati, forståelse og hjertelighed. (Hvis ikke vi forstår og respekterer hinanden, kan vi ikke samarbejde om den nødvendige omstilling.)*
7. *Øve dig i at sætte egne overbevisninger og dagsorden på standby. (Når du tager beslutninger for det fælles bedste.)*
8. *Øve dig i at huske det lange perspektiv. (Når du agerer i din aktuelle situation.)*
9. *Udvikle bevidstheden om, at mennesket er den integreret del af naturen. (Alt, hvad du er, tænker og føler, er natur.)”*

(Dietrichsen & Lassen red., 2021, s. 10-11).

Formålet med væredygtighedsmålene er at bidrage til, at hver enkelt person ikke glemmer sig selv i de store verdensomspændende omstillinger. Flere mener i dag, at begreberne bæredygtighed og væredygtighed er to sider af samme sag, og at disse to begreber altid vil supplere hinanden og give den rette forståelse af verden (Dietrichsen & Lassen red., 2021). Jeg vil i næste afsnit komme nærmere ind på væredygtighed som begreb og hvordan denne nye dimension til bæredygtighedsdebatten kan bidrage til bedre forståelse.

Hvad er væredygtighed

Begrebet væredygtighed er relativt nyt, og når man taler om væredygtighed i det offentlige rum, er der mange, der tror, at man mener bæredygtighed. Begreberne er også tæt forbundne og kan ikke eksistere uden hinanden, men de har ikke den samme betydning. Første gang begrebet væredygtighed blev brugt, var da filosofen John Engelbrecht i 2009 skrev om bæredygtighed, læredygtighed og væredygtighed. Senere har mange med interesse for området arbejdet videre med begrebet og tilskrevet det betydning ud fra deres egen virkelighed (Dietrichsen & Lassen red., 2021). Væredygtighed er ikke et begreb med en fastlagt betydning, det er op til den enkelte at tillægge begrebet betydning ud fra, hvad der er vigtigt for dem. Dermed favner væredygtighed bredt og i bogen “Væredygtighed, indersiden af bæredygtighed” gives forskellige forklaringer på, hvordan væredygtighed kan bidrage til bæredygtighedsdebatten. Bogen forklarer begrebet bæredygtighed således: “*Med denne bog og begrebet væredygtighed ønsker vi at bidrage med perspektiver på en 'indre dimension' til de 'ydre løsninger'*” (Dietrichsen & Lassen red., 2021, s. 9). Dermed er det op til den enkelte at beslutte, om disse 'indre dimensioner', som bogen refererer til, er af spirituel karakter, eksistentiel karakter, videnskabelig karakter eller noget helt andet.

Væredygtighed lægger op til, at før vi kan ændre noget i vores omgivelser, er vi nødt til at finde ud af, hvor vi selv står i forhold til den problematik, vi ønsker at løse. Det kendte citat fra Einstein: “*Et problem kan ikke løses på det bevidsthedsniveau, hvor det er skabt*” (Dietrichsen & Lassen red., 2021, s. 12), giver os en klar forståelse af, at vi er nødt til at tilgå bæredygtighed på en ny måde. Vi må lære at angribe dette problem på en ny og innovativ

måde. Desuden kan citatet være med til at give forståelse for, at den egentlige bæredygtige løsning, som vi alle søger, og som verden har brug for, skal starte inde i os mennesker, på det bevidsthedsgrundlag, som vi kender og kan arbejde ud fra. Vi skal inddrage de indre menneskelige dimensioner, når vi i fremtiden skal arbejde med bæredygtighed (Dietrichsen & Lassen red., 2021).

Bogen “Væredygtighed, indersiden af bæredygtighed” er en samling af flere tekster fra forskere og konsulenter, der hver især har deres syn på væredygtighed. Hver artikel repræsenterer i sin egen virkelighed den rigtige forståelse af væredygtighed. Derfor vil jeg i det følgende gengive budskabet fra nogle af artiklerne, da de har bidraget til min forståelse af væredygtighed og hvordan jeg tænker (og ikke tænker), når det kommer til den bæredygtige udvikling.

Væredygtighed i et filosofisk perspektiv

I artiklen “Væredygtighed i et filosofisk perspektiv” taler samfundsfilosoffen Hans Fink om den måde, vi mennesker lever sammen med naturen. Han begynder artiklen med at forklare, at han i starten syntes, at begrebet væredygtighed var smart og bare endnu et hurtigt begreb, der ville forsvinde fra bevidstheden igen. Han erkender nu, at han tog fejl og mener i dag, at det er et meget vigtigt begreb. Han beskriver væredygtighed som indersiden af bæredygtighed og siger, at de to begreber altid vil være forenelige. Fink mener, at vi skal se bæredygtighed som en verdensborgerdyd, hvor vi alle har et globalt ansvar. Det handler ikke kun om det traditionelle begreb borgerdyd, hvor hver enkelt har ansvar over for det samfund, de lever i, men vi skal også tilgå problematikken som verdensborgere, der har ansvar over for hele kloden. Fink påpeger, at vi har levet af naturen i alt for mange år, og det er først nu, at vi forstår virkningerne af vores handlinger, hvilket betyder, at vi har en forpligtelse til at handle. Han mener derfor, at vi hver især skal kontakte vores personlige kontakter, herunder foreninger og politikere, så vi sammen kan gøre en forskel (Fink, 2021).

Fink mener, at vi ikke kun er verdensborgere, men også naturborgere. Vi er en del af naturen og kan aldrig lægge den bag os eller glemme den. Når vi skader naturen, skader vi også os selv som mennesker. Fink diskuterer i artiklen, om naturen i sig selv er en aktør, som vi ikke kan have indflydelse på. Vi kan ikke ændre noget i naturen, vi kan hverken skade den eller rette op på den. Når noget sker i naturen, kan vi kun acceptere, at det er sket, men vi kan ikke

gøre andet end at arbejde ud fra den viden, naturen har givet os. Fink påpeger, at for at kunne bevæge os fremad, har vi brug for ekspertise, da vi ikke alle kan have viden om alt. Vi skal dog være opmærksomme på, at eksperterne ikke bliver snæversynede og kun ser deres eget område, så de glemmer de andre vigtige elementer for at opnå den ønskede udvikling. Vi må aldrig glemme os selv eller naturen, da vi er en del af den (Fink, 2021).

Kropslig væredygtighed

Jacob Aremark, cand.mag. i filosofi med speciale i kropsbevidsthed, taler i artiklen “Kropslig væredygtighed” om, hvordan vi som mennesker er kropslige væsener på en dygtig måde. Han begynder med at sætte spørgsmålstejn ved, hvad kropslig væredygtighed og kropslig bæredygtighed er. At bære noget er en fysisk aktivitet, hvor vi yder en indsats. Det er derfor let at forestille sig, hvordan man kan blive dygtig til at bære noget gennem træning eller lignende. Men hvordan bliver man dygtig til at være? Aremark påpeger, at når man vurderer nogens evne til at være, vurderer man deres evne til at sanse, mens når man vurderer nogens evne til at bære, vurderer man det ud fra noget konkret, f.eks. om vedkommende kun bruger armene til at løfte og dermed overanstrenger sig selv. Kropslig væredygtighed handler derfor om evnen til at være på en dygtig måde, og derfor må vi træne vores evne til at sanse (Aremark, 2021).

Aremark beskriver, at alle handlinger er styret af sansning, og hvis vi som mennesker ikke er gode til at sanse, vil alle vores handlinger være tilfældige og blinde. Det Aremark mener er, at hvis vi som mennesker kun fokuserer på at have en stram struktur i alt, hvad vi gør, glemmer vi at sanse og mærke efter, og dermed mister vi evnen til at mærke, hvad der giver mening for os som individer. Vi skal huske både at anspænde kroppen og afspænde den igen. Hvis vi kun spænder op i alle situationer, vi er i, glemmer vi til sidst at sanse og mærke efter, og dermed bliver vi også dårligere til at handle, da Aremark mener, at sansning og handling er forbundet. Når vi taler om plads til sansning, handler det primært om indstillingen. Det handler om, hvordan vi gør tingene, og ikke hvad vi gør. Aremark påpeger, at åndedrættet er en vigtig faktor, når vi skal lære at sanse. Han beskriver åndedrættet som to dele, indånding og udånding, hvor indånding er muskeldrevet, og udånding er passiv. Vi trækker i princippet ikke vejret, det sker af sig selv. Vi kan være til stede i det og sanse det, men vi behøver ikke at blande os i det, fordi det vil fortsætte med at være sådan, uanset hvad. På samme måde skal

vores sanselige måde at være på være naturlig for os, ligesom at trække vejret. Vi skal lære at sanse, så vi kan blive bedre til at handle (Aremark, 2021).

Meditation - en vej til indre og ydre bæredygtighed

Psykolog, yogalærer og underviser i mindfulness, Gull-Maja la Cour, indleder artiklen “Meditation - en vej til indre og ydre bæredygtighed” med at sige: “*Vi lever i en tid, hvor det er åbenlyst, at vi som individer, samfund, art og klode er helt ude af balance*” (la Cour, 2021, s. 67). La Cour mener, at depression, angst og lignende er blevet epidemier, der udfordrer vores fundamentale eksistensgrundlag. Hun argumenterer for, at vi ikke længere kan nøjes med at behandle symptomerne, men er nødt til at tænke mere kreativt og finde nye måder at leve på, hvor både vi selv og naturen er i balance. Vi skal ikke blot behandle symptomerne med midlertidige løsninger og medicin; vi skal handle. La Cour påpeger, at vi skal finde balancen mellem indre og ydre bæredygtighed, for hvordan kan vi opretholde balance i den ydre natur, når vi ikke kan opretholde balance i vores indre natur (la Cour, 2021).

Vi har både den nødvendige viden og lysten til at handle mere bæredygtigt, men vi er handlingslammede. Det er ikke kun de ydre strukturer som priser, økonomi og lignende, der stopper os; det er i lige så høj grad de indre elementer. Som mennesker ønsker vi ikke at forholde os til den barske og ubehagelige sandhed. La Cour fremhæver, at vi må arbejde med indre praksisser for at ændre vores tilgang, og her kan meditation være en hjælp til at motivere mennesker til at handle. Dog har de færreste tid til at mærke, hvad der giver mening og glæde i deres liv, og derfor kan det være svært at skabe et lykkeligt og meningsfuldt liv. Mange handler impulsivt og uden struktur og gør kun det, de tror er rigtigt, uden at mærke efter. Her muliggør meditationen opdagelsen af livsglæder og meningsfuldhed, der ikke er knyttet til værdier som popularitet, udseende, finansiel succes osv. Vi kan ikke bekæmpe ensomhed, depression, stress, rastløshed og lignende med en forbrugermindethed. Som art må vi lære at praktisere accept, da accept er en tilstand, hvor intet bliver skjult, fordi det kræver mod at konfrontere vores skyggesider. Ved at praktisere accept bliver vi mere bevidste om alt omkring os. La Cour påpeger også, at gennem meditation lærer vi også at give slip på vores ego-behov, og ved ikke at fokusere på egoet bliver vi bedre til at mærke efter. La Cour siger også, at meditation alene ikke kan gøre en forskel, men det kan hjælpe os med at ændre noget i os selv, hvilket er nødvendigt for at vi får lyst til at gøre en forskel (la Cour, 2021).

Undring motiverer til øget bære- og væredygtighed.

Professor i anvendt filosofi og pædagogisk filosofi, Finn Thorbjørn Hansen, har skrevet artiklen “Undring motiverer til øget bære- og væredygtighed”, der giver læseren mulighed for at reflektere over, hvad undring er, og hvordan undringssansen kan bidrage til, at vi igen ser verden som underfuld. Hansen hævder, at undringssansen kan bidrage til at skabe en mere bære- og væredygtig verden. Han mener, at vi gennem den kunstneriske og filosofiske tilgang vil kunne opnå dette, da disse tilgange vil gøre os i stand til at flygte fra det logocentriske og antropocentriske verdenssyn, som vi har været præget af i alt for mange år. Det logocentriske verdenssyn fokuserer på det, som individet forstår som sandheden, det der logisk giver mening, og dermed må være den rigtige sandhed. Det antropocentriske verdenssyn ser mennesket som verdens centrum og mener, at alle verdens midler er til for at vi kan bruge dem, herunder at vi kan bestemme, hvordan naturen og det naturlige skal se ud. Ifølge Hansen vil både den kunstneriske og den filosofiske tilgang gøre os i stand til at se verden på en ny og anderledes måde. Han forklarer, at både kunstneren og filosofen er optaget af at forstå verden med åbenhed. Kunstneren ønsker at give andre mennesker noget gennem sine værker, hvor modtageren selv skaber sin egen bevidsthed om værket. Filosofen elsker visdom og ønsker at besidde og dele denne visdom og få andre mennesker til også at være åbne over for visdommen (Hansen, 2021).

Hansen påpeger, at undring og forundringssansen hjælper os med at sanse det gode og sande i livet. Han mener, at filosofen adskiller sig fra videnskabsmanden og naturvidenskabsmanden ved sin sokratiske tænkemåde, idet filosofen kun er optaget af det underfulde ved visdom og ikke ønsker at opnå en bestemt viden. Filosofen ønsker blot at observere og opnå ny visdom, hvor det endelige resultat ikke er målet. Videnskabsmanden og naturvidenskabsmanden lever inden for en forståelseshorisont, hvor de ikke bare accepterer, at der er meget, vi ikke ved nok om. Her er det ikke visdommen, der er i fokus, men viden. De søger endelige svar og forsætter, indtil de finder disse svar. For filosofen er rejsen og oplevelsen målet, mens resultatet er målet for videnskabsmanden og naturvidenskabsmanden (Hansen, 2021).

I sin artikel påpeger Fink, at væredygtighed er indersiden af bæredygtighed, hvor Hansen derfor tilføjer, at hvis væredygtighed er indersiden af bæredygtighed, så er forundring og undringssansen indersiden af væredygtighed. Han taler meget om undringsøjeblikket og

beskriver det som et fint og skrøbeligt øjeblik, der kommer og går hurtigt. Det opstår, når vi er i kontakt med noget eller nogen, der bevæger noget i os, og vi efterfølgende står tilbage med en følelse af at have været i kontakt med noget meget fint, der har berørt os på en ny måde. For at forstå undringsøjeblikket er vi nødt til at forstå de menneskelige visdomstraditioner, der kan skabe dette øjeblik. Hansen stiller derfor spørgsmålet om, hvordan kunsten, filosofien, teologien eller andre visdomstraditioner kan hjælpe os ud af videnskabens logocentriske og antropocentriske verdenssyn. Hvordan kan der bygges bro mellem de humanistiske tilgange og de videnskabelige tilgange? Et af hovedbudskaberne i bogen "Væredygtighed, indersiden af bæredygtighed" er, at vi som mennesker skal blive bedre til at 'være'. Men som Hansen stiller spørgsmålstejn ved, kan vi virkelig lære væredygtighed? Ordet dygtighed indebærer, at vi forbinder det med noget, vi skal gøre, lære og blive bedre til. Men Hansen mener ikke, at der kan udarbejdes undervisningsmateriale med klare mål og kompetencer inden for væredygtighed og undring, fordi det handler om det nærvær, vi er i. Der kan ikke påtvinges et specifikt mål eller formål på væredygtighed og undring (Hansen, 2021).

Hansen diskuterer også mindfulness i artiklen og påpeger, at det kan bidrage til at fremme nærvær og opmærksomhed i mennesker. Han pointerer dog, at det er vigtigt at skelne mellem de forskellige former for nærvær, herunder det filosofiske, det kunstneriske og det meditative. Det meditative nærvær, herunder mindfulness, kan gøre mennesker nærværende på et kropsligt og sanseligt plan, mens den filosofiske og kunstneriske oplevelse og nærvær rettes mod noget sanseløst, men alligevel dybt meningsfuldt, som Hansen forklarer det. Han mener, at hvis man skal undervise i væredygtighed, er det vigtigt at have fokus på alle tre former for nærvær, men med det for øje, at fokus ikke skal være rettet mod individet selv, men mod den anden verden og livet. Han mener, at en treklang mellem det kunstneriske nærvær, det filosofiske nærvær og det meditative nærvær ville øge væredygtighed og bidrage til forandring (Hansen, 2021).

Min forståelse af væredygtighed

Ud fra ovenstående artikler om væredygtighed har jeg dannet mig en viden om begrebet og fundet frem til min forståelse af væredygtighed.

Fink siger, at vi skal lære at leve sammen med naturen og ikke kun se den som et middel til et mål. Vi er en del af naturen, og den er en del af os. Vi skal bruge vores kompetencer til at udvikle det forhold, vi har, uden at stirre os blinde på enkelte elementer. Vi skal se bæredygtighed og væredygtighed som to sider af samme sag og forsøge at rette op på det, som vi har blandet os i de sidste mange år. Bæredygtighed er en verdensborgerdyd, og vi har alle et ansvar og skal alle lære at se os selv som en del af naturen og ikke kun se naturen som natur og os selv som mennesker. Vi er forenelige, og for at vi kan lykkes med at redde kloden, er vi nødt til at lære at se os selv som en del af den. Jeg er enig i Finks udlæg af måden, hvorpå vi skal se os selv som en del af naturen, men jeg mener dog ikke, at vi kun skal se bæredygtighed og væredygtighed som to sider af samme sag. Det er de også, men der er også mere til væredygtighedsbegrebet end kun det. Hansen mener, at undren er indersiden af væredygtighed, og på det punkt synes jeg, at han har fat i noget. Væredygtighed er ikke kun et begreb, der kan forklares. Det er et begreb, der skal forstås ud fra hver enkelt persons virkelighed. Aremark taler om kropslig væredygtighed og det at skulle lære at være noget. Han siger, at vi skal lære at være til stede, ikke kun fysisk, men også mentalt. Aremark beskriver, hvor naturligt det er for os mennesker at trække vejret, og at det i bund og grund bare sker af sig selv. Vi mennesker skal derfor lære at være til stede på en lige så naturlig måde som det er for os at trække vejret. Vi lever i samspil med naturen, og dette samspil skal være noget, der sker helt af sig selv, uden at vi bevidst gør en indsats. Aremark mener, at i forhold til de klimakriser, der er, skal vi blive bedre til at bære dem og finde løsninger, men vi kan ikke handle på disse uden at være i stand til at sanse, hvad der er vigtigt, da sansning og handling hænger sammen. Jeg synes, at Aremark forklarer væredygtighedsbegrebet på en meget forståelig måde, idet han taler om, hvordan man fysisk kan lære at være på og bruger eksempler, som er håndgribelige og nemme at forholde sig til.

La Cour giver også sit bud på, hvordan meditation kan bidrage til øget væredygtighed. Hun mener, at meditation ikke bare er noget, der foregår mentalt, men noget, hvor krop, sanser og hjerte bliver inddraget. Meditation kan gøre en bedre til at føle omsorg, medlidenhed osv., og derfor bliver man bedre til at gøre en forskel, fordi egobehovene ikke fylder lige så meget. Folk føler mere ansvar for at gøre en forskel, fordi de kan mærke den forskel, det gør. Hun siger dog, at meditation alene ikke kan gøre nogen forskel, når vi taler om bæredygtighed, men at meditation som nævnt tidligere kan være med til at skabe det bevidsthedsgrundlag, der er nødvendigt, for at vi skal have lyst til at gøre en forskel og ændre noget. Her er Hansen også delvist enig i La Cours udlæg. Hansen siger, at undringssansen kan bidrage til at skabe

en mere bære- og væredygtig verden og mener, at vi gennem den kunstneriske og filosofiske tilgang vil kunne opnå dette, da disse tilgange vil gøre os i stand til at flygte fra det logocentriske og antropocentriske verdenssyn, vi har været præget af i alt for mange år. Derudover inddrager han også den meditative tilgang og viser ligesom La Cour, at den meditative tilgang også kan bidrage til mere nærvær. Han mener, at det er en treklang mellem det kunstneriske nærvær, det filosofiske nærvær og det meditative nærvær, der vil øge væredygtighed og bidrage til forandring.

Ud fra disse fire menneskers tanker er jeg landet et sted midt imellem. For mig er væredygtighed både noget sanseligt og åndeligt, hvor vi hver især skal lære at mærke efter og gennem vores undren finde frem til det, der er rigtigt for os. Men væredygtighed er også noget mere kropsligt, hvor vi skal lære at være til stede i de beslutninger, vi træffer, og ligeledes lære at mærke naturen og være en del af den. Jeg tror, at for at vi skal lykkes med den bæredygtige udvikling, skal vi, ligesom Hansen pointerer, gøre det gennem det kunstneriske nærvær, hvor vi ønsker at gøre noget, der kan påvirke andre. Gennem det filosofiske nærvær, hvor vi er åbne over for al den visdom, der viser sig for os. Gennem det meditative nærvær, så vi, som La Cour pointerer, lærer at sætte egobehovene til side og praktisere accept, således at vi bliver mere bevidste og dermed bedre til at mærke efter.

Kap. 5 - Design af intervention

I metodeafsnittet har jeg præsenteret agential realisme og objekt-teater som metode samt kort redegjort for affinity diagramming. I dette afsnit vil jeg vise, hvordan jeg har anvendt metoden til at indsamle empiri og hvordan den indsamlede empiri bliver analyseret og brugt.

Analysen i dette speciale er baseret på plancheøvelser og workshops. Til udførelsen af plancheøvelserne og workshopsene har jeg arbejdet tæt sammen med Grete fra Agri Nord. Størstedelen af specialets empiri er indsamlet gennem mit projektorienterede forløb hos Agri Nord, og derfor har jeg haft mulighed for at arbejde tæt sammen med Grete både under indsamlingen, udarbejdelsen og analysen af empirien. Grete har været en vigtig del af hele min proces mod de endelige resultater, og selvom jeg primært har fungeret som facilitator, er det ikke muligt at udelade hende fra ligningen. Det er vigtigt at påpege, at det ikke altid er muligt kun at henvise til mig selv i forklaringen af øvelserne og workshopsene. Derfor skal læseren være opmærksom på, at når jeg bruger vi i analysen, refererer det både til mig selv og Grete. Det er dog mine tanker og meninger, der definerer analysen, da jeg ikke har mulighed for at angive, hvad Grete tænker og mener om de resultater, jeg kommer frem til.

Den primære empiri til dette speciale er blevet genereret gennem flere workshops med genstande. Men før disse workshops blev faciliteret, blev der udført en anden øvelse med medarbejderne. Dette var en simpel plancheøvelse, der havde til formål at finde ud af, hvor meget medarbejderne vidste om de enkelte bogstaver i ESG og hvilke tiltag der kunne kategoriseres under hvert bogstav. Agri Nord ønsker at forbedre deres ESG-forhold og ønsker derfor at inddrage medarbejdernes indflydelse på dette. Ud over at afdække medarbejdernes viden om ESG havde plancheøvelsen også til formål at indsamle kreative ideer og forslag fra medarbejderne. På den måde ville medarbejderne føle sig inddraget i de bæredygtige ændringer, der sker på deres arbejdsplads.

Både plancheøvelsen og workshopsene blev udført på afdelingsniveau, da det ikke var muligt at facilitere dem med for mange deltagere. Dette er også i overensstemmelse med teorien bag objekt-teater. Årsagen til dette var, at det både var svært at samle mange medarbejdere samtidigt, det ville tage for lang tid at gennemgå, og medarbejderne ville muligvis ikke føle sig trygge nok i større grupper. For at både plancheøvelsen og workshopsene skulle lykkes, var det nødvendigt, at medarbejderne følte sig åbne og trygge nok til at dele deres tanker, og

jeg vurderede, at dette ville være bedst muligt i trygge og velkendte rammer. Teorien bag objekt-teater foreslår, at der maksimalt skal være fire personer i hver gruppe, men jeg valgte at ændre dette, da jeg var af den opfattelse, at vi ville få mest ud af både plancheøvelsen og workshopsene, hvis vi kunne samle omkring ti personer. Årsagen til, at jeg mente, det var muligt at have flere deltagere, var, at mine deltagere ikke skulle arbejde med sandboxing, men kun med genstande.

Jeg vil starte med at forklare plancheøvelsen, da denne blev faciliteret før workshopsene. Plancheøvelsen var en separat øvelse, i den forstand at det ikke var nødvendigt at have fuldført den for at deltage i workshopen. Dog ønskede jeg, at medarbejderne deltog i begge, da plancheøvelsen bidrog til forståelsen af ESG. Plancheøvelsen var en del af den samlede proces omkring den bæredygtige udvikling, som medarbejderne skulle igennem.

Planche øvelse

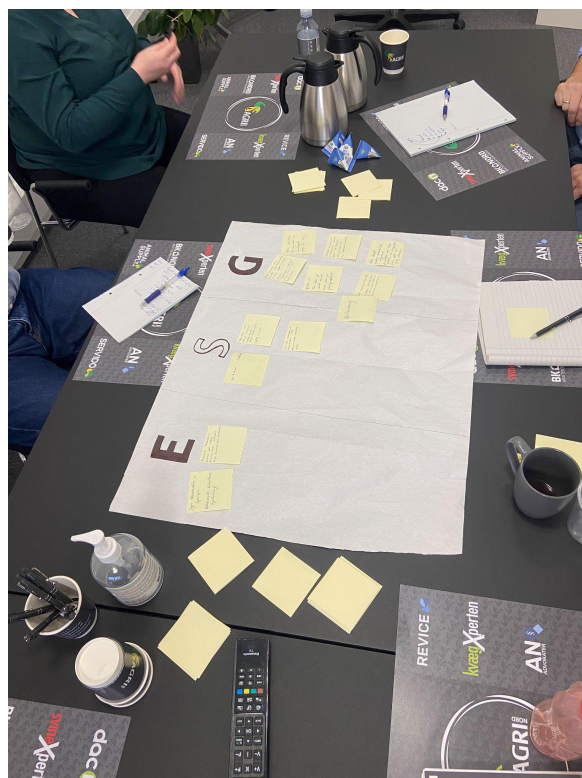
Jeg vil i det følgende præsentere, hvordan plancheøvelsen blev faciliteret, og derefter præsentere de resultater, jeg kom frem til gennem denne øvelse. Løbende vil jeg forklare, hvordan resultaterne, jeg er kommet frem til, vil blive en del af Agri Nords fremtid.

Inden vi lavede øvelsen, talte Grete og jeg meget om, hvad vi skulle lave og hvordan det skulle udføres. Vi afklarede de mål, vi havde med øvelsen, så vi var sikre på at få de ønskede resultater. Vores mål var at få svar på, om medarbejderne vidste, hvad de enkelte bogstaver i ESG stod for, hvilke elementer der hørte ind under hvert bogstav, og om medarbejderne havde nogle specifikke ønsker til deres arbejdsplads. Ud fra disse kriterier blev vi enige om at lave en hvid planche, der var opdelt i tre spalter, en til hvert bogstav i ESG. Derudover stod der ikke noget på planchen, da vi ønskede, at medarbejderne selv skulle skrive deres tanker på post-its og placere dem på den tomme planche. Post-its skulle placeres under E, S eller G, alt efter hvor medarbejderne ønskede en ændring. I introduktionen til øvelsen forklarede jeg medarbejderne, at de måtte skrive lige hvad de havde lyst til, både nye tiltag, men også at de gerne måtte skrive de tiltag på, som de er glade for og ønsker at beholde, og omvendt, de tiltag som allerede er der, men ikke har nogen effekt og derfor kan droppes uden de store omvæltninger.

Det er vigtigt at pointere, at vi undervejs i denne øvelse forsøgte at blande os så lidt som muligt, da vi ikke ønskede at påvirke medarbejdernes forståelse og tanker. Ligeledes var det vigtigt, at medarbejderne ikke skrev navn eller afdeling på deres post-it, da det for øvelsen ikke var vigtigt, hvilken medarbejder der var tale om.

Gennem øvelsen oplevede vi, at det for de fleste medarbejdere var nemmest at tilføje noget under miljødelen, hvilket også stemte overens med den forudfattede holdning, jeg havde om, at de fleste medarbejdere forbinder bæredygtighed med miljø og klima. Når medarbejderne blev spurgt ind til de sociale og ledelsesmæssige forhold, kom der stille og roligt nogle post-its på planchen, både med nye tiltag og forbedringer. Vi kunne hurtigt se, at de fleste medarbejdere var meget enige om, hvad de ønskede skulle ske på deres arbejdsplads, og hvad de er tilfredse med.

Nedenfor ses et billede af en planche, som en afdeling er i gang med at tilføje post-its på:



Jeg har gennem udførelsen af øvelsen både oplevet, at nogle afdelinger havde meget på hjertet, og at nogle ikke havde så meget at tilføje. Hvad der kan skyldes denne forskel, kan være meget forskelligt, men jeg tror, at det både afhænger af, hvor meget medarbejderne taler med hinanden om deres trivsel og arbejdsforhold, og hvor længe de har været i arbejdet. De

medarbejdere, der har været hos Agri Nord i mange år, har mange oplevelser at sammenligne med, og de ved ligeledes, hvad de savner, og omvendt, hvad der ikke fungerer.

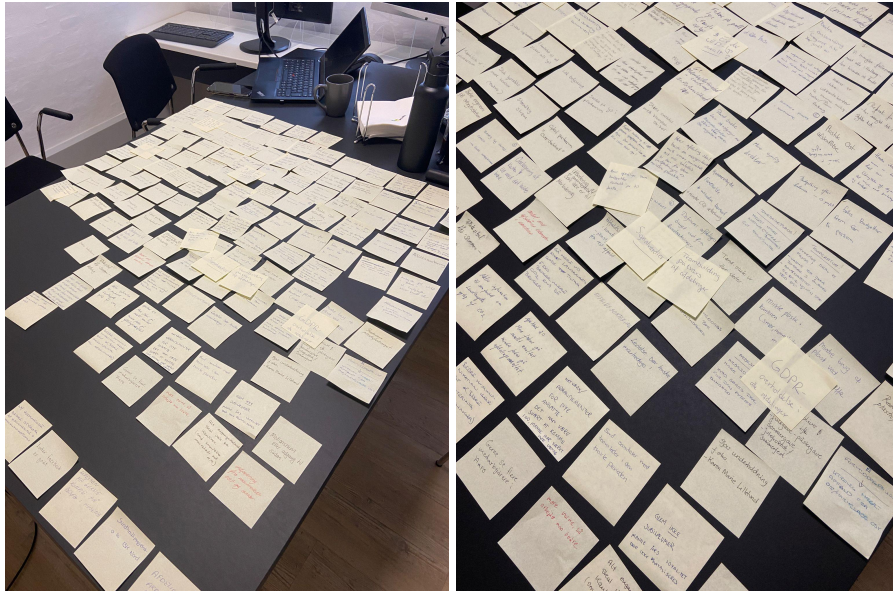
I sidste ende var formålet med øvelsen at præsentere resultaterne for chefgruppen, således at de kunne se, hvor medarbejderne ønsker forandring. Ved at lave en øvelse som denne tror jeg, at der er mere pondus i det, der bliver fremlagt, da det kommer direkte fra medarbejderne. Endvidere giver en platform som denne øvelse medarbejderne mulighed for at ytre sig om noget, de normalt ikke ville sige højt, idet de fremstår anonyme i resultaterne. Jeg kunne mærke, at det betød noget for medarbejderne, at de fik lov til at lave denne øvelse helt anonymt, særligt fordi det var nemmere for dem at kommentere på den ledelsesmæssige del, idet de ikke kunne blive italesat efterfølgende.

Efter hver enkelt øvelse blev alle de post-its, der var skrevet på, samlet og gemt afdelingsvis, så vi havde et overblik over dem. Dog var det kun Grete og mig, der havde adgang til dem. Når vi var færdige med alle øvelserne, kiggede vi på alle de indsamlede post-its igen og samlede dem alle i kategorierne E, S og G.

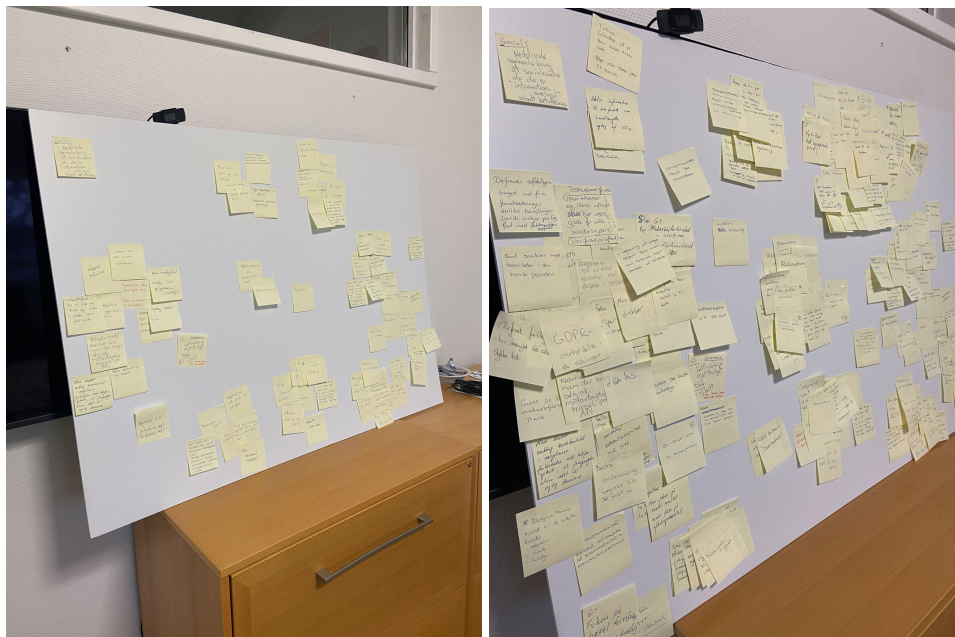
For at få et overblik over de mange inputs, vi havde fået gennem øvelsen, lavede vi Affinity Diagramming. Dette gjorde vi for at finde frem til nogle mønstre blandt de indsamlede post-its. For at lave Affinity Diagramming brugte vi kun de post-its, som medarbejderne selv havde skrevet på, hvilket gjorde processen forholdsvis hurtig.

Affinity Diagramming af plancheøvelse

Der blev lavet Affinity Diagramming på hvert bogstav i ESG separat, da disse allerede var inddelt i kategorier, og det blev derfor vurderet, at det ville være mere tidsbesparende at gøre det på denne måde. Grete og jeg startede derfor med at arbejde med E, derefter S og til sidst med G. Vi delte de post-its, vi ønskede at arbejde med, på et bord, så de lå adskilt og var lette at læse.

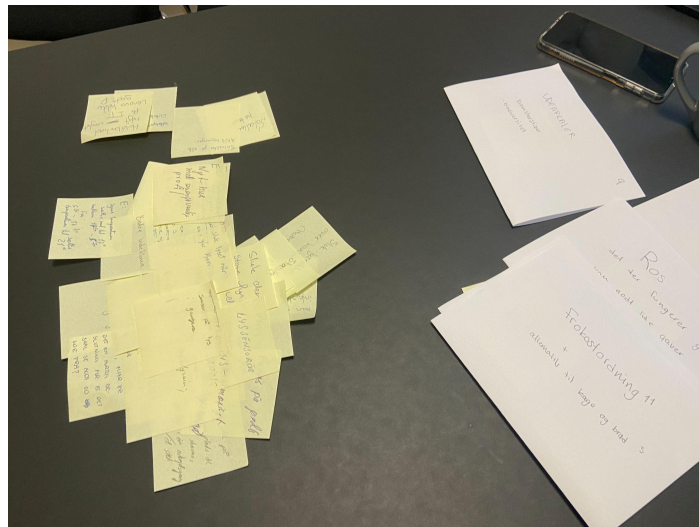


Herefter tog Grete og jeg én post-it op fra bordet ad gangen og satte den på en hvid tavle. Vi talte ikke sammen i løbet af denne proces med det formål, at vi ikke kunne påvirke hinanden. På denne måde fik vi hver især mulighed for at danne os et overblik over det materiale, vi havde indsamlet. Vi dannede nogle overordnede mønstre ud fra hvert bogstav. Derefter talte vi sammen om de mønstre, vi havde dannet, og opdagede hurtigt, at nogle mønstre var meget store, og at nogle overlappede hinanden.



For at sikre, at de udvalgte mønstre var nøjagtige, tog vi en og en gruppe af post-its ned, så vi kunne danne os et overblik over, hvilke emner den gruppe omfattede. Her talte vi sammen og

kom frem til de endelige mønstre, vi mente var de mest gennemtrængende. Nogle mønstre forblev de samme som på tavlen, hvorimod andre blev delt op i flere mindre mønstre.



Ud fra denne øvelse blev der dannet 12 gennemgående mønstre. Disse mønstre er: Lys og Varme, sociale arrangementer, ledelse, affaldssortering, på tværs af afdelingerne, frokostordning, udearealer, budget, husorienteret og papirforbrug. Derudover er der også to mønstre, der hedder ønsker fra medarbejderne og ros, som begge er to mønstre, der indeholder mange forskellige emner, men som stadig er meget interessante at se på.

Mønstrene vil blive gennemgået separat for at danne et overblik over, hvad de indeholder, og hvad der er vigtigt for medarbejderne i Agri Nord. De vil blive listet, så det mønster, der fylder mest, bliver præsenteret først. Herunder er det dog vigtigt at nævne, at selvom vi har listet mønstrene efter, hvor mange post-its der tilhørte dem, så er der nogle mønstre med færre post-its, som fyldte meget i dialogen under øvelserne. Særligt var det mønstrene frokostordning og budget, der fyldte meget i dialogen, men som ikke fylder helt så meget mængdemæssigt af post-its.

Resultaterne fra planchen øvelsen

Nedenfor vil de 12 mønstre, der blev fundet gennem affinity diagramming, blive præsenteret:

Lys og Varme

Agri Nord iværksatte i oktober 2022 en Spareenergi-kampagne med det formål at bidrage til samfundsansvaret i lyset af energikrisen efter krigen i Ukraine. Kampagnen fokuserede på at spare strøm og varme, hvilket resulterede i, at Agri Nord valgte at slukke unødvendigt lys og sænke temperaturen til 19 grader på alle deres områder. Mange medarbejdere har imidlertid følt, at det er for koldt på kontorerne og for mørkt i gangene. Dette blev tydeligt i vores øvelse, da mønstret “lys og varme” fyldte mest. Årsagen til dette er sandsynligvis, at temperaturen på kontorerne og mørket påvirker både trivsel og komfort på arbejdspladsen.

Medarbejderne kommer med forslag til ændringer og ønsker mere varme og lys. Forslagene vedrørende lys omfatter installation af LED-lys, sensorer på lys og slukning af reklameskærme i stedet for at slukke lyset i gangene. Når det kommer til varme, ønsker medarbejderne først og fremmest mere varme. Det er dog uklart, hvordan dette skal udføres, men de mener, at det vil gøre en stor forskel for deres arbejdsindsats. Derudover mener flere, at det kunne være en idé at installere solceller på Aalborg-området for at undgå en lignende situation i fremtiden (Bilag 14).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

Chefgruppen blev præsenteret for medarbejdernes svar inden for mønstret “lys og varme”, og der blev iværksat tiltag for at forbedre komforten. Medarbejderne fik besked om, at de gerne måtte skrue lidt op for varmen, da det aldrig var meningen, at kampagnerne skulle resultere i, at de frøs. Data blev indsamlet fra alle Agri Nords lokationer for at se, om kampagnen havde gjort en forskel og vise medarbejderne, at deres indsats ikke var forgæves. Resultaterne viste især en markant forskel på Agri Nords lokation i Aalborg, hvor der blev sparet mange naturressourcer. Nedenfor ses den flyer, der blev delt ud på alle Agri Nords lokationer. Derudover fik medarbejderne også information om mere præcise tal for deres lokation.

SparEnergi kampagne

Strømforbruget er reduceret på alle tre lokationer



Varmeforbruget er reduceret på alle tre lokationer



Der stilles forslag om grøn strøm i fremtiden



Vi undersøger om vi kan udnytte vores ressourcer bedre



Brugen af vores ladestandere er stigende i 2022



Tak fordi I bidrager til en fælles indsats - alt tæller!



(Flyer lavet af Agri Nord, med det formål at oplyse medarbejderne om resultaterne af Spareenergi kampagnen).

Sociale arrangementer

Gennem øvelsen blev medarbejderne spurgt, om de havde nogle konkrete tiltag, som de ønskede skulle være en del af den interne kampagne. Der kom flere konkrete forslag, herunder en sportsdag, fredagsbar, bordfodboldturnering, levende musik til julefrokosten, besøg af en stresscoach og flere arrangementer, hvor man kunne have sine børn og familie med. Der var også stort fokus på medarbejdernes sundhed, herunder adgang til motionsrum eller støtte til motion såsom svømning og fitness. Flere ønskede også, at der blev lagt op til, at man en gang imellem gik en tur i arbejdstiden for at få frisk luft og være social med sine kolleger. Nogle medarbejdere ønskede også muligheden for at låne Agri Nords indendørs idrætsanlæg til aktive spil. Derudover ønskede medarbejderne flere fællesarrangementer, både inden for afdelingerne og på tværs af afdelingerne, hvor fokus var at skabe sammenhold. Der blev foreslået, at man kunne tage ud at spise i mindre grupper eller lave aktiviteter, hvor man havde mulighed for at lære hinanden bedre at kende.

Agri Nords indsats vedrørende mønstret “ønsker fra medarbejderne”:

Agri Nord har i dag en personaleforening, der arrangerer forskellige arrangementer for medarbejderne. Ud fra plancheøvelsen stod det klart, at medarbejderne ønskede flere aktiviteter og arrangementer. Derfor blev medarbejdernes ønsker først præsenteret for chefgruppen, og derefter blev personaleforeningen præsenteret for en liste over ønsker fra medarbejderne. Grete og jeg mente ikke, at det var vores opgave at overtage personaleforeningens arbejde, men at vores resultater kunne bidrage til, at de fremover ville arrangere flere aktiviteter baseret på medarbejdernes konkrete ønsker (Bilag15).

Ledelse

Da Agri Nord både er en forretning og en forening, er ledelsen også meget bred. Den dækker som nævnt både bestyrelsen, direktøren, chefgruppen og teamlederne. Derfor er der flere aspekter inden for ledelsen i ESG, hvilket også kom til syne gennem medarbejdernes svar og ønsker. Medarbejderne ønskede mere køns- og aldersdiversitet i bestyrelsen samt, at bestyrelsen altid skulle være et godt eksempel for både Agri Nord og hele landbruget i Danmark.

Der var også ønsker om en mere synlig direktør, der var til stede på arbejdspladsen. Medarbejderne ønskede at genindføre Rigets Stilling, som var et fælles møde, hvor medarbejderne fik information om, hvordan det gik i organisationen. Der var også ønske om bedre indsigt i de igangsatte initiativer. Når det kom til chefgruppen og de nærmeste ledere, ønskede medarbejderne en mere synlig ledelse, der viste sig i de forskellige huse, og at de var mere til stede på kontoret i løbet af ugen. Det var også vigtigt for medarbejderne, at hele ledelsen huskede mærkedage, så de medarbejdere, der havde givet mange år af deres liv til Agri Nord, fik anerkendelse for deres indsats. Når det gjaldt teamlederne, ønskede medarbejderne flere små samtaler i travle perioder. Der var også et ønske om, at Agri Nord skulle være bedre til at tage imod nyansatte, da det kunne være svært at starte i en stor koncern som Agri Nord. Der var desuden ønsker om en klar indkøbspolitik, overholdelse af GDPR på alle afdelinger, klarhed omkring hvem der tog sig af medarbejdere, ens pensionsforhold for alle medarbejdere og at ledelsen altid gav besked i god tid inden store ændringer fandt sted.

Generelt set var medarbejderne meget tilfredse med ledelsen i Agri Nord, og det, der fyldte mest, var synlighed. Medarbejderne ønskede, at hele ledelsen var mere fysisk til stede, hvilket jeg ser som en positiv udtalelse, da det viser, at medarbejderne ønsker at være tættere på deres ledere i løbet af arbejdsdagen (Bilag 16).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

Chefgruppen og bestyrelsen har taget mange af elementerne i dette mønster til sig. Både chefgrupper, direktøren og lederne forsøger at være mere synlige og til stede i alle tre huse. De forsøger at spise frokost i kantinen og tale med de øvrige medarbejdere. Agri Nord har genindført et fælles informationsmøde, som de nu kalder for Agri Nord Status, hvor formålet er at informere medarbejderne om, hvad der sker i organisationen. Ledelsen har taget fat i problematikken omkring GDPR og har rettet op på dette samt oprettet klare retningslinjer. Der arbejdes også på at gøre alle manualer mere synlige og tilgængelige, således at alle ledere fremover vil bruge dem, f.eks. når nye medarbejdere bliver ansat. Systemet, der holder styr på mærkedage og lignende, er blevet opdateret og bliver nøje fulgt, så vigtige mærkedage ikke bliver glemt igen. Hvad angår køns- og aldersdiversitet er der ikke blevet talt om større ændringer. Ved det seneste bestyrelsesmøde i foråret 2023 var der ikke særlig stor diversitet blandt de personer, der stillede op, hvilket også førte til, at dialogen omkring dette emne stoppede. Generelt set er der sket mange store ændringer inden for ledelsen, og det er tydeligt, at ledelsen ønsker at lytte til medarbejdernes ønsker og bekymringer og i det omfang det er muligt, imødekomme medarbejdernes ønsker.

Affaldssortering, plast og papirforbruget

Mange medarbejdere ønsker mere effektiv og omfattende affaldssortering. På nuværende tidspunkt sorteres der kun restaffald og madaffald i Aalborg. På kontoret i Hobro er der slet ingen affaldssortering, så det ville være et godt sted at starte med at implementere det. Derudover har medarbejderne også svært ved den store mængde unødvendig plastik, der bruges i kantinerne rundt om i husene. Smør, ost, marmelade og mælk kommer i små individuelle pakker, hvilket medfører store mængder affald. Selvom der er stram lovgivning vedrørende servering og håndtering af mad, ønsker medarbejderne, at man ser på denne ordning igen, da de tror, der må være en smartere måde at gøre det på, som ikke medfører så meget affald.

Nogle få medarbejdere ønsker også at reducere papirforbruget i Agri Nord. De ønsker, at man tænker sig ekstra godt om, før man printer, og de ønsker, at papir bliver sorteret separat, så det kan genanvendes (Bilag 17).

Agri Nords indsats vedrørende det ovenstående mønster:

Agri Nord har undersøgt mulighederne for at reducere plastikforbruget i kantinen, men indtil videre er det ikke muligt uden at øge risikoen for madspild, da madvarer, der har været ude af køleskabet i længere tid, ikke må serveres igen. Der er heller ikke blevet indført affaldssortering for medarbejderne i Hobro endnu, da Agri Nord først skal finde ud af, om det giver mening at sortere affaldet, når renovationsfirmaet ikke kan håndtere det. Dog sorterer kantinedamen i Hobro en del affald. Hvad angår papirforbruget, er medarbejderne blevet bedt om kun at printe det, de absolut har brug for, og de er blevet opfordret til at printe deres ID, så de skal logge ind på printeren for at få deres udskrifter. Dette har også resulteret i, at medarbejderne ikke printer unødvendigt, da de fysisk skal gå hen til printeren hver gang.

På tværs af afdelingerne

Medarbejdere i alle tre huse ønsker mere tværfaglighed, både socialt og fagligt. De ønsker, at alle skal have bedre kendskab til hinandens arbejde, den gode historie skal frem i lyset, og alle skal være bedre til at dele deres viden på tværs af både afdelinger og huse. Derudover er der også et ønske om mere teambuilding, både i mindre og større grupper, så man kan lære hinanden bedre at kende og blive bedre til at arbejde sammen fagligt (Bilag 18).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

Chefgruppen har fået dette mønster præsenteret, og det er deres opgave at sikre mere tværfagligt arbejde. Chefgruppen arbejder med problematikken, men de har endnu ikke nået frem til en endelig konklusion om, hvordan man bedst opnår dette.

Frokostordning

For mange af medarbejderne var en frokostordning et stort ønske, da de mente, at det ville gøre deres arbejdsdag bedre og mere overskuelig. De havde ikke forventninger om, at frokostordningen skulle inkludere varm mad hver dag, men de ønskede rugbrød med pålæg, og muligvis en ekstra mulighed lejlighedsvis. De fleste var også villige til at betale for denne ordning. Medarbejderne får allerede morgenbrød fra Agri Nord hver morgen, hvilket de er glade for, men der var nogle ønsker om at have alternative valgmuligheder som skyr eller yoghurt en gang imellem (Bilag 19).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

Efter gennemførelsen af denne øvelse har Agri Nord lavet en spørgeskemaundersøgelse for at afdække medarbejdernes ønske om en frokostordning og deres vilje til at betale for den. Resultaterne fra undersøgelsen er endnu ikke tilgængelige, men mange medarbejdere har deltaget i undersøgelsen. Angående morgenmaden er der endnu ikke sket ændringer eller tilføjelse af alternative valgmuligheder, men det kan muligvis ændre sig, når ledelsen har mere klarhed over medarbejdernes ønsker efter at have analyseret resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Udearealer

Blandt de miljømæssige tiltag nævnte flere medarbejdere også udearealerne, især på området i Aalborg. Der er en stor græsplæne omkring hele huset, som bliver slået ugentligt, hvilket medarbejderne mener er helt unødvendigt. I stedet bør Agri Nord udnytte pladsen til at skabe flere blomsterstriber eller andre tiltag til gavn for biodiversiteten, som f.eks. plantning af buske og træer. Medarbejderne mener også, at dette vil gøre udearealerne smukkere og mere hyggelige (Bilag 20).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

I det seneste år har Agri Nord deltaget i plantningen af blomsterstriber på flere områder i Aalborg og har også haft blomsterstriber på deres eget område. Dog har de i år valgt ikke at genetablere disse blomsterstriber, til trods for at medarbejderne har et stort ønske om det. Flere medarbejdere er meget utilfredse med denne beslutning, da de mener, at det er et stort tilbageskridt i forhold til det signal, de sender til deres kunder og medlemmer vedrørende biodiversitet.

Budget

Under alle øvelserne, vi har lavet, er der blevet talt om budgettet. Agri Nord er en rådgivningsvirksomhed, hvor alle medarbejdere skal leve op til og levere inden for et fastsat budget. Dette er noget, der fylder meget hos flere medarbejdere, da de ikke føler, at det fungerer optimalt i praksis. Medarbejderne ønsker derfor, at budgettet bliver afbalanceret, således at forberedelsestimer også kan inkluderes uden, at kunden skal betale for dem. Der er også ønsker om, at afdelinger kan samarbejde for at nå et fælles budget, samt ønsker om større indflydelse på deres eget budget. Derudover mener medarbejderne, at det ikke er nødvendigt at diskutere budgettet for hver enkelt afdeling i store forsamlinger, som fx til Agri Nord status, da det ikke er relevant for andre afdelinger at vide, om en afdeling er bagud eller om en anden afdeling har nået deres budget halvvejs inde i en måned (Bilag 21).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

Ledelsen i Agri Nord drøfter, hvordan de kan justere og tilpasse budgettet, så medarbejderne føler sig bedre tilpas, men dette er en lang proces, der kræver mange overvejelser. Agri Nord ønsker ikke at miste penge, så det er vigtigt, at en ny måde at tænke budgettet på stadig sikrer en lige indtjening.

Desuden har ledelsen i Agri Nord valgt at imødekomme medarbejdernes ønsker vedrørende diskussionen af afdelingernes budgetter i større forsamlinger. I dag bliver budgettet fremlagt til Agri Nords Status, så hver enkelt afdeling ikke bliver udstillet. I stedet bliver der set på organisationens samlede resultat. Hver afdeling får præsenteret deres budget til de månedlige møder med deres chef, så alle medarbejdere er opmærksomme på, hvordan det går i deres afdeling.

Hus orienteret

Der har været meget diskussion i Agri Nord angående husene, både i Aalborg og Hobro, og medarbejderne er meget uenige om, hvorvidt det er ressourcespild at bygge nye huse eller en nødvendighed. Agri Nord har i flere år haft planer om at bygge nye og forbedrede kontorer, men det er forblevet på planlægningsstadiet uden egentlige handlinger, selvom det stadig er noget, som medarbejderne tænker på. Især mener medarbejderne, at huset, som Agri Nord

ejer og har kontor i, i Aalborg, er i alt for god stand til at skulle udskiftes. I Hobro er alle medarbejderne dog enige om, at de ønsker et nyt hus (Bilag 22).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

Agri Nords bestyrelse og ledelse har efter planlægningsøvelsen besluttet, at de ikke har planer om at ændre kontorstatus i Aalborg i den nærmeste fremtid. Der kan foretages visse forbedringer, men huset fungerer godt både økonomisk og praktisk. Til gengæld er der blevet truffet beslutning om at bygge et nyt kontor i Hobro.

Ønsker fra medarbejderne

Dette mønster omfatter mange forskellige ønsker fra medarbejderne, både nogle der er nemme og hurtige at implementere i Agri Nord, samt nogle der kræver undersøgelse og planlægning.

Medarbejderne ønsker en ny hjemmeside, der er mere overskuelig og brugervenlig. Denne skal bidrage til bedre styring og kommunikation. Mange medarbejdere oplever svært ved at finde information om kolleger på hjemmesiden, og det er også svært for kunder at finde rundt. Medarbejderne ønsker en fleksibel kørselsordning, der gør det billigere at køre til og fra arbejde. En app eller lignende kunne bruges til dette formål. Derudover ønsker flere medarbejdere en højere og længere holdbarhed af IT-udstyr, og at Dac IT, et datterselskab til Agri Nord, bliver uddannet til at udføre mindre reparationer, så telefoner og andet udstyr ikke skal udskiftes, når de går i stykker. Medarbejderne ønsker overdækket cykelparkering, især på kontoret i Aalborg, og det skal tage højde for almindelige cykler, elcykler og ladcykler. Der er også ønske om eldrevne puljebiler, som medarbejderne kan bruge til kundemøder.

Et andet vigtigt emne, der blev diskuteret, var alarmøvelser. Medarbejderne ved ikke, hvad de skal gøre, hvis en alarm går. De kender ikke proceduren, hvor de skal gå hen eller hvem de skal henvende sig til bagefter. Dette er nemt og hurtigt at implementere og er en vigtig del af medarbejdernes tryghed.

Derudover ønsker medarbejderne, at der ved overarbejde i travle perioder tilbydes forplejning, såsom aftensmad, når mange medarbejdere arbejder over. Der er også blevet

nævnt ergonomi på arbejdspladsen. Medarbejderne ønsker at få vejledning om hvilken stol, mus og bordhøjde der passer bedst til dem (Bilag 23).

Agri Nords indsats vedrørende ovenstående mønster:

Efter øvelsen har Agri Nord arbejdet på at lave en ny hjemmeside, selvom den måske ikke helt lever op til medarbejdernes krav, er den bedre end den tidligere version. Agri Nord har ikke set nærmere på en kørselsordning, da det også er noget, medarbejderne selv kan tage initiativ til, hvis det er et ønske. Jeg ved, at Agri Nord fortsætter arbejdet med at etablere overdækket cykelparkering, men det er endnu ikke blevet implementeret. Medarbejderne har nogle biler til rådighed til arbejdsrelaterede aftaler, men der er ikke mange, og de er ikke eldrevne.

Det er forskelligt, om medarbejderne får forplejning i forbindelse med overarbejde, da det afhænger af deres ledere. Agri Nord har ikke en fast politik på området, hvilket resulterer i forskelle mellem afdelingerne, hvilket sjældent er godt for trivslen. I april og maj 2023 havde Agri Nord en fysioterapeut og specialist ude på alle deres lokationer for at hjælpe medarbejderne med en mere ergonomisk arbejdsstilling. Medarbejderne blev tilbudt nye stole, stamåtter og andet udstyr, der hjælper dem i deres arbejde.

Der har stadig ikke været nogen alarmøvelser på kontoret i Aalborg, men ledelsen er opmærksom på, at det er et ønske fra medarbejderne, så det forhåbentlig vil blive gennemført, så medarbejderne kan føle sig trygge og vide, hvad de skal gøre i en brandsituation eller lignende.

Ros

Udover at tale om de ting, som medarbejderne ønskede, blev der også nævnt flere af de gode ting, som Agri Nord prioriterer, og som medarbejderne ønsker at fastholde. For eksempel mener de, at den interne Facebook-gruppe er god for kommunikationen. Medarbejderne er rigtig glade for, at Agri Nord giver gaver og viser taknemmelighed over for medarbejderne. De er glade for festerne, der bliver afholdt, både sommerfest og julefrokost, og de sætter stor pris på de gratis håndboldbilletter, de får til alle AaB's hjemmekampe. Derudover er de også

meget tilfredse med deres fleksible arbejdstider, der giver medarbejderne mere frihed og mulighed for at arbejde hjemmefra (Bilag 24).

Delkonklusion på plancheøvelsen

Formålet med denne øvelse var som sagt at få indblik i, hvor meget viden medarbejderne havde om ESG og indsamle deres ønsker vedrørende udviklingen af deres arbejdsplads. For at arbejde bæredygtigt og dermed skabe en væredygtig arbejdsplads, er det vigtigt at forstå de vilkår, som medarbejderne arbejder under. Gennem denne øvelse har jeg opnået meget viden om, hvad der fungerer godt hos Agri Nord, hvad der kan forbedres, og hvad der ikke fungerer. Jeg har også fået indblik i ledelsens holdning til forslag og ønsker fra medarbejderne. Konklusionen er, at ledelsen i høj grad ønsker at imødekomme medarbejdernes behov. Der er naturligvis nogle elementer, som ledelsen ikke ønsker at ændre eller som kræver en grundig undersøgelse, før de ændres, og her er budgettet særligt relevant. Dog har jeg oplevet, at ledelsen har valgt at ændre eller implementere de lette løsninger med det samme. For eksempel bliver budgettet nu kun præsenteret overordnet for hele organisationen under Agri Nord-statusmøderne, de har fået ergonomisk vejledning, og der er blevet igangsat en undersøgelse af frokostordningen samt mange andre tiltag. Baseret på plancheøvelsen konkluderer jeg, at ledelsen er villig til at foretage ændringer, der øger tilfredsheden på arbejdspladsen, hvilket er et vigtigt element i arbejdet med at skabe en bæredygtig og væredygtig

Workshop med genstande

Workshoppen med genstande er i høj grad inspireret af objekt-teater metoden og bygger på mange af de samme elementer og værdier. Denne workshop foregik dog ikke helt på samme måde og med samme opsætning, da jeg vurderede, at det ikke gav mening at arbejde med et terrænbord, hvor genstandene skulle symbolisere og vise noget, da der blev arbejdet med et begreb i stedet for en case. Det var vigtigt, at genstanden i sig selv symboliserede noget for den medarbejder, der havde valgt den. Genstandene var derfor et middel til at få medarbejderne til at åbne op for nogle sider af deres tilgang til begrebet bæredygtighed, som de normalt ikke er i kontakt med. Selve apparatet for workshoppen var derfor den

sammensætning af mennesker, der var samlet, og deres individuelle forståelse af genstandene.

Den forrige affinity diagramming med plancheøvelsen havde til formål at øge medarbejdernes viden om ESG og bæredygtighed og undersøge, hvilke tiltag og ændringer de ønskede på arbejdspladsen. Øvelsen var derfor et led i at blive klogere på, hvordan medarbejderne tænker og hvad de ønsker. Ved at præsentere resultaterne fra øvelsen for ledelsen i Agri Nord fik jeg indblik i, hvor villige de var til at foretage ændringer, hvilket er et vigtigt element i at få en mere bæredygtig og væredygtig organisation.

Workshoppen med genstande havde derimod til formål at finde ud af, hvilken opfattelse og forståelse medarbejderne havde af begrebet bæredygtighed. Under workshoppen blev der ikke direkte talt om ESG, medmindre medarbejderne selv bragte det på banen, men der blev fokuseret på selve bæredygtighedsbegrebet. Jeg havde en formodning om, at de fleste medarbejdere kun tænkte på miljø og klima, når de hørte ordet bæredygtighed. Derfor ønskede jeg at få viden om og forståelse for, i hvor høj grad medarbejderne også tænkte det sociale og ledelsesmæssige aspekt ind, når de talte om bæredygtighed.

Deltagerne fik ikke at vide, hvorfor vi lavede denne øvelse ud over de nødvendige informationer for at kunne gennemføre workshoppen. Jeg valgte ikke at fortælle dem formålet med workshoppen, herunder at få indsigt i deres forståelse af bæredygtighedsbegrebet, da jeg ikke ønskede at påvirke dem til at tænke i en bestemt retning. Jeg tror, at hvis jeg havde fortalt dem, at formålet var at se, om de tænkte alle tre aspekter af ESG ind, når de arbejdede med bæredygtighed, så ville de tvinge sig selv til at gøre dette, hvilket ikke ville give det rigtige billede af deres egentlige forståelse.

Workshoppens tilgang

Som nævnt blev både plancheøvelsen og workshops afholdt afdelingsvis med cirka ti deltagere. Grete og jeg diskuterede, hvor mange medarbejdere der kunne deltage i hver øvelse og workshop, og vi blev enige om, at cirka ti var et godt udgangspunkt. Hvis der var et par stykker over eller under, ville det dog ikke ændre noget.

Inden hver workshop havde vi placeret alle de medbragte genstande på et bord, så det var det første, medarbejderne lagde mærke til, da de mødte op til workshoppen. Genstandene var udvalgt ud fra de otte kategorier, der tilhørte de socio-kulturelle, senso-motoriske og fysisk-biologiske aspekter, som også blev forklaret i metodeafsnittet omkring objekt-teater (Strand, 2014).



Billede af genstandene fordelt på et bord i et mødelokale hos Agri Nord.

Genstandene var det første, som mødte medarbejderne, da de trådte ind i rummet, hvilket fik dem til at gå hen og se på genstandene og danne sig en mening om dem. Dette gav også anledning til lidt snak og grin, og de fik en idé om, hvad der ventede dem.

Hver workshop startede med en introduktion af forløbet, som medarbejderne skulle igennem. Jeg præsenterede genstandene, der lå på bordet, og fortalte deltagerne, at de hver især skulle vælge to til tre genstande, der symboliserede bæredygtighed for dem.

Inden deltagerne fik lov til at vælge deres egne genstande, fik de præsenteret de kriterier, de skulle overholde, mens de valgte genstande. De kriterier, deltagerne fik, var:

- Genstandene kan både være et symbol på noget, der er bæredygtigt, men de kan også være et symbol på noget, der ikke er bæredygtigt.
- I må gerne tage jer god tid til at vælge de genstande, I ønsker at tale om.
- Hver medarbejder skal vælge sine genstande ud i stilhed. Det er vigtigt, at I ikke taler sammen under udvælgelsesfasen.

For at gøre øvelsen mere overskuelig valgte jeg til hver workshop selv en til to genstande, som jeg præsenterede for deltagerne med det formål at give dem et indblik i, at hver genstand ikke nødvendigvis skal betyde det samme for alle. Jeg valgte genstande, som personligt symboliserede bæredygtighed for mig, og forklarede mine tanker om genstanden. For eksempel kunne jeg vælge en plastikblomst og forklare, at for mig symboliserede denne blomst både sommer og hygge i haven. Desuden symboliserede den, hvor vigtigt det er for mig at have afskårne blomster stående i mit hjem, da det skaber en hjemlig følelse. Men samtidig fik den afskårne blomst mig også til at tænke på den lange rejse, de blomster jeg har i stuen, har været på, og hvor meget forurening og unødvendigt spild der er forbundet med det, for at jeg kan have glæde af nogle blomster i en uge eller to. Jeg forklarede også, at blomsten var et symbol på biodiversitetskrisen, og at vi derfor skal passe på blomsterne og insekterne. Ved at give min forklaring på en genstand vækkede det også deltagernes tanker, og de indså, at en genstand ikke kun behøver at betyde det, de umiddelbart ser, men at alle de associationer, de fik fra genstanden, var lige så interessante og vigtige.

Efter at alle deltagerne havde valgt deres genstande, blev de bedt om at skrive deres tanker om genstanden på en post-it. De kunne selv vælge, om de skrev en post-it for hver genstand eller om de skrev alt på én post-it. Årsagen til dette var, at jeg ønskede at blande mig så lidt som muligt i deres kreative proces. De post-its, som de skrev på, fungerede både som deres egne stikord, men jeg indsamlede dem også efterfølgende som en del af den empiri, jeg skulle bruge.

Når alle havde skrevet deres tanker ned, blev de bedt om at præsentere deres genstand. Hver deltager fik lov til at præsentere deres egne genstande i fred, hvorefter de øvrige deltagere fik lov til at uddybe deres tanker om de samme genstande. De fleste workshops forløb på nogenlunde samme måde, men nogle workshops blev også styret af deltagerne, hvis de havde en anden tilgang end den, jeg oprindeligt havde tænkt. Jeg lod deres tilgang styre processen, fordi jeg ikke ønskede at blande mig i deres kreative proces. For eksempel var dialogen mere

flydende i nogle workshops, og hvis to deltagere havde valgt nogenlunde samme genstand, fik de lov til at tale om den samtidig. Dette var noget, de selv styrede, og hvis det fungerede og ikke forstyrrede selve processen, afbrød jeg det ikke. Hvis der opstod forvirring omkring, hvem der skulle præsentere deres genstande, brød jeg ind og hjalp dem på rette spor igen. Gennem alle de workshops, vi var igennem, stillede jeg opfølgende spørgsmål til deltagerne, nogle gange for at udfordre deres forståelse og andre gange for at hjælpe deltagerne i gang med samtalen. Her gjorde jeg særligt brug af den dialogiske feedbackmodel for at hjælpe deltagerne med at uddybe deres tanker og følelser (Trillingsgaard, 2017).

Da medarbejderne og afdelingerne var meget forskellige, var dynamikken i workshopsene også forskellig. I nogle workshops var det nærmest svært at få deltagerne til at stoppe med at tale, mens det i andre workshops var svært at få dem i gang. Heldigvis var oplevelsen efter hver workshop god, og jeg mener, at alle workshops var givende og spændende på hver deres måde. I denne proces lærte jeg også meget om dynamikken i de forskellige afdelinger, hvilket jeg selv mener har været en stor styrke i forhold til at arbejde videre.

Når alle deltagerne havde præsenteret deres genstande, og der ikke var flere kommentarer eller spørgsmål, blev alle de post-its, der var skrevet på, samlet sammen og gemt.

Den sidste del af workshoppen gik ud på, at alle deltagerne igen skulle skrive deres tanker på post-its. Det var vigtigt, at deres ord fra den første del af workshoppen ikke definerede deres svar, hvilket var årsagen til, at de første post-its blev samlet sammen. Til denne del blev deltagerne bedt om at skrive deres umiddelbare forståelse af bæredygtighed ned uden at tænke på de genstande, de tidligere havde valgt, men bare ud fra deres egen forståelse af begrebet. Vi diskuterede ikke det, der blev skrevet ned, bagefter. Jeg samlede bare alle post-its sammen og gemte dem.

De indsamlede post-its havde hverken navn eller afdeling på, som deltagerne var blevet instrueret i ikke at skrive, da jeg ikke mener, det er vigtigt at vide, hvem der har sagt hvad for at danne et samlet billede. Agri Nords ledelse skal heller ikke have mulighed for efterfølgende at spørge de enkelte medarbejdere eller afdelinger om specifikke emner eller udtalelser.

Jeg som facilitator

Selvom workshoppen, som jeg har faciliteret, er unik i sig selv, er den i høj grad baseret på Strand's objekt-teater metode. Jeg har udvalgt vigtige elementer, som jeg mener er relevante for den proces, mine deltagere skulle gennemgå. Jeg har også studeret og forstået både styrkerne og faldgruberne ved objekt-teater metoden, da der ligger solid forskning bag denne metode. Strand refererer til teorien om “slowfox” i sin forklaring af den proces, deltagerne skal igennem i hendes workshops, og jeg har forsøgt at have den samme tilgang og forståelse af dialogen (Strand & Sparholt, 2017).

Begrebet “betydning” har spillet en væsentlig rolle i min forståelse af den proces, jeg ønskede, at deltagerne skulle gennemgå. Jeg har fokuseret på, hvad der har betydning for de enkelte elementer, f.eks. hvorfor jeg valgte, at deltagerne skulle vælge to til tre genstande og hvorfor de selv skulle styre processen. Jeg valgte at angive et specifikt antal genstande for at sikre, at alle deltagerne tog mere end én genstand, og samtidig undgik jeg, at nogen tog for mange genstande, da det ville tage for lang tid at gennemgå dem. Dog var der enkelte deltagere, der tog fire genstande, hvilket jeg vurderede var acceptabelt i den sammenhæng, de valgte dem i.

Jeg har taget højde for de faldgruber, som Strand præsenterer i sin teori, både i planlægningsprocessen og under udførelsen. Jeg har overvejet alle tre faldgruber og forsøgt at undgå dem så vidt muligt. Selvom det ikke altid er muligt at undgå faldgruberne, har jeg taget stilling til dem og fundet løsninger. Ved at have disse faldgruber i tankerne gennem udarbejdelsen af workshoppen har jeg sikret, at alle elementer er blevet overvejet, inden processen begyndte.

Formålet med workshoppen har hele tiden styret processen. Det vigtigste mål har været at forstå, hvilken betydning de valgte elementer har haft for det endelige resultat. Jeg har været nødt til at indgå kompromisser med flere elementer (Barad, 2007). Jeg ville have ønsket, at der ikke var et specifikt tidsrum for workshoppen, da en tidsbegrænsning kunne betyde, at nogle samtaler blev overset. Men da jeg brugte medarbejdernes tid, var jeg nødt til at fastsætte en specifik tidsramme. Jeg har dog gjort en stor indsats for ikke at lade denne

tidsbegrænsning forstyrre den procesorienterede lydhørhed, da dette var afgørende for at dykke ned i deltagernes forståelse (Alrø et al., 2018).

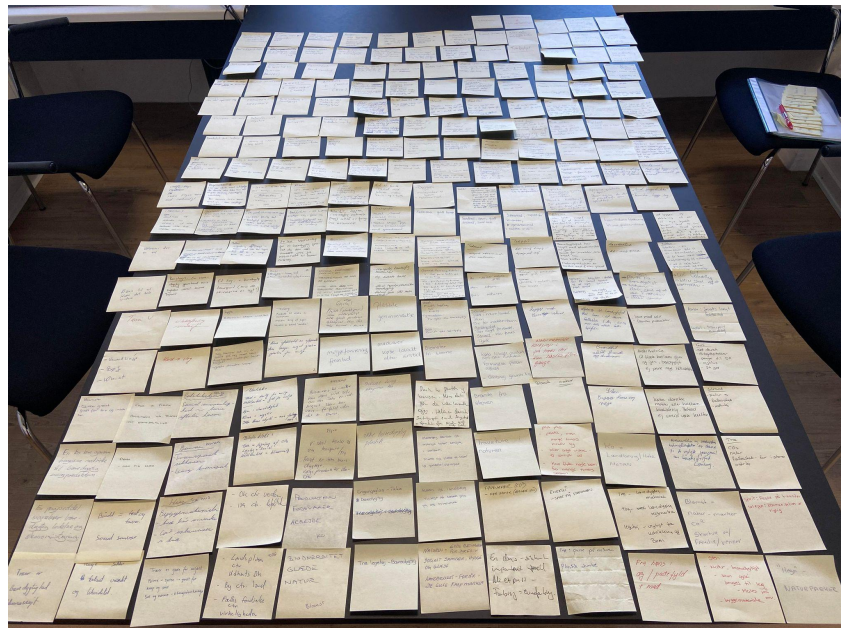
Desuden har jeg på intet tidspunkt lovet deltagerne eller Agri Nord et specifikt resultat, hverken før, under eller efter workshopen. Jeg har tydeligt gjort det klart fra begyndelsen, at jeg arbejder procesorienteret, og at målet ikke er at opnå et færdigt resultat eller produkt, men derimod at give medarbejderne værktøjer og processer til at udvikle deres måde at tænke på. Mit mål er ikke at give Agri Nord en 'gylden nøgle' til at få deres medarbejdere til at forstå bæredygtighed og ESG. Mit mål er at vise medarbejderne og Agri Nord, at vejen mod forståelse af bæredygtighed går gennem kreative processer, hvor individer selv får mulighed for at skabe deres bevidsthed om fænomenet. Derfor har det været vigtigt, at de workshops, der er blevet afholdt, ikke har haft faste rammer, da det primært er deltagerne, der har styret processen og dialogen.

Da jeg primært har været ansvarlig for udviklingen og faciliteringen af workshopen, er det vigtigt at huske, at hele processen er præget af min egen forståelse. Selvom jeg har forsøgt at være neutral i forhold til det, deltagerne har diskuteret under de workshops, de har deltaget i, har min forståelse også påvirket deres. Jeg mener dog, at dette er svært at undgå, da en facilitator altid vil have en vis indflydelse og påvirkning. Min egen forståelse af både bæredygtighed og væredygtighed er også ændret gennem hele processen, og jeg har bevæget mig frem og tilbage i min egen undren omkring fænomenerne. Selvom jeg er nået til et punkt, hvor jeg tror, at jeg har fundet et ståsted, er min forståelse af fænomenerne ikke endegyldig, da jeg tror, at den altid vil udvikle sig. På samme måde håber jeg, at deltagernes forståelse også vil ændre sig over tid.

Affinity diagramming af workshop

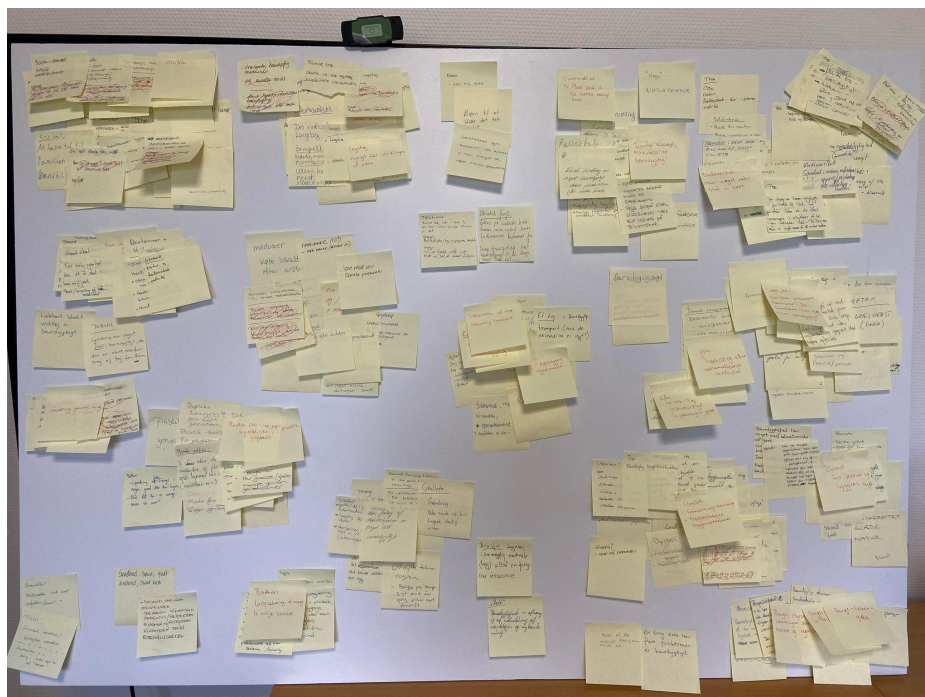
For at udarbejde resultaterne fra workshopen brugte jeg Affinity Diagramming. Processen var den samme som ved udarbejdelsen af de indsamlede post-its fra plancheøvelsen, men denne gang udførte jeg Affinity Diagramming alene, mens Grete var involveret i processen med plancheøvelsen. Jeg valgte at bruge Affinity Diagramming igen, fordi jeg mener, at denne tilgang giver det bedste resultat, når jeg har så mange forskellige post-its og udsagn at arbejde med. Det kan hurtigt blive uoverskueligt, og jeg kan nemt fokusere for meget på

enkelte udsagn, hvilket ikke er det overordnede formål, da jeg ønsker et generelt billede af medarbejdernes opfattelse af bæredygtighed.

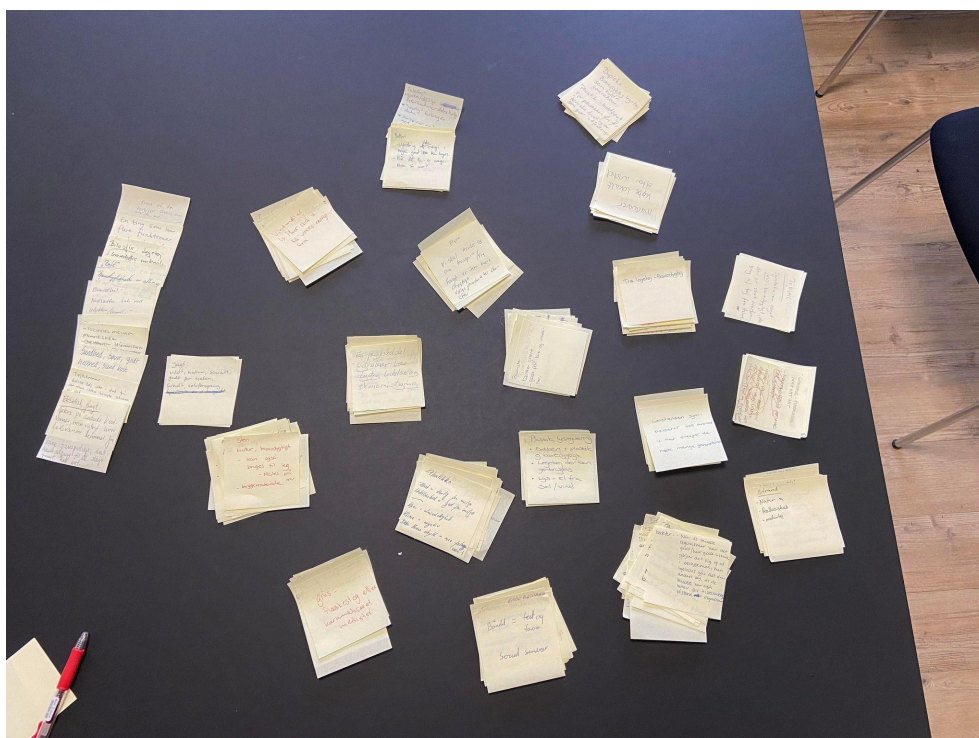


Jeg opdelte selve processen i to dele. Først lavede jeg Affinity Diagramming for den første del af workshoppen, hvor deltagerne havde skrevet deres tanker om genstanden på post-its. Derefter gennemgik jeg post-its, hvor deltagerne havde skrevet deres overordnede tanker om bæredygtighed, her anvendte jeg dog ikke Affinity Diagramming. Jeg ønskede ikke at blande disse to dele, da de havde hver deres formål. Dette vil jeg uddybe senere.

På samme måde som ved Affinity Diagramming for plancheøvelsen blev alle post-its lagt ud på et bord og blandet. Derefter tog jeg et post-it ad gangen og placerede det på en hvid tavle. Idet at jeg udførte denne øvelse alene, vidste jeg, hvor jeg havde sat de forskellige post-its, men jeg forsøgte alligevel ikke at tænke for meget over de valg, jeg tog, og i stedet placere udsagnene der, hvor jeg først følte, de hørte til.



Når alle post-its var blevet placeret på tavlen, opstod der mange forskellige mønstre. Nogle kategorier overlappede hinanden, så jeg var nødt til at gennemgå dem igen for at sikre, at de afspejlede det, de skulle. Jeg gennemgik også de meget små kategorier igen for at se, om de passede ind under andre kategorier.



Efter at have dannet nogle kategorier på tavlen, tog jeg alle post-its ned igen og fordelte dem i de oprettede kategorier. Derefter gennemgik jeg hver enkelt kategori for at undersøge, om jeg mente, at de post-its, der tilhørte kategorien, var placeret korrekt. Nogle post-its skiftede kategori, og nogle kategorier blev opdelt i mindre kategorier eller lagt sammen til en større kategori.

Til sidst havde jeg 20 kategorier tilbage. Disse blev igen gennemgået for at sikre, at der ikke var flere, der kunne lægges sammen. Processen med Affinity Diagramming var lang, da det hele vejen igennem var vigtigt for mig, at de resultater, jeg stod med, var grundigt gennemarbejdede og gennemtænkte. Jeg ønsker ikke at have fejl eller misforståelser, så jeg har været særlig omhyggelig under udarbejdelsen af mønstrene. Til sidst endte jeg med 11 mønstre, som jeg vil liste nedenfor:

- Dansk landbrug og fødevarer
- Natur
- Socialt samvær
- Byggeri
- Transport
- Økonomi
- Bæredygtigt legetøj
- Vedvarende energi
- Plastik forbrug
- Teknologi
- Genbrug

Efter dannelse af alle mønstrene gennemgik jeg hvert enkelt mønster for at danne mig et overblik over de citater, der stod på hver enkelt post-it. Dette gjorde jeg med henblik på at finde ud af, om nogle post-its indeholdt flere temaer, f.eks. både noget miljømæssigt og noget socialt. Hvis enkelte post-its havde to budskaber, opdelte jeg disse budskaber i to separate citater, dog uden at ændre på måden, de var skrevet på. Jeg har kun ændret åbenlyse stavefejl i citaterne, da jeg mener, at det er vigtigt at bevare den måde, deltagerne har udtrykt sig på. Årsagen til at dele nogle citater op var, at jeg senere kan identificere mønstrene inden for kategorierne E, S og G og forstå, om det er det miljømæssige, det sociale eller det

ledelsesmæssige aspekt, der optager deltagerne og dermed danner deres forståelse af begrebet ESG og bæredygtighed.

Resultater fra affinity diagramming

De mønstre, der vil blive præsenteret, er både positivt og negativt ladede. Mønstrene er kun opdelt efter emner, så det er blandede udsagn om, hvorvidt noget er bæredygtigt eller ej. Jeg har valgt at gøre det på denne måde, da formålet med disse mønstre er at se, hvor medarbejdernes fokus ligger i forhold til bæredygtighed. Det er ikke vigtigt, om de mener, det er bæredygtigt eller ej, men hvad de fokuserer på, herunder det miljømæssige, det sociale eller det ledelsesmæssige aspekt. Der var især tre mønstre, der skilte sig ud: 'Dansk landbrug og fødevarer', 'socialt samvær' og 'natur'. Herefter kom byggeri på fjerdepladsen, mens de resterende mønstre havde færre svar, mellem 12 og 5.

Dansk landbrug og fødevarer

Mønsteret 'Dansk landbrug og fødevarer' omhandler alt fra husdyr, bæredygtigt landbrug, danske madvarer og spisning efter årstiderne. Dette mønster var klart det, der fyldte mest hos deltagerne. Resultatet viste tydeligt, at workshoppene blev faciliteret i en landbrugsvirksomhed, hvilket også var forventeligt. Agri Nord er en organisation, der arbejder med husdyr, planteavl og fødevarer, så det var naturligt, at deltagerne valgte emner, der passede til deres faglige kompetencer. Flere medarbejdere havde stærke holdninger til, om det danske samfund giver landbruget skylden for for meget i forbindelse med den grønne omstilling. De påpegede også, at det danske landbrug er langt mere bæredygtigt end mange andre lande, og at indsatsen derfor ikke kun bør fokusere på Danmark, men på et højere niveau. Her ses citater fra medarbejdere, der har udtalt sig om ovenstående:

“Dansk landbrug er bæredygtigt”

(Bilag 3, l. 2)

“udfordringer ift bæredygtighed skal løses i et større fællesskab. f.eks. i eu rej”

(Bilag 3, l. 6)

“ko: produktion af mælk og kød - minus udleder co2/metangasser”

(Bilag 3, l. 15)

“en ko: nødvendig for en bæredygtig fremtid da den kan omsætte græs fra naturarealet til human ernæring.”

(Bilag 3, l. 16)

“kyllinger er det mest bæredygtige kød man kan producere”

(Bilag 3, l. 28)

“gris: - køb dansk - arbejdspladser - penge til danmark - cyklus - dk god”

(Bilag 3, l. 31)

“køb lokale produkter - spis efter årstiderne”

(Bilag 3, l. 34)

Ud fra citaterne er det tydeligt, at landbrugssektoren ikke mener, at de er skyld i lige så meget forurening, som samfundet giver dem skylden for. Ved nogle workshops blev der endda argumenteret for, at en ko er et naturligt fænomen, der altid har eksisteret, og at man derfor burde rette fokus mod andre brancher, før man påtager sig landbruget. Der blev også diskuteret den danske griseproduktion som den mest bæredygtige i verden og betoningen af vigtigheden af at købe lokalt for miljøets og klimaets skyld.

Da samtalerne ofte endte med at understrege, at det danske landbrug var langt bedre end andre landes landbrug, ønskede jeg, at deltagerne skulle reflektere yderligere over denne problematik og om de stadig holdt fast i deres holdninger efter grundig eftertanke. De fleste nåede frem til den konklusion, at selvom man er bedst i verden, betyder det ikke, at der ikke er plads til forbedringer. Der blev diskuteret, hvem vi i Danmark ønsker at sammenligne os med, og hvad vi som samfund kunne opnå ved at være bedst. Det var tydeligt, at flere ændrede en smule holdning fra blot at tænke, at landbruget fik skyld for for meget, til at erkende, at landbruget også har en rolle at spille i bæredygtighedsindsatsen. Det blev påpeget, at denne indsats skal komme fra en positiv indstilling, for hvis nogen lever af naturen, så er det netop landbruget. Derfor er det særligt vigtigt for dem at passe på den.

Natur

Mønsteret natur dækker over forskellige aspekter af naturen, herunder biodiversitet, strande, træfældning og andre faktorer, der påvirker naturen. Citaterne tilknyttet dette mønster giver et tydeligt billede af, at dem, der har fokus på naturen, i høj grad mener, at natur og bæredygtighed hænger sammen. Mønsteret natur er også det næststørste mønster, hvilket

støtter teorien om, at medarbejderne hos Agri Nord i høj grad fokuserer på det miljømæssige aspekt af bæredygtighed og ESG. Der blev også talt meget om biodiversitet inden for dette mønster, herunder blomsterstriber, træfældning og insekthoteller. Derudover havde flere af medarbejderne fokus på havet og stranden, især med hensyn til forurening og den skade, plastik og andre forurenende stoffer påfører de væsener, der lever i havet og på stranden. Nedenstående citater viser et udvalg af, hvad deltagerne sagde:

“Bæredygtighed har noget med biodiversitet at gøre. Godt for insekter, småkravl mm. Det koster penge. Naturprodukter er bedre f.eks. plast.”

(Bilag 4, l. 1)

“Biodiversitet - hvor meget natur skal vi have?”

(Bilag 4, l. 4)

“Træer / gerne regnskab. Co2 optag. Biodiversitet. Samfund i balance. Verdens opgave. Større udfordringer i verden.”

(Bilag 4, l. 7)

“Insekter: - når de mindste organismer har det godt/har gode vilkår, spejler det sig op ad i økosystemet, men ligeledes går det den anden vej, at de mindste har også behov for tilstedeværelse af større organismer”

(Bilag 4, l. 11)

“Hegn - naturparker”

(Bilag 4, l. 28)

“Strandskal - ingen miljøbelastning. Kan knuses og bruges i andre sammenhænge”

(Bilag 4, l. 30)

“Drivtømmer + skildpadde - tænk på naturen (affald i havet) tag hensyn”

(Bilag 4, l. 35)

I forhold til dette mønster blev der i hver workshop talt meget om biodiversitet. På samme måde som bæredygtighed er biodiversitet et begreb med meget bred betydning, og derfor bad jeg også deltagerne om at uddybe, hvad de mente med biodiversitet. Her diskuterede de i fællesskab, om blomsterstriber, træer, hø eller andre elementer er det bedste for biodiversiteten. Der blev også diskuteret deres egen indsats i forhold til biodiversiteten. Hvor villige er de til at gøre noget for biodiversiteten? Er det vigtigere at have en pæn have med nyklippet græs, eller er det vigtigere at skabe gode levesteder for insekter? Deltagerne havde

forskellige synspunkter, men for mange af dem var det personligt vigtigt, at deres have var pæn, fordi det gav dem indre fred. Samtidig forstod de dog vigtigheden af at bidrage til biodiversiteten i deres haver.

Der blev også talt en del om den unaturlige biodiversitet. Især samfundets forsøg på at indhegne områder, der skulle fungere som naturområder, blev diskuteret. Deltagerne mente, at ved at indhegne områder og dermed manipulere med det naturlige, kunne man ikke med god samvittighed sige, at man gjorde noget for at bevare naturen. Deltagerne var enige om, at naturen og det naturlige skal kunne opretholde sig selv.

Nogle deltagere mente dog, at biodiversiteten og naturen får for meget fokus. Der blev diskuteret, hvad fænomenet natur egentlig er. Er de danske marker, der udgør en stor procentdel af Danmarks areal, ikke også natur? Hvem definerer, hvad natur er? Disse spørgsmål førte til en bred diskussion om fænomenet natur, og deltagerne fik også mulighed for at ændre deres synspunkter. Nogle blev mere fast besluttede på, at alt natur er natur, mens andre mente, at vi i højere grad skulle fokusere på vild natur.

Socialt samvær

Under dette mønster blev alt, der omhandlede socialt samvær, samlet. I workshopsene blev der talt om forskellige elementer, der tilhørte dette mønster, og det var tydeligt, at deltagerne havde forskellige opfattelser af, hvad der udgør socialt samvær, hygge, og familietid. Den mangfoldighed af deltagere med forskellige baggrunde gjorde samtalerne interessante og givende. Her er et udpluk af citater fra workshopen:

“social sikkerhed - bringe mennesker i balance, når de er i nød”
(Bilag 5, l. 5)

“tid til familie - vigtigt med balance mellem familie og arbejde”
(Bilag 5, l. 7)

“balance mellem arbejdsliv / fritid”
(Bilag 5, l. 10)

“gris = flæskesteg eller karamelliseret medister”
(Bilag 5, l. 12)

*“Forhold mellem mennesker - behandler hinanden ordentligt / respekter hinanden /
accepterer hinanden trods forskelligheder”*

(Bilag 5, l. 42)

“legetøj: vigtig for børns udvikling”

(Bilag 5, l. 45)

For deltagerne var familien det centrale, men deres fokus inden for dette tema var varieret. Nogle mente, at balancen mellem arbejde og familie var vigtig, mens andre fokuserede på tid til hygge med mad, vin og andre elementer. Jeg forsøgte at spørge ind til, hvad fænomener som hygge betød for dem. Hygge er et ord, der ofte bruges, men sjældent defineres klart. Deltagerne fik mulighed for at diskutere, hvad begrebet betød for dem, og de nærmede sig nogle gange hinanden og andre gange var der divergens. Der blev ikke opnået en endelig konklusion om hygge, hvilket heller ikke er muligt, men deltagerne fik mulighed for at reflektere sammen over, hvad det betød for dem personligt.

Der var også deltagere, der fokuserede på betydningen af social balance i livet. Der blev diskuteret, hvad der kan være årsagen til ubalance, hvordan den opstår, og hvordan man kan gøre noget ved det. Deltagerne var gode til at tale om disse mere komplekse emner, og selvom de måske ikke nåede frem til en endelig konklusion, fik de diskuteret en situation, der er relevant for dem. Der blev også talt om, hvad både balance og ubalance betyder, både personligt og i arbejdsmæssig sammenhæng. Hvad ligger der bag ordene balance og ubalance, og hvorfor har disse ord så stor betydning i vores liv? Dette var et af de undrende spørgsmål, som deltagerne blev stillet, og det førte til drøftelser om både privatliv og arbejdsliv. Deltagerne skulle ikke give deres bud på, hvad der er vigtigst for dem, men de skulle kunne mærke efter og sætte ord på, hvad der har betydning for dem personligt.

Byggeri

Dette mønster opstod på baggrund af deltageres særlige interesse for byggeri, især bæredygtigt byggeri. Der opstod mange diskussioner om, hvilke materialer der var mest bæredygtige, og hvordan man bedst kunne opnå bæredygtighed i byggeri. Her er et udpluk af citater fra deltagerne, der er skrevet på deres post-its:

“træ: bæredygtig produktion - lagring af co2 i fx huse og designermøbler”

(Bilag 6, l. 7)

“rawplugs: vælge “bæredygtig” materialer - produceret på ansvarlig måde - holdbare”
(Bilag 6, l. 10)

“Genbrug af materiale - lang levetid”
(Bilag 6, l. 12)

“Genstanden symboliserer bæredygtigt byggeri og leder mine tanker på, hvordan vi er blevet mere bevidste”
(Bilag 6, l. 14)

“hammer - gør det selv - lave noget mere selv - reparere i stedet for at smide ud”
(Bilag 6, l. 21)

Der var stort fokus på genbrug af materialer, hvilket skabte mange debatter, da deltagerne havde forskellige holdninger til, hvornår materialerne skulle genbruges. Der blev også talt meget om at reparere i stedet for at smide ud, hvilket førte til diskussioner om den overproduktion af møbler og varer, der findes i dag, og behovet for at producere holdbare kvalitetsvarer. Alle de inputs, der kom fra deltagerne, var interessante at observere, og selvom deltagerne ikke altid var enige, fik de en forståelse for hinandens synspunkter. De oplevede også, at bæredygtigt byggeri omfatter mange flere aspekter end bare valg af bæredygtige materialer.

I forhold til diskussionerne om byggeri forsøgte jeg også at udfordre deltagerne ved at spørge, om de selv valgte møbler og huse ud fra materialet, eller om prisen var afgørende. Der blev også talt om, i nogle workshops, hvorvidt det ville være mere bæredygtigt at prioritere materialet over økonomien. Her kunne man tydeligt mærke, at dette dilemma var svært for deltagerne at navigere i, da de forstod både vigtigheden af at have en bæredygtig økonomi og betydningen af at vælge materialer, der var gode for naturen.

Transport

Dette mønster var opdelt i en ikke-bæredygtig vinkel og en socialt bæredygtig vinkel. Det omfattede diskussioner om, hvorvidt det var mere bæredygtigt at rejse med tog eller fly, behovet for at begrænse flyrejser og vigtigheden af offentlig transport. Særligt var det emnet rejse, der optog deltagerne. Der blev diskuteret både udenlandsrejser, lokale rejser og forskellige rejseformer. Deltagerne var meget splittede i deres holdninger til dette emne og

kunne både se, at det ikke var miljømæssigt bæredygtigt at rejse, men samtidig følte de, at det at rejse havde stor personlig betydning for dem. Her er nogle citater, der viser nogle af de emner, der blev nævnt:

“flyver: vi skal tænke os om transport/fly. fragt er ikke bæredygtigt. vælge produkter derefter”

(Bilag 7, l. 1)

“tag kollektiv trafik”

(Bilag 7, l. 4)

“rejse lokalt”

(Bilag 7, l. 7)

“transport nødvendigt”

(Bilag 7, l. 9)

“Flyrejse ikke bæredygtigt”

(Bilag 7, l. 12)

Dette mønster er særligt interessant, fordi det tydeligt viser, hvordan vi som mennesker kan være splittet mellem vores forståelse af noget og vores ønske om at gøre det. De fleste mennesker er klar over, at det ikke er miljømæssigt bæredygtigt at rejse med fly eller importere varer med fly, men vi vælger alligevel at gøre det, fordi vi ved, at vi får noget positivt ud af det - noget vi har behov for. Rejsefænomenet er svært at bedømme som enten negativt eller positivt, fordi der er så mange facetter involveret. Rejse behøver heller ikke nødvendigvis at betyde at rejse langt, men snarere at bevæge sig fra et sted til et andet, både fysisk og mentalt.

Økonomi

Selvom økonomi er et emne, der fylder meget i Agri Nord, blev der i workshoppene fokuseret meget lidt på Agri Nord som arbejdsplads. Dette mønster blev dannet ud fra den opfattelse, at økonomi er afgørende for at tackle den miljø- og klimakrise, vi står midt i. Citaterne viser også, at deltagerne primært var optaget af, hvordan vi i den vestlige verden kan gøre en forskel for resten af verden:

“En pengeseddel: signalerer bæredygtig ledelse og økonomistyring”

(Bilag 8, l. 1)

“Penge = frihed = glæde”

(Bilag 8, l. 2)

“Pengeseddel: vi bør starte med at hjælpe de lande der ikke har råd til grøn omkring bæredygtig udvikling. De sviner end vi i den vestlige verden”

(Bilag 8, l. 5)

“Økonomi: bæredygtighed for at få mere social lighed, mindre fattigdom, bedre sundhed”

(Bilag 8, l. 7)

“bæredygtig økonomi forudsætning for mange ting”

(Bilag 8, l. 10)

Deltagerne var alle meget bevidste om, at vi i vores del af verden er nødt til at hjælpe andre steder. Vi deler alle den samme verden, og det er ikke nok kun at handle i de rige lande. De fattige lande har ikke økonomien til at ændre noget. I forbindelse med elementerne i dette mønster blev der også diskuteret meget om verdensmålene og den rolle, vi som individer og som land har i forhold til at opfylde dem. Det var især interessant at lytte til, hvad deltagerne forbinder med fænomenet ansvar. Hvad betyder ansvar for dem, og hvordan relaterer de til dette fænomen? Hvordan kan et land påtage sig ansvaret for hele planeten, og hvordan kan økonomien bidrage til dette ansvar? Der opstod mange store spørgsmål, og der blev også interessante samtaler om, hvor meget deltagerne mente, at vi som land burde gøre. Formålet var ikke at finde en løsning på miljø- og klimakrisen, og derfor blev deltagerne heller ikke færdige med at debattere emnet. Men de fik et indblik i, hvor forskellige vi mennesker er, og hvor forskellige ting har betydning for os som individer.

Bæredygtigt legetøj

Dette mønster var ikke et af de mest fremtrædende mønstre, når det kom til antallet af post-its, men det skabte dog dialog blandt deltagerne. Blandt de genstande, der kunne vælges imellem, var der flere figurer, der faktisk var legetøj, og der var også flere genstande, der gav associationer til leg og legetøj. Lego var særligt noget, der blev nævnt gentagne gange, og de fleste deltagere var enige om, at det var bæredygtigt, selvom de tidligere havde talt om, at de ikke mente, at plastik var bæredygtigt, og Lego er jo lavet af plastik. Ud fra disse konklusioner fra deltagerne opstod der samtaler om, at det ikke altid er så sort-hvidt, hvornår noget materiale er bæredygtigt og hvornår det ikke er, fordi konteksten har stor betydning.

Citaterne nedenfor viser både udtalelser for legetøj, der er lavet af plastik, og for legetøj, der er lavet af mere naturlige materialer:

“det naturlige legetøj → simpelt naturlig menneske”

(Bilag 9, l. 1)

“Duplo ko: bæredygtigt legetøj som holde i generation. Plastik - holdbart? er plastikken fri for kemiske bindinger som giver udfordringer”

(Bilag 9, l. 3)

“bamse træ: plastik vs. trælegetøj. social splittelse træ vs. plastik”

(Bilag 9, l. 6)

“plus plus: plastik, men mange timers kreativ leg - bliver solgt videre, ej smidt ud - kan flytte nogle børn fra mange timers skærm”

(Bilag 9, l. 7)

Selvom dialogen om plastik fyldte meget, blev der også talt meget om naturligt fremstillet legetøj. Deltagerne havde meget forskellige meninger om dette, da nogle mente, at det var vigtigt at vælge naturlige materialer, da de ikke indeholdt farlige kemikalier, hvilket man ikke kunne være sikker på med plastik. Andre mente, at man skulle vælge legetøj af naturligt materiale for at beskytte naturen og indprente børnene værdier helt fra starten. I forbindelse med samtalen om naturlige materialer, især træ, var jeg interesseret i at høre, hvad deltagerne egentlig forbinder med det naturlige. Hvad betyder fænomenet naturligt for dem, og hvad definerer, om et materiale er naturligt? Der kom flere diskussioner frem, og deltagerne bevægede sig frem og tilbage i deres egen forståelse. Målet var ikke at få et endegyldigt svar, men at få deltagerne til at reflektere over, hvorfor nogle af dem betragter det som lige så bæredygtigt at købe Lego eller Plus Plus, der holder i mange generationer, som at købe trælegetøj. For mange af deltagerne var det deres grundlæggende verdensforståelse og deres livserfaringer, der var afgørende for, hvilken tankegang de havde.

Vedvarende energi

På en arbejdsplads som Agri Nord bliver der hver dag talt meget om optimering af forskellige ting. Dette kan være alt fra tidsmæssig optimering til optimering af ko- eller grisestalde eller optimering af energiforbrug. De fleste medarbejdere, der ikke arbejder med økonomi til dagligt, har deres eget specifikke interesseområde, som de brænder for. Herunder er optimering af energiforbruget noget, der påvirker dem alle. De har kunder, der skal få deres drift til at fungere, og de er alle interesserede i billig og bæredygtig energi. Agri Nord befinder sig desuden i en branche, hvor medarbejderne ønsker at arbejde hen imod kun at anvende naturlig og vedvarende energi i fremtiden. Derfor var dette mønster også interessant at tage med, og citaterne viser, at deltagerne ønskede, at der blev arbejdet mere med vedvarende energi:

“Lygte: alternativ strøm vind/sol”

(Bilag 10, l. 2)

“Vindmøller - hvor skal vi få vores energi fra”

(Bilag 10, l. 3)

“Batteri: strøm - el - hvordan får vi el i fremtiden, så vi fx kan være afhængige af udlandet = at vi selv kan producere al vores strøm /energi”

(Bilag 10, l. 6)

De genstande, der særligt fangede deltagernes opmærksomhed vedrørende energi og forbrug, var en gammel cykellygte, der kørte på batteri, højhuse med skorstene og gamle ledninger og lignende. Deltagerne mente, at vi er kommet langt i udviklingen og forbruget af energi, men de mente også, at der kunne gøres mere. Der blev talt meget om vindmøller og solceller, og særligt dilemmaet vedrørende deres udseende var et emne, der fyldte meget. Mange danskere er ikke glade for vindmøller og solcelleparker, da de mener, at det ødelægger naturens skønhed. Deltagerne var dog enige om, at for at nærme os et mere CO₂-neutralt mål, må vi være villige til at ofre noget, og udseendet fra vinduet var ikke det værste, de skulle ofre. Det var interessant at lytte til deltagerne og udfordre dem på, hvilken betydning udseendet muligvis havde for nogle specifikke mennesker. Om de mente, at det var bæredygtigt bare at træffe klimabeslutninger uden at tænke på, hvordan det påvirkede dem, der boede tæt på. Disse samtaler var meget interessante, da deltagerne kunne tale længe om, hvorvidt de bløde

værdier også havde betydning, men det ændrede alligevel ikke deres holdning til, hvorvidt de mente, at det var nødvendigt at implementere vindmøller og solcelleparker.

Plastik forbrug

Gennem alle de workshops, der blev afholdt, var plastik et emne, der fyldte meget. Dette mønster omhandler dog kun forbruget af plastik, især engangsplastik, selvom der også blev talt en del om brugen af plastik i mange af de andre mønstre, som f.eks. LEGO. Som citaterne viser, var deltagerne enige om, at der skulle bruges mindre plastik, både hos Agri Nord og globalt:

“formindsk plastik affald”

(Bilag 11, l. 1)

“plastik er det modsatte af bæredygtighed”

(Bilag 11, l. 3)

“plastik artikler: de store mængder af plastik - også hjemme hos en selv (madvarer mm.)”

(Bilag 11, l. 7)

“sugerør: plastik - forbyd for enhver pris? - kunne finde andre alternativer”

(Bilag 11, l. 8).

Det var ikke overraskende, at medarbejderne hos Agri Nord havde en holdning til overforbruget af plastik, også internt i organisationen, da dette allerede blev tydeligt under plancheøvelsen. Selvom de fleste deltagere havde en forståelse af, at plastik direkte modsatte sig bæredygtighed, var ikke alle fast besluttet på, at plastik kun var dårligt, heller ikke når det kom til engangsplastik. Især plastiksugerør skabte en del samtaler. I dag tilbydes vi hverken eller har mulighed for at købe de kendte engangsplastiksugerør. Vi er enten nødt til at købe genanvendelige sugerør eller får tilbudt papirsugerør. Her blev forholdet mellem det, der er bedst for jorden, og det, der er bedst for os som individer, diskuteret. Deltagerne kunne se, at det var nødvendigt at forbyde plastik på visse områder, som f.eks. sugerør, men de følte alligevel, at det var i konflikt med deres egen opfattelse af komfort. Nogle af disse samtaler førte derfor videre til diskussioner om, hvorvidt vi er villige til at ofre egen komfort for øget

miljømæssig bæredygtighed og om det overhovedet er bæredygtigt at skulle ofre egen komfort. Deltagerne havde forskellige holdninger til emnet, og det var ikke mit mål, at de skulle tage stilling til problematikken, men blot at de skulle kunne overveje den.

Teknologi

Mønsteret om teknologi var et af de mønstre, der fyldte meget lidt på de indsamlede og udarbejdede post-its, men det skabte forundring og debat, når det blev nævnt af deltagerne. Især en gammel Nokia-telefon var årsagen til dannelse af dette mønster, og samtalen om teknologi handlede primært om telefoner og vores forbrug af dem, som citaterne også viser:

“Cykellygte: genbrug - ikke smide ud, hvis tingene stadig virker”

(Bilag 12, l. 1)

“Telefon: telefoner før smartphone var mere bæredygtig da de fleste oftere blev sendt til reparation frem for at blive skiftet ud med en ny.”

(Bilag 12, l. 3)

“vores forbrug af mobiltelefoner er meget lidt bæredygtigt”

(Bilag 12, l. 5)

“Udnytte teknologien - bruges på længere sigt end en gang eller nyt formål”

(Bilag 12, l. 7)

Deltagerne diskuterede forbruget af mobiltelefoner i dag og hvor meget det er ændret i løbet af de sidste mange år. De var foruroligede over, at de alle havde flere gamle mobiltelefoner liggende derhjemme i skufferne, som egentlig ikke havde nogen fejl, bortset fra at de var blevet gamle og umoderne. De drøftede, om det var nødvendigt at skifte sin teknologi ud hele tiden og om det ikke ville være bedre at få den repareret. Flere mente, at det ikke var nødvendigt med den nyeste teknologi, især ikke for børn. Her blev sociale aspekter også inddraget, da jeg ønskede at høre deltagernes syn på, om de selv var i stand til at vurdere, hvad der var nødvendigt for deres børn, eller om dette muligvis blev påvirket af eksterne faktorer. Hvad betyder fænomenet nødvendigt, og hvornår og hvordan afgør man dette? Er det så simpelt som at sige “nej, du behøver ikke en ny telefon” og hvad vil det betyde for det

barns sociale status? Selvom emnet var teknologi, opstod der også samtaler om opdragelse, tilpasning og hvad der bestemmer vores værdi. Deltagerne var ikke enige om, hvor stor betydning teknologien har, hvilket heller ikke var målet, men de fik et indblik i, hvor mange forskellige aspekter af teknologiforbruget der er vigtige at overveje, når et sådant emne skal diskuteres.

Genbrug

Dette er det sidste mønster, der blev dannet. Det omhandler både upcycling af møbler og tøj samt køb af brugte ting. Der blev også talt om 'smid væk-kulturen' og om, hvorvidt den er ved at være et overstået kapitel, da de fleste i dag enten giver deres aflagte ting videre til nødhjælp eller sælger dem. Disse to citater viser, hvad nogle af deltagerne sagde om genbrug:

“genbrug - køb / salg giv nyt liv til gamle ting fx. sy om”

(Bilag 13, l. 2)

“købe danske møbler, eller holdbare kvalitetsting. behold. ej smid væk kultur”

(Bilag 13, l. 3)

Særligt blev der talt om den ændring, der er sket de sidste par år i danskernes holdning til genbrug. Deltagerne talte meget om, at vi i dag synes at det er smart at købe genbrug, og om vi endda ønsker møbler, tøj og diverse ting, der har en historie. Deltagerne husker, at det ikke altid har været sådan, for bare for få år siden blev mennesker, der købte genbrug, nærmest set ned på. Her blev der talt om, hvorvidt deltagerne mente, at denne ændring var positiv, hvilket de alle var enige om, at det var. Derudover ønskede jeg at høre, hvad deltagerne mente, var årsagen til denne ændring. Svarene var forskellige. Nogle deltagere mente, at det var for at anskaffe sig noget, som ingen andre havde, fordi mennesker i dag ikke kun ønsker at være en del af mængden, men også at være og fremstå som noget særligt. Andre mente, at unge i dag er meget mere miljøbevidste og derfor vælger genbrug.

Delkonklusion på workshoppen

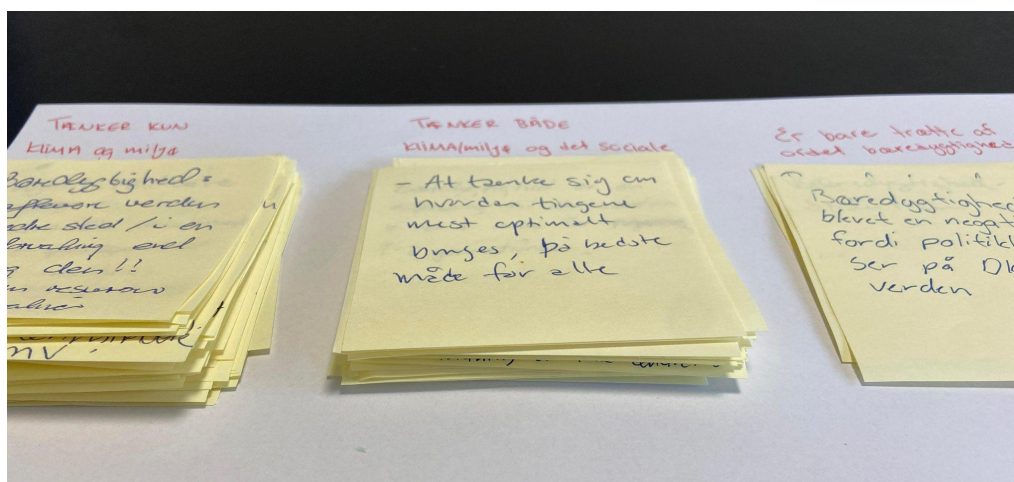
Ud fra de 11 mønstre, der blev dannet, tegner der sig et klart billede af, at miljø- og klimamæssig bæredygtighed fylder mest hos medarbejderne i Agri Nord. Når deltagerne blev

spurgt ind til de fænomener, de talte om, kunne man tydeligt mærke, at de var gode til at sætte dem i større perspektiver og reflektere over, hvad et fænomen betød eller hvilken værdi det havde. Formålet med workshopen var at se, hvilke genstande deltagerne forbinder med bæredygtighed, og selv om vi befandt os i landbrugsbranchen, var deltagerne gode til at belyse andre elementer af bæredygtighed.

Jeg tror også, både jeg og deltagerne blev overraskede over, hvor meget simple genstande, som ingen troede ville have stor betydning, fyldte i dialogen. Disse genstande fik nemlig nogle deltagere til at reflektere over, at en genstand ikke nødvendigvis er enten bæredygtig eller ikke bæredygtig, men at der er mange facetter imellem. Deltagerne blev bevidste om, at der sjældent er et simpelt svar på et problem og at noget, der tænkes som miljømæssigt bæredygtigt, ikke nødvendigvis også kan være socialt bæredygtigt. Balancen mellem disse aspekter er det væsentlige at se på og arbejde med for at nå i mål.

Som nævnt tidligere blev workshopen opdelt i to dele. Den første del handlede om genstande og at skrive de associationer, genstandene gav, ned på post-its. Den anden del handlede om at skrive egne tanker om bæredygtighed ned på en post-it. Formålet med den sidste del var at få et overblik over, hvad deltagerne generelt tænker, når de tænker på bæredygtighed. Deltagerne fik ikke specifikke instrukser om, hvad og i hvilke baner de skulle tænke for at udføre den sidste del, men jeg håbede, at de ville tage udgangspunkt i den workshop, de lige havde deltaget i, og muligvis skrive om deres oplevelse af bæredygtighed før, under og efter workshopen.

For at arbejde med disse post-its blev der ikke lavet Affinity Diagramming. I stedet oprettede jeg to kategorier: en hvor deltagerne kun tænkte på klima og miljø og en hvor de både tænkte på klima, miljø og det sociale. Jeg læste derefter de indsamlede post-its og brugte tid på at forstå, hvad jeg troede deltagerne egentlig mente med det, de skrev på deres post-its. Efter at have gennemgået alle post-its oprettede jeg en ny kategori, der skulle indeholde de post-its, hvor deltagerne ikke havde givet deres holdning til, hvad bæredygtighed er, men kun udtrykt, at de er trætte af hele tiden at skulle tale om dette begreb.



Det skal bemærkes, at denne øvelse selvfølgelig er præget af min egen forståelse af, hvad deltagerne har skrevet. Men da jeg har deltaget i alle workshops, mener jeg også, at jeg er i stand til at se ud over min egen forforståelse og i videst muligt omfang støtte mig til det, der faktisk står på de indsamlede post-its.

Resultaterne fra denne øvelse viste følgende:

- 53 deltagere tænker kun på klima og miljø
- 37 deltagere tænker både på klima, miljø og det sociale
- 4 deltagere er trætte af at høre og tale om bæredygtighed.

Jeg havde før workshoppen en forståelse af, at langt de fleste medarbejdere kun tænkte på klima og miljø, når de tænkte på bæredygtighed, og ud fra resultaterne ovenfor er der ikke stor forskel mellem dem, der kun tænker på klima og miljø, og dem der også tænker det sociale aspekt med. Mange deltagere skrev lange forklaringer, hvor de fortalte, hvad der havde ændret sig for dem, og hvorfor de tænkte, som de gjorde. Nogle deltagere skrev dog, at deres holdning og viden om bæredygtighed ikke havde ændret sig. Jeg var nødt til selv at tænke mig frem til, hvad de mente med det, og i de fleste tilfælde henviste de til, at bæredygtighed for dem stadig primært handlede om klima og miljø, og at det var nødvendigt at træffe nogle beslutninger, selvom det kunne påvirke andre mennesker. Andre deltagere skrev derimod, at deres holdning til bæredygtighed var blevet fuldstændig ændret efter workshoppen. Før workshoppen havde de ikke tænkt det sociale aspekt med, og de forstod kun bæredygtighed som noget, der vedrørte miljø og klima.

De fire deltagere, der skrev, at de primært bare var trætte af bæredygtighed, synes jeg er særligt interessante at se nærmere på. Selvom antallet af deltagere, der giver udtryk for dette, er lavt, tror jeg, at det er noget, der gør sig gældende flere steder.

Afslutningsvis i denne delkonklusion vil jeg påpege, at det under udarbejdelsen af denne workshop var meget tydeligt, at den ledelsesmæssige del ikke var i fokus for nogle medarbejdere. Der blev talt en del om økonomi, men ikke på et ledelsesmæssigt niveau. En årsag til dette kan være, at workshoppen kun blev faciliteret med medarbejdere og ikke ledere, og derfor var fokus ikke rettet mod denne del. En anden årsag kan også være, at det ledelsesmæssige aspekt kan være svært at forholde sig til, da det kan virke abstrakt og uoverskueligt, hvis man ikke har en specifik sag eller situation at forholde sig til.

Undringskompasset i Agri Nord

Ud fra den foregående analyse står det klart, at Agri Nord har en ledelse, der er villig til omstilling og ønsker at fremme bæredygtighed. Som tidligere nævnt mener jeg, at det ikke er muligt at arbejde med bæredygtighed uden at inddrage væredygtighed. Medarbejderne hos Agri Nord har primært en forståelse af bæredygtighed som noget relateret til miljø og klima. For at ændre denne opfattelse af bæredygtighed er det nødvendigt at tage den eksistentielle resonans i betragtning. Deltagerne skal opleve, hvordan noget uden for dem selv kan ændre noget i dem, så de får lyst til at handle inden for bæredygtig udvikling.

Selvom Agri Nord i dag tager store skridt mod grøn omstilling og tager initiativ til denne omstilling i lokalsamfundet, mangler de et dialogisk rum for væredygtighed. Her kan Undringskompassets fire verdenshjørner bidrage til, at medarbejderne får flyttet deres dialog og deres forståelse. Undringskompasset kan hjælpe medarbejderne med at lære at tænke flere aspekter af bæredygtighed og væredygtighed ind og knytte disse begreber til deres eget liv og egne værdier. Ved at bruge Undringskompasset vil Agri Nord give deres medarbejdere både den sprogfærdighed og den faglige ballast, der er nødvendig for at kunne diskutere store eksistentielle resonanser både i medarbejdernes privatliv og arbejdsliv.

Jeg tror især, at Undringskompasset vil være gavnligt for Agri Nord, da deres medarbejdere er meget fastholdende i deres holdninger, og mange af dem føler også, at de på grund af deres faglige viden har stor indsigt i bæredygtighed. Og det har de også til en vis grad, men de har

primært kendskab til miljø- og klimarelateret bæredygtighed, som jeg mener, de skal lære at bevæge sig væk fra. Ved at lære medarbejderne at føre en undrende dialog om fænomener åbner de også op for mere kreative rum, hvilket vil bidrage til nye perspektiver og løsninger. Desuden vil den undrende dialog, som medarbejderne lærer, også gøre dem bedre rustede til at kommunikere med deres egne kunder og forstå dem bedre.

Det kan være udfordrende for en organisation som Agri Nord at arbejde med bæredygtighed og indre omstillinger, da landbrugssektoren ofte er præget af landmænd, der foretrækker at “gøre tingene på den måde, de altid har gjort det”. De har tillid til resultater, og det kan være svært at vise, hvordan en undrende dialogisk model giver resultater, da det ikke sker øjeblikkeligt. Det er en proces, man skal igennem, hvor man langsomt lærer, og til sidst vil alle fire verdenshjørner blive en integreret del af ens tænkemåde og handlinger.

Kap. 6 - Refleksion

Hvad er bæredygtighed, og hvorfor er det så svært at forstå? Dette er et spørgsmål, jeg har stillet mig selv mange gange i løbet af de seneste måneder. Bæredygtighed er et fænomen, vi alle har hørt om mange gange, og noget vi formentlig tror, vi har kendskab til, men i virkeligheden er de flestes kendskab til fænomenet kun overfladisk. Men hvorfor har vi ikke større viden og forståelse for et fænomen, der spiller en så stor rolle i den samfundsmæssige dialog? Som resultaterne fra workshopen viste i min delkonklusion, tror jeg, at mange mennesker er trætte af fænomenet og derfor ikke har lyst til at sætte sig yderligere ind i det. Greenwashing er blevet så udbredt i de seneste år, at det er svært for forbrugerne at navigere og afgøre, hvornår noget er ægte og hvornår det er falsk.

Spørgsmålet er så, hvordan vi kan ændre menneskers holdning til bæredygtighed, fordi det er vi nødt til. Vi kan ikke bare læne os tilbage og sige, at vi er trætte af bæredygtighed eller at vi ikke stoler på, at de bæredygtige tiltag, der bliver promoveret, er ægte.

Er vi nået dertil, hvor vi er nødt til at se begrebet på en helt ny måde? Jeg tror muligvis, det ville være en løsning. Vi skal begynde at arbejde med eksistentiel bæredygtighed og væredygtighed. Vi skal lære vores børn og unge, at bæredygtighed ikke er et statisk begreb, men noget de selv skal være med til at forme og give mening. I forlængelse af dette vil jeg, ligesom Hansen (2021) også påpeger, foreslå tilføjelsen af et nyt verdensmål til FN's allerede eksisterende 17 verdensmål. Det 18. verdensmål skal omhandle den måde, vi som mennesker både kulturelt og åndeligt kan opbygge et forhold til naturen og begynde at leve i harmoni med den, i stedet for kun at udnytte den. Det 18. verdensmål skal derfor være opbygget omkring de elementer, der er afgørende for at forstå væredygtighed.

Vi skal blive bedre til at inkludere os selv i ligningen. Vi skal lære at lytte til os selv, samtidig med at vi lytter til naturen og de eksterne påvirkninger. Vi skal lære at være til stede og derigennem opleve verden på ny. På samme måde som jægeren i Grønland lærer at mærke naturen og jage ud fra de forudsætninger, naturen giver, uden at udnytte den, skal vi også lære at gøre det samme. Alle mennesker har været i en lignende position som jægeren i Grønland, så vi kan også finde tilbage dertil. Vi skal igen blive gode til at lære vores børn, at vi skal leve sammen med naturen og ikke kun af den. Vi skal bevæge os væk fra det antropocentriske verdenssyn, hvor vi kun har os selv, vores erhverv og vores ønsker i fokus. Er det for sent for

os voksne mennesker at ændre noget? Er vi nødt til at lægge fremtiden i børnenes hænder? Jeg tror bestemt ikke, det er tilfældet. Vi skal lære vores børn og unge at handle i overensstemmelse med væredygtighed, men vi skal bestemt også gøre det selv, selvom det for os måske vil være en større udfordring, da vi skal lære at tænke og være på en ny måde.

En måde for os voksne mennesker, at lære at være på ny, er gennem ledelse. En stor del af vores voksne liv foregår på arbejdspladsen, og derfor vil den ledelsesstil, vi bliver stillet overfor, have indflydelse på vores væren.

Regenerativ ledelse

For at kunne arbejde mere væredygtigt i en organisation er det vigtigt, at ledelsen også arbejder i den retning. En regenerativ ledelse, der er åben og lyttende over for medarbejdernes tanker og ønsker, vil være en væredygtig ledelse (Storm, 2021). En væredygtig ledelse stræber efter at skabe rum for kreativitet og udvikling. De ønsker at skabe både åndelige og fysiske rum, hvor medarbejdere individuelt og i fællesskab kan generere nye ideer. Den væredygtige ledelse giver medarbejderne frihed til at udvikle tiltag, der kan fremme organisationens væredygtige og bæredygtige position (Hansen & Jørgensen, 2021).

Agri Nord er en organisation, der ønsker at være førende inden for den grønne omstilling og ønsker, at deres medarbejdere, kunder og andre også arbejder i samme retning. Derfor stiller jeg spørgsmålstejn ved, hvor meget der egentlig skal ændres for, at Agri Nord kan være en førende figur i denne omstilling. Agri Nord arbejder allerede på et højt niveau med ESG og ønsker, at det skal være en integreret del af deres identitet. Men jeg mener, at der mangler nogle vigtige væredygtige overvejelser inden for ESG-begrebet. For at ESG skal blive en integreret del af samfundet og forståelsen af bæredygtighed, tror jeg, det er vigtigt, at ESG bliver et begreb, som alle har været med til at definere. Derfor er det vigtigt, at når man taler om ESG og bæredygtighed, at man i høj grad fokuserer på den eksistentielle bæredygtighed og dermed også væredygtighedsdimensionen. Hvis vi som mennesker skal omfavne et nyt begreb og virkelig leve efter de retningslinjer, begrebet sætter, er det vigtigt, at vi selv kan være med til at definere det ud fra vores egen forståelse af verden.

Jeg tror derfor, at hvis Agri Nord ønsker, at alle deres rådgivere skal være i stand til at tale om ESG, promovere og sælge ESG-rapporter, er deres ledelsesstil afgørende. Jeg tror på, at gennem en væredygtig ledelse vil man også opnå væredygtige medarbejdere, der selv er i stand til at definere deres forståelse. Hvis medarbejderne får rum til at udforske ESG, bæredygtighed og væredygtighed, vil de også lære at navigere i det og forstå, hvorfor det er vigtigt at arbejde med disse fænomener.

Ved at bevæge sig lidt væk fra den hierarkiske opbygning, som administrerende direktør i Agri Nord ønsker, så har ledelsen i Agri Nord mulighed for at blive mere regenerativ. De skal ikke slippe alt kontrol, og de kan også fortsætte som en hierarkisk organisation, så længe de er bevidst om hvilke beslutninger der ligger hos ledelsen og hvilke beslutninger der ligger hos medarbejderne. Det er nemlig væsentligt, at medarbejderne får rum til at være til stede, og rum til at udvikle kreative og anderledes tiltag, der kan være med til at fremme den væredygtige organisation.

Kap. 7 - Konklusion

Jeg startede dette speciale med at påpege, at bæredygtighed er et begreb, der fylder meget i samfundet. Gennem udarbejdelsen af specialet har jeg imidlertid erkendt, at bæredygtighed ikke kun er et begreb, der fylder meget, men også et begreb, der har mange betydninger afhængigt af, hvem man taler med. Specialets problemformulering lyder som følger:

“Hvordan kan man gennem kreativitetsfremmende dialog og samværsmodeller opnå viden og indsigt i Agri Nords medarbejders forståelse af bæredygtighed med det formål at give dem en bredere forståelse af ESG? Desuden ønsker jeg at se på, hvordan den eksistentielle undren kan bidrage til en dybere forståelse af fænomenerne bæredygtighed og væredygtighed.”

Problemformuleringen starter med at undersøge, hvordan man gennem en kreativitetsfremmende dialog og samværsmodeller kan opnå viden om Agri Nords medarbejders forståelse af bæredygtighed. Jeg har hentet inspiration fra Strands objekt-teater metode i de workshops, jeg har faciliteret. Disse workshops har hjulpet mig med at opnå en bred forståelse af, hvordan medarbejderne opfatter bæredygtighed, og har bekræftet min antagelse før specialets start om, at medarbejderne primært tænker på klima og miljø, når de tænker på bæredygtighed. Gennem disse kreative workshops har jeg imidlertid formået at engagere medarbejderne i dialog, og gennem samtalen og nærværet er der opstået en ny forståelse af bæredygtighed. Resultaterne fra workshoppen viser, at størstedelen af deltagerne stadig primært forbinder bæredygtighed med klima og miljø, men samtidig er der også en betydelig andel af deltagerne, der har fået øjnene op for andre elementer af bæredygtighedsfænomenet.

Ud over at se på, hvordan kreative processer kan bidrage til viden og indsigt i medarbejdernes forståelse, ønskede jeg også at forstå, hvilken betydning væredygtighed har for hele dialogen om bæredygtighed. Jeg tror ikke, at disse to begreber kan adskilles, da de begge er væsentlige for den udvikling, vi skal igennem. Men for at forstå væredygtighed ordentligt er det vigtigt at kunne opleve en eksistentiel undren over fænomenet, da det er i disse undringsøjeblikke, at vores egen forståelse af noget opstår. Derfor har jeg gennem de workshops, jeg har faciliteret, forsøgt at give deltagerne redskaber til at sætte spørgsmålstejn ved det, de siger, og samtidig blive bedre til at stille sig selv undrende spørgsmål om, hvilken betydning deres udsagn har, og hvor deres forståelse af et fænomen stammer fra.

Mit mål med workshopen var at få indsigt i medarbejdernes forståelse af bæredygtighedsfænomenet, hvilket jeg mener, jeg har opnået. På den ene side blev min hypotese bekræftet, da flertallet af deltagerne stadig primært tænker på klima og miljø, når de tænker på bæredygtighed. På den anden side blev jeg også overrasket over, hvor mange deltagere der angav, at de nu også indtænker andre elementer, når de tænker på bæredygtighed. Jeg kan ikke udelukkende tilskrive workshopen æren for, at deltagerne er blevet bedre til at inkludere flere elementer i deres forståelse af bæredygtighedsfænomenet, men jeg kan konkludere, at workshopen har bidraget til at udfordre deres forståelse og åbne deres syn for de mange facetter, der ligger bag begrebet.

Jeg kan konkludere ud fra ovenstående, at Agri Nord som organisation fremadrettet bør arbejde på at udvide medarbejdernes forståelse af bæredygtighed for at kunne håndtere ESG mere effektivt. Desuden er det vigtigt, at Agri Nord fokuserer mere på væredygtighedsdimensionen, hvis ESG skal integreres mere i organisationen, som den administrerende direktør ønsker. Medarbejderne bør have mulighed for at skabe deres egen forståelse af bæredygtighed og få lov til at arbejde ud fra denne opfattelse. Det er også vigtigt, at Agri Nord praktiserer en regenerativ ledelse, der lytter og forstår medarbejderne. Ledelsen skal arbejde mere væredygtigt og stræbe efter at fremkalde forundring og undren. Der skal være plads til fordybelse og fysiske rum, hvor medarbejderne kan generere ideer og fordybe sig, med det formål at skabe både væredygtige og bæredygtige tiltag.

Desuden kan jeg konkludere, at for at kunne arbejde optimalt med ESG som en drivkraft for forandring, er det nødvendigt at have et større fokus på væredygtighed. Selvom ESG er baseret på de 17 verdensmål, mangler der ifølge dette speciale og flere professorer en væredygtighedsdimension. Dette er også gældende i forhold til ESG. Denne sidste dimension, der mangler, bør have fokus på den eksistentielle resonans og genoprettelse af vores forbindelse til naturen både kulturelt og åndeligt.

Agri Nord som organisation ønsker at fremme bæredygtig udvikling og stå i spidsen for, at både medlemmer og kunder gør det samme. Som almindelige borgere er der dog begrænset, hvad vi hver især kan gøre, og derfor bliver bæredygtighed ofte et overfladisk og fjernt fænomen. Men ud fra dette speciale kan jeg konkludere, at hvis vi bliver bedre til at fokusere på de eksistentielle dimensioner, såsom væredygtighed, vil vores holdning og tilgang til

verden ændre sig. Vi vil være mere modtagelige over for klima- og miljøbeslutninger truffet på højere niveauer og måske også være bedre rustede til at give afkald på personlige goder for at tjene naturen.

Litteraturliste

- Alrø, H., Billund, L., & Dahl, P. N. (Red.). (2018). *Dialogisk procesfacilitering* (1. udgave). Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H., & Billund, L. (2020). Processual responsiveness in dialogic facilitation. *Journal of Workplace Learning*, 33(2),
- Aremark, J. (2021). *Kropslig væredygtighed*. I: Dietrichsen, C. og Lassen, V. (red.), *Væredygtighed: inder siden af bæredygtighed*, kap. 7. Frederikshavn: Dafolo.
- Arler, F., Mosgaard, M. A., & Riisgaard, H. (Red.). (2015). *Bæredygtighed: Værdier, regler og metoder*. Aarhus Universitetsforlag.
- Barad, K. M. (2007). *Meeting the universe halfway: Quantum physics and the entanglement of matter and meaning*. Duke University Press.
- Belling, L. (2019). *Bæredygtighed: Fra moralsk pegefinger til etisk kompas* (1. udgave). Muusmann.
- Bosselmann, A. S., (2012). Definition af industriel bæredygtighed i landbrugs- og fødevarerektoren, 6 s., dec. 07, 2012. FOI Udredning, Nr. 2012/32
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzel.
- Christensen, S. (2019). *Bæredygtig undervisning*. Lightning Source Inc. (Tier 3) : Aarhus University Press.
- Den europæiske grønne aftale (2019). *MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN. Den europæiske grønne aftale*. Lokaliseret på: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>, den 10 maj 2023.
- Den Europæiske Unions Tidende (2020). *EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING (EU) 2020/852 af 18. juni 2020 om fastlæggelse af en ramme til fremme af bæredygtige investeringer og om ændring af forordning (EU) 2019/2088*. Lokaliseret på: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2020:198:FULL&from=DA>, den 8 maj 2023

Dietrichsen, C., & Lassen, V. (2021). *Væredygtighed—Indersiden af bæredygtighed*. Dafolo A/S : [sælges på internettet]

Fink, H. (2021). *Væredygtighed i et filosofisk perspektiv*. I: Dietrichsen, C. og Lassen, V. (red.), *Væredygtighed: inder siden af bæredygtighed*, kap. 3. Frederikshavn: Dafolo.

Fuglsang, L., Bitsch Olsen, P., & Rasborg, K. (2013). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gadamer, H.-G. (2007). *Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik* (2. udgave). Academica.

Hansen, F.T. (2021). *Undring motiverer til øget bære- og væredygtighed*. I: Dietrichsen, C. og Lassen, V. (red.), *Væredygtighed: inder siden af bæredygtighed*, kap. 9. Frederikshavn: Dafolo.

Hansen, F.T. & Jørgensen, L.B. (2021). Wonder-inspired Leadership: Or how to cultivate ethical and phenomenon-led health care. *Nursing Ethics*: Vol. 28, No. 6 (September): 951-966. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1177/0969733021990791>

Hansen, F.T. (2022). At skrive sig ud mod det gådefulde via undringens fire verdenshjørner. I: Herholdt-Lomholdt, S. (red.), *Fenomenologi: å leve, samtale og skrive ut mot det gåtefulle i tilværelsen*, s. 47-78. Bergen: Fagbokforlaget.

Hansen, F.T. & Thorsted, A.C. (2022). *At tænke med hjertet: En grundbog i eksistentiel praksisfenomenologi*. Aarhus: Forlaget Klim.

Hvad er landbrug & Fødevarer (2023). Lokaliseret på: [Hvad er Landbrug & Fødevarer? \(lf.dk\)](https://www.hvad-er-landbrug-og-fodevarer.dk/), den 2 maj 2023.

Højgaard, L., & Søndergaard, D. M. (2015). *Multimodale konstitueringsprocesser i empirisk forskning*. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative Metoder: en grundbog*. Kbh.: Hans Reitzel.

Kaspersen, L. B., & Loftager, J. (Red.). (2009). *Klassisk og moderne politisk teori* (Tom Havemann, Overs.; 1. udgave). Hans Reitzel.

La Cour, G.M. (2021). *Meditation - en vej til indre og yndre bæredygtighed*. I: Dietrichsen, C. og Lassen, V. (red.), *Væredygtighed: inder siden af bæredygtighed*, kap. 8. Frederikshavn: Dafolo.

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. & SEGES (2020). Bæredygtigt finansiering i landbruget. Lokaliseret på: [virksomhedsledelse_baredygtig_finansiering_landbruget_rapport.pdf](https://landbrugsinfo.dk/virksomhedsledelse_baredygtig_finansiering_landbruget_rapport.pdf) (landbrugsinfo.dk), den 10 maj 2023.

Magnussen, A. (2022). *Agri Nord - Relationen mellem rådgiver og kunde*. Aalborg Universitet. Kandidatuddannelsen i Kommunikation. 3. semesterprojekt.

Martin, B., & Hanington, B. M. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions* (Digital ed). Rockport Publishers.

Miller, K. (2014). *Organizational Communication* (7th ed). Cengage Learning.

Obama, B. (2015). Barack Obama - Adress at COP21 Session 1. Lokaliseret på: [Barack Obama - Address at COP21 Session 1 \(americanrhetoric.com\)](https://americanrhetoric.com/barack-obama-address-at-cop21-session-1/), den 18 maj 2023.

Om SEGES Innovation (2023). Lokaliseret på: [Om SEGES Innovation](#), den. 2 maj 2023.

Our common future (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Lokaliseret på: Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development (un.org), den 12 maj 2023

Parisaftalen (2016). Parisaftalen. Lokaliseret på: [PARISAFTALEN \(europa.eu\)](https://europa.eu/parisaftalen/), den 14 maj 2023.

Rosa, H. (2019). *Resonans: En sociologi om vores relation med verden*. Forlaget Eksistensen.

Schwarz Wentzer, T. (2017). *Introduktion til Heideggers vaeren og tid* (2. oplag). Klim.

Simonsen, J. (2014). *Situated design methods*. The MIT Press.

Storm, L. (2021). *Regenerativ ledelse*. I: Dietrichsen, C. og Lassen, V. (red.), *Væredygtighed: inder siden af bæredygtighed*, kap. 22. Frederikshavn: Dafolo.

Strand, A. M. C. (2012). *Enacting the Between. On dis/continuous, intra-active becoming of/through an apparatus of Material Storytelling*. PhD dissertation Aalborg University, Denmark

Strand, A. M. C. (2014). *Material Storytelling. Resituating Language and Matter in Organizational Storytelling*. In K. M. Jørgensen & C. Largarcha-Martinez (Eds.). *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power in Organizations*. New York: Nova Science Publishers.

Strand, A. M. C., & Sparholt, U. (2017). *Intra-aktionsforskning – en dialogisk slowfox med materialiteten*. (pp. 109–142 i *Dialogforskning i et praksisnært perspektiv*. (red. Alrø, H. & Hansen, F.T.) Aalborg Universitetsforlag. Aalborg.

Strand, A. M. C. Mortensen, J. A., & Larsen, J. (2018). *The break: Work-life balance and leadership anno 2016: Reconfiguring contemporary leadership through the 2,400-year-old coaching concept of protreptic, walking, and material storytelling*. I *The Emerald Handbook of Quantum Storytelling Consulting* (s. 35-50). Emerald Group Publishing Ltd.

Strand, A. M. C. (2019). *Objekt-teater & Sandboxing*. I Vestergaard, J. (red.), Andreassen, M. B. (red.), Strand, A. M. C., Thorsted, A. C., Østergaard, A., Bak-Jensen, B., Lund, B., Gertsen, F., Aaen, I., Christensen, J. L., & Vistisen, P. (2019). *PBL og Entreprenørskab: Sammenkobling og udvikling af begreber og praksis, der fremmer entreprenante kompetencer på tværs af AAU*. Aalborg Universitet.

Strand, A. M. C., (2020). *Performance Scenography - and the allowance of the Human at Work: – reorganizing matters of relationalities of sustaining sentient beings at work*. Paper præsenteret på EGOS, Hamburg, Tyskland online conference i Maj 2020.

Taylor, F. W. (2005). *The principles of scientific management* (1st ed). 1st World Library Literary Society.

Trillingsgaard (Red.). (2017). *Feedback gentænkt*. Dansk Psykologisk Forlag.

Verdensmålene (2023). Lokaliseret på: [Verdensmålene | Verdensmålene.dk](https://verdensmaalene.dk) (verdensmaalene.dk), den 6 maj 2023.