

# Ordentlighed er fremtiden: HR's rolle i bæredygtig ledelse og menneskelig praksis



Ordentlighed har aldrig været vigtigere. Ikke som floskel, men som praksis. Som noget, vi skal kunne mærke i kulturen, i ledelsen og i hverdagens beslutninger. Det handler ikke kun om at være et "godt menneske" på arbejdet. Det handler om, at bæredygtig ledelse og social ansvarlighed er forretningskritiske – ikke bare etisk rigtige.



Fotograf: Lars Schmidt

Af Josefine Campbell, executive coach, forfatter og founder af Campbell Co, samt af lederuddannelsen Leaders Collective

Særligt i lyset af det skifte, vi ser med de yngre generationers indtog på arbejdsmarkedet – især Generation Z. De kræver et andet menneskesyn og en ny form for ledelse. De ældre generationer kan hurtigt virke som afstumpede i deres øjne, mens mange fra Generation Z kan virke særligt krævende. Her kan HR stå i en nøglerolle. Ikke som leverandør af systemer, men som partner for ledere og organisationer, der vil gøre det bedre – og gøre det rigtigt.

### Fra systemer til samskabelse

I mange organisationer har HR en ambition om at være forretningsnær. Alligevel ender alt for mange initiativer med at føles som endnu et lag af krav for lederne. Det skaber en modsætning mellem trivsel og drift – og her risikerer vi at miste netop dét, HR burde bidrage med: bæredygtighed, både menneskeligt og organisatorisk.

Bæredygtighed i HR handler ikke kun om grønne strategier eller CO<sub>2</sub>-aftryk. Det handler også om at skabe arbejdsliv, mennesker kan holde til – og udvikle sig i – uden at brænde ud. Her er HR's sociale ansvar at stille sig selv spørgsmålet: Er vi med til at skabe rammer, hvor mennesker kan trives, bidrage og blive hele i stedet for slidte?

Det kræver, at HR:

- Forstår lederens hverdag og prioriteter.
- Arbejder tæt med forretningen og ikke kun leverer løsninger udefra.
- Skaber fleksible systemer, der tjener menneskene – ikke omvendt.

Forskning viser, at når HR fungerer som strategisk partner og ikke kun som administrator, øges både organisatorisk performance og medarbejderengagement (Ulrich, 1997; Paauwe, 2004).

### Generation Z vil noget andet – og noget mere

De unge på arbejdsmarkedet i dag stiller spørgsmål, som mange organisationer ikke tidligere har været nødt til at forholde sig til: Hvad er meningen med vores arbejde? Hvordan bidrager vi til noget større? Og hvorfor skal jeg gå på kompromis med mit helbred for at levere resultater?

Forskning i Generation Z viser, at de lægger vægt på formål, diversitet, psykologisk tryghed og work-life balance (Deloitte, 2023; Twenge, 2017). De vælger organisationer, som tager socialt ansvar og tilbyder fleksible rammer – og de fravælger dem, som ikke gør.

Hvor tidligere generationer måske har accepteret at "tage en for holdet", siger Generation Z fra. De kræver, at organisationer udviser ansvarlighed, både i forhold til mennesker og verden omkring dem. De forventer gennemsigtighed, ægte balance og respekt for det menneskelige. De vil egentligt bare gerne have god ledelse, hvor opgaverne bliver forklaret ordentligt, at det hele menneske rummes, og der bliver givet reflekteret feedback, så de kan lære af det. Det kan være svært at prioritere som leder, hvis man selv er opflasket med at finde ud af det meste selv – ved at stramme ballerne.

Det, som Z'erne ønsker, er ikke forkælelse. Det er fremtidens vinderstrategi – og en mulighed for at bygge sundere organisationer. Men det kræver mod hos både HR og ledere til at gentænke tilgang til ledelse, trivsel og performance.

### Det sociale i ESG: Personlig energi er hjernens benzin

Når ESG diskuteres, får det sociale aspekt – S'et – ofte mindst opmærksomhed. Men trivsel, mental sundhed og et godt arbejdsmiljø er ikke kun nice to have. Det er det, der holder sammen på organisationer i en tid med forandring, pres og kompleksitet. Hvis medarbejderne er i mistro, får organisationen ikke det optimale ud af deres kognitive evner. Medarbejdere, som er udkørte, kan ikke tænke lige så godt, som de kan, når de trives. Personlig energi er hjernens benzin.

Verdenssundhedsorganisationen (WHO) har gentagne gange peget på arbejdsrelateret stress som en global sundhedsudfordring. I Danmark viser tal fra Det Nationale

Forskningscenter for Arbejdsmiljø, at 25 % af arbejdstagere oplever symptomer på stress flere gange om ugen. Det sociale aspekt er derfor ikke abstrakt – det er konkret og akut.

Samtidig viser forskning, at virksomheder, der investerer i mental sundhed og trivsel, ikke kun øger fastholdelse – de forbedrer også produktiviteten og bundlinjen (Harvard Business Review, 2021; CIPD, 2022).

Det betyder, at HR's rolle kan være at:

- Bidrage aktivt til, hvordan trivsel integreres i kerneforretningen – ikke som ekstraopgave, men som grundlag for drift og udvikling.
- Facilitere lederes evne til at håndtere mennesker med psykologisk tryghed, klarhed om opgaven, feedback og respekt (Edmondson, 2019).
- Turde udfordre gamle systemer, der fremmer kontrol frem for tillid.

Hvis vi vil tage det sociale ansvar alvorligt, kræver det, at HR og ledelse går hånd i hånd – ikke bare i værdier, men i praksis. Når trivsel bliver et fælles ansvar, bliver det også en fælles gevinst.

### Fra overlevelse til bæredygtighed i hverdagen

Bæredygtighed i HR og ledelse handler i sidste ende om at skabe arbejdspladser, hvor mennesker kan være hele mennesker. Hvor det ikke er nødvendigt at skære sig selv til for at passe ind. Hvor der er plads til forskellighed, udvikling og refleksion – uden at det står i vejen for performance.

Det starter med et opgør med gamle vaner og en ærlig dialog om, hvad ordentlighed betyder i praksis. Ikke kun som værdier på hjemmesiden, men som noget, vi måler os selv og hinanden på i det daglige. Ikke som ekstra fokusområder, men som integrerede elementer i måden, vi leder og organiserer os på.

HR kan og bør være katalysator for den bevægelse. Ikke som dem, der har alle svarene, men som dem, der stiller de rigtige spørgsmål – og tør tage samtalen om, hvad det vil sige at være en arbejdsplads med social bæredygtighed i hjertet.

For hvis ikke HR gør det – hvem gør så? ✕

**Referencer:** Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business Press.

- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford University Press.
- Deloitte (2023). *Gen Z and Millennials Survey*.
- Twenge, J. (2017). *iGen*. Atria Books.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization*. Wiley.
- WHO (2022). *Mental Health and Work*.
- NFA (2023). *Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark*.
- Harvard Business Review (2021). *Mental Health is a Business Imperative*.
- CIPD (2022). *Health and Wellbeing at Work*