



---

# Fra klimakrise *til klimahandling*

10 principper for fremtidens klimalederskab

---

Lederne NAVIGATING 360 

# Indhold

# Indhold

03	<b>Forord</b> Kære leder, derfor er klimakrisen din største udfordring <i>ved Bodil Nordestgaard Ismiris og Thomas Thune Andersen</i>
06	<b>Klimaets nødvendige lederskab</b>
08	Klimalederskabets otte brændende platforme
10	10 principper for fremtidens klimalederskab
12	<b>Klimatologi</b> <i>Sebastian Mernild</i> "Forstå hvad klimamål og klimakrise vil kræve af dig"
16	<b>Biologi</b> <i>Katherine Richardson</i> "Gør dit samlede ressourceregnskab op. Det bestemmer din fremtid"
20	<b>Katastrofer</b> <i>Kristian Lauts</i> "Se klimakatastrofer som nye sammenhængende læringsmuligheder"

24	<b>Økonomi</b> <i>Peter Birch Sørensen</i> "Vi undgår ikke mere regulering og flere afgifter"
28	<b>Adfærd</b> <i>Michael Bang Petersen</i> "Hvis ingen tør gå foran, sker der ikke noget"
32	<b>Geopolitik</b> <i>Karen Lund Petersen</i> "Virksomheder bedriver også politik"
36	<b>Klimapolitik</b> <i>Connie Hedegaard</i> "Vi skal nytænke de politiske beslutningsprocesser"
40	<b>Information</b> <i>Rebecca Adler-Nissen</i> "Hvem og hvad skal du stole på?"
44	<b>Aktivism</b> <i>Mickey Gjerris</i> "Vær bevidst om dit store ansvar"
48	<b>Ordforklaring</b>
49	<b>Læs mere</b>

# Kære leder

## *Derfor er klimakrisen din største udfordring*

For nylig kunne man i P1 høre om en kvinde fra Sydsudan. Landet er ramt af klimaforandringer og oversvømmelser, der bogstaveligt talt betyder, at hun står i ulykke til livet – i dybt forurenede vand, som har gjort hende flodblind. Det beskidte vand har taget hendes syn. Hun kan ikke længere se, hvor vandmasserne holder op, og landområderne begynder. Hun kan heller ikke længere se, at hendes omgivelser er forvandlet til ét stort brunligt søle. Men hun kan mærke det, fordi det har skyllet hendes og de øvrige indbyggeres hverdag og livsgrundlag væk.

Eksemplet fra Sydsudan er et billede på de udfordringer, vi som ledere er tvunget til at forholde os til. Ikke i en snarlig fremtid, men nu og her. Alligevel oplever vi igen og igen, at klimaindsatsen ender i forblommede ord, i hensigtserklæringer og politiske korrekte statements, hvor enkelte foregangslande er mere undtagelsen end reglen. Det har vi endnu en gang oplevet under det nylige COP27, hvor det igen kom til at handle om grønt tovtrækteri på vejen mod den laveste fællesnævner.

Vi kan ikke overlade ansvaret til verdens politikere alene og læne os tilbage. Det går simpelthen for langsomt. Udfordringerne kan virke uoverskuelige, og det er menneskeligt at lade sig friste til at overlade ansvaret til andre. Men det går bare ikke, når klimaet hiver efter vejret.

Skal vi gøre noget effektivt ved klimakrisen, er der brug for handling - der er brug for ledelse!

I denne rapport har Lederne og forskernetværket Navigating 360 spurgt ni af Danmarks førende klima- og samfundsforskere om deres ærlige og præcise diagnose af klimakrisen og dens konsekvenser for ledere og virksomheder. Konklusionen er desværre ikke specielt opløftende, for det står værre til, og det går hurtigere, end de fleste formentlig er klar over. Og ifølge forskerne er netop lederskab en vigtig forudsætning for at løse klimakrisen.

Baseret på forskernes indsigter har vi derfor også udviklet 10 principper for fremtidens klimalederskab. Principper, som vi ledere overalt i samfundet kan bruge til at udvikle vores lederskab. For det er muligt at ændre udviklingen. Eller rettere: Vi skal ændre udviklingen. Alternativet er, som forskerne fortæller, ganske enkelt uoverskueligt. I takt med at den globale opvarmning løber løbsk, vil vi opleve klimakrige, ødelæggelser og flygtningestrømme i en skala, som vi aldrig har forestillet os.

Lige nu står mange ledere med udfordringer, der er skabt af eftervirkninger fra pandemien, krigen i Ukraine, inflation og energi- og forsyningskrise. Det er store - og for mange af os - uoverskuelige kriser. Men klimakrisen er eksistentiel, og at få den løst er forudsætningen for hele vores eksistens.



Samtidig vil krisen kun accelerere, hvis vi bliver ved med at behandle symptomer i stedet for årsager.

Der er brug for et aktivistisk lederskab i alle sektorer og brancher på tværs af hele samfundet. I praksis betyder det, at ledere ser ind i en fremtid, hvor de ikke bare skal afbøde klimakrisens konsekvenser ved at reducere CO2-udledningen og mindske det negative aftryk på naturen. Opgaven kommer i høj grad også til at handle om at søge indflydelse der, hvor de nye markedsvilkår bliver skabt og at sikre ambitiøse og retfærdige rammevilkår uden at gå på kompromis med den enkelte leders ledelsesrum. Som følge af klimakrisen vil virksomheder blive mødt af øgede krav, og den aktivistiske leder skal søge indflydelse på disse krav for at sikre, at de bliver ambitiøse nok, skaber værdi og kan tilgodese virksomhedens grønne omstilling bedst muligt.

Endeligt så baserer et aktivistisk lederskab sig på dyder som ydmyghed, mod, redelighed og generøsitet.

Ydmyghed, fordi det står og falder med, at vi ledere anerkender, at vi er en lille del af noget større, at vi har en global bevidsthed. Mod, fordi verden har brug for den aktivistiske leder med klare stærke holdninger, der tager et ansvar og søger indflydelse. Redelighed, fordi lederprivilegier aldrig må misbruges til magtfuldkommenhed. Og generøsitet, fordi vi skal tænke magt til og ikke magt over – magt til at gøre en forskel for det samfund, vi alle sammen er en del af.

Som leder har du med andre ord brug for et indre bæredygtighedskompas – både fagligt og menneskeligt.

**Bodil Nordestgaard Ismiris,**  
administrerende direktør, Lederne

**Thomas Thune Andersen,**  
formand for Ørsted og VKR Holding

# Klimaets *nødvendige* *lederskab*

Klimakrisen er en ledelseskrisen. Det er især svigtende globalt lederskab, der er skyld i, at klimaforandringerne er ved at accelerere til et niveau, hvor vi ikke undgår voldsomme konsekvenser for nuværende og kommende generationer. Langt hen ad vejen har vi teknologien og de økonomiske ressourcer til at omstille samfundet og virksomhederne, men vi mangler i høj grad lederskabet på alle niveauer. Ledelse kan blive den helt afgørende men hidtil mest oversete ressource for at løse klimakrisen.

Det er et af de markante budskaber fra ni af Danmarks førende samfundsforskere og klimaeksperter. Ifølge forskerne overskygger klimakrisen både energi- og inflationskrisen og andre tilsvarende akutte kriser. Klimakrisen er ifølge dem langt større, langt voldsommere og kræver langt mere vidtrækkende indgreb - også nationalt.

Det rejser centrale spørgsmål om fremtidens lederskab:

- Hvad er det for en fremtid, vi ser ind i?
- Hvilke nye vilkår skal ledere omstille sig til?
- Hvilket lederskab kræver det?
- Hvordan opfyldes kravene?
- Kan Danmark også blive et foregangsland, når det gælder klimaledelse?

De spørgsmål har Lederne, i samarbejde med forskernetværket Navigating 360°, sendt videre til kredsen af forskere. Gennem dybdegående interviews har de afdækket de markant ændrede vilkår, danske virksomheder skal navigere under, samt hvilken rolle og hvilket ansvar de ser, virksomhederne og deres ledere skal løfte. Men i lige så høj grad hvordan lederne kan komme kriserne i forkøbet, omstille sig og finde nye løsninger.

Resultatet er en meget stærk og udfordrende beskrivelse af klimakrisen og de krav, den stiller til lederskabet: Vi står overfor omvæltninger og tilpasninger af det danske samfund, som ikke er set tidligere, og som vil udfordre demokratiets handlegkraft i betydeligt omfang. Ifølge flere forskere bliver det lige så meget et spørgsmål om at tilpasse sig voldsomme klimaforandringer som at bekæmpe dem. Vi kan allerede have passeret flere tipping points i natursystemerne, hvor vi ikke kan undgå omfattende konsekvenser de kommende årtier.

Klimakrisen har det til fælles med coronaepidemien, at den både skal løses globalt og nationalt, og at det enkelte lands indsats bliver afgørende. Den bliver især afgørende på grund af vanskelighederne ved at opnå globalt bindende aftaler. Så meget desto større bliver også behovet for udviklingen af nationale rollemodeller. Derfor rettes de ni forskeres budskaber også til et dansk lederskab.

For virksomhedernes ledere handler det om enten at påtage sig nye roller og ansvar og tage teten i omstillingen eller risikere en omfattende statslig regulering. Den nye klimavirkelighed bliver med andre ord den hidtil største ledelsesudfordring.



# Klimalederskabets

## *8 brændende platforme*

**Forskernes konklusioner kan sammenfattes i otte brændende platforme, der beskriver det landskab, ledere skal navigere i, og som udfordrer deres nuværende kompetencer.**

### 1. Omfang

Få beslutningstagere er bekendt med krisens omfang, og hvor meget det vil kræve af politikere og erhvervsliv at adressere krisen, både hvad angår tilpasning, men også når det gælder reduktion af CO<sub>2</sub>. Vi undgår næppe en temperaturstigning på 3°C ved udgangen af det 21. århundrede - og dermed i vores børn og børnebørns levetid. Allerede med de nuværende 1,1°C stigning kan vi have passeret kritiske tipping points, hvor vi ikke har mulighed for at undgå voldsomme konsekvenser, der vil stille store krav til klimatilpasning.

Derfor konfronteres alle lande med krav om skelsættende transformationer af deres samfundssystemer og bærende strukturer. Det gælder også Danmark. Ifølge forskerne vil det udfordre den demokratiske handlekraft og kræve nye politiske beslutningsprocesser.

### 2. Ressourcer

Uanset omfanget og konsekvenserne af de accelererende klimaforandringer, kan biodiversitetskrisen vise sig at ramme hårdere og være den største trussel mod vores levevis. Vi er ved at opbruge de naturressourcer, vi har bygget vores rigdom og velstand på. Det gælder bl.a. sjældne metaller, jordarter, planter, dyrearter m.m. Her findes ingen erstatninger. Det kan blive en alvorlig bremse på den økonomiske vækst og samtidig underminere vores civilisation. Derfor skal virksomheder forberede sig på i langt højere grad at skulle forstå og forholde sig til deres ressource-træk i hele forsyningskæden, og i princippet stile mod 100% genbrug, det vil sige at ressourcer skal cirkulere.

Hvis alle levede som danskere, ville det kræve ressourcer fra fire jordkloder, hvilket gør sig gældende for mange velstillede lande.

### 3. Konflikter

Klimaforandringerne vil skabe konflikter i mange lande, bl.a. som følge af udbredt ressourceknaphed og i særdeleshed tørke. Tørke er historisk set den hyppigste årsag til krige. Migrationspresset forventes derfor at stige markant de kommende årtier. Det vil også ramme Danmark. Hertil kommer risikoen for betydelige polariseringer, spændinger og konflikter i samfundet, både ved manglende klimahandling eller som følge af drastisk indførte indsatser på klimaområdet, som befolkningen vil kunne mærke. Derfor er det tvingende nødvendigt at klæde befolkningerne på til de omfattende ændringer af deres livsformer, og det kræver lederskab.

### 4. Reguleringer

Ledere og virksomheder står over for øget regulering i form af afgifter, men muligvis også forbud og rationeringer. Det nuværende reguleringsregime vurderes ikke tilstrækkeligt til at kunne adressere kravet om de nødvendige reduktioner. Flere af eksperterne advarer imod politiske udtalelser om, at klimaløsningerne ikke må mærkes. Substantielle adfærd ændringer vil blive uundgåelige.

### 5. Politiske processer

Ekspertene påpeger problemet med træge og langsomme politiske beslutningsprocesser. Ét er at sætte ambitiøse mål, noget andet er at gennemføre dem. Der er akut behov for at nytænke systemerne, og der henvises bl.a. til erfaringerne



med den operative stab, der blev etableret under coronaepidemien. I den forbindelse efterlyses en stærkere involvering af erhvervslivet og deres ledere og etableringen af nye partnerskaber mellem den offentlige og private sektor.

## 6. Misinformation

Klimakrisen øger risikoen for misinformation, konspirationsteorier og polariseringer især på grund af kravene til store og hurtige adfærdsændringer. Det gælder især anti-systemiske kræfter, der altid retter opmærksomheden derhen, hvor der er politisk fokus – i dette tilfælde klimakrisen. Problemet forstærkes af stadig dårligere adgang til kvalitetsinformation og misinformation på de sociale medier, som mange mennesker bruger som kilde til nyheder. Omfanget af misinformation kan derfor få afgørende betydning for den folkelige opbakning til klimaløsningerne og ikke mindst forringe erhvervslivets beslutningsgrundlag.

## 7. Omdømme

Forskerne er enige om virksomheders og leders store rolle og ansvar ved omstillingen til klimaets nye landskab. Det konfronterer lederne med store udfordringer, herunder nye krav til udstrakt gennemsigtighed og større bevågenhed i offentligheden. Hermed øges risikoen tilsvarende for shitstorme og tab af omdømme ikke mindst ved forsøg på greenwashing. Her forudses skærpede krav og konsekvenser.

## 8. Hastighed

Klimakrisens største udfordring er den hast, den udvikler sig med. Accelerationen har overrasket selv de forskere, der følger klimaets forandringer

tæt. Det gælder især den voldsomme effekt af de nuværende blot 1,1°C temperaturstigninger. Men den acceleration kan forudses at fortsætte, og det vil forstærke de afledte konsekvenser af klimaforandringerne.

Det vil kræve en omstillingsevne af et uset omfang, og dermed konfronteres ledere - de politiske som de private - med svære dilemmaer: Sker omstillingen for langsomt mistes al kontrol og indflydelse. Sker det for hurtigt, kan omstillingen udløse voldsom folkelig modstand.



# 10 principper for *fremtidens klimalederskab*

At kunne lykkes i den nye virkelighed kræver, at enhver leder nytænker de principper, de baserer deres lederskab på – og det gælder lederskab på alle niveauer i alle dele af samfundet. Med afsæt i forskernes vurderinger præsenteres her 10 principper for, hvor ledere har mulighed for at vende krisen til nye muligheder.

## 1. **Mål: Hvem vil du være som leder?**

For at skabe positive forandringer og fremtidssikre virksomheden er det afgørende at have et højere formål om at bidrage til en bedre verden. Det er vigtigt at have en vision for både virksomheden og for det samfund, man er en del af. Det kræver, at man revurderer succeskriterierne for virksomheden: Hvordan kan virksomheden blive en del af løsningen på klimakrisen? Hvilken ny position skal man etablere, og hvilke nye markeder skal man forfølge i en verden, der efterspørger nye løsninger? Hvad skal virksomheden kort sagt være kendt for? Og hvad ville verden savne, hvis virksomheden ikke længere eksisterede?

## 2. **Forretning: Virksomheden er en del af naturen**

Fremtidens virksomheder minimerer belastningen af naturen radikalt. Derfor bliver det en konkurrencefaktor både at forstå det samlede aftryk på natur og klima og kunne levere synlige data om forbruget af naturens ressourcer. Målet er en tilgang, hvor materialer og ressourcer er vedvarende og kan recirkulere. Vækst må ikke ske på bekostning af klimaet og naturens ressourcer.

## 3. **Viden: Udvid horisonten**

Et turbulent og konstant ændret landskab kræver, at man som leder har et veludviklet "GPS-redskab". Det vil sige en strategisk radar, der løbende aflæser ændringer i terrænet og de forandringer, klimakrisen konstant udløser. Det stiller krav til den enkelte leder om at søge viden. Pensum er ganske enkelt blevet større, og det rækker ikke længere at være ekspert på sit eget felt. Så risikerer man at hænge fast i løsninger, der var defineret som grønne i går, men med al sandsynlighed ikke er det om få år.

## 4. **Risikobillede: Krisehåndtering er et vilkår**

Klimaforandringerne rammer stadig hårdere og med kortere intervaller. Det betyder, at ledere skal forholde sig til en konstant krisesituation, hvor den ene ekstrem afløser den anden. Derfor er der et behov for at reagere endnu hurtigere, end vi tidligere har kendt. Den virksomhed, der hurtigst indretter sig efter den nye virkelighed vinder. Det kræver, at man forstår de risici, som klimaforandringerne medfører, og som har afgørende betydning for, hvor der skal investeres. Risici, der kommer til udtryk i ændringer på egne markeder, i brudte forsyningskæder og geopolitiske konflikter.

## 5. **Organisation: Værdifællesskab er en superkraft**

For at kunne reagere på kriser og samtidig skabe positive forandringer, skal hele virksomheden trække i samme retning. Det er en ledelsesopgave, der kalder på samarbejde på tværs og en virksomhedskultur, som er baseret på transparens, fleksible processer og sammenhængskraft. Nøglefaktorer bliver en arbejdsplads, hvor der tages medansvar, og hvor der er et stærkt værdifællesskab og følelse af mening på tværs af organisationen. Psykologisk tryghed bliver essentiel.

## 6. **Partnerskaber: Ingen kan forandre verden alene**

Partnerskaber, videndeling og innovation på tværs af fagligheder, virksomheder og brancher bliver helt afgørende for, at vi når i mål med de bæredygtige forandringer. Klimakrisen rammer bredt og bliver et opgør med kendte strukturer, siloer og sektorer. Løsningerne skal udvikles mellem nye partnere – både mellem den offentlige og private sektor og på tværs af brancher. Det handler om nye relationer – og også om at se tidligere konkurrenter som nye partnere.

## 7. **Ansvar: Bliv en aktivistisk leder**

Et politisk tomrum kræver øget samfundsansvar fra virksomhedsledere. Samfundsansvar bliver en integreret og vigtig del af virksomhedens position og omdømme i samfundet. Virksomheden vil opleve øget forventning til at deltage i at løse samfundets store udfordringer – og om at opføre sig ansvarligt. At navigere i dette vil i stigende grad kræve aktivistiske ledere, der tør gå foran. Den aktivistiske leder baserer sig på et stærkt værdimæssigt lederskab.

## 8. **Indflydelse: Engager dig i klimadagsordenen**

Klimakrisen vil medføre en lang række nye krav til virksomheden, herunder i høj grad i form af lovgivning. Den aktivistiske leder søger derfor politisk indflydelse for at sikre, at kravene bliver ambitiøse nok og skaber værdi, samtidig med at lederen bevarer sit handlerum til at udvikle nye løsninger. Konkurrencen om talenter, investeringer og markeder vil blive hård og kræver, at den enkelte virksomhed engagerer og positionerer sig i den grønne dagsorden.

## 9. **Vilkår: Grønt DNA bliver den vigtigste kapital**

Den grønne omstilling skal være en del af virksomhedens DNA. Det handler ganske enkelt om overlevelse, fordi adgangen til gunstige lån, kunder og nye markeder afgøres af det grønne regnskab. Samtidig vil enhver virksomhed være under langt større bevågenhed end tidligere – en anklage om greenwashing og efterfølgende shitstorme kan betyde enden på forretningen.

## 10. **Rollemodel: Bliv en frontløber**

Nogen skal gå forrest. Alle ledere bør have som mission at blive en national eller international rollemodel eller en grøn frontløber inden for deres branche, og de skal være med til at demonstrere fordelene ved at handle nyt og først – og dermed tiltrække investorer og talenter. Fremtidens leder ser muligheder frem for begrænsninger og forstår, at den bæredygtige omstilling er det vigtigste marked.

De 10 principper er generelle og skal tilpasses og prioriteres efter den enkelte virksomheds situation og forudsætninger. Men det er afgørende for de kommende års konkurrenceevne og eksistensbetingelser, at man i den enkelte virksomhed opbygger et beredskab, der skaber optimal modstandskraft overfor markant ændrede vilkår som følge af klimakrisen.



**Erik Rasmussen,**  
Stifter Navigating 360,  
Mandag Morgen og  
Sustainia



**Anders Nolting  
Magelund**  
Klimapolitisk chef-  
konsulent, Lederne



# Forstå, hvad klimamål og klimakrise *kræver af dig*

## Klimatologi

### *Sebastian Mernild*

Sebastian Mernild er professor i klimaforandringer og glaciologi. Hans forskning handler især om klimaforandringer, is i polare- og bjergområder, hydrologi og havniveauændringer. Han er tidligere prorektor ved Syddansk Universitet, samt en af forfatterne på IPCC's klimarapport fra 2013 og 2021, senest som hovedforfatter. Udover sin karriere som forsker har Sebastian Mernild en lang lederuddannelse fra Forsvaret, og han er uddannet officer i hæren.

Når jeg ser ud i fremtiden, ser jeg ind i en verden, der er betydeligt varmere end i dag – betydeligt mere ekstrem og med mange flere klimakatastrofer. En verden vi ikke har set tidligere i menneskets historie. En verden hvor klimaforandringerne udvikler sig langt hurtigere, end vi har troet. Politikerne vil gerne have, at vi begrænser os til en 1,5-2°C temperaturstigning, men i min verden er vi allerede der, hvor vi uundgåeligt vil passere 3°C. Et mål på 2,8°C er nævnt, men det udtrykker en subjektiv vurdering og afhænger af, hvilke politiske aftaler, der forhandles på plads.

For mig at se er det slet og ret idioti at tale om, at vi kan nå at holde os under 1,5°C stigning. Det er ikke realistisk og eksisterer kun i teorien. De hidtidige planer har underestimeret klimaforandringerne, så der er ingen tvivl om at vi skal opjustere ambitionerne. En stigning på 1,5°C vil vi allerede se i starten af 2030'erne, 2°C stigning forventeligt i sidste halvdel af 2040'erne - altså indenfor de næste 10-25 år. Udviklingen accelererer. Hvis vi skal holde trit med så hastige forandringer og deres følgeefferter, skal vi speede voldsomt op for indgrebene og få skabt langt større opmærksomhed og forståelse for udviklingen.

### **Et skræmmende eksempel**

Oversvømmelserne i Pakistan hen over sommeren 2022 er et skræmmende eksempel på, hvilke ekstremer vi skal tilpasse os. Ét er, at monsunen kommer kraftigere og er mere intens, samt at en gletsjer smelter. Noget andet er de katastrofale følgeefferter. Når Pakistans landbrugsarealer er oversvømmet, fjernes fødegrundlaget og adgangen til drikkevand for en masse pakistanere. Det vil også medføre en markant større udbredelse af sygdomme på grund af invasionen af myg og andre smittebærere. Og hertil kommer en ødelagt infrastruktur.

Klimaforandringerne skaber uoverskuelige tilstande for tredjeverdenslande, der hverken har energi, know-how eller penge til at kunne komme på fode igen, når de bliver ramt. Og der er mange andre eksempler fra 2022: Kina havde ekstrem tørke, Europa oplevede den alvorligste tørke i 500 år, USA led under både tørke og kraftig nedbør, bl.a. i staten Kentucky, hvor vandmasserne udrettede voldsomme skader. Eksemplerne er forvarsler om, hvad vi skal forvente.

### **Den store usikkerhed: Tipping points**

På et tidspunkt vil vi passere kritiske tipping points, hvis vi ikke allerede har gjort det. Det vil sige klimaskader, der ikke kan genoprettes. Tipping points falder typisk som dominobrikker. Når det første tipping point er overskredet, ser vi følgevirkninger med katastrofale konsekvenser andre steder. Tipping points skaber den store usikkerhed omkring klimaforandringerne. Vi kender ikke tærsklen for et tipping point, og hvor hurtigt de udvikler sig med hvilke konsekvenser. Vi ved de kommer, men kender ikke den fulde effekt.

Der er fx tipping points omkring havisen i Arktis og omkring indlandsisen i Grønland. Et af mine studier viser, at vi vil passere et tipping point med afsmeltning af indlandsisen omkring 2042, når den globale middelværdi ligger på 1,6°C. Det vil udløse en række selvforstærkende processer og forventeligt påvirke Golfstrømmen yderligere og bl.a. betyde, at vi kan forvente at få et regionalt kuldeområde i Nordeuropa, samtidig med at resten af kloden varmes hurtigt op. En svækkelse af Golfstrømmen indebærer også, at nedbørsmønstrene over regnskoven – altså Amazonas – vil ændre sig med fatale konsekvenser for produktionen af skov og træer. Det vil også fremskynde afsmeltningen af is på Antarktis, fordi der er forbindelse mellem det, der sker i nord og syd, når vi taler Atlanterhavet. Dette er blot nogle eksempler.

### **Vi befinder os i to virkeligheder**

Lige nu konstaterer jeg et kæmpe gab mellem, hvad vi siger, vi vil politisk – de store planer om klimaneutralitet og CO2-reduktion – og så hvad vi faktisk set gør. Gabet har aldrig været større. Derfor er udfordringen også accelereret, og klimaforandringerne løbet fra os. Vi må se i øjnene, at vores samfundsmodel og politiske setup – vores bureaukratiske måde at løse problemer på – måske er for langsomt og ikke tilpasset omfanget og hastigheden i udfordringerne. Hvis det gab fortsat udvider sig de kommende år, undgår vi ikke de store katastrofer.

---

# For mig at se er det slet og ret idioti at tale om, at vi kan holde os under 1,5°C stigning. Det eksisterer kun i teorien.

---

Sebastian Mernild

Desværre er der intet, der tyder på, at Danmarks fremlagte klimapolitik gør sit til at lukke gabet. I hvert fald ikke hvis man skal dømme ud fra de hidtidige udspil. Når man lytter til politikerne, er det som om, vi befinder os i to virkeligheder: Den politiske og den klimamæssige. De udvikler sig i to hastigheder med klimaforandringerne som den hurtigste kraft. Hvis politikerne ikke forstår den dynamik, vil de stå med langt større problemer ved næste valg. Selv om udfordringen er global, er det vigtigt, at hver enkelt nation forstår, at de hver især har et selvstændigt ansvar. Det gælder især et rigt land som Danmark, der pr. indbygger er blandt de lande med det største klimaaftryk fra privatforbruget.

Jeg tror vitterligt ikke, at særligt mange af vores politikere og ledere forstår konsekvensen af det her. De kender ikke omfanget af, hvor meget vi skal have reduceret. Da politikerne i 2015 sad i Paris og blev enige om en maksimal temperaturstigning på 1,5-2,0°C, vidste de ikke, hvor meget der skulle reduceres globalt for at nå de mål. Vi skal være åbne og ærlige og erkende, at vi sikkert ender med 2,5°C - 3°C eller måske endda 3,5°C. Det er det vi må arbejde hen imod i stedet for hele tiden at tale om 1,5-2°C.

Vi kan igen og igen sætte vores lid til COP-møderne. Jeg er blot i tvivl om, hvorvidt det er det rette sted at løse klimaproblemerne. Med alle de COP-møder vi har haft, har vi indtil videre kun opnået fem aftaler: Kyoto, Copenhagen, Paris, Katowice og Glasgow. Måske er tiden inde til at nytænke hele den governancestruktur, der omgiver COP-processen. De ender ofte med, at alle trækker i hver sin retning for at få deres del af kagen, hvorved vi ender med laveste fællesnævner. Derfor bliver man kun enige om det allermest basale. Jeg har ikke nøglen til det, men kan bare se, at det eksisterende system ikke virker.

De fleste ledere ved slet ikke, hvad vi står overfor. I maj 2022 oplevede jeg en del af forklaringen på klimaproblemet. Jeg var inviteret til at tale for 50 klimaministre fra hele verden ved et topmøde i København. Jeg viste dem nogle figurer over krisens omfang, og en stor del af deltagerne blev nærmest chokerede. Den virkelighed havde de sikkert ikke tidligere været konfronteret med. Det forbløffer mig, at klimaministre overraskes over så basal en viden om, hvor hurtigt vores klimasystem er i forandring, når vi sammenligner med, hvad der er sket siden industrialiseringen med et perspektiv tilbage i tid på fx 22.000 år. Flere sagde efterfølgende, at de figurer jeg viste dem, godt



nok var bekymrende (og at de gerne ville modtage en kopi). Men mest bekymrende var manglen på viden, der burde være alment kendt - især af de ministre, politikere og beslutningstagere der har ansvaret for løsningerne.

Men ét er, om politikerne læser og forstår klimaforskningen. Noget andet er det mere generelle spørgsmål: Hvordan brænder man igennem med så komplekse budskaber, som klimaforandringerne er, i en hverdag, hvor mennesker er travlt optaget af praktiske gøremål? Mennesker tager på arbejde, henter deres børn, handler ind, tager i sommerhus eller rejser til USA, Thailand eller Sydeuropa. De fleste tænker nok slet ikke på klimaet eller klimaforandringerne. Det er en abstrakt størrelse med tidshorisonter i år 2030, 2050 eller 2100. Der er en enorm kommunikationsopgave at koble klimaforandringerne til folks hverdag og gøre dem nærværende, så de forstår situationens alvor. Det er vi bare ikke gode nok til.

### **Vores fælles ansvar**

Vi har alle sammen et ansvar for udviklingen. Som borgere, politikere og virksomheder. Som borgere skal vi presse vores politikere til at øge ambitionerne hurtigere. Men desværre har politikere ikke taget udfordringen tilstrækkeligt seriøst – det

gælder herhjemme og i endnu højere grad kloden rundt. De har af mange grunde prioriteret alle mulige dagsordener omkring vækst, økonomi, inflation, forsyningssikkerhed, arbejdsløshed og lokale udfordringer – på bekostning af klimaet. Det er først efter, at problemerne for alvor er accelereret og blevet synlige, at flere har fået øjnene op for alvoren – på trods af at videnskaben har råbt vagt i gevær i mange år.

Virksomheder og leders ansvar er lige så stort som politikernes. Politikerne sætter retning og rammer for, hvordan virksomhederne kan operere inden for et komplekst juridisk landskab. Men virksomhederne skal udfylde dem. Det er der også mange, der gør, men ikke nok. Her mangler vi også de nødvendige gennembrud hurtigere. Realiteten er, at deres indsats ikke alene kan være et nødvendigt bidrag til at løse krisen, men det kan også skabe nye bæredygtige vækstmuligheder. Det handler for virksomhedernes ledelser om hurtigt at erkende potentialet og handle på det. Klimaløsninger kan forudses at blive et af de kommende års største markedsmuligheder og begunstige frontløberne.



Gør dit samlede  
ressourceregnskab op.  
*Det bestemmer  
din fremtid*

**Biologi**

*Katherine Richardson*

Katherine Richardson er professor og dr.scient. i biologisk oceanografi, og leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet og medlem af regeringens uafhængige rådgivende organ Klimarådet. Udpeget af FN's Generalsekretær som medlem af ekspertgruppen med ansvar for udarbejdelsen af FN's 2019 Global Sustainable Development Report (GSDR).



Klimaforandringerne og biodiversitetskrisen konfronterer os med enorme eksistentielle udfordringer. Der er tale om to typer kriser i to af naturens systemer – et geofysisk system (naturens energibudgetter) og et biologisk system (dyr og planter), som vi mennesker forstyrrer på en måde, vi aldrig har set før. Vi er i et stort "minus" på begge områder, men bruger stadig løs. Hvis alle levede som danskere, skulle vi bruge over fire jordkloder. Man kan ikke feste evigt, hvis man har stort minus på kontoen.

Den største udfordring er måske det, vi ikke ved. Vi ved meget om, hvad der kan ske de næste årtier, men ikke meget om, hvad der sker efter de kommende årtier. Vi kan allerede have sat processer i gang, som får enorme konsekvenser. Men vi ved det ikke. Derfor er det også svært at forberede sig. Vi er allerede overraskede over, hvor store effekter, der har været med de nuværende blot 1,1°C temperaturstigninger. For blot ti år siden forudså vi ikke de ekstreme vejsituationer og den udbredte tørke, som 1,1°C har medført i dag. Vi havde meget ringe forståelse for små temperaturstigningers store betydning samt risikoen for tipping points – altså uafvendelige skader i naturens systemer.

### **Risikoen: Total nedsmeltning**

Risikoen er, at vi vil opleve en total nedsmeltning af det samfund, vi kender. Det vil bl.a. sige at de arealer, hvor vi kan dyrke vores afgrøder begrænses af, at mange af de planter og dyr som vi kender og er afhængige af, er forsvundet, at der vil være store arealer, hvor mennesker ikke kan leve. Vi har med de nuværende hedeølger oplevet, hvor mange mennesker der dør af varme. Hertil kommer den is, der vil smelte, hvis vi når 4°C, 5°C eller måske 6°C varmere klima og som vil medføre voldsomme havvandsstigninger. I værste fald kan det betyde, at vores samfunds infrastruktur, vores handelsaftaler og indbyrdes forhold mellem landene vil gå i nedsmeltning, masser af folk vil flygte eller dø, og klimakrige vil føre til omfattende ødelæggelser.

Jeg forventer, at politikerne påtager sig ansvaret og erkender, at vi skal handle, fordi vi ikke ved, hvilket scenarie der bliver til virkelighed. Men med ud-sigten til eksistentielle kriser er vi nødt til at ændre den måde, vi taler om kriserne på, og den måde

hvorpå vi handler. Enhver kan regne ud, at vi ikke kan brødføde 10 milliarder mennesker med den måde, vores fødevarer system er indrettet på i dag. Hvis vi bare opskalerer vores nuværende fødevarerproduktionen, vil vi øge drivhusgasudledninger med ca. 90%, og vi vil skulle bruge 50% mere areal. Alle kan regne ud, at det ikke er en acceptabel mulighed. Lige såvel er en opskalering af det energisystem vi har i dag, heller ikke en mulighed.

Selvom de værste scenarier om klima ikke skulle passe, hvad har vi så mistet ved at gøre vores samfund robust over for en fremtid med begrænsede ressourcer?

### **Vi har mistet kontrollen med jordens ressourcer**

Virksomhederne – og dermed ledere – har udover politikerne i allerhøjeste grad et ansvar. Hovedproblemet her er ikke kun klima, men at vi lever af at opbruge jordens sparsomme ressourcer. De er begrænsede, og de belastes stærkt i øjeblikket. Virksomhederne er jo afhængige af at udvinde mineraler fra jorden. Lige nu har mange virksomheder målsætninger om, at fx 20% mineraler eller materialer skal genbruges. Men når de mineraler ikke er der længere, er der ikke nogen mineraler at genbruge, og så er 20% jo galimatias. De skal stille mod 100% genbrug!

Og her kan vi ikke vente på politikerne. Virksomhederne skal i gang med at indarbejde forbruget af naturens ressourcer i deres budgettering, planlægning, anlægsarbejde osv. Der skal sættes nogle prissignaler, og de skal kalkulere med skyggepriser på de naturressourcer, de er afhængige af, dvs. at man indregner forventede højere priser på de ressourcer, man er afhængige af i fremtiden, fordi der nødvendigvis vil komme afgifter, eller ressourcerne vil blive knappe.

Vi mangler de økonomiske incitamenter, der fastsætter prisen på at bruge naturens ressourcer. Går vi helt tilbage i menneskets historie, ser vi, at vi startede med at bruge penge som en erstatning for jordens ressourcer, fordi vores forfædre købte og solgte hos hinanden med naturalier. I rigtig lang tid havde vi guldstandarder for vores penge og dermed stadig en forbindelse med naturen og ressourcerne.

### **Virksomhedernes vigtigste kapital: Naturen**

Nu har vi i vores "visdom" fuldstændig fjernet penge fra kontakten med naturressourcer. Men det ændrer ikke ved, at vi ikke kan spise penge, vi kan ikke tage penge på for at holde os varme, og vi kan ikke bo i penge – penge gør os ikke rige, men det gør jordens ressourcer. Desværre er de meget begrænsede. Det kan vi bare ikke aflæse i vores økonomiske modeller. Og de modeller forudsætter, at man altid vil kunne finde erstatninger for opbrugte ressourcer. Jeg har hørt økonomer spørge: "Hvornår finder forskerne en erstatning for fosfor?". Dertil svarer jeg: "fosfor? Fosfor er en af livets byggeklodser. Det svarer til at ville finde en erstatning for luften!" Det er her, hovedproblemet ligger. De økonomiske modeller - vores adfærd og vores levemåde - erkender ikke, at jordens ressourcer er begrænsede.

Den følsomhed vil i fremtiden blive afdækket gennem brugen af big data og en stærkere gennemsigtighed i ressourcestrømmene. Det gør det muligt at følge hele virksomhedens forsyningskæde og dermed forstå det samlede træk på klima og naturressourcer. Derfor vil maksimal værdiskabelse ikke kun handle om finansiel kapital, men om at minimere trækket på ressourcer til gavn for såvel virksomheden som det øvrige samfund. Naturen kan vise sig at blive virksomhedernes vigtigste kapitalapparat.

Alle de ressourcer der skaber vores rigdom – som giver os energi, fødevarer, vand, eller materialer til infrastruktur og forbrug – henter vi fra naturen. Og disse ressourcer er primært på private hænder. Dermed har virksomhederne også mulighed for at regulere brugen. Men lige nu sidder virksomhedsledere og venter på, at politikerne fastsætter reglerne. De er reaktive, selvom de fleste af dem godt kan se, at det her ikke kan fortsætte for evigt. Dermed mener jeg, at virksomhederne har et ansvar for at handle.

### **Virksomhedernes bedste svar**

Vi må erkende, at vi har bragt os i selv i en eksistentiel krise. Og erkende, at vi ikke er hævet over naturen, men er en del af naturen. Og vi må opgive ideen om, at vi skal løse én krise ad gangen. Vi tror, vi skal løse en finanskrisen, så en pandemi og derefter en krig og så en energikrise. Men den eksistentielle krise er summen af flere kriser, og

den accelererer kun, mens vi hele tiden ændrer fokus og behandler symptomer fremfor årsager. Den nuværende energikrise er delvist skabt af klimakrisen og afledte konsekvenser. Vi fik bl.a. energimangel på grund af udbredt tørke, fordi atomkraftværker ikke kunne afkøles og måtte lukke, eller fordi der var problemer med at producere vandkraft i Norge. Således udløste klimaproblemerne en række følgevirkninger. COVID-19 skyldtes bl.a. biodiversitetskrisen og resulterede jo i omfattende konsekvenser, der stadig forstyrrer vores forsyningslinjer.

Dette er blot et eksempel på nødvendigheden af at forstå krisernes sammenhæng. Virksomhedernes bedste svar er at opbygge en resiliens og en modstandskraft over de forskellige kriser, herunder at kende til hvor meget, man trækker på naturens kapitalapparat. Det er ikke kun et spørgsmål om adgang til finansielle ressourcer, men om at være sikker på at de nødvendige naturressourcer altid er tilgængelige og dybest set er det, der bestemmer overlevelsesmulighederne.




—

**Vi kan ikke  
vente på politikerne.  
Virksomhederne  
har også et ansvar  
for at handle.**

—

Katherine Richardson



# Se klimakatastrofer som nye *sammenhængende læringsmuligheder*

## **Katastrofer**

### *Kristian Laut*

Kristian Cedervall Laut er Professor i retsvidenskab, ekspert i katastroferet og prorektor for uddannelse ved Københavns Universitet. Hans forskning handler om katastrofer, klima og risici, og både hvordan disse reguleres og påvirker retten, og hvordan vi som mennesker og samfund reagerer, når de opstår. Derudover er han tilknyttet det inter-institutionelle forskningscenter COPE og udgør en del af ledelsen af Københavns Universitets Center for Bæredygtighedsforskning.

Vi skal tale mindre om, hvad vi kan nå at gøre ved klimaforandringerne og mere om behovet for en fundamental ændring af de systemer, vores samfund baseres på. Det er den udbredte erkendelse i de forskningsmiljøer, jeg bevæger mig i. Vi har i virkeligheden lavet en samfundsstruktur ud fra en forestilling om stabilitet - en struktur der handlede om at fordele ressourcer i et stabilt samfund.

Klimaforandringerne kan imidlertid forudses at udløse betydelige ressourcekampe. Det første jeg er bekymret for, er krige. Man ved fra historien, at når høsten slår fejl, starter der krige. Internationale analyser dokumenterer, at den bedste indikator på krig var en fejlslagen høst. Og høsten kommer til at slå fejl rigtig mange steder pga. klimaforandringerne. Vi vil se fødevarekriser og dermed flere krige særligt i lande i Afrika syd for Sahara, i Asien og Sydamerika. Det vil udløse enorme flygtningestrømme mod Europa. Hvis jeg skal prognosticere de kommende år, ser jeg en militarisering på grænsen mellem nord og syd, altså omkring Middelhavet, samt en oprustning i et Asien, der erkender, at fremtiden handler om militære muskler.

Kriserne forstærkes af to andre udfordringer: For det første en tiltagende ustabilitet i vores governance-struktur. Håbet om at klimakrisen kan løses gennem en global konsensus vil smuldre og blive afløst af en global fragmentering. For det andet vil mange af de lande, der har mest behov for at reducere deres CO2-udslip, starte et kapløb om at favorisere egne løsninger. Da de ikke forventer, at klimakrisen løses gennem globale aftaler, handler det om at klare sig selv bedst muligt.

Vi må indstille os på en kaskade af kriser, der afløser og forstærker hinanden. Fejlagtigt tror vi, at de skal løses hver for sig, men realiteten er, at de hænger sammen og kræver samlede løsninger. Lige nu handler det om fire store kriser. En global epidemi som COVID-19, en udbredt recession som vil dominere det politiske og økonomiske liv i en lang periode, de accelererende klimaforandringer og en mindst lige så hurtigt eskalerende biodiversitetskrise. Problemet er, at mens vi forsøger at dæmme op for recessionen, bliver såvel klima - som biodiversitetskrisen stadig mere uløselig. Det er grunden til, at der skal ske radikale ændringer i vores samfundsstrukturer.

### Tre barrierer hæmmer klimaløsningerne

Jeg ser tre enorme problemer, der kører på samme tid, som gør at vi ikke kan handle.

**1.** Videnskaben er ikke udstyret til at håndtere en ny virkelighed. Den egner sig ikke til at forudsige så komplekse fænomener, som vi nu står over for. Vi har simpelthen fragmenteret videnskaben til "enkeltøjler" og mangler en videnskab, der kan afdække de systemiske udfordringer. Og selvom klimaforskningen har været med til at rykke den politiske udvikling, har den i mange år været underlagt mistanke om at være politiseret, samtidig med at lobbyister har forsøgt at bekæmpe den. Det gør at klimaforskere faktisk er overforsigtige med, hvilke budskaber de tør gå ud med. De vil gå ud på ekstremt solidt videnskabeligt grundlag for, at de ikke skydes i skoene, at de tager en politisk position.

**2.** Der mangler en fælles fortælling eller forståelse, der kan binde medier, videnskabsfolk og politikere sammen. Det vil sige den samlede fortælling, der kan skabe balancen mellem frygt og håb, men samtidig understrege nødvendigheden af at transformere såvel samfund som levevis. Den ramme skal skabes for at komme videre.

**3.** Vi har et grundlæggende demokratisk problem, fordi vi har indrettet vores samfund til at løse nogle andre problemer. Det ser vi, når vores demokrati kører i maksimalt 4-årige cirkler. Det er kendt som "NIMTOO-effekten" ("Not in my turn of office") underforstået, det her kommer ikke til at ramme mig de næste tre år, så det er bedre at investere i børnehaver. Vi kender det også i problemet med "the politician's dilemma": Du får som politiker ikke valuta for at investere i noget, der ikke manifesterer sig og er synligt for alle. Et eksempel: Hvis du bygger et dige, fordi du tror vandet stiger, og vandet faktisk stiger, kan ingen se oversvømmelsen på grund af det nye dige, men det har til gengæld været meget dyrt. "Politician's dilemma" er et klassisk katastrofedilemma, der går ud på, at det bedre betaler sig for politikeren at lade katastrofen ske - for derefter træde i ledelsesrollen og positionere sig selv som den store helt - selv hvis det er dyrere for samfundet end at forhindre katastrofen.

### **Ledere må forberede sig på udstrakt lovgivning**

Ledere kommer til at skulle indstille sig på lovgivning indført i stor stil før eller siden. Corona var et godt eksempel på det – aldrig er der på så kort tid blevet gennemført så meget lovgivning, fordi man pludselig står i en ny situation, som skal reguleres med de virkemidler, man har til at styre samfundet på.

De mennesker der går og forestiller sig, at det er muligt at vælge en regering i Danmark der kan afbureaukratisere og afregulere også erhvervslivet, til dem må jeg bare sige - forget about it – den kompleksitet vi står overfor, kommer til at betyde en gigantisk stigning i fælles krav til erhvervslivet.

Jeg tror, de færreste har forstået, hvilke grundlæggende samfundskrav, der vil blive stillet. Enhver virksomhed må aflæse de nye vilkår og beslutte, hvordan den passer ind i en ny verden. Der vil opstå en forskydning i forholdet mellem det offentlige og det private. Den skillelinje kan ikke holdes på samme måde, fordi de private aktører bliver nødt til at arbejde for et offentligt formål, hvis vi effektivt skal adressere klimaforandringerne og deres følgevirkninger. Hvis ikke virksomhederne fanger det lynhurtigt, så er der kun tilbage at regulere dem. Rådet til ledere er derfor at arbejde på drastisk at reducere virksomhedens aftryk på naturen og finde ud af hvad klimakrisen kommer til at betyde for din virksomhed, hvilke brud i globale forsyningskæder der skal håndteres osv.

### **Vi har taget hul på katastrofernes århundrede**


Uanset hvordan man vender og drejer det, konfronteres vi med katastrofernes århundrede. Vi kommer til at vade fra krise til krise fra nu af og de næste mange årtier. De kriser håndteres ikke kun ved en konkret beredskabsplan, der hedder "Hvad gør vi, hvis der er en krig i Ukraine, eller hvad gør vi, hvis strømmen går?" Det handler om at lave en organisation, der kan virke tværfagligt og altså arbejde på tværs. Hvor man har lyst til at arbejde for det overordnede formål, hvor der er meningsskabende aktiviteter. Det handler om at være åben, omsorgsfuld og adaptiv. Alt dette går imod den måde, man har LEAN'et og effektiviseret virksomheder til at fungere i en bestemt virkelighed over de sidste 20 år i særdeleshed. Det bliver et opgør med de klassiske ledelsesidealer og -modeller.

Jeg var med til at lave en øvelse i Grønland for nogle år siden for at finde ud af, hvem der i en organisation var de vigtigste "netværkspunkter", når forsvaret i Canada skulle kommunikere med politiet i Danmark, som så skulle kommunikere med politikere i Grønland. Det viste sig, at disse centrale netværkspunkter var rygerne! Det betyder ikke, at vi alle sammen skal til at ryge, men det var dem, der var limen i en organisation, der står i en krisesituation – dem der formår at lave hurtige inroads og formår at få økonomiafdelingen til at arbejde sammen med nogle andre. Det er de medarbejdere der kommer til fredagsbaren. Man har faktisk brug for en organisation, hvor man ansætter flere folk, der er åbne overfor hinanden, og at man får skabt en organisation, man har lyst til at gå på arbejde i, og hvor man er glad for sin chef og kollegaer. Det bliver en gigantisk konkurrencefordel i en verden, der er uforudsigelig.

Corona var bare lakmustesten – og faktisk kom næsten alle danske virksomheder godt igennem, hvorfor virkede det? Fordi vi havde nogle adaptive teams, der kunne skaleres, og medarbejdere der faktisk gad at arbejde sammen på tværs. Ikke fordi der sad nogle ledere og gav ordrer og kontrollerede, men fordi der var nogle enheder, der selv kunne tage ansvar og tilpasse sig en ny virkelighed.

### **Vi kan lære meget af katastroferne**

Realiteten er, at lederne skal navigere i en verden med flere og hyppigere katastrofer. Derfor bliver vi også nødt til at forstå katastrofer på en ny måde, fx som en "fremkaldervæske", der afdækker, hvordan organisationen fungerer under et stort pres - om vi kan tænke ud af boksen og samarbejde på tværs af organisationen. Vi kunne benytte de erfaringer, coronakrisen gav os om at træffe beslutninger under pres, hvordan vi kommunikerer, og hvordan man kan organisere samfundet i en langstrakt krise. I stedet for at se katastrofer som eksterne forstyrrende kriser, kan vi begynde at se katastrofer for, hvad de også er: Sammenhængende, organiserede læringsmuligheder.



—

**Vi har indrettet  
vores samfund til  
at løse helt andre  
problemer end  
klimakrisen.**

—

Kristian Lauta

A photograph of a man with glasses and a beard, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers, standing in a lush garden. He is looking towards the left. The garden is filled with green foliage and pink flowers. A brick building is visible on the right side of the frame. The text is overlaid on the top left of the image.

# Vi undgår ikke mere *regulering og flere afgifter*

**Økonomi**

## *Peter Birch Sørensen*

Peter Birch Sørensen er professor i økonomi ved Københavns Universitet og tidligere overvismand i Det Økonomiske Råd samt tidligere formand for Klimarådet. Hans forskning handler om problemstillinger inden for miljø-, ressource- og klimækonomi. Derudover er Peter Birch Sørensen næstformand for den grønne tænketank CONCITO.



FN's eksperter forventer, at den globale gennemsnitstemperatur vil stige med 2,4°C, hvis alle lande gennemfører alle de klimatiltag, de har lovet. Men den store usikkerhed om dette skøn indebærer en betydelig risiko for, at vi ender på 3°C. Og så havner vi i en situation, som kloden ikke har været i de sidste 50 millioner år. Alle personer i lederstillinger gør klogt i at tænke over, hvilke risici et sådant klima vil betyde for verden.

Min egen største frygt er, at vi får meget mere økonomisk og politisk ustabilitet. Den globale opvarmning kan føre til krige, konflikter og massevandring, der gør, at Europa og Danmark vil få et meget større migrationspres, end vi ser nu. Man kan frygte, at vores demokratiske institutioner ikke kan håndtere det. I hvert fald kommer vores børn og børnebørn til at leve i en mere ustabil verden. Vi ser allerede, hvilke spændinger den aktuelle energikrise udløser – der kan komme andre regionale choks, og der kan komme ekstreme vejrfænomener, der kan ramme energiproduktionen og anden kritisk infrastruktur. Så kommer der stærke sociale reaktioner.

Muligheden for at holde opvarmningen under 1,5°C er realistisk set allerede forpasset, så samtidigt med, at vi fortsætter den helt nødvendige kamp for at sænke udledningen af drivhusgasser, skal vi tilpasse os de klimaforandringer, vi ikke kan nå at forhindre.

Vi i Vesten har et særligt ansvar på grund af vores historisk store bidrag til koncentrationen af drivhusgasser i atmosfæren. Derfor skal vi påtage os større reduktionsforpligtelser end de fattige lande. Lande som Kina, Indien, Sydafrika, Brasilien, Indonesien og Rusland peger på, at Vesten har bidraget mest historisk til opvarmningen, men de får også et stort ansvar, hvis de ikke skærper deres klimapolitik. Kina er nu suverænt den største udleder og aspirerer til at blive den ledende globale stormagt – og vil landet have den rolle, må det påtage sig ansvar for, hvordan det går i verden som helhed – herunder også på klimaområdet.

Jeg tror på, at vi i Danmark når vores mål om 70% reduktioner i 2030, men ud fra vores historiske ansvar for udledninger kan man argumentere for, at fx en inder skulle have et større fremtidigt

CO2-budget end en dansker. Det vil sige, at vi i praksis ville skulle til at reducere langt mere CO2 herhjemme.

### **Vi skal indkalkulere risikoen for et 3°C varmere klima**

Vi har indtil videre haft stort fokus på at nedbringe udledninger og vi kommer snart til at se mere på, hvordan vi kan tilpasse os en klimaforandret verden med væsentligt højere middeltemperatur. Der er desværre en betydelig risiko for, at vi skal tilpasse os til en verden, der er op til 3°C varmere. Vi skal selvfølgelig få udledningerne ned, så hurtigt vi kan, men vi kan allerede se nu, at der er lagt op til nogle meget væsentlige forandringer i klimasystemerne, uanset hvad vi gør nu og fremadrettet.

EU kan spille en rolle som foregangsregion i klimapolitikken, men det er afgørende, at EU-landene kan fastholde det politiske samarbejde i stedet for at varetage deres egne snævre nationale interesser først. Risikofaktorerne hober sig op. Hvor lang tid varer krigen i Ukraine? Hvad bliver konsekvenserne af en langstrakt energikrise og en eventuel fødevarekrise? Får vi nye krige som følge af klimaforandringerne? Vil en ny pandemi blive udløst?

Det er slående og bekymrende, at mange af de fattige lande, der vil blive hårdest ramt af klimaforandringerne, allerede er politisk skrøbelige og risikerer skærpede interne konflikter. Dermed bliver de mindre attraktive at investere i, hvilket igen vil forstærke den globale ulighed og udløse andre kriser. Det er et eksempel på en af de onde cirkler, vi kan komme ind i.

Alt dette betyder, at erhvervsledere og investorer fremover bliver nødt til at tænke mere over, hvilke politiske og miljømæssige risici der knytter sig til investeringer forskellige steder i verden.

### **Hårdere regulering i vente**

En verden med et mere ustabil klima vil formentlig føre til en mere omfattende statslig regulering. Vi økonomer vil helst bruge prismekanismen og markedsmekanismen til at drive den grønne omstilling. Men det er velkendt, at der mange steder er stor politisk modstand mod fx en høj CO2-afgift.

Der er også det evige problem med CO<sub>2</sub>-lækage, altså risikoen for, at et land mister konkurrenceevne, hvis det går foran, fordi dele af produktionen flytter til udlandet.

Men en CO<sub>2</sub>-afgift er et mere omkostningseffektivt virkemiddel end direkte regulering i form af f.eks. påbud og forbud. Desværre er omkostningerne ved direkte regulering mindre synlige, og derfor er det politisk fristende at vælge den måde at regulere på, selvom det ikke er så effektivt. Derfor får vi formentlig i sidste ende et mere stift og omkostningstungt reguleringsregime.

Der kan også opstå situationer, hvor problemerne bliver så akutte, at man er nødt til at have direkte rationering fx i tilfælde af en akut energiforsyningskrise.

Men gjorde man det, økonomer altid anbefaler – at sætte en pris på miljø og klima ved at indlægge afgifter, der afspejler omkostningerne ved udledningerne, så vil folk kunne vælge mellem forskellige varer og tjenester ud fra priser, der indoptager hensyn til miljøet. Her har man stadig sin frihed til at vælge, samtidig med at vi skruer på afgifterne, til vi når de klima- og miljømål, vi skal. Det er ikke et indgreb i den personlige frihed. Det konfronterer bare forbrugerne direkte med miljøkonsekvenserne af deres valg. Det ville være min foretrukne løsning.

Men jeg anerkender, at det er svært politisk at sætte afgifter, der er høje nok. Og det kan administrativt være svært nogle steder at lægge en afgift ind. Derfor kan vi ende i et mere stift reguleringsregime med påbud og forbud eller endda i ekstreme situationer med rationering. Og det vil føles som direkte indgreb i den personlige frihed, men det kan være der, vi ender, hvis vælgere og politikere ikke vil gå økonomernes foretrukne vej.


### **Vi har brug for nye økonomiske modeller**

Set ud fra et økonomfagligt synspunkt har det været et problem, at miljøøkonomi og senere klimaøkonomi har været marginaliserede fagområder i mange år. Økonomfaget har været domineret af ellers fremragende amerikanske forskere, men de har bare ikke interesseret sig meget for miljø og klima. Det påvirker den måde, vi underviser på, med den konsekvens at miljøøkonomi ikke har

haft det fokus, den burde have haft. Den dagsorden arbejder jeg med som leder af et projekt om Danmarks grønne BNP. Jeg er også med til at lede et projekt om udviklingen af en klimaøkonomisk model for dansk økonomi – kaldet GrønREFORM – der snart er ved at være klar. Her beregner vi effekterne af de forskellige økonomiske aktiviteter på udledningerne af drivhusgasser og andre forurenende stoffer.

I projektet om Danmarks grønne BNP korrigerer vi det traditionelle BNP for en lang række miljøeffekter. Dermed kan vi vurdere, om den økonomiske vækst sker på bekostning af miljøet, og vi får en bedre forståelse af, hvad det er for økosystem-tjenester – altså ydelser fra naturen – der er vigtige for at understøtte vores økonomiske system. Der udestår stadig et arbejde med at kortlægge fx betydningen af biodiversitet, men vi har udviklet de relevante teoretiske redskaber – vi skal bare have det indarbejdet mere systematisk i de modeller, der allerede er, efterhånden som vi får flere og bedre data. Vi kan komme et godt stykke af vejen, men må også erkende, at der fortsat vil være miljø- og klimaeffekter af den økonomiske aktivitet, som er svære at fange og måle.

De nye grønne regnemetoder vil forhåbentlig medføre, at den generelle økonomiske politik i højere grad bliver samtænkt med miljø-, energi- og klimapolitikken. Men under alle omstændigheder bliver vi nødt til at forholde os til risikoen for en verden, hvor middeltemperaturen ligger 2-3°C over førindustrielt niveau. Derfor synes jeg, at fremtidige rapporter fra IPCC bør fokusere mere på at beskrive konsekvenserne af at overskride Paris-aftalens mål for opvarmningen. Jeg mener også, det burde være obligatorisk, at hver ny IPCC-rapport og hver årlig statusrapport fra Klimarådet afføder en debat eller høring i Folketinget blandt ledende politikere om, hvordan de forhold er sig til rapporten, og hvad Danmark og dansk erhvervsliv kan gøre.

A helicopter is shown in silhouette, flying over a dense forest and spraying a thick stream of water downwards. The scene is set against a warm, golden-orange sky, suggesting a sunset or sunrise. The forest below is dark and misty, with the light from the sky filtering through the trees.

**En verden med et  
mere ustabil klima vil  
formentlig føre til en  
mere omfattende  
statslig regulering.**

Peter Birch Sørensen

A man with short brown hair, wearing a dark green hooded jacket and dark pants, stands in a forest. He is looking slightly to the left of the camera. The background consists of trees with some autumn-colored leaves and a green lawn. The overall mood is contemplative and natural.

# Hvis ingen tør gå foran, *sker der ikke noget*

## Adfærd

### *Michael Bang Petersen*

Michael Bang Petersen er Professor ved Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet. Han forsker bl.a. i politisk psykologi og menneskers adfærd, herunder disses betydning for et velfungerende beredskab fx til håndtering af klimakrisen. I 2020 blev han leder af det store forskningsprojekt Hope, der har undersøgt og analyseret danskernes adfærd gennem COVID-19 pandemien

Det største problem ved klimakrisen er, at den er et såkaldt "kollektivt handlingsproblem". Det vil sige, at betingelsen for en løsning er, at alle gør en indsats samtidig. Men det betyder omvendt også, at vi hurtigt lader os lamme. At alle venter på alle. For vi ønsker ikke selv at bidrage, hvis vi frygter, at de andre ikke også tager deres del af slæbet. Det gør klimakrisen til en enorm psykologisk, adfærdsmæssig og ledelsesmæssig krise.

Men vi har ikke tid og råd til at lade os lamme af det kollektive handlingsproblem. Forskningen viser, at sådanne kriser håndteres bedst, hvis nogle individer forbereder løsninger, der kan udløse bevægelser i kollektivet. Nogen skal nødvendigvis gå foran. Det gælder såvel borgere, virksomheder som nationer. Hvis Danmark påtager sig at gå foran, kan vi få langt større betydning for klimaet end ved alene at reducere vores egne udledninger, der jo er begrænsede i et globalt perspektiv. Det handler om lederskab på alle niveauer og om at forstå, hvordan man bryder det kollektive handlingsproblem.

Det er derfor at den værdibaserede kommunikation bliver helt afgørende. Det handler basalt set om at skulle acceptere omkostninger, der isoleret set ikke afhjælper klimakrisen, men hvor vi tilkendegiver, at vi ikke ønsker stiltiende og passivt at iagttage klimakrisen accelerere. Jeg kan drage en parallel til Læger uden Grænser, hvor jeg har talt med repræsentanter, der har stået i situationer, hvor de investerede blod, sved og tårer samtidig med, at de vidste, at det ikke løste de egentlige problemer. Pointen og motivationen var, at man som læge ikke bare kunne være ligeglad med at børn døde. At handle var en etisk fordring. Det er i bund og grund samme værdibaserede lederskab, der skal motivere Danmark til at gå i front. Vi løser ikke klimakrisen, men vi kan ud fra etiske og moralske grunde ikke gøre andet.

Men vi har også en særlig forpligtelse, fordi vi i Danmark og Vesten har nydt godt af den vækst, der er en af de bagvedliggende årsager til, at vi står i de her klimaproblemer. Derfor bør vi i Vesten bære en betydeligt større byrde. Og man skal erkende, at det er nødvendigt og i vores egen interesse, at vi går betydeligt længere og tager betydeligt større omkostninger på os i den del af verden, hvor vi lever.

### **Katastrofekommunikation skal give os handlemuligheder**

Lederskab er vigtigt i en krise. Det viser min forskning under coronakrisen. Det var en alvorlig krise, der var afhængig af folks adfærd. Det vi så var, at man gerne må – om ikke true – så tale med meget klare ord. Det er afgørende i kommunikationen af katastrofeberedskaber at fokusere på muligheden for, at katastrofen kan afværges. Det er her motivationen ligger – ikke alene i beskrivelsen af katastrofens natur. Hvor er handlingspotentialer og mulighederne? Ved en accelererende klimakrise drejer det sig om løbende at kommunikere om mulighederne, selvom verden vil blive et meget andet sted at leve i og at leve.

Det store flertal i befolkningen er bekymrede. De mangler svar på, hvad de som borger hver især kan gøre. Den vigtigste lære fra forskningen om coronakrisen er, at troen på, at din adfærd også har betydning for andre og er et bidrag til at løse krisen, er afgørende. Den tro er vigtigere end den frygt, du har. Her er der et enormt behov for et lederskab, der kan beskrive en strategi, hvor du som borger kan se dig selv som en brik i en større mere overordnet plan. I så fald tror jeg, at mennesker er villige til at gøre ret meget. Det afgørende er, at der udvises et meget konkret lederskab der siger: "det er det her, du skal gøre, så er du med til at afhjælpe problemet".

Det er min bekymring, at der er meget tale om klimaforandringernes konsekvenser. Men meget lidt konkret lederskab når du kigger på det politiske. Udover at spise mindre oksekød og skære ned på forbruget, mødes vi af meget overordnede anbefalinger - og anbefalinger der overlades til individuelle fortolkninger.

### **Lederskab skal også afbøde panik og polarisering**

Klimakrisen er dog en anden type krise, der ikke opleves så akut som corona. Det stiller særlige krav til lederskab. Der er brug for mere af den slags lederskab, statsminister Mette Frederiksen udviste på pressemødet d. 11. marts i 2020, hvor regeringen lukkede store dele af landet ned på grund af den stigende coronasmitte. Og kommunikationen skal være endnu klarere kommunikation, når det gælder klimakrisen. For denne krise er mere kompliceret og voldsommere.

---

# Nogen skal nødvendigvis gå foran. Det gælder såvel borgere, virksomheder som nationer.

---

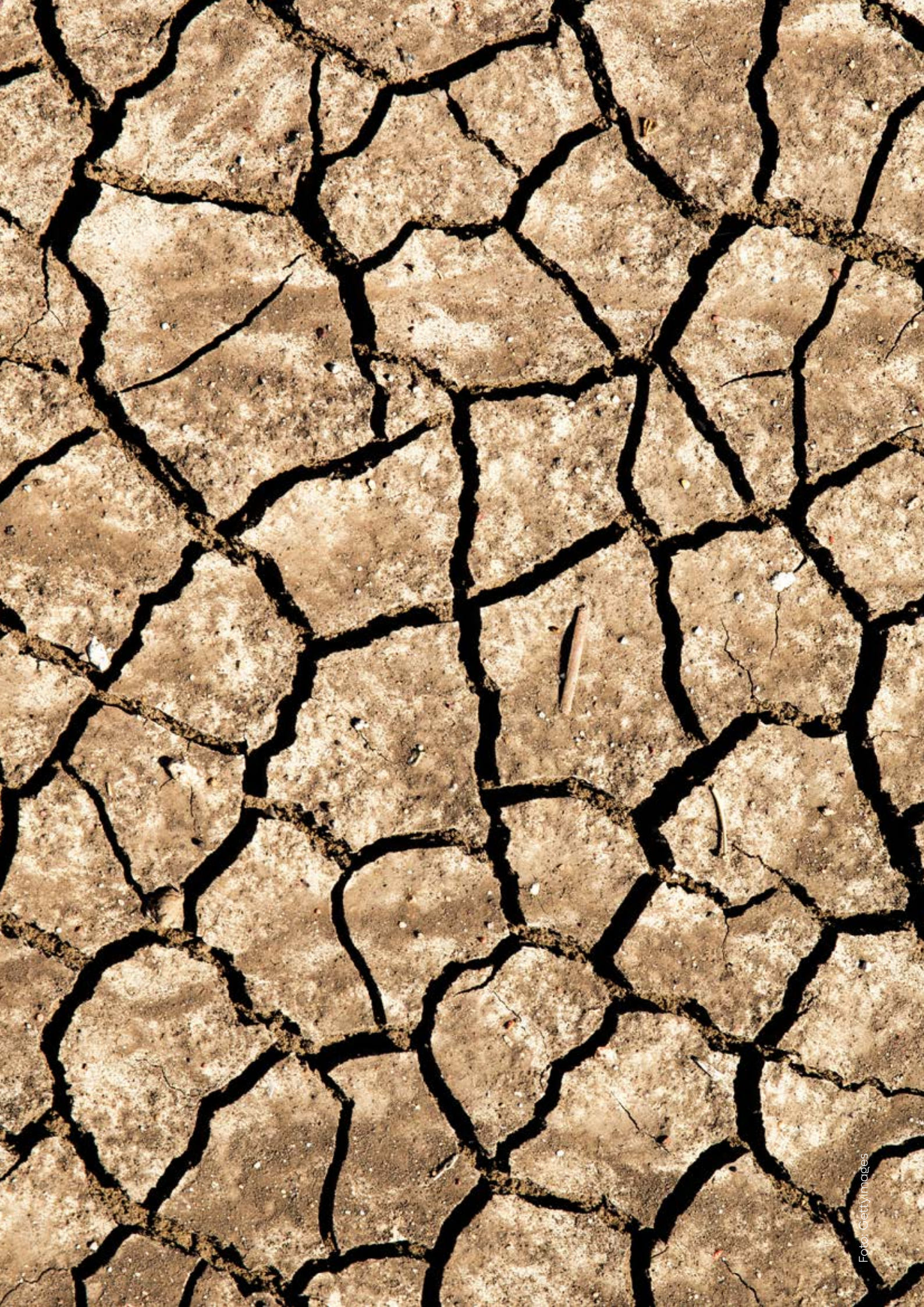
Michael Bang Petersen

Der er brug for, at man gransker katastrofescenarierne og bruger dem som udgangspunkt til at få folk med magt til at sætte sig sammen og forpligte sig til at gøre noget. Det kræver både private aktører og de offentlige. De private aktører skal lægge presset på politikerne, fordi det i høj grad er de private aktører, som må acceptere de omkostninger, der er forbundet med det. Det skal de udvise vilje til. Men skal projektet have den fornødne demokratiske legitimitet, er det politikerne der til sidst må tegne konturerne af det. På den måde kræver det, at alle som har magt i et samfund, sætter sig sammen.

Vi kommer til at se klima som en ny polariseringsrisiko, fordi anti-systemiske kræfter altid retter opmærksomheden samme sted som det politiske system. Alene det, at man fokuserer mere intenst på klima, betyder, at anti-systemiske kræfter og konspirationsteoretikere vil gå på gaden i demonstrationer. Det er præcis derfor, at man bliver nødt til at tage hul på lederskabet allerede

nu og her. Det er lige nu, at den grundlæggende forståelse skal etableres i befolkningen, det er nu den grundlæggende opbakning til at tage fat skal etableres, fremfor at vente til at staten tvinges til at gøre brug af mere hårdhændede metoder. Det er i de situationer, vi vil få den hårde modreaktion. Vi vil formentlig se polarisering i lande som USA og Frankrig men ikke nødvendigvis i Danmark, forudsat politikerne formår at få forklaret, hvad der er nødvendigt og hvorfor.

Her er det helt afgørende, at der er konsensus på eliteniveau. Hvis man kan etablere konsensus blandt de politiske og erhvervsmæssige eliter, vil det store flertal i bund og grund følge konsensus blandt eliterne – ligesom med corona, hvor man kun havde spredte lommer af modstand.



A woman with dark hair, wearing a black top, is shown in profile, looking towards the right. She is standing in front of a brick wall. The lighting is dramatic, with strong shadows and highlights. The overall mood is contemplative and professional.

# Virksomheder *bedriver også politik*

**Geopolitik**

## *Karen Lund Petersen*

Karen Lund Petersen er Professor II ved Universitet i Stavanger, Norge. Hun forsker især i global risiko og sikkerhed, klimaforandringer, organiseringen af beredskabet, efterretningsarbejde samt resiliens og politisk risikoanalyse.



Hvem har ansvaret? Det er det brændende spørgsmål, når katastrofer som klimaforandringerne skal løses. Umiddelbart forekommer det at være et politisk ansvar. Desværre tror stadig færre på det politiske gennembrud. I hvert fald er der faldende tiltro til, at det kan ske i regi af FN og gennem store internationale aftaler. Derfor bliver flere og flere af den opfattelse, at ansvaret skal decentraliseres til de enkelte samfund, de enkelte virksomheder og borgere.

Det betyder blandt andet, at virksomhederne kan forudse at skulle spille en ny, større politisk rolle. Og det får den konsekvens, at den private sektor i langt højere grad kan drages til ansvar for dens politiske beslutninger og indsatser. Og det er rimeligt, da den private sektor står for de fleste CO<sub>2</sub>-udledninger og dermed også må bidrage med løsningerne. Det forudsætter bare, at vi bedre forstår, hvad det politiske ansvar for erhvervsledere egentlig indebærer.

Den udfordring der her opstår, er dog, at vi så beder virksomhederne om privatøkonomiske løsninger på et problem, der dybest set er skabt af kapitalismen. Det paradoks skal den private sektor forholde sig til. Der er mange - selv i den private sektor - der begynder at tale om 'de-growth' eller modvækst (altså at vi sætter grænser for endeløs vækst, red.) og dermed kommer med et mod-svar til kapitalismen, det vil sige et opgør med, at løsningerne kan findes indenfor en traditionel markedsøkonomisk logik. Det rejser principielle spørgsmål om, hvorvidt markedet er i stand til at finde de nødvendige løsninger, og om klimakrisen kan løses på markedsøkonomiske præmisser.

Men hvis markedet ikke alene kan, hvad gør vi så? Vi risikerer derfor at befinde os et vakuum, hvor ingen reelt påtager sig ansvaret: Hvem skal stå for den store masterplan? Hvem sikrer fremdriften? Det kan vise sig at blive klimakrisens største udfordring, at alle forlader sig på de andre.

### **Virksomhederne bedriver også politik**

Mit udgangspunkt i min forskning er, at virksomheder også bedriver politik. Klimapolitik udformes allerede i virksomhederne og vil blive det langt mere i takt med, at klimakrisen accelererer. Når politikere siger, at: "de private virksomheder laver

teknologier, og vi laver politik", mener jeg ikke, at det er rigtigt. Teknologi er politik. Ledelse er politik. På klimaområdet er det i den grad politik, om virksomhederne fx implementerer nye forretningsmodeller eller initierer nye teknologiske løsninger.

Det samme sker indenfor sikkerhedspolitik, hvor vi konstaterer, at virksomhederne i højere grad skal følge en sikkerhedspolitik, der er afstemt med nationale interesser. Men dette er alt sammen udtryk for, at politiske dagsordener kan forudses at rykke ind i direktioner og bestyrelseslokaler - næsten uanset om de ønsker det eller ej. Bortset fra at virksomhederne kan have en egeninteresse i at øve større indflydelse på de politiske beslutninger.

Det er naturligt at rejse spørgsmålet om, i hvilket omfang samfundet kan have tillid til, at virksomhederne fører en ansvarlig politik fx inden for klima. Lad det være understreget at virksomhedernes nye rolle og ansvar ikke fratager politikerne deres ansvar og opgaven med at fastlægge de ydre rammer, løsningerne bliver blot i langt højere grad udliciteret.

Desuden vil det engagement og den deltagelse i håndteringen af store samfundskriser blive tæt fulgt af en meget årvågen og kritisk offentlighed. Udover politikerne er det investorer, medier, NGO'er, aktivister m.fl. Derfor vil en anden form for gennemsigtighed omkring virksomhedernes ageren blive en stærkt selvregulerende faktor.

## Ledernes tre veje ud af klimakrisen

En løsning bliver derfor at pege på nye former for lederskab i erhvervslivet. Jeg har i min forskning, blandt andet ved at gennemgå en lang række amerikanske erhvervsmagasiner, fundet frem til tre veje man kan gå som leder i dag på klimaområdet:

### 1. Den konservative vej:

Mange ledere tænker, de skal skabe en fremtid i fortidens billede. Det vil sige at fortsætte som nu og arbejde med fx CO<sub>2</sub>-optag, mere atomkraft, sikring af kystlinjer, teknologiske fix for at fastholde den nuværende økonomiske orden. Det sker især i amerikanske konservative kredse, men opleves også andre steder.

### 2. Den evolutionære vej:

Her ændrer virksomhedernes ledelse gradvist fokus, fx ved at foretage rapportering gennem standarder, certificeringer og compliance. Det vil sige effektivisere interne processer og gradvist omstille virksomheden. Bæredygtige mål forfølges, men inden for en klar markedsøkonomisk kapitalistisk logik. Det vil skubbe verden mod bæredygtige mål gennem afmålte skridt.

### 3. Den aktivistiske vej:

Den vej er blevet mere udtalt – især i medier som Harvard Business Review – og handler om radikalt at ændre måden, vi tænker kapitalismen på. Det er en bottom-up udvikling og tager afsæt i idéen om modvækst (de-growth) og disruption, men ud fra en aktivistisk logik. Eksempler på denne type er CEO-aktivister som Paul Polman, Unilevers tidligere administrerende direktør. Argumentet er, at hvis vi kan få virksomheden til at tænke cirkulært, implementere nye forretningsmodeller og medtænke omdømme i deres risikopraksis, kan vi revolutionere den kapitalistiske markedslogik. Det er den radikale måde at tænke på og har mere karakter af en græsrodsbevægelse.

Den revolutionære vej, kræver en ny form for lederskab. Det er derfor vi i stigende grad taler om den aktivistiske topchef. Det vil sige en topchef, der erkender og aktivt udfolder en mere synlig ledelse. Ud over at have sine fordele, rummer det også udfordringer - afhængigt af hvordan rollen spilles, og hvor autentisk og troværdigt vedkommende formulerer sig.

### Hvem vil du være i fremtiden?

Noget, der i højere grad vil kunne give fordele eller udfordringer, er omdømmet. Det bliver en meget vigtig kapital i fremtiden. Det skal forrentes med lige så stor omhu og præcision som det finansielle. Analyser viser, at en betragtelig del af virksomhedens værdi bestemmes af omdømmet. En enkelt stærk shitstorm kan hurtigt reducere en stor del af virksomhedens værdi.

Det så vi også i Danmark med Ukraine og de virksomheder, der kom ud i omdømme-shitstorm med hensyn til deres økonomiske aktiviteter i Rusland. Bare fordi man er en privat aktør, er man ikke skånet for noget politisk efterslæb. Man er nødt til at forholde sig til sit potentielle omdømme. Man kan ikke forudsætte, at klimakrisen ikke er relevant for en, fordi man ikke producerer noget der er klimaskadeligt, er en stor virksomhed eller på anden vis meget synlig. Man må hele tiden forholde sig til det "potentielle selv". Det vil sige, hvem man ønsker at være, og hvordan man bliver det. Idéen om dit "potentielle selv" er kommet for at blive. Den er en del af den usikkerhedslogik som især gør sig gældende i sikkerhedspolitik, hvor vi ikke ved hvad verden vil bringe – om det bliver en pandemi, klimakatastrofe, krig eller terrorisme. Men svaret handler om at afgøre med sig selv, hvad man vil kendes for - hvilket omdømme man ønsker.



—

**Virksomhederne  
forventes at spille en  
ny og langt større  
politisk rolle.**

—

Karen Lund Petersen

A woman with short blonde hair, wearing a dark jacket and a brown scarf, is riding a bicycle on a paved path. The path is bordered by a metal railing. In the background, there is a body of water, a pier with several buildings, and a clear blue sky. The lighting suggests it is late afternoon or early morning.

# Vi skal nytænke *de politiske beslutnings- processer*

## Klimapolitik

### *Connie Hedegaard*

Connie Hedegaard er bestyrelsesformand for den grønne tænketank CONCITO og for klimafonden KR Foundations. Derudover er hun bestyrelsesmedlem i European Climate Foundation, Danfoss og bæredygtighedsrådet hos Volkswagen. Connie Hedegaard blev første gang valgt ind i Folketinget i 1984 for Det Konservative Folkeparti. I 2004 blev hun udnævnt til miljøminister og i 2007 klima- og energiminister. Fra 2010-2014 var hun desuden EU's første klimakommissær.

Klimakrisen konfronterer os med et stort paradoks: Samtidig med at vi bevæger os mod katastrofescenarier, forsøger mange politikere at bilde folk ind, at de næsten ikke kommer til at mærke, hvad det vil sige at løse klimakrisen. Det vil lede os ind i en farlig blindgyde med splittelse og polarisering, hvis ikke vi i tide får korrigeret opfattelsen.

I den tid vi lever i, er det blot afsindigt svært at forudse, hvor vi bevæger os hen. Meget afhænger af, hvordan vi håndterer de øjeblikkelige kriser. De kan desværre låse os fast i et spor, der er vanvittigt håbløst i troen på at kunne nå en målsætning på 1,5°C temperaturstigning. Det mål har jeg personligt aldrig troet på. Det mål blev udelukkende fastsat af politiske grunde og har derfor heller ikke kunnet overholdes. Til gengæld tror jeg, at de aktuelle kriser kan skubbe os i den rigtige retning ved at motivere til en række vigtige initiativer der har fokus på råstoffer, nye materialer, nye teknologier og cirkulære processer. Det vil sige helt andre måder at producere på.

Den opgave har vi alle et ansvar for at løse – politikere, erhvervsliv, investorer, forskere og forbrugere. Det gælder især os i den velstillede del af verden. Vores forbrug og tankesæt om, hvad det gode liv er, bliver vi nødt til at ændre. Derfor mener jeg, det er farligt at fastholde en forestilling om, at det kan ske uden at kræve substantielle adfærdsændringer.

### **Den alvorligste og mest oversete polarisering**

Der er et enormt behov for, at politikere ikke bare sætter mål og rammer om fx en pris på CO<sub>2</sub>. Vi skal forberede os på at leve på en helt anden måde og arbejde med helt andre prissætninger. Nu lader vi som om, vi før sommeren 2022 fik en grøn skattereform. Det fik vi ikke, men blot en CO<sub>2</sub>-afgift på nogle sektorer, men ikke alle. Vi har behov for en fuldstændig omkalfatring af måden, vi beskatter forbruget og produktionen på og give markante belønninger til dem, der trækker i den rigtige retning og det modsatte, hvis man ikke gør. Derfor bliver det nødvendigt med en fælles dialog om adfærdsændringer, og hvad det gode liv er i det 21. århundrede, hvilken slags vækst og værdier vi skal satse på.

Hvis ikke politikere og virksomheder lykkes med den opgave, frygter jeg, at vi vil se en enorm pola-

risering i samfundet. Når politikerne fremfører, at omstillingen ikke må koste noget, er det som regel på grund af frygten for "de gule veste" (demonstrationer i Frankrig mod klimaafgifter på benzin, red.), øget polarisering samt at miste den folkelige opbakning. Det paradoksale er, at vi i stedet for risikerer en anden og langt farligere polarisering: At de unge ikke bare bliver mere aktivistiske men mere frustrerede, nogle endda radikaliserede, mens andre opgiver troen på systemet og mener, det helt skal nytænkes. Den diskussion kan vi bruge 10 år på. Derfor skal vi forsøge at opnå bred enighed om, hvor vi skal hen og ikke bare sætte målene, men også enes om midlerne.

### **Træge systemer skal udfordres**

Det vil udfordre de træge politiske systemer og kræve et opgør med den nulfejlskultur, der præger forvaltninger og administrationer og risikerer at beslutningsprocesserne sander til. Det er fint at sætte mål for Nordsøolien, planlægge energioverførelse og havvind på 150 GW, holde Østersø-topmødet, og investere i Power-to-X. Men det er stadig relativt få mennesker, der sidder på nogle offentlige kontorer og skal implementere.

Når Ursula von der Leyen til topmødet om havvind i Esbjerg 2022 siger, at der skal gives tilladelse til at udbygge havvind inden for bestemte zoner inden for et år, så er det den 32-årige fuldmægtige i Energistyrelsen, der skal finde ud af, hvad det betyder for blandt andet fuglebeskyttelsesdirektivet, habitatdirektivet og alt muligt andet. På trods af at alle siger, de gerne vil, tager det bare ubegribeligt lang tid før tingene faktisk materialiserer sig. Det gør det med vindmølleparker eller solcelleanlæg. Det gør det, når elnettet til elektrificering skal føres til land, over en bondemands mark med kilometerlange forbindelser. Det skal være demokratisk legitimeret, så borgerne føler sig inddraget.

### **Brug for en national operativ stab**

Hvis vi ikke finder mere effektive måder at gøre det på uden at miste den demokratiske legitimitet, vil det i løbet af de næste tre-fire år stå fuldstændig klart, at ét er at have ambitioner, noget andet er at opfylde dem. Leveres der ikke på løfterne, vil det skabe en dyb tillidskrise, som man allerede ser på mange planer.

Udfordringen er, at vi skal til at samtænke flere af løsningerne - se dem i et holistisk perspektiv. Det har vi ikke været gode til. Men ikke desto mindre er det det, der skal ske, hvis vi skal gøre os det mindste håb.

Der er brug for helt at nytænke de politiske beslutningsprocesser omkring klimakrisen. Her kunne vi hente inspiration fra "situationens generalstab" som koordinerede de mange aktiviteter under coronaepidemien. Her etablerede man en national operativ stab, hvor der sad ministerier og myndigheder, private repræsentanter og pensionerede eksperter med specielle erfaringer. En af de første dage fandt man fx ud af, at der manglede håndsprit. Man så på hinanden og spurgte: hvem kan løbe med det? Det kunne en forhenværende direktør fra Novozymes. Det var bare et eksempel på, at hvis vi ved, det er akut nok, magter vi faktisk at sætte folk sammen og sige: "Nu skal den her opgave løses".

Klimaets operative stab skal forankres i staten, helst statsministeriet eller finansministeriet, og kunne hindre, at man kører fast i bureaukratiske barrierer.

### **Ledernes nye rolle og ansvar**

Virksomhedernes ansvar er at levere de løsninger og den innovation, der demonstrerer, at man godt kan leve sit liv på en fundamentalt anderledes måde og samtidig bevare moderne bekvemmeligheder. De kommende år må virksomhederne derfor nå længere og bredere ud med deres løsninger, hvilket indebærer at de løfter en meget stor kommunikationsopgave. Det er især en vanskelig opgave for virksomhedernes ledere. De sidder nu begravet i logistikproblemer, eftervirkninger af corona-lockdown, materialer der ikke kom frem, pandemi, energipriser, inflation, kompetenceudfordringer. Det er hamrende svært i den situation at få ledere til at sætte det lange lys på.

Problemet er især stort for de 95% af danske virksomheder, der er små og mellemstore. Rigtigt mange af dem er rådvilde og har i en krisetid ikke kræfter til at løfte den slags opgaver. De små virksomheder ved godt, de skal gøre noget, men ved ikke hvad. Men snart vil de møde kravene som underleverandører til de store virksomheder. Her


kunne man ønske, at de forskellige brancheorganisationer var bedre til at ruste virksomhederne til at løse så komplekse udfordringer.

Generelt mener jeg dog, at klimakrisen åbner store muligheder for, at Danmark kan positionere sig som et foregangsland. Derfor køber jeg ikke argumentet om lækager og tab af konkurrenceevne. Der er empirisk bevis for, at vi har haft store fordele ved at være foran på en række områder. Det ville være mærkeligt, når vi i årtier har været foregangsland med investeringer i mere miljøvenlige produkter og vedvarende energi, så ønsker at være midt i feltet, mens resten af verden får øjnene op for det grønne område og begynder at efterspørge vores produkter.

### **Greenwashing bliver et stort tema**

Polariseringen og langsommeligheden vil også øge risikoen for greenwashing. Det bliver et stort tema meget snart. Fx ligger der et forslag til en ny markedsføringslov, fordi konsekvenserne er alt for slappe i forhold til greenwashing: Det skal koste noget mere på omdømmet at greenwashe. De organisationer, der frygter at blive ramt af en hårdere lovgivning og kæmper imod med henvisning til, at reglerne er uklare, skulle i stedet proaktivt bidrage til at der kommer klare retningslinjer.

Greenwashing bliver et stort tema, fordi mange NGO'er vil have det som deres store fokusområde. De er ved at være fed-up af at se virksomheder, der kommer med klimamålsætninger, opstiller ESG-mål, taler om bæredygtighed osv., og når man så får tjekket op på det et par år senere, har ikke meget flyttet sig. Derfor vil omdømmet vokse. Tag finansområdet som eksempel. Det er godt at mange pensionskasser og banker er begyndt at tage klimaet langt mere alvorligt ved at sætte mål og tilbyde grønne investeringstilbud. Men når Verdensnaturfonden (WWF) så laver rapporter, som viser, at der ikke er handling bag ordene, vil det koste på omdømmet og i sidste ende evnen til at tiltrække ung arbejdskraft til de pågældende virksomheder i en tid, hvor der er kamp om de gode hoveder.



Virksomhederne skal  
løfte en meget stor  
kommunikationsopgave  
for at nå langt bredere ud  
med deres løsninger.

Connie Hedegaard

---

# Hvem og hvad *skal du stole på?*

## Information

### *Rebecca Adler-Nissen*

Rebecca Adler-Nissen er Professor i statskundskab ved Københavns Universitet. Hun forsker bl.a. i international politik og diplomati, borgernes modtagelighed overfor misinformation og fake news, og pt. står hun i spidsen for projektet Diploface, der omhandler det internationale samarbejdes vilkår i et online univers. Derudover er hun tidligere sektionschef i afdelingen for Europapolitik i Udenrigsministeriet.



Jo vigtigere et emne er for politikere og samfundet som helhed, desto mere misinformation vil der være. Det udgør et stort problem for politikere, ledere og virksomheder, når det gælder klimakrisen. Hvis klimaudfordringerne bliver større og mere komplekse i takt med, at kvaliteten af den seriøse information falder, udvikler der sig – udover et handlingsgab – også et forståelsesgab, som kan blive en stor udfordring for omstillingen. Omstillingen tåler ikke informationsforurening, da politiske løsninger forudsætter en offentlighed, der er ordentligt informeret.

Krigen i Ukraine viser, hvor bekymrende misinformation kan være: Lige nu oplever vi meget misinformation om krigen – ikke så meget i Danmark, men i mange andre europæiske lande, hvor det er virkelig slemt. Italien var ekstremt udsat lige op til det seneste valg i 2022 med det resultat, at 35% af italienerne mente, at krigen primært er Ukraines, EU og USAs egen skyld<sup>1</sup>. Vi ved heldigvis meget mere om misinformation end bare for 10 år siden - hvordan det virker, hvordan det spredes, og hvem der er mest udsat<sup>2</sup>.

### **Klimakrisen er også en informationskrise**

Klimaområdet er et af de emner, der bliver meget misinformet om, fordi der er så meget på spil, som udfordrer befolkningen og vores levevis. Den forkerte information kan komme i mange formater. Vi har historisk set kunne observere, at tobaksindustrien – men også andre sektorer – investerer store beløb i at udfordre videnskaben for at forsvare deres egne økonomiske interesser. Vi oplever det også på det politiske og ideologiske plan. Det gælder bl.a. i USA, hvor det i store dele af Texas anses for at være u-patriotisk at være grøn.

Der bliver med andre ord nødt til at være nogle alliancer med medier og særligt tech-virksomhederne, der allerede tager ansvar for information, når det gælder vold eller hate crimes, men ikke tager ansvar for misledning på klimaområdet.

Der skal investeres i informationskredsløb, som var det kritisk infrastruktur ligesom vores energiforsyning. Derfor er det vigtigt, at kvalitetsinformation støttes, og at der er bred adgang til det. Kvalitetsinformationen kommer ikke af sig. I disse år diskuterer vi public service i Danmark og om,

hvorvidt der skal skæres i fx videnskabsjournalistik. Hvis ledere ikke får den rette information om fx klimakrisen er forklaringen bl.a. manglende adgang til lettilgængelig, letfordøjelig men troværdig information. Vi risikerer dermed at miste fremdrift i den grønne omstilling, bl.a. fordi at erhvervslivet står uforberedt. Vi ved, at uddannelse og stærk public service kan medvirke til at gøre os mere modstandsdygtige overfor misinformation.

### **Misinformationens nye udfordring: Deep-fakes**

Det der ændrer situationen fra dengang vi kun havde to kanaler og tre lokalaviser, er, at vi ikke har styr på, hvem der påvirker os, og hvor informationerne kommer fra. I en nær fremtid får vi problemer med såkaldte deep-fakes, hvor folk modtager misinformation, der er meget mere overbevisende, end det vi ser i dag, hvor selv mediefolk og forskere ikke vil kunne se, at det ikke er Mette Frederiksen eller Al Gore, der taler i en video, men at det er manipulation. Det bliver en gigantisk udfordring også for den grønne omstilling. Handling kommer, når de fleste kan blive enige om en diagnose af problemet, og at vi skal gøre noget ved det nu.

Over tusind franske journalister underskrev tidligere i år et charter om, at de i klimadækningen ikke vil lave den klassiske journalistiske fremstilling om "på den ene side og den anden"<sup>3</sup>. Det vil sige, at de ikke ukritisk vil være mikrofonholdere for uvederhæftige klimaskeptiker, men tage klimaforskningen og den seneste viden alvorligt. De vil formidle mere ansvarligt, og mere tilgængeligt. Det er ret tankevækkende og nytænkende og kan skabe en anden offentlighed, hvis andre følger efter.

<sup>1</sup> <https://ecfr.eu/publication/peace-versus-justice-the-coming-european-split-over-the-war-in-ukraine/>

<sup>2</sup> <https://doi.org/10.1093/joc/jaz006>

<sup>3</sup> <https://climate-concern.com/french-journalists-commit-to-more-responsible-reporting-on-climate-issues/>

---

# Uden troværdige informationer kan virksomhederne ikke løse klimakrisen.

---

Rebecca Adler-Nissen

## Tech-virksomheder styrer vores hverdag

Der ligger en stor udfordring i, at det meste af vores information er online, og at det derfor ikke er forankret i Europa eller Danmark men i de kinesiske eller amerikanske tech-virksomheder. Det har selvfølgelig betydning for vores formidling til offentligheden, og er derfor en udfordring, der hurtigt skal adresseres.

Der er heldigvis masser af interessante udspil på vej. I forhold til kontrol med teknologien er der lovgivning på vej fra EU-systemet som danske parlamentarikere er meget aktive i, og som kommer til at få betydning for kvaliteten af den offentlige debat på nettet. Der vil komme krav der spænder fra aldersverifikation, til at sætte grænser for skadeligt indhold – især for de store virksomheder.

Et af problemerne er ikke kun, at vi får dårlig information, men også at vi ser det forkerte information. Vi bruger vores tid på at sidde og se kattevideoer i stedet for at læse om klimakrisen etc. Det skyldes den "opmærksomhedsøkonomi" tech-virksomheder bygger på og tjener deres penge. Generelt er der brug for at justere tech-virksomhederne, herunder at regulere adgangen til de data, de indsamler om os. Lige nu sidder vi og bliver afhængige af noget crap, for at sige det som det er.

I Danmark er det heldigvis måske kun 10-15%, der er mest udsatte for misinformation. Men kvaliteten af det, som "the silent majority" med almindelige borgere og ledere, udsættes for, skal simpelthen løftes. Det gør noget ved vores handlekraft og generelle velfærd men også sociale angst. Det er efterhånden helt veldokumenteret at de sociale medier gør os mere ensomme, angste og usikre og mindsker fællesskabsfølelsen.

Jeg kunne godt håbe, at næste bølge af tech-regulering ikke bare handlede om privacy og rettigheder, men også hvilke skadelige virkninger bestemt indhold og former for "nyheder" har i forhold til at skabe digitale afhængigheder. Man kan ikke handle på klimakrisen, hvis man er deprimeret. Det er et så stort problem efterhånden, at der kommer til at falde nogle store domme i fremtiden over nogle af dem, der sidder i TikTok og Facebook og godt ved, at det her er afhængighedsskabende for både unge og ældre, men ikke gør noget ved det. Her kan man sammenligne med tobaksindustrien, hvor det også tog lang tid før vi fik en effektiv politik.



Foto: Gettyimages

A photograph of a man with glasses and a black t-shirt standing in a field of tall, golden-brown grass. The background is a dark, industrial-style ceiling with several square pendant lights hanging from it. The man is looking to the right with a slight smile. The overall mood is contemplative and somewhat somber.

# Vær bevidst *om dit store ansvar*

**Aktivisme**

## *Mickey Gjerris*

Mickey Gjerris er lektor i bioetik ved Københavns Universitet. Han forsker i de etiske aspekter af menneskets forhold til naturen, herunder særligt klima, biodiversitet, fødevarer og bioteknologi anvendt på dyr og planter i et etisk, filosofisk og teologisk perspektiv. Derudover er han tidligere medlem af Det Etske Råd.

Jeg ser to muligheder, når det gælder klimakrisens fremtid – enten vågner vi op og forstår, vi alle sammen er ombord på det samme lille "rumskib" i universet, eller også bygger vi højere mure. Det sidste er nok det mest sandsynlige. Vi har det med at vende os indad, når vi bliver truede og prøver at beskytte det, der er tættest på os. Det kan komme til at gå rigtig stærkt. Vi har længe gået og "leget" at klimaet var en termostat, vi kunne skrue op og ned på, som vi ville, men overser faren for tipping points - altså uafvendelige skader i naturen og klimaet.

Sammen med forskere fra Danmarks Tekniske Universitet har jeg for nyligt gennemgået, hvad der er sket, når det gælder de store klimatopmøder siden 1972, altså siden FN's første store konference om miljøet. Det bliver stadig tydeligere, at der absolut ingenting er sket i forhold til at få løst problemerne med klima og biodiversitet. Udfordringen er, at der er alt for mange deltagere i topmøderne, der har en interesse i, at vi fortsætter med verden af i går. Enten fordi det sikrer politisk indflydelse eller sikrer, at deres virksomheder kan blive ved med at tjene penge. Den fossile industri skovler penge ind - og bliver stadig understøttet af milliardbeløb af stater rundt omkring i verden.

### **Vi står foran det store "maskefald"**

Men det kan skabe en vis optimisme, hvis de ledere vi vælger til at løse problemerne erkender, at vi ikke længere kan bilde hinanden ind, at vi er grønne verdensmestre. Hvis det sker, tror jeg, der kan ske noget. Der opstår et stigende pres nedefra, som betyder, at de politikere, der har ladet som om, de var grønne, men ladet enorme udledninger fortsætte for at bevare et minimalt antal arbejdspladser på en håndfuld virksomheder, vil blive afsløret. Det kan forhåbentlig udløse nogle forandringer.

Winston Churchill sagde engang, at du kan narre noget af folket hele tiden, du kan narre alle folk noget af tiden, men du kan ikke narre hele folket hele tiden. Videnskaben bliver mere og mere entydig, forskernes råb bliver mere og mere desperate. Jeg har så meget tro på menneskets rationalitet, at på et tidspunkt kan vores befolkning med et uddannelsesniveau over gennemsnittet, gennemskue at det her giver ikke nogen mening. Sandheden er, at vi i Danmark ikke er i nærheden

af vores 70% målsætning. Vi beskytter os mod stigende havvand ved at bygge Lynetteholm, med en række klimaskadelige konsekvenser – en øget globalisering, en øget varetransport, øget urbanisering, øget vækst. Det giver ingen mening. Jeg mener at – og det er mit håb – der er grænser for, hvor længe du kan bilde folk det ind. Der er grænser for, hvor længe store dele af erhvervslivet kan lade som om, de er grønne og bæredygtige og sælge flere produkter, vi ikke har brug for. Ledere har et ansvar for at sige sandheden, hvor end de sidder i systemet.

### **Leder: Erkend dit ansvar**

Jo mere magt du har, desto mere ansvar. Og derfor skal man kende til situationens alvor. Og hvis man ikke handler, er man enten bevidst naiv, eller også træffer man forkerte beslutninger ud fra en begrænset indsigt, hvilket, selvom det er i den bedste mening, ikke er godt nok i den nuværende situation. Man har selvfølgelig som leder et ansvar for at sætte sig ind i den tilgængelige viden og forskning og operere med et forsigtighedsprincip.

Mit råd til ledere må være, at de ikke må se sig selv i en begrænset rolle, men erkende at de har et særligt ansvar, fordi de har stor magt, og den skal bruges til andres bedste. Og andres bedste er at minimere de negative konsekvenser af de naturkriser, vi står i. Derfor skal de, med den magt, som nu er deres, finde ud af, hvordan de kan bidrage til, at der rent faktisk sker noget og ikke bare lade som om, vi er på rette vej og på den måde forværre problemerne.

Fremtidens leder har en vision om, hvor vi skal hen – og får sine medarbejdere med på det. Det at arbejde handler ikke kun om at møde på arbejde for tjene nogle penge, så man kan gå hjem og overleve. Arbejdet bør også give mennesker muligheden for at bidrage til noget, der er væsentligt og vigtigt i samfundet. Det, mener jeg, ville kunne engagere folk.

### **Vi skal udvikle en helt ny kultur**

Der er ikke nogen, der har lovet os, at der var nogen løsninger – og slet ikke nemme løsninger. Århundreders kultur og samfundsdannelse skal vendes radikalt – og det er uhyggeligt svært. Det er ikke noget, man klarer med en politisk beslutning eller en klimamarch.

---

# I må som ledere ikke se jer selv i en begrænset rolle - I har et stort ansvar.

---

Mickey Gjerris

På den korte bane siger eksperterne, at vi skal sætte afgifter på det, vi vil have mindre af – med andre ord en CO2-afgift. Men da vi endelig fik en CO2-afgift i Danmark i sommeren 2022, var den så lav, at den næppe får betydning.

På lang sigt skal vi danne hinanden, så vi lærer at tage vare på planeten. Det er noget, der skal gennemsyre alt fra vuggestue til uddannelsessystemet og voksenlivet i form af samtaler og uddannelse. Vi har brug for bedre og klarere idéer om, hvor vi gerne vil hen. Er det bedste vi kan forestille os, at vi har en hæk, så vi kan være i fred om fredagen, når vi ser håndboldkamp og så samtidig bekymre os over en række praktiske udfordringer? Eller ønsker vi et samfund, hvor vi har fokus på de værdier, vi siger er vigtige, når vi spørger hinanden, hvad der er vigtigst: kærlighed, familieliv, venskaber, naturoplevelser?

Men der er også grund til forsigtig optimisme. Vi kan se, at der er ved at ske noget nedefra, for det politiske system bliver presset nedefra. Det synes jeg, at jeg oplever, når jeg holder foredrag. Her bliver det tydeligt, at det ikke kun er unge aktivister, der lænker sig fast til Storebæltsbroen, men der findes masser af fællesskaber, der vil engagere sig på alle mulige måder.



# Ordforklaring

## Biodiversitet

### Klodens biologiske mangfoldighed

Biodiversitet er variationen af liv, der findes på hele kloden. Den biologiske diversitet udgøres af alle de dyrearter, planter, svampe, bakterier og andre levende organismer, der findes på land og i vand. Klimaforandringer truer klodens biodiversitet, og flere forskere taler om en ny masseuddøen af arter på linje med tidligere udryddelser af arter i jordens historie – denne gang blot forårsaget af menneskelig aktivitet. Med en temperaturstigning på 1,5°C risikerer vi ifølge IPCC en udryddelse af op imod 14 procent af de arter, der lever på land<sup>4</sup>.

## Cirkulær økonomi

### At materialer får lov at cirkulere og blive genanvendt i stedet for at blive smidt ud

I en cirkulær økonomi cirkulerer materialer og produkter i stedet for at havne til forbrænding eller deponering. Det er med andre ord en måde, hvorpå virksomheder kan minimere deres materialebrug. Det kender vi fra flaskepantssystemet, eller når vi køber andre typer genanvendt materiale. Vi har i årevis produceret og forbrugt ud fra en lineær tankegang, hvor produkter produceres, forbruges og smides ud. Men hvis vi skal skabe en bæredygtige fremtid, er vi nødt til at producere langt mere cirkulært.

## CO2-afgift

### En afgift der gør det dyrere at udlede kuldioxid

En CO2-afgift er et politisk redskab til at mindske udledningen af drivhusgasser. Afgiften gør det dyrere at udlede CO2. I Danmark indføres der en gradvist stigende CO2-afgift fra 2025 frem mod 2030 på industrien.

## CO2

### Drivhusgassen kuldioxid

CO2 er en naturligt forekommende gas i atmosfæren, men er der for meget af gassen i atmosfæren, vil atmosfæren blive varmet op. Det kendes også som drivhuseffekten, fordi CO2 holder på jordens varme, så den ikke kan slippe ud i rummet. Derfor kaldes CO2 også for en drivhusgas.

## COP (Conference of the Parties)

### FN's årlige klimakonference

COP er det årlige klimatopmøde, der afholdes mellem de 195 medlemslande, der har tilsluttet sig FN's klimakonvention. Ved mødet evalueres resultaterne af den aktuelle klimaindsats, og der kan forhandles nye bindende tilføjelser til aftalen. Siden 1995 har man afholdt 26 møder. I 2022 afholdtes COP27 i Sharm el-Sheikh, og COP28 vil i 2023 blive afholdt i Dubai.

## Deepfake

Deepfake er et udtryk for manipulerede videoer, billeder eller lyderoptagelser, der fremstilles ved hjælp af kunstig intelligens. Denne form for digital forfalskningsteknologi gør det muligt at forvrænge virkeligheden, fx ved at fordreje en persons ansigt, så vedkommendes ansigtsudtryk matcher et andet lydspor. Med deepfakes kan man altså få en person til at gøre eller sige ting på video, som i virkeligheden aldrig har fundet sted.

## Drivhusgasser

### Gasart der holder på solens varme

Drivhusgasser er en betegnelse, der dækker over en række gasser, der er i stand til at holde på varmen i jordens atmosfære og dermed kan være med til at skabe en drivhuseffekt på jorden. De drivhusgasser, der har relevans i et klimaregnskab – og dermed for erhvervslivet – er:

Kuldioxid (CO<sub>2</sub>) - Den mest dominerende drivhusgas

Metan (CH<sub>4</sub>)

Lattergas (N<sub>2</sub>O)

Hydrofluorcarbon (HFCs)

Perfluorcarbon (PFCs)

Svovlhexafluorid (SF<sub>6</sub>)

## ESG

### Rapportering af virksomheders miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige påvirkning

ESG står for 'Environmental', 'Social' og 'Governance' og er også kendt som de 'ikke-finansielle nøgletal'. De bruges som målepunkter til at rapportere om og vurdere en virksomheds bæredygtighed i forhold til, hvor godt den performer inden for miljømæssig-, social- og ledelsesmæssig bæredygtighed – for eksempel i forhold til CO<sub>2</sub>-udledninger, vand- og energiforbrug, ligestilling, sygefravær, medarbejdertilfredshed og ligestilling i ledelse og bestyrelse.

## Fosfor

Fosfor er et grundstof og en begrænset ressource i verden. Fosfor bruges som et plantenæringsstof af landbruget, hvor det tilføres til markerne igennem gødningen og i landbrugsfoder. Der er behov for at reducere fosforudledningen, da det forurener vandmiljøet. Et højt indhold af fosfor i landbrugsjorden øger risikoen for, at tilførslen af fosfor til søer og fjorde stiger.

## Golfstrømmen

### En varm havstrøm der går fra den Mexicanske Golf og ud i Atlanterhavet

Golfstrømmen er den hurtigste havstrøm i verden og løber fra den Mexicanske golf, op langs Nordamerika og videre ud i Atlanterhavet. Golfstrømmen tilfører varmt



vand til den nordamerikanske østkyst og den vesteuropæiske kyst. Uden tilstrømningen ville disse områder have et betydeligt koldere klima. Smeltet ferskvand fra indlandsisen, forårsaget af klodens stigende temperaturer, kan risikere at sænke saltindholdet i den nordgående del af Golfstrømmen, hvilket sænker varmetilførslen til Nordeuropa og vil dermed forårsage betydeligt lavere temperaturer.

### Greenwashing

#### Falsk grøn varebetegnelse

Når man lover mere, end man reelt set gør på klima- og miljøområdet. Der er stigende krav til, hvad der skal til, før en virksomhed kan kalde sig eller sine produkter for grønne eller bæredygtige. Forbrugerombudsmanden har for nyligt udgivet en guide til grøn markedsføring, der blandt andet kræver en fuld livs-cyklus-analyse (LCA) af et produkt, der kan dokumentere miljøeffekt, før det kan kaldes grønt eller bæredygtigt.

### IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)

#### FN's klimapanel

FN's klimapanel blev oprettet i 1988. Panelets hovedopgave er at afgive en videnskabelig vurdering af omfanget og forståelsen af klimaforandringerne og deres virkninger. Panelet består af tre arbejdsgrupper, der henholdsvis vurderer den naturvidenskabelige status på klimaforandringerne, konsekvenserne af klimaforandringer for samfund og mennesker samt mulighederne for at tilpasse sig, og endeligt mulighederne for at reducere udledningerne af drivhusgasserne.

### Klima

#### Det gennemsnitlige vejrforhold målt på et bestemt tidspunkt over en længere periode.

Når man skal identificere et klima, kræver det målinger over en 30-årig periode, hvorefter man kan påvise, om et klima for eksempel er tempereret. Der findes forskellige klimaer på jorden, som ligger som bæltter over planeten. Der er tale om eksempelvis tropisk, subtropisk eller tempererede klimaer. De klimaforandringer, vi allerede har konstateret, er stort set kun forårsaget af menneskelig aktivitet og skaber andre typer klimaer og dermed forandrede levevilkår for mennesker rundt omkring på Jorden.

### Lækage

#### Når national klimaregulering flytter udledning af drivhusgasser til udlandet

En CO<sub>2</sub>-lækage opstår, når ambitiøs national klimaregulering rammer og nedlukker dele af den nationale produktion, der dermed rykker til udlandet. Det kan i værste tilfælde betyde, at de udledninger der ønskedes reduceret nationalt, vil øges gennem den produktion, der flytter til udlandet.

### Modvækst

#### En ikke-økonomisk vækst

Modvækst er en økonomisk tænkning, der tager udgangspunkt i, at ubegrænset økonomisk vækst ikke er

muligt på en planet med begrænsede ressourcer. Kun gennem negativ eller alternativ vækst, kan man skabe en økonomi, der tager højde for planetens endelige ressourcer.

### Parisaftalen

#### FN-landenes klimaaftale

I 2015 underskrev verdens ledere den såkaldte Parisaftale, der skal sikre, at vi holder de globale temperaturer under 1,5°C og maksimalt 2°C. Det vil kræve omfattende reduktioner i CO<sub>2</sub> og andre drivhusgasser. Ved samme lejlighed i Paris blev Verdensmålene underskrevet.

### Tipping point

#### Skader i natur- og klimasystemer der ikke kan genoprettes

Et tipping point er klima- og miljøskader i naturens systemer, der er irreversible, det vil sige, at de ikke kan genoprettes igen. I værste tilfælde vil de løbe løbsk og igangsætte selvforstærkende, skadelige processer. Eksempler på tipping points er afsmeltning af den arktiske havis eller den grønlandske indlandsis og Den Nordatlantiske Strøm, der transporterer varmen fra Golfstrømmen mod Nordeuropa. FN's klimapanel har vurderet, at allerede ved en global temperaturstigning på 1,5°C vil flere af konsekvenserne ved klimaforandringerne ikke kunne afværges.

<sup>4</sup>IPCC, 2022: Summary for Policymakers [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, M. Tignor, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Lösschke, V. Möller, A. Okem (eds.)]. In: Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability.

\*In terrestrial ecosystems, 3 to 14% of species assessed will likely face very high risk of extinction at global warming levels of 1.5°C

## Læs mere

### Ledernes site for klimahandling

Her finder du konkrete værktøjer til klimaomstilling af virksomheden, blandt andet syv konkrete skridt til at komme i gang

[www.lederne.dk/klimaledelse](http://www.lederne.dk/klimaledelse)

### Ledernes side for bæredygtig ledelse

[www.lederne.dk/baeredygtig-ledelse](http://www.lederne.dk/baeredygtig-ledelse)

### KU Sustainability Science Center

[www.sustainability.ku.dk](http://www.sustainability.ku.dk)

### SDU Climate Cluster

[www.sdu.dk/da/forskning/sdu-climate-cluster](http://www.sdu.dk/da/forskning/sdu-climate-cluster)

# Lederne

I Lederne **er vi noget for dig, som er en masse for andre**; En faglig organisation og a-kasse for ledere og særligt betroede medarbejdere. Vi hjælper dig, der leder andre - med uddannelse, inspiration, netværk og rådgivning inden for karriere og juridisk bistand. Med et særligt fokus på bæredygtig ledelse tror vi på, at vi kan løfte dem, som skal løfte os alle fremad. Og det gør en verden til forskel for vores mere end 130.000 medlemmer og for den fremtid, vi alle er en del af.

Læs mere om Lederne på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk).

# Navigating 360

Navigating 360 er en tænketank, der bringer forskeres viden i spil ved løsningen af aktuelle samfundsproblemer. Netværket er stiftet af Erik Rasmussen, også stifter af Mandag Morgen og Sustainia.

Læs mere på [www.navigating360.dk](http://www.navigating360.dk).



# 10 principper for fremtidens klimalederskab

- 1. Mål: Hvem vil du være som leder?**

Klimakrisen kræver, at man har et klart formål med virksomheden og en vision for det samfund, man er en del af. Hvordan kan virksomheden blive en del af løsningen på klimakrisen? Hvilke nye markeder skal man forfølge i en verden, der efterspørger nye løsninger?
- 2. Forretning: Virksomheden er en del af naturen**

Fremtidens virksomheder minimerer belastningen af naturen radikalt. Målet er en tilgang, hvor materialer og ressourcer er vedvarende og kan recirkulere.
- 3. Viden: Udvid horisonten**

Et turbulent og konstant klimaforandret landskab kræver, at man som leder har et veludviklet "GPS-redskab". Det stiller krav til den enkelte leder om hele tiden at søge ny klimaviden. Pensum er ganske enkelt blevet større.
- 4. Risikobillede: Krisehåndtering er et vilkår**

Klimaforandringerne vil ramme hårdere og med kortere intervaller. Ledere skal forholde sig til en konstant krisesituation, hvor den ene ekstrem afløser den anden. Derfor er der et behov for at reagere endnu hurtigere, end vi tidligere har kendt.
- 5. Organisation: Værdifællesskab er en superkraft**

For at kunne reagere på kriser og samtidig skabe positive forandringer skal hele virksomheden trække i samme retning ud fra et stærkt værdifællesskab. Forskning viser, at det er sådan, man bedst forbereder sig på og kommer gennem kriser.
- 6. Partnerskaber: Ingen kan forandre verden alene**

Partnerskaber, videndeling og innovation på tværs af fagligheder, virksomheder og brancher bliver helt afgørende for, at vi når i mål med de bæredygtige forandringer. Klimakrisen rammer bredt og bliver et opgør med kendte strukturer, siloer og sektorer.
- 7. Ansvar: Bliv en aktivistisk leder**

Et politisk tomrum kræver øget samfundsansvar fra virksomhedsledere. Virksomheden vil opleve øget forventning til at deltage i at løse samfundets store udfordringer. At navigere i dette vil i stigende grad kræve aktivistiske ledere, der tør gå foran.
- 8. Indflydelse: Engager dig i klimadagsordenen**

Klimakrisen vil medføre en lang række nye krav til virksomheden, herunder skærpet lovgivning. Den aktivistiske leder søger derfor politisk indflydelse for at sikre, at kravene bliver ambitiøse nok og skaber værdi, samtidig med at lederen bevarer sit handlerum.
- 9. Vilkår: Grønt DNA bliver den vigtigste kapital**

Den grønne omstilling skal blive en del af virksomhedens DNA. Det handler ganske enkelt om overlevelse, fordi adgangen til gunstige lån, kunder og nye markeder afgøres af det grønne regnskab.
- 10. Rollemodel: Bliv en frontløber**

Nogen skal gå forrest. Alle ledere bør have som mission at blive en national eller international rollemodel, være grøn frontløber inden for deres branche og være med til at demonstrere fordelene ved at handle nyt og først.