



PUBLIC & PRIVATE  
SOCIAL RESPONSIBILITY  
INITIATIVE  
CSR VÄSTSVRIGE

# Hållbart ledarskap

*Att leda för hållbar utveckling  
– en förstudie*

CSR VÄSTSVRIGE  
JANUARI 2010 ELLEN LAGRELL

## **Tack**

...alla som delat med sig av tankar, idéer och erfarenheter:

Katja Avenstam (Chalmers Hållbar affärsutveckling)

Mohammed Belhaj (Svenska miljöinstitutet IVL)

Kaarina Dubee (Daxam Sustainability Services AB)

Stefan Eriksson (Värdeskaparna)

Christina Franzén (Näringslivets ledarskapsakademi)

Helène Gussman (Värdeskaparna)

Freddy Hällstén (Handelshögskolan Göteborgs universitet)

Jesper Jansson (Värdeskaparna)

Erika Johansson (Chalmers arkitektur)

Anna Jöborn (Svenska miljöinstitutet IVL)

Anna Karlin (Chalmers arkitektur)

Sofia Kocher (Vasasensor)

Helena Kovács (Apprino AB)

Helena Kästel (Utblick)

Helena Lindholm Shultz (Göteborgs universitet, samhällsvetenskapliga fakulteten)

Zeth Moberg (Aiki Kommunikation)

Ingemar Olsson (Ingemar Olsson Utbildning)

Eddi Omrcen (Göteborgs universitets miljöenhet)

Hanna Plymouth (Tango mentor AB)

Lisa Schmidt (Svenska miljöinstitutet IVL)

Birgitta Södergren (Institutet för personal- och företagsutveckling, Uppsala universitet)

Bo Westermark (nätmagasinet Ledarskap & Förnyelse)

Gill Widell (Handelshögskolan Göteborgs universitet)

<b>TACK</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PROJEKT HÅLLBART LEDARSKAP</b> .....	<b>3</b>
1.1 BAKGRUND .....	3
1.3 PROJEKTET .....	3
1.4 FOKUS – HÅLLBARHET ELLER LEDARSKAP? .....	4
1.5 RAPPORTENS UTFORMNING .....	5
<b>2. HÅLLBAR UTVECKLING OCH SOCIALT ANSVARSTAGANDE</b> .....	<b>6</b>
2.2 SOCIALT ANSVARSTAGANDE .....	8
2.2.1 <i>Varför organisationer arbetar med socialt ansvarstagande</i> .....	8
<b>3. STRATEGIER FÖR ORGANISATIONERS HÅLLBARHETSARBETE</b> .....	<b>9</b>
3.1 GLOBALT ANSVARSINITIATIV FRÅN FN.....	10
3.2 INTERNATIONELL STANDARD FÖR SOCIALT ANSVARSTAGANDE.....	11
3.3 ANDRA RAMVERK.....	13
3.4 ATT INTEGRERA HÅLLBARHETSARBETE I ORGANISATIONEN.....	13
<b>4. LEDARSKAP I HÅLLBARHETSARBETE</b> .....	<b>14</b>
4.1 LEDARENS ROLL .....	16
4.2 LEDARENS UTMANINGAR.....	16
4.3 LEDARSKAPETS BETYDELSE FÖR EN HÅLLBAR UTVECKLING.....	19
<b>5. ATT UTVECKLA HÅLLBART LEDARSKAP - UTMANINGAR</b> .....	<b>20</b>
5.1 HELHETSPERSPEKTIV.....	20
5.3 NÄSTA STEG .....	21
<b>KÄLLOR</b> .....	<b>22</b>

# 1. Projekt hållbart ledarskap

## 1.1 Bakgrund

*CSR Västsverige* (Public and Private Social Responsibility Initiative) är en nätverksförening med privata och offentliga organisationer som arbetar med lokal och global hållbar utveckling. Föreningen har identifierat behovet av ett utvecklingsprogram för organisationers ledare, som kan ge dem verktyg och kompetens för att navigera genom den komplexa beslutssituation som dagens frågor kring det hållbara samhället skapar. Västra Götalandsregionen betonar behovet av kompetens i arbetet för en hållbar utveckling i visionen *Det goda livet* (2005). Där är kompetens och kunskapsutveckling ett av fem fokusområden inom vilka huvuddelen av Västra Götaregionens arbete för hållbar utveckling inriktas.

## 1.2 Varför behövs hållbart ledarskap?

Den 7-18 december 2009 träffades världens regeringar i Köpenhamn för FN:s femtonde klimatoppmöte, COP15. Syftet var att nå en överenskommelse mellan länder om hur vi ska minska utsläppen av växthusgaser och begränsa klimatförändringarna till en nivå som är hanterbar. Mötet i Köpenhamn var ett viktigt led i att få tillstånd ett klimatavtal som kan ratificeras innan Kyotoavtalet löper ut 2012. I detta sammanhang dras ledarskapets roll till sin spets. De som träffades för att förhandla fram en överenskommelse är världens ledare med uppdraget att föra sina nationers talan. De har ansvaret att ta hänsyn till intressen och behov hos sina länders befolkning, näringsliv och organisationer. Men klimatproblematiken är mycket komplex och dessutom gränsöverskridande. Det ställer stora krav på kunskap och kompetens hos ledare, och på att de inte står ensamma utan har experter och intressenter med sig i processen.

Klimatförhandlingarna i Köpenhamn och ledarnas roll i dessa illustrerar behovet av hållbart ledarskap. Ledarens utmaning ligger i att förvalta och utveckla andra människors kompetens och idéer till lösningar, samt att fatta hållbara beslut i komplexa situationer.

## 1.3 Projektet

Organisationer är samhällsaktörer som spelar en viktig roll för hållbar utveckling, och dess ledare behöver rustas för att kunna leda sina organisationer i hållbar riktning. Utifrån detta har projektet *Hållbart ledarskap* satts med det övergripande målet att ta fram ett



utvecklingsprogram för ledare. Projekt Hållbart ledarskap inleddes hösten 2009 med denna studie. Initiativet kommer från Chalmers tekniska högskola och Göteborgs universitet som medlemsorganisationer i CSR Västsverige. Katja Avenstam (Chalmers), Ingemar Olsson (Ingemar Olsson Utbildning) och Eddi Omrcen (Göteborgs universitet) utgör projektets styrgrupp. Ambitionen är att genomföra följande tre steg:

1. *Hösten 2009* – en förstudie som skapar underlag för kommande steg.
2. *Våren 2010* – en process för att ta fram en modell för hållbart ledarskap och hur det hållbara ledarskapet kan utvecklas. Denna bör involvera intresserade individer och organisationer inom föreningen CSR Västsverige, men även utanför föreningen. Det ska resultera i en modell eller handlingsplan för hur ett utvecklingsprogram i hållbart ledarskap ska verkställas.
3. *Hösten 2010 till hösten 2011* – implementering av utvecklingsprogram i hållbart ledarskap.

Som ett första steg har denna studie utförts för att definiera vilka frågor som bör behandlas. En projektkoordinator har arbetat med att utreda vad hållbart ledarskap innebär och hur CSR Västsverige kan arbeta vidare med det. Projektkoordinatören har träffat 20 personer med relevanta erfarenheter och tillägnat sig en mängd litteratur inom områdena ledarskap och hållbar utveckling för att lösa uppgiften. Syftet är att *utreda vad som karakteriserar hållbart ledarskap och hur olika individer och organisationer arbetar med det*. Rapporten är en idéskrift och ett underlag för projektets nästa steg. De frågor som studien söker besvara är:

1. Vad menas med hållbart ledarskap?
2. Vilka kompetenser behövs för ett ledarskap som bidrar till hållbar utveckling?

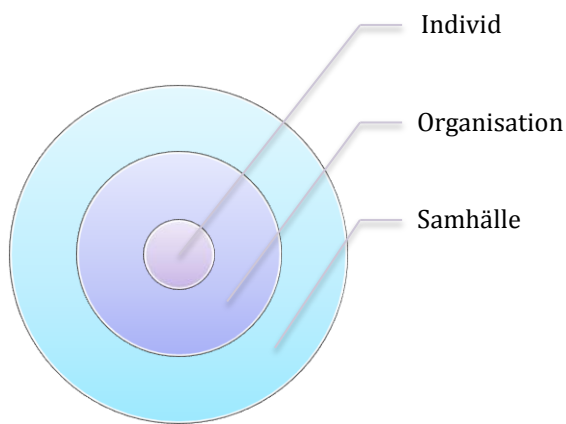
Rapporten fokuserar på personer som har en yrkesroll som ledare inom olika typer av organisationer. Begreppet hållbarhet används i ett större samhällsperspektiv, inte enbart med hänsyn till enskilda organisationers fortlevnad.

#### **1.4 Fokus – hållbarhet eller ledarskap?**

Under genomförandet av denna studie har frågor dykt upp om vad det egentligen är som bör undersökas. Vilka kompetenser behövs för att leda i riktning för en hållbar utveckling? Två betydande spår utkristalliserade sig tidigt under styrgruppens möten och i projektkoordinatorns samtal med olika personer.

- Det första är *strategier för organisationers hållbarhetsarbete* och konkreta verktyg för detta. Det gäller exempelvis ramverk för socialt ansvarstagande och hur de kan användas av organisationer. Här blir ledarens roll att arbeta för implementering av sådana strategier och därmed integrering av hållbarhetsarbete i organisationen.
- Det andra spåret är *hållbara ledaregenskaper* som handlar om den individuella ledarens förmåga att leda och engagera för att hållbarhetsarbetet ska kunna förankras och ge resultat.

Tidigt under förstudien fanns funderingar på att välja ett av dessa spår för att göra en avgränsning, det vill säga att antingen studera strategier för organisationers hållbarhetsarbete, eller hållbarhet i det individuella ledarskapet. Det skulle innebära att arbeta specifikt med organisationen eller individen. Men detta ledde till nya frågeställningar: Vad är det som utmärker just hållbart ledarskap utöver att det är ett gott ledarskap? Och hur härleder vi frågan om hållbar utveckling och organisationers roll i detta, till ledarskapet och ledarens uppgift? Frågorna gör tydligt att arbetet med hållbart ledarskap berör både organisationen och individen. Här presenteras därför båda spåren.



Figur 1. Ledarskap finns på alla nivåer.

## 1.5 Rapportens utformning

Kapitel 2 ger en introduktion till hållbar utveckling och organisationers roll i arbetet för en sådan. I Kapitel 3 utreds begreppen hållbar utveckling och socialt ansvarstagande, vad de innebär och vilka ramverk som finns att utgå ifrån. Kapitel 4, *Strategier för hållbar utveckling*, handlar om ramverk för socialt ansvarstagande och vilken betydelse dessa har. Kapitel 5, *Ledarskap i hållbarhetsarbete*, behandlar det personliga ledarskapet och vilka

kompetenser som behövs för att underlätta organisationens bidrag till en hållbar utveckling. Detta kapitel beskriver betydelsen av ledarens kompetenser och förutsättningar för att organisationen ska kunna arbeta med socialt ansvarstagande i enlighet med de ramverk som tas upp i föregående kapitel. I kapitel 6 förs en diskussion med rekommendationer för projektets kommande steg.

## 2. Hållbar utveckling och socialt ansvarstagande

### 2.1 Hållbar utveckling

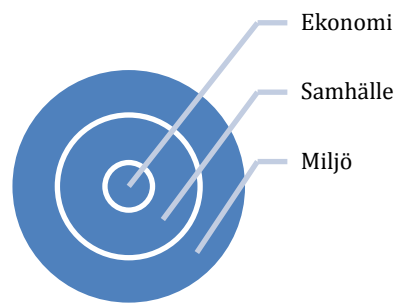
Hållbar utveckling handlar om att på lång sikt hantera en rad problem som det mänskliga samhället står inför. Förändringstakten är snabb och globaliseringen gör att ekologiska, ekonomiska och sociala konsekvenser av mänskligt handlande får allt större spridning. Detta skapar komplexitet som gör att konsekvenserna dessutom är svåra att förutse. Vi står nu inför utmaningen att skapa mänsklig utveckling som möjliggör en hållbar framtid – ett samhälle som globalt kan klara sin försörjning rättvist utan att utarma de ekosystem det är beroende av. 1987 definierade World Commission on Environment and Development (WCED, 1987) hållbar utveckling som *”att möta nuvarande generationers behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att möta sina behov”*. Om en sådan utveckling ska vara möjlig krävs ett helhetsgrepp och ett långsiktigt förhållningssätt då vi fattar beslut och bedriver verksamhet. Det är en vision som vi än idag strävar efter att uppnå. I denna strävan behöver vi arbeta inom tre dimensioner: den *ekonomiska*, den *sociala* och den *ekologiska*. Dessa dimensioner är ömsesidigt beroende av varandra vilket illustreras i figurerna 2 och 3.

I Västra Götalandsregionens och kommunerna i Västra Götalands gemensamma vision *Det goda livet* (Västra Götalandsregionen, 2005) sätts de tre dimensionerna av hållbar utveckling som en ram för allt regionalt utvecklingsarbete och de konkretiseras med ett antal variabler: I den *ekonomiska* dimensionen ingår ekonomisk utveckling, produktivitet, investeringar, finansiell stabilitet, nyskapande och infrastruktur. I den *sociala* dimensionen ingår utbildning, arbetsliv, hälsa, inkomster, delaktighet, kultur och kreativitet. I den *ekologiska* dimensionen ingår klimat, biologisk mångfald, ekosystem, luft, mark och vatten.

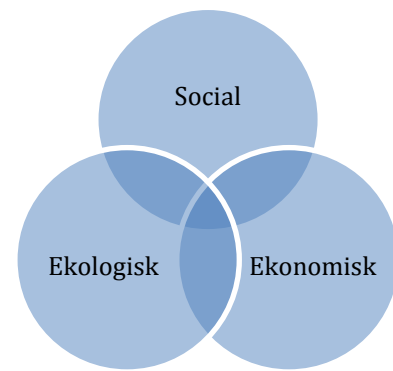
Relationen mellan de tre dimensionerna av hållbar utveckling kan illustreras på olika sätt. Enligt figur 2 finns den ekonomiska dimensionen inom den sociala, och dessa båda dimensioner begränsas av miljöns



bärkraft. Detta baseras på uppfattningen att de ekologiska resurserna och ekosystemens tjänster utgör grundläggande förutsättningar för mänsklig utveckling, och en hållbar utveckling är då ekonomisk och social utveckling anpassad efter vad miljön tål. Därför sätts den ekologiska dimensionen som en ram för de andra två. Vanligast är att hållbar utveckling illustreras med en trippelhelix enligt figur 3. Här syns sambandet mellan dimensionerna där cirkelarna skär i varandra, och mittytan kan betraktas som en spelplan eller scen för hållbar utveckling. Det blir då tydligt att de olika dimensionerna är jämbördiga och hur viktigt samspelet och det ömsesidiga beroendet mellan dem är.




Figur 2. De ekonomiska och sociala dimensionerna begränsas av vad miljön tål.



Figur 3. De tre dimensionerna tillmäts lika stor vikt.

Den ekologiska dimensionen är framträdande i båda modellerna, men också tydligt sammanlänkad med och beroende av de andra två. I debatten om hållbar utveckling tar denna dimension ibland över och begreppet blir synonymt med miljöfrågor, men det är mer komplicerat än så. Miljöproblem orsakar social ohållbarhet och vice versa, den ekonomiska dimensionen finns inlätad i detta samspel. Vi kan låta klimatproblematiken illustrera samspelet, eftersom den är en aktuell fråga som engagerar och berör många: Vårt moderna samhälle och dess ekonomiska flöden vilar på en grund av tekniska lösningar som är beroende av energi. Den mest använda energikällan idag är förbränning av fossilt bränsle, en process som orsakar utsläpp av så kallade växthusgaser till atmosfären med en gradvis uppvärmning av den globala medeltemperaturen som följd. Konsekvenser av att klimatet förändras är, bland många andra, ökenspridning och stigande havsnivåer. Båda dessa riskerar att försämra levnadsvillkoren och försörjningsmöjligheterna för miljontals människor som tvingas på flykt eller måste söka andra sätt att försörja sig på. Detta i sin tur får konsekvenser för miljö, samhälle och ekonomi som är mycket svåra att



förutse. Orsakssambanden visar det ständiga samspelet mellan de tre dimensionerna.

## 2.2 Socialt ansvarstagande

Socialt ansvarstagande innebär att organisationer tar ansvar och för att minimera negativ social, ekologisk och ekonomisk påverkan i sin verksamhet, samtidigt som de maximerar sin positiva påverkan. Det handlar om att respektera mänskliga rättigheter, värna om miljön och behandla alla människor som berörs av verksamheten – kunder, leverantörer och medarbetare – väl. Syftet med socialt ansvarstagande är, kort sagt, att organisationer ska *maximera sitt bidrag till en hållbar samhällsutveckling* (ISO, 2009). När man talar om organisationers samhällsansvar är det ofta i företagssammanhang och det vanligaste begreppet är *Corporate Social Responsibility* (CSR). Men alla typer av organisationer – såväl offentliga som privata och såväl vinstdrivande som ideella – är samhällsaktörer, vilket medför ett ansvar gentemot det omgivande samhället. För att inte begränsa oss till företag använder vi här därför begreppet socialt ansvarstagande, eller *Social Responsibility* (SR).

Till viss del är organisationers ansvar gentemot samhället lagstadgat. Svenska organisationer har en mängd nationella lagar att förhålla sig till – exempelvis miljöbalken, antidiskrimineringslagar och lagar gällande anställning och arbetsförhållanden. En del faktorer, som mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden och miljöfrågor regleras av internationella konventioner, men konventioner omfattar oftast stater och inte organisationer (UD, 2005). SR-begreppet innebär att organisationer även tar ett ansvar utöver det lagstadgade, exempelvis genom att ansluta sig till konventioner, även om de inte är tvingande för organisationer.

### 2.2.1 Varför organisationer arbetar med socialt ansvarstagande

Komplexitet och hög förändringshastighet skapar nya sociala, ekonomiska och miljömässiga förutsättningar. Detta i sin tur leder till nya risker, men även till nya möjligheter för organisationer att förhålla sig till, och SR-arbete är en strategi för detta. Arbete med socialt ansvarstagande kan vara en del i verksamhetens strategi för att hantera risker och ta vara på nya möjligheter. Att verka för samhällelig hållbarhet är att verka för den egna organisationens hållbarhet, eftersom organisationen oundvikligen är en del av samhället.

Arbete med socialt ansvarstagande baseras ofta på ett etiskt ställningstagande, en moralisk uppfattning om att organisationer är

samhällsaktörer med ett ansvar gentemot sin omgivning. Men det finns även ett strategiskt värde för organisationer att värna sina relationer med övriga samhällsaktörer. Organisationer är idag granskade av allmänhet och intressenter, ett negativt intryck försvårar rekrytering av attraktiv arbetskraft och urholkar organisationens värde. Allt fler organisationer profilerar sig som ansvarstagande och kommunicerar detta till allmänheten och sina intressenter, exempelvis genom att publicera hållbarhetsredovisningar. Göteborgs universitet (2009) redovisar årligen sitt hållbarhetsarbete ur sociala, ekonomiska och ekologiska perspektiv som en del av universitetets miljöledningssystem. Redovisningen har tidigare kallats miljöredovisning, men sedan 2008 heter den hållbarhetsredovisning med syfte att betona helhetsperspektivet. Läkemedelsföretaget AstraZeneca publicerar årligen en miljöredovisning och inkluderar även arbete med ansvarstagande för samhälle och miljö i sin årsredovisning (AstraZeneca, 2010).

### **3. Strategier för organisationers hållbarhetsarbete**

Om socialt ansvarstagande ska vara långsiktigt och verkligen bidra till hållbarhet, är det en stor fördel att det inte är en pålaga eller en sidoverksamhet, utan integreras i organisationens kärnverksamhet, visioner, strategier och policies. Det gör ledarens roll som beslutsfattare och facilitator i framtagandet av visioner och strategier mycket viktig. Samtidigt bör organisationens bidrag till en hållbar utveckling inte vara avhängigt den individuella ledaren, utan byggas in i hela organisationen. På så sätt kan hela verksamheten röra sig mot hållbarhet, även om ledaren byts ut.

Det finns en mängd ramverk på olika nivåer för organisationers strukturerade arbete med socialt ansvarstagande. Här presenteras mest utförligt FN-initiativet Global Compact samt ISO 26000, en ny internationell standard för socialt ansvarstagande. Global compact är ett globalt initiativ som bygger på globala överenskommelser. ISO 26000 är en ansats att samla den totala innebörden av socialt ansvarstagande. Syftet med presentationen av ramverken är att konkretisera hållbarhetsarbete för organisationer och visa på områden som omfattas av arbetet.

### 3.1 Globalt ansvarsinitiativ från FN

*Global Compact* (FN, 2008) är ett initiativ från FN som stödjer samarbete mellan företag och andra aktörer som arbetar med hållbarhet och socialt ansvarstagande. Initiativet, som startade år 2000, bygger på företagens frivilliga ansvarstagande med syftet att komplettera de juridiskt bindande regleringar som finns. Visionen är en mer hållbar ekonomi som inte marginaliserar vissa samhällsgrupper. De hundratals företag som slutit sig samman strävar efter att göra tio principer inom fyra områden till norm för företag i hela världen. De fyra områdena är mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och att motverka korruption. Detta görs genom samarbete mellan olika aktörer – privata och offentliga – för att kombinera resurser och kompetenser. Principerna är inte applicerbara endast på vinstdrivande företag, utan på alla typer av organisationer. Här har därför det ursprungliga ordet *företag* ersatts med *organisationer*:

#### *Mänskliga rättigheter*

1. Organisationer bör stödja och respektera internationellt utlysta mänskliga rättigheter; och
2. försäkra att de inte är inblandade i kränkningar av mänskliga rättigheter.

#### *Arbetsrätt*

3. Organisationer bör upprätthålla föreningsfrihet och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar;
4. eliminera alla former av tvångsarbete;
5. avskaffa barnarbete; och
6. avskaffa diskriminering vad gäller rekrytering och arbetsuppgifter.

#### *Miljö*

7. Organisationer bör stödja förebyggande åtgärder för att motverka miljöproblem;
8. ta initiativ för att stärka ett större miljömässigt ansvarstagande; och
9. uppmuntra utvecklandet och spridandet av miljövänlig teknik.

#### *Motverka korruption*

10. Organisationer bör motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och mutor.

<http://www.unglobalcompact.org/> (författarens översättning)

De företag som ingår i Global Compact förväntas integrera dessa principer i sin verksamhet och i beslutsprocesser på högsta nivå. De förväntas även delta i större överenskommelser och konventioner för att bredda sitt SR-arbete, exempelvis FN:s millenniemål. Hur arbetet fortskrider ska sedan redovisas i företagets årsredovisning eller i en separat hållbarhetsredovisning.

### 3.2 Internationell standard för socialt ansvarstagande

International Standards Organization (ISO) arbetar med att ta fram en internationell standard för socialt ansvarstagande, *ISO 26 000*. I processen deltar 436 experter och 195 observatörer från 92 länder och 42 organisationer. Experterna representerar kategorierna industrier, regeringar, konsumenter, arbetare, icke statliga organisationer samt forskare och andra aktörer. Standarden kommer inte att vara certifierbar utan är tänkt att utgöra riktlinjer för organisationer som vill arbeta med socialt ansvarstagande. Det färdiga dokumentet publiceras hösten 2010 och de tankar som finns här är hämtade från det arbetsdokument (ISO, 2009) som i skrivande stund är ute för omröstning bland deltagarna (översättningarna är inte officiellt antagna).

ISO 26 000 innefattar sju grundprinciper, som socialt ansvarstagande baseras på:

1. *Ansvarsskyldighet* – En organisation bör hållas ansvarig för sin påverkan på samhälle och miljö.
2. *Transparens* – En organisation bör vara transparent i sina beslut och aktiviteter som påverkar samhälle och miljö.
3. *Etiskt uppförande* – En organisation bör alltid uppföra sig etiskt.
4. *Respekt för intressenter* – En organisation bör respektera och ta hänsyn till sina intressenter och deras intressen.
5. *Respekt för lagen* – En organisation bör acceptera att lagefterlevnad är obligatorisk.
6. *Respekt för internationella uppförandenormer* – Organisationer bör respektera internationella uppförandenormer.
7. *Respekt för mänskliga rättigheter* – En organisation bör respektera mänskliga rättigheter och erkänna såväl deras betydelse som deras universella natur.

*För organisationer som vill arbeta praktiskt med ISO 26 000 har SIS, Swedish standards institute, gett ut boken "Vårt gemensamma ansvar – så guidar ISO 26 000 din verksamhet mot hållbar utveckling". Här finns bland annat exempel på hur olika typer av organisationer arbetar med definitioner och angreppssätt som beskrivs i standarden.*

De sju principerna bör enligt standarden präglade organisationers arbete med socialt ansvarstagande inom sju kärnområden. Detta arbete bör iakttas såväl ett kort som ett långt tidsperspektiv samt ett helhetsperspektiv - det är därför viktigt att se hur de olika områdena interagerar med varandra. Ekonomiska aspekter, aspekter rörande hälsa och säkerhet, jämställdhet och värdekedja är integrerade i dessa kärnområden. Olika områden är av olika relevans för olika organisationer, men området organisationsstyrning är övergripande då det möjliggör framgångsrikt arbete inom de övriga områdena. De sju kärnområdena är:

#### 1. Organisationsstyrning

Med organisationsstyrning menas organisationens system för att fatta och genomföra beslut i syfte att uppnå sina målsättningar. Dessa bör innebära

processer och strukturer som möjliggör integrering av principerna för socialt ansvarstagande. Detta är en förutsättning för organisationers SR-arbete inom samtliga områden.

## *2. Mänskliga rättigheter*

Med mänskliga rättigheter åsyftas de grundläggande rättigheter som alla människor har enligt *FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna* från 1948. Dessa innefattar bland annat alla människors lika värde och rätt till frihet, trygghet, integritet, egendom, åsikts- och yttrandefrihet, jämlik rösträtt och utbildning. Organisationer påverkar i sin verksamhet människors möjligheter att få dessa rättigheter tillgodosedda och har därför ett ansvar för att respektera dem. Där stater inte respekterar mänskliga rättigheter har organisationer ett ansvar att utöver nationella lagar och regelverk sörja för att de själva inte bryter mot mänskliga rättigheterna utan istället främjar dem.

## *3. Arbetsvillkor*

Arbetsvillkor innebär frågor som rör ”rekrytering och befordran, hantering av klagomål, omplacering av anställda, uppsägning, kompetensutveckling, hälsa, säkerhet, hygien samt all policy och rutin som rör arbetsförhållanden” (ISO, 2009:32). Detta område gäller organisationens egna anställda men även arbetsplatser som organisationen äger, kontrollerar eller som av annan orsak utför arbete för organisationens räkning. Arbetsvillkor är ett kärnområde i standarden eftersom sysselsättning och ersättning bedöms vara en av organisationers viktigaste ekonomiska och sociala bidrag till samhället.

## *4. Miljö*

Miljö är ett kärnområde eftersom ansvarstagande för miljön är en förutsättning för mänsklig överlevnad. Organisationer bör enligt standarden arbeta enligt fyra miljöprinciper: Miljöansvar utöver det lagstadgade, försiktighetsprincipen (vid osäkerhet om verksamhetens miljöfarlighet ska verksamheten betraktas som miljöfarlig), miljöriskhantering (system för hur miljörisker ska undvikas, utvärderas och reduceras) samt principen om att förorenaren betalar.

## *5. Rättvis verksamhetsutövning*

Detta kärnområde handlar om etiskt uppförande i organisationers interaktion med andra organisationer och individer. Det innebär att motverka korruption, ansvarsfullt engagemang i offentliga frågor, hederlig konkurrens, socialt ansvarsfullt uppförande i relationer med andra organisationer samt respekt för äganderättigheter.

## *6. Konsumentfrågor*

Med konsumenter menas här personer som köper varor för privat bruk. De

organisationer som tillhandahåller varor och tjänster till konsumenter har ett ansvar gentemot dessa och även betydande möjligheter att bidra till hållbar konsumtion och hållbar utveckling. Ansvaret innebär att erbjuda adekvat information, använda hederliga marknadsföringsmetoder samt främja hållbar konsumtion.

#### *7. Samverkan med och utveckling av samhället*

Samverkan med samhället på ett sätt som bidrar till samhällets utveckling. Samhällsengagemang bör bygga på att organisationen ser sig som en del av samhället och delar intressen med det övriga samhället. Organisationer kan bidra till samhällsutveckling bland annat genom att skapa arbetstillfällen, generera inkomst för samhället och genom lokala utvecklingsinitiativ. De kan även bidra med utbildning och kompetensutveckling, kulturbevaring och hälsovård.

### **3.3 Andra ramverk**

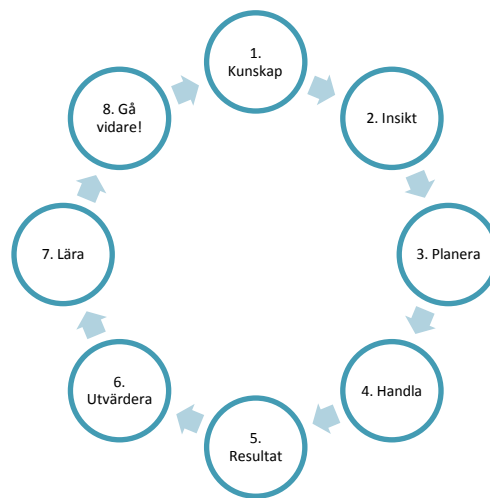
Global Compact och ISO 26 000 är två viktiga ramverk och ISO 26 000 är ett nytt ramverk och en ansats att summera vad socialt ansvarstagande handlar om och hur organisationer, inte bara företag, bör arbeta med frågan. Men det finns fler ramverk och initiativ. Nedan följer några exempel:

- *SA 8000* är en standard från den fristående organisationen Social Accountability International för arbetsförhållanden inom företag. Standarden baseras på FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna, barnkonventionen samt konventioner från International Labour Organization (ILO). <http://www.sa-intl.org/>
- *ISO 14000* är en serie ISO-standarder för organisationers strukturerade miljöarbete och miljökommunikation. [www.sis.se](http://www.sis.se)
- Global Reporting Initiative (GRI) är det mest använda ramverket för redovisning och rapportering av hållbarhetsarbete. GRI ger riktlinjer för vad en hållbarhetsredovisning ska innehålla och vilka indikatorer som ska rapporteras. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### **3.4 Att integrera hållbarhetsarbete i organisationen**

De ramverk som presenterats här ger en inblick i inom vilka områden och på vilka nivåer organisationer behöver arbeta med socialt ansvarstagande. Det handlar om såväl interna som externa faktorer. Betoningen på organisationsstyrning som kärnområde i ISO 26 000 visar hur viktigt det är att arbetet kommer inifrån organisationen. Processmodellen i figur 4 visar steg som är viktiga att hela organisationen tar när SR-arbete införs och

bedrivs, även om verkligheten naturligtvis är mer organisk än en processcykel. Modellen är utvecklad av Näringslivets ledarskapsakademi (Franzén et al., 2009) och innebär följande steg: 1) Hela organisationen tillägnas *kunskap* inom området, 2) reflektion, dialog och utbyte av erfarenheter leder till *insikt* om vad som behöver göras, 3) *planering* av arbetet, 4) *handling*, det vill säga genomförande av strategier för hållbarhet, 5) organisationen och de som varit engagerade i arbetet får ta del av *resultatet*, 6) resultatet *utvärderas* av dem som deltagit, 7) utvärderingen hjälper medarbetare och ledare att *lära* av det arbete som gjorts med den kunskap och de insikter det gett för att 8) *gå vidare* och ta hållbarhetsarbetet till nästa nivå. Kompetenser och förutsättningar som är viktiga för ledningsstyrt hållbarhetsarbete presenteras i kapitel 4.



Figur 4. Processmodell för organisationers hållbarhetsarbete.

## 4. Ledarskap i hållbarhetsarbete

Kompetenser och förhållningssätt hos ledare är det tema som främst dykt upp under samtal med teoretiker och praktiker, och det har stor betydelse för organisationers bidrag till en hållbar utveckling (Ashridge, 2008). Hur våra organisationer fungerar förändras dessutom i takt med att samhället förändras. De har traditionellt varit hierarkiska, med kunskapen i toppen, men idag blir organisationer alltmer organiska, vilket ger såväl ledare som medarbetare nya roller. Medarbetare får vänja sig vid att ta fler initiativ, att ges större förtroende och med det ökat ansvar. Ledaren har alltmer uppgiften att underlätta processer i organisationen snarare än att styra

den. De nya rollerna skapar nya förutsättningar, och därmed behov av nya kompetenser hos ledare.

Under Global Forum i Göteborg, oktober 2009, deltog CSR Västsverige med ett seminarium och en monter på mässan. Som en del i projekt Hållbart ledarskap fanns i montern en skärm på vilken mässans besökare ombads bidra med sin syn på hållbart ledarskap. Frågan som ställdes var *"Vad är hållbart ledarskap för dig?"*. De flesta svar som kom in handlade om värderingar och hur ledaren förhåller sig till medarbetare och medmänniskor:

*"Kärlek till livet."*

*"Att se sina medarbetare."*

*"Det är när alla involverade känner att deras åsikter hörs och blir respekterade."*

*"Kommunicera – lyssna och tala, förmedla vision, dela äganderätt till idéer och genomförande. Ledaren lånar bara organisationen av medlemmarna, lyssna till dem."*

*"Ansvarstagande, lyhördhet, tydlighet, bestämdhet, uppriktighet."*

*"Att vara en bra förebild och leva som man lär."*

En del svar var mer värdebaserade:

*"Ansvar"*

*"Etik"*

*"Jämlikhet och jämställdhet – lika villkor i tillgången på kunskap/information."*

Några var tydligt inriktade på ett förhållningssätt till hållbar utveckling:

*"Att bry sig om kommande generationer."*

*"Agera så att jag kan se mina barnbarnsbarn i ögonen om jag levat om 100 år."*

Även en strategi för hållbart ledarskap angavs:

*"Utbildning."*

Mycket av det som nämns ovan handlar om grundläggande mänskliga principer. Stephen Covey (2002) talar om principer som är lika verkliga och allmänt gällande som naturlagar, principer som likt fyrar står fast i havet när dimman ligger tät och som styr mänsklig utveckling och lycka. Exempel på sådana principer som Covey nämner är *rättvisa, integritet, ärlighet, kvalitet, möjlighet, utveckling, tålmod* och *uppmuntran*. Detta kan vara en av grundstenarna i det individuella ledarskapet för en hållbar utveckling; kloka värderingar baserade på allmänmänskliga, tidlösa principer.



## 4.1 Ledarens roll

Ett sätt att formellt definiera ledarskap är "... den process genom vilken en person influerar andra att nå uppställda mål ... en påverkansprocess i syfte att få andra människor att frivilligt, och helst engagerat, agera för att uppnå vissa mål" (Bruzelius och Skärvad, 1995:286). Ledarskap kan vara informellt och förekommer i alla möjliga situationer i livet, men här åsyftas ledarskap i organisationer. Det behövs på alla nivåer och i alla typer av organisationer - offentliga och privata, vinstdrivande och ideella. Ofta talar man om ledarskap och chefskap som sinsemellan synonymt, men det är inte självklart att chefen för en organisation också är en ledare. Ledarskap är ingen maktställning utan bygger på ömsesidiga relationer och kräver acceptans från dem som blir ledda, eller som en av deltagarna på Global forum uttrycker det: "*Ledaren lånar bara organisationen av medlemmarna*". Din yrkesposition som chef gör dig alltså inte per automatik till ledare, men en förutsättning för hållbart ledarskap är att chefer agerar ledare – en balansakt och en stor utmaning.

Ledarskap har stor betydelse då vi arbetar för en hållbar utveckling (Franzén et al., 2008; D'Amato et al., 2009; Carstedt, 2009 m fl) och dess roll är att underlätta processen. Näringslivets ledarskapsakademi (Franzén et al., 2008) arbetar med ledningsstyrt jämställdhetsarbete i olika typer av organisationer, och ser ledningen som strategiskt ansvariga för jämställdhetsarbete, vilket kan överföras till hållbarhetsarbete i sin helhet. De har i sitt arbete sett att om jämställdhetsarbete ska vara framgångsrikt krävs att ledare har kunskap inom området och vilja till förändring, kommunicerar sin kunskap och vilja offentligt samt deltar och delegerar.

## 4.2 Ledarens utmaningar

Ashridge Business School (2008) har genomfört en undersökning bland chefer inom företag som deltar i FN:s Global Compact om framtida ledarutmaningar. 194 chefer har svarat på en enkät som har kompletterats med 33 djupintervjuer. Undersökningen visar att kompetens hos ledare är minst lika viktigt som strategier för att förhålla sig till nya sociala och miljömässiga trender i organisationens omgivning. Tre områden har identifierats inom vilka framtidens ledare behöver kunskap och kompetens:

1. *Kontext* – att kunna förstå och svara på förändringar i samhälle och miljö samt olika aktörers agerande. Detta förutsätter förståelse för samhällets hållbarhetsutmaningar och hur den egna verksamheten påverkar möjligheten att möta dessa utmaningar. Kompetenser som de svarande i undersökningen ser som viktiga här är bland andra: Förståelse för risker

och möjligheter för organisationen som sociala och miljömässiga tendenser skapar samt förmåga att kombinera hållbarhetsarbete med ekonomiska målsättningar. Detta kräver att den egna organisationen betraktas som en del av ett större sammanhang.

2. *Komplexitet* – hållbarhetsutmaningarna är till sin natur komplexa och det råder sällan enighet om vad de innebär och hur de bör mötas. Detta ställer särskilda krav på ledarens förmåga att leda i komplexa och osäkra situationer; förmåga att hantera förändring, att finna kreativa och innovativa lösningar på problem, att lära av misstag och att göra avvägningar mellan kortsiktig och långsiktig hänsyn. Det kräver även förståelse för att lokala beslut kan få globala konsekvenser och de etiska betänkligheter detta medför.

3. *Samverkan* – att kunna förstå aktörer i vidare politiskt perspektiv och bygga relationer med nya typer av partners, såsom konkurrenter, icke-statliga organisationer eller lokalsamhällen. De flesta av företagsledarna som intervjuats anser att framtidens ledare måste kunna förstå hur olika aktörer påverkar organisationen och vice versa, samt att föra en dialog med dessa aktörer. Självkännedom och kommunikationsfärdigheter är viktiga kompetenser för att kunna föra en sådan dialog, och det är betydelsefullt att kunna föra med sig lärdomar från dessa relationer i den egna organisationen.

Dessa områden – att förstå komplexitet, relatera till kontext och samverka med andra aktörer – är ledarutmaningar i arbetet för hållbarhet, utmaningar som till stor del har att göra med organisationens relation till omvärlden. Men för att organisationen ska kunna förhålla sig till omvärlden på ett sätt som bidrar till en hållbar samhällsutveckling behövs hållbarhet även inom organisationen.

Efter kunskapsinhämtning och samtal med teoretiker och praktiker inom ledarskap och hållbarhetsarbete har under förstudien nio förutsättningar för ett hållbart ledarskap framträtt (se figur 5). Förutsättningarna är inte tänkta som ett skraddarsytt ideal som alla ledare måste uppnå, utan bör snarare ses som vägledning och en färdriktning i resan mot hållbarhet. Kommunikation ramar in de övriga förutsättningarna i figuren eftersom samtliga bygger på de mänskliga relationer som utgör såväl kittet i organisationen och en förändringsagent i dess utvecklingsprocess.

1. *Kunskap* – Hållbart ledarskap baseras på kunskap om och därmed insikt i de utmaningar strävan mot det hållbara samhället utgör. Det har ett helhetsperspektiv och förstår samband mellan de olika dimensionerna av hållbar utveckling.
2. *Mening* – Hållbart ledarskap möjliggörs av gemensamma värderingar, visioner och en känsla av mening. Det väcker engagemang och får människor att vilja arbeta tillsammans för en hållbar utveckling.
3. *Målsättning* – Hållbart ledarskap möjliggörs av en tydlig gemensam målsättning mot vilken hela organisationen strävar. Detta skapar en känsla av sammanhang som motiverar och underlättar för alla medarbetare i hållbarhetsarbetet, vars komplexitet annars riskerar att verka avskräckande.
4. *Delaktighet* – Ett hållbart ledarskap är inte begränsat till organisationens ledare utan spritt bland och beroende av alla medarbetare. Det är inte rimligt att ledaren ensam ska ha alla de egenskaper och kompetenser som behövs i en organisations hållbarhetsarbete. Därför är det viktigt att ledaren verkar för att andra personer i organisationen får kompetens och utrymme för att göra det hon inte själv är bra på eller har tid för.
5. *Engagemang* – Hållbart ledarskap bygger på engagemang hos ledaren och medarbetarna, det vill säga en genuin vilja att verka för hållbarhet. Ledarens uppgift är att inspirera engagemang hos medarbetarna. Feedback till medarbetare är en viktig del av denna princip eftersom bekräftelse uppmuntrar engagemang.
6. *Långsiktighet* – Ett långsiktigt hållbart ledarskap är inte beroende av en viss ledare utan är inbyggt i organisationen och varar därför över tid. Även om en specifik ledare kan initiera en förändringsprocess så är processen inte hållbar om inte övriga medarbetare antar en hållbar struktur. I en sådan organisation beaktas processer och beslut i ett långsiktigt perspektiv vilket bidrar till en långsiktigt hållbar utveckling.
7. *Mångfald* – Ett hållbart ledarskap främjar och lär av mångfald i organisationen och i samhället. Organisationer är liksom ekosystem komplexa, dynamiska och levande system (Fririof Capra citerad i Fink och Hargreaves, 2008:138). När detta tillvaratas skapas förutsättningar för hållbarhet och organisationen kan lättare hantera yttre komplexitet. *"Making diversity work is the answer to complexity"* (Ashridge Business School, 2008:29).
8. *Resurshantering* – Ett hållbart ledarskap tömmer inte ut mänskliga och materiella resurser. Det tar vara på människors kompetens och driver på deras engagemang, samt uppmuntrar sparsamhet av naturresurser.

Figur 5. Nio förutsättningar för hållbart ledarskap. Figuren ramar in av hållbar kommunikation eftersom detta är en övergripande förutsättning för de övriga åtta som alla bygger på mänskliga relationer. Eva Grundelius (2009) talar om fyra förmågor för hållbar kommunikation; förmågan att lyssna empatiskt, förmågan att fråga oss själva hur helheten hänger ihop, förmågan att lyssna inåt sig själv samt förmågan att tala uppriktigt.

### 4.3 Ledarskapets betydelse för en hållbar utveckling

De kompetenser som nämns i detta kapitel hjälper ledaren att leda inom de kärnområden som ISO 26000 tar upp (ISO, 2009). Det hållbara ledarskapet ryms inom kärnområdet organisationsstyrning. Figur 5 visar förhållandet mellan de olika områdena som alla är sammanlänkade med varandra men utgår från organisationsstyrningen och däri ledarskapet.



Figur 6. Relationen mellan de olika kärnområdena som tas upp i ISO 26000 (ISO,

Vi har nämnt ledarens uppgift och funktion; att samordna och engagera människor till att arbeta för ett gemensamt mål. I det hållbara ledarskapet är detta mål förenat med en hållbar utveckling och ledaren arbetar för att få organisationen att gemensamt sträva i den riktningen. Det förutsätter en personlig övertygelse hos ledaren om att arbetet för hållbar utveckling är viktigt, samtidigt som det ställer krav på det personliga ledarskapet och på ledarens kompetens men även på organisationen i sin helhet.

Organisationen behöver ta vara på det som fungerar och utvecklas från detta – genom att fastslå var vi är, vart vi vill komma och hur vi ska nå dit, banar vi väg för att nå våra målsättningar. Tillsammans kan alla i organisationen med ledaren som underlättare föreställa sig en önskad framtid och sedan arbeta för att ta sig dit. Istället för att söka efter och vändas över problem, kan organisationen hänge sig åt att upptäcka sina styrkor, drömma om framtiden och skapa vägar dit.

## 5. Att utveckla hållbart ledarskap - utmaningar

### 5.1 Helhetsperspektiv

Inledningsvis ställdes frågan hur vi kan ta fram en modell för ett utvecklingsprogram i konkreta strategier för organisationers bidrag till hållbar utveckling och ledarkompetenser som möjliggör och underlättar denna process. Målet med projekt Hållbart ledarskap är inte att ta fram en utbildning i ramverk och principer för organisationers hållbarhetsarbete, och inte heller att utforma ännu en uteslutande individinriktad ledarskapsutbildning. För det hållbara ledarskapet krävs ett större perspektiv. Den individuella ledaren behöver utveckling för att kunna leda hela organisationen till att bidra till ett hållbart samhälle. Svaret på den inledande frågan är därför att vi behöver arbeta med båda spåren, se dem som sammanlänkade och hitta ett sätt att integrera dem. På så sätt kan en utveckling av ledarskap möjliggöras som gynnar en hållbar samhällsutveckling. Denna integrering är en av utmaningarna för projektets andra steg.

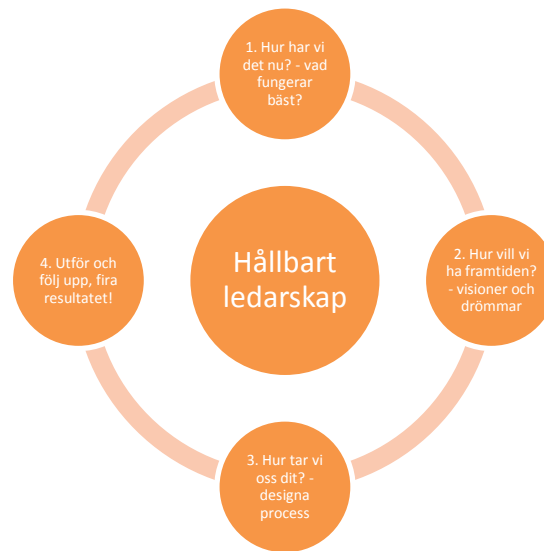
### 5.2 Former för utveckling

Den andra utmaningen, tätt sammanlänkade med den första, är att utveckla former för ett utvecklingsprogram. Det finns inget entydigt svar på hur det hållbara ledarskapet utvecklas, inga färdiga recept eller skräddarsydda paket. Vad som behövs är till stora delar individuellt och kontextberoende. Därför är en utbildning enbart i föreläsningsformat troligtvis inte rätt form för att utveckla hållbart ledarskap. Programmet bör baseras på kunskap men kunskap utvecklas bäst med praktisk erfarenhet och, kanske viktigast av allt, reflektion. Processen bör vara tydligt verklighetsförankrad och deltagarna bör få tillfälle att återvända till den egna verksamheten för att använda sin kunskap och sedan tillsammans reflektera över utfallet. På så sätt kan egna erfarenheter och behov tas till vara, och programmet kan ge upphov till en kontinuerlig utvecklingsprocess som utgår från nuvarande möjligheter och en önskvärd bild av framtiden. Deltagarna bör sedan uppmuntras och ges verktyg för att fortsätta utvecklas i kontakt med varandra. På så sätt kan de stötta och inspirera varandra att utvecklas ytterligare.

Om utvecklingsprogrammet blir ett längre projekt som fortsätter över tid bör det dessutom vara dynamiskt och utvecklas med deltagarna. En viktig anledning till att vi behöver arbeta aktivt med att utveckla hållbart



ledarskap är den snabba förändringstakten i den verklighet ledare har att förhålla sig till. Detta medför att även kompetensbehovet hos ledare kommer att förändras, och vi kan inte veta idag hur verkligheten och ledares utvecklingsbehov kommer att se ut imorgon. Därför behövs utrymme för en dialog om *vad* som är hållbart ledarskap och hur vi bäst når dit.



Figur 7. Arbetsprocess under steg 2 i projekt Hållbart ledarskap.

### 5.3 Nästa steg

Projektets nästa steg är att i en samverkansprocess som involverar medlemmar i föreningen CSR Västsverige och andra intresserade ta fram en modell för ett utvecklingsprogram i hållbart ledarskap. Den här rapporten utgör ett underlag för det arbetet. De principer och förutsättningar som tas upp här är viktiga grundstenar i det hållbara ledarskapet, men fler kan och bör tillkomma. En stor mängd kunskap och erfarenhet finns samlad bland föreningens medlemmar och steg 2 i projekt Hållbart ledarskap syftar till att ta vara på detta. Arbetet sker under våren 2010. Under denna process kommer olika frågeställningar att bearbetas vilket resulterar i en modell för hur ett utvecklingsprogram i hållbart ledarskap kan utformas.

## Källor

- Ashridge business school (2008). *Developing the global leader of tomorrow*. Ashridge Business school. ISBN 978-0-903542-72-2
- AstraZeneca (2010). *Våra rapporter*. [http://www.astrazeneca.se/Vart\\_ansvar/rapporter/](http://www.astrazeneca.se/Vart_ansvar/rapporter/) hämtat 2010-01-25
- Bruzelius, L H. & Skärvad, P. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-40467-0
- Carstedt, G. (2009). Föredrag under Västra Götalandsregionens lansering av klimatstrategin *Smart energi*. Göteborg.
- Covey, S. (2002). *Att leva och verka till 100%*. Svenska förlaget. ISBN: 91-7738-233-1
- D'Amato, A., Henderson, S. och Florence, S (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business – a guide to leadership tasks and functions*. North Carolina: Center for creative leadership.
- GEFO, Gemensamma Fonden (1999). *Ledarroller, förändringsledarens checklista/handledning*. Printab.
- Grundelius, E. (2009). *Helt överens! Handbok i hållbar kommunikation*. Uppsala: Författaren och Uppsala publishing house AB. ISBN: 978-91-7005-398-6
- Fink, D., Hargreaves, A. (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Författarna och Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-04625-9
- FN (United nations global compact office) (2008). *United nations global compact – corporate citizenship in the world economy*. New York: UN global compact office. [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf) hämtat 2009-12-21
- Fogh Kirkeby, O. (1999). *Ledarskapsfilosofi, ett radikalt normativt perspektiv*. Enterprise adviser. Uppsala. ISBN 91-89378-00-8
- Franzén, C., Sjölander, S., Borgström, J. och Lantz, J. (2008). *Jämvikt – ledningsstyrt ledningsarbete*. Uppsala: Näringslivets ledarskapsakademi. <http://www.ledarskapsakademi.se/images/stories/la/rapporten.pdf> hämtat 2009-12-21
- Franzén, C., Sjölander, S. och Borgström, J. (2009). *Jämställdhet – människovärde och mänskliga rättigheter*. Näringslivets ledarskapsakademi. ISBN 978-91-977277-1-6
- Greenpeace (2009). *Världens ledare måste rädda klimatet*. <http://www.greenpeace.org/sweden/nyheter/vaerldens-ledare-maaste-raedda-kl> hämtat 2009-12-02
- Göteborgs universitet (2009). *Göteborgs universitet – Hållbarhetsredovisning 2008*. [http://www.mls.adm.gu.se/digitalAssets/1273/1273060\\_Hallbarhetsredovisn2008\\_Beslutad\\_webb.pdf](http://www.mls.adm.gu.se/digitalAssets/1273/1273060_Hallbarhetsredovisn2008_Beslutad_webb.pdf) Hämtat 2009-12-09
- Helg, Å. & Vakoufari, M. (2007). *Från ord till handling – tio steg mot lönsamt samhällsansvar*. Göteborg.
- ISO (International organization for standardization) (2009). *Guidance on social responsibility*. Draft, international standard. Genève: ISO.
- Kontura international (2009). *Hållbara chefer – nästa generation chefsutveckling är här!* Bromma: Kontura international.
- MISTRA, stiftelsen för miljöstrategisk forskning (2007). *Uthålligt ledarskap – en idéskrift om att vara ledare i ett Mistraprogram*.
- UD (Utrikesdepartementet) (2005). *What do we know about corporate social responsibility? – a sampling of Swedish research in the field*. Stockholm: Utrikesdepartementet.
- UNCCC (2009). *Copenhagen – why is a deal so important?* [http://unfccc.int/press/fact\\_sheets/items/4976.php](http://unfccc.int/press/fact_sheets/items/4976.php) hämtat 2009-12-02
- Västra Götalandsregionen (2005). *Vision Västra Götaland – det goda livet*. <http://media1.vgregion.se/Informationsavdelningen/infomaterial/visionwebbversion.pdf> hämtat 2009-12-02

Vad menas med hållbart ledarskap och vilka kompetenser behövs för ett ledarskap som bidrar till en hållbar utveckling? Det är frågor som föreningen CSR Västsverige söker besvara i den här rapporten.

Ledare idag behöver verktyg och kompetens för att navigera genom den komplexa beslutssituation som dagens frågor kring det hållbara samhället skapar.

Denna studie är en del i ett projekt med målsättningen att ta fram ett utvecklingsprogram som ska hjälpa organisationsledare att bidra till en hållbar utveckling.

[www.csrvestsverige.se](http://www.csrvestsverige.se)