

Global lirare i hållbarhet

Det var han som på allvar satte igång miljöarbetet i näringslivet och gjorde sig känd för att komma med den hopfällbara plastcykeln under armen vid sina företagsbesök. Nu har det gått 15 år och Det Naturliga Steget håller på att etablera sig som en tung spelare på den internationella arenan som rådgivare till stora företag, organisationer, som EU och UNEP, kommuner och universitet.

Av Anne Nilsson, Dagens Miljö, nr 6/2004

Med verksamheter i elva länder och 70 medarbetare är det ändå bara början. Karl-Henrik Robèrts vision är att deras strategimetod för att skapa ett hållbart samhälle ska finnas inom räckhåll för företag och andra organisationer oavsett var i världen de befinner sig. Det hela började med att han kände sig frustrerad över hur forskares kivande om detaljer dolde allt det som man faktiskt var ense om inom hållbarhetsområdet. Karl-Henrik Robèrt, själv cancerforskare, bestämde sig för att skapa en gemensam kunskapsplattform att utgå ifrån tillsammans med andra forskare.

Vilket var det första företaget ni jobbade med?

– Ikea var vårt första stora kundföretag och var nästan helt avgörande för vår framtid, dels för att vi blev så väl mottagna, dels för att vårt gemensamma arbete tagits så väl emot av omgivningen. Ikea bevisade att en företagsledning kan: a) förstå, b) dra slutsatser och c) göra så många konkreta och systematiska förändringar att andra företag blir avundsjuka och följer efter.

Var det lätt att övertyga ledningen?

– Jag beslöt mig tidigt att ha en ödmjuk hållning. Jag kunde presentera vad forskare var eniga om, men vad man kunde göra affärsmässigt visste jag av naturliga skäl inte så mycket om. Resultatet blev underbart genom dialog mellan affärsmän å ena sidan och en gruppering av forskare och naturvetare å andra sidan som kunde dra slutsatser på ett meningsfullt sätt.

Ni har varit som en katalysator i många företags miljöarbete. Vad ligger bakom denna framgång?

– Metoden som vi använder är väldigt tydlig, konkret, intellektuellt kraftfull och generisk. Vi skriver inte heller folk på näsan att de har fel, i stället låter vi dem själva tillämpa metoden genom att ta reda på hur långt de befinner sig från hållbarhet och lägga upp smarta spelplaner för att nå dit. Det vi nu arbetar mest med, är att hjälpa organisationer att utforma sina verktyg så att de stämmer med det översiktliga hållbarhetsperspektivet. Vi hjälper också till med att sammanföra företag inom samma sektor för att de ska kunna utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra. Det triggas en enorm kreativitet och utvecklingskraft att ha en gemensam mental modell i huvudet.

Du träffar en hel del företagsledare världen över. Är frågorna om hållbar utveckling något som verkligen finns med på deras agendor eller är det mest läpparnas bekännelse?

– Kolossalt många företagsledare är inte alls oärliga, men de har inte förstått hur trängande hållbarhetsfrågorna är affärsstrategiskt. Majoriteten uppfattar dem i dag

som ett kosmetiskt etiskt bihang till affärsbesluten som fattas på helt andra grunder - men det är livsfarligt. Bristande kompetens på det här området är alltså ett större problem än oärlighet.

Kan du nämna något företag som kan hållas upp som förebild för andra på området?

– Det finns många, men vi kan ju fortsätta med Ikea som nu har många år av systematiskt hållbarhetsarbete på nacken. Jag vet att Ikea betraktas som förebild av EU. När EU kommer med nya förslag om uppstramningar brukar Ikea applådera och vara nöjda med dem, eftersom de har tränat på att vara förutseende på ett kompetent sätt. De har därmed mindre bekymmer att möta nya krav. Många andra företag betalar i stället lobbyister för att slippa göra någonting alls, men förr eller senare måste de dels betala för sina lobbyister, dels se felaktiga investeringar gå upp i rök och vidta åtgärder. Fast då har de hamnat i en dyrbar brådska och fått ett sargat anseende.

Vilken bransch tycker du borde engagera sig mer?

– Finanssektorn i Sverige och globalt har fortfarande inte hajat hållbarhetsfrågan, men där finns en enorm hävarm. Visst är det bra med etikfonder som bestraffar företag och inte investerar i tobaksföretag eller i företag som släpper ut för mycket. Men problemet är att det här sker i stället för att ta reda på vilka företag som medvetet är på väg åt rätt håll och därmed har en framtid - alltså de företag som riskkapitalet och de stora pensionspengarna främst borde satsa på.

Hur har företagens hållbarhetsarbete förändrats de senaste 15 åren?

– Då behandlades hållbarhetsfrågorna oprofessionellt av koncernledningen. På den tiden fanns det ingen miljöchef att skicka ut på trappan när skandalerna var ett faktum. I dag hanteras frågorna professionellt av främst mellanchefer. Många företagsledare tror därför felaktigt att de är under kontroll, men det är helt fel eftersom det strategiska perspektivet saknas. Jag vill påstå att den mest frustrerade yrkesgruppen i världen i dag är begåvade miljöchefer; de fattar att de här frågorna inte går att hantera kosmetiskt med marginella förbättringar.

Du har också jobbat som rådgivare till EU genom dess rundabordsgrupp. Vad har ditt arbete där lett till?

– Det blev ett dokument om EU:s politiska framtid. En stor del av arbetsförslaget har varit att låta hållbarhetsfrågorna bli tydligare framöver, där har jag haft stort inflytande över just dessa formuleringar. Om EU väl bestämmer sig för att arbeta med överlevnadsfrågorna ordentligt, kan jag inte tänka mig en mer kraftfull och effektiv roll som unionen skulle kunna spela globalt sett. Det är tragiskt att den politiska debatten inte har handlat om det här. Margot Wallströms arbete i kommissionen har avgjort större genomslag i Europa än vad folk i Sverige känner till. Hon har ett otroligt anseende.

Några råd till företagsledarna?

– Spelar de det här schackspelet skickligt kan de tjäna pengar omedelbart genom att hitta nya marknader, innovationer och spara resurser på kort sikt. Poängen är att dragen ska göras på så sätt att arbetet blir lättare nästa år och ännu lättare året därefter. Det handlar inte om att göra en massa uppoffringar under en medellång period, för att därefter tälja guld på lång sikt - något som många ändå har fått för sig.

FAKTA/Karl-Henrik Robèrt

Ålder: 56 år.

Familj: Fru och två barn.

Intressen: Sport (vindsurfar och åker snowboard) samt familjen.

Bakgrund: Från början cancerläkare och -forskare vid Karolinska Institutet och Huddinge sjukhus, men arbetar nu heltid med frågor om hållbar utveckling sedan 1992. Adjungerad professor i fysisk resursteori vid Chalmers (1995-2002).

Nuvarande befattningar: Ordförande i Det Naturliga Steget International och adjungerad professor i hållbar produktutveckling vid Blekinge Tekniska Högskola.

Några utmärkelser: Miljöpartiets miljöpris, Gorbatsjovs "The Green Cross Award for International Leadership" och det som ofta benämns miljövärldens Nobelpris, "The Blue Planet Price".