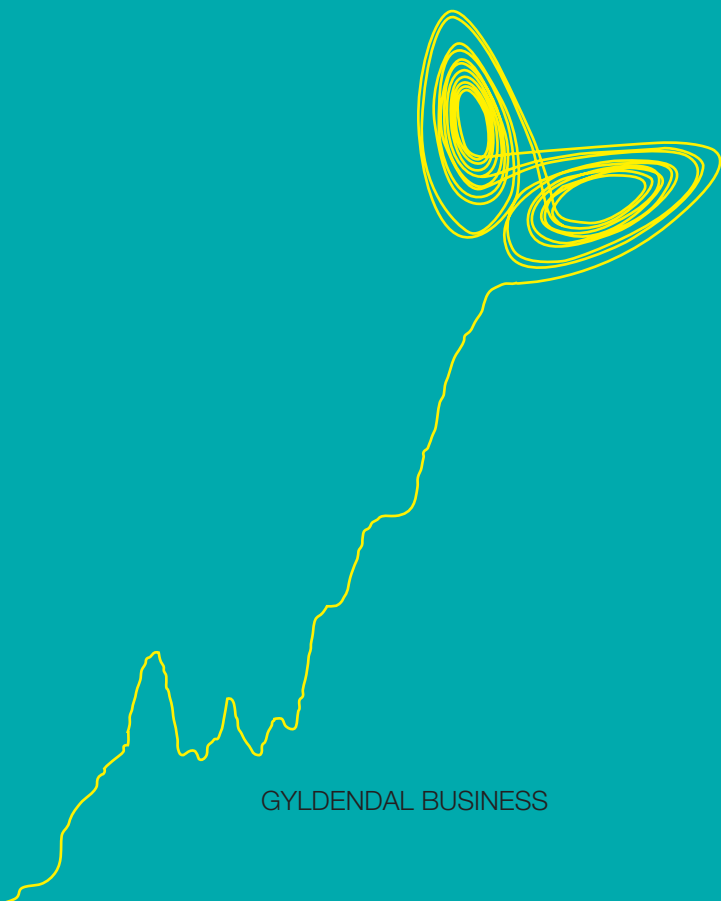


TINA MONBERG
MED MARIE KRAUL OG GITTE LARSEN

DEN BEDST TJENENDE VIRKSOMHED

Vækst og bæredygtighed



GYLDENDAL BUSINESS

Indhold

Forord	9
DEL I: RIV SILOERNE NED	15
Kapitel 1: Isoleret i siloer	17
Jan Carlzon: Manden der væltede pyramiderne	25
Kapitel 2: Systemerne skal tjene os	33
Jan Wallander: Bare sund fornuft	45
Kapitel 3: På tværs af siloer	55
Thomas Harttung: Tillid og fællesskab som kapital	77
DEL II: BYG PLATFORMENE OP	83
Kapitel 4: Elementerne til de nye platforme	85
Hanne Lindblad: Tal ordentligt! En ny bevægelse	101
Kapitel 5: Filosofien bag platformene	109
Tomatfabrikken uden chefer	131
Kapitel 6: Sammenhængskraft	137
Kapitel 7: Redskaber vi får brug for	145
DEL III: SÆT BEVÆGELSEN FRI	167
Kapitel 8: Den bevægelse vi skal sætte fri	169
Michael Møllmann: Tro flytter bjerge	189
Kapitel 9: Sommerfugleeffekten	201
Sune Auken: Grundtvig som servant leader	219
Kapitel 10: Redskaber til de tre funktioner	223
Kapitel 11: Din vision for din virksomhed	233
Litteratur og inspiration	241
Ordbog	247
Om forfatterne	253
Tak	256

PLANETEN OG MENNESKET

"[...] The only myth that is going to be worth thinking about in the immediate future is one that is talking about the planet, not the city, not these people, but the planet, and everybody on it. And what it will have to deal with will be exactly what all myths have dealt with—the maturation of the individual, from dependency through adulthood, through maturity, and then to the exit; and then how to relate to this society and how to relate this society to the world of nature and the cosmos [...] And this would be the philosophy for the planet, not for this group, that group, or the other group. When you see the earth from the moon, you don't see any divisions there of nations or states. This might be the symbol, really, for the new mythology to come."

– *Joseph Campbell*

Forord

“The Doomsday Clock” er en symbolsk urskive skabt i 1947 af bestyrelsen for *Bulletin of the Atomic Scientists* ved universitetet i Chicago. Uret er en analogi for, hvor tæt den menneskelige race er på udslettelse. Midnat repræsenterer ødelæggelse ved atomkrig eller naturkatastrofer. Uret blev til en start sat på syv minutter i midnat under Den Kolde Krig, og viserne er efterfølgende blevet flyttet frem eller tilbage afhængigt af verdens tilstand og udsigterne til katastrofer.

I januar 2012 blev uret sat på fem minutter i midnat, og det blev fastholdt i 2013. Bestyrelsens begrundelse for fremrykningen var, at verdens ledere ikke havde evnet at tage hånd om de globale trusler, som vi står over for. Professor Lawrence Krauss uddyber bestyrelsens vurdering med denne forklaring:

“Desværre er Einsteins udtalelse i 1946 om, at *alt er forandret undtagen vores måde at tænke på*, stadig rigtig. Den forventede positive udvikling i de seneste to år er ikke blevet opretholdt, og det giver derfor mening at flytte uret tættere på midnat – tilbage til den værdi, det havde i 2007. Stillet over for klare og nuværende farer ved spredning af kernevåben og klimaforandringer og behovet for at finde bæredygtige og sikre energikilder har verdens ledere ikke været i stand til at ændre *business as usual*. Passivitet i forbindelse med centrale emner, herunder klimaændringer, og stigende internationale spændinger motiverer bevægelsen i uret. Som vi ser det, er den største udfordring for menneskehedens overlevelse i det 21. århundrede, hvordan vi får opfyldt energibehovet for den økonomiske vækst i udviklingslandene og de industrialiserede lande uden at skade

klimaet yderligere, uden at udsætte folk for tab af sundhed og fællesskab og uden at risikere yderligere spredning af atomvåben og i virkeligheden sætte scenen for globale reduktioner.”

Den dårlige og den gode nyhed

Placeringen af viserne på Doomsday Clock er den dårlige nyhed. Den gode er, at vi kan gøre noget ved det. De verdensledere, som udtalelsen henviser til, er både vores politiske ledere og erhvervsledere. Sammen kan vi skabe den nødvendige forandring, så vi får en lykkelig udgang på de mangfoldige kriser, vi oplever. Nogle af verdens største virksomheder beskrev ved dette års World Economic Forum i Davos i Schweiz vores nærmeste fremtid som en “great transformation”, og flere erkendte for første gang, at der ikke er noget “business as usual” at vende tilbage til.

Denne bog giver et systemisk bud på en fremtid, som både indeholder bæredygtighed og vækst – begreber, som ofte beskrives som hinandens modsætninger, men som ikke er det. De fleste virksomheder er udelukkende profitorienterede og stræber efter størst mulig vækst. Enkelte virksomheder er udelukkende socialt ansvarlige virksomheder med fokus på at gøre godt. Denne bog viser en tredje vej, hvor social ansvarlighed og profit ikke er hinandens modsætninger, men derimod hinandens forudsætninger. En vej, hvor de tre P'er – *People, Planet og Profit* – går hånd i hånd og skaber sund og holdbar vækst.

Vi befinder os i en tid og en verden, hvor forandringer er et livsvilkår. Jo hurtigere verden ændrer sig, jo bedre skal vi være til at udfordre vores egne overbevisninger. Det kræver en hidtil uset fleksibilitet i vores virksomhedsstrukturer og ledelsesformer. Vi kan ikke længere agere som supertankere, men må i stedet være små hurtiggående gummibåde.

Den nye nordiske vej

For at navigere som en hurtiggående gummibåd må vi genfinde de nordiske værdier som tillid, oprigtighed, åbenhed, medindflydelse, fællesskab og samfundsansvar. Disse

værdier giver et unikt udgangspunkt for en mere bæredygtig udvikling. Ledere og medarbejdere i de flade organisationer, vi har i Norden, er selvstændige, og mange føler sig kaldet til at tage et ansvar. De nordiske lande har fortsat masser at byde på, og vi kan i høj grad bidrage til den transformation, verden står midt i. Og vi har et ansvar for at gøre det.

Tjen helheden og tjen penge

Denne bog udfordrer dig som leder og viser dig vej ind i en usikker fremtid. Bogen giver dig en tur op i luftballonen, hvor du kan genvinde overblikket. Når vi ved, hvor vi er, er det nemmere at handle og finde nye veje. Veje, som bringer liv og mening. Vi skal genfinde den helhed, der er gået tabt i vores detaljeorienterede systemer og silotankegang. Jo mere vores virksomheder kan fungere som den naturlige verden, jo mere modstandsdygtige er vi. Denne bog afslører de tre kerneelementer, som naturens design fungerer omkring, og som viser os en selvorganiserende model, som virksomheder med fordel kan bruge. Det er en model, som giver vækst, sammenhængskraft og bæredygtighed – alle tre kvaliteter, der kan sætte virksomheder fri og give os manøvretygtigheden tilbage.

I bogen vil du møde virksomheder, der både evner at tjene helheden og tjene penge. Virksomheder, som tør skrotte budgetter og kontrol og ikke har størrelse som mål, men manøvretygtighed. Virksomheder, som tør give medarbejderne frihed, og hvor decentralisering er et mål i sig selv. Virksomheder, som definerer deres succes ud fra, hvordan det omgivende samfund har det. Virksomheder, der alle har indset, at de ikke får succes i rigide silostrukturer. Vi har interviewet få udvalgte ledere i Danmark og Sverige for at understøtte og gøre tankerne i bogen levende. Disse ledere er ikke blot mønstereksempler på en bestemt tankegang – de er gået deres helt egne veje. Interviewene er altså historier om unikke mennesker med dyb respekt for den omverden, de laver forretning i. De er ledere med klare visioner, tiltro

til egne evner og samtidig respekt og ydmyghed over for de mennesker, der er gået vejen sammen med dem.

Lad os bryde siloerne ned og i stedet skabe en ny virksomheds- og ledelsesmodel, hvor vækst og bæredygtighed ikke længere er hinandens modsætninger, men én ting – én samlet og samlende bevægelse. Modellen er baseret på en ny struktur for samarbejde og ledelse, som er tredelt og består af *det tjenende lederskab* (“servant leadership”), *facilitatoren* (“facilitation”) og *det personlige lederskab* (“personal leadership”). Vi har brug for, at ledere skaber rammer og medarbejdere indhold, og at den kontinuerlige proces, som en organisation og et samarbejde er, hele tiden faciliteres med det formål at skabe bæredygtig vækst.

Bogens struktur

Bogen er delt i tre, og du vil blive ført igennem de tre trin, som en vellykket transformation kræver. Jeg inviterer altså dig til at være den næste, der tager skridtet. Opskriften er enkel:

1. RIV SILOERNE NED!
2. BYG PLATFORMENE OP!
3. SÆT BEVÆGELSEN FRI!

Tina Monberg

København, august 2013

Den bedst tjেনende virksomhed forstår at tjene andet og mere end penge. Den tjener også de mennesker, det samfund og det miljø, der omgiver den.

Ledere og medarbejdere i den bedst tjeninge virksomhed forholder sig aktivt til den sammenhæng, de er en del af. Det handler om visioner, om alternative måder at organisere og lede virksomheden på og om at turde bryde med normer og traditioner.

Bogen viser en vej ud af de gamle og nedslidte siloer og hen til de fleksible platforme, hvor alle arbejder sammen om at skabe bæredygtig vækst, der bygger på sund fornuft og naturens eget design. I både danske og udenlandske eksempler hører vi om virksomheder, der skrotter budgetter, decentraliserer, åbner for reel selvledelse og gør en forskel i deres omverden.

I bogen kan du læse interview med Michael Møllmann fra Novo Nordisk, Hanne Lindblad fra Call me, Jan Wallander den tidligere direktør i Handelsbanken, Thomas Harttung der er stifter af Årstiderne og Jan Carlzon, den legendariske chef for SAS.

