

En FAIR fremtid

Tendensen til, at flere og flere forskellige virksomheder samarbejder som partnere, kræver langtidsholdbare relationer, der er baseret på fairness. Det forventes typisk af en administrerende direktør, at han arbejder for sin virksomheds interesser og ikke hele industriens. Men denne snævre bundlinieindstilling måler kun, hvor meget den enkelte virksomhed har tjent og ikke konsekvenserne af denne indtjening for andre involverede. Årsagen er, at hele vores samfund – og dermed også vores virksomheder og organisationer – er rettighedsbaseret. Læs om, hvordan vi kan transformere rettighedssystemet til et interessebaseret paradigme til gavn for fremtiden.

Af Tina Monberg og George Perry

Vores vestlige verden har gjort mange fremskridt, som dog også har medført mange negative konsekvenser. En af dem er en mangel på balance mellem det, vi konsumerer, og det vi giver tilbage. FN-rapporten *Our Common Future* fra 1987 placerede bæredygtighed på verdens dagsorden, og siden da har en masse modige og fremsynede mennesker arbejdet på at bringe denne vision et skridt videre.

Losing our winning strategy

I mere end 8000 år har vores verden været baseret på en kamp om magt og jord. Denne kamp har været en konkurrence, hvor den stærkeste og sundeste har vundet. Det oprindelige jæger- og samlersamfund har tabt denne kamp. Mindre end én procent af vores befolkning lever i dag som jægere og samlere.

Selvom vi har skabt mange fordele for os selv i vores verden, så begynder mange folk i dag at forstå, at det måske er på bekostning af bæredygtighed på længere sigt. Vi har skabt en verden, hvor vores tunnelvision ekskluderer et holistisk udsyn. Når vi konkurrerer mod hinanden – nation mod nation, virksomhed mod virksomhed og individ mod individ – så er konsekvenserne af den skade, vi påfører andre, ikke en del af vores definition af en vindende strategi. Det er fx kun for nyligt, at misbrug af børnearbejdskraft i udviklingslande er blevet en del af vores bevidsthed i de vestlige lande. I dag er disse børns interesser nødt til at være inkluderet som en del af vores vindende strategi. Vi kan ikke opfatte os selv som vindere på deres bekostning. Vores bevidsthed om andre parters interesser øges i disse år. Bestikkelse anses nu som både socialt og økonomisk uacceptabelt, Corporate Social Responsibility (CSR) er for alvor ved at komme på dagsordenen og det samme er etisk opførsel, miljøansvarlighed og CO₂-neutralitet. Alle disse områder er hurtigt ved at blive vigtige i enhver almindelig forretning i større økonomier, og det er kun begyndelsen.

Vi er nu i en situation, hvor vores vinderstrategi har givet os sejr på en sådan skala, at vi faktisk skaber vores egen tilbagegang. Når vinderne overtager lande og virksomheder, bliver det sværere og sværere at holde fast i en reel fri og fair konkurrence, og antallet af konkurrenter i de fleste industrier svinder hurtigt ind. Regeringer er nu nødt til at kæmpe hårdt for at bevare den frie konkurrence gennem antitillids-aktioner. Vores vinderstrategi skader os miljømæssigt: Omkostningerne er forurening, mangel på ressourcer, øget strid og skade på naturen. At vi vinder skaber ikke bare

problemer for dem, der taber. Det skaber problemer for os, og vi er nødt til at løse dem.

Vi har et valg. Vi kan fortsætte vores dominans-drevne 'mig! mig! mig!-konkurrencestrategi' eller vi kan finde en mere inkluderende og mere bæredygtig måde at tænke på. Sådan en strategi vil være baseret på samarbejde gennem et interessebaseret system, som er en helt anden strategi, end vi bruger i dag.

Det interessebaserede system

8000 års kamp om magt og jord har skabt enorme problemer, og kun få mennesker ejer nu de fleste af verdens ressourcer. I middelalderen ejede konger og adelige jorden, mens bønderne var ludfattige. Dette skabte de forhold, der senere ledte til de franske og bolsjeviske revolutioner og et behov for et nyt system, hvor magten kunne deles. Montesquieu beskrev et rettighedsbaseret system, hvor magten er delt mellem den lovgivende, den udøvende og den dømmende magt. Amerikas forfatning er delvist baseret på denne tredeling af magten, og de fleste moderne samfund har fulgt denne model.

Andre kulturer udviklede deres systemer. En gruppe af seks amerikanske/indianske nationer, Iriquois Forbundet, var i lang tid regeret af magtdeling mellem stammerne, som yderligere kun gav kvinderne ret til at stemme (de kunne kun stemme på en mand). Det var ikke tilladt nogen leder at tage en beslutning uden at inddrage stammen og fx skulle en beslutning om at gå i krig altid tages af hele stammen.

Et rettighedsbaseret system har mange fordele, men også en kæmpe bagdel. Det skaber et 'vind tab-miljø,' hvor man kæmper for rettigheder gennem lovgivning, lobbyisme og domstole – et system, hvor man mere kæmper mod hinanden end prøver på sammen at finde løsninger, der er i alles interesse.

I det rettighedsbaserede system konkurrerer vi – ubevidst og med gode intentioner – om at finde en måde, så vi kan varetage vores egne interesser, men vi glemmer helheden. Det forventes af en administrerende direktør, at han eller hun varetager sin virksomheds hovedinteresser og ikke hele industriens. Den tankegang fokuserer kun på, hvor meget den administrerende direktør har tjent for sin virksomhed og tager ikke højde for de konsekvenser, som indtjeningen måtte have skabt for andre involverede. En administrerende direktørs handlinger er derfor ikke målt på, hvad han eller hun udretter for alle sine relationer, men kun for en snæver gruppe af aktionærer.

Resultatet er, at de svagere grupper – dem uden magt, gode kontakter, juridiske og økonomiske ressourcer – vil tabe. Dem, der ikke har råd til at betale, er ikke kun børn, men også dyr og vores verden som en helhed. Vi kan ikke have en 'os mod dem-tankegang' og samtidig hævde, at vi er ansvarlige.

Lige som Montesquieu tog et stort skridt væk fra det magtbaserede system for at skabe et rettighedsbaseret system, kan vi nu vælge at tage et skridt mere: væk fra det rettighedsbaserede system mod et interessebaseret system.

FAIR

FAIR er en forkortelse for For An Interest-based Relationship. Denne artikel er et forsøg på at vise en vej til, hvordan fairness og bæredygtighed kan realiseres både i organisationer og i samfundet. Artiklen viser en helt anderledes måde at tænke på, og den kortlægger nogle af de første praktiske skridt. Det er målet, at artiklens budskaber vil blive diskuteret og udviklet i detaljer for FN's miljøkongres i København i 2009.

Et interessebaseret system er et system, der inkluderer alle involveredes interesser, og bruger samarbejdet til at finde løsninger, som bedst tjener alles interesser inklusive dyr, mineraler og kloden.

Det interessebaserede system komplimenterer definitionen af bæredygtighed, som blev udlagt i FN-rapporten *Our Common Future*. Rapporten – også kaldet Brundtland-rapporten – definerer bæredygtig udvikling sådan: 'Udvikling, der varetager nutidens behov uden at kompromittere fremtidige generationers muligheder for at møde deres egne behov.'

Interessebaseret betyder ikke, at man kun tager højde for hver gruppes forståelige interesser. Det betyder også, at man praktiserer en aktiv og ægte interesse i at opdage, hvad disse interesser er. I det interessebaserede system er man optaget af både indholdet og relationerne. For at kunne gøre det, er det nødvendigt at udvikle en mere medmenneskelig interesse både for andre mennesker og for den natur, vi er en del af. Det betyder, at vi tydeligt skal præsentere vores behov, mens vi samtidig lytter til andre og prøver at være kreative i vores måde at finde løsninger på. Princippet kaldes også for *baking a bigger cake*.

Samarbejde er ikke et endepunkt. Det er en vedvarende tankeproces, og det er ofte en svær rejse. Vores behov for tryk og sikkerhed kan kun blive mødt ved at udvikle tillidsbaserede og vedvarende relationer, som det sker, når man praktiserer *give and take*. Den fortsatte tendens til partnerskaber mellem virksomheder kræver langvarige relationer, der er baseret på fairness. Som Albert Einstein observerede, så er det de moderne tiders største illusion, at vi tror, vi er separerede.

Hvordan ser et interessebaseret system ud

Alle fundamentale forandringer vil møde modstand, fordi vi er nødt til at forandre vores tankegang, værdier og holdninger. Vi foreslår en ny model, som er baseret på at forandre det eksisterende rettighedsbaserede system. Den nye model vil stadig bruge tredelingen af magten – den lovgivende, den udøvende og den dømmende – men vil også forandre dem, så de smelter sammen i et interessebaseret system. Nedenfor får du inspiration til, hvordan sådan en model kan fungere i en organisation og i en nation. Læs også boksen om *Servant Leadership, Personal Leadership* og *Facilitating*.

1 . Organisation:

Fra et rettighedsbaseret til et interessebaseret system.

Lovgivende magt: Tidligere havde den administrerende direktør og bestyrelsen magten, men nu skifter vi til at bruge principperne for *Servant Leadership*, som er skabt af Robert Greenleaf, Abraham Maslow og de oprindelige amerikanere (indianerne). Karakteristisk for *Servant Leadership* er en sand forpligtelse over for mennesker og miljø og dermed over for den måde, vi arbejder og lever på. Det udtrykker vores sårbarhed, ydmyghed, usikkerhed, og sandheden. Hovedtanken er, at vi ikke udnytter andre mennesker, naturen eller dyr, og

Servant Leadership er den underliggende kultur og rammen for enhver organisation.

Udøvende magt: Tidligere udførte mellemlideren den administrerende direktørs ordrer, men ved at introducere *Personal Leadership* får medarbejderne ansvar for deres eget arbejde deres præstationer. Det er karakteristisk for *Personal Leadership* at have viden om og kapacitet til at udtrykke sine egne interesser og behov og samtidig kunne anerkende de legitime behov hos andre mennesker, natur og dyr. Hvis enkelte mennesker har svært ved at udtrykke sig, så kan organisationen bruge coaching til at hjælpe dem.

Dømmende magt: Hvis der tidligere opstod stridigheder, så plejede den administrerende direktør og mellemlideren at udøve deres magt. Nu bruges *Facilitation* af de forskellige gruppers forskellige interesser i en samarbejdsproces. Karakteristisk ved *Facilitation* er den effektive mægling ved strid, hvor endemålet er at finde fælles og vedvarende løsninger, der er baseret på legitime interesser og behov.

Bundlinien bør også reflektere den grad, som *Servant Leadership, Personal Leadership* og *Facilitation* bliver udøvet på i organisationen for at handle på en bæredygtig måde. Bæredygtige virksomheder bør få skattelettelser, fordi de skaber mere bæredygtigt output med mindre omkostninger for omgivelserne.

2 . Nation:

Fra et rettighedsbaseret til et interessebaseret system.

Lovgivende magt: Politiske partier vil ikke længere konkurrere om stemmer og magt. I stedet er det individuelle mennesker, der påtager sig *Servant Leadership*-rollen og stimulerer forandring. De grupperer sig ifølge deres interesser og behov i stedet for i fastlåste politiske partier. Vælgere kan bruge Internettet til at støtte eller opponere mod forskellige initiativer, og de individer, der bliver valgt, vil vælge en *Servant Leader* til at facilitere, at tingene bevæger sig fremad. Basis for et sådant system eksisterer allerede i Schweiz, hvor man stemmer om nye initiativer via folkeafstemninger.

Udøvende magt: Alle individer tager ansvar for deres eget liv. Når der opstår noget, de har svært ved at håndtere, bruger deres samfund coaching til at guide og støtte dem. Politiet bliver også trænet i at coache og støtte folk.

Dømmende magt: Når der opstår konflikter, bliver *Facilitating*-processer som fx mediation brugt. Dyr og miljøets interesser bør også være repræsenteret i disse processer, og de vil have deres egne stemmer.

Nationers rigdom bør ikke kun måles med BNP, men også ved Gross National Happiness (GNH). GNH er baseret på bæredygtighed og lige social-økonomisk udvikling, bevaring

af økologi og individuel vækst. Der er allerede tiltag til at udvikle et nyt økonomisk indeks, der kan måle *well-being*. *Well-being* er fx udtrykt ved tilfredshed med personlige relationer og job og ved mening og mål i livet. Indekset kunne også måle, hvorvidt ny medicin og teknologi forbedrer levestandarder. Et lignende system eksisterer i Bhutan, og det findes i den amerikanske frihedserklæring i form af ordene *life, liberty, and the pursuit of happiness*.

Sommerfuglen

I denne artikel har vi forsøgt at beskrive nogle af de første skridt for, hvordan vi kan ændre vores samfund og vores virksomheder fra at være rettighedsbaserede til at være interessebaserede. Sommerfuglsmetaforen kan illustrere, hvor vi er lige i øjeblikket: Det magtbaserede system er som larven, der langsomt kravler langs jorden, mens den spiser det, der er nærmest. Den er optaget af, hvad der er lige omkring den nu og her. Rettighedsbaserede systemer har ledt os til en forstenet tilstand, som minder om en larve i puppestadiet. Den nye bevidsthed, den interessebaserede måde at gøre tingene på, kan transformere denne puppe og tillade sommerfuglen at komme frem – fuld af farver og fri til at flyve.

Transformationen er fra lovgivende magt til *Servant Leadership*, fra udøvende magt til *Personal Leadership* og fra dømmende magt til *Facilitation*: Det er på den måde, vi kan skabe en mere bæredygtig verden.

TINA MONBERG er uddannet advokat, exam. psykoterapeut og mediator. Hun har tidligere haft eget advokatfirma og været ansat som virksomhedsadvokat. I dag fungerer hun som mediator, fordi hun ikke tror, det er os mennesker, der er problemet i konfliktsituationer og årsagen til konflikteskalering, men derimod de rammer og systemer, vi har skabt for os selv. Ved at ændre rammerne og systemerne kan man få mennesker til at samarbejde og fjerne den frygt, der er konfliktens omdrejningspunkt. I 2000 etablerede Tina Monberg virksomheden Mediationcenter, og hun har også skrevet flere bøger om mediation og konfliktstrategi. tm@mediationcenter.dk

GEORGE PERRY har en Masters i Conflict Resolution og Mediation Studies fra University of London, og han er specialist i dialog, forhandling og konflikt håndtering. George har mere end 14 års erfaring i lederudvikling og ledertræning i både den offentlige og den private sektor. Han er især interesseret i muligheder for personligt og kommercielt gennembrud, som kommer af kreative måder at håndtere forskelligheder og interessekonflikter i organisationer. Han er coach for adskillige ledere og rådgiver virksomheder om at starte deres egne coaching programmer. gp@mediationcenter.co.uk

SERVANT LEADERSHIP, PERSONAL LEADERSHIP OG FACILITATION

Servant Leadership betyder at tjene de kollektive mål i organisationen og i samfundet. Det betyder, at vi skal være mere bevidst om, hvordan vi gensidigt er afhængige af hinanden for at få opfyldt vores materielle behov. Det er ikke muligt at være sig selv nok i den moderne verden på andres bekostning. Man kan endda forestille sig, hvordan hver person i verden er forbundet med andre gennem et enormt netværk af deres arbejde. En verdensøkonomi er mere end et finansielt system – det er også et udtryk for princippet om globalt broderskab. Det er det samme i en organisation. Alle hjælper til og tilfører værdi lige meget i hvilken rolle og på hvilket niveau i organisationen, de arbejder. Et *Servant Leadership* stræber mod at fornemme fremtiden og lede en gruppe af medarbejdere mod deres mission og mål. Dette gøres inde - og nede fra i organisationen og er ikke påduttet fra oven, og det betyder, at de fælles mål for organisationen, som ligger udover de personlige og egoistiske ønsker, støttes.

Personal Leadership betyder, at vi tager ansvar for vores egne tanker og handlinger og bruger vores egen dømmekraft. Det handler om frihed og valg. Ikke frihed 'fra,' men rettere frihed 'til.' Det er ikke et carte blanche til at gøre, hvad vi vil, men en personlig implementering af samvittighed.

Facilitation betyder, at vi anerkender enhver persons ret til at blive behandlet lige, og at vi anerkender vigtigheden af principfast forhandling, når det drejer sig om at møde vores behov. *Facilitation* er baseret på princippet om fairness, og på et meget vigtigt niveau fremhæver processen lighed og retfærdighed i ressourcer. Men det betyder også, at man skal være forberedt på at engagere sig med andre for at opnå resultater, som kommer alle til gavn. Det betyder, at man skal engagere sig i dialoger og relationer, og det betyder, at vi er nødt til at udvikle en reel interesse i den anden person, eller de andre personer, fordi det er den bedste måde at få ens egne interesser opfyldt. Når det ikke er muligt at gøre dette, så vil mægling og mediation kunne hjælpe. Dette er sandsynligvis især nødvendigt, når der er konflikt mellem et individs legitime behov og samfundets behov.

Disse tre aktiviteter – *Servant Leadership*, *Personal Leadership* og *Facilitation* – skal være i balance og sammen skaber de en levende cyklus. De fleste af os har brug for træning og udvikling af hver aktivitet. *Facilitation* balancerer individuelle behov og samfundets interesser. Historien viser os, at der sker en polarisering fra den ene side til den anden både i organisationer (enevældige vs. konsensus-søgende beslutningsprocesser) og i samfund (kapitalisme vs. socialisme), når de hver især prøver at dominere. At holde en dynamisk balance, mens vi bevæger os fremad – som en linedanser kan – er nøglen.

