

# Feminine dyder skal i spil

Fremtidens virksomheder skal kunne skabe vækst, samtidig med at de er bæredygtige. Det kræver, at de systemer, som virksomheder er bygget op omkring, skal ændres fundamentalt, og at feminine egenskaber som samarbejde, omsorg og empati bliver lige så vigtig en del, som det mere maskuline princip om vækst, mener den internationalt anerkendte mediator Tina Monberg

Af Sabina Furbo sf@finansforbundet.dk Foto: Lisbeth Holten

Coaching, facilitatorer, personal leadership, CSR, bæredygtighed – det er buzzwords, som de fleste medarbejdere på en moderne arbejdsplads har stødt på. Men selvom tendenserne har været en del af moderne virksomhedsledelse i de sidste ti år, så er der ikke blevet lavet fundamentalt om på opbygningen af virksomhederne, der stadig er opbygget efter de ældgamle principper om tredelingen af magten – den lovgivende (topledelsen), den udøvende (mellemlederne) og den dømmende (controlleren).

At forene det mere maskuline princip om vækst med de mere kvindelige principper om empati, samarbejde og omsorg bliver atafgørende for de fremtidige virksomheders overlevelse, mener Tina Monberg, der er partner i mediationcenter a/s, uddannet mediator fra Harvard Law School, psykoterapeut, tidligere advokat og efterspurgt international foredragsholder. Hun har som forfatter til mere end fem bøger om nye relations- og samarbejdsformer hjulpet organisationer og virksomheder til at fungere i fremtidens multisamfund. Hun holder igennem efteråret foredrag om ledelse med fokus på kønskompetencerne for Finansforbundets medlemmer.

"Begreber som bæredygtighed og Corporate Social Responsibility (CSR) bliver endnu vigtigere i fremtiden. Der er mange virksomheder, der tænker, nej, vi er i krise, det kan vi ikke tænke på nu. Mange reagerer med at skabe endnu flere regler og love for

at kunne kontrollere mere – et meget maskulint karaktertræk. Men det har aldrig været vigtigere, for kunderne og medarbejderne ønsker at være i en virksomhed, der opfører sig ordentligt. I fremtiden er virksomhederne nødt til at tænke i både egne og fællesskabets interesser", siger Tina Monberg.

Men det kræver, at virksomhederne er villige til at kigge på hele organisationskulturen.

"Vi kan ikke løse de problemer, vi står over for, med samme tankegang, som skabte dem. Mange virksomheder vil gerne arbejde med bæredygtighed, men lægger for eksempel deres CSR-politik i PR-afdelingen, hvor det så får lov at blafre som en udefinerbar størrelse, der ikke er forankret i hele virksomheden".

## The Butterfly Effect

Fremtidens virksomhed skal have en klart defineret ramme, hvor mål, visioner, værdier og bæredygtighed står klart for alle i virksomheden. Den ramme skal ledelsen skabe. Men det er op til medarbejderne selv, hvordan de vil udfylde den ramme. I fremtidens virksomheder skal mellemlederen være en coach, der støtter og hjælper medarbejderen til at være den bedste version af sig selv, mens en facilitator skaber kommunikationen mellem dem, der definerer rammen, og dem, der skal udføre den.

Denne form for system kalder Tina Monberg for

"The Butterfly Effect" – den ene vinge er dem, der skaber rammen, den anden er dem, der udfylder rammen, og kroppen er dem, der kommunikerer mellem de to vinger. Det hierarkiske system bliver således afløst af et mere helhedsorienteret system, hvor dem, der sætter rammen, ikke kan træde ind på dem, der udfører den, eller omvendt – fordi en sommerfugl ikke kan flyve med kun en vinge.

Et af de eneste eksempler på en virksomhed, der har evnet at samle alle de nye moderne ledelseskoncepter under et system, er Handelsbanken ifølge Tina Monberg. Handelsbanken har til trods for krisen stærk konkurrence i 38 år i træk nået deres mål om at have højere rentabilitet end gennemsnittet. Banken er bygget op således, at hver afdeling selv bestemmer, om de har røde eller blå stole, om de fokuserer på erhvervsrådgivning eller privatrådgivning – så længe det er inden for og opfylder rammen.

"Men det kræver, at topledelsen slipper taget og tror på, at medarbejderne kan løse opgaverne i fredsstillende inden for den givne ramme. Jeg tror på, at især den nye generation af unge vil kræve den form for virksomhed – en virksomhed, hvor dem, der har meget ansvar, men også en virksomhed, hvor det, man laver giver mening – både i forhold til sig selv og i forhold til samfundet". ■



I fremtiden er virksomhederne nødt til at tænke i både egne og fællesskabets interesser", siger Tina Monberg.

### **ET TÅRN KAN IKKE STÅ FOR EVIGT**

For hver legoklods, der bygges oven på hinanden, stiger risikoen for et kollaps. Et tårn kan ikke vokse i al evighed. Det er en naturlov, at det vil vælte. Medmindre tårnet har et fundament – en platform som understøtter tårnet og skaber den sammenhæng, som gør, at tårnet kan blive endnu højere.

Tårnet – det horisontale – er det maskuline princip, mens fundamentet er de vertikale – det feminine princip. I naturen går det princip igen – både hos mennesker, dyr og planter. Som hos han-sikpalmen, hvis gule blomst er høj og falloslignende, mens hun-sikapalme spreder sin blomst i en oval vertikal platform.

"Det handler ikke om enten eller, men både og. Det maskuline har brug for de feminine og omvendt. Ligesom et voksende tårn må vælte, vil stilstand også dø. En virksomhed kan ikke overleve på vækst alene, men må understøttes ved hjælp af bæredygtighed og samarbejdsevner. Men en virksomhed kan ikke leve på at være bæredygtig og god til at samarbejde", fortæller Tina Monberg.