

KLUMME

Et fælleskab der flytter forretningen

I Center for Higher Ambition Leadership diskuterer topchefer i et fortroligt forum, hvordan man både kan tjene godt og gøre godt



Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York

Vi sidder seks mennesker i et lille gruppe-rum på et college i New England. Udenfor daler sneen, mens jeg lytter til **Mark Bertolini**, CEO og bestyrelsesformand i forsikrings-selskabet **Aetna**, en virksomhed der sidste år omsatte for 47,2 mia. dollar. Han har lige ridset de gigantiske forandringer i sundhedsbranchen op og ledt os gennem sine strategiske satsninger.



De mest kreative tiltag er tydeligt inspireret af **Harvard Business School** (HBS)-professoren **Clayton Christensen**s forskning i disruptive innovation, for Aetna har haft den store tegnebog fremme og investeret mia. af dollar i flere ekstremt nytænkende virksomheder, og struktureret integrationen af dem på en radikal måde. Men den største overraskelse i oplægget – som står i kontrast til den gængse forretningsretorik herovre – leverer Bertolini til sidst: næste uge vil Aetna melde ud, at de hæver timelønnen markant for deres 5700 lavest lønnede medarbejdere.

De fleste er kvinder, der arbejder for deres call center. Mange er enlige mødre, som selv med offentlig støtte i form af "madkuponer"

og hjælp til medicin har svært ved at få enderne til at mødes. Deres timeløn stiger nu fra godt 12 til 16 dollar – og giver dem et 30-40 pct. større rådighedsbeløb. Til gengæld beder Aetna medarbejderne om at være mere engagerede i kunderne og om at passe bedre på deres eget helbred.

I vores lille møderum blander højlydt undren sig med stille inspiration, og ingen af delene bliver mindre, da vi senere samles i plenum. Her spreder nyheden sig hurtigt, og opbakningen til beslutningen, som ellers bryder med budskabet fra det amerikanske handelskammer, er stor. Bertolini tilbyder at dele sit analysmateriale med andre CEO'er, som vil kigge på tallene sammen med deres egen CFO og bestyrelse.

To bundlinjer

Så hvor er vi? Hvor diskuterer topledere så frit og ligefremt muligheden for både at tjene gode penge og gøre godt? Vi er i **Center for Higher Ambition Leadership (CHAL)**, hvor CEO'er mødes et par gange om året for at inspirere hinanden til at skabe fremtidssikrede løsninger, som både gavner aktionærerne, samfundet og den enkelte. (I Sverige er en gruppe topledere og **Chalmers Tekniske Universitet** ved at etablere et lignende center.)

Tag ikke fejl: lederne her vil tjene penge.

Mange penge. Men de arbejder også stædigt på at bygge stabile vækstvirksomheder og udvikle den næste generation Higher Ambition-ledere, og det er i den forbindelse, jeg deltager.

Medlemsvirksomhederne rækker fra Aetna Insurance over **Herman Miller**, et ikonisk brand inden for møbler og indretning af ar-

“Toplederne her er forenet i interessen for at levere mere end blot afkast”

bejdspladser, til **Quest Diagnostic**, der hver nat behandler kliniske prøver fra over en halv million patienter på deres laboratorier. Mange navne er gengangere på **Fortunes** liste over The World's Most Admired Companies, og deres ledere kommer for fællesskabets skyld. Her kan de tale åbent: og om det analytikerne, investorerne og deres bestyrelser kan have svært ved at se meningen med.

Toplederne her er forenet i interessen for at levere mere end blot afkast. De deler erfaringer, og centeret bakker dem op med HBS-cases, lederudvikling og forskning. På dette møde præsenterer økonomiprofessor **Rebecca Henderson** fra Harvard f.eks.

et metastudie af det, som skaber blivende værdi for virksomheder: stadige forbedringer, teamwork, kommunikation, kreativitet og afrapportering. De kompetencer udvikles bedst i tillidsbaserede organisationer, hvor medarbejderne forstår, at det ikke drejer sig om "mig", men om helheden. Eller som **Henderson** opsummerer: "Du skal ramme rigtigt med strategien og din allokering af ressourcer, men den hemmelige ingrediens her er et dybere formål og mening".

Skab forbindelser

Mens jeg lytter til dialogen, kommer jeg til at tænke på en samtale med **Margaret Wheatley**, der er ekspert i biologiske systemer, om de fire faser i alle gennemgribende forandringer: Identificer ledere, der gør noget særligt. Skab forbindelse mellem dem, så de kan styrke og berige hinanden. Forsyn dem med ressourcer. Og endelig: stil skarpt på det, disse ledere gør, så andre kan lære og blive inspireret.

Der er ikke tvivl om, at min lille gruppe i høj grad forstærker deres relationer og styrker hinanden. Eller som **Russ Eisenstat**, adm. direktør for CHAL, forklarer det: "Magien opstår i de små grupper, hvor ligesindede CEO'er kan komme med forskellige problemstillinger og opleve, at de andre virkelig lytter og gerne vil hjælpe.