

# Hvis du vil hjælpe dine medarbejdere, må du møde dem, der hvor de er – og ikke omvendt

**Af Tina Monberg. mediator, advokat og forfatter<sup>1</sup>, mediationcenter a/s**

Søren Kierkegaard sagde, at hemmeligheden i al hjælpekunst handler om at møde folk der, hvor de er og begynde der<sup>2</sup>. Men hvor ofte gør vi ikke det modsatte i bedste mening for at føre andre hen til det sted, hvor vi ønsker, de skal befinde sig. Vi giver velmenende råd til vores medarbejdere for at de hurtigere kan nå målet, og herved etablerer vi hverken et samarbejde eller en relation – og vi hjælper dem slet ikke.

Så første skridt til enhver etablering af en samarbejdsproces, er at møde sine medarbejdere, der hvor de er. Og så vil du måske spørge – og hvor er det så?

Dine medarbejdere kan være i en af beslutningsprocessens fire faser<sup>3</sup>, som mediationsprocessen<sup>4</sup> består af. Disse fire faser gennemgår vi ubevidst hver gang, vi skal træffe en beslutning – og det er utallige gange på en dag:

1. Behovsfasen
2. Brainstormingsfasen
3. Evalueringsfasen
4. Implementeringsfasen

Hvis du selv som leder er nået til implementeringsfasen og ønsker at føre dine medarbejdere hertil, må du møde dine medarbejdere i den fase, hvor de er. De har måske ikke engang opdaget, der er et behov. Eller de har ikke selv fundet de løsninger, der er for dette behov. Eller de har ikke valgt, hvilken løsning er den bedste. Du kan ikke bede dine medarbejdere om at møde dig, der hvor du er – eller, dér hvor den øverste ledelse, ved at bruge de fire faser - har besluttet sig at organisationen skal være. Medarbejderne skal føres fra det sted, de er, til det sted, hvor ledelsen ønsker de skal være. Derfor hedder det også Leadership.

Viden om sand hjælpekunst er anvendt af mange – bevidst eller ubevidst. Vi har set ved byggeriet af Øresundsbroen, hvor teknisk direktør for byggeriet, Peter Lundhus, skabte en partnering relation til byggeriets partnere. Broen blev færdig ni måneder før tid, overholdt budgettet, ingen entreprenører tabte penge og alle var glade for at være med i projektet. Vi har set mediationsprocessen hos LEO Pharma, som har anvendt processen i sin produktion for at sikre at samarbejdsrelationen blev bevaret, selv ved uenighed i de selvstyrende teams. Vi har set det hos NCC, som har ønsket at medarbejdere lærte at bevare samarbejdet ved eksterne uenigheder. Vi ser det ved uenighed og konflikt, hvor mediation løser 80% af alle konflikter.<sup>5</sup>

I fremtiden vil sand hjælpekunst være en dyd, der kan håndteres af alle ledere for at skabe flow<sup>6</sup>, oxytocin og grænseløse organisationer<sup>7</sup>. En fremtid, hvor alt undtagen organisationens kernekompetence er out-sourcet til ens samarbejdspartnere. Evnen til at samarbejde er fremtidens Blue Ocean Strategy<sup>8</sup>, hvor fortidens og den røde strategi er at være den bedste til at konkurrere om at være

---

<sup>1</sup> "To vindere", "Konfliktens Redskaber", "Konfliktbåndtering", Børsens Forlag og [www.mediationcenter.dk](http://www.mediationcenter.dk)

<sup>2</sup> Overskriften for Andet Afsnit, Capitel I, A, §2 i *Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed*

<sup>3</sup> Ifølge Ph.D. og psykolog Heather Cattell går vi mennesker gennem disse fire faser hver gang vi træffer en beslutning

<sup>4</sup> Mediation er en metode til at løse uenighed og konflikter i en defineret og åben proces, hvor alle parter kan give udtryk for deres forskellige behov og interesser for derefter i et konstruktivt og styret samarbejde at nå frem til den aftale, der bedst varetager samtlige interesser.

<sup>5</sup> Rapport fra Mediation Research and Education Project Inc., USA

<sup>6</sup> Flow begrebet er skabt af Mihaly Csikszentmihalyi, som beskriver den menneskelige tilstand, vi kan befinde os i under optimale forhold, hvor tid og rum forsvinder og målet opnås uden anstrengelse

<sup>7</sup> "Companies without borders - Collaborating to compete", November 2006, The Economist, Economist Intelligence Unit

<sup>8</sup> Bogen "Blue Ocean Strategy" er skrevet af W. Chan Kim og Renee Mauborgne

hurtigst, bedst og billigst. Hvis man ikke evner at skabe samarbejdsprocesser, kan man ikke out-source, fordi det ikke giver nogen mening at konkurrere med sine samarbejdspartnere. Man er i samme båd. Hvis de har et problem, så har man et problem.

Hvis I stiller jer selv det samme spørgsmål, som Nobelpristageren Muhammad Yunus<sup>9</sup> konfronterede os med, da han gæstede København for nylig: "Når krisen er overstået, vil I så gå tilbage og gøre det samme som I gjorde inden krisen, eller vil I finde en ny strategi?" Hvad vil I så svare? Vil I opfinde en ny Blue Ocean økonomi, der hverken er kapitalisme, hvor det gælder om at få mest til individet, eller er kommunisme, hvor det gælder om at få mest til gruppen, men opfinde en økonomi, hvor det gælder om at finde løsninger, der bedst opfylder både individets og gruppens behov. Altså en ny økonomi – der kunne hedde Collaborisme<sup>10</sup> – og som ikke er et enten-eller men et både-og<sup>11</sup>.

Hvis I ønsker at tænke disse nye tanker og skabe disse nye systemer, så får I behov for sand hjælpekunst, nemlig evnen til at skabe samarbejdsprocesser, hvor alle møder hinanden, dér hvor de er.

---

<sup>9</sup> Muhammad Yunus stifteren af Grameen Bank og opfinderen af mikrolån, fik Nobels Fredspris i 2006

<sup>10</sup> Begrebet Collaborisme og den tredje økonomi blev introduceret af Tina Monberg på Copenhagen Institute for Future Studies, årlige konference, April 2007

<sup>11</sup> I Berlingske Tidende fra den 12.12.2008 udtaler Shiu Sin-por, der er medlem af den tænketank, der rådgiver regeringen i Hong-Kong, at Kina vil udvikle en overlegen samfundsmodel, som ikke bygger på den vestlige konfrontationsmodel, men er en samarbejdsmodel, hvor alle inddrages for at finde en løsning.