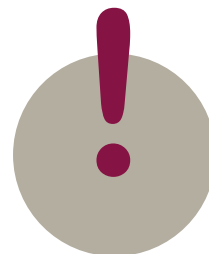


Samarbejde

– en EKSTREMSPORT

for HR-professionals



♪ *"Hvis alle bare var som jeg, så gik det nok til sidst – men ingen andre er som jeg – og det er meget trist – ØV"* ♪

Tante Sofie slås med virkeligheden i den populære 'Folk og Røvere i Kardemomme By'. Både Tante Sofie og Røverne kunne have haft stor glæde af at træne de fem samarbejdsfærdigheder.

Tekst: Eva Stenby, Ledelsestræner, Carlsen&E

Virkeligheden sætter vilkårene for samarbejdet imellem mennesker. Det har den altid gjort og vil altid gøre. Lige nu er vores virkelighed mere kaotisk og mindre forudsigelig end længe. Store komplekse opgaver står i kø og kan kun løses ved stærkt samarbejde. Dog er samarbejde som fag ikke i fokus. Mange steder satser vi på vores naturtalent, og 'vi er jo voksne mennesker'-tilgangen. Hvis man spørger enkeltpersoner i danske organisationer, om de selv har brug for et kompetenceløft udi samarbejde, svarer flertallet: 'Nej, jeg samarbejder jo hele tiden'. Når man så spørger de samme, om de mener, deres interne og eksterne samarbejdspartnere har brug for at styrke deres samarbejdsfærdigheder, svarer flertallet med et anstrengt grin: 'JA – dét kunne godt nok være fedt!' – og den ligning går jo ligesom ikke op!

HR sidder lige i midten med et utal af tentakler ud i organisationen. HR skal være i stand til at samarbejde med alle. På tværs af faglighed, nationalitet, alder, køn og de andre diversitets-dimensioner¹ – og både op og ned og til siden i det hierarkiske system. Det er en ekstremsport.



Eva Stenby
ledertræner, Carlsen&E



Som dygtig samarbejdspartner skal du både være dygtig udøver selv og samtidig have evnen og modet til at dygtiggøre dine kolleger undervejs. Her er det ikke nok at tro på de kompetencer vi har med hjemmefra – der skal mere viden og træning til for at blive samarbejdseksperter. HR skal vise vejen og bruge faglighed til at få andre med på holdet.

Sportsgrenen samarbejde har ifølge de to forfattere Jim Tamm (jurist og arbejdsretsdommer) og Ron Luyet (psykoterapeut) fem discipliner. De to eksperter har sammen udviklet de fem discipliner, der gør forskellen, og beskrevet dem i bogen *Radical Collaboration*ⁱⁱ. Igen og igen har de vist, hvordan seriøsitet omkring kompetenceopbygning og integrering af de fem discipliner hæver værdien af den fælles resultatskabelse både internt og eksternt i organisationer.

De beskrives én ad gangen, vel vidende at alle skal bruges simultant. De viser vejen til, hvordan du opbygger overskud af både kognitiv og emotionel tillid til din person og rolle, og hvordan du kan strukturere selve samarbejdsprocessen, der sikrer det gode resultat. Den kognitive tillid kommer, når vi som samarbejdspartnere respekterer hinanden som fagpersoner og ser, hvordan andres faglighed supplerer det, vi selv kan. Den emotionelle tillid kommer, når vi kan mødes menneske til menneske i øjenhøjde, så vi føler os set og hørt og tør vise os sårbare overfor hinanden. Det gode resultat kommer, når der er overskud af tillid og en inkluderende proces, der sikrer dyb involvering af alle dem, der har faglig forstand på problemet, OG dem, der skal leve med løsningen.

ⁱ⁾ Dr. Luthra Poornima, *Diversifying Diversity* (2021): <https://www.diversifyingdiversity.com/the-12-dimensions>

ⁱⁱ⁾ Tamm, James W. & Luyet, Ronald (2019): *Radical Collaboration*. Forlag: HarperCollins





1. Kommunikér din samarbejdshensigt

Ofte udtrykker vores ikke vores ønske om samarbejde. Måske fordi vi ikke er bevidste om, at det faktisk er det vi vil og skal – eller måske fordi vi holder os tilbage fra at være åbne om det. Hvis vi antager, at det er sandt, at komplekse opgaver kræver stærkt samarbejde, er der ingen grund til ikke at være tydelige om, at vi har lyst til at samarbejde. Vær modig! Sig; "jeg kunne virkelig godt tænke mig at samarbejde med dig/er". Det er ikke nok at tro, at folk kender hinandens roller og ansvar og derfor ved, at der skal samarbejdes. Det skal siges, så det kan høres. Både op, ned og til siden i hierarkiet. Omkostningerne ved oversete samarbejds muligheder er høje. Husk også, at vi alle har en nærhedsbias, der gør, at dem der sidder længst væk, skal høre det flest gange for at tro på, at vi mener det. Det kan ikke siges for meget, for tydeligt eller forkert. Husk at holde fast i intentionen, når tingene spidser til. Gentag den, så ofte det er nødvendigt, hvis du mærker, at nogen kommer i tvivl om din hensigt, og sørg for, at du mener det, når du siger det!

2. Vær mere åben, end du først havde tænkt

Åbenhed forenkler og gør alle til bedre problemløsere. Jo tidligere i et samarbejde du giver dig selv lov til at være meget åben, des mere tillid sender du ind i samarbejdet. Alle kan bedre lide wysiwyg-mennesker (what you see is what you get) end folk, der lader som om. Det skaber tryghed. Samtidig skal du være dygtig til at tage imod andres åbenhed. Der skal være plads til åbenhed fra alle parter. Husk at holde fast i samarbejdshensigten.

Så længe det kan mærkes, at intentionen er samarbejde, er der plads til stor åbenhed.

Åbenhed handler om at skabe det trygge rum med psykologisk tryghedⁱⁱⁱ, hvor alle kan sige det, der skal siges. Først der får man fuldt udbytte af hinandens faglighed og erfaringer.

ⁱⁱⁱ) Edmondson, Amy (2022), Interview 'How to create Safe Teams': <https://bit.ly/3WAcDDy>

^{iv}) Brené Brown (2019) The Call to Courage. Netflix. <https://bit.ly/3hhdc57>

^v) Moltke, Hanne V. & Lykke, Trille F. & Nielsen, Ida G. (2022). Hybrid Ledelse. Dansk Psykologisk Forlag



3. Tag ansvar – også når du bliver overrasket

Vi kan kun tage ansvar for vores egen kommunikation og handlinger. Det kan vi så til gengæld fuldt ud. Tingene går ikke altid, som vi havde håbet på – og som regel kan vi godt se det undervejs og står klar til at tage ansvar og begå selvkritik. Der hvor det bliver svært, er når andre oplever vores handlinger eller ikke-handlinger helt forskelligt fra vores intention. Så er det let at komme til at sige: 'Det forstår jeg ikke, du sir' – det var jo slet ikke... bla bla bla'. I stedet er det en vigtig kompetence at kunne tage ansvar for de utilgittede og ineffektive konsekvenser af egen adfærd. Når alle tager 100 % ansvar for, hvordan de påvirker samarbejdet, spares der rigtig meget tid.

4. Vær bevidst om egne (og nysgerrig på andres) mentale modeller og motivationer

Selvbevidsthed er en vigtig disciplin for at blive en, alle har lyst til at samarbejde med. Hvis du ikke er i stand til at se dig selv udefra og se effekten af det, du bringer ind i rummet, er der lang vej hjem. Du skal interessere dig for dine styrker og svagheder som samarbejdspartner. Du skal forstå dig selv – hvornår du skaber tillid, og hvornår du selv kommer til at gå i det røde felt og sende surstråler og dårlig energi ind i systemet. Du skal lære at lade være, f.eks. ved at lære dit eget mod og dine sårbarheder at kende^{iv}.



Det er også vigtigt at have stor opmærksomhed på andres kontekst og motivationsfaktorer. ALLE er forskellige fra os selv. Alle har sårbarheder, som kan trigge forsvarsadfærd. Ofte ligger sårbarheden i de faglige kompetencer, når vi mødes fra forskellige dele af organisationen. Vær opmærksom og lyttende, så der skabes hjerner. Læg mærke til, hvad der virker, og hvad der ikke virker, og hav en udtalt forventning, om at andre gør det samme.

Når vi arbejder i en hybrid organisation^{vi}, er det ekstra vigtigt. Hvordan er det f.eks. egentlig at være IT-chef i Indien under nedlukning i Delhi med tre børn, en ægtemand og to sæt forældre i lejligheden? Stil spørgsmål for at forstå, så du kan tilpasse din egen adfærd.

^{vi}) Harvard Law School. Program on Negotiation. <https://www.pon.harvard.edu/tag/interest-based-negotiation/>

^{vii}) Tamm, James W. & Luyet, Ronald (2019): Radical Collaboration. Forlag: HarperCollins

5. Brug involverende processer til samarbejde

Vælg en struktureret proces, der får alle med og ser på problemstillingerne fra alle vinkler. Giv alle mulighed for at bidrage til løsningen, hvor de kan. Nogen bliver urolige nu og tænker, 'det bliver for bøvlet og går for langsomt'. Struktur og systematik behøver ikke i sig selv at tage længere tid. Tværtimod – tiden bliver brugt mere effektivt, løsningerne bliver dybere forankret og langtidsholdbare og relationerne bliver mere tillidsfulde. JA, det kræver en investering af tid. Refleksionstid. Tid til at tænke. Lige netop dét er måske det sværeste for at skabe et godt samarbejde i dag. Alle har så travlt og alle er utålmodige. Utålmodige quickfix bevirker tit, at de samme problemer kommer tilbage igen og igen og igen.

Interessebaseret Forhandling & Problemløsning fra Harvard Law School^{vi} er et godt bud. Tag turen til Harvard og bliv klogere, eller læs mere i bogen Radical Collaboration^{vii}. Processen lærer os at nå til enighed i sager, hvor vi som udgangspunkt er meget uenige. Den tvinger os til at afdække alles bevidste og ubevidste interesser. Tit har C-level et lidt andet fokus end mellemlederne og medarbejderne, og midt i det hele står HR og skal få alle til at mødes i de bedste løsninger. Det sker bedst ved selv at være en ægte samarbejdsekspert!

