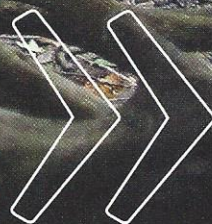




Hylde firmaets hofnar

De er usynlige, men hvis vi tænker godt efter, ved vi godt, hvem de er. De kolleger, der ligesom hofnarren i sin tid sætter fingeren på de ømme punkter i organisationen. Men de skal frem i lyset, og de skal hyldes, mener Tina Monberg, advokat, mediator og direktør i Mediationcenter.

Af Tine Santesson / Foto Pelle Rink





Kald dem bare mediatører. Du kan også kalde dem facilitatorer. Kald dem, hvad du vil. Bare du sørger for, at de er på din arbejdsplads, og bare du sørger for at hylde dem. For de er uundværlige, fastslår Tina Monberg, der oprindelig er advokat, men nu primært arbejder som mediator og ledelsesrådgiver.

Og der har altid været brug for dem. Kong Arthur havde Merlin, og tidligere tiders konger havde hofnarren.

”De blev betragtet som ufarlige og lidt latterlige. Men de kunne ikke undværes. De gjorde det usynlige synligt. De var eksperter i at opsnuse små og store konflikter og optræk til ballade i alle hjørner af hoffet. Og selv om de ofte pakkede det ind i metaforer og i vers og rim, fik de overbragt deres budskaber til kongen, så det ikke endte helt galt,” fortæller Tina Monberg.

Uundværlige Emma Mærsk

Og de findes heldigvis stadig i vores tid – uden narhat, men stadig usynlige. Og nogen af dem har også haft stor indflydelse. Tina Monberg peger på Emma Mærsk.

ald dem bare mediatører. Du kan også kalde dem facilitatorer. Kald dem, hvad du vil. Bare du sørger for, at de er på din arbejdsplads, og bare du sørger for at hylde dem.

”Det forlyder, at når hr. Mærsk skulle træffe en virkelig vigtig beslutning, inviterede han nogle få betroede medarbejdere hjem. Hans hustru Emma var omkring dem hele tiden – nærmest usynlig, men hun observerede og lyttede. Og inden beslutningen blev truffet, kiggede Mærsk på sin Emma, og enten kom der et lille nik eller en stille rysten på hovedet.”

De små meldinger fra hustruen blev fulgt. Og selv om Emma optrådte næsten i det ubemærkede, fik hun opmærksomhed.

”Mærsk anerkendte og ærede Emma, og han undlod ikke at nævne hende og gøre opmærksom på hende i sine taler, fordi hun så noget, han ikke så,” fortæller Tina Monberg.

Men sådan er det desværre kun i de færreste organisationer. Og det er det, Tina Monberg synes, er så ærgerligt.

”Hvis du spørger i ledelseslaget, hvem der er organisationens facilitatorer, kan de ikke lige umiddelbart udpege dem. Men når de tænker efter, ved de det godt. Det er dem, der stiller spørgsmål uden at larme og uden at kritisere. Og det er dem, der opsnapper dårlige vibrationer og strukturelle problemer. Ledelsen og de øvrige medarbejdere ved det godt ubevidst, men de ærer dem ikke. For det er ikke altid rart at få sat fingeren på det, der gør ondt – men det er nødvendigt. Vi har behov for dem, der samler op på møder og ude ved kaffemaskinen.”

”Det er ikke altid rart at få sat fingeren på det, der gør ondt – men det er nødvendigt”

Tina Monberg

Tina Monberg fortæller om et team med fem medarbejdere, der ikke kunne samarbejde. Fem mænd, der alle sad med armene over kors og hver især pustede sig op. Teamet havde tilsyneladende ingen facilitator – og ingen tæt på teamet havde observeret, hvad der var gået galt. Hun blev den 'hofnar', der blev betalt for at finde ud af, hvorfor team-samarbejdet ikke fungerede.

"I det her tilfælde viste det sig, at tre fra teamet havde store private problemer. Én var midt i en skilsmisse, én havde en kræftsyg datter, og en tredje var selv alvorligt syg. Men ingen af dem havde fortalt om det. De andre spurgte med det samme: 'Hvorfor har I ikke sagt noget?' Og svaret var: 'Jamen I har jo ikke spurgt'. Fra da af aftalte de, at de skulle kunne tale meget mere åbent – også om private ting. Og de skulle være bedre til at spørge: 'Hvordan går det?'"

Født mediator

Tina Monberg har altid selv været en af slagsen. En af dem, der lytter og observerer, når konflikter opstår – og som i bedste fald når at reagere, *inden* det bliver til en konflikt. Og meget tidligt fandt hun ud af, at hun også meget gerne ville være den, der kunne hjælpe to modstandere med at få enderne til at mødes.

Hun tog et ubevidst skridt ad mediationsvejen allerede som 13-årig. Hendes forældre var igennem en hård skilsmisse. De mødtes aldrig igen siden. Og da hun i samme periode så Bergmans film 'Scener fra et ægteskab', hvor Liv Ullmann spiller skilsmisseadvokat, stod det klart for hende, at hun skulle læse jura. For hun ville være den advokat, der sørgede for lykkelige skilsmisser.

Tina Monberg blev advokat. Og hun blev skilsmisseadvokat. Men nogle lykkelige skilsmisser kom der ikke ud af det.

"Jeg fandt hurtigt ud af, at de redskaber, vi har fået som jurister, eskalere konflikterne. Der sidder to advokater og skriver det ene brev efter det andet om, hvorfor lige netop deres klient har ret og den anden uret. Ender sagen i retten, står de som to gladiatører klar til kamp. Og konklusionen bliver altid *en vinder og en taber*."

Tina Monberg fattede rimelig hurtigt, at hun selv var med til at skabe vindere og tabere. Derfor skiftede hun retning og blev erhvervsadvokat. Hun kom til at repræsentere banker mod kunder, der var gået fallit. Og her var der jo allerede ud-

råbt en taber. Fallenten. Men i starten viste det sig, at Tina Monberg ubevidst med lidt mediation kunne hjælpe begge parter til at komme bedre ud af sagen.

En af hendes første sager var i en lille by i Jylland, hvor hun rystende af skræk steg op i en lille propelflyver for at mødes med en konkursramt fabrikant.

"Vi sad i hans bil, og så begyndte han at græde. Han fortalte,

"Jeg fandt hurtigt ud af, at de redskaber, vi har fået som jurister, eskalere konflikterne"

Tina Monberg

at han havde siddet hele natten i mosen og overvejet at skyde sig selv. Jeg sagde til ham: 'Det gør jo ikke ondt at blive erklæret konkurs, Jens'. Senere fortalte han mig, at de ord var blevet hans redning."

Og det Tina Monberg så gjorde, i både fabrikantens og kommende fallenters tilfælde, var at få dem til at samarbejde – med hende og med banken.

"For alles bedste. Ofte er det sådan, at fallenter i sorg og vrede gør alt for ikke at samarbejde. De holder på papirer og oplysninger, der er afgørende for, at man kan få solgt virksomheden til en ordentlig pris. Men jeg inddrog dem i salget, og bagefter lovede jeg dem, at jeg ville gå med dem i banken for at få en god ordning, så de kunne komme videre."

Og banken var selvfølgelig taget i ed, for det var jo i deres interesse at få solgt så godt som muligt, fortæller Tina Monberg.

Startskud: Artikel i djøfbladet

Hun blev ti år i advokatbranchen. De sidste år som selvstændig erhvervsadvokat. Men da hun og hendes mand adopterede to børn fra Korea, solgte hun forretningen til sine to ansatte advokater.

Siden arbejdede hun nogle år som juridisk konsulent i sin mands virksomhed. Men en dag faldt hun over en artikel i djøfbladet: 'En konflikt – to vindere'. Og selv om hun i første omgang læste ordet mediation som meditation, fattede hun hurtigt interesse. Det var jo lige nøjagtig sådan, hun havde



tænkt i årevis – i starten ubevidst og senere meget bevidst.

Tina Monberg tog til Harvard, hvor de udbød en uddannelse som forhandler og mediator.

”Det var det, jeg havde ledt efter hele mit liv – en metode, der bygger på samarbejde frem for konkurrence.”

Siden har hun selv undervist i mediation, skrevet bøger om det og er blevet hyret som mediator i mange virksomheder og organisationer, hvor enten to enkeltpersoner eller teams har konflikter, der er gået i hårdknude. Senest har hun udviklet en ny ledelsesmodel 'the butterfly effect', som netop hyl-der og tydeliggør, hvor vigtigt det er med dem, hun i sin ledelsesmodel kalder facilitatorer.

"Hvis du spørger i ledelseslaget, hvem der er organisationens facilitatorer, kan de ikke lige umiddelbart udpege dem"

Tina Monberg

Forhåbentlig snart overflødig

Hvis og når rollen som facilitator bliver anerkendt, burde det ikke være nødvendigt at hive én som hende ind, siger Tina Monberg. Men det kræver altså, at facilitatorerne bliver hyl-det. Ligesom

Shamanen i indianerstammen gør det.

”Han bor i sit telt lidt væk fra resten af stammen. Han observerer, og når alt fungerer, er han nærmest usynlig. Han sætter ikke retning – det gør høvdingen – men han sætter spørgsmål, hvis det er nødvendigt. Og når han gør det, bliver der lyttet til ham.”

Og sådan en rolle er ikke noget, der skal forankres i HR-afdelingen, mener hun.

”De er jo ofte ledelsens forlængede arm. Og en facilitator skal ikke stille sig til dommer, og have fokus i en bestemt retning.”

Og der findes ingen shaman eller facilitator i en LEAN-baseret virksomhed, da deres indsats ikke kan ses eller måles – kun når den ikke bliver udført. De får i hvert tilfælde ingen plads eller anerkendelse, er Tina Monbergs påstand. Hun vurderer, at 80 procent af alle konflikter i virksomheder og organisationer skyldes noget strukturelt. Hun fortæller om en situation, hvor hun blev hevet ind som mediator i en konflikt mellem to medarbejdere.

”Den ene medarbejder var udvikler, den anden var sælger. De blev begge målt på KPI (Key Performance Indicators). Sælgeren var afhængig af hurtig produktion, så han kunne nå sine salgsmål, mens udvikleren blev vurderet på nye idéer og ændringer af eksisterende produkter. Og det kunne ofte tage tid. Så her lå der indbygget en konflikt i selve KPI'en,” fortæller Tina Monberg.

Hun hjalp dem med at finde et fælles mål, hvori der ikke lå noget modstridende, og som de så i fællesskab præsenterede for ledelsen.

Tina Monberg har netop brugt to dage sammen med tyve ledere fra Rockwool, som hun har præsenteret og indført i sine tanker omkring blandt andet facilitatorer.

Og der bliver faciliteret og medieret i danske virksomheder, siger hun. Men alt for mange steder bliver facilitatorerne smidt ud med badevandet, fordi de måske er ansat som direktionsassistent, og den stilling pludselig bliver overflødig, siger Tina Monberg. Men hun håber, at rollen bliver tydeligere, og at der i ansættelse af nye medarbejdere også bliver sørget for en bevidst rekruttering af medarbejdere, som har de egenskaber, der kendetegner en facilitator.

På spørgsmålet om Tina Monberg ikke selv kunne tænke sig at blive en af de ledere i en dansk virksomhed, der er med til at sikre, at facilitator-rollen blev hyldet og udbredt, er svaret nej.

”Jeg er bare ikke nogen Kong Arthur. Jeg trives bedst i Merlin-rollen.” ■

BLÅ BOG: TINA MONBERG

- Født i 1961
- 1986 Kandidatgrad fra Jura ved Københavns Universitet
- 1986 - 1988 Jurist i Erhvervsministeriet
- 1988 - 1989 Advokatfuldmægtig hos Kirsten Lund-Jørgensen
- 1989 - 1998 Selvstændig advokat Pfeiffer & Monberg
- 1998 - 1999 Ansat advokat Paranova Group A/S
- 2000 - Direktør i Mediationcenter A/S
- Initiativtager og idémager: leadershipplodge.dk og butterflyeffect.dk
- Gift og mor til to børn på 19 og 20 år.