

# Skab vind-vind beslutninger i dine projekter

Med den naturlige beslutningsproces kan projektledere afvæbne og håndtere modstand og modsatrettede meninger i en konstruktiv og proaktiv proces, og bringe dette over i et vind-vind perspektiv, der udvikler følgeskab og ejerskab i projektet.

En projektlederundersøgelse fra 2014 viste, at motivation af projektdeltagerne, samt sikring af koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen, var at finde på hhv. anden- og tredjepladsen af top-udfordringerne for projektledere. Projektlederen opnår derfor en klar gevinst ved at have fokus på følgeskab og motivation – som løftestang til at opnå bedre resultater i sit projekt.

## Hvordan deler man en appelsin?

Forestil dig to børn, som slås om én appelsin. En spontan hjælp til løsning af konflikten vil ofte være at skære den i to dele. Men er det en god løsning – og i givet fald for hvem?

Børnene kræver hver især appelsinen. Hvis man i stedet spørger børnene, hvilke interesser de har i appelsinen, kan udfaldet blive et helt andet: Det ene barn har behov for skallen som ingrediens til at bage en kage, og det andet barn har lyst til at lave juice. Disse oplysninger giver et helt nyt grundlag for en fælles beslutning om, hvordan appelsinen bedst deles. Ved at gå ind i en forhandlingssituation baseret på børnenes interesser, skabes en reel vind-vind situation, hvor begge børn er tilfredse. At dele appelsinen i to ville modsat have skabt en tab-tab situation – med frustration, modstand og de-motivation hos børnene til følge.

Relationstrekanten, vist i Figur 1, er et konkret projektlederværktøj, der kan bruges til at få interesser til at forstå vigtigheden af at bevæge sig i det interessebaserede felt. Projektlederen kan benytte relationstrekanten som et analyseværktøj til at skabe overblik over, hvor de forskellige interesser befinder sig ift. hinanden. Udsagn som "jeg har ret til", "jeg har krav på" eller "jeg bestemmer", indikerer et udgangspunkt, hvor der ikke umiddelbart kan skabes et vind-vind udfald.

Her er det projektlederens opgave at få skabt tillid og tryk blandt interessenterne til at agere og forhandle i det interessebaserede felt.

## Den naturlige beslutningsproces

Den naturlige beslutningsproces (Figur 2), er en metode til at hjælpe mennesker til at træffe fælles beslutninger, de efterfølgende tager ansvar og ejerskab for. Metoden anvendes også i andre sammenhænge, f.eks. ifm. konfliktløsning ved mediation, som vinder indpas i Danmark. Essensen i processen er at flytte fokus fra et givent krav over til de behov og intentioner, der ligger bag kravet. Når man afdækker personers bagvedliggende bekymringer, behov og interesser, får man – som ved børnene og appelsinen – en helt anden og bedre mulighed for at agere.

Metoden er enkel at gå til og kan anvendes i mange sammenhænge, f.eks. ved beslutningsmøder, workshops, behovsafklaring, forventningsafstemning, uenigheder, konflikter mv. Projektleder faciliterer processen med afsæt i den konkrete situation.

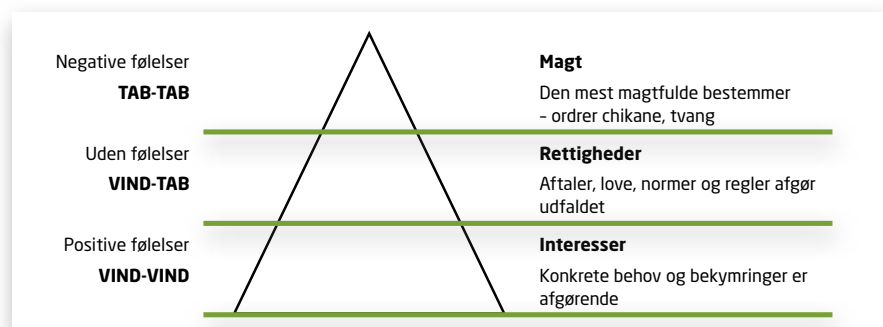
## Hvordan bruges værktøjet?

Introducér den naturlige beslutningsproces og ambitionen om vind-vind mindsettet konkret vha. appelsin-historien. Tegn trinene op på en tavle og afstem og markér hvilken fase I befinder jer i. Det er helt essentielt, at deltagerne følges ad gennem faserne.

**Fase 1** er den frie fortælling. Hver deltager giver sit syn på sagen uden at blive afbrudt. Der kan være behov for flere talerunder – det vigtige er at få talt ud og at tage "gassen af ballonen". Effekten er, at alle føler sig hørt, og kommer af med dét de har på hjerte. Når projektleder føler, trykket er taget af, kan man spørge, om nogen har mere at tilføje. Hvis ikke, så gå videre til fase 2. Respektér (og sørg for de øvrige også gør det), hvis der er nogen, der stadig har en "overfyldt ballon", og har behov for at få den tømt yderligere.

Et opmærksomhedspunkt i fase 1 er, at mennesket af natur gerne vil direkte i løsningsmode (fase 3), men at det har den modsatte effekt, hvis ikke alle balloner er tømt, og de bagvedliggende behov ikke er tydeligt afdækket. Det er derfor vigtigt, at stå fast som facilitator og være tro mod processen – ellers falder den til jorden, og man går glip af fundamentet for at få en vind-vind beslutning.

**Fase 2** indkoger de mange ord til de bagvedliggende bekymringer, behov og interesser. Det sker ved, at man som



Figur 1. Relationstrekanten. I det interessebaserede paradigme (nederst) skaber den dialogbaserede ledelsesstil vindere, idet parternes interesser tilgodeses frem mod en fælles løsning, hvorved værdien af slutproduktet øges.



**Charlotte Bæk Risbjerg**, cand.negot, er selvstændig interkulturel konsulent og mediator i plan2move. Hun har været projektleder i internationale organisationer med fokus på tværkulturelle og tværfaglige projekter gennem 25 år. Har boet og arbejdet i udlandet ad flere omgange.  
[cbr@plan2move.dk](mailto:cbr@plan2move.dk)

**Kristian Sørensen**, cand.scient.dat, er Sr. Principal konsulent og leder af Devoteams jyske afdeling i Skanderborg. Han har været projektleder i 10 år, først i Danske Bank og de seneste 6 år i rollen som rådgiver og konsulent. Har boet og arbejdet i udlandet ad flere omgange.  
[kristian.sorensen@devoteam.com](mailto:kristian.sorensen@devoteam.com)



facilitator beder deltagerne om hver især at sætte ord på disse tre elementer. Nogle har måske kun noget til én af dem, og det er ok. Alle bekymringer, behov og interesser skrives op på en tavle, og det er essentielt for processen, at deltagerne kan anerkende hinandens ståsted. Man arbejder sig frem til et fælles interessepunkt ved at facilitere anerkendelsen mellem modsatte interesser ved udsagn som f.eks. "John, kan du forstå at Karsten har de her bekymringer?" og "Karsten, kan du forstå at John har disse behov?" osv.

Oftentimes viser det sig, at f.eks. en flok beslutningstagere, der indledningsvis i fase 1 er meget uenige udadtil, i fase 2 viser sig at have næsten samme bekymringer, behov og interesser. Er det tilfældet, blegner kravene, og der er kort vej til en fælles aftale via fase 3, 4 og 5.

Når det hele er skrevet op på tavlen, og det er gensidigt anerkendt, er facilitator klar til at gå videre til fase 3.

**Fase 3** afdækker forskellige løsningsmuligheder gennem en brainstorm. Et godt åbningsspørgsmål er "Når nu vi kan se jeres egne og de andres behov her på tavlen – hvad tænker I så, der kunne være af forskellige muligheder?". Facilitér diskussionen og skriv de forskellige muligheder og løsninger op på tavlen.

Et opmærksomhedspunkt i fase 3 er, hvis man uventet møder støj og modstand. Dette er et tegn på, at der stadig er luft i én eller flere af ballonerne. Der er ingen anden vej, end at gå tilbage til fase 1. Dette betyder ikke at starte forfra, men når personen er "tømt", spørges de øvrige, om de har mere på hjerte. Derefter rundes fase 2, hvor der spørges ind til, om der er kommet nye bagvedliggende behov på banen? Og så ellers videre til fase 3 igen.

Alle har det rigtigt godt i kroppen, og stemningen bliver tydelig engageret og produktiv, når man nærmer sig afslutningen af fase 3, som glider helt naturligt over i fase 4.

**Fase 4** konkretiserer, hvilke løsninger der vælges. Det er ret let, da facilitator lige har skrevet mulighederne op på tavlen.



Figur 2. Den Naturlige Beslutningsproces. Følges ad gennem faserne og søg vind-vind situationer.

**Fase 5** bekræfter at gruppen er enige om, hvilken beslutning der er truffet, og at man nu har en aftale.

### Tips & Tricks

Metoden er veldokumenteret og ligetil, men forudsætter lidt øvelse at føre ud i livet. Den eneste måde at blive god til det, er at prøve det af – og sparre med andre, der forstår værktøjet. Nogle tips og tricks til at gøre det lettere er følgende:

Opnå commitment til at anvende den naturlige beslutningsproces, inden du går i gang. Alternativt kan du bruge den "under bordet" og selv være opmærksom på, og spørge ind til, bagvedliggende bekymringer, behov og interesser.

Vær helt klar på, hvilken fase du som facilitator selv er i, hvor hver enkelt af deltagerne er, og lad dig ikke tromle af god retorik og argumenter.

For at styre faserne og synliggøre overgangene herimellem, kan man tegne en "kørebane" op på tavlen, og bruge fx en magnet for hver deltager til at vise, hvor man er (og hive dem der løber "foran" tilbage).

Pas på med at time-bokse forløbet – specielt for fase 1-2, da disse er helt afgørende for succes. Afsæt derfor rigeligt tid de første gange, eller i tilfælde, hvor man på forhånd ved, at der er mange forskellige interesser og behov der peger i forskellige retninger.

Vær opmærksom på din egen rolle og på, at du bevæger dig i det interessebaserede felt i relationstrekanten, hvor der gives plads til den enkelte deltager – uagtet din egen holdning.

### Resultaterne

Når man anvender den naturlige beslutningsproces, styrker man sin rolle som projektleder, idet man:

- skaber tillid og tryghed
- sikrer, at projektet bygger videre på et fælles grundlag
- motiverer til ejerskab
- sikrer at skjulte agendaer afvæbnes
- gør problemer mere konkrete
- minimerer risikoen for uventet modstand senere i projektet

Vi håber denne artikel har givet lyst til at afprøve den naturlige beslutningsproces af i dine projekter – hvad end det bliver som en åben direkte proces eller som inspiration til din egen værktøjskasse. [ ]

**Kilder til videre inspiration:**  
Mediation i organisatorisk perspektiv af Finn Sten Jakobsen & Marianne Spandet Jakobsen (2014)  
Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In af Roger Fisher og William Ury m.fl. (1981)