

4. Produktudvikling kræver forskellige synsvinkler

Nu fokuserer vi på udviklingsarbejde, for her skal medarbejderne skabe nye produkter eller processer, så det tværfaglige samarbejde antager nye former og kommer under en anden slags pres. Nu er det ikke nok, at de ansatte bygger bro mellem deres forskellige synsvinkler, for i udviklingsarbejde skal forskellene i spil og bruges aktivt.

Når der er brug for forskellige faglige ekspertiser, kan det ske på forskellige måder. En måde er, når sygeplejerskers og lægers indsats lægger sig sømløst i forlængelse af hinanden på operationsstuen, hvor sygeplejersken rækker en skalpel frem, som lægen tager i sin hånd og bruger og bagefter rækker tilbage, hvorefter sygeplejersken lægger den til side. Det er et nøje aftalt og forudsigeligt samspil, der foregår som et sikkert flow hen over grænsefladerne. Når så sygeplejerskerne og lægerne mødes til udviklingsseminar for at nedbringe ventelisterne ved at optimere brugen af operationsstuer, er samspillet et andet. Her er det nødvendigt at række ind over grænsefladerne til hinandens ekspertiser og blande sig, stille spørgsmål og udfordre hinanden omkring deres komplekse viden.

Udviklingsarbejde foregår ikke bare ved sådanne særlige lejligheder, men er en stor del af dagligdagen for mange ledere og medarbejdere, hvor de hele tiden skal være opmærksomme på, hvad der ikke fungerer optimalt, og hvordan det kan gøres bedre. Meget udviklingsarbejde foregår i særlige enheder eller i midlertidige projektgrupper og ofte under stort tidspres.

Vi skulle bruge en cykel, men fik en lastbil

Udviklingsarbejde kan ikke foregå, uden at relevante forskelle bruges aktivt. Både faglige forskelle, nationale forskelle, personlige forskelle og erfaringsforskelle kan være vitale for, at medarbejderne skaber nytænkning. Når det ikke lykkes at få forskellene til at spille godt sammen, kan det få dyre konsekvenser som i dette eksempel.

Da den nye chef overtog it-afdelingen, var den opdelt, så de fire faggrupper – informationsarkitekter, systemudviklere, driftsfolk og forretningsansvarlige – arbejdede parallelt og leverede ydelser til hinanden. „Det er nemmest at organisere os i hver vores team. Vi har prøvet et tættere samarbejde, men det gik ikke, for vi er så forskellige. Vi kunne ikke forstå hinanden, og der kom konflikter,“ forklarede medarbejderne, som tydeligvis hellere ville være sammen med kolleger, de var enige med, og havde organiseret sig, så faggrupperne havde mindst mulig kontakt med hinanden.

It-afdelingen havde lige færdiggjort udviklingen af et stort administrativt system, og deres måde at organisere arbejdet på betød, at hver faggruppe selv besluttede, hvilken kvalitet de ville have på deres delopgave. „Vi skal lave den

bedste løsning, der virkelig udnytter teknologiens muligheder.“ Under udviklingen blev de ikke forstyrret af de andre faggruppers synsvinkler, og de forskellige bidrag blev til sidst samlet til et færdigt produkt.

Konsekvensen blev, at det nye administrative it-system var alt for stort og dyrt i forhold til at løse enkle opgaver som medlemservice og sagsbehandling. Medarbejderne rundt om i virksomheden spildte nu tid på at bruge det komplicerede system, som var tungt at arbejde med og dyrt at vedligeholde. „Det svarer til, at man brugte en lastvogn til at køre op til bageren på hjørnet, når man kunne klare sig med en cykel.“

Nu blev det den nye chefs opgave at organisere afdelingen, så udviklingsprojekter foregik på tværs af faglighederne, sådan at de i fællesskab kunne udvikle mere enkle it-systemer, som organisationen havde brug for og råd til.

Alle fire faggruppers ekspertiser var vitale for udviklingen af det administrative system, og medarbejderne var glade for at have deres egne faglige miljøer, hvor de kunne udvikle deres fagligheder ved at trække på hinandens viden. Desuden var det nemmere at arbejde på egne præmisser, hvor der var nogenlunde enighed, og man kunne overskue kompleksiteten. Men det er ikke nok, at de enkelte fagligheder udfolder sig optimalt, når der skal udvikles noget nyt. Produktion af ny kompleks viden kræver, at faglighederne aktivt bringer deres forskelle i spil og konfronterer deres forskellige synsvinkler med hinanden på deres grænseflader. Det havde it-folkene prøvet, men opgivet, fordi de syntes, det var for svært.

En faglighed er som udgangspunkt enøjet og etsproget, så for at spille sammen med andre fagligheder kræver det, at man vover at bevæge sig uden for sin komfortzone og ikke er forfængelig på sine egne ideers vegne. Det er ikke muligt bare at køre på autopilot, for når andre fagligheders præmisser og synsvinkler kommer til, så øges kompleksiteten. Arbejdet bliver mere uforudsigeligt, når der skal tages hensyn til flere synsvinkler, og der opstår dilemmaer mellem forskellige præmisser. Det er et vilkår ved tværfagligt udviklingsarbejde, at medarbejderne må bevæge sig ud et i delvist ukendt område, hvor der er stor kulturel kompleksitet, og det kræver ledelse af forskellene.

Tværfaglighed er kommet for at blive

Rådgivningsvirksomheden COWI organiserer det meste arbejde i tværfaglige teams. „Hvis ikke faggrupperne arbejder godt sammen i udviklingsprojekterne, så er konsekvensen, at vi ikke får den optimale faglige løsning på kundens problem. Det kan virkelig koste. Så når vi ikke i mål med for eksempel kravene til bæredygtighed. Biologer, økonomer, geografer og ingeniører har jo hver deres opfattelse af bæredygtighed, og hvis alle blot bidrager isoleret, kan vi gå glip af den nytænkning, der opstår, når vi vender tingene på hovedet og stiller ‘dumme’ spørgsmål til hinanden. ... Tværfaglighed er absolut både den største styrke og den største udfordring i COWI.“ (Helle Vang Andersen, divisionsdirektør, COWI)

Det er ikke bare hos COWI, medarbejderne skal være gode til tværfagligt udviklingsarbejde. Da knap 1.000 danske ingeniører i 2010 blev spurgt, hvad det kommende årtis arbejdsliv ville blive præget af, var topscoreren på 85 procent af besvarelserne „Mere kreativitet og innovation i

arbejdet“, mens der på en delt andenplads med 80 procent af besvarelsene lå „Mere tværfagligt arbejde“ (Dagbladet Børsen, 3. december 2010). Jeg tror, mange andre faggrupper kan nikke genkendende til, at evnen til effektivt samarbejde på tværs bliver stadig mere nødvendig.

Ordet ‘tværfaglig’ er strengt taget misvisende, for medarbejderen er netop i samarbejdet på grund af sin faglighed og forholder sig med sin faglighed til kollegernes andre fagligheder. Der opstår sjældent en helt ny tværgående faglighed, som erstatter de andre fagligheder. Ordet tværfaglig dækker over flere fænomener, lige fra samarbejdet på operationsstuen, hvor hver faglighed passer deres egne funktioner, men samarbejder om en fælles opgave, og til helpdesken, hvor de fleste medarbejdere kan besvare kundernes basale spørgsmål, mens deres specialer inden for software, hardware, logistik og så videre træder frem ved mere kompliceret problemløsning.

Fire slags teams

Virksomhederne sammensætter med vilje deres udviklingsteams, så de består af deltagere med forskellige ekspertiser og synsvinkler, fordi forskellene skal bruges til at give et bedre resultat, end hvis medarbejderne arbejdede alene på opgaven. Den kulturelle kompleksitet skal gerne fremkomme med et produkt, der ikke er set før. Det er dog forskelligt, om det lykkes at få det optimale udbytte af forskellene, for det afhænger af, hvordan projektdeltagerne håndterer deres forskelle og ligheder. Jeg har udformet en model til at give et overblik over fire forskellige typer teams, og den omhandler ikke blot de faglige forskelle, men alle relevante forskelle.

Fire slags teams

<p>Oplever <i>ikke</i> deres ligheder Oplever <i>ikke</i> deres forskelle</p>	<p>Oplever deres ligheder Oplever <i>ikke</i> deres forskelle</p>
<p>De privatpraktiserende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbejder parallelt • Passer sig selv • Ikke opmærksomme på hinanden • Bruger ikke hinanden • Individuelle resultater 	<p>Udglatterne</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Vores gruppe har ingen problemer“ • Søger kompromiser • Undgår (nogle af deres) forskelle • Skjulte magtrelationer? • Middelmådige resultater
<p>Grøftegraverne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stereotype opfattelser af forskelle • „Min faggruppe er de bedste“ • Fokuserer på egen viden • Mistro, jalousi og angreb • Dræner hinandens energi 	<p>De opsøgende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruger aktivt forskelle og ligheder • Undersøger deres uenigheder • Indarbejder forskelle i deres arbejdsprocesser • Dynamiske spændinger • Skaber værdi – og evt. innovation
<p>Oplever <i>ikke</i> deres ligheder Oplever deres forskelle</p>	<p>Oplever deres ligheder Oplever deres forskelle</p>

Inspireret af Darsø, 2001, og Distefano & Maznevski, 2000

I det *privatpraktiserende* team er deltagerne opmærksomme på deres egen faglighed og ikke særlig opmærksomme på de andre. Spørgsmålet er, om man overhovedet kan kalde dem et team. De oplever hverken deres indbyr-

des forskelle eller ligheder, så man må formode, at alle fagligheder kører på kulturel autopilot uden forståelse for, at der er kulturforskelle i gruppen. Det er nemt at være i sådan en gruppe, for man passer sit eget område ud fra egne præmisser. Hvis sådan et udviklingsteam skal nå resultater, skal lederen nøje orkestrere, hvilke fagligheder der bidrager med hvad hvornår. Lederen har ansvaret for deres samarbejde, og da der er begrænset social interaktion på tværs, er det overvejende simpel viden, der udveksles. I visse faser af et udviklingsarbejde kan det være nødvendigt at grave sig ned i sin egen faglighed, og så er denne arbejdsform passende for en tid, men som gruppeform giver den ikke meget nytænkning.

Udglatterne er meget opmærksomme på den fælles opgave og ønsker en god stemning, og derfor undgår de deres indbyrdes forskelle, for de kan jo føre til uenigheder. Udadtil viser de et stærkt sammenhold og kan blive vrede, hvis nogen antyder, at de vist overser noget, for de er stolte af deres evner til kompromiser og enighed. Der kan foregå en stille magtanvendelse fra nogle dominerende stemmer, idet afvigende synspunkter ignoreres eller ties væk. Efterhånden vil sådan en gruppes arbejdsfelt indsnævre sig, fordi stadig flere emner må undgås. Da de undlader at konfrontere deres forskellige synsvinkler eller at blande sig i hinandens områder, vil de dårligt være i stand til at producere ny viden, så deres udviklingsresultater vil være middelmådige. Nogle gamle teams kan have en tendens til at blive som udglatterne, for hvis ikke deltagernes forskelle bliver tydeliggjort og brugt aktivt, er det nemmere at være enige. Når et nyt udviklingsteam starter, er det vigtigt, at de opbygger et godt sammenhold, så en kort periode som udglattere kan være fornuftig, indtil de har

skabt så meget fælles grund, at de kan begynde at bruge deres forskelle aktivt.

Hos *grøftegraverne* er deltagerne optaget af at forfægte hver deres ståsted. Hver faggruppe har fokus på, hvordan de adskiller sig fra de andre. De har ikke blik for deres indbyrdes ligheder eller den fælles opgave. Alle faggrupper kører på egen autopilot og har hverken forståelse eller respekt for de andre, og der skabes ofte en selvforstærkende dynamik. For når de andre ikke lytter til en eller forstår en, bliver det endnu mere nødvendigt, at man holder fast i sine synspunkter. Det er en anstrengende gruppe at være i. Nogle vil finde den underholdende, hvis de er del af en undergruppe, der er enige om, at de andre i projektgruppen er mærkelige. Grøftegravning er en tilstand, udviklingsteams skal undgå, for der bliver spildt meget energi, og deltagerne har svært ved at få gode arbejdsresultater ud af indsatsen.

De *opsøgende* har blik for, både at de er indbyrdes forskellige, og at de har noget vigtigt tilfælles. Deltagerne tør være uenige, og de ligefrem opsøger uenigheder for at undersøge, om der er ny viden at finde her. De har fundet måder at invitere deres forskelle på banen på, så den menneskelige trang til doven konsensus ikke tager over. „Hov, blev vi ikke lidt for hurtigt enige her? Er der synsvinkler, vi har glemt?“ Deres arbejds måder er tilrettelagt, så de veksler mellem at fokusere på det fælles og det forskellige, og da de er nysgerrige og opsøgende over for hinanden, er der maksimal mulighed for at udveksle både simpel og kompleks viden. Det er ikke altid en dans på roser, for deltagerne skal kunne klare, at der opstår spændinger mellem forskellige synsvinkler. De skal være gode til at bruge de-

res kulturelle intelligens, og med gensidig respekt og forståelse kan de skabe en robust gruppekultur, der kan holde til udsving. Sådanne teams viser gode arbejdsresultater, og som regel er det både sjovt og tilfredsstillende at være med i dem.

Typisk vil et udviklingsteam veksle mellem forskellige måder at være team på alt efter projektfasen og situationen, men nogle gange ender et teams kultur med at være domineret af en bestemt type. Det er godt, hvis det er som opsøgende team, mens det i alle andre tilfælde vil hæmme evnen til udvikling, så lederen må gribe ind, for at teamet flytter sig over til at være mere konstruktivt.

Denne model kan ikke bare bruges til at analysere udviklingsteams, men har vigtige budskaber til alle teams, der har en fælles opgave.

Det, der adskiller de fire teams fra hinanden, er graden af medarbejdernes opmærksomhed på deres indbyrdes forskelle og ligheder. Alle teams består af en kulturel kompleksitet af for eksempel forskelle i nationaliteter, arbejdskultur og/eller fagligheder. Det vigtige er ikke, hvilken slags forskelle der er i teamet, men hvordan gruppen håndterer dem. Vi kan låne nogle begreber fra fysikkens verden og sige, at i det grøftegravende team får man igangsat nogle centrifugale kræfter, der øger afstanden mellem medarbejderne, mens man i det udglattende team sætter gang i centripetale kræfter, der bringer dem sammen. I det privatpraktiserende team forgår der ikke så meget bevægelse, mens man i det opsøgende team veksler mellem at bruge de centrifugale og de centripetale kræfter i en dynamisk bevægelse.

Der er stor forskel på, hvordan gruppedeltagerne oplever grænsefladerne til de andres forskelle. Både hos de privatpraktiserende og hos udglatterne undgår man kontakt med hinanden på grænsefladerne, idet der begge steder er fokus på gruppens ligheder. Hos grøftegraverne er der irritation og kamp på grænsefladerne, mens de opsøgende søger at mødes med hinanden på grænsefladerne og også kan overskride grænsefladerne og blande sig i hinandens arbejdsområder.

Tillid er en nøgle

Udveksling af kompleks viden på tværs af fagligheder kræver, at der er tillid mellem deltagerne, og i professionelle relationer er der to slags tillid. Faglig tillid er at respektere den andens faglige viden og kompetencer og at anerkende vedkommendes faglige felt, selv om man ikke selv kender til det. Som en projektdeltager sagde: „Jeg kan genkende professionalitet, når jeg ser den, også når den er meget forskellig fra min.“ Personlig tillid er, at man forventer, at den anden behandler en ordentligt og lader eventuel tvivl komme en til gode.

I et tværfagligt udviklingsprojekt er den faglige tillid et helt nødvendigt fundament, men den gensidige personlige tillid er det, der får samarbejdet til at glide. Er der personlig tillid, behøver man ikke kontrollere hver en lille detalje, men stoler på, at den anden bruger sin ekspertise og gør et godt stykke arbejde. De to slags tillid er det, der får det opsøgende team til at turde være uenige og bygge oven på hinandens viden uden at kende den i detaljer.

Jeg hører tit ledere og medarbejdere sige, at de vil vente med at gøre noget, til der er større tillid i gruppen, som om tillid er en følelse, der indfinder sig eller ikke indfinder sig. Men tillid er en praksis. Tillid er noget, man viser andre, og så bygges den op derfra. Så det nytter ikke at vente, til man oplever, at gruppen er tillidsfuld, for man må selv finde en måde at vise andre tillid på og på den måde udvikle tillid i situationen.

»Tillid er en praksis.«

Modellen med de fire typer teams viser, hvor vigtigt det er, at teamet også arbejder professionelt med samarbejdsprocessen, for faglighedernes møde må ikke bare overlades til tilfældighederne. At være en del af et opsøgende team kan til tider være følelsesmæssigt anstrengende, fordi medarbejderne må bevæge sig uden for deres komfortzone og ikke altid kan overskue den kulturelle kompleksitet eller forudsige næste skridt. Det kan kun lykkes, hvis medarbejderne er engagerede i at være en del af den slags teams, for i bund og grund handler det om vilje og lysten til at forstå hinanden og gøre sig forståelig over for de andre.

Det er derfor, kulturel intelligens ikke blot kræver en forståelse af egen og andres kultur og kommunikationsfærdigheder til at bygge bro mellem forskelle, men også indeholder den vigtige emotionelle side af kulturmødet. Medarbejderne må have et personligt engagement i at arbejde med de andre fagligheder på udebane, og findes det ikke i forvejen, så må det udvikles.

Vital Differences® – et udviklingsredskab til teams

Jeg har udviklet et professionelt brætspil, der inviterer et team til at tale om deres vigtige forskelle og ligheder på en måde, de aldrig har gjort før, så de kan skabe bedre arbejdsresultater sammen. Deltagerne udvikler deres kulturelle intelligens, mens de spiller Vital Differences®, idet de guides til at bruge alle tre dimensioner, og finder frem til, hvordan de kan gøre gruppens samspil bedre. Deltagerne ser sig selv udefra, og de nærgående spørgsmål virker som 'dåseåbner' til drøftelser, der får gruppen til at opbygge faglig og personlig tillid. Spilsessionen ledes af en facilitator, der sørger for, at gruppen kan drøfte vanskelige emner på en konstruktiv måde.

Spillet findes i to versioner, hvor den interne version fokuserer på gruppens interne liv og ressourcer, mens den eksterne version får gruppen til at forbedre relationerne til deres vigtige eksterne partnere. Om lidt kommer et eksempel med den interne version, hvor en spilsession fik et udviklingsteam til at tage et tigerspring fremad.

Ud over kulturel intelligens bygger spillet på tanken om aktionslæring, idet deltagerne drøfter gruppens kritiske udfordringer og reflekterer over deres sædvanlige praksis, for problemer kan sjældent løses med de samme tanke-mønstre, som skabte dem. Spillet får gruppen til at gennemføre forandringer, der kan gøre dem til et mere opsøgende team i hverdagen, når de konkret skal håndtere deres grænseflader.

Brætspillet foregår i to runder, hvor den første runde hjælper deltagerne til en større opmærksomhed på egne og andres forskelle og på, hvordan disse forskelle indvirker på arbejdsresultaterne. Deltagerne trækker på skift et kort med et spørgsmål, som de besvarer og drøfter med kollegerne. Den anden runde er handlingsanvisende, for her handler spørgsmålene om, hvordan deltagerne kan ændre en samarbejdsrelation ved selv at foretage nogle små, konkrete forandringer. Til sidst beslutter gruppen, hvilke forandringer de vil starte med at gennemføre. Spilsessionen er omdrejningspunktet for en udviklingsproces, hvor deltagerne hen over et stykke tid hjælpes til at omsætte deres nye indsigt til ny praksis i hverdagen.

Nye slags samtaler gav epokegørende resultater

Denne case illustrerer, hvad der sker i et udviklingsprojekt, når deltagerne ikke er opmærksomme på, at de er kulturelt forskellige, og at deres faglige grænseflader indeholder et vigtigt forretningspotentiale. Vi skal se, hvordan deltagerne indser, at det er nødvendigt at bevæge sig fra egen hjemmebane og ud i en større kompleksitet og overskride hinandens grænseflader. Det fører til opgør med nogle myter og til produktion af ny viden, der giver et uventet stort udbytte for virksomheden.

Dako er en større dansk biotekvirksomhed, hvor et vigtigt udviklingsprojekt var nået til sin afsluttende fase, idet et nyt instrument til cancerdiagnosticering skulle gøres klar til produktion. Udviklingsprojektet handlede om at skabe en fuldt integreret proces,

Samarbejde lokalt og globalt
Forskelle er vitale
Af Elisabeth Plum
© 2013 Gyldendal A/S

Omslag: Helle Harder
Sats: Stuntfire
Tryk: Livonia Print

ISBN: 978-87-02-13428-5

1. udgave, 1. oplag

Printed in Latvia

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copy-Dan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business
Klareboderne 3
1001 København K
Tlf.: 33 75 55 55
www.GyldendalBusiness.dk

Indhold

1. Forskelle skal bruges aktivt · 7
 2. Bogens vigtigste begreber · 10
 3. Når fagligheder arbejder sammen · 21
 4. Produktudvikling kræver forskellige synsvinkler · 45
 5. Nytænkning på tværs af siloer · 74
 6. Når alder, seksualitet, køn eller etnicitet skaber værdi · 93
 7. Samarbejde i den globale virksomhed · 120
 8. Når globale ansatte flytter rundt · 143
 9. Forandringsprocesser over landegrænser · 171
 10. Hvad kræver det af lederen? · 190
 11. Indsigter at arbejde videre med · 215
- Tak · 219
- Litteraturliste · 221
- Indeks · 225
- Modeller · 228

GYLDENDAL BUSINESS



ELISABETH
PLUM

**SAMARBEJDE
LOKALT OG
GLOBALT FORSKELLE
ER VITALE**