



GIV PLADS TIL TVIVL OG UENIGHED I SAMARBEJDET

Danske virksomheder er gode til at skabe samarbejde på tværs af faglige skel og hierarkier. Det styrker deres muligheder for innovation. Men de kunne blive mere innovative, hvis de turde udfordre konsensuskulturen og lade intern uenighed, tvivl og rivalisering få mere plads.

»Vi taler ofte om samarbejde som noget ligeværdigt og positivt, men det kan jo også være meget spændingsfyldt. Læring opstår, ikke kun når ligheder mødes, men også når modsætninger mødes; når fagligheder crasher, og når vi oplever modstand. «

Maja Lotz

Af MATHILDE WEIRSØE

Der var engang, hvor en bil var en bil. Og det var en Ford T. Men tiderne er kørt fra Ford T og samlebandet. Forestil dig i stedet, hvor mange forskellige ekspertiseområder og 'knowhow'-erfaringer, der er indblandet i udviklingen af en topmoderne bil anno 2017.

»Der er utrolig mange elementer, der skal kombineres. Og det kræver et stærkt og effektivt samarbejde på tværs af faggrænser. Ingeniører, mekanikere, programmører og designere byder ind med hver deres ekspertise, som så skal koordineres og omsættes til noget så konkret som en bil.»

Sådan lyder det fra Maja Lotz, der er lektor ved DPU, Aarhus Universitet. Hun forsker i, hvordan virksomheder skaber innovative læringsmiljøer, og sammen med Ulrik Brandi, der er lektor og forskningsprogramleder ved DPU, Aarhus Universitet, har hun indgået en samarbejdsaftale med bilgiganten Volvo. DPU-forskerne skal undersøge, hvordan samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske skel kan fremme læring i virksomheden. De har særligt fokus på de dynamikker, som diversiteten i det tværfaglige samarbejde medfører.

»Vi har udarbejdet nogle forskningsspørgsmål til projektet, der skal bringe os helt ind til kernen af, hvad der karakteriserer tværfagligt samarbejde. Vi skal bl.a. undersøge hvilke potentialer og barrierer, virksomheden oplever, når den igangsætter initiativer til tværfagligt samarbejde. Her er vi interesserede i mikro-niveaet – hvad er det for nogle dynamikker, der opstår i det samarbejde? Hvordan spiller de sammen?» siger Ulrik Brandi.

Særligt når der er lidt spændinger i samarbejdet, kommer der interessante dynamikker i spil, pointerer Maja Lotz. Hun ser derfor et potentiale i at byde forskelligheder, tvivl,

modstand, uenighed og andre uharmoniske elementer velkommen, hvis samarbejdet virkelig skal bære frugt.

»Vi taler ofte om samarbejde som noget ligeværdigt og positivt, men det kan jo også være meget spændingsfyldt. Læring opstår, ikke kun når ligheder mødes, men også når modsætninger mødes; når fagligheder crasher, og når vi oplever modstand. I et lærings- og innovationsperspektiv må samarbejdet derfor ikke være alt for gnidningsfrit.»

Når kloge hoveder tvivler

Det var under et forskningsophold på Stanford University (Stanford School of Education) i Californien, Maja Lotz for alvor fik øjnene op for vigtigheden af at lade dynamikker som tvivl og uenigheder få plads i innovative processer. Her foretog hun et etnografisk feltstudie blandt en række interdisciplinære forskningsteam tilknyttet Stanford School of Medicine. Hvert team blev ledet af en forsker og bestod af 15-20 postdocs, ph.d.-studerende og kandidatstuderende med forskellige disciplinære baggrunde – heriblandt biologer, fysikere, kemikere og neuropsykologer.

»Jeg undersøgte, hvordan de her superintelligente unge forskere skabte relationer og fik viden til at spille sammen på måder, så de sammen kunne finde nye løsninger på de aktuelle problemer, de stod med i deres forskning.»

Hun var med til deres ugentlige lab meetings, hvor de stillede spørgsmål til hinandens forskningsprojekter og sammen søgte nye løsninger. Men samtidig var de åbne om deres tvivl og begrænsede viden.

»Jeg observerede bl.a., at når de bød ind med deres forskellige viden og søgte svar på en problemstilling, så var det netop den dér kollektive tvivl, der fik deres øjne op for, hvordan et problem kunne løses på nye måder – dvs., deres evne til at finde innovative løsninger handlede ikke blot om at dele deres

COLLABORATIVE LEARNING IN ENTERPRISES (VOLVO-PROJEKTET)

Volvo-projektet har fokus på at udvikle forståelse for, hvad der karakteriserer samarbejde på tværs af fagprofessionelle skel, og hvordan man som organisation kan styrke samarbejdskompetencer. I projektet vil forskerne studere tværfagligt samarbejde ved at undersøge dynamikker og konkrete arbejdspraksisser med afsæt i den svenske bilvirksomhed Volvo. De fungerer samtidig som sparringspartnere for ledelsen.

FORSKERNE ARBEJDER UD FRA TRE GRUNDLÆGGENDE FORSKNINGSSPØRGSMÅL:

1

Hvad karakteriserer tværfagligt samarbejde i forhold til potentialer og barrierer?

2

Hvordan kan man som virksomhed organisere og lede læringsprocesser på tværs af funktionelle teams og enheder?

3

Hvilke kompetencer kræver det hos ledere og medarbejdere at udvikle og understøtte tværfaglige samarbejder?

Projektet består af tre ligeværdige samarbejdspartnere: Volvo, MiL, som er en førende svensk konsulentvirksomhed, og DPU, Aarhus Universitet, repræsenteret ved forskningsprogrammet LISO (Learning, Innovation and Sustainability in Organisations)

viden, men også deres ikke-viden, altså tvivl, på tværs af discipliner.»

Indsigerne tog hun med sig hjem til Danmark, hvor hun arbejdede videre med tesen om, at læring og innovation gror, når vi oplever tvivl og modstand i samarbejdet.

»Innovation handler bl.a. om at få skabt konstruktive dynamikker ud af tvivl, uenighed og rivalisering. Det sker f.eks., når man stopper op og siger: 'Det tror jeg ikke passer, det du siger dér, for min erfaring siger noget andet.' Eller når vi inspireres og sammen-

»Når vi nu ved, at forudsætningen for innovation er samarbejde, så burde man som organisation og leder arbejde mere strategisk og eksplicit med at få skabt dynamisk samarbejde ud af netop uenigheder og rivalisering.«

Ulrik Brandi.

SPAGHETTI-ORGANISERING ENDTE I KAOS

I starten af 1990'erne blev den danske høreapparatvirksomhed Oticon og virksomhedens daværende administrerende direktør Lars Kolind berømte for den såkaldte **spaghettiorganisation**. En organiseringsform, der indebærer, at ingen medarbejdere havde fast kontorplads, men bare et rullebord med deres ting og computere, som de så parkerede ved siden af de kolleger, de samarbejdede med på et aktuelt projekt eller en specifik opgave. Meningen var at skabe en dynamisk og fleksibel virksomhedsstruktur, der kunne generere innovative og omstillingsparate medarbejdere, netop fordi de samarbejdede på kryds og tværs af faggrænser. Det var en succesfuld model i nogle år. Kolind fik vendt organisationen, og overskuddet steg. Men da Kolind nogle år senere forlod Oticon, forlød det, at virksomheden ikke kunne klare mere organisatorisk kaos. Medarbejderne havde brug for ro, og derfor arbejdede den nye ledelse ud fra en strategi, der sigtede mod mere organisatorisk struktur og systematik.

Oticon-eksemplet viser, at der er grænser for, hvor strukturløs en organisation kan være. Forskernes pointe er netop, at fleksibilitet og struktur skal sameksistere, hvis samarbejde og innovation skal bestå og gro.

ligner os med andre og tænker: Det der forsker-team har fundet en genial måde at løse det her problem på. Det vil vi da også kunne – og gerne bedre,” siger Maja Lotz.

Stærke fællesskaber er åbne

De californiske lab students indgik i, hvad Maja Lotz betegner som et stærkt interdisciplinært læringsfællesskab.

”Det, der gør et læringsfællesskab stærkt, er på den ene side dets evne til at kunne samle sig om sig selv og være stærkt indadtil og på den anden side at have åbne grænser, så det kan interagere med andre fællesskaber. Et lukket fællesskab er ikke stærkt, for det får ingen input udefra og er derfor begrænset i forhold til at generere nytænkning og innovation,” forklarer hun.

På samme måde skal man betragte en virksomhed som et læringsfællesskab, hvor det på én gang handler om at skabe intern tillid og stabilitet og samtidig være nysgerrig og udadvendt i forhold til de input, der kommer fra omverdenen. De virksomheder, der på den måde formår at skabe den rette kombination af struktur og fleksibilitet, vil ifølge Maja Lotz være bedst gearet til at stå distancen i innovationskapløbet.

Den unikke danske samarbejds tradition

Volvo-projektet er stadig kun i opstartsfasen, men allerede nu kan forskerne se nogle forskelle i forhold til virksomhedens samarbejde, når de sammenligner Volvo med de danske virksomheder, de tidligere har arbejdet med.

”I Danmark har vi hovedsageligt små og mellemstore virksomheder, mens de i Sverige har rigtig mange store virksomheder, f.eks. IKEA og Volvo. Og selvom man ofte taler om den skandinaviske virksomhedskultur, så er der forskel på Sverige og Danmark, når det kommer til hierarki og samarbejds traditioner,” siger Ulrik Brandi.

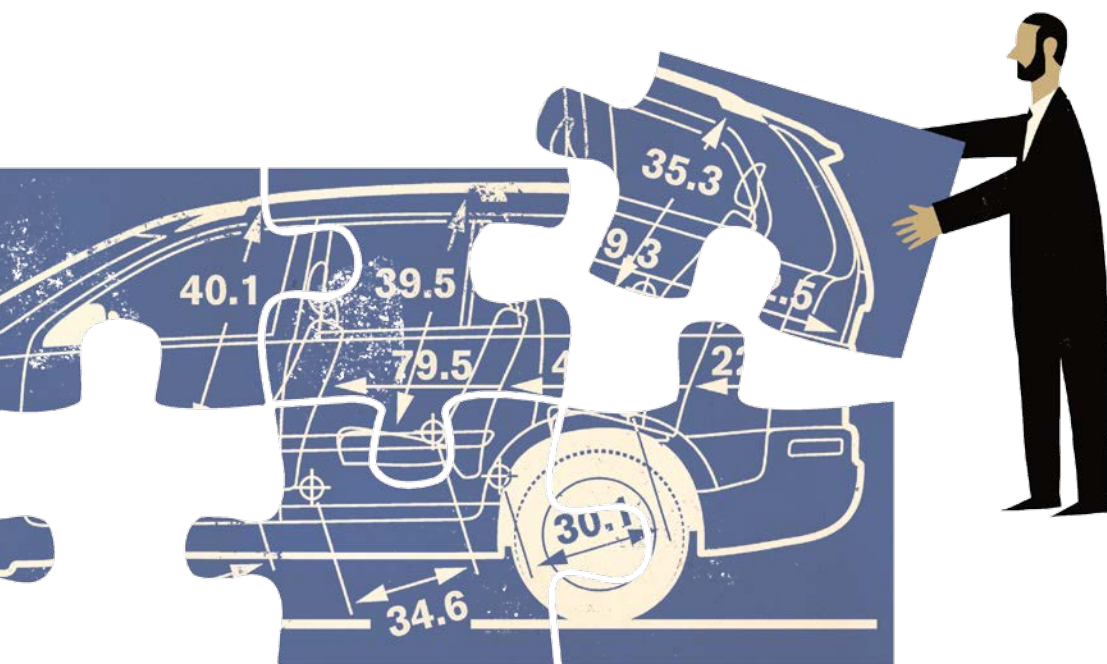
Det har ifølge Maja Lotz rod i størrelsen på vores virksomheder – små virksomheder kan ikke stå alene, de er afhængige af at kunne samarbejde med andre.

”Danske virksomheder har pga. deres størrelser været tvunget til at række ud i verden, omstille og tilpasse sig nye markeder, hvilket har styrket deres evne til at samarbejde med internationale leverandører og samarbejdspartnere.”

Hun henviser desuden til den danske overenskomstmodel og vores tradition for samarbejde og forhandling mellem arbejdsmarkedets parter, som har medført, at vi har et arbejdsmarked med lav autoritetsstruktur



ILLUSTRATION: RASKUS JUUL



og medarbejdere med en høj grad af autonomi. Derfor falder det os ret naturligt at samarbejde både på tværs af hierarkier og på tværs af faglige skel.

Konsensuskultur spænder ben for innovation

Den stærke samarbejdsevne har i mange år givet mange danske virksomheder en konkurrencefordel i innovationskapløbet. Men her påpeger Maja Lotz samtidig et paradoks, der består i, at den selv samme ligheds- og konsensuskultur, som skaber det gode samarbejde, samtidig står i vejen for at lade spændinger – uenigheder, tvivl, rivalisering etc. – give 'næring' til yderligere innovation. Alt for få danske virksomheder formår at udnytte deres fulde innovationspotentiale. Hun opfordrer derfor virksomhedsledere til aktivt at bruge interne forskelligheder og spændinger som konstruktivt afsæt for innovation. Og her spiller tillid en væsentlig rolle.

”Forudsætningen for, at sådanne dynamikker kan vokse, er en stærk bund af samarbejdskultur og tillid. Vi har de bedste forudsætninger i Danmark for aktivt at sætte tvivl og stridigheder i spil og lade de dynamikker få plads i fællesskabet. Det kan vi, netop fordi vores stærke fællesskaber er baserede på tillid. Men vi er desværre qua vores kulturelle

baggrund præget af en stærk tabuisering omkring alt, hvad der udfordrer lighedstanken, og søger derfor helst konsensus.”

Ledere skal koordinere samarbejde

Den tese ligger ifølge Ulrik Brandi godt i tråd med konklusionerne i en ny undersøgelse fra Industriens Fond, hvor man har spurgt ind til en række danske virksomhedslederes største udfordringer. Og det handler primært om at få skabt samarbejde på tværs af fagligheder i organisationen og sætte forskelligartet viden i spil i den rette kombination.

”Undersøgelsen synliggør og aktualiserer behovet for ny og mere forskning i, hvilke mekanismer der kultiverer god samarbejdskultur i virksomheder. For selvom de fleste moderne virksomheder efterhånden har haft forskellige innovationsindsatser og samarbejde højt på dagsordenen i mange år, er der fortsat langt fra strategi til handling. Derfor har vi med afsæt i Volvo-projektet sat os for at undersøge, hvordan man som virksomhedsleder kan organisere og lede læringsprocesser på tværs af funktionelle teams og enheder,” siger Ulrik Brandi.

Den stigende kompleksitet i arbejdsopgaver har ifølge Maja Lotz skabt et øget behov for lateralt samarbejde – dvs. samarbejde på

tværs af autoriteter og beslutningskompetencer. Men det overflødiggør ikke lederne, understreger hun. De får tværtimod en ny og vigtig rolle.

”Nogle steder i organisationen har man måske meget vertikale strukturer, mens man andre steder opererer med horisontale strukturer såsom teamsamarbejde og projektorganisering. Det hele skal orkestreres og spille sammen, og derfor bliver koordinering af samarbejde en nøgleopgave for fremtidens ledere,” forklarer Maja Lotz.

Koordineringsopgaven omfatter også udfordringen med at bringe medarbejdernes forskelligheder – herunder interne uenigheder og spændinger – i spil i den rette kombination. Men her er der stadig meget at lære for danske virksomhedsledere, påpeger forskerne. For det kræver en grundlæggende kulturændring og ikke mindst ledere, der tør gå nye veje.

”Når vi nu ved, at forudsætningen for innovation er samarbejde, så burde man som organisation og leder arbejde mere strategisk og eksplicit med at få skabt dynamisk samarbejde ud af netop uenigheder og rivalisering,” siger Ulrik Brandi.

Maja Lotz tilføjer:

”Vi har ikke en opskrift. Det er virksomhederne selv, der har svarene i kraft af deres erfaringer. Men de er ikke gode til at italesætte det. Og det er her, vi som forskere kan byde ind som sparrings- og refleksionspartnere for lederne.” ■



MAJA LOTZ Lektor ved DPU, Aarhus Universitet.

Hun forsker i organisatorisk læring, arbejdsorganisering og samskabelsesprocesser i virksomheder og har en ph.d. i organisationssociologi fra Copenhagen Business School (CBS). Hun er forfatter til en række publikationer om bl.a. organisatorisk læring og medarbejderdrevet innovation. Hun underviser på kandidatuddannelserne i Pædagogisk sociologi og Uddannelsesvidenskab samt på nogle af masterprogrammerne på DPU.



ULRIK BRANDI Lektor ved DPU,

Aarhus Universitet. Programleder for forskningsprogrammet LISO – Learning, Innovation and Sustainability in Organisations. Han forsker i læring i organisationer og på arbejdspladser med fokus på, hvordan vi kan forstå viden- og erfaringsprocesser, som de udfolder sig i organisationer. Han underviser bl.a. på kandidatuddannelsen i Uddannelsesvidenskab.