

Grænse- overskridende samarbejde

– at bygge bro mellem faggrupper

Jan Kristensen



GRÆNSEOVERSKRIDENDE SAMARBEJDE

- at bygge bro mellem faggrupper

Jan Kristensen



Denne bog udspringer af projektet Læring på tværs. Projektet er finansieret gennem TEKSAM af Industriens Uddannelsesfond. I TEKSAM arbejder Dansk Industri og CO-Industri sammen med det mål at fremme teknologi og samarbejde. I den forbindelse har TEKSAM gennem flere år støttet projekter om læring i virksomheder.

En række danske industrivirksomheder har generøst og interesseret åbnet dørene for at lade deres tværfaglige samarbejde blive undersøgt og udviklet. De er bogens råstof. Det drejer sig om virksomheder som fremstiller branddøre, gummipakninger, plasticposer, køleaggregater, halvledere og medicinsk udstyr. Enkelte har ønsket at være anonyme, og derfor er alle virksomheder anonymiseret.

De eksempler, der trækkes frem fra virksomhederne, er skåret til så de tydeliggør bogens pointer. Bag hvert af eksemplerne gemmer der sig således utallige nuancer. Eksemplerne fungerer derfor mere som illustrationer end egentlige rapporter om begivenhederne i virksomhederne.

Bogens forfatter er Jan Kristensen, cand. psych med speciale i organisationsudvikling. I samarbejde med Niels Christian Nickelsen fra Dansk Industri og Peter Dragsbæk fra CO-Industri har han i mange år beskæftiget sig med tværfagligt samarbejde - både i teori og praksis.

Chris Blatern og Murray Anderson-Wallace, Inter-Logics, har bistået med udviklingen af ideerne til denne bog.

INDHOLD

Forord	4
Grænse-dragning	6
Når medarbejderne involveres	8
De kulturelle grænser blomstrer op	10
Selve løsningen bliver problemet	12
Mere af det samme gør det værre	14
Når det lykkes, går det galt	16
Fanget i feedback	18
Hvis fluen skal ud af flasken	20
Fra styring til samarbejde	22
Bro-bygning	24
Behovet for et anderledes mødedesign	26
Ritualer der fremelsker samarbejde	28
Første ritual: samtaler om den nuværende situation	32
Lav en videofilm	34
Kortlægning af betingelser og deres håndtering	36
Andet ritual: Billeder af fremtiden	40
Det uhåndgribelige bliver håndterbart	42
Kortlægning af fremtiden	46
Tredje ritual: Beslutninger om næste skridt	50
Man må ikke tale med mad i munden	52
Beslutningscirkel	53
En lille begyndelse	54

FORORD

Til tider ser man forsøg på at rangliste danske industrivirksomheder. Som oftest er virksomheder i IT-branchen de eneste der får lov at være på førsteholdet, hvorimod virksomheder i mere etablerede brancher betragtes som old-boys. Men denne skelnen holder ikke. Enhver virksomhed, der på trods af globaliseringen har været i stand til at bevare arbejdspladser på dansk jord, har allerede vist sit værd på førsteholdet.

Det behagelige ved at være på førsteholdet er, at ens vigtigste konkurrenceparameter er en forretningshemmelighed, ingen kan aflure. Så længe ens vare kræver megen viden at sælge, udvikle og producere, kan den kun vanskeligt kopieres af virksomheder i andre dele af verden, hvor lønnen er lavere.

Der gøres meget for at fremelske viden. Danske industrivirksomheder er helt i front når det gælder om at skabe faglige vidensmiljøer. Der puttes mange penge i teambuilding og megen is i maven på de ledere, der uddelegerer ansvar til teams. Resultatet er, at salgspersonalet, udviklingsafdelingen og produktionsgrupperne blomstrer op som frodige oaser af snedige løsninger, geniale påhit og viljestærk kampånd.

At viden ikke lader sig kopiere er ikke bare det behagelige ved at komme på førsteholdet, det er også det besværlige ved at fastholde sin plads. Til tider kan den viden som blomstrer i de faglige miljøer være så utilgængelig, at det ikke kun er konkurrenter på markedet, der har svært ved at kopiere den, men også de andre afdelinger i virksomheden, der har vanskeligt ved at anvende den. Oaserne bliver til "kongedømmer" med hver deres sprog, som godt nok er værdifuldt, når viden skal bruges i afdelingen, men som kan misforstås i de andre "kongedømmer". Resultatet bliver, at fejl og problemer opstår i grænselandet mellem "kongedømmer" uden at nogen egentlig ved hvorfor.

Dette grænseland er omdrejningspunktet for denne bog. På den ene side beskriver bogen, hvor vanskeligt det er at stille skarpt på grænselandet – og samtidig få noget frugtbart ud af det. På den anden side

viser den med nogle forfriskende eksempler fra danske virksomheder, at det kan lade sig gøre.

Samlet giver bogen dermed et afbalanceret bud på, hvordan vi kan bevæge os ind i det spændingsfelt grænselandet mellem afdelinger ofte er.

Der er ikke tale om en dans på roser. Der er snarere tale om balancering på en smal bro, hvor man kan falde i til begge sider. Tænker man kun på at udvikle viden i hver enkelt afdeling, bliver den ikke anvendelig på tværs af virksomheden. Fokuser man omvendt udelukkende på at styrke ensartetheden på tværs af afdelingerne, risikerer man at ødelægge de gunstige betingelser for virksomhedens mange vidensmiljøer.

Bogen er derfor ikke et opgør med mange års tiltag for at støtte udviklingen af viden i hver afdeling. Bogen er snarere et bud på hvordan alle disse tiltag kan suppleres med nogle værktøjer, der sikrer, at samarbejdet mellem afdelingerne ikke går fløjten, når afdelingerne udvikler deres viden i hver sin retning. Der gennemgås således en række praktiske værktøjer, virksomheder kan bruge til at lede deres afdelinger igennem møder, hvor grænselandet mellem dem er sat på dagsordenen.

Tanken er, at afdelingernes grænser ikke skal fjernes, men at der med fordel kan bygges bro henover dem. Måske er det en af de måder, vi skal indstille os på i fællesskab at indrette virksomheder i videnssamfundet.

August 2002

Max Bæhring
Forbundsformand
CO-industri

Hans Skov Christensen
Adm. direktør
Dansk Industri

GRÆNSE-DRAGNING

Hvis du finder en god løsning og bliver forelsket i den, kan den løsning blive dit næste problem.

Robert Anthony.

I Danmark har vi længe beskæftiget os med at involvere medarbejderne bedst muligt. Det klassiske spørgsmål har været, hvordan modsætningen mellem organisationen og den enkelte medarbejder kunne ophæves. Et almindeligt svar har været at omdanne virksomhedens afdelinger til velfungerende grupper. I disse grupper er hver enkelt medarbejder kommet tættere på lederen, kollegaerne og det højeste faglige niveau. Der hvor det er lykkedes bedst, er alle i en afdeling tæt på at tænke og opføre sig ens. I de afdelinger er det svært at skelne lederen fra medarbejderen. Alle kæmper energisk for det, der opfattes som virksomhedens mål. Konflikt er blevet erstattet af konsensus.

Selvfølgelig er det langt fra alle virksomheder, der har så velfungerende afdelinger. Til gengæld skorter det ikke på bøger om medarbejderinvolvering, man kan lade sig inspirere af. Hvad der til gengæld er et næsten ubeskrevet blad, er de problemer, der vokser i kølvandet på, at afdelinger bliver mere velfungerende. Et af de problemer er konflikten mellem afdelinger. Det er dette problem denne bog kredser om.

HVORDAN KONFLIKTER MELLEM AFDELINGER KAN OPSTÅ

For at illustrere problemstillingen kan vi sammenligne industrivirksomheder med de brandkæder landsbyboere i gamle dage dannede for at bringe vandet fra branddammen til det brændende hus. Forestiller vi os, at to personer i sådan en kæde rykkede tættere på hinanden, ville de få nemmere ved at transportere vandet mellem sig. Men samtidig ville der blive længere til de andre led i kæden, og det ville blive sværere at samarbejde med dem.

Noget lignende kan ske i industrivirksomheder. Forskellen er bare, at det ikke er vand, men salgsordrer, produkttegninger og andet der transporteres gennem virksomheden. Når medarbejderne rykker tættere på hinanden i hver afdeling, bliver de bedre til at udføre netop deres funktion. Men det betyder samtidig, at der kan blive længere mellem afdelingerne. Sælgere, udviklere, planlæggere og produktionsfolk kan dermed få sværere ved at samarbejde.

I takt med at konflikten internt i hver afdeling bliver mindre kan konflikten mellem afdelingerne altså blive større. Som muldvarpeskud i en forårsgrøn græsplæne synes nye problemer at dukke op hver gang ét søges fjernet.

PROBLEMERNE VED KONSENSUS

Nogle har forsøgt at angribe konflikten mellem afdelinger med samme midler som længe er blevet brugt i kampen for konsensus internt i hver afdeling. Men konflikten mellem afdelinger kan sjældent erstattes af konsensus. Faktisk ser det ud som om forsøget på at skabe konsensus på tværs af virksomheden ofte kun gør grænsen mellem afdelingerne endnu tydeligere.

Bevægelsen mod konsensus i hver afdeling har altså ikke bare været med til at adskille afdelingerne yderligere fra hinanden. Forsøget på at skabe konsensus mellem afdelingerne er også med til at opretholde grænserne mellem dem. Alligevel er der stadig mange der higer efter konsensus, når konflikter dukker op i virksomheder. Som enhver anden forelskelse, der brister, tager det tid at komme sig over bruddet med at konsensus er den bedste løsning på alle konflikter. Forskellige alternativer er dog så småt begyndt at bryde frem. I denne bog samles et af dem op.

Det går ud på at gøre konflikter frugtbar frem for at erstatte dem med konsensus. Udfordringen er at etablere et godt samarbejde mellem afdelinger på trods af deres forskelligheder. Til det formål er der brug for broer - ikke bulldozere. Grænserne mellem afdelinger skal ikke nødvendigvis jævnes med jorden. I mange tilfælde kan det være fordelagtigt at nøjes med at bygge bro over dem.

Denne bog beskriver således hvordan afdelinger kan holde møder med hinanden, der forbedrer samarbejdet på trods af at forskelligheder ikke udjævnes.

Først ser vi imidlertid nærmere på begrænsningerne i jagten på konsensus og opblomstringen af grænserne mellem afdelinger.

NÅR MEDARBEJDERNE INVOLVERES

Medarbejderinvolvering har mestendels været fokuseret på at knytte den enkelte medarbejder tættere til de dele af organisationen, han kommer i kontakt med på en almindelig arbejdsdag. Den omfattende pyramidevæltning har været med til at bringe medarbejderne tættere på deres afdelingsledere. Hyppige teambuildingaktiviteter har knyttet medarbejderne til deres nærmeste kollegaer. Massive uddannelsesprogrammer har bragt medarbejderen tættere på det fagligt ypperste.

DE POSITIVE KONSEKVENSER AF MEDARBEJDERINVOLVERING

Der hvor disse tiltag har virket, har det kunnet mærkes. Et tydeligt eksempel er den måde medarbejdere behandles, når de kommer til at begå en fejl. Tidligere var det almindeligt, at lederen greb ind med straf og kollegaerne tyede til mobning. De steder hvor pyramidevæltning, teambuilding og uddannelse er blevet hverdag, sker det sjældnere. Der ses en fejl ikke bare som udtryk for dovenskab, som bør straffes eller mobbes væk. Fejl ses primært som udtryk for uvidenhed, og den rette oplæring sættes i gang. Skyldes fejlen, at medarbejderen ikke kendte målene for sit arbejde, kan afdelingslederen indskærpe dem. Skyldes fejlen, at medarbejderen ikke kendte den rette rutine, kan de erfarne kolleger hjælpe til med sidemandsoplæring. Skyldes fejlen, at medarbejderen mangler en grundlæggende kompetence, kan et uddannelsesprogram tilbydes.

Virker disse tiltag, begynder medarbejderen at tænke og opføre sig mere som de andre i hans afdeling. Han ender måske ligefrem med at stile efter de samme mål som lederen og udføre de samme rutiner som kollegerne. Medarbejderinvolvering kan på den måde være med til at vende potentielle konflikter til øget konsensus. Afdelinger som salg, logistik og produktion kan udvikle sig til oaser, hvor samarbejde og faglighed stortrives. Men oaserne bliver ikke bare frodige. Afstanden mellem dem bliver også større. Her følger en række eksempler.

BAGSIDEN AF MEDALJEN

Når medarbejderne kommer tættere på deres afdelingsleder, kan det ske, at der til gengæld bliver længere mellem afdelingslederne. I en virksomhed, som var stolt af at have væltet pyramiden, bekrigede en produktionsleder for eksempel de andre afdelingsledere. Han kaldte dem for tilbagestående, og beskyldte dem for at modarbejdede virksomhedens overlevelse. Produktionslederens egne medarbejdere derimod beskrev han som gutterne på værkstedet.

Når medarbejderne knyttes tættere til deres fagfæller, kan der blive længere til deres kollegaer i de andre afdelinger. Det oplevede en virksomhed for eksempel, da den valgte at satse en stor del af sin omsætning på teambuilding. Konkurrencen om at fremstille flest varer blev så skærpet mellem to produktionsafsnit, at de nægtede at udlåne medarbejdere til hinanden.

Endelig er der en tendens til at medarbejdere, der når en højere faglig standard også ender med at leve i højere siloer. En virksomhed havde for eksempel brugt en halv million på at uddanne de ufaglærte medarbejdere som betjente nogle komplicerede maskiner i et område af produktionshallen. Konsekvensen var, at de ufaglærte medarbejdere begyndte at kalde sig selv tryllekunstere. På den ene side var det et udtryk for, at deres arbejdsindsats var blevet et så kompliceret håndværk, at det nærmede sig kunst. På den anden side betød det, at folk fra andre dele af virksomheden ikke kunne få lov at stille krav til dem. En kunstnerisk proces er jo aldrig helt til at styre, som "tryllekunstnerne" selv udtrykte det.

At involvere medarbejderne i deres afdelinger er altså ikke problemfrit. Heller ikke når det lykkes. Godt nok opnår virksomheden, at medarbejderne kan blive mere fagligt kompetente og villige til at kæmpe for virksomhedens bedste. Omvendt risikerer virksomheden, at afstanden mellem afdelingerne kan blive så stor, at ingen længere kan blive enige om, hvad det er, der er bedst for virksomheden.

På de næste sider skal vi se nærmere på en virksomhed, hvor det skete.

DE KULTURELLE GRÆNSER BLOMSTRER OP

Vejen til helvede er brolagt med gode intentioner.

En mellemstor dansk dørproducent havde i længere tid arbejdet med at involvere medarbejderne. Pyramiden var blevet væltet så meget, at der til sidst kun var tre ledere tilbage i hele virksomheden. Det kollegiale sammenhold i afdelingerne var stærkt. Fagmiljøer blomstrede op i virksomhedens afdelinger. Men som en bivirkning voksede fagmiljøerne i hver sin retning.

EN "SKRÆKHISTORIE"

To ting optog afdelingerne. For det første at udvikle deres viden. For det andet at anvende den mest mulig til virksomhedens fordel. I salgsafdelingen optimerede de servicen over for kunderne. I afdelingen, der lavede karmene, effektiviserede de arbejdsprocedurerne. Selv i forsendelsesafdelingen kæmpede de. Med stor omhu forsøgte de at pakke de færdige døre så tæt, at transportudgifterne kunne minimeres.

Man skulle tro, det var enhver virksomheds drøm at have medarbejdere, der på den måde var engagerede og kompetente. Men når afdelingerne skulle arbejde sammen, kunne det let gå galt. Salgschefen fortalte for eksempel denne skrækhistorie:

For at yde den bedst mulige service over for kunden, valgte salgsafdelingen at dele en større ordre karme i fem selvstændige ordrenumre svarende til etagerne i det nybyggeri, de skulle leveres til. Ordren gik derefter videre til afdelingen, der lavede karme. Her var man optaget af at køre rationelt på maskinerne. Derfor samlede man ens karme på tværs af ordrenumre, så de kunne produceres på én gang. Forsendelsesafdelingen modtog nu karme og døre fra forskellige ordrer i tilfældig rækkefølge. Men det var lige meget mente forsendelsesafdelingen, for de skulle jo alligevel leveres til samme adresse alle sammen. Det vigtigste var, at de blev pakket på en måde, så de fyldte mindst muligt.

Resultatet blev, at de forkerte karme i sidste ende blev leveret på det forkerte tidspunkt og på den forkerte etage i nybyggeriet.

Montørerne på stedet måtte derefter bruge lang tid på at sortere, omfordele og vente på de rigtige karme.

PROBLEMER MELLEM

AFDELINGER SKYLDES SJÆLDENT UVIDENHED

Som det fremgår af eksemplet, skyldes fejlen hverken uvidenhed, sjusk eller dovenskab. Tværtimod er alle afdelinger dybt involveret i at håndtere ordren på den måde, de synes er bedst for virksomheden. Men hvad der tjener virksomhedens bedste, definerer afdelingerne ud fra deres eget arbejdsområde og egen fagkultur. Vi kan derfor tale om, at der er opstået en kulturel grænse mellem afdelingerne.

Den skærpede grænse mellem afdelingerne er prisen for at have et så velfungerende miljø internt i hver afdeling. Når en afdeling – på tværs af hierarkiske skel og personlige konflikter – samler sig om sin faglighed er det ikke kun konsensus, der øges. Turbulensen mellem afdelingerne bliver også kraftigere. Den faglige stolthed, der spirer, bliver hurtigt til fuldmoden hovmod.

KONFLIKTER MELLEM AFDELINGER ER EN NY TYPE KONFLIKT

Mange virksomheder står i dag i den situation, at de er kommet en konflikt til livs blot for at opdage, en ny er dukket op. Med alle midler har de kæmpet for at gøre hver afdeling bedre. Det er i høj grad lykkedes. Men samtidig er de kulturelle grænser mellem afdelingerne blevet mere markante.

Det kunne være nærliggende at give konflikterne mellem afdelinger samme behandling, som kontroverserne internt i hver afdeling har fået. Men gamle løsninger bider ikke på de nye problemer, moderne virksomheder står over for. Konflikterne mellem afdelinger er ikke gjort af samme stof som kontroverserne internt i hver afdeling. De tiltag vi kender fra forsøg på at involvere medarbejdere i deres egen afdeling, afhjælper derfor sjældent problemerne mellem afdelingerne imellem. I de tilfælde er idealet nemlig ikke at medarbejdere på tværs af afdelinger tænker ens og opfører sig på samme måde. Den grad af konsensus, der kan etableres internt i hver afdeling, er næsten umulig at opnå mellem afdelinger. Konflikter mellem afdelinger kræver derfor andre løsninger end kontroverser internt i afdelinger.

På de næste sider ser vi nærmere på forskellen.

SELVE LØSNINGEN BLIVER PROBLEMET

For den der kun har en hammer, begynder alt der dukker op at ligne søm.
Abraham Maslow.

Man siger, at alt begynder at ligne søm for den, der kun har en hammer. På samme måde kan alle konflikter hurtigt blive til spørgsmål om medarbejderinvolvering for den, der kan sin pyramidevæltning og team-building på fingrene. I de tilfælde spiller det ikke den store rolle hvem, der bryder forventningerne. Om det er en medarbejder i ens egen afdeling eller én fra en anden afdeling kommer ud på ét. Om det er sælgeren der ikke har serviceret kunden, eller bukkeren i karmafdelingen der har set bort fra ordrenumre, gør for eksempel ingen forskel for den salgschef, der kun tænker på at involvere. Han vil nemlig gøre det samme i begge situationer. I stedet for at se dem som dovne og straffe dem tilsvarende, vil han betragte dem som uvidende og give dem en belæring.

Det er den fremgangsmåde, der har været med til at gøre afdelingerne i mange virksomheder så velfungerende. Det kan da også være en succes i forhold til salgschefens egen medarbejder. Sælgeren vil lære af sin chef, hvordan kunder skal behandles, og begynde at opføre sig mere som forventet.

I forhold til bukkeren i karmafdelingen vil salgschefen imidlertid have mindre succes. Forsøgte han at lære bukkeren, at det er forkert at se bort fra ordrenumre ville én af to ting kunne ske. Bukkeren ville måske vælge at acceptere belæringen. Gjorde han det ville virksomhedens produktionsomkostninger imidlertid hurtigt stige. Han ville holde op med at samle ens karme på tværs af ordre og begynde at bruge meget længere tid på opstilling. Det mest sandsynlige er dog, at bukkeren slet ikke accepterer belæringen. Ifølge ham er det jo vigtigere at holde de generelle produktionsomkostninger nede end at gøre en enkelt kunde lidt mere glad.

FORSKELLE I OPFATTELSE – IKKE I FAGLIGT NIVEAU

Midt i alle de mange fællestræk dukker derfor en forskel op, som adskiller de fleste konflikter mellem afdelinger fra mange kontroverser i afdelinger. Det er sjældent uvidenhed, der får kollegaen fra den

anden afdeling til at bryde forventningerne. Det er langt oftere hans opfattelse af, hvad der er vigtigt for virksomheden, der får ham til at gøre noget andet.

Selvfølgelig kan der være tilfælde, hvor medarbejderen i produktionen for eksempel ikke er bekendt med kravene til kvalitet. Har der i længere tid eksisteret en konflikt mellem produktion og kvalitet, er det dog sjældent det, der er problemet.

Lidt firkantet kan forskellen på de typiske konflikter i og mellem afdelinger udtrykkes sådan her: Internt i en afdeling markerer forskelle mellem medarbejdere tit, at der er nogen som ved noget og andre som endnu er uvidende. Forskelle mellem medarbejdere fra forskellige afdelinger adskiller derimod som oftest nogen der tror på én ting, fra nogen som tror på noget andet. Forskelle internt i en afdeling kan udjævnes ved at hjælpe de uvidende op på niveau med de vidende. Men hvem skal flytte sig når afdelinger, der har lige meget ret, tror på noget forskelligt?

MANAGING THE WHITE SPACE

Som svar på dette spørgsmål findes der et meget sigende engelsk udtryk: *managing the white space*. Direkte oversat bliver det til noget så kedeligt som håndtering af det hvide område. Ser vi på et organisationsdiagram bliver kraften i dette udtryk imidlertid tydelig. På et almindeligt organisationsdiagram forbinder en række streger hver enkelt medarbejder til sin afdeling og hver enkelt afdeling til virksomhedens topledelse. Men der er ingen streger der forbinder afdelingerne direkte til hinanden! Mellem afdelingerne findes kun store hvide områder.

Medarbejderinvolvering kan bruges til at håndtere nogle af stregerne i organisationsdiagrammet. Men hvad skal der til for at håndtere de hvide områder?

På de næste sider ser vi nærmere på nogle af de almindeligste svar.

MERE AF DET SAMME GØR DET VÆRRE

Vi kan ikke forvente at løse problemer med den samme tankegang, som har skabt dem. Albert Einstein.

De seneste år har været præget af utallige forsøg på at gøre afstandene mindre i danske industrivirksomheder. Stregerne på organisationsdiagrammet er blevet gjort kortere og boksene i hver afdeling kommet tættere på hinanden. I de tilfælde, hvor det har virket, er folk – som tidligere beskrevet – begyndt at tænke og handle mere ens. Konflikt har forladt banen til fordel for konsensus.

I spillet mellem afdelinger kan det virke oplagt at foretage samme udskiftning. Sætter afdelingerne på den taktik findes der en tankegang, som er let at følge. Den går ud på at bruge mere og mere avancerede metoder for at få de andre afdelinger til at gøre det, man gerne vil have dem til. Lykkes det, vil konflikten mellem afdelingerne jo ophøre.

AT BELÆRE

Vi er allerede stødt på den simpleste metode. Den går ud på at betragte de andre som uvidende og lære dem at tænke som en selv. Vi har for eksempel set, hvordan salgschefen kunne belære bukkeren i karmafdelingen. Men også hvor usandsynligt det er, at bukkeren accepterer belæringen.

AT UDPEGE DEN SKYLDIGE

En mere avanceret metode er at få de andre til at erkende, det er dem, der har begået en fejl. I en gummivarefabrik var det for eksempel almindeligt, at den afdeling der designede formene beskyldte den afdeling der miksede gummiblandingen for at være ansvarlige for de kvalitetsfejl, som af og til opstod. De begrundede beskyldningen med, at formen var i orden, efter som den havde virket tidligere, og konkluderede, at det derfor måtte være gummiblandingen, der var noget galt med. Men hver gang gummiafdelingen blev anklaget, fandt dens medarbejdere papirer frem, der påviste, at blandingen var inden for de acceptable rammer. Det tog ikke lang tid før afdelingerne var begravede i at udrede beviser for og imod – uden at de af den grund kom

tættere på en løsning af kvalitetsfejlen. Tværtimod. Den kvalitetsfejl, det hele handlede om, blev hurtigt væk i dynger af indicier. Resultatet var, at ingen rykkede sig. Hverken gummiafdelingen, formafdelingen eller kvalitetsfejlen.

AT SNYDE

I de tilfælde, hvor alt andet har slået fejl, føler nogle afdelinger sig nødsaget til at bruge den mest avancerede af alle metoder: snyd. I en virksomhed var marketingsfolk for eksempel udsat for at udviklingsafdelingen frasorterede halvdelen af alle deres ideer til nye produkter. Som modsvar begyndte de at finde på flere forslag end de egentlig ønskede gennemført. Mange af de falske forslag blev så frasorteret, mens flere af de reelle ideer slap gennem nåleøjet.

Sat op på denne måde kan det se ud som om snyd og bedrag er vejen frem. Men i praksis var det marketingsfolkene gjorde, som at tisse i bukserne på en kold vinterdag. Umiddelbart er det varmt og behageligt, men hurtigt bliver det koldt og endnu værre. Det varede ikke længe før udviklingsfolkene fandt ud af, at marketingfolkene generelt var begyndt at stille flere forslag, der for dem var endnu længere ude i skoven. De gjorde derfor nåleøjet endnu mindre, så ikke en gang halvdelen af forslagene slap igennem. Som modtræk var marketingfolkene nu nødt til at krydre deres ideer med endnu flere falske forslag. Til sidst var forhandlingerne blevet skruet så meget op i en spids, at det til tider kunne være svært for afdelingerne at huske, hvad de egentlig ville have af hinanden og hvorfor.

Selv de mest avancerede forsøg på at få de andre til at gøre det man gerne vil have dem til virker altså sjældent. Grænserne mellem afdelingerne forsvinder ikke. Tværtimod bidrager de avancerede forsøg ofte til at grænserne vokser sig større og mere standhaftige.

Omvendt skal det også anerkendes, at det en gang imellem lykkes for en afdeling at få de andre til at gøre det de gerne vil have dem til. Problemet er bare, at det i de tilfælde sjældent er til virksomhedens fordel.

På de næste sider ser vi nærmere på et eksempel, hvor grænsen faktisk blev fjernet og undersøger konsekvenserne af at det skete.

NÅR DET LYKKES, GÅR DET GALT

Klogskaben bor ikke i ét hus alene.

Modsat de eksempler vi har fulgt hidtil, skal vi nu stifte bekendtskab med et tilfælde, hvor en konflikt mellem to afdelinger faktisk blev erstattet af konsensus.

I en virksomhed, der fremstiller køleaggregater, henvendte nogle frustrerede folk fra montagen sig en dag til kvalitetschefen. De fortalte, at produktionen leverede plader, som var olierede, videre til dem. Da kvalitetschefen hørte det, skred han resolut ned til medarbejderen i produktionen, der stod for at rengøre pladerne i en stor vaskemaskine. Han fortalte hende, at hun skulle checke hver enkelt plade inden hun sendte den videre.

Umiddelbart så den belæring ud til at virke. Medarbejderen i produktionen takkede i hvert fald for oplysningen og gik i gang med at kontrollere pladerne. Hun overtog altså kvalitetschefens perspektiv på samme måde som en sælger kunne have overtaget salgschefens perspektiv i et af de tidligere eksempler. Umiddelbart virker det positivt.

PROBLEMERNE UNDER OVERFLADEN

Set isoleret ser konsensus ud til at være lige så god en løsning i dette eksempel som internt i en afdeling. Dykker vi dybere i sagen, tegner der sig imidlertid et andet billede. Kvalitetschefens måde at håndtere grænsen mellem hans afdeling og produktionen viser sig da at være langt mere problematisk end salgschefens måde at minimere afstanden til sine egne sælgere var.

Det var nemlig ikke uvidenhed, der fik produktionsmedarbejderen til at bryde kvalitetschefens regler. Det var hendes værkfører. Værkføreren havde bedt hende om at springe kvalitetschecken over og sende pladerne videre til montageafdelingen.

Var det så værkføreren, der var uvidende? Heller ikke det. Han kendte kvalitetsreglerne og vidste, at pladerne skulle checkes. Men han mente, det var mere hensigtsmæssigt, hvis folkene i montagen gjorde det. Modsat produktionsmedarbejderen skulle montørerne nemlig alligevel have fat i pladerne enkeltvis bagefter.

Uheldigvis var vaskemaskinen gået i stykker. Det betød, at folkene i montagen nogle gange modtog paller, hvor alle plader var beskidte. At checke en hel palle fuld af beskidte plader én for én er ikke sjovt. I frustration havde montørerne derfor henvendt sig til kvalitetschefen. En henvendelse der førte til den belæring, vi netop har været vidne til at kvalitetschefen gav vaskeren i produktionen.

HVORFOR KONSENSUS KAN VÆRE EN DÅRLIG LØSNING

Kvalitetschefens løsning virker nu mindre god. I stedet for at løse et problem kom kvalitetschefen jo til at gøre en løsning til et problem! Det problem, at vaskemaskinen ikke virkede, blev ikke løst. Derimod afskaffede kvalitetschefen den ellers udmærkede løsning at lade montørerne stå for kvalitetskontrollen.

Tilbage var en pladevasker, der havde lært at tænke som kvalitetschefen, men som derfor samtidig havde givet afkald på produktionshensyn. De plader hun leverede videre var i tip top stand, og kvalitetsafdelingen blev glad. Til gengæld kom produktionen til at lide under, at hun brugte længere tid end montørerne ville have gjort på kvalitetskontrol.

Eksemplet viser, at det ikke bare er svært at gennemtvinge konsensus mellem afdelinger – det kan også være en dårlig ide. Lykkes det rent faktisk at udjævne forskellen og fjerne en grænse, er det langt fra sikkert, at virksomheden får erstattet uvidenhed med kompetence. Virksomheden risikerer tværtimod at miste et værdifuldt perspektiv. I dette tilfælde produktionens syn på effektivisering. Et resultat der ofte viser sig at være dyrt for virksomheden og ærgerligt for de ansatte. Derfor kan det undre, at mange alligevel forsøger at udjævne forskellene og komme grænserne mellem afdelinger til livs.

På de næste sider søger vi en forklaring.

FANGET I FEEDBACK

Uanset om vores opfattelser passer eller ej, bliver de virkelige i deres konsekvenser.

Frit efter W. I. Thomas.

Indtil nu har vi fået tre oplysninger om måden grænserne mellem afdelinger behandles på:

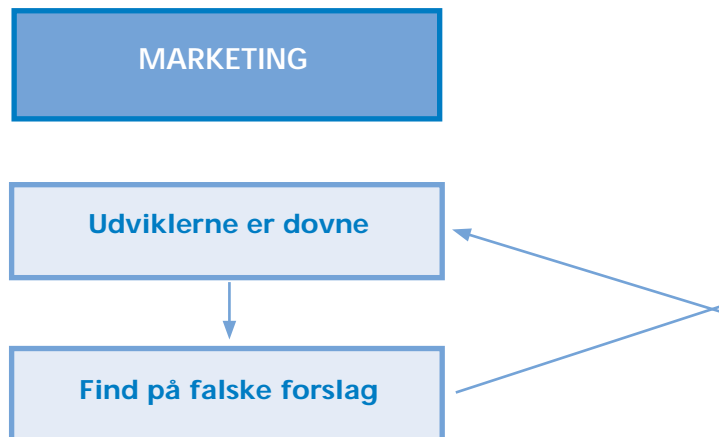
- Selv de mest avancerede metoder fjerner sjældent grænserne mellem afdelinger.
- Lykkes det alligevel mister virksomheden et værdifuldt perspektiv.
- Lykkes det ikke vokser grænserne sig større og mere standhaftige.

Sætter vi disse tre oplysninger sammen virker det farligt at fortsætte med at bekæmpe grænserne og tilstræbe konsensus. Alligevel er det præcis hvad mange afdelinger stadig gør. Hvorfor?

EN OND CIRKEL

Årsagen er nok, at afdelingerne løbende modtager en fjerde oplysning vi ikke har taget højde for endnu. Hver gang de forsøger at komme grænserne til livs, bekræftes de nemlig i, at de har fat i problemets kerne. Lad os tage konflikten mellem marketing og udvikling fra før som eksempel.

Som vi har set, var marketingafdelingen utilfredse med udviklernes lille nåleøje. De så det som udtryk for, at udviklerne var dovne og derfor ønskede at minimere antallet af ideer, de skulle arbejde med. Den



opfattelse af problemet fik, som tidligere beskrevet, marketingfolkene til at finde på en masse falske forslag.

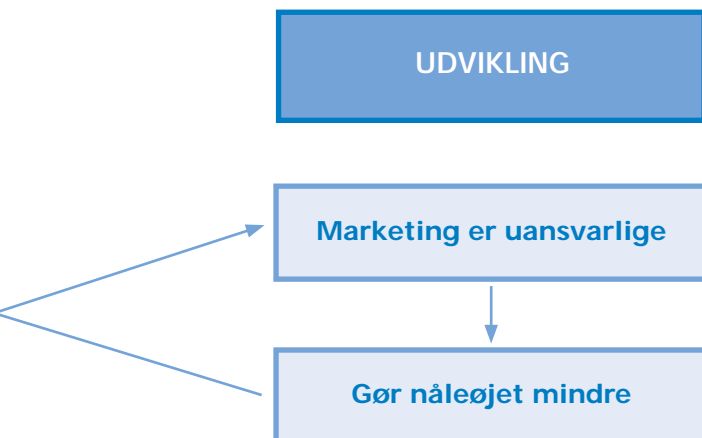
Men ovre i udviklingsafdelingen blev de falske forslag opfattet helt anderledes. Der var de ikke udtryk for en smart løsning, men tværtimod tegn på det altoverskyggende problem. Udviklerne var nemlig trætte af den uansvarlighed, de mente herskede i marketingafdelingen. Ifølge udviklerne var de fleste af de forslag, der kom fra marketingafdelingen helt urealistiske. For at markere deres utilfredshed med forslagernes kvalitet valgte de at frasortere de fleste med det samme.

DEN FEJLAGTIGE OPLEVELSE AF AT KOMME TÆTTERE PÅ PROBLEMETS KERNE

En ond cirkel var på den måde blevet etableret. Afdelingerne oplevede godt nok aldrig at komme tættere på en løsning. Til gengæld fik de hele tiden fornemmelsen af at komme tættere på problemets kerne. Som tiden gik kom udviklerne jo til at virke endnu mere dovne i marketings øjne, samtidig med at uansvarligheden i marketing blev tydeligere og tydeligere for udviklingsfolkene.

Det er den oplevelse, der giver afdelingerne energi til at kæmpe videre. Også selvom slaget virker tabt for os, der står på sidelinien og kigger på konflikten.

Sat op på denne måde virker én ting vigtigere end noget andet. Det gælder om at give afdelingerne en ny oplevelse af hinanden, så de opgiver den ørkesløse kamp. Spørgsmålet er, hvordan det kan lade sig gøre.



HVIS FLUEN SKAL UD AF FLASKEN

Måden at løse de problemer du ser i livet, er at leve på en måde, der vil få det, der synes problematisk, til at holde op med at virke sådan.

Ludwig Wittgenstein.

Indtil nu har vi fået indblik i, hvordan grænser blomstrer op, når afdelinger har forskellige perspektiver på den samme sag. Vi har været vidner til de konflikter, der følger i kølvandet på perspektiver, der modarbejder hinanden. Endelig har vi set, hvordan konflikterne kun tiltager, når afdelingerne forsøger at fjerne modparternes perspektiver og komme grænserne til livs.

Som fisken i en ruse er afdelingerne fanget i konflikten. Jo mere de forsøger at slippe fri, des mere bliver de viklet ind i den. Heldigvis kan det paradoks vendes på hovedet. Jo mere afdelingerne accepterer, at de har forskellige perspektiver, des bedre kan de arbejde sammen. Det kan være en vej ud af konflikten. Lad os se nærmere på denne udvej.

FORSKELLENE BLIVER FØRST ET PROBLEM, NÅR PERSPEKTIVERNE MODARBEJDER HINANDEN

De afdelinger, der bliver viklet ind i konflikter, ser forskellen mellem perspektiver som problemet. De forsøger derfor at udjævne forskellene og skabe konsensus mellem afdelinger i samme grad, som det kan lade sig gøre internt i hver afdeling.

Men problemet er ikke forskellene i perspektiv. Tværtimod er det vigtigt, at virksomheden har afdelinger, som ser forskelligt på tingene. Ellers bliver virksomheden fanget i kun at levere til tiden eller lave høj kvalitet eller producere billige produkter.

Når det går galt er problemet snarere, at de forskellige perspektiver modarbejder hinanden. Det handler derfor ikke om at skabe konsensus, men at udvikle et samarbejde, hvor afdelingerne kan drage fordele af deres forskelligheder. De grænser, der markerer forskellene mellem afdelingerne, skal derfor ikke rives ned. Afdelingerne skal i stedet lære at leve bedst muligt med dem.

KONSENSUS KAN GØRES OVERFLØDIGT

Det er måske en fordel at gøre stregerne på organisationsdiagrammet kortere og placere boksene i hver afdeling tættere på hinanden. Men de hvide områder mellem afdelingerne behøver ikke nødvendigvis blive mindre. Tværtimod kan de hvide områder med fordel håndteres anderledes end stregerne på organisationsdiagrammet.

Marketingfolkene fra tidligere kan måske ikke få udviklerne til at tænke som dem. Men det behøver de heller ikke hvis udviklernes ansvarlighed og marketings kreativitet kan gå op i en højere enhed.

Hos gummiproducenten bliver formudviklerne næppe enige med gummiafdelingen om den rette placering af skylden for kvalitetsfejl. Men det er også underordnet, hvis bare de finder ud af, hvordan ændringer i både form og gummi bedst muligt kan afhjælpe fejl i fremtiden.

Hos dørproducenten lykkes det nok aldrig salgsschefen at overbevise bukkeren om, at kundeservice er vigtigere end rationelle arbejdsgange i karmafdelingen. Det er til gengæld heller ikke nødvendigt, hvis lavere produktionsomkostninger holder op med at modarbejde højere kundetilfredshed.

ACCEPTEN AF FORSKELLIGHED

Når afdelinger først accepterer, at de andre aldrig kommer til at overtage deres perspektiv på tingene, sker der ofte en omvæltning. Når først grænsen holder op med at være en ting, der bare skal fjernes dukker tit oversete muligheder op, som åbner for samarbejde.

Billedligt talt svarer det til, at fisken kun ville have en chance for at finde det lille hul, der fører ud, hvis den accepterede at være i en ruse og begyndte at undersøge de muligheder, det giver. På samme måde er afdelingerne først i stand til at finde de steder, hvor det kan lade sig gøre at bygge bro mellem dem, når de opgiver at fjerne grænsen og begynder at udforske dens potentialer i stedet.

På de næste sider gøres dette billede konkret med et eksempel hentet fra en mellemstor dansk virksomhed.

FRA STYRING TIL SAMARBEJDE

Så længe du vil have magt, kan du ikke få indflydelse. I det øjeblik du ikke vil have magt, får du mere indflydelse end du nogensinde har drømt om.

Ram Dass.

I en virksomhed var to afdelinger blevet viklet ind i en konflikt, der minder om dem, vi tidligere er stødt på. Eneste forskel var, at deres kamp stod om noget andet. Det var næsten aldrig muligt at masseproducere de nye emner på det tidspunkt, hvor udviklingsafdelingen overgav dem til produktionen. Ifølge udviklingsafdelingen skyldtes det, at produktionen var så doven, at ingen fulgte instruktionerne. Ifølge produktionen skyldtes det, at udviklingsafdelingen var så uansvarlig, at de leverede projektet videre, før de havde færdiggjort det.

Grænsen mellem afdelingerne var tydelig, og deres forsøg på at komme den til livs voldsomme. Begge afdelinger ønskede at styre hinanden, og levede derfor i skyggen af det samme slogan:

Det handler om at få de andre til at gøre det, man gerne vil have dem til.

Men jo mere de forsøgte at få magten over de andre, des mindre indflydelse fik de på deres opførsel. Produktionen forsøgte at presse udviklingsafdelingen til at bruge mere tid på de enkelte projekter. Udviklingsafdelingen forsøgte at presse produktionen til at følge instruktionerne. Ingen af delene hjalp og den grænse, de begge ville fjerne, tårnede sig op mellem dem.

På et tidspunkt, ændrede afdelingerne indstilling. De begyndte at leve i lyset af, at samarbejde var den eneste vej frem. Tanken om at styre hinanden blev skrottet og et nyt motto indført:

Vil man opnå noget gælder det om at hjælpe de andre med at hjælpe én.

Den indstilling fik afdelingerne til at søge væk fra det område, hvor grænsen mellem dem tårnede sig op. I stedet begyndte de at udforske grænsen i hele sin udstrækning, for at finde mere egnede steder at bygge bro henover den.

I løbet af denne proces viste der sig at være flere steder, hvor afdelingerne kunne drage fordel af hinanden, selvom de havde forskelligt syn på sagerne. Det kom frem, at udviklingsafdelingen meget gerne ville bruge længere tid på hvert enkelt projekt. Det viste sig også, at det ikke var uansvarlighed, der holdt dem tilbage. Problemet var derimod mangel på tid i en stresset hverdag. En masse små opgaver stjal deres tid og fokus. Pludselig var der åbnet for et samarbejde henover grænsen mellem afdelingerne. Produktionsfolkene var nemlig mere end interesseret i at udføre de små opgaver for udviklingsafdelingen. De kunne på den måde hjælpe de andre med at hjælpe sig selv. Tog produktionen småopgaverne, fik udviklingsfolkene tid til at gøre projekterne færdige, og produktionen ville få nemmere ved at massefremstille de nye emner. Det paradoksale er, at produktionen på den måde fik langt mere indflydelse på udviklernes opførelse, end de havde før, da de forsøgte at kontrollere den.

DE OVERSETE MULIGHEDER DUKKER OP IGEN

Eksemplet viser, at nye samarbejdsområder kan opstå, når afdelingerne vover pelsen og ændrer indstilling. I kampen for at fjerne grænsen og få de andre til at overtage deres perspektiv overser afdelingerne en række muligheder. De dukker op igen, når parterne accepterer, at de andre har et andet perspektiv og koncentrerer sig om at drage fordel af det.

Udtrykt i én sætning drejer det sig om, at afdelingerne går fra at styre hinanden til at samarbejde. Internt i en afdeling kan man måske få de andre til at gøre det, man gerne vil have dem til. Men den indstilling virker ikke mellem afdelinger. I stedet må medarbejderne i hver afdeling undersøge, hvordan de kan hjælpe de andre med at hjælpe sig selv.

Det er en ny indstilling til grænsen mellem afdelinger. Den opstår ikke fra den ene dag til den anden. Ja, faktisk opstår den slet ikke med mindre hele virksomheden står sammen om at fremelske den.

I anden del af denne bog skal vi se nærmere på nogle af de tiltag virksomheden kan gøre for at fremelske samarbejdet mellem afdelinger.

BRO-BYGNING

Subkulturer, kongedømmer, afdelingsegoisme... kært barn har mange navne. Lige så mange mærkater, der kan puttes på grænserne mellem afdelinger, lige så mange tilbud findes der til virksomheder, som vil konflikterne til livs.

FÆLLES VÆRDISÆT OG PROJEKTORGANISERING

I den bløde ende finder vi tiltag som indførelse af et fælles værdisæt. Mod den hårdere ende støder vi på strukturelle ændringer som projektorganisering.

Ingen af disse tiltag vil blive beskrevet yderligere her. Dels er de allerede udførligt gennemgået i mange af de senere års bøger om organisationsudvikling. Dels kan de let gøre mere skade end gavn. Alle tiltagene bygger nemlig på den idé, at konflikten skal løses ved at ophæve grænsen mellem afdelinger. Meningen med at indføre et fælles værdisæt er, at ophæve de meget forskelligartede værdier, der kan være på tværs af afdelinger. Tanken bag projektorganisering er at gennembore afdelingernes faggrænser ved at danne nye og tværgående grupperinger. Selvom disse tiltag ofte fører visse fordele med sig, risikerer de samtidig at presse virksomheden ned i en af de to grøfter, der blev beskrevet i første del af denne bog. Enten virker tiltaget så godt, at de frugtbare forskelle mellem afdelingerne udjævnes, eller også virker tiltaget så dårligt, at grænserne mellem afdelingerne kun skærpes yderligere.

I stedet for at spille yderligere på de velkendte og hårdt prøvede heste vil anden del af denne bog kredse om et ubeskrevet blad.

MØDEDESIGN

Det er kun i ringe grad blevet udforsket, hvordan møder mellem afdelinger kan designes, så det bliver muligt at øge samarbejdet. Som vi skal se, er det en skam. For i mødet mellem afdelinger ligger et kæmpe potentiale, danske industrivirksomheder kun i begrænset omfang udnytter i dag.

Modsat de velkendte tiltag er meningen med møder ikke at fjerne grænserne mellem afdelingerne. Møder forstyrrer således hverken det sammenhold eller den fagkultur der gør, at hver afdeling er forskellig fra de andre. Møder er kun kortvarige afbræk fra livet i afdelingen, der tillader parterne at drage større fordel af hinandens forskelligheder.

I bogen Tværfagligt samarbejde – fire måder at møde de andre på er det allerede blevet beskrevet, hvordan forskellige mødestrukturer kan opbygges¹. Der blev for eksempel skelnet mellem Briefing, Taskforce, Happening og Team. Denne bog går skridtet videre og beskriver selve mødeforløbet og hvordan det kan formes.

Fokus er altså på samtalen i mødet mellem afdelinger. Den kan formes på mange måder. Nogle er mere fordelagtige end andre. I resten af denne bog præsenteres en samling værktøjer til at forme samtalen mellem afdelinger, og en række virksomheders erfaringer med at bruge værktøjerne beskrives.

Eksemplerne kan bruges på mange måder. I nogle virksomheder vil det være oplagt for afdelingerne at bruge dem som inspiration til selv at sammensætte en dagsorden for deres møder. Andre steder vil eksemplerne snarere kunne hjælpe en erfaren mødeleder til at udvide sin værktøjskasse.

Der er dog en måde eksemplerne ikke kan anvendes. De virker ikke som opskrifter, der kan følges slavisk med stor succes. Selv det korteste ordskifte er nemlig som et åbent hav. Vi kan ikke kontrollere det – kun gøre os håb om at navigere helskindet gennem. De værktøjer der præsenteres herefter, skal derfor ikke betragtes som redskaber til at kontrollere mødet mellem afdelinger. På lige fod med sejlet og søkortet kan de allerhøjest være en hjælp til at bringe afdelingerne gennem den høje bølgegang samtalen mellem dem nogle gange kan være.

¹ Mette Morsing og Jan Kristensen: “Tværfagligt samarbejde – fire måder at møde de andre på”. Udgivet i 2001. Kan bestilles gennem CO-Industri og Dansk Industri

BEHOVET FOR ET ANDERLEDES MØDEDESIGN

Nogen gange er det nok at løfte afdelingerne ud af de daglige tovtrækkerier om enkeltsager og lade dem tale om deres forhold til hinanden som sådan. Men en del virksomheder oplever, at den øvelse kun forværrer samarbejdet. I de tilfælde er problemet ikke, at møderne mangler at blive designet. Problemet er, at møderne er designet til et andet formål. Det efterlader pudsigt nok afdelingerne i en situation, der ligner computerbrugerens. Lad mig uddybe den sammenhæng.

NÅR FORMEN ER DESIGNET TIL ET ANDET FORMÅL

Computerens tastatur forhindrer faktisk brugeren i at skrive hurtigt. De mest brugte bogstaver er simpelthen placeret, så de ikke kan trykkes hurtigt ned efter hinanden. Årsagen er, at tastaturet er designet til et andet formål. Det er designet til mekaniske skrivemaskiner. På disse apparater kan de stålarme, bogstaverne sidder på, filtre sammen. Det sker når man kommer til at skrive for hurtigt. I sin tid designede man derfor tastaturet, så skrivehastigheden blev sat ned.

Ligesom tastaturer er møder i sin tid designet med et andet mål for øje. Møder er som skabt til at styre de dele af en virksomhed, der fremstår som streger på et organisationsdiagram. Men de egner sig ikke til at håndtere de dele af virksomheden, der fremstår som hvide områder på et organisationsdiagram. De kan hjælpe en leder med at få sine underordnede til at gøre det, han gerne vil have dem til. Det ærgerlige er bare, at afdelinger ikke har brug for at styre hinanden. De har brug for at samarbejde. Hvis parterne skal slippe ud af de konflikter, vi har beskæftiget os med indtil nu, må de i hver afdeling finde ud af, hvordan de kan hjælpe de andre med at hjælpe sig selv. Det forhindrer den mødeform, der mange steder er fremherskende, afdelingerne i at gøre. Den nuværende mødeform er altså for afdelingerne, hvad tastaturet er for computerbrugeren: En klods om benet, der i al ubemærkethed får lov at sætte tempoet.

Det der er brug for, er derfor ikke at vi begynder at designe møder. Møder har altid været designet. Det der er brug for er, at vi bliver

bevidste om den form møderne allerede har i dag og derefter begynde at designe dem anderledes.

DEN FREMHERSKENDE MØDEFORM

Det kan selvfølgelig ikke lade sig gøre at skære alle over én kam og entydigt beskrive hvilken mødeform, der generelt er fremherskende i dag. I de færreste virksomheder forløber alle typer af møder på den samme måde. I de fleste virksomheder kan man mærke forskel på om man deltager i et SU-møde, et strategiseminar eller et helt tredje type møde. Midt mellem alle forskellene, dukker der dog en lighed op: på tværs af møder og virksomheder virker det mange steder som om behandlingen af problemstillinger er omgæret af de samme tre ritualer. Uden at nogen tænker nærmere over det, hænder det mange steder, at mødedeltagerne løber netop disse ritualer igennem, når et problem bliver bragt op. De kan fungere på møder, hvor en leder ønsker at styre sine underordnede i en bestemt retning. Ritualerne bringer derimod sjældent afdelingerne, der hen hvor de vil, når grænsen mellem dem diskuteres.

Det første ritual går ud på at finde den ansvarlige. Når afdelingerne udfører det ritual, peger de på hinanden som problemet. Det næste ritual går ud på at definere, hvordan fremtiden bør se ud. Det presser afdelingerne til at ophøje deres egne værdier til idealet for hele virksomheden. Til sidst skal det bestemmes, hvem der skal gøre hvad for at komme tættere på idealet. På det tidspunkt er der som regel kun én mulighed tilbage. Alle afdelinger ledes til at tro det er de andre, der skal til at gøre ligesom dem.

Den slags forslag er logiske, når først de andre er blevet udpeget som skyldige, og ens egne værdier er blevet ophævet til idealet for alle. Men de virker ikke særligt fornuftige, når vi tager det spil i betragtning, der er med til at vanskeliggøre samarbejdet mellem afdelinger. At give de andre skylden og fortælle dem, at de skal til at tænke og handle mere som en selv, er kun mere vand på den mølle, der i forvejen maler helt ad helvede til. Afdelingerne har derfor brug for et møde med andre ritualer, der ikke tvinger dem til at skulle styre hinanden, men hjælper dem til at finde punkter at samarbejde omkring.

RITUALER DER FREMELSKER SAMARBEJDE

Resten af bogen beskriver en række metoder, afdelinger kan bruge til at opbygge nye ritualer for deres møder med hinanden. Som en introduktion sammenlignes de nye ritualer her med den mødeform, der mange steder stadig er udbredt, når problemstillinger tages op. Forskellen mellem de nye og gamle ritualer er desuden skematisk sat op på de næste sider.

FØRSTE RITUAL

I stedet for at tage udgangspunkt i skyldspørgsmålet kan afdelingerne undersøge betingelserne for hinandens opførsel. Det hjælper parterne til at stille skarpt på andre dele af grænsen mellem dem, som de i kampens hede kan have overset. Fokus flyttes fra indre forhold til faktorer rundt om dem. Faktorer som tid, krav og ressourcer kommer i forgrunden, mens forhold som uansvarlighed, uvidenhed og dovenskab glider i baggrunden. Det fordelagtige er, at de steder, hvor afdelingerne kan hjælpe hinanden bliver tydelige, mens de steder, afdelingerne ikke kan drage fordel af hinanden, fylder mindre i samtalen. Produktionsfolk kan jo ikke afvikle indre forhold i udviklerne som for eksempel deres uansvarlighed. Til gengæld kan de måske afhjælpe ydre forhold. For eksempel deres tidspres.

ANDET RITUAL

Hvor det første ritual hjælper til at finde steder, hvor samarbejde henover grænsen er muligt, handler det andet ritual om at tegne et billede af den bro, der skal forbinde afdelingerne. Spørgsmålet er her, hvordan afdelingerne kan hjælpe hinanden med at håndtere de svære betingelser, de lever under. Det spørgsmål åbner for nogle muligheder, der forbliver usynlige, så længe fokuset alene ligger på, hvordan hver afdeling burde håndtere sine egne betingelser. I virksomheden, som blev beskrevet i slutningen af del I, var der for eksempel ingen, der til at starte med tænkte på, at produktionsfolkene kunne afhjælpe udviklernes tidspres. Alle havde nemlig stirret sig blinde på den job-

beskrivelse, der fastslog, at udviklerne skulle færdiggøre projekter – om så de var nok så tidspressede.

TREDJE RITUAL

Når alle har fået et billede af den bro, der i fremtiden skal forbinde afdelingerne, er det kun det sidste ritual, der mangler. Det går ud på at lade afdelingerne selv bestemme, hvordan de vil bidrage til brobyggeriet. Fordelen er, at broen bliver mere holdbar. De fleste afdelinger har nemlig lettere ved at yde deres bidrag, hvis de selv har bestemt det, end hvis andre har pålagt dem det.

RISIKOEN VED AT LADE DE NYE RITUALER STÅ ALENE

På papiret ser det måske let ud at ændre mødeformen og følge disse tre nye ritualer. Men i praksis er det ofte svært. Der er nemlig en risiko forbundet med det. Når alle pludselig får mulighed for at fortælle om betingelserne for deres opførsel, kan det være, at de finder undskyldninger for selv de værste fejl, de begår. Når det ikke længere er tilladt at fortælle de andre, hvad de burde gøre fremover, kan der opstå en situation, hvor ingen ved, hvordan de skal udtrykke forventninger til hinanden. Endelig kan ideen om, at det er afdelingerne selv, der skal bestemme, hvordan de vil bidrage til en løsning medføre, at ingen melder sig. Går det helt galt, kan det anderledes møde altså ende med, at ingen ved, hvad andre forventer af dem, at man har fundet en undskyldning for alle fejl og at ingen gør noget for at løse problemerne.

I det tilfælde fungerer de anderledes ritualer ikke bedre end den mødeform, der er fremherskende i dag. Så opretholder de nemlig begge den situation, alle parter ønsker at komme ud af.

Skal de anderledes ritualer være en hjælp, vil det ofte være nødvendigt at redesigne hele mødet. Resten af denne bog beskriver en række metoder, der kan bruges til det formål. For hvert af de tre ritualer beskrives således et par metoder, nogle virksomheder med fordel har anvendt.

Næste opslag giver en oversigt over de metoder, der vil blive gennemgået.

	DEN FREMHERSKENDE MØDEFORM		DEN ALTERNATIVE MØDEFORM
SITUATIONEN	<p>Hvad skyldes problemerne?</p> <p><i>Udviklernes uansvarlighed</i></p>	<p>Risici ved alternativ mødeform... ...og metoder til at håndtere dem</p> <p>Betingelser bliver til undskyldninger</p> <p>Lave videofilm Kortlægge betingelser og deres håndtering</p>	<p>Hvad er betingelserne for de andres opførelse?</p> <p><i>Småopgaver forhindrer udviklerne i at færdiggøre projekter</i></p>
FREMTIDEN	<p>Hvordan bør vi opføre os i fremtiden?</p> <p><i>Udviklerne bør færdiggøre projekter</i></p>	<p>Svært at udtrykke forventninger til hinanden</p> <p>Tegneserie øvelse Kortlægning af fremtiden</p>	<p>Hvad kan vi gøre mere af fremover for at hjælpe hinanden?</p> <p><i>Produktionsfolkene vil gerne tage småopgaverne for udviklerne</i></p>
NÆSTE SKRIDT	<p>Hvem skal gøre hvad for at indfri idealet?</p> <p><i>Udviklerne skal på projektlederkursus</i></p>	<p>Ingen bidrager med løsningen</p> <p>Samtalestyring Beslutningscirkel</p>	<p>Hvordan ønsker vi at bidrage til løsningen?</p> <p><i>Udviklerne laver en liste med de opgaver de vil af med. Produktionsfolkene tager de relevante kurser for at kunne løse opgaverne.</i></p>

Forskellen på dagens mødeform og den alternative mødeform som foreslås i denne bog. Begge mødeformer består af ritualer, der hjælper deltagerne med at få beskrevet situationen, fremtiden og de næste skridt der skal tages. Men de to mødeformer fører til meget forskellige beskrivelser (angivet med et kursiveret eksempel fra en virksomhed). Der er en række risici forbundet med den alternative mødeform, der kan trække deltagerne mod den fremherskende mødeform (angivet med pile mod venstre). Til gengæld findes der også en række metoder, som kan bruges til at håndtere disse risici og støtte den alternative mødeform (angivet med pile mod højre). Det er disse metoder, og eksempler på deres anvendelse, der beskrives i resten af bogen.

FØRSTE RITUAL: SAMTALER OM DEN NUVÆRENDE SITUATION

Indtil løver får deres egne historikere, vil fortællinger om jagt altid glorificere jægeren.

Alle afdelinger har deres historie om virksomheden. Mange steder er historierne bygget over samme formel som Walt Disneys. De udlægger virksomheden som om den bestod af uforbederlige skurke, ufejlbarlige helte og uskyldige ofre. Medarbejderne i en afdeling fortæller ofte en historie, der udpeger en af de andre afdelinger til skurken. Selv spiller de derimod rollen som helt eller offer. Enten redder de virksomheden fra skurkens onde gerninger eller også lider de under dem.

I nogle virksomheder kan det være så markant, at det viser sig bare man bliver vist rundt i afdelingerne. Da rundvisningen hos en dørfabrikant nåede til produktionen, slog produktionschefen for eksempel ud med armene og proklamerede stolt: "Det er så her vi laver det umulige". Han fortalte derefter, hvordan sælgerne kunne finde på at sælge de mest umulige løsninger, og hvordan de derefter måtte trylle i produktionen for at leve op til de tårnhøje kundeforventninger, sælgerne havde skabt.

Produktionsfolkene kom på den måde til at fremstå som heltene, der reddede virksomheden fra de onde gerninger, sælgerne i rollen som skurkene var ansvarlige for.

Lader afdelingerne sig dominere af den fremherskende mødeform genfortæller de deres Walt Disney historier, når de mødes. Det første ritual går jo ud på at finde den skyldige, og det må være skurken. Undersøger afdelingerne i stedet betingelserne for hinandens arbejde, begynder nye historier derimod at forme sig. De er bygget over samme formel som Sisyfos myten.

SISYFOS MYTEN

Ifølge de græske mytefortællinger var Sisyfos et menneske, der skulle trille en stor sten op på en bakke. Men hver gang han var lige ved at nå toppen, mistede han grebet om stenen og den rullede ned, så han måtte begynde forfra.

Når der fokuseres på betingelserne for arbejdet, kommer de fleste

afdelinger til at fremstå som Sisyfos. Som ham kæmper de en hård kamp mod nogle skrappe betingelser. Det billede tillader afdelingerne at træde ud af rollen som uforbederlige skurke drevet af dumhed eller dovenskab. To ting bliver da tydelige. For det første, at de som Sisyfos ikke er uforbederlige, men kan hjælpes. De kan blive bedre til at magte deres betingelser, hvis andre giver en hånd med. For det andet, at de som Sisyfos ikke er dumme eller dovne, men kompetente og derfor kan hjælpe.

FRA WALT DISNEY HISTORIER TIL SISYFOS MYTER

Lad os nu forestille os Walt Disney historierne blev skiftet ud med Sisyfos myter hos dørfabrikanten fra før. For produktionschefen ville det betyde, at sælgerne ikke var uforbederlige, men netop afhængige af hans viden, hvis de skulle sælge noget, der var mere producerbart. For sælgerne ville det betyde, at produktionsfolkene ikke bare var en forstokket samling brokhoveder, som stjal deres kostbare tid; men faktisk udgjorde en kompetent kilde til informationer om produktionsmuligheder. Alt i alt ville det blive tydeligt, hvordan produktionsfolkene kunne hjælpe salgsafdelingen med at hjælpe dem selv.

Som eksemplet viser, kan det være en god ide at udskifte Walt Disney historier med Sisyfos myter. Men mere end noget andet er der én ting, som holder afdelingerne tilbage i den proces. Det er kravet om, at de skal udforske hinandens betingelser for at skabe nye historier. Med rette frygter afdelingerne, at de andre vil bruge betingelserne som undskyldninger, hvis først de får plads til at fortælle om dem.

Frygten er velbegrundet. Havde en sælger stået ved siden af, da produktionschefen fra før introducerede sin afdeling, ville han straks undskyldte sig med, at konkurrencen på markedet tvang ham til at sælge ting, der var umulige at producere. I stedet for Sisyfos myter ville afdelingerne ende med amnestuehistorier. Alle ville bruge deres betingelser til at forklare, hvorfor de ikke kunne gøre andet, og ingenting ville blive anderledes.

Heldigvis findes der en række værktøjer, som kan bruges til at styre mødet mellem afdelinger, så det ender i Sisyfos myter og ikke amnestuehistorier.

På de næste sider introduceres to af dem.

LAV EN VIDEOFILM

I de fleste virksomheder har afdelingerne hørt om hinandens betingelser. Men de har fået dem serveret som dårlige undskyldninger. Adskillelige produktionsfolk har fået snørklede forklaringer om udviklede konstruktionsprogrammer, når de har konfronteret udviklere med deres ulæselige tegninger. Mange planlæggere har hørt om maskinernes høje alder, når de har undret sig over, at produktionsplanen ikke er blevet overholdt. Og hvem har ikke hørt sælgere klage over konkurrencen på markedet, når de er blevet konfronteret med deres umulige ordrebestillinger, som er vanskelige at producere.

BE-SKYLDNINGER AVLER UND-SKYLDNINGER

Problemet er, at betingelserne ikke leder afdelingerne på sporet af nye muligheder, når de serveres på den måde. Der er sjældent nogen, som umiddelbart kan ændre på de udviklede konstruktionsprogrammer, den skarpe konkurrence på markedet eller maskinparkens høje alder.

Det gør imidlertid ikke betingelserne uinteressante. De skal bare serveres på en anden måde. Det kræver til gengæld, at afdelingerne stiller andre spørgsmål til hinanden.

Når produktionsfolk anklagende spørger, hvorfor tegningerne er ulæselige, får de en undvigende undskyldning. Be-skyldninger avler und-skyldninger. Spørger produktionsfolkene derimod, hvordan udviklerne bruger konstruktionsprogrammet, kan det åbne for nye muligheder. For eksempel at de i fællesskab finder ud af, hvordan programmet kan bruges til at skabe mere forståelige tegninger.

For at betingelser som konstruktionsprogrammer skal være værd at tale om kræver det, at afdelingerne udforsker hinanden på en ny måde. De er nødt til at lægge beskyldningerne på hylden, hvis de vil have betingelserne serveret som andet end undskyldninger. Det er lettere sagt end gjort. For ofte er formålet med møder mellem afdelinger netop at få afgjort skyldsspørgsmålet. Her følger et eksempel fra en virksomhed, der havde det problem – og overvandt det.

INDSIGT TRODS SKARPE GRÆNSER

Hos en plastposeproducent var det almindeligt at kalde de tre fremstillingsafdelinger for mini-fabrikker. Hver havde de deres egen ledelse, regnskab og mål. Det betød blandt andet, at kvalitetsfejl skulle registreres i den afdeling, der havde lavet dem. Spørgsmålet var bare, hvem der skulle noteres, når en fejl blev opdaget.

Pakkeafdelingen, hvor fejlene ofte blev opdaget, mente ikke det var deres ansvar. Afdelingen, hvor poserne fik tryk på, undskyldte sig med at plastfilmen var for dårlig. Mens dem, der lavede plastfilmen forklarede, at materialet, plastfilmen blev lavet af, var svær at arbejde med. Når afdelingerne mødtes for at bestemme, hvem der skulle noteres for fejlen, fløj beskyldningerne gennem luften og ramte undskyldninger i en evindelig kamp uden vindere.

Af andre grunde ønskede virksomheden imidlertid at bevare afdelingernes mini-fabrik status. Spørgsmålet var om afdelingerne alligevel kunne få noget konstruktivt ud af at tale sammen. Svaret kom, da virksomheden besluttede, at afdelingerne i fællesskab skulle lave en video om betingelserne for deres arbejde.

Denne opgave ændrede formålet med at mødes. Det handlede ikke om at placere et ansvar, men om at lave drejebøger, udvælge locations og diskutere kameravinkler. Det gav dem bogstaveligt talt en helt anden indgangsvinkel til hinandens betingelser. De behøvede ikke at bruge betingelserne som undskyldninger, for de skulle ikke forsvare sig mod beskyldninger. I stedet blev det tydeligt igennem filmningen, hvordan alle kæmpede med de vanskelige vilkår, betingelserne faktisk udgjorde. Det åbnede for helt nye muligheder. For eksempel gik det op for de andre afdelinger, hvor besværligt det var for damerne i pakkeriet at få plasten fra pallerne op på båndet. Det slog pludselig de andre afdelinger, hvor stor en forskel det ville gøre for damerne, hvis pallerne til dem blev pakket bare en smule anderledes. Filmopgaven førte på den måde til, at afdelingerne fik præsenteret deres betingelser for hinanden på en ny måde, der førte til en række forbedringer af samarbejdet.

Eksemplet viser, hvor stor en effekt det nogen gange kan have at ændre formålet med mødet mellem afdelinger, så det ikke handler om at placere ansvar.

Næste oplag beskriver en mere struktureret metode, der kan bruges til at ændre måden betingelser præsenteres.

KORTLÆGNING AF BETINGELSER OG DERES HÅNDTERING

En virksomhed havde svært ved at levere sine produkter til tiden. Så langt var alle enige. Det var så at sige det synlige symptom. Hvori den bagvedliggende årsag bestod, var der derimod delte meninger om.

Montagen blev tit forsinket, fordi de modtog de forkerte dele fra mellemlageret. Montørerne mente derfor, at problemet måtte være manglende erfaring blandt lagermedarbejderne. I lageret så man imidlertid anderledes på problemet. De lister, man plukkede efter, var nemlig tit forkerte. Lagermedarbejderne mente derfor, det bagvedliggende problem var, at sælgerne - der lavede listerne - sjuskede.

DE SEKS BLINDE MÆND OG ELEFANTEN

Alt i alt opførte afdelingerne sig som de seks blinde mænd i den indiske fabel, der beskriver mændenes møde med en elefant. Ham der støder ind i siden tror, han har ramt en mur. Ham der bliver rørt af snablen, tror han bliver angrebet af en slange. Ham der får fat i halen tror, han har fundet et reb. Hver især har de delvis ret, og alle tager de fejl.

Ligesom de blinde mænd kunne afdelingerne med fordel samle de mange forskellige erfaringer, de havde gjort sig og stykke dem sammen til et fælles kort. Spørgsmålet var bare, hvordan det skulle kunne lade sig gøre. Et møde mellem dem ville nemlig let komme til at handle om det, de alle tog fejl i – ikke det de hver især havde delvis ret i.

Mødet kunne hurtigt udarte sig til en jagt på den skyldige, hvor de alle ville kunne pege på hinanden som skurken og dem selv som offeret. Det interessante var imidlertid at finde ud af, hvordan de alle bidrog til at forsinke produkterne – ikke hvem af dem der bidrog mest. Et møde med en anderledes dagsorden blev derfor sat op for afdelingerne.

NYE SPØRGSMÅL

Øverst på dagsordenen stod ikke hvem er skyld i at produkterne kommer for sent ud af døren? De centrale spørgsmål var derimod hvad

er det for nogle betingelser der gør jeres arbejde svært? og hvordan håndterer I de betingelser? På tur fik afdelingerne lov at svare på de to spørgsmål.

Montørerne beskrev blandt andet, hvordan de løb forvildede rundt eller satte sig og ventede, når de rigtige stumper ikke dukkede op. Lageret gengav, hvordan de hovedrystende plukkede ud fra de lister, sælgerne havde lavet, selvom de havde på fornemmelsen, de var forkerte. Endelig fortalte sælgerne, hvordan de lavede listerne ved at vælge mellem flere hundrede varianter, de kun kendte som meningsløse trebogstavs-forkortelser.

På de næste sider er gengivet hele den kortlægning afdelingerne lavede i løbet af en formiddag.

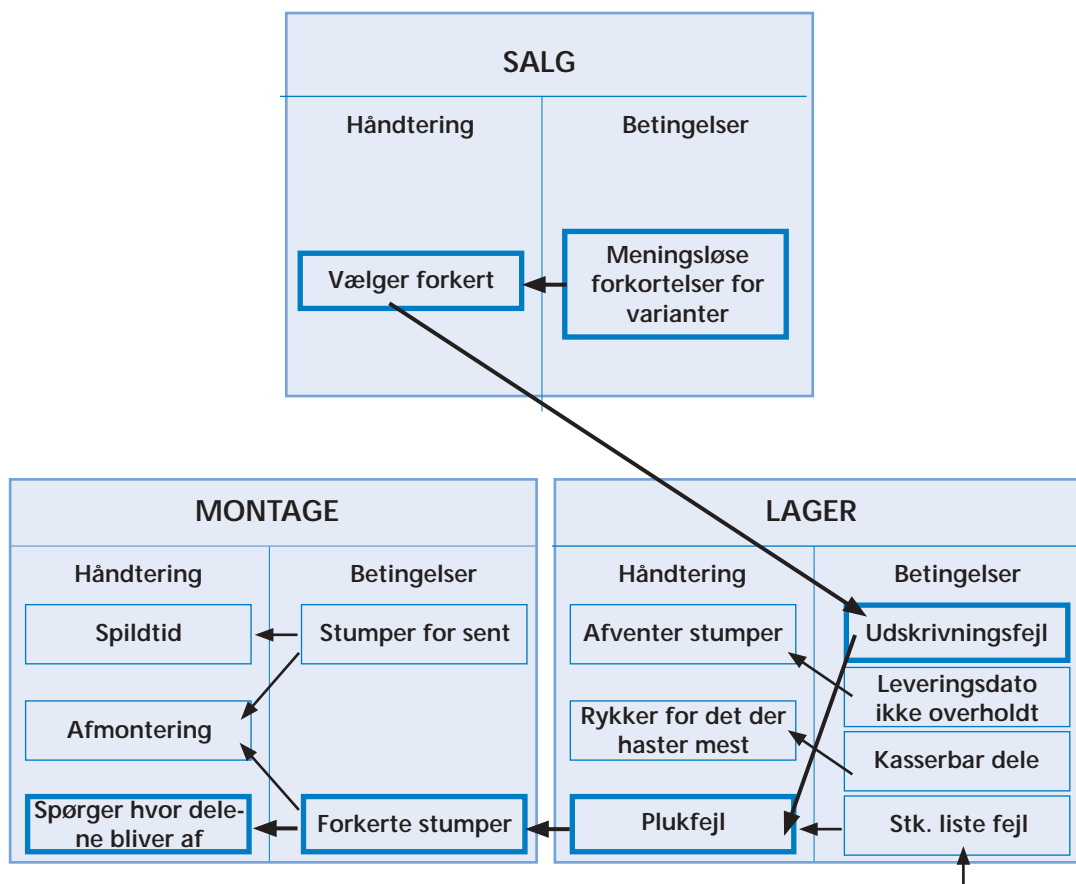
KONSEKVENSERNE AF KORTLÆGNINGEN

Denne kortlægning ændrede billedet af problemet. Der var ikke tale om en Walt Disney historie, hvor sælgerne var de uforbederlige skurke, og lageret og montagen de uskyldige ofre. Der var snarere tale om en Sisyfos myte, hvor især sælgerne kæmpede en næsten umulig kamp mod nogle svære betingelser og havde brug for al den hjælp, de kunne få, hvis situationen skulle ændres.

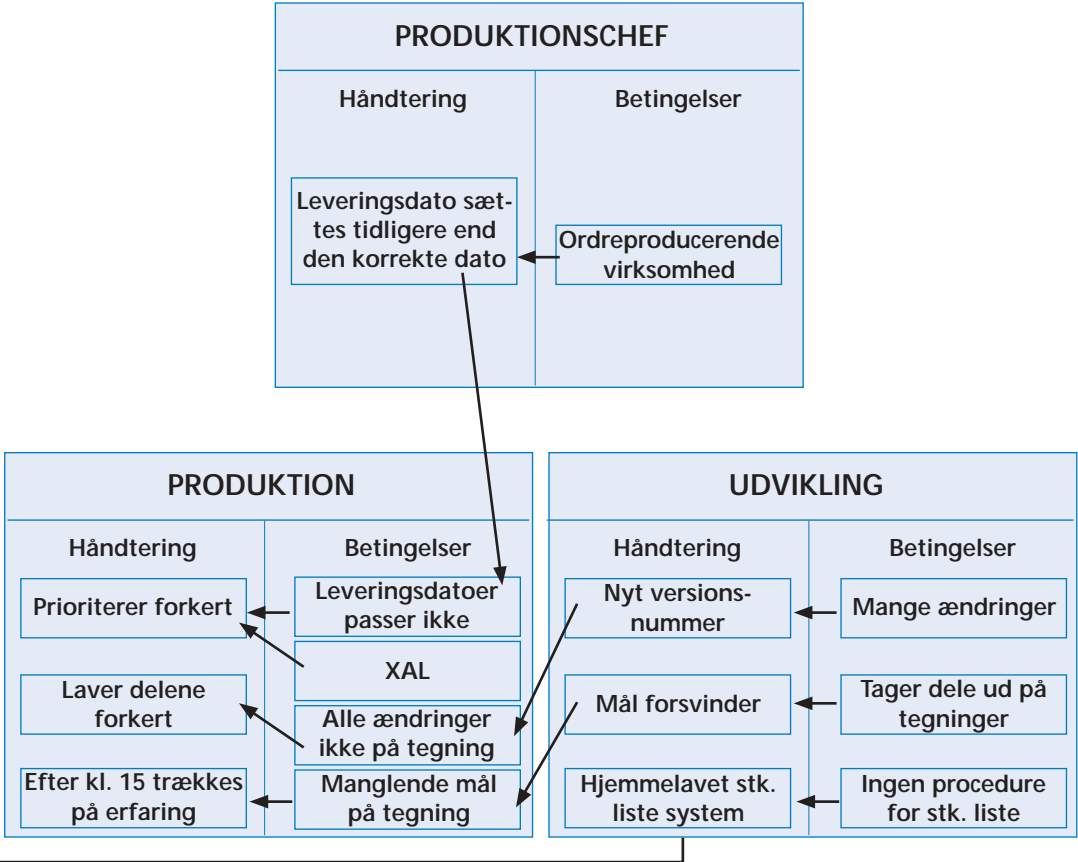
Ved et efterfølgende møde viste det sig faktisk, at både lagerfolk og montører kunne hjælpe salgsafdelingen med at hjælpe dem. Montørerne overtog en del af arbejdet med at lave listerne, og antallet af varianter, sælgerne skulle tage stilling til, blev derfor mindre. Lagermedarbejderne fik en seddel, de kunne udfylde og sende til sælgerne, når de havde på fornemmelsen listerne ikke passede. Montørernes hjælp gjorde, at sælgerne lavede færre fejl i listerne. Lagermedarbejdernes hjælp gjorde, at sælgerne kunne lære af de fejl, de trods alt stadig ikke kunne undgå at lave en gang imellem.

For denne virksomhed var det altså relativt let at finde nye måder at samarbejde på, da først afdelingerne fik indblik i hinandens betingelser og måder at håndtere dem på. I andre virksomheder kan det være sværere.

Efter billedet på næste opslag præsenteres derfor nogle metoder, der kan bruges til at skabe mere frugtbare billeder af fremtidige samarbejdsformer.



Et eksempel på en kortlægning af betingelser og deres håndtering lavet af repræsentanter for virksomhedens afdelinger. Den sammenhæng, der blev beskrevet på de forrige sider er markeret med breddere rammer



ANDET RITUAL: BILLEDER AF FREMTIDEN

Idealisme øges ligefrem proportionalt med ens afstand til problemet.

John Galsworthy.

Pudsigt nok er det ofte idealerne, der kommer mellem afdelingerne og deres forsøg på at skabe en fælles fremtid. Det kan hænge sammen med den måde, idealerne skabes.

Medarbejderne fra en afdeling kan for eksempel foreslå, at deres værdier gøres til ideal for hele virksomheden. Det deres afdeling plejer at gøre blæses dermed op til at være det, alle afdelinger burde gøre. Når det sker afspores mødet mellem afdelingerne let. Et eksempel fra en virksomhed vil illustrere dette.

NÅR PLEJER BLIVER TIL BURDE

I virksomheden skulle alle varer til udlandet være pakket hver torsdag, så de kunne sendes med det ugentlige fragtfly. Forsendelsen havde vænnet sig til at klare denne spidsbelastning ved at arbejde over. Det var bare ikke altid nok. Nogle varer kom alligevel ikke med, hvilket betød, at kunderne risikerede at skulle vente en uge ekstra på deres varer. På et møde foreslog forsendelsen derfor, at produktionsfolkene også skulle arbejde over i fremtiden. Dertil svarede produktionen, at det ikke kunne lade sig gøre, fordi de var medlem af en fagforening. Så meld jer ud, var den bryske kommentar fra folkene i forsendelsen. Lynhurtigt ændrede mødet kurs og kom til at handle om politik – ikke hvordan varerne skulle komme ud af døren.

Når en afdeling forsøger at gøre sine værdier til ideal for hele virksomheden kan det altså let gå galt. Det én afdeling opfatter som en positiv værdi, behøver ikke at være det for andre.

NÅR VISIONER ER UHÅNDGRIBELIGE

En anden kilde til idealer er uhåndgribelige visioner. Godt nok kan afdelingerne som regel enes om dem. Til gengæld er der ingen, som kan blive enige om, hvad de skal betyde i praksis. Uhåndgribelige visioner tager ofte form af glade budskaber som loyalitet, viljestyrke og team ånd. Disse budskaber udtrykker for eksempel politiets vision

for deres korps fremtid. Men de udtrykker også mafiaens måde at organisere sig på!

Da de samme u håndgribelige visioner kan føres ud i livet på så mange forskellige måder, gør de sjældent nogen forskel. Selvom afdelinger skilles med et fælles billede af fremtiden, kan mødet være spildt, hvis billedet kun består af glade budskaber.

En virksomhed afholdt for eksempel et halvdagsseminar for alle ansatte. Her blev forholdet mellem afdelingerne diskuteret. Alle enedes om det glade budskab, at der skulle bedre planlægning til i fremtiden. Men visionen førte ikke til nogle ændringer i praksis. Det viste sig nemlig, at alle mente, det var de andre, der skulle blive bedre til at planlægge.

Selvom det ofte er forbundet med fiasko fortsætter mange virksomheder med at forme idealer for fremtiden. Det er forståeligt, så længe alternativet er slet ikke at have forventninger til fremtiden. Mange afdelinger frygter, at virksomheden vil gå i stå, hvis ikke den får nogle idealer, der kan bruges som pejlemærker på vej ind i fremtiden.

Der er imidlertid andre veje til en fælles fremtid, end den idealer udstikker. Fremtiden kan beskrives mere konkret end bedre planlægning og mere team ånd. Samtidig kan fremtiden beskrives mindre ensidigt end forsendelsesafdelingen gjorde i forrige eksempel. Overarbejde er ikke den eneste måde, spidsbelastninger kan bekæmpes på. Frem for på forhånd at ophøje sine værdier til ideal for alle, kunne forsendelsen i stedet være mere åben for produktionens egne ideer til, hvordan de kunne være behjælpelige. I fællesskab kunne de så udvikle nye samarbejdsformer.

På de næste sider præsenteres nogle værktøjer til at skabe både konkrete og fælles billeder af fremtiden. Samtidig beskrives, hvordan nogle virksomheder har gjort brug af disse værktøjer

DET UHÅNDGRIBELIGE BLIVER HÅNDBART

En nystartet virksomhed, der havde haft en kometagtig udvikling, var fanget i et paradoks. Den havde så fremadrettet en vision, at den var lige ved at gå i stå. Visionen hed kort og godt dialog. Ledelsen og medarbejderne delte den overbevisning, at problemer kunne løses gennem dialog. Når en del af organisationen viste tegn på svaghed, var der derfor ingen tvivl om den rette medicin. Problemet var bare, at ingen vidste, hvordan dialog skulle praktiseres.

PRODUKTIONSPLANEN HOLDER IKKE

På et tidspunkt begyndte produktionsplanlægningen for eksempel at vise svaghedstegn. Hver mandag mødtes repræsentanter for produktionsgrupperne med planlæggerne for at aftale ugens produktion. Men nogle gange viste aftalerne sig ikke at have holdt, når ugens produktion blev gjort op om fredagen.

Alle var enige om problemerne nok skulle forsvinde, når først produktionen og planlæggerne fik en dialog op at stå. Men der skete ikke noget. Mandag efter mandag fortsatte produktionsfolk og planlæggere med at give hinanden hånden på en aftale, der fire dage senere kunne vise sig ikke at holde.

I stedet for at være en effektiv medicin var dialog blevet et dæmpende bedøvelsesmiddel, der afholdt nogen fra at gøre noget konkret. Problemerne fik lov at vokse i forvisning om, at den kommende dialog nok skulle redde virksomheden.

TEGN EN DIALOG

For at komme ud af dette dødvande besluttede virksomheden at udforske, hvad dialog kunne betyde i praksis. Planlæggere og produktionsfolk blev inviteret til et møde, hvor de fik lov til at tegne dialogen, som de ønskede den i fremtiden. Ikke i form af en vag metafor, men som en præcis tegneserie med figurer, handling og talebobler. Tegneserien skulle vise, hvem der ville sige hvad hvornår på fremtidige mandagsmøder.

På den måde blev en uhåndgribelig vision gjort håndterbar. Produktionsfolkene foreslog for eksempel, at planlæggerne i deres talebøger inkluderede navnet på den, de ville henvende sig til. Tidligere havde planlæggerne bare stillet deres spørgsmål til hele forsamlingen. Men få af produktionsmedarbejderne havde svaret. De syntes nemlig, det var ubekvem at hæve stemmen uopfordret i en forsamling, der tit var på over tyve mand.

KONSEKVENSEN AF TEGNESERIEN

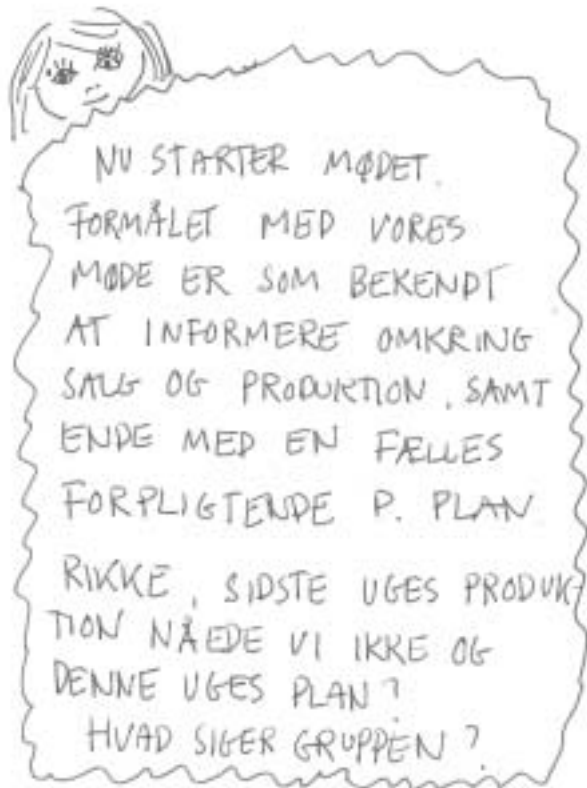
Udviklingen af tegneserien hjalp altså til at konkretisere, hvad dialog betød for planlæggere og produktionsfolk. Men øvelsen satte også fokus på de forberedelser, som var nødvendige før en dialog kunne finde sted.

Planlæggerne foreslog for eksempel, at produktionsfolkene puttede protester i deres talebøger, når de ikke kunne godkende ugens produktionsplan. Det ville repræsentanterne for produktionsgrupperne gerne. Til gengæld skulle planlæggerne så give dem produktionsplanen et par timer før mødet. Ellers kunne de ikke nå at få opbakning til protesterne i deres produktionsgrupper.

At udvikle tegneserier sammen er langt fra den eneste måde uhåndgribelige visioner kan gribes an på. Der findes et utal af andre metoder, som kan bruges til at gøre visioner håndterbare. Det vigtigste er, at de forbinder de glade budskaber til den dagligdag de skal gøre en forskel i.

Nogle gange er det imidlertid ikke nok at gå fra det abstrakte til det konkrete. Det er også nødvendigt at bevæge sig fra det ensidige til det fælles.

Efter billedet på næste opslag beskrives en metode, der kan bidrage til det.



Et eksempel på en tegneserie, der gør det glade budskab om dialog til et konkret og håndterbart billede af fremtiden. I dette tilfælde arbejdede produktionsfolk og planlæggere sammen om at lave en tegneserie, der viste hvem der sagde hvad hvornår undervejs i det ugentlige planlægningsmøde. Navnene er opdigtede. Rikke og Mette er i virkeligheden produktionsmedarbejdere. Anja er planlægger og Hans er produktionschef.



KORTLÆGNING AF FREMTIDEN

I en virksomhed var sælgere og udviklingsfolk blevet enige om, at deres forhold ikke gavnede virksomheden. Men de var uenige om, hvad der skulle gøres ved det. Begge parter ophøjede nemlig det, de plejede at gøre, til det de andre burde gøre.

Udviklingsfolkene var vant til at arbejde med meget bekostelige udviklingsforløb, hvor selv det mindste fejltrin kunne vælte budgettet. For at undgå den situation havde de lært sig selv at være meget grundige og systematiske. De forestillede sig en fremtid, hvor sælgerne lærte det samme. Mere konkret ønskede de, at sælgerne skulle blive bedre til at analysere kundernes behov.

Det passede ikke sælgerne. De var vant til arbejde med et omskifteligt marked, hvor langsommelighed blev straffet. De havde derfor udviklet en sans for hurtigt at kunne omstille sig. De forestillede sig, udviklerne også kunne have glæde af denne indstilling. Mere konkret ønskede de, at udviklerne skulle blive hurtigere til at udvikle de nye produkter.

Begge parter fulgte altså samme tankegang som dem i forsendelsesafdelingen fra tidligere, der foreslog, at alle andre også skulle arbejde over. De forsøgte uden held at få de andre til at opføre sig som sig selv.

MIRAKELSPØRGSMÅLET

I et forsøg på at komme ud af den konflikt, de alle var havnet i tog sælgerne og udviklerne imod tilbuddet om at holde et møde med en anderledes dagsorden.

På forhånd havde de fået det såkaldte mirakelspørgsmål, de skulle være forberedte på at kunne svare på. Det kan for eksempel formuleres sådan her:

Forestil dig, at der i løbet af weekenden sker et mirakel – uden at du ved det – som fjerner alle problemer i jeres samarbejde. Hvordan vil du opdage, miraklet er sket, når du møder mandag morgen?

Dette spørgsmål er for de fleste ret svært at svare på. De fleste har

godt nok prøvet at bede til, der sker et mirakel. Hvem har for eksempel ikke siddet i et møde og håbet de højere magter ville fjerne den idioti, der havde slået ned i de andre deltagere? Det de færreste til gengæld har prøvet, er at forestille sig, hvordan det rent faktisk ville se ud, hvis miraklet var sket. Hvordan opfører de andre sig – og hvad gør man selv anderledes – når idiotien er fjernet, respekten genoprettet og hvad man ellers kan anse for mirakler.

SVARENE FORBINDES

At formulere svaret på mirakelspørgsmålet giver afdelingerne mulighed for at udtrykke de konkrete mål de ønsker uden at skulle præcisere den vej, de ved fører dertil. Miraklet har jo taget sig af problemerne, og dermed midlerne til at nå målet. Det åbner for, at målene kan nås ad andre veje, der måske viser sig at være mere fordelagtige. Sælgerne i dette eksempel kunne for eksempel ønske, at udviklingsforløbene kom til at gå hurtigere, uden at kræve at udviklerne blev mere omstillingsparate.

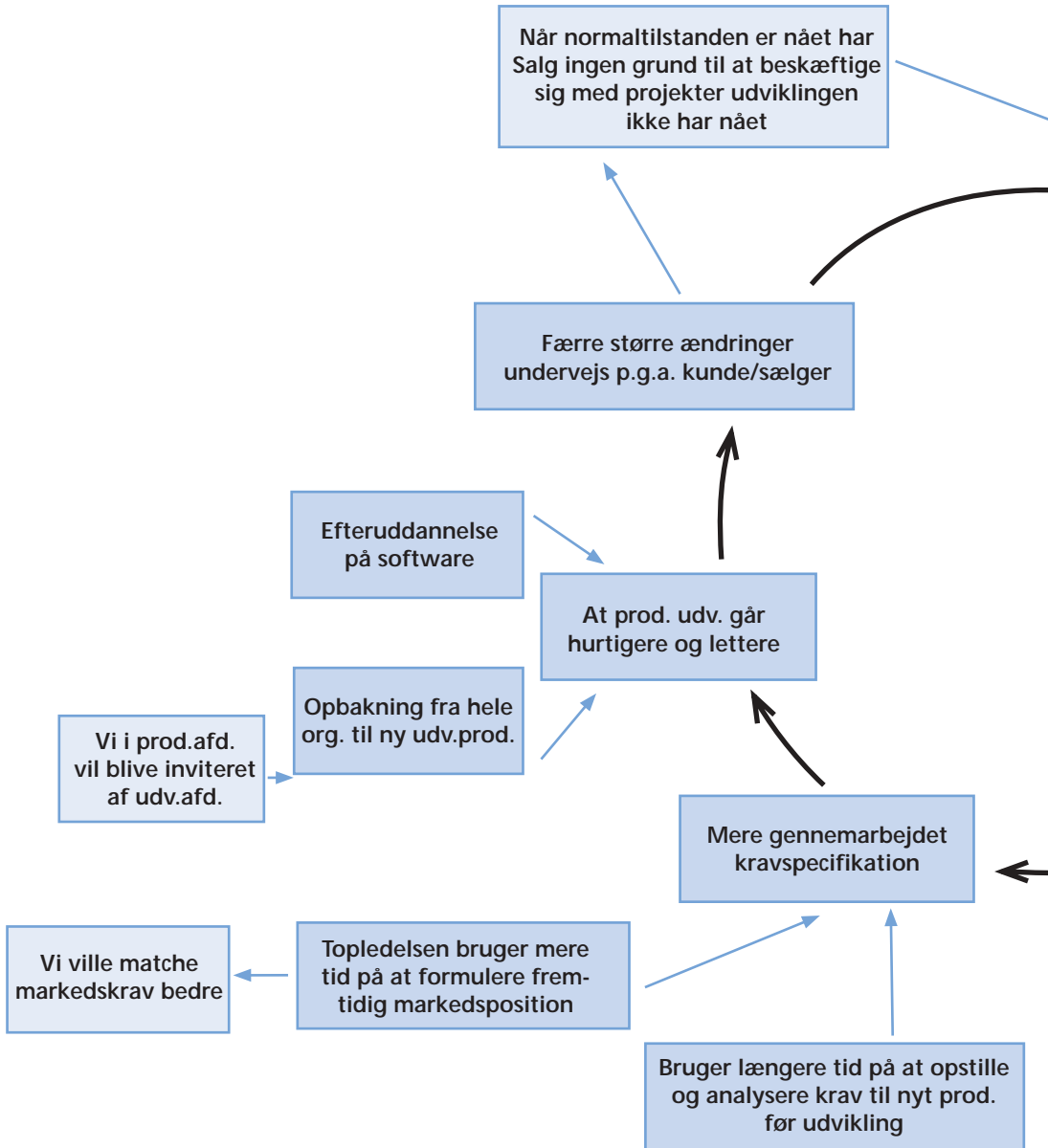
For at finde de nye veje til at nå målene, blev alle svar på mirakelspørgsmålet derefter skrevet op på A4 papirer og hængt på en væg. Herefter fik hver deltager på tur mulighed for at placere de svar, han syntes hang sammen på en ny tavle og tegne forbindelsen mellem dem.

KONSEKVENSERNE AF KORTLÆGNINGEN

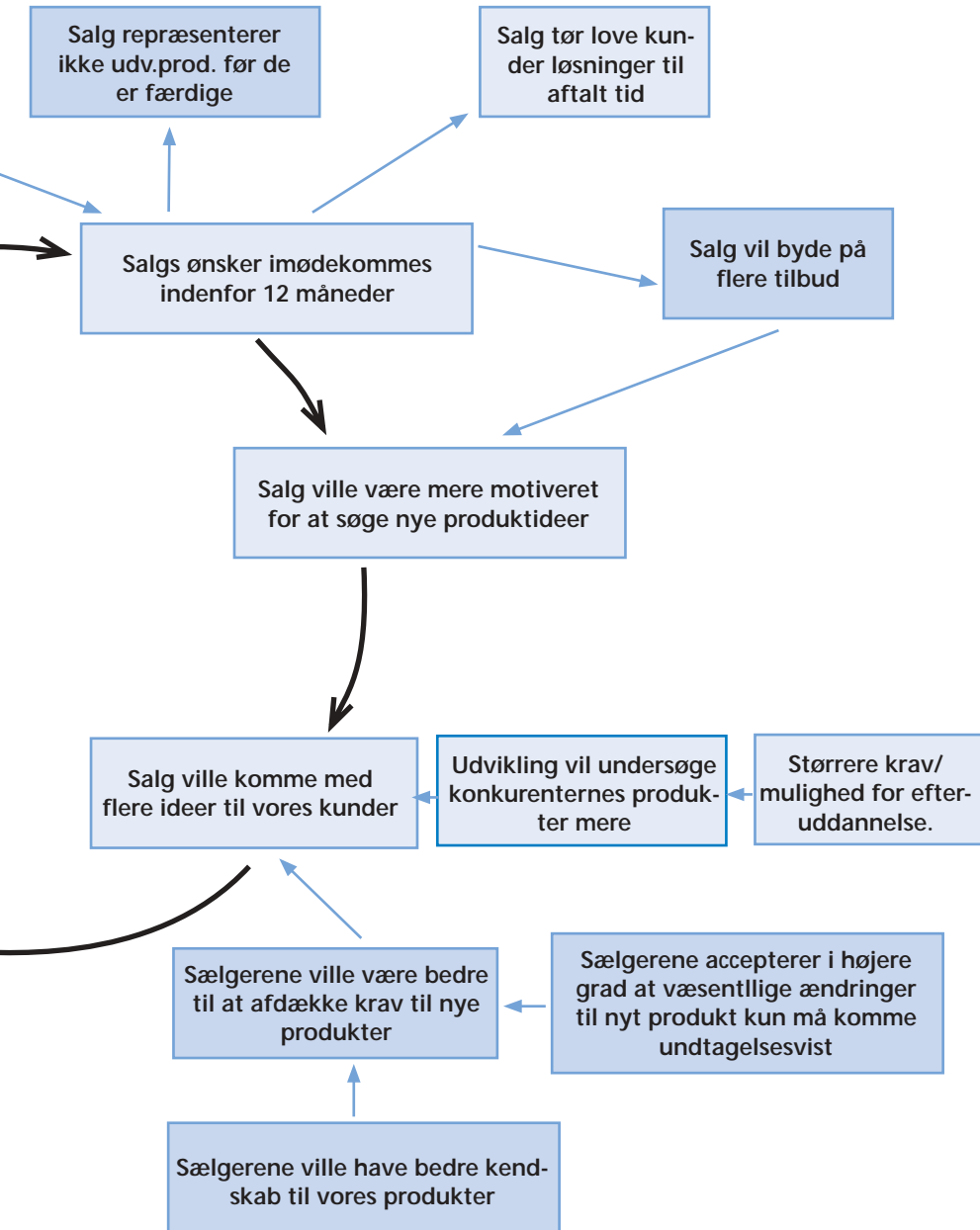
Som det fremgår af figuren på næste opslag afslørede disse forbindelser en række nye måder, afdelingerne kunne indfri de forventninger, de havde til hinanden. Udviklerne kunne faktisk få mere gennemarbejdede specifikationer, uden at sælgerne skulle blive mere systematiske. Det krævede blot, at de nye produkter blev hurtigere færdige, så konkurrencekraften blev bedre. Så ville sælgerne automatisk blive mere motiverede til at hjælpe udviklingsforløbene i gang.

Omvendt krævede hurtigere udviklingsforløb ikke, at udviklerne blev mere omstillingsparate. Tværtimod ville hastigheden automatisk stige, hvis specifikationerne blev mere gennemarbejdede, og der dermed kom færre ændringer undervejs i forløbene.

Alt i alt gjorde den anderledes dagsorden for mødet, at afdelingerne udviklede et både fælles og konkret billede af fremtiden.



Et eksempel på en kortlægning af fremtiden lavet af sælgere og udviklere i en virksomhed. Sælgernes mirakelsvar er markeret med lyseblåt. Udviklernes er markeret med mørkeblåt. Sammenhængende mellem svarene er tegnet af både sælgere og udviklingsfolk. Den sammenhæng, der blev gennemgået på de foregående sider, er tegnet tydeligere op end de andre.



TREDJE RITUAL: BESLUTNINGER OM NÆSTE SKRIDT

Folk vil støtte det de selv har været med til at skabe.

Når situationen og fremtiden er blevet diskuteret, er det tid til at stille det afsluttende spørgsmål:

Hvordan skal afdelingerne træde ud af situationen som den er i dag og begynde at nærme sig den foretrukne fremtid i morgen?

Svaret ligger i de næste skridt det besluttes at tage. I forsøget på at beskrive de næste skridt kan to ting imidlertid spænde ben for afdelingerne. Det ene er konklusioner. Det andet er kontrol.

KONKLUSIONER DER LUKKER KREATIVITETEN INDE

Konklusioner tager ofte form af afrundende kommentarer. Afslutningsvis kan en produktionschef for eksempel slå fast, at mødet har vist, udviklingsfolkene behøver uddannelse i projektledelse. En sådan kommentar kan sende afdelingerne lige tilbage i de ufrugtbare kampe om skyldsspørgsmålet. Men selv en mindre anklagende kommentar, kan være skadelig, hvis den præsenteres som en konklusion. Produktionschefen kunne for eksempel også hævde, at konklusionen måtte være, at der var mere brug for dialog mellem afdelingerne. I sig selv kan det være et godt bud på et næste skridt. Præsenteres mere dialog som konklusionen har det imidlertid en tendens til at blokere for andre forslag, der kunne være mindst lige så gode. Når først en levedygtig konklusion er blevet fundet, stiller de fleste sig nemlig tilfredse med den, selvom de måske sidder inde med andre syn på mødet, der kunne føre til flere forslag.

KONTROL DER TAGER OVERHÅND

En anden ting, der kan afholde afdelingerne fra at høste det fulde udbytte af deres møder, er den trang til kontrol, der nogle gange kan slå ned, når et møde er ved at blive afsluttet.

Trangen til kontrol viser sig når nogen forsøger at bestemme, hvad andre skal gøre. Et typisk eksempel vil være produktionschefen, der henvendt til udviklerne konstaterer, at de skal holde op med at lave tegningsfejl, så skal hans afdeling nok sørge for, at produkterne bli-

ver færdige til tiden. Selv hvis udviklerne accepterede produktionschefens forslag som næste skridt ville det nok være skidt. De færreste bliver nemlig ildsjæle af at få at vide, hvad de skal gøre. Tværtimod siger et gammelt ordsprog, at folk vil støtte netop det, de selv har været med til at skabe. Om afdelingen selv har truffet beslutningen eller er blevet pålagt opgaven, vil være let at se. Viser det næste skridt sig at være svært at tage vil den afdeling, der er blevet pålagt opgaven have nemmere ved at give op.

ET ALTERNATIV TIL KONKLUSIONER OG KONTROL?

Når det er sagt, er det værd at bemærke, at konklusioner og kontrol er bedre end ingenting. Hvis alternativet er, at alle forlader mødet uden at have gjort sig tanker om, hvad det handlede om, så er det bedre, at én laver konklusionen. Hvis alternativet er, at alle forlader mødet uden at nogen har et næste skridt at gå i gang med, er det klart at foretrække, at nogen kontrollerer, hvem der skal gøre hvad.

Heldigvis er der en tredje mulighed. Som regel kan det faktisk lade sig gøre, at alle får noget ud af et møde, uden at andre har bestemt, hvad det er. Det kræver blot at mødet designes på en anden måde.

Der findes en simpel måde at gøre det på. Den går ud på at lade alle sætte sig sammen med kollegaerne fra deres afdeling mod slutningen af mødet. Hver afdeling får så to opgaver. For det første at finde frem til måder de kan hjælpe de andre med at hjælpe sig selv. For det andet at finde frem til temaer de gerne vil invitere andre afdelinger til videre samtaler om. Når afdelingerne har løst de to opgaver samles alle så igen og fremlægger for hinanden.

Denne fremgangsmåde sikrer, at alle afdelinger når frem til deres egen konklusion om mødet, og selv finder ud af hvordan de vil bidrage til løsningen af problemerne.

På de næste sider gennemgås nogle flere metoder, og der gives eksempler på, hvordan de har fundet anvendelse i virksomheder.

MAN MÅ IKKE TALE MED MAD I MUNDEN

For at undgå én tager ordet og laver konklusionen for alle, kan det være vigtigt at holde øje med, hvem der taler hvornår i afslutningen af et møde. I nogle tilfælde er det nok at tillade alle på tur at sige, hvad de har fået ud af mødet. Andre gange er mere avancerede metoder nødvendige at tage i brug.

Det vil typisk være nødvendigt, når en af de afdelinger, der deltager i mødet, er mere dominerende end de andre. I et møde deltog for eksempel nogle planlæggere, der var så ivrige, at de tog ordet igen næsten lige så hurtigt som de havde sluppet det. Det havde den uheldige konsekvens, at andre ikke kom til orde, da det skulle besluttes, hvad næste skridt skulle være. Det var vedtaget at lave tre temagrupper, og nu skulle deres arbejdsopgaver defineres. Især én planlægger var fyr og flamme for at omsætte de problemstillinger, der var blevet diskuteret på mødet til opgaver, temagrupperne skulle arbejde videre med. Der var dermed overhængende fare for, at hans forståelse af problemerne ville overskygge hele mødet. Hver gang andre forsøgte at forbinde opgaverne til mødet, blev de nemlig afbrudt halvvejs af planlæggerens indskydelser.

Mødelederen – som i dette tilfælde var en konsulent ude fra – indførte derefter en regel. Han fortalte alle deltagere, at man fra nu af ville blive belønnet med en småkage, der skulle spises, hver gang man sagde noget. Der var to tanker bag denne regel. Meningen med belønningen var at opfordre alle andre til også at tage ordet. Kravet om, at småkagen skulle spises, var tiltænkt planlæggeren. I det mindste ville han ikke kunne afbryde de andre, så længe han var ved at tygge af munden. Som bekendt må man jo ikke tale med mad i munden.

Lignende regler kan også indføres mere systematisk. Hver gang nogen siger noget, kan de for eksempel få til opgave at tage en tændstik fra en bunke på midten af bordet. Dermed bliver det synligt, hvem der siger meget, og hvem der er tavse. Mødets deltagere kan så tage stilling til om fordelingen af taletid er hensigtsmæssig.

BESLUTNINGSCIRKEL

Beslutningscirkel er en metode, der gør det muligt at håndtere mange forskellige forslag til næste skridt.

Alle deltagere skriver først på papstykker, hvad de ønsker der skal ske, når mødet slutter. Som i et spil kort smider alle derefter på tur det forslag, der betyder mest for dem på bordet. Undervejs er der mulighed for at nedlægge veto. Man må således tage andres forslag af bordet, hvis man har tænkt sig at modarbejde det eller simpelthen ikke forstår det. Til gengæld skal man så forklare, hvad man gerne vil opnå ved at tage forslaget af bordet.

Er der tid til det, kan den, der har taget kortet af bordet, herefter skrive et nyt kort i fællesskab med ham, der har lavet det oprindelige forslag. Ellers kan de kort, der er blevet taget fra bordet behandles på et senere møde. Under alle omstændigheder udtrykker de forslag, der stadig ligger på bordet, de næste skridt i retning mod en løsning, deltagerne allerede er parate til at tage.

Der er flere gode grunde til at afslutte et møde med en beslutningscirkel. At deltagerne hver især får til opgave at skrive et forslag sikrer, at alle kommer med forslag til, hvordan de kan hjælpe i løsningen af det fælles problem. At forslagene spilles som kort på bordet mellem deltagerne kan skabe en mere humoristisk stemning, hvor konflikter ser dagens lys uden at blive personlige. Det handler jo kun om nogle papstykker ikke folks personlighed! Endelig udgør de kort, der ender med at ligge på bordet, et billede af mødet som ikke er tegnet af én på bekostning af de andre.

Er der tid til at gennemføre beslutningscirklen ordentligt, kan der ofte komme overraskende mange forslag på bordet. En virksomhed afsluttede for eksempel et heldagsmøde mellem afdelingerne med en beslutningscirkel. Forbløffet udbrød chefen for økonomiafdelingen, at der lå flere forslag på bordet end hun havde kunnet drive ud af de andre de sidste to år.

EN LILLE BEGYNDELSE

Mod slutningen af denne bog er det værd at løfte blikket fra det tværfaglige samarbejde, vi har beskæftiget os med indtil nu. Tværfagligt samarbejde er nemlig kun ét element blandt mange i en gruppe af samarbejdsformer, der har vokseværk i disse år.

Fælles for disse samarbejdsformer er, at de ikke kan styres ved hjælp af de metoder, der har været brugt til at håndtere stregerne på et organisationsdiagram. Vi har allerede set, hvordan håndteringen af det hvide område mellem afdelingerne i en virksomhed kræver nye metoder. Vilklårene for samarbejde er simpelthen anderledes.

ORGANISATIONSDIAGRAMMET FÅR FLERE HVIDE OMRÅDER

Så længe vi befinder os på stregerne, er det altid muligt at tage organisationsdiagrammet frem, når der opstår konflikter, og finde en fælles overordnet tæt på, der kan træffe en afgørelse. Bevæger vi os ud i de hvide områder mellem afdelingerne farer vi derimod vild, hvis vi begynder at lede efter den fælles overordnede. Hun findes enten ikke eller også er hun placeret så langt fra konflikten, at det ikke er praktisk muligt for hende at tage stilling.

Disse vilkår bliver mere og mere udtalte. Også i andre samarbejdsrelationer end mellem afdelinger. Når virksomheder indgår strategisk partnerskab, er der for eksempel heller ikke en fælles overordnet. Ligesom nogle samarbejdsudvalg er så præget af ligeværd, at ingen kan bestemme over modparten.

Alle disse samarbejdsformer kalder på et fokusskift. Vi kan ikke længere nøjes med at fremelske den overordnede visdom. Vi er også nødt til at støtte de parter, der skal samarbejde mere direkte.

UDDELEGERING AF KONG SALOMOS VISDOM

I biblen er det Kong Salomos visdom, der sikrer en acceptabel løsning på konflikten mellem de to mødre, der kæmper om det samme barn. Mange virksomheder bruger store summer på at træne deres ledere til at udvise den samme visdom i konfliktsituationer. De penge vil

blive ved med at være godt givet ud, så længe der stadig er streger på virksomhedens organisationsdiagram.

Men i takt med at flere samarbejdsrelationer lægges ud i det hvide område af organisationsdiagrammet, bliver det nødvendigt at spille på flere heste.

I disse områder er der ikke nogen Kong Salomo til at træffe beslutningerne, og parterne er overladt til sig selv. I de situationer er det nødvendigt med nye metoder. Værktøjer der tillader parterne selv at træffe viise beslutninger om deres fælles fremtid.

Den tankegang og de metoder, der er præsenteret i denne bog, kan forhåbentligt bringe os nogle skridt i den retning. I sig selv er de dog en ringe erstatning for salomonisk visdom. Der er brug for langt flere tiltag, der fornyer de ritualer, der har installeret sig i mødelokalerne.

INSPIRATIONSKILDER

I denne bog er der hentet inspiration fra mange forskellige kilder. De kan være interessante for den, der ønsker at gå i dybden med nogle af de ideer, der er blevet præsenteret. Nedenfor er nogle af inspirationskilderne listet kapitel for kapitel.

Når medarbejderne involveres: ideen om, at medarbejderinvolvering også fører problemer med sig, er udfoldet i Jan Kristensen, Tværorganisatoriske læringsprocesser - En udfordring for den moderne virksomhed?, i HRM i Industrien, nr. 4 , 1999

De kulturelle grænser blomstrer op: Eksemplet er taget fra et kapitel i en tidligere publikation i samme serie: Niels Christian Nickelsen og Mette Morsing: Vandring af viden, s. 77-99, 1999

Selve løsningen bliver problemet: begrebet managing the white space blev i sin tid introduceret i Geary A. Rummler og Alan P. Brache, Managing the White Space, i Training, januar, 1991

Mere af det samme gør det værre: Ideen om, at én type løsning i nogle tilfælde kun bliver værre af at blive forfinet, har mange aner. En af dem er Paul Waltzlawick m.fl, Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution, W W Norton & Company, 1988

Når det lykkes, går det galt: Påstanden om, at konsensus ikke behøver at være idealet, genfindes i Mette Morsing, Konfliktkultur som drivkraft i den daglige projektorganisation, HRM i Industrien, nr. 2, 1999

Fanget i feedback: Modellen er inspireret af Barnett Pearces måde at tegne problemstillinger som det han kalder strange loops. Se Barnett Pearce: Interpersonal Communication – Making Social Worlds, HarperCollins College Publishers, 1994

Ritualer der fremelsker samarbejde: Det engelskbaserede konsulentfirma Inter-Logics arbejder med en lignende tredeling af mødeforløb. De kalder de tre faser inquiry, imagination og resolution.

Første ritual: samtaler om den nuværende situation. Barbara Czarniawaska har gjort det til en generel teori, at folk lever deres liv i virksomheder gennem forskellige historier. Se Barbara Czarniawaska, *Narrating the Organization*, University of Chicago Press, 1997

Lav en videofilm: Videofilmmetoden er udviklet i et samarbejde mellem virksomheden hvor metoden blev anvendt, Peter Dragsbæk fra CO-industri, Henrik Holm fra Dansk Industri, samt Chris Blantern og Murray Anderson- Wallace begge fra Inter-Logics.

Kortlægning af betingelser og deres håndtering: Den beskrevne metode er udviklet i et samarbejde mellem Jan Kristensen, Lene Hilsberg og Pernille Vad.

Det uhåndgribelige bliver håndterbart: Tegneseriemetoden er udviklet af Jan Kristensen, Lene Hilsberg, Peter Dragsbæk fra CO-industri, samt Chris Blantern og Murray Anderson Wallace begge fra Inter-Logics.

Kortlægning af fremtiden: Den beskrevne metode hedder Future Mapping og er udviklet af Jan Kristensen, Lene Hilsberg og Pernille Vad. Mirakelspørgsmålet er inspireret af Steve deShazer, *Words Were Originally Magic*, W W Norton, 1994. At tegne forbindelse mellem svarene er inspireret af Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Random House, 1979.

Tredje ritual: Beslutninger om næste skridt. Ideen til at belønne mødedeltagere med kager fik Peter Dragsbæk spontant. At fordele tændstikker efter bestemte regler har Chris Blantern og Murray Anderson Wallace fra Inter-Logics gjort til en særlig metode. Beslutningscirkel er ligeledes en metode udviklet af dem. Se også Murray Anderson-Wallace, Chris Blantern og Tom Boydell, *Inter-Logics as Method*, i *Journal of Career Development International*, volume 6, nr 7, 2001