

# Det tværorganisatoriske arbejde

Af Søren Casparij

## Resumé

Artiklen behandler begrebet "den tværorganisatoriske arbejdsmetode", og giver et billede af forskellen mellem denne ledelsesform og den traditionelle topstyrede ledelsesform. Artiklen indeholder endvidere eksempler på hvordan medarbejdere inddrages, hvordan beslutnings-

processen forløber samt krav til den ændrede lederrolle. Artiklen konkluderer at det tværorganisatoriske arbejde fremmer implementeringen af forandringer på grund af medarbejderinvolveringen.

"Call for papers" til dette nummer af Ledelse & Erhvervsøkonomi efterspørger artikler inden for områder som ledelseslitteraturen ikke tidligere har beskæftiget sig med. Den nu afdøde forfatter Thorkild Hansen skrev i en af sine biografier "alt er sagt, skrevet og tænkt – af andre – og tidligere", måske ikke et helt korrekt udsagn, men det passer for så vidt godt på den tilgængelige ledelseslitteratur. Derfor er der nok ikke grundlæggende elementer og teorier som forskere og forfattere har glemt, men har de formået at kombinere alle tidligere teorier og elementer – svaret er heldigvis nej. Denne artikel er ikke et forsøg på at danne en ny teori inden for "det tværorganisatoriske arbejde", men en beskrivelse af de praktiske erfaringer DIEU, Dansk International Efteruddannelse, gennem de sidste syv år har gjort i bestræbelserne på at udøve ledelse i en eller anden helhedsorienteret form, hvor de klassiske ledelsesteorier er forenet med den flade, fleksible organisationsstruktur. Denne måde at angribe ledelsesprocessen på er forholdsvis ny, og kombinerer elementerne fra ledelsesteorien og organisationsteorien.

## Baggrund

Baggrunden for vore erfaringer med det tværorganisatoriske arbejde var en beslutning i 1996 om dels at arbejde med den europæiske excellence model, dels at indføre ISO 9001 standarden samt fokusere på de løbende forbedringer. Alle tre områder blev ledelsesmæssigt angrebet tværorganisatorisk med en ekstrem høj grad af medarbejderinvolvering. Siden har vi angrebet alle opgaver tværorganisatorisk.

Set i bakspejlet var der tale om et stort forandringsprojekt for en lille videnbaseret virksomhed (ca. 100 medarbejdere) med kun to ledelseslag, og det står klart at den succes virksomheden efterfølgende har oplevet overvejende skyldes angrebsvinkelen med den tværorganisatoriske arbejdsmetode.

## Organisatorisk set-up

Det tværorganisatoriske arbejde gennemføres som små projekter. Alle de tværorganisatoriske projekter refererer til en styregruppe der er tværorganisatorisk sammensat og ledes af en procesdirektør der er med i direktionen. Gruppen mødes en gang

om måneden og har det totale ansvar for samtlige processer i virksomheden og dermed også for revurdering og de løbende forbedringer. Lidt over 80 % af medarbejderne deltager årligt i det tværorganisatoriske arbejde, og har således to jobfunktioner.

### **Definition af det tværorganisatoriske arbejde**

Man kan diskutere hvilke ord man skal bruge, når der i en organisation arbejdes på tværs af niveauer og funktioner. For vores vedkommende har vi bevidst ønsket at blande ledere med ikke-ledere, inklusive elever og trainee's, og samtidig ønsket at blande medarbejdere med forskellig faglig viden for derigennem at opnå indsigt i andres arbejdsområder og forståelse for sammenhænge i virksomheden. Derfor har ord som tværfaglighed og tværfunktionel ikke være dækkende nok. Derfor vores valg – tværorganisatorisk.

#### *Eksempel:*

*Efter endt kursusdeltagelse udfylder alle kursusdeltagere et vurderingsskema. Dette er et af nøgleområderne for at sikre vores kvalitet og hele tiden arbejde med forbedringer af produkterne. Da dette skema skulle revurderes, blev der nedsat en gruppe bestående af en repræsentant fra direktionen, en IT medarbejder, en kursuskoordinator, en elev og en grafiker. I denne gruppe var flere funktioner og flere organisatoriske lag repræsenteret. Gruppeledelsen blev foretaget af en ikke-leder. Gruppen brugte fem mandemåneder på udarbejdelsen af et nyt vurderingsskema inklusive uddannelse i brug af skemaet.*

### **Involvering af medarbejderne**

Det århundrede hvor medarbejderne mødte på arbejde kl. 07.00 og gik hjem kl. 16.00 og hvor medarbejderne kunne motiveres med løn og frynsegoder, er slut. I dag har en af organisationens vigtigste ressourcer to ben at gå på, og ønsker, som en konsekvens af vidensamfundet, indflydelse.

Kun gennem involvering fra starten i alle

beslutninger, lige fra den enkeltes karrieremuligheder til den overordnede strategi, motiveres den enkelte. En sådan involvering lettes med det tværorganisatoriske arbejde da alle får større indsigt i såvel egne som andres arbejdsområder.

#### *Eksempel:*

*Hvert år udstikker bestyrelsen sammen med direktionen de strategiske rammer for de næste tre år, og umiddelbart herefter inddrages alle medarbejderne såvel internt i afdelingerne som på tværs af virksomheden i arbejdet med at udfylde rammerne. Dette bevirker at strategierne for virksomheden er kendt af alle og derfor lettere bliver forstået og efterfølgende implementeret. Den enkelte medarbejder kan, som resultat af dette arbejde, se sin rolle i helheden.*

### **Ændring af lederrollen**

Når der i organisationer arbejdes tværorganisatorisk, ændres ledelsesrollen fra den traditionelle; planlægge, koordinere, beslutte, gennemføre og kontrollere, til en rolle af væsentlig mere strategisk karakter hvor ledelsen beslutter hvad der skal gøres, og hvor medarbejderne beslutter hvordan det gøres. Konsekvensen er endvidere at delegering, og dermed ansvarsfølelse, mere er reglen end undtagelsen. Ledelse bliver hermed "hvermands eje", og udmønter sig i selvstyring. Kan man samtidig opbygge målesystemer så medarbejderen kan kontrollere sig selv, bliver ledelsesrollen for direktionen af ægte strategisk karakter.

#### *Eksempel:*

*Tidligere diskuterede direktionen i DIEU ofte budgetprocedure, regnskabsafslutning, databaseopbygning, markedsføringsplaner, mv. Som en konsekvens af det tværorganisatoriske arbejde, bliver alle sådanne forhold – efter input fra medarbejderne – nu diskuteret og besluttet i vores tværorganisatoriske styregruppe. Direktionen kan nu koncentrere sig om porteføljestrategi, markedsudvikling, opkøb, mv.*

### **Dialog**

Der er vel ikke den virksomhed der ikke af

medarbejderne er blevet beskyldt for mangelfuld information. Årsagen er i mange tilfælde at ledelsen informerer og tror at denne information siver ned i organisationen. Nogle har så udbygget informationen til noget der kunne kaldes kommunikation, men kun gennem en dialog hvor synspunkter debatteres på kryds og tværs, opnås en tværororganisatorisk forståelse så alle går mod en fælles vision hvorved synergi mellem daglig ledelse og strategi opnås.

#### Eksempel:

Den tværororganisatoriske styregruppe har for en del år siden etableret en elektronisk forslagskasse hvor alle medarbejdere kommer med input til løbende forbedringer. Forslagene blev for indtil to år siden behandlet på styregruppemøderne, men "forslagskassen" er nu udviklet således at alle andre i organisationen kan kommentere forslagene inden de bliver behandlet i styregruppen. Hermed sikrer vi at alle aspekter af et forslag belyses inden beslutning tages, og det siger sig selv at en eventuel implementering af forslaget bliver væsentlig lettere.

### Videndeling

Ingen virksomheder kan leve med at opfinde/udvikle den samme ting to gange, og ikke desto mindre sker dette dagligt i de fleste virksomheder. Ved at arbejde tværororganisatorisk sikres i højere grad at videndeling, og dermed læring, finder sted da dette er en læringsproces der opstår i de projektgrupper som medarbejderne deltager i på arbejdspladsen. Hvis dette ikke sker, ser man en tilbøjelighed til at medarbejderne holder viden for sig selv.

#### Eksempel:

Når man indfører en tværororganisatorisk arbejdsproces, giver det, som tidligere nævnt, medarbejderne mulighed for medindflydelse, men samtidig pålægger man dem et medansvar for udviklingen af virksomheden og ikke mindst dem selv og hinanden. For at lykkes med videndeling, er det vigtigt at alle har adgang til alle de informationer de har behov for i forbindelse med det tværororganisatoriske arbejde. Vi har løst

denne opgave ved at indføre et Intranet hvor alle har adgang til referater fra de tværororganisatoriske projektgrupper, styregruppemøder, bestyrelsesmøder, de månedlige fælles morgenmøder, hvor bl.a. strategi, økonomi, markedssituation, etc. bliver behandlet, samt adgang til proceshåndbogen, hvor alle arbejdsgange og procedurer er beskrevet i mindste detalje. Intranettet indeholder ligeledes link til hjemmesiden hvor alle produkter er beskrevet, og via vores kursusadministrationssystem har alle adgang til de oplysninger de har behov for i forbindelse med servicering af kunderne.

Derudover gennemfører vi årligt to fælles udviklingsdage hvor alle medarbejdere deltager. På disse dage er der mulighed for at tage fælles problemstillinger op til revision, uddybning og beslutning om ændring og implementering.

### Forandringer

En ting er sikkert – forandringer er kommet for at blive, og er vel også en af de væsentlige ledelsesdiscipliner i dag især da en del af forandringerne skal besluttes uden fuldkommen viden. Ved at inddrage alle på tværs af virksomheden, sikres at usikkerheden minimeres og at modstand mod disse forandringer kommer frem i lyset på et så tidligt tidspunkt at man ledelsesmæssigt kan agere over for dem. Dermed lettes den efterfølgende implementeringsproces da medarbejderne selv har været med i beslutningsprocessen.

#### Eksempel:

Igennem hele sidste år oplevede vores styregruppe større og større frustrationer blandt de nedsatte projektgrupper over de definerede processer. For at få klarhed over problemet, gennemførte vi en workshop hvor alle medarbejdere deltog i udarbejdelsen af en selvevaluering af virksomheden. Denne selvevaluering dannede herefter baggrund for en redefineringsproces af virksomhedens processer, og det viste sig at vi ikke som tidligere antaget havde én men to kerneprocesser. Denne erkendelse betød en gennemgribende organisationsændring hvor 45 medarbejdere skiftede jobfunktion (hvilket var knapt halvdelen af alle ansatte). Umiddelbart herefter

blev vores medarbejdertilfredshedsanalyse gennemført med samme tilfredshedsindeks som tidligere år. Dette fordi medarbejderne havde været inddraget i processen frem mod organisationsændringen.

### Faldgruber

Man skal være opmærksom på følgende faldgruber når man arbejder tværororganisatorisk:

- Ledelsen skal være villig til at give slip på den topstyrede ledelsesform og i langt højere grad agere som coaches.
- Alle i virksomheden skal være indstillet på omstillingen.
- Virksomheden skal have en synlig og forståelig vision samt klart definerede mål. Hvis dette ikke er tilfældet, bliver de decentralt trufne beslutninger forkerte.
- Alle synspunkter skal respekteres, uanset hierarkisk placering og funktion.
- Man skal være bevidst om at den tværororganisatoriske involvering vil medføre at beslutningsprocessen tager længere tid.
- IT støttesystemer skal være på plads for at sikre videndeling.

### Konklusion

Efter at have arbejdet tværororganisatorisk i en årrække, er det vores klare opfattelse at det har været en fordel for alle. Den enkelte medarbejder, hvad enten det er en leder eller ej, ser sin egen rolle i helheden, og er på grund af medindflydelse motiveret i langt højere grad end tidligere. Beslutningerne har en gang imellem taget længere tid, men til gengæld har implementering af forandringerne været væsentligt lettere.

Det store spørgsmål er så – har det kunnet betale sig? I perioden har DIEU vundet the European Quality Award for små og mellemstore virksomheder hvilket var startskuddet til vores internationalisering som i dag omfatter kontor i Bruxelles og en international omsætning på mere end 25 MDKK. Omsætningen er de sidste syv år tredoblet, og nettoresultatet firedoblet, og i 2001 blev

virksomheden kåret som Danmarks bedste arbejdsplads. Derudover har vores kunder, endog meget store virksomheder, haft god nytte af den erfaring vi har opsamlet gennem årene via de ideer vi har kunnet bibringe dem til organisering af deres eget tværororganisatoriske arbejde, ligesom det tværororganisatoriske arbejde har foræret os en systematik for videndeling som hverken vi eller vore kunder havde drømt om.

### Summary

*The article discusses the concept of 'cross-organisational work method' and points out the difference between this type of management and traditional top-down management. It also contains examples of employee involvement, the course of decision processes and demands to the changed managerial role. The article concludes that, due to employee involvement, the cross-organisational project stimulates the implementation of changes.*