

Hvorfor gå på tværs, når man kan være på tværs?

Tværfaglige miljøer med ledelsesmæssig bevågenhed giver resultater i forhold til effektivitet og optimale løsninger - altså mere innovativ tværfaglighed for færre penge. COWIs tværfaglige miljø for bæredygtig byudvikling er godt på vej.

Af | Af Ole Stilling, Markedsdirektor & Dorte Glensvig, Senior Projektleder, begge COWI

Nye rådhus - nye muligheder

Med strukturreformen er der opstået nye rådhus, hvor der er fokus på nye arbejdsformer og indretninger - og hvor de borgerrettede funktioner er optimeret. Hillerød og Viborg rådhus er gode eksempler. Det er oplagt, at indretningen understøtter muligheden for vidensdeling og udvikling på tværs af fag og funktioner. Men skabes der effektive tværfaglige resultater bare fordi, der er åbne kontorer og mulighed for fleksibel indretning osv.?

Omkostningstunge funktioner

Det er tankevækkende, at både kommuner og rådgivningsfirmaer ofte etablerer jobfunktioner for at få det tværgående arbejde til at fungere - det kan f.eks. være tværgående udviklingschefer eller egentlige udviklingssekretariater. Uanset hvordan man vender og drejer det, er det ressourcemæssigt ikke optimalt, når der skal etableres funktioner, som skal få tingene på glet på tværs i en organisation. Den tværfaglige tilgang bør udspringe af den almindelige forretning. Den udfordring har vi taget op i COWI ved at etablere et tværfagligt miljø på bæredygtig byudvikling, i erkendelse af, at tværfaglighed og innovative langsigtede løsninger er vilkår for at være i markedet.

Samlet miljø for bæredygtig byudvikling

I COWI har man i mange år arbejdet med nye former for kontorindretninger, senest på det nye Aalborg-kontor, der meget passende ligger på Visionsvej. Vi har løbende etableret miljøer omkring større projekter eller "udstationeret" medarbejdere fra en division til en anden, for at udvide det faglige og opgavemæssige fællesskab på tværs af de faglige siloer. I foråret 2012 etablerede vi et miljø for bæredygtig byudvikling på tværs af fire fagligt orienterede divisioner i vores hovedkontor i Lyngby. Der er således ikke lavet en ny organisation i forretningen, men et fysisk miljø for folk, der fagligt og arbejdsmæssigt har relation til bæredygtig byudvikling.

Byudvikling er som udgangspunkt et tværfagligt område. Trods dette er det en opgavetype, som hidtil typisk har været løst ved, at folk fra forskellige faglige miljøer har givet input til løsningen frem for, at de samme folk har samarbejdet i et fælles miljø om opgaven. Det har vi nu lavet om på.

Kompetencerne

Det nyetablerede miljø består af 20 fast-tilknyttede medarbejdere, der kommer fra fire forskellige divisioner. Derudover er der 12 pladser til medarbejdere, som besøger miljøet og typisk bruger et par dage om ugen i miljøet.

Der er f.eks. folk, som til dagligt arbejder på et af COWIs danske lokalkontorer. Alt i alt cirka 30 mennesker, der har en tilknytning til miljøet og alle besidder fagligheder, som er basale for at skabe en tværgående og innovativ tilgang til bæredygtig byudvikling. Ofte er der en topledelse, som vælger at sætte sig i miljøet en stund for at få og give inspiration.

Rammerne et tværfagligt fællesskab

De bærende vilkår i miljøet er tværfaglighed og krav om innovative løsninger, som også giver mening i bymiljøet om en eller to generationer. Der er ikke noget særskilt budget til initiativet. De fire divisioner deles om omkostningerne til arbejdspladserne.

Initiativet baserer sig på verdens simplest business case: Kan det vi gør, betale sig for vores kunder og os selv, eller kan det ikke? Den positive bundlinjeeffekt er en klar ledelsesmæssig forventning, der er sund for initiativet. Innovativ tværfaglighed foregår som bekendt bedst under frie rammer. En stor del af den innovative kraft i fællesskabet kommer af, hvad de forskellige fagligheder byder ind med, samt at der ikke er lavet en masse regler og rammer for initiativet. Det simple spørgsmål om, hvorvidt det vi producerer skaber værdi for kunden og COWI både nu og i fremtiden er en tilstrækkelig ramme. Et hurtigt



Figur 1
Det typiske udviklingsforløb i forhold til at udvikle et innovativt, tværfagligt samarbejde kan illustreres som til højre.



Figur 2
Erfaringerne i COWIs nye tværfaglige miljø for bæredygtig byudvikling viser, at innovativ tværfaglighed fordrer stor frihed med ansvar for de implicerede fagmedarbejdere.

møde, hvor der brainstormes i forhold til en konkret udfordring eller en diskussion om, hvorvidt vi skal gå efter et udbud kan hurtigt etableres. 10 minutter sparring kan ske såvel ved skrivebordene, sofaen, vinduerne og væggene - de sidstnævnte bruges som whiteboards. Der afholdes også formelle møder, hvor drøftelse af fælles fremadrettede aktiviteter og erfaringsudveksling fylder mest. Vi stiller hele tiden os selv spørgsmålet, hvad kunden og COWI får ud af det, som vi foretager os. Det påviser den afgørende forskel i forhold til, om vi blot er en gruppe forskelle fagligheder, der har et kontorfællesskab, eller om vi reelt har et tværfagligt og innovativt fællesskab.

Udfordringer

Udfordringen har været at få de relevante kompetencer i spil fra starten, så kompetencerne kommer ind, når det er optimalt. De mellem-menneskelige udfordringer har været få og har primært handlet om at lære hinandens kompetencer at kende. Ydermere har de frie rammer og den klare forretningsmæssige målsætning skulle omsættes til et fælles sprog og adfærd. Disse ting er vi blevet bedre til allerede.

En udfordring som begynder at manifestere sig som en konsekvens af et spændende arbejdsmiljø, er at holde kontakten bagud til divisionernes mere fagspecifikke miljøer.

En løsning kunne være at invitere kollegaerne til at være gæster i miljøet - i kombination med ophold "hjemme" i divisionerne.

Konkrete resultater

Når tværfagligheden ikke kun er målet, men også et vilkår, opstår der en mere direkte kommunikerende og en mindre resourcekrævende arbejdsform.

Vores forudsætning om, at vi skal præstere mere innovativ tværfaglighed med færre omkostninger, nås stadig i højere og højere grad. Dette bl.a. fordi løsnings- og projektidéer oftere bliver til i den konkrete arbejdsituation og ikke ved, at der mobiliseres særlige tiltag på tværs af projekt-, linje- eller matrix-organisationen. Vi har sammenlignet med andre organisationer valgt en mere løs organisering og ledelse af det tværfaglige samarbejde. Erfaringerne viser - i lighed med andre lignende initiativer - at noget virker optimalt og andet skal tilpasses yderligere. Vi tror på, at vi stadig kan blive mere effektive og innovative og håber, at vi kan videndele med lignende 'søster-miljøer'.

Der er ikke tvivl om, at miljøets fortsatte succes kræver løbende evaluering og korrigerende. Ydermere er det afgørende, at der er ledelsesmæssig fokus på at skabe vide rammer for den tværfaglige innovation. Det samme gælder, når det handler om at syn-

liggøre forventningerne om at skabe værdi for både kunde og virksomhed.

Medarbejdere i miljøet

Den faste gruppe af medarbejdere omfatter:
En kommunikationskonsulent
En udbudsjurist
En udbudsarkitekt
Bygherrerådgiver
Byplanlæggere
En sociolog
En specialist i grønne regnskaber og klimarapportering
En specialist i risiko og muligheds vurdering
En biodiversitets specialist
En cradle-to-cradle-specialist
CSR-specialister
En finansieringsøkonom
En specialist i innovation og forretningsudvikling
En investerings-økonom

Den 'løse' gruppe omfatter typisk:

Mange af de "løse fugle" i miljøet dublerer de faste medarbejders kompetencer, mens andre supplerer, som f.eks. specialister i VVM, projektdudvikling, energi- og trafikplanlægning osv.