

TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE I PRAKSIS

- POTENTIALER OG BARRIERER
I SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

Tværfagligt samarbejde i praksis - Potentialer og barrierer i små og mellemstore virksomheder

©Erhvervsakademi Aarhus, 2023

Forskning og Innovationspublikation #28

Vi arbejder med anvendt forskning, udvikling og innovation, der skaber værdi for uddannelser, virksomheder og samfundet.

Læs mere om vores forsknings- og innovationsprojekter her 

Denne publikation er en del af forskningsprojektet "Drivers and dangers i tværfagligt team-samarbejde – et studie i anvendelsen af tværfaglige teamkompetencer i SMV".

Se mere her 

Tekst og koncept:

Ulla Haahr, forskningschef, Erhvervsakademi Aarhus, ulha@eaaa.dk

Jesper Klintrup Nielsen, chefkonsulent, Erhvervsakademi Aarhus, jkni@eaaa.dk

Redaktør

Jacob Nielsen

Erhvervsakademi Aarhus, forsknings- og innovationsafdelingen

Design og Layout

tuen

ISBN 9788793899216

Indhold

Indholdsfortegnelse.....	4
Forord	6
Om forfatterne.....	8
Baggrund for e-bogen	10
#1 Litteraturstudie.....	12
Komplekst forskningsfelt – der mangler noget!.....	13
Vigtige begreber og definitioner	16
Formål med tværfagligt samarbejde.....	18
Hvad fremmer tværfagligt samarbejde?	22
#2 Case-studie	24
Præsentation af case-virksomheder	25
Enorm Biofactory.....	27
Njord Destilleri.....	31
We Do Wood.....	35
Sammenfatning af casestudiet.....	39
Drivers and dangers.....	41
#3 Anbefalinger til virksomheder.....	46
# 4 Implikationer for uddannelser.....	48
Referencer.....	50

Forord

Virksomheder kan vælge at organisere drift og udvikling i tværfaglige teams, hvor medarbejdere med forskellige faglige kompetencer og erfaringer arbejder hen imod samme mål.

Det tværfaglige team forudsættes ofte at have potentiale til at udvikle idéer og kreative løsninger, som ikke ville fremkomme, hvis medarbejderne i teamet havde samme baggrund. Denne forudsætning medfører populært sagt, at 1+1 er mere end 2.

Vi præsenterer en række drivers og dangers, som kan fremme eller bremse tværfagligt samarbejde i en virksomhed. Selvom vi har en antagelse om, at tværfagligt samarbejde netop udgør et potentiale for øget værdiskabelse og vækst i virksomheder, kan det også være udfordrende for virksomhederne at realisere potentialet i praksis.

En målsætning for e-bogen er, at vi præsenterer praktiske eksempler på anvendelsen af tværfagligt samarbejde, og resultaterne er bl.a. hentet fra tre mindre virksomheder beliggende i henholdsvis vis Aarhus og Horsens. De tre virksomheder repræsenterer tre meget forskellige tilgange til at arbejde tværfagligt, og det har givet

os god mulighed for at præsentere helt aktuelle eksempler, som kan bruges af SMV'er og andre interesserede.

E-bogen udspringer af forskningsprojektet 'Drivers and dangers i tværfagligt teamsamarbejde – et studie i anvendelsen af tværfaglige teamkompetencer i SMV', som de to forfattere har gennemført i forskningsafdelingen på Erhvervsakademi Aarhus.

En drivkraft til at igangsætte forskningsarbejdet har i øvrigt været, at forskning i virksomhedsdrift og -udvikling ofte tager afsæt i større virksomheder. Derfor har vi haft et ønske om at tilføre flere nuancer til arbejdet med tværfagligt samarbejde i SMV-segmentet. SMV'er, som generelt set yder et stort bidrag til værdiskabelsen i det danske samfund, og over 90% af højvækstvirksomhederne i Danmark udgøres af SMV'er.

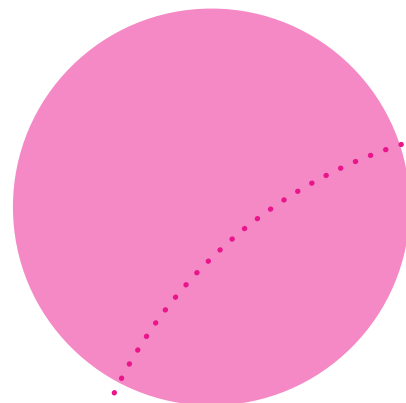
I del 1# præsenterer vi resultaterne af det litteraturstudie, vi har foretaget som en del af forskningsprojektet. Vi gennemgår centrale begreber og modeller fra litteraturen, og det danner alt i alt rammen for den empiriske undersøgelse.

I del #2 giver vi et indblik i case-studiet i de tre virksomheder. Vi beskriver både de tre virksomheder enkeltvis, og det giver både et indblik i dagligdagen, og hvordan det tværfaglige samarbejde foregår i praksis ud fra potentielle drivers og dangers. Vi sammenfatter også ligheder og forskelle i virksomhedernes tilgang og organisering af det tværfaglige samarbejde.

I del #3 giver vi en række anbefalinger til SMV'er, der enten ønsker at udvikle det tværfaglige samarbejde i virksomheden eller har brug for inspiration og viden til at udfolde potentialet i dette.

I del #4 præsenterer vi de implikationer for uddannelser og fag, der har til formål at styrke studerendes og kursisters tværfaglige samarbejdskompetencer.

God fornøjelse med læsningen.



Om forfatterne

Jesper er uddannet cand.merc. fra Handelshøjskolen i Aarhus og er ansat som projektleder i forskningsafdelingen på EAAA. Her har Jesper igennem de seneste mange år spillet en stor rolle i både forsknings- og innovationsprojekter i Danmark og internationalt. Fokus har især været på udvikling af SMV og entreprenørskab. Siden 2013 har Jesper været med i arbejdsgruppen i Ekspert i teams og har senest bidraget til projektet **PUNC – Professional UNCertainty Competences** samt projektet 'Drivers and dangers i tværfagligt team-samarbejde – et studie i anvendelsen af tværfaglige team-kompetencer i SMV'. Jesper underviser også på erhvervsakademiets deltidsuddannelser i ledelse og organisation i kompetencecenter for ledelse og HR.

[linkedin.com/in/jesperklintrup/](https://www.linkedin.com/in/jesperklintrup/)



Ulla er uddannet cand.merc. i international business fra CBS og er i dag forskningschef på EAAA. Siden 2010 har hun været en drivende kraft i akademiets forsknings- og innovationsarbejde i en lang række projekter i Danmark og internationalt. Siden 2013 har Ulla været med i arbejdsgruppen i Ekspert i teams, som udvikler de studerendes samarbejdskompetencer. Hun har været en del af forskningsafdelingen siden akademiet fik sin forskningsmandat i 2013 og har nu ansvar for at målrette forsknings- og innovationsindsats mod SMV'er og akademiets uddannelser. Senest har hun selv forsket i projektet 'Drivers and dangers i tværfagligt teamsamarbejde – et studie i anvendelsen af tværfaglige teamkompetencer i SMV'.

[linkedin.com/in/ullahaahr/](https://www.linkedin.com/in/ullahaahr/) ➔



Baggrund for e-bogen

Tværfaglige samarbejdskompetencer er en anerkendt og efterspurgt kompetence i mange virksomheder, og vi har i en årrække haft tæt samarbejde med SMV'er omkring forskellige uddannelsesforløb indenfor tværfagligt teamsamarbejde og innovation. Vi har både oplevet en stor interesse for feltet, men også et behov for mere viden i virksomhederne i forhold til, hvordan tværfagligt samarbejde kan anvendes i den enkelte virksomheds daglige drift og forretningsudvikling.

Samtidig mangler der ifølge flere forskere bl.a. Moirano et al. (2020) imidlertid viden inden for dette område hvad angår både begrebsdannelse, konceptualisering og praksiseksempler fra uddannelse og virksomheder.

Det har motiveret os til at igangsætte forskningsprojektet 'Drivers and dangers i tværfagligt teamsamarbejde – et studie i anvendelsen af tværfaglige teamkompetencer i SMV' med følgende forskningsspørgsmål og underspørgsmål.

Hvilke muligheder og udfordringer har tværfagligt teamsamarbejde for små- og mellemstore virksomheder? Hvad er de væsentligste barrierer for at anvende tværfaglige teams i en virksomhed?

Vi er dykket ned i følgende underspørgsmål:

1. Hvordan fremmer virksomheder innovation og værdiskabelse gennem tværfagligt teamsamarbejde?
2. Hvilke metoder, modeller og processer kan være nyttige for SMV'er i deres udviklingsprocesser?
3. Hvilke eksempler giver litteraturen på værdien af at koble tværfaglighed, teamsamarbejde, kreativitet og innovation?
4. Hvilke praksisrettede modeller og koncepter kan højne forståelsen af udbyttet af at anvende tværfaglige teams?
5. Hvilke sammenhænge kan ses mellem brugen af tværfaglige teams og innovationshøjde?

Med afsæt i aktuell litteratur har vi gennemført et case-studie i tre mindre virksomheder med det formål at give konkrete anbefalinger til SMV'er, som gerne vil udforske samarbejde på tværs af fagligheder. Det er vigtigt at understrege, at case-studiet er et øjebliksbillede af den daglige praksis i case-virksomhederne, og at der siden afslutning af empiri-indsamling kan være sket ændringer i virksomhedernes organisering og forretningsområder.

Samlet set er det forhåbningen, at mindre virksomheder gennem e-bogen kan få en bedre forståelse for de potentialer og barrierer, som opstår i forretningsprocesser, der involverer tværfagligt samarbejde.

#1

Litteraturstudie

Komplekst forskningsfelt – der mangler noget!

Lad os slå fast med det samme, at undersøgelsesfeltet er komplekst. Der er forskellige teoretiske indgangsvinkler og begreber, der bliver brugt forskelligt, og der er manglende entydighed om et gennemgående teoriapparat.

Samlet set er der dog enighed om, at der et stort potentiale i at anvende tværfagligt teamsamarbejde, og at det giver nye muligheder for at skabe kreativitet, produktudvikling og kobling af viden.

Det understøttes af Moirano et al. (2020), som i deres litteraturstudie betegner området som et relativt nyt felt, der savner klarhed, og at der er tale om et komplekst fænomen.

Der mangler noget

‘The relation between creativity and interdisciplinary collaboration is a relatively new management intersection that lacks clarity. A proper understanding of this relation is still dubious and open to diverse interpretations. Besides, as a complex phenomenon, the abundance of limited approaches makes it difficult to integrate their common elements and rather challenging to investigate’.

Moirano et al. (2020, s. 2)

I litteraturen findes der empiriske studier, der undersøger tværfagligt samarbejde indenfor sund-

heds- og uddannelsessektoren (undervisning og forskning). Resultaterne underbygger relevansen af fænomenet og den potentielle værdiskabelse ved disse samarbejder f.eks. i forbindelse med patientbehandlingsforløb eller forskningsprojekter, der inddrager flere fagligheder. Men når det kommer til private virksomheder og særligt SMV-segmentet, er denne mulighed for værdiskabelse kun belyst i mindre grad. Vi mangler derfor eksempler fra praksis i SMV’er, der kan inspirere og hjælpe andre virksomheder.

Spørgsmål litteraturen ikke giver klart svar på

Hvad kan virksomheder gøre for bedre at udnytte potentialet i tværfagligt samarbejde? Hvad driver processerne, og hvilke barrierer er der for, at det lykkes?

Vigtige begreber og definitioner

Litteraturen indenfor feltet giver dog et udgangspunkt i forhold til at udvælge centrale definitioner og modeller og danne en ramme, der kan fungere som afsæt for yderligere empiriske studier i SMV’er.

Her sammenfatter vi de vigtigste begreber fra litteraturstudiet, der ligger i forskningsprojektet.

Du finder den samlede litteraturgennemgang i Working paper nr. 7: Tværfagligt samarbejde i SMV’er (Haahr & Nielsen, 2022) ➡

Litteraturen peger på flere begreber og definitioner, som er vigtige i forhold til at forstå og arbejde med fænomenet tværfagligt samarbejde.

Forståelsen af tværfagligt samarbejde er, at $1+1>2$. Det vil sige, at der gerne skal opstå en dynamik og syntese af forskellige discipliner, der har den effekt, at samarbejdet bliver mere værdiskabende, end hvis deltagerne i samarbejdet havde haft samme faglige baggrund.

Forskelle i den faglige baggrund er én form for diversitet. Begrebet diversitet kan i bred forstand oversættes til forskelle i forhold til fag-faglig viden og arbejde. Dermed kan tværfaglighed forstås både som forskellighed i forhold til uddannelse og som forskellighed i forhold til medarbejderens jobfunktion.

Andre definerer diversitet i endnu bredere forstand, så det også handler om forskelle i køn, alder og oprindelsesland.

Tværfagligt samarbejde knyttes ofte sammen med det at arbejde i et team. Herunder forståelsen af et team som en gruppe af personer med et fælles formål, som de er enige om og har fælles ansvar for. Desuden anses et team som en forholdsvis stabil størrelse med faste medlemmer, der over tid udvikler en struktur og måder at arbejde sammen på.

Nyere forskning og litteratur ser på teams som mere temporære konstellationer, hvor teamsammensætningen er flydende, og medarbejdere er en del af flere teams samtidig. Her er processen i fokus. Denne tilgang fordrer, at teamet arbejder med de barrierer, der forhindrer at teamet fungerer, og hvordan der skabes en atmosfære af psykologisk tryghed. En tryghed, der gør, at medlemmerne af teamet kan udtrykke deres idéer, tør være uenige og accepterer usikkerhed og fejl.

Forhold som fysisk distance (fx, at teammedlemmerne ikke arbejder på samme lokation), status (fx knyttet til forskellig position i virksomhedens hierarki) og viden (fx forskelle i erfaring og uddannelsesniveau) er væsentlige barrierer, der forhindrer konsolideringen af psykologisk tryghed.

Begreber der hjælper til at afgrænse feltet

Her har vi samlet en række nøglebegreber, som er væsentlige i arbejdet med tværfaglige samarbejdskompetencer. Begreberne er med til at skabe et overblik over det komplekse felt og giver også en nødvendig afgrænsning.



Tværfaglig og tværfaglighed

Integration af forskellige perspektiver, information, datateknikker, værktøjer, koncepter og/eller teorier fra to eller flere discipliner bringer ikke kun viden og bidrag fra forskellige discipliner sammen, men skaber også en syntese mellem dem gennem intensiv og aktiv interaktion og samarbejde (Moirano et al., 2020; Ness & Søreide, 2014).

Det er ikke en simpel sammenlægning af discipliner ($1 + 1 = 2$). Det er i stedet en *dynamic synthesis* af forskellige discipliner med et fælles mål eller formål, så det endelige resultat bliver $1 + 1 > 2$ (Moirano et al., 2020; Tang & Werner, 2017).



Samarbejde

Samarbejde forstås som en delt konstruktion af viden, i hvilken det ikke er nok at deltagerne akkumulerer og deler deres viden, men hvor deltagerne sammen bygger på hinandens ideer og tanker for at skabe ny viden (Moirano et al., 2020; Ness & Søreide 2014).



Videndiversitet

Forstås som underliggende forskelle relateret til viden og arbejde, som f.eks. funktionel eller uddannelsesmæssig baggrund i et team (Moirano et al. 2020; Edmondson & Harvey, 2018).
Er forskelligheden af kompetencer, arbejdsområder og omfanget af flerfaglige ideer, der er til rådighed for ansatte i en organisation (Moirano et al. 2020; Park & Sung, 2017).



Team

Et team er et lille antal personer med komplementære færdigheder, som er engageret i et fælles formål, præstationsmål og tilgang, for hvilken de holder sig gensidigt ansvarlige (Katzenbach & Smith, 1993).
Betegnelserne *gruppe* og *team* bruges ofte i flæng, men ved at gøre det, mister vi 'the essential characteristics of teams'; 'teams are special types of groups, which emphasize the synergy of individual commitment for the achievement of shared outcomes and common goals' (Tang & Schmidt, 2021, p. 56).



Diversitet

Boston Consulting Group arbejder med diversitet ud fra seks diversitetsparametre, der kan påvirke innovationsniveau og indtjening i en virksomhed. Parametrene er: industry background, country of origin, career path, gender, academic background and age. Academic background diversity defineres som 'differences in university degrees and other aspects of academic training among members of management' (Lorenzo et al., 2017, p. 6).



Teaming

Teaming fokuserer mere på proces end struktur i teamarbejdet og omfatter også mere flydende teamkonstellationer (Edmondson & Harvey, 2018). Et væsentligt omdrejningspunkt er *boundaries*, herunder at kunne forstå og arbejde med de barrierer, der kan forhindre at teams kan lykkes.
Et andet væsentligt omdrejningspunkt er *psychological safety*, der skal forstås som den tryghed der gør, at teammedlemmerne udtrykker deres ideer, stiller spørgsmål, deler usikkerhed og bekymringer og accepterer fejl (Edmondson, 2013).

Formål med tværfagligt samarbejde

Ud fra litteraturen og de forholdsvis få studier der er lavet i mindre virksomheder, har vi identificeret tre overordnede formål med at arbejde tværfagligt.

Virksomheder samarbejder med leverandører, kunder og partnere for at udvikle og optimere forsyningskæden for derved at gøre tilbuddet til markedet så attraktivt som muligt. Udgangspunktet er samarbejde mellem virksomheder, men i den daglige praksis vil det foregå mellem personer i virksomhederne og være tværfagligt i kraft virksomhedernes placering og roller i forsyningskæden.

Et andet vigtigt formål med tværfagligt samarbejde er optimering af processer i den enkelte virksomhed. F.eks. vil optimering af produktionsprocesser kræve at medarbejdere på de forskellige trin i processen samarbejder sammen om at minimere spild og sørge for at de rette materialer i den rette mængde altid er tilgængelige. Ofte vil forskellige tekniske eksperter og rådgivere også være involveret i arbejdet.

Tværfagligt samarbejde i forhold til idéudvikling og innovation fylder meget litteraturen. Udgangspunktet er her at et tværfagligt team vil kunne skabe idéer og løsninger, som ikke ville være fremkommet i et team bestående af medlemmer med samme baggrund. Kort sagt så er antagelsen, at tværfagligt samarbejde øger innovationshøjden.



1. Tværfagligt samarbejde som har til formål at **optimere værdi- og forsyningskæder** i forhold til at opfylde markedsbehov. Der er her tale om samarbejde mellem virksomheder (forstået som hele organisationer).
2. Tværfagligt samarbejde med udgangspunkt i **optimering af processer** i den enkelte virksomhed f.eks. i forbindelse med produktion, kundebetjening eller leverance af serviceydelser. Nogleord er her 'Organizational optimization'; 'Design thinking'; 'Lean thinking' og 'Process management'. Samarbejdet sker på tværs af afdelinger, funktioner og fagligheder.
3. Tværfagligt samarbejde i forhold til **kreative processer, idéudvikling og innovation**. Et team bestående af medlemmer med forskellige baggrunde og fagligheder har potentiale til at udvikle idéer og kreative løsninger, som ikke ville fremkomme, hvis medlemmerne havde samme baggrund. Et nøgleord er her 'creative interdisciplinary collaboration'.

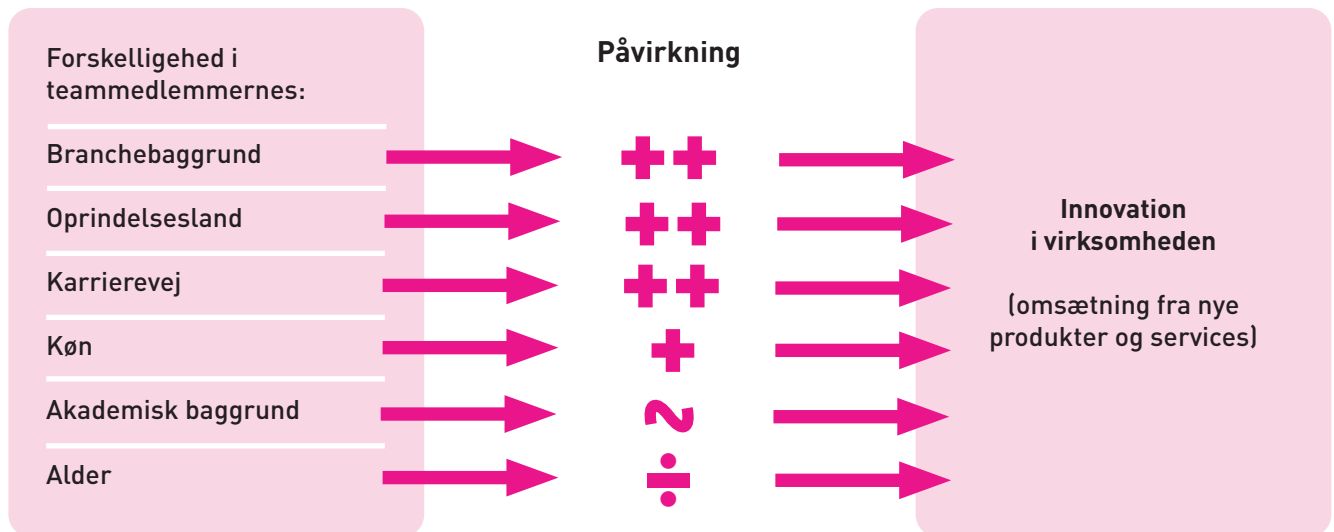
Kilde: Working paper nr. 7, EAAA 2022

Er 1+1>2?

Generelt findes der få kilder, der anfører, at værdiskabelsen indenfor de tre formål øges ved bevidst at gøre samarbejdet tværfagligt (f.eks. igennem sammensætning af teams). Et studie fra Boston Consulting Group (2017) viser dog, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem diversitet i ledelsesteams og innovation i større virksomheder.

Studiet er foretaget blandt 1.681 virksomheder (hvoraf 2/3 har mere end 1.000 ansatte) og viser, at hos virksomheder med en høj diversitetsscore bliver en større andel af omsætningen genereret gennem innovation (45% af omsætningen) end

hos virksomheder med en lav diversitetsscore (26% af omsætningen). Med innovation menes her, hvor stor en del af omsætningen, der stammer fra salg af nye produkter og services.



Figur 1: Kilde: Egen tilvirkning inspireret af *The Mix That Matters* (Lorenzo et al. 2017)

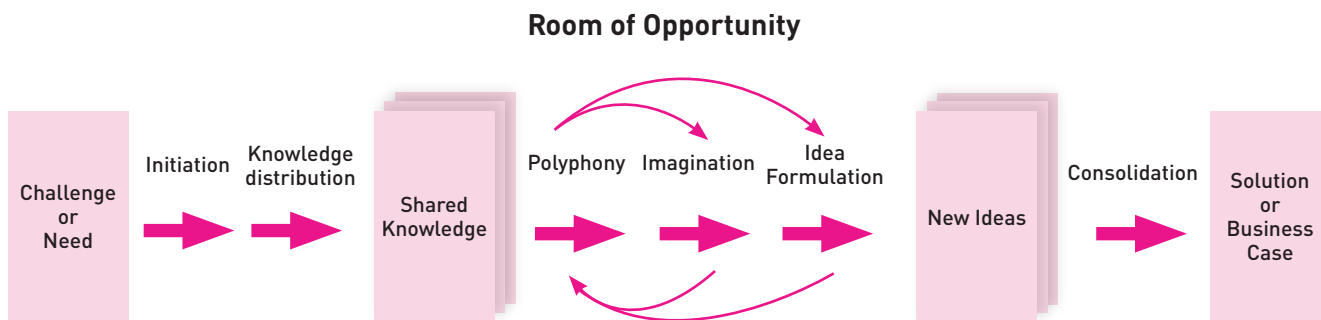
Af de enkelte diversitetsfaktorer er branchebaggrund, karrierevej og oprindelsesland de mest signifikante faktorer. Forskelle i akademisk baggrund har ikke i sig selv en statistisk signifikant positiv sammenhæng med innovation (den viser dog heller ikke en negativ sammenhæng).

Studiet fra Boston Consulting Group indikerer, at det at sætte folk med forskellig akademisk/uddannelsesmæssigbaggrund sammen i et team ikke i sig selv er en garanti for succes eller forbedret innovationsevne, men at andre forhold skal være opfyldt for at udnytte potentialet.

Derudover kan det også handle om tilrettelæggelse af processen, og der kan også være tale om forskellige andre faktorer, der påvirker det tværfaglige samarbejde.

Room of Opportunity - model for tværfagligt samarbejde

'Room of Opportunity'-modellen (Ness & Søreide, 2014) er en forståelsesramme for arbejdet i det tværfaglige samarbejde; herunder de kreative vidensprocesser, der er forudsætningen for nye innovative idéer og løsninger.



Figur 2: Room of Opportunity (Ness & Søreide, 2014)

Modellens udgangspunkt er en udfordring, mulighed eller opgave som en given virksomhed eller organisatorisk enhed står overfor. Ved at sammensætte et team med forskellige fagligheder til at løse udfordringen opstår muligheden for, at teamet kan udvikle idéer og løsninger, der ikke ville være fremkommet, hvis alle teammedlemmer havde samme baggrund. Teamet bliver sammen i stand til at udvikle en forretningsløsning (business case), der har større chance for at få succes på markedet eller tilbyde andre fordele for virksomheden.

Der er imidlertid to vigtige forudsætninger, der skal være opfyldt for at det kan lykkes.

Den første er, at samarbejdet tager form som kollaboration. Kollaboration indebærer, at der sker en fælles videnopbygning, så det er altså ikke nok at akkumulere de enkelte teammedlemmers viden. Teamets medlemmer skal bygge på hinandens idéer og tanker for at skabe en ny unik viden ($1+1>2$). Ifølge Ness & Dysthe (2020) kræver dette, at deltagerne besidder 'relational skills' og har evnen til at anerkende og bygge videre på hinandens kompetencer. Det kræver igen åbenhed, nysgerrighed og respekt for hinandens forskellige synspunkter.

Den anden vigtige forudsætning er, at der i teamets arbejde og dialog opstår en polyfoni. Polyfoni er en betegnelse, der refererer til musik, hvor to eller flere uafhængige melodistykker (eller stemmer) kombineres til en sammenhængende musikalsk enhed. Polyfoni skal ses i modsætning til monofoni, hvor mange stemmer synger den samme melodi eller musik, og hvor de enkelte stemmer er afhængige af eller underlagt én dominerende stemme. Overført til teamsamarbejdet betyder det, at der skal være en åben og ligeværdig dialog, hvor alle fagligheder har en stemme, der bliver hørt og indgår i teamets arbejde med at udvikle nye idéer og løsninger.

Modellen og processerne i de enkelte trin viser, at der er tale om en høj grad af kompleksitet, som kræver opmærksomhed både i forhold til den konkrete proces og i forhold til organisatorisk kreativitet i hele virksomheden. Hvis processen lykkes, kan den skabe viden også bane vejen for nye og brugbare resultater i andre sammenhænge.

Hvad fremmer tværfagligt samarbejde?

Ud fra litteraturstudiet har vi sammenfattet en række potentialer, som begrunder relevansen og værdien af tværfagligt samarbejde i virksomheder.

En væsentlig driver for at arbejde tværfagligt i virksomheder er potentialet for øget kreativitet og innovationshøjde, ligesom det også kommer til udtryk i 'Room of Opportunity'-modellen. I sidste ende vil det bevirke, at resultatet af f.eks. en produktudviklingsproces vil have større chance for succes på markedet, hvis forskellige fagligheder indgår i et åbent og ligeværdigt samarbejde i processen.

En anden væsentlig driver er den effekt som ligger ud over det enkelte projekt eller udviklingsforløb. Det tværfaglige samarbejde vil bevirke, at medarbejderne får øjnene op for forskellige kollegers kompetencer og fagligheder. Dette bevirker så igen, at samarbejdet på tværs generelt bliver bedre; også i andre sammenhænge hvor samarbejde er påkrævet.

Potentialer i tværfagligt samarbejde



DRIVERS = Potentialer
Øget kreativitet og innovation i kraft af synergi mellem forskellige former for viden
Udviklingsprojekter har større chance for succes på markedet
Fremmer åbenhed, nysgerrighed og respekt i organisationen (1+1>2)
Bedre samarbejde og mere læring generelt i virksomheden (organisatorisk læring)
Anvendelse og skabelse af ny viden

Kilde: Working paper nr. 7, EAAA 2022

Hvad bremser tværfagligt samarbejde?

Der bliver dog i litteraturen også peget på en række barrierer for, at potentialet i tværfagligt samarbejde realiseres.

Først og fremmest kræver det ekstra ressourcer i form af tid og fokus fra organisationen. De tværfaglige teams skal bruge ekstra tid på at etablere et samarbejde, så de forstår hinandens fagligheder og dermed opnår en åben og ligeværdig dialog og samarbejdsform. Dette skal så også være et fokuspunkt for ledelsen i organisationen. Der skal afsættes ledelsesmæssige ressourcer til at understøtte og facilitere samarbejdet. Dette kræver andre ledelseskompetencer end den mere traditionelle driftsledelse.

Som en konsekvens af det ekstra ressourceforbrug og fokus, kan der opstå organisatoriske 'diseconomies of scale' i de tværfaglige samarbejder. Det vil sige, at ressourceforbruget og besværet overstiger den potentielle ekstra værdiskabelse, der ligger i det tværfaglige samarbejde og den nye viden, det skaber.

I forhold til at få skabt en åben og ligeværdig dialog kan forskellig fagterminologi vanskeliggøre kommunikationen. Desuden kan faglig stolthed og opfattelsen af at bestemte fagligheders vægt i samarbejdet gøre det svært at få alle integreret i beslutningsprocesserne i teamet.

Barrierer i tværfagligt samarbejde



DANGERS =

Barrierer for tværfagligt samarbejde

Manglende viden om potentialet og hvordan det kan realiseres

Kræver ekstra ressourcer og support fra organisationen

'Diseconomies of scale' grundet forskellighed

Terminologi og fagsprog vanskeliggør kommunikationen

Faglig stolthed er en barriere for integration i teams

Kilde: Working paper nr. 7, EAAA 2022

Du finder den samlede litteraturgennemgang i Working paper nr. 7: Tværfagligt samarbejde i SMV'er (Haahr & Nielsen, 2022) ➡

#2

Case-studie

Præsentation af case-virksomheder

Her præsenterer vi tre mindre virksomheder, som tilsammen danner udgangspunktet for vores undersøgelse. I de tre virksomheder samarbejdes der i større eller mindre grad på tværs af forskellige fagligheder, og vi giver et overblik over fællestæk og forskelle i måden, de arbejder på. I de efterfølgende afsnit finder du også en beskrivelse af de tre virksomheder og de specifikke potentialer og barrierer, de ser i forhold til tværfagligt samarbejde.

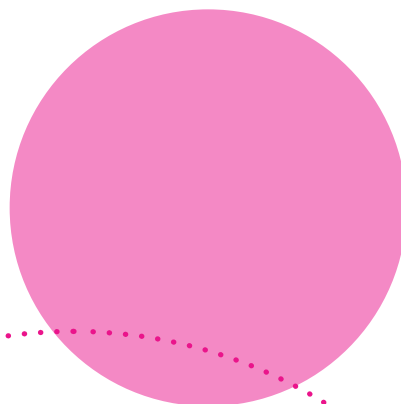
De tre virksomheder er valgt ud fra, at de alle er SMV'er. Desuden er der i udvælgelsen lagt vægt på, at de dels har flere forskellige fagligheder ansat, og at de har en ambition om at ville differentiere sig på markedet med nye og anderledes koncepter, der bygger på aktuelle megatrends. Alle tre virksomheder har ejerledere, der også er direkte involveret i udvikling og drift af virksomhederne.

Case	Produkt	Målsætning	Fagligheder i virksomheden
#1 Enorm Biofactory	Insektmel og insektolie til foder	Etablering af produktion med en kapacitet på 100 ton larver om dagen	Maskinmester, husdyrvidenskab, biolog, bioingeniør, landmand, kontorassistent, økonomi, murer, humanist (medievidenskab)
#2 Njord Destilleri	Gin og anden spritus i small batches med afsæt i dansk natur	At skabe distinkt avantgarde gin og andre spiritusser af højeste kvalitet	Litteratur, historie, engelsk, mediegrafiker, samfundsvidenskab, medievidenskab
#3 We Do Wood	Bæredygtige møbler til hjemmet leveret i flat pack	Vækst gennem nye produkter samt indtrængen på nye markeder	Markedsføring, salg, handel, møbelbranchen, finans

De tre case-virksomheder søger at udnytte et forretningspotentiale, der bygger på grøn omstilling og bæredygtighed. Vi har haft en antagelse om, at case-virksomhederne qua deres forretningsområder ikke har kunnet realisere deres forretningspotentiale uden en høj grad af tværfaglighed.

Desuden har vi udvalgt mindre virksomheder, da der kun findes meget få empiriske undersøgelser med fokus på tværfagligt samarbejde i SMV. Alle virksomheder har eksisteret i en årrække og har vist sig at have en plads i markedet. De tre virksomheder er alle i konstant udvikling både internt og eksternt.

Vi gør opmærksom på, at case-studiet giver et billede af de måder, som virksomhederne arbejder på ultimo 2022 og primo 2023, hvor empiriindsamlingen er foregået. Vi har ikke undersøgt virksomhedernes årsregnskaber, lønsomhed og lignende, men fokuseret rent på samarbejdsrelationer i den daglige drift og udvikling.





Enorm Biofactory

Introduktion

Fødevarereselskabet Enorm Aps blev etableret i 2016 af Lasse Hinrichsen. Lasse havde først hørt om insekter gennem en konkurrence på Aarhus Universitet og besluttede sig for at etablere en virksomhed baseret på insekter. Kort tid efter lancerede han Danmarks første fødevarer med insekter: Insektsnacks med chili eller sourcream & onion. Kort tid efter mødte han Carsten L. Pedersen og Jane L. Sam, der dengang drev et udviklingsselskab og gennem længere tid havde interesseret sig for insekter.

I 2017 etableredes Enorm Biofactory som den første industrielle insektfabrik af større skala i Skandinavien. Produktionen er fortsat under etablering, og hovedaktiviteten i selskabet er udvikling af konceptet og produktionen. På længere sigt er målet at kunne producere 100 tons larver om dagen. Larverne kan omdannes til insektmel og insektolie, der anvendes i foder til fisk, fjerkræ og svin. Virksomheden deltager også i flere forskellige projekter med ekstern finansiering fra bl.a. EU. Ifølge Jane L. Sam kan virksomheden fortsat betegnes som 'et stort udviklingsprojekt' med det mål at etablere et kommercielt produktionsanlæg og dermed blive en driftsvirksomhed.

Læs mere om Enorm Biofactory her ➡

Hvordan arbejder virksomheden tværfagligt?

Enorm Biofactory har på dette tidspunkt 25 ansatte og har løbende flere praktikanter tilknyttet. Derudover har virksomheden en række samarbejder med eksterne interessenter.

” Vi har alle mulige slags medarbejdere. Vi har tre maskinmestre i dag, og vi har en bioingeniør, vi har en biolog og vi har nogle landmænd, og vi har en murer og nogen der er rigtig gode med hænderne, og en der har en økonomisk baggrund og en enkelt humanist som mig. Så det er en meget blandet flok og derudover har vi også en masse udefra kommende samarbejdspartnere. Vi har en masse samarbejde med vores teknologi leverandør og universiteter, som også bidrager til vores udviklingsarbejde.

Jane L. Sam, partner i Enorm Biofactory

Helt centralt i virksomheden er samarbejdet omkring vigtige driftsprocesser. Som eksempel fremhæves kvalitet.

” Kvalitet er et godt eksempel på et område, hvor der er brug for tværfaglighed. Fordi der er brug for nogen, der både ved noget om råvarerne, indkommende materialer, og hvilke risici der eventuelt er forbundet med det. Det er ikke kun fødevarer sikkerhed, men også produktkvalitet

Jane L. Sam, partner i Enorm Biofactory

Desuden fremhæves den daglige pingpong om opgaverne. Der er mange opgaver, som den enkelte medarbejder ikke kan føre helt i mål uden at kunne spørge kolleger til råds undervejs. De mange fagligheder og løbende dialoger kræver høj grad af koordinering, og at der er en fra ledelsen, der har overblikket over de forskellige processer. Det nævnes også, at der opleves et stigende behov for at gøre tingene på en mere organiseret måde, og at aktuelle sager formelt sættes på dagsordenen til teammøder i stedet for, at de klares mere uformelt f.eks. ved at to medarbejdere snakker sammen og finder en løsning.

Virksomheden har som konsekvens oprettet fem interne 'projekt boards', der skal koordinere og prioritere udvikling indenfor forskellige områder såsom value chain, finans, teknik, biologi og ESG. Hvert projekt board har en 'board chair' som deltager i ugentlige ledermøder, hvor formålet er at komme 360 grader rundt i virksomheden og de udviklings- og projektaktiviteter, der foregår. Hver 4. uge udarbejdes også en kort skriftlig

overdragelse af de opnåede resultater og 'risks og opportunities' indenfor de enkelte områder.

Ifølge Jane L. Sam er det tværfaglige samarbejde lettere at håndtere, når der er tale om driftsopgaver. Her kan virksomheden definere ansvarsområder og sætte faste procedurer op. Når der er tale om udviklingsprojekter, arbejdes der mere agilt, og der er større behov for løbende afstemning.

” Der er brug for at se udviklingen med forskellige perspektiver og faglighed. Men fordi vi stadig er en lille virksomhed, kan det indimellem godt være mig, der både forholder mig til, hvad der fagligt, kvalitetsmæssigt og forretningsmæssigt skal til

Jane L. Sam, partner i Enorm Biofactory

Det fremhæves, at i en mindre iværksættervirksomhed som Enorm Biofactory med 25 ansatte typisk ikke vil have alle de nødvendige kompetencer til rådighed i forbindelse med at udvikle nye tiltag og gennemføre udviklingsprojekter. Der kan derfor være medarbejdere, der er nødt til at opbygge kompetencer, der ligger i periferien af deres egen uddannelsesmæssige baggrund. Dette giver over tid en opbygning af nye kompetencer i virksomheden, der gør, at der bliver en mindre afhængighed af eksterne konsulenter.

” For os kan tværfaglighed godt være én person

Jane L. Sam, partner i Enorm Biofactory

Det er også vigtigt at finde de rigtige eksterne partnere, der er interesseret i fælles udvikling og kompetenceopbygning hvad enten det drejer sig om 'ventilationssystemer' eller 'fluepuder'. Et andet aspekt er nemlig, at meget udvikling foregår i partnerskab med eksterne parter og interesser. Som eksempel nævnes samarbejdet med en teknologileverandør om udvikling og tilpasning af produktionsudstyr til produktionen af larver. I dette tilfælde vil det tværfaglige samarbejde omfatte og involvere flere personer udenfor virksomheden.

I forbindelse med arbejdet med udvikling fremhæver virksomheden, at der som udgangspunkt er en åben dialog mellem medarbejderne, og at der er mulighed for at byde ind med nye idéer, som udspringer af medarbejdernes fagligheder. Det bliver dog også fremhævet, at visse fagligheder kan være med til at lukke døren for nogle af de idéer, der opstår. Det kan f.eks. være viden om sikkerhed og regler i forbindelse med produktion af fødevarer eller indsigt i de økonomiske og finansielle aspekter ved at gennemføre et konkret udviklingsprojekt.

” Det kan være jeg har fået jordens bedste idé. Og så går jeg ned og siger til Arne, vi gør bare sådan og sådan. Og så siger han, det er en skidegod idé Jane, men det er bare ikke teknisk muligt. Eller omvendt at Arne har fået en god idé, som jeg fortæller ham det vil være usandsynligt at kunne få tilladelse til

Jane L. Sam, partner Enorm Biofactory

Hvilke drivers and dangers er fremherskende?

Ud fra vores interviews med virksomheden kan vi identificere disse væsentlige drivers and dangers for tværfagligt samarbejde i virksomheden:

Hvad driver det tværfaglige samarbejde?



Udvikling af virksomhedens produkter og produktion gennem samarbejde internt og eksternt.

De daglige opgaver kan ofte ikke løses af enkeltpersoner alene.

Centrale driftsprocesser (f.eks. dokumentation af kvalitet og fødevarer sikkerhed over for myndigheder) kræver, at flere fagligheder er involveret.

Nye idéer opstår ved at tale sammen.

Egen opbygning af viden gennem internt og eksternt samarbejde medfører, at der bruges færre ressourcer på eksterne konsulenter.

Det fremgår, at virksomheden er afhængig af samarbejde på tværs af fagligheder for at løse vigtige driftsopgaver og leve op til de krav der stilles fra myndigheder i forbindelse med produktion af insektlarver. Desuden ses hele virksomheden som et udviklingsprojekt, der er afhængigt af at nye idéer opstår og udvikles i fællesskab.

Som en mindre virksomhed med et stort behov for ressourcer er den løbende opbygning af ny viden og nye kompetencer vigtig, da alternativet er at købe eksterne konsulenter ind, når der er behov for kompetencer, der ikke findes in-house.

Da der er tale om et komplekst produkt, der kræver forskellige faglige indsigter at udvikle og producere, kan det blive uklart, hvem der træffer beslutninger, og hvordan beslutninger træffes, når der er tale om udviklingsprocesser. Der er én, der skal påtage rollen som vagthund i forbindelse med sikkerhed og juridiske og økonomiske forhold.

Når det tværfaglige samarbejde involverer eksterne partnere, er det kritisk at vælge de rigtige partnere, der både har de nødvendige kompetencer og ser en fælles interesse i samarbejdet.

Hvad opleves som barrierer for det tværfaglige samarbejde?



- Samarbejdet er nemmest, når det er drift. Udviklingsprojekter er mere agile, har en mere uklar ansvarsfordeling og kræver mere koordination.
- Når mange er involveret, kan det være uklart, hvem der sidder for bordenden, når beslutninger skal træffes.
- Manglende forståelse for vigtigheden af andre fagligheder (f.eks. kan jura og økonomi være en bremseklods) for idéer til ny processer og produkter.
- Samarbejde med eksterne partnere kan gå galt, hvis leverandører ikke leverer det aftalte eller ikke har den forventede know-how.
- Egen opbygning af viden gennem internt og eksternt samarbejde medfører, at der bruges færre ressourcer på eksterne konsulenter.

Hvordan udnytter Enorm Biofactory sit 'Room of Opportunity'?

Virksomheden lægger vægt på at inddrage både forskellige medarbejdere og eksterne partnere i både udviklings- og driftsprocesser. De forskellige aktører kommer til orde, og det lader til at være en central del af Enorm Biofactories forretningsgrundlag. Det betyder, at virksomheden får forskellig information og viden, som virksomheden kan kapitalisere på. Vidensprocessen ser ud til at være meget tydelig med en oplagt mulighed for at konsolidere viden og omsætte den ind i forretningen. Forretningsudviklingen er styret af strenge kvalitetskrav, og det kan bremse brugen af viden fra de enkelte medarbejdere. På baggrund af et behov for mere struktur og gennemsigtighed er organiseringen af udviklingsaktiviteterne ændret til at omfatte fem projekt boards, hvor videndeling mellem de enkelte boards foregår i et lederforum.

Njord Destilleri



Introduktion

Njord blev etableret i 2014 på fritidsbasis af vennerne Lars Toke Graugaard og Troels Præst Andersen. Sideløbende med deres studier på Aarhus Universitet havde de udviklet en passion for destillering og egen produktion af gin. Afsættet var at skabe forskellige gin med unikke og komplekse smage baseret på råvarer fra den danske natur. I løbet af 2016-17 overgik begge ejere til at være fuldtidsbeskæftiget i virksomheden. Spiritussen bliver produceret i små serier på en håndlavet kobberdestillator. En destillering omfatter cirka 300 flasker, så der er tale om små batches.

Over tid er der udviklet gin med 18 forskellige smage samt en række andre spiritusser. Desuden er der blevet opbygget et helt univers omkring ginnen med opskrifter på cocktails, kogebøger, ginsmagninger og et udviklingslaboratorium. Njord har i dag til huse i en gammel pumpestation i Sydhavnen i Aarhus. Målet er fortsat at udvikle den unikke position på markedet ved at udvikle nye smage, der provokerer og udfordrer sanserne samt udbygge universet med cocktails, madopskrifter, bøger, aktiviteter m.m. Gennem en tidligere praktikant med tysk baggrund, er der nu også sat gang i aktiviteter og salg i Tyskland. Desuden indgår virksomheden i forskellige samarbejder med eksterne parter som f.eks. Aarhus Universitet og flere store fødevarer virksomheder om udvikling af nye produkter.

Læs mere om Njord Destilleri her 

Hvordan arbejder virksomheden tværfagligt?

Njord har i dag de to stiftere og ejere, tre fastansatte, og virksomheden har løbende 1-2 praktikanter fra forskellige uddannelser tilknyttet. De to ejere har en baggrund inden for henholdsvis samfundsvidenskab og nordisk sprog og litteratur og mødte hinanden i forbindelse med studier i medievidenskab. De øvrige fastansatte har uddannelse inden for litteratur og historie, engelsk, det merkantile område og mediegrafiker.

” Vi er ikke nået så langt, at vi har specialiseret vores områder [...] alle laver egentligt alt muligt en vis del af tiden ”

”Vi er lidt nogen hybridpersoner. Målet er at vi alle kan guide vores kunder igennem vores 18 forskellige gin plus vores eksperimentelserie Njord Lugalab. Det er en ret unik ting, men det betyder også at alle har en mening om markedsføring. Så vi er ikke kommet derhen, at vi for alvor er begyndt at specialisere os. Indtil videre ser vi det som en styrke at vi alle sammen kan alle ting

Troels Præst Andersen, medstifter af Njord

Desuden er der opbygget generelle kompetencer i forhold til de forskellige aspekter af virksomhedsdrift herunder også regnskab og finans.

Ved ansættelse af nye medarbejdere lægges der meget vægt på, at personen passer ind og er villig til at påtage sig de forskellige opgaver og roller, der skal til for at få virksomheden til at fungere i det daglige. En afgørende faktor er også en interesse for produkterne og hele branchen samt være villig til at sætte sig ind produktet og produktionsprocessen og lære jargonen og fagtermerne. Dette gælder uanset hvad medarbejders ansvarsområder i virksomheden ellers er.

” Vi smider fagligheden en smule over bord i forhold til personen. De personlige karaktertræk, den personlige evne til at sætte sig ind i det her felt og drive noget i det her felt

Lars Toke Graugaard, medstifter af Njord

I det daglige samarbejdes der om både drifts- og udviklingsopgaver. Opgaverne fordeles og koordineres på det ugentlige tirsdagsmøde. Alle i virksomheden kan melde punkter ind til dagsordenen for mødet og alle forventes at bidrage og have en holdning til punkterne, som kan spænde fra produktion og logistik til markedsføring og HR.

” Vi har møder om både det ene, det andet og det tredje. Og så en gang imellem om smagsudvikling. Vi har et fast tirsdagsmøde, hvor vi får styr på driften både i denne og næste uge, hvad sker der og hvem skal gøre hvad og hvordan kommer vi videre med de her projekter, hvem tapper og er der nok på lager? Så der sidder vi og fordeler rollerne. Ud fra det møde opstår der så masser af separate møder. Vi er ikke inde over det hele. Det vil vi meget gerne undvære

Lars Toke Graugaard, medstifter af Njord

Virksomheden ser det som en styrke, at der ikke er nogen, der har status som eksperter på bestemte områder. Alle må arbejde på tværs af områder og fagligheder, når det er hensigtsmæssigt. Det giver en stor åbenhed overfor nye idéer. Det medfører ifølge ejerne også en større kompleksitet, men bevirker ofte også at kommer gevinster ud af det, man ikke lige forventede. Ligesom forskelligheden og samarbejdet gerne skulle gøre det sjovere at gå på arbejde.

Eksterne partnere kan også tænkes at sidde med ved bordet på møderne, når der skal diskuteres fælles udviklingsprojekter.

Virksomheden vokser, og der ses en begyndende tendens til mere specialisering f.eks. i forhold til økologi og økologikontrol, krav til indholdet af arbejdsopgaver for praktikanter og det faktum, at der er en ansat i virksomheden, der arbejder i Tyskland. Men de to ejere har et stærkt ønske om, at det ikke må føre til opbygningen af et hierarki. Derfor har virksomheden nu også indrettet et stort fælleskontor for at sikre at informationerne flyder frit og uformelt mellem ejere, medarbejdere og praktikanter.

” Det kan være både små og store organisationer der mister for meget viden, når man begynder at opdele det alt for meget. Der kan hurtigt komme konkurrence mellem de forskellige afdelinger

Lars Tøke Graugaard, medstifter af Njord

Hvilke drivers and dangers er fremherskende?

Ud fra vores interviews med virksomheden kan vi identificere disse væsentlige drivers and dangers for tværfagligt samarbejde i virksomheden.



Hvad driver det tværfaglige samarbejde?

Det at være med til at skabe noget unikt.

At involvere forskellige fagligheder og **personligheder** øger kreativiteten

Det er tilladt at have en interesse i og holdning alle fagfelter i virksomheden

Alle har interesse for produktlinjen og feltet der arbejdes indenfor

Det at have en passion for produktet og virksomheden er et vigtigt omdrejningspunkt for samarbejdet i virksomheden. Dermed bliver samarbejdet også meget personbåret. Det afspejler sig også i måden, der rekrutteres medarbejdere på. Her bliver det helt centralt at finde personer, der har en interesse og lyst og vilje til at sætte sig ind i spiritus og hele fødevarefeltet, som der arbejdes indenfor.

En vigtig værdi for virksomheden er, at alle har ret til at have en holdning til de forskellige fagfelter, der arbejdes med i virksomheden. Ejerne har et stærkt ønske om at undgå en specialisering med skarpe faggrænser, der kan forhindre, at nye idéer opstår.



Hvad opleves som barrierer for det tværfaglige samarbejde?

Resultatet kan blive for mainstream, hvis for mange skal ind over.

Forskellige incitamenter for medejere af virksomheden og ansatte.

Fare for manglende modspil til ledelsen.

Stigende specialisering i kraft af, at virksomheden vokser.

Et vigtigt parameter for virksomheden er at fastholde det unikke ved produktet og viljen til at gå nye veje. Det skal være spiritus, som udfordrer og provokerer køberne. Der ses derfor en fare i, at, hvis for mange fagligheder skal indover, vil det på sigt kunne komme til at medføre, at virksomhedens profil bliver udvisket og produkterne bliver mere mainstream.

Der er tale om en lille virksomhed med to ejere, som er dybt involveret i både drift og udvikling. Der kan derfor opstå en barriere i form af manglende modspil og en tendens til, at alle de forskellige faglige kompetencer, der er til rådighed i virksomheden, ikke kommer tilstrækkeligt i spil.

Virksomheden vokser, og det medfører på visse områder en stigende grad af specialisering, og at medarbejdere kan befinde sig på flere forskellige lokationer. Det kan påvirke den løbende dialog og idéudvikling medarbejderne i mellem og er et punkt, som de to ejere har opmærksomhed på.

Hvordan udnytter Njord Destilleri sit 'Room of Opportunity'?

Virksomheden beskriver, at den naturligvis har fokus på drift og lønsomhed, og at der er opbygget forventelige strukturer og processer i dagligdagen. Samtidig lægger virksomheden stor vægt på at udvikle virksomhedens produkter løbende og også etablere nye produktlinjer gennem eksterne samarbejder. Det lader til nærmest at være et krav, at de enkelte medarbejdere byder ind med egne idéer og feedback til nye produkter. Njord ser endnu ikke et behov for at skabe en mere opdelt organisering af opgaveløsningen. Det betyder, at virksomheden får forskellig information og viden, som virksomheden kan kapitalisere på. Vidensprocessen ser ud til at være on-going og meget iterativ og en implicit del af forretningen. De ugentlige fællesmøder er et centralt omdrejningspunkt.



We Do Wood

Introduktion

We Do Wood blev stiftet i 2011 med fokus på bæredygtige møbler produceret i bambus. I 2016 trådte Klaus Jorlet ind som medejer, og han købte de øvrige ejere ud fire år senere. Virksomhedens ejerkreds udgøres i dag af Klaus Jorlet og Søren Andersen; sidstnævnte trådte ind i virksomheden i 2020 som salgsdirektør og medejer. Fra oprindeligt at markedsføre møbler produceret af bambus fra Kina, er der sket et strategisk skifte til møbler af belgisk egetræ.

Virksomhedens mission er at markedsføre møbler af bæredygtige materialer ud fra de fem principper: produkterne designs og produceres i Danmark, træet skal være FSC certificeret, der anvendes grøn energi til produktionen, møblerne produceres uden brug af kemikalier, spildtræ skal indgå i produkterne. Desuden leveres produkterne i flat pack, som nedbringer både miljøbelastningen og omkostningerne i forbindelse med transport og lager.

Aktiviteterne i virksomheden er koncentreret omkring salg og markedsføring af produkterne via forhandlere, der kan være enten online eller fysiske butikker i en lang række lande, primært i Europa men også i USA og Australien. Desuden sælges produkterne også på virksomhedens egen hjemmeside.

Design og udvikling af produkterne sker i samarbejde med eksterne partnere ligesom produktion, logistik og lager også er outsourcet.

Læs mere om We Do Wood her 

Hvordan arbejder virksomheden tværfagligt?

Der er lige nu fire fastansatte (inklusive de to ejere) og derudover er der to studentermedhjælpere tilknyttet. Kompetencerne er primært inden for salg og markedsføring samt fagspecifik viden om møbelbranchen og møbelprodukter.

Det ugentlige møde mandag formiddag er et omdrejningspunkt for samarbejdet i virksomheden.

” Alle byder lige meget ind og områderne spænder fra de klassiske salg, markedsføring til produktudvikling, udfordringer, kommende haste opgaver mm. Da alle deltager sikrer vi, at de ved hvor vi er på vej hen og hvordan

Klaus Jorlet, CEO We Do Wood

Virksomheden har en meget klar fordeling af arbejdsopgaverne for derigennem at skabe grundlaget for en effektiv driftsorganisation. Det har dog også bevirket, at der ifølge ejeren og direktøren nærmest er tale om, at der, selvom det er lille virksomhed, er opstået siloer. Det betyder, at den enkelte har klart definerede og afgrænsede ansvarsområder.

Ejerne har derfor set et behov for mere dialog på tværs. For lidt koordinering og overlap mellem opgaver kan i perioder presse organisationen. Som et forsøg er der derfor i samarbejde med en ekstern facilitator blevet gennemført et projektforløb, hvor alle workflows (som f.eks. udvikling, indkøb, salg og markedsføring) er arbejdet igennem. Målet har været at synliggøre de enkelte trin i arbejdsprocesserne, og hvornår det er vigtigt, at flere er inde over eller er orienteret i forhold til de beslutninger, der træffes undervejs. Herved undgås megen sidste øjebliks brandslukning.

Også i forhold til udvikling af hele virksomheden har ejerne haft fokus på, at alle inddrages og bidrager. Her har der også været afholdt en workshop med en ekstern facilitator, der tog udgangspunkt i at hele virksomheden skulle arbejde med Business Model Canvas. Der er aftalt en videre proces med fokus på etablering af et årshjul.

I forhold til medarbejderinddragelse og mere samarbejde på tværs kan det også være med til at løse konkrete driftsudfordringer og sikre bedre udveksling af information.

” Hvis jeg tager afsted til f.eks. New York, så er der tale om mange dage væk fra kontoret. Der kan ske mange vigtige ting som skal besluttet og mangel på viden i form af information skaber altid problemer og har konsekvenser”
“For mit vedkommende er det virkelig givende, når folk åbner op og mange gange kommer der også nye guldkorn frem. Så vigtigheden i at inddrage alle i opgaverne gør det meget nemmere at arbejde målrettet efterfølgende

Klaus Jorlet, CEO We Do Wood

Med en strategi, der indeholder en målsætning om, at der skal lanceres 6-8 nye produkter om året, kræver samarbejdet med eksterne designere meget af virksomheden. For at strukturere samarbejdet med de mange eksterne designere, der byder ind med forslag til nye produkter, er der udarbejdet en designmanual, så både interne og eksterne følger en fast procedure i forhold til udvælgelse af designs til efterfølgende produktudvikling.

Hvilke drivers and dangers er fremherskende?

Ud fra vores interviews med virksomheden kan vi identificere disse væsentlige drivers and dangers for tværfagligt samarbejde i virksomheden.


Hvad driver det tværfaglige samarbejde?

Der opstår flere kreative idéer, når alle byder ind

Gør det daglige arbejde nemmere og skaber overblik og struktur i processerne

Outsourcing af aktiviteter til eksterne partnere

Muligheder for adgang til kompetencer og ekstern medfinansiering i udviklingsprojekter

We Do Wood har været igennem en proces, hvor ledelsen har erkendt et behov for mere dialog og samarbejde i virksomheden. Derfor har virksomheden afholdt workshops med eksterne facilitatorer, hvilket har ført til mere og bedre samarbejde omkring både de daglige driftsopgaver og udviklingsopgaver.

Drivkraften har været at få skabt mere overblik og struktur i arbejdsprocesserne. Samtidig opleves det også, at der opstår flere nye og kreative idéer, når alle er involveret og har mulighed for at byde på fælles møder og workshops.

Virksomhedens medarbejdere er primært beskæftiget med arbejdsopgaver indenfor salg og

markedsføring af møbelprodukterne. En række funktioner som design, produktion, lager og logistik varetages af eksterne partnere. Ligesom virksomheden har samarbejde med både online og fysiske butikker i en lang række lande. Omfanget af aktiviteter er derfor langt større end antallet af medarbejdere tilsiger. Det tværfaglige kommer derfor i høj grad i spil gennem de eksterne samarbejder, hvor de enkelte partnere besidder forskellige kompetencer afhængig af, hvilken funktion, de varetager i forsyningskæden.

Desuden indgår virksomheden i forskellige udviklingsprojekter med forskellige partnerne og ekstern finansiering. Her er omdrejningspunktet at få adgang til kompetencer og kapital som virksomheden ellers ikke ville kunne tilgå.


Hvad opleves som barrierer for det tværfaglige samarbejde?

I en travl hverdag kan der være vigtig viden, der ikke bliver delt

De tværfaglige samarbejdsprocesser kan kræve en ekstern facilitator

Svært at finde medarbejdere med de rigtige samarbejdskompetencer i forhold til virksomhedens set-up.

De økonomiske muligheder kan dræbe de kreative idéer, der opstår

Medarbejderne i We Do Wood har en travl hverdag med mange forskellige opgaver indenfor salg, ordrebehandling, markedsføring m.m. Opgaverne indebærer mange kontakter med samarbejdspartnerne i både Danmark og udlandet, og selvom det er en lille virksomhed, hvor alle sidder fysisk sammen, opleves det at viden ikke altid bliver delt i tilstrækkeligt omfang. Virksomhedens ejere er meget ude af huset, og det kan påvirke den daglige forretning på kontoret. De mange eksterne samarbejder kræver stor selvstændighed hos medarbejderne, men også samarbejde og koordination i det daglige, hvis ikke tiden skal bruges på hasteopgaver.

Som en konsekvens af ovenstående opstår behovet for en ekstern facilitator, der kan hjælpe med at strukturere processer og workshops, hvor alle deltager og bidrager på lige fod. Udover at besidde de nødvendige faglige kompetencer er det også vigtigt, at de medarbejdere, der ansættes, har de samarbejdskompetencer, der skal til for at fungere og trives i virksomhedens set-up. Ejerne har erkendt denne sårbarhed og anser det som særlig kritisk at finde de rigtige medarbejdere.

De workshops som virksomheden har afholdt, og den efterfølgende større grad af samarbejde på tværs, har ført til, at flere nye idéer opstår. Men da der er tale om en mindre virksomhed, og der er ikke ressourcer til at realisere idéer med potentiale. Fokus på økonomi og ressourcer kan

derfor virke hæmmende i forhold til den kreativitet, der opstår. Det vil oftest være ejernes rolle at repræsentere denne vinkel.

Hvordan udnytter We Do Wood sit 'Room of Opportunity'?

Virksomheden har stærkt fokus på drift og de løbende driftsopgaver. Der er samtidig også fokus på udvikling af nye produkter med hjælp fra eksterne møbeldesignere samt udvikling af hele forretningen. Det er vigtigt at finde medarbejdere, der trives med denne arbejdsform og de krav, den medfører. Dagligdagen er bundet op i en strategi, der løbende tilpasses i forhold til interne og eksterne forhold. We Do Wood har en intention om at udvikle sit medarbejderteam, så det bliver mere naturligt at dele viden. På den måde kan der udvikles nye processer i virksomheden og skabes naturlig vidensopbygning og organisatorisk læring. Det ugentlige fællesmøde samt aktiviteterne med eksterne facilitatorer er vigtige både i forhold til den daglige drift og virksomhedens udvikling på længere sigt.

Sammenfatning af case-studiet

I dette afsnit sammenfatter vi case-studiet og indsigterne fra de tre virksomheder.

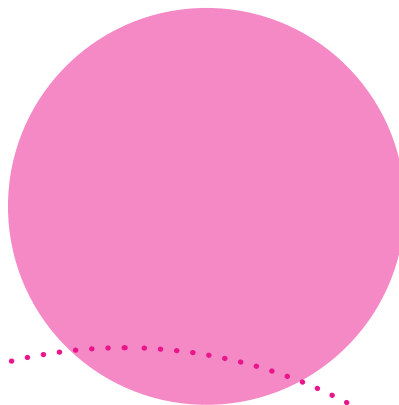
Først ser vi på forskelle i tilgang og organisering af det tværfaglige samarbejde. Dernæst sætter vi fokus på de drivers and dangers, som vi kan

identificere på tværs af virksomhederne. Endelig opstiller vi en række anbefalinger til SMV'er, der ønsker et øget fokus på tværfagligt samarbejde.

Case	Tilgang	Organisering
#1 Enorm Biofactory	Produkterne er underlagt stærke lovgivningskrav, som rammesætter det tværfaglige samarbejde. Kvalitetssikring og opfyldelse af kravene kan ikke ske uden samarbejde på tværs.	Virksomheden løser både drifts- og udviklingsopgaver i teams og har etableret projekt boards indenfor de centrale udviklingsområder. Koordinering på tværs af arbejdet i de enkelte boards er en forudsætning for at virksomheden lykkes.
#2 Njord Destilleri	Interesse og passion for produktet og branchen driver både drifts- og udviklingsprocesser. Der er et stærkt ønske om at undgå en hierarkisk struktur.	Der er særskilte ansvarsområder, men det forventes at alle bidrager og arbejder på tværs i dagligdagen. Der koordineres på ugentlige fællesmøder og løbende i dagligdagen.
#3 We Do Wood	Grundlaget er en strategi for udvikling af produkter og markeder gennem et netværk af eksterne samarbejdspartnere. Samarbejde på tværs foregår både internt og eksternt med samarbejdspartnere indenfor produktudvikling, produktion, lager og logistik.	Opdeling i funktioner og arbejdsområder, men behov for samarbejde og koordinering på tværs i det daglige. Ugentlige møder med fokus på salgs- og driftsmål. Der er etableret en proces for udvikling af mere faste årshjul, som involverer mere samarbejde på tværs internt.

Case-studiet gør os i stand til at identificere forskellige tilgange og mønstre i det tværfaglige samarbejde. Det indikerer, at en 'one-size-fits all' ikke findes, men at tilgangen til tværfagligt samarbejde både kan være styret af udefrakommende krav og ejernes interne mål og ønsker.

Virksomhederne har mellem 7 og 25 medarbejdere og har alle etableret mødestrukturer for at fremme samarbejde på tværs. Vækst i omsætning, antal medarbejdere og samarbejdspartnere giver anledning til løbende overvejelser om gentænkning af struktur og organisering. Der balanceres mellem behov for struktur og ønsket om uformelt samarbejde på tværs, som ses som værende nødvendige for at løse både drifts- og udviklingsopgaver.



Drivers & dangers i de tre case-virksomheder

Drivers

Vi kan identificere følgende vigtige drivkræfter (drivers) for det tværfaglige samarbejde i virksomhederne:



Driver I:

Det tværgående samarbejde er et vilkår og en grundlæggende måde at organisere virksomheden på

Der samarbejdes på kryds og tværs i virksomhederne. Samarbejdet er en forudsætning for, at både drifts- og udviklingsopgaver kan løses. Graden af formaliserede strukturer er temmelig lav. Det giver ikke så meget mening at tale om teams, da hele virksomheden ses som ét team, hvor der så opstår ad-hoc samarbejder mellem medarbejderne, når opgaverne kræver det. Det tværfaglige samarbejde erstatter på den måde opdelingen i divisioner og afdelinger, som ellers er gængse i større virksomheder og organisationer. Begrebet teaming, hvor der opstår mere flydende konstellationer, sættes i spil.



Driver II:

De forhåndenværende søms princip

Det er ikke realistisk at mindre virksomheder kan have medarbejdere ansat med formelle kompetencer indenfor mange forskellige aspekter af udvikling og drift, der arbejdes med. Der foregår derfor en høj grad af kompetenceopbygning gennem virksomhedens drift og samarbejdet om opgaverne i det daglige. Når der er opgaver, der skal løses, fordeles de ud fra de medarbejdere og kompetencer, der er til rådighed. Dette foregår typisk på ugentlige møder, hvor ejerne/lederne og alle medarbejdere er til stede. Selvom virksomhederne har visse medarbejdere med specialistkompetencer ansat, forventes det, at alle har viden om og kan bidrage til de forskellige områder, som virksomheden beskæftiger sig med.



Driver III: Adgang til kompetencer gennem eksterne samarbejdspartnere

Kendetegnende for virksomhederne er, at de tværfaglige samarbejder ikke afgrænses til samarbejde mellem de ansatte i virksomheden. Eksterne partnere deltager i udviklingsprojekter og bidrager på den måde med kompetencer og ressourcer, som virksomheden ikke selv besidder. Afhængig af virksomhedens set-up kan samarbejdet også omfatte centrale driftsprocesser. Repræsentanter for eksterne samarbejdspartnere inviteres ofte med til interne møder.



Driver IV: Ejerledernes involvering i samarbejdet

Ejerne af de mindre virksomheder spiller en vigtig rolle i forhold til rammesætningen af det tværfaglige samarbejde, men indgår samtidig også i samarbejdet om den daglige drift og udvikling af virksomheden. Det tværfaglige samarbejde er ikke formaliseret eller nedskrevet, men ejerne er indstillet på, at alle både kan og skal bidrage. De ugentlige møder, hvor alle deltager er helt centrale, for her koordineres og udvikles samarbejdet. Der vil ofte være både daglig drift og udviklingsopgaver på dagsordenen. Ud fra møderne opstår samarbejde på kryds og tværs omkring opgaverne.

Dangers

Vi kan identificere følgende vigtige barrierer (dangers) for det tværfaglige samarbejde i virksomhederne:



Danger I: Selv små virksomheder oplever silodannelse

Virksomhederne er i vækst og oplever en begyndende tendens til dannelse af siloer (et fænomen som ellers oftest forbindes med større virksomheder og organisationer), selvom de fortsat har forholdsvis få ansatte. Ejerlederne tager forskellige initiativer for at modvirke denne tendens. Det kan være både i form af workshops og møder for hele virksomheden og ændringer i den fysiske indretning, så den understøtter mere samarbejde på tværs. En af virksomhederne har også valgt at inddrage eksterne facilitatorer for at fremme bl.a. videndeling på tværs.



Danger II: Ejerledernes dobbeltrolle

Det tværfaglige samarbejde understøttes af ejerlederne og derfor fødes mange nye idéer. Samtidig er det dog ofte ejerlederne, der i sidste ende skal vurdere idéerne ud fra økonomiske, lovgivningsmæssige og strategiske forhold. De er bevidste om denne rolle og ser den som et nødvendigt aspekt og en positiv konsekvens af at åbne op for tværfagligt samarbejde. Men der er tale om en balance, hvor motivationen for at deltage og bidrage kan dale hos medarbejderne, hvis mange idéer afvises.



Danger III: Kritisk at finde de rigtige medarbejdere

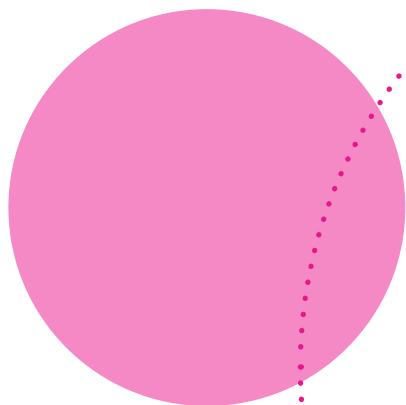
Medarbejderne er altafgørende for, at virksomhederne både udvikler sig og lykkes med den daglige drift. Virksomhederne nævner vigtigheden af de personlige kompetencer, herunder evnen til at kunne samarbejde tværfagligt med både interne og eksterne partnere. Det kræves også, at medarbejderen ikke ser sig selv som en specialist med et afgrænset felt, men er indstillet på at bidrage til at løse virksomhedens opgaver i samarbejde med de øvrige ansatte. Ansættes en medarbejder der ikke passer ind, kan det påvirke samarbejdet i hele virksomheden.



Danger IV: Afhængighed af samarbejdspartnere

Samarbejdet med eksterne partnere er vigtigt for virksomhederne, men medfører samtidig også en afhængighed og sårbarhed, hvis de ikke lever op til de aftaler, der er lavet, eller viser sig ikke at besidde den nødvendige knowhow. Der bruges mange ressourcer på at finde og vurdere relevante partnere. Samarbejde med universiteter og andre uddannelsesinstitutioner kan give adgang til vigtig faglig viden, men kan også være tidskrævende.

Er du ejer og/eller leder i en lille eller mellemstor virksomhed, har vi ud fra vores case-studie opstillet seks anbefalinger til, hvordan du kan arbejde med og udvikle det tværfaglige samarbejde i din virksomhed.



#3

Anbefalinger til virksomheder



På baggrund af vores undersøgelser har vi opstillet disse anbefalinger til SMV'er, der vil udforske værdiskabelse gennem tværfagligt samarbejde i deres virksomhed. Anbefalingerne er især møntet på ejerledere, men er relevante for alle ansatte i denne type af virksomheder.

✓ Se det tværfaglige samarbejde som et grundlæggende vilkår.	Acceptér, at din virksomhed bygger på tværfagligt samarbejde. Fungerer samarbejdet ikke, fungerer virksomheden ikke. Se samarbejdet på tværs som en af dine vigtigste ledelsesopgaver.
✓ Insistér på, at alle har ret til have en holdning til forskellige funktions- eller fagområder i virksomheden – ingen kan "eje" et område.	Virksomheden udvikles gennem konstant opbygning af ny fælles viden. Forudsætningen er en åben og ligeværdig dialog, hvor alle har mulighed for at bidrage, også inden for andre funktions- eller fagområder end deres eget.
✓ Lav tiltag, der modvirker silodannelse.	Silodannelse sker lynhurtigt når virksomheden vokser. Tænk på det i forhold til den fysiske indretning og afholdelse af fælles møder og workshops.
✓ Hav konstant fokus på samarbejdet	Vær opmærksom på samarbejdet i det daglige. De ugentlige fællesmøder er centrale. Brug tid på at planlægge møderne. Insistér på at alle deltager aktivt og bidrager.
✓ Langsigtet fokus	Samarbejdet udvikles over tid. Overvej at afholde fælles dage med fokus på virksomhedens udvikling også på længere sigt.
✓ Undgå at blive stemplet som idédræber.	Ikke alle de idéer, der opstår, kan realiseres. Undgå dog at blive stemplet en idédræber ved at være åben om tilgængelige ressourcer og prioriteringen af disse.
✓ Hav fokus på tværfaglige samarbejdskompetencer, når der skal ansættes nye medarbejdere og vælges nye partnerskaber.	Se ikke kun på de faglige kompetencer. Samarbejdskompetencerne er mindst lige så vigtige både hos egne medarbejdere og hos de partnere, du entrerer med.

#4

Implikationer for uddannelser



På baggrund af vores undersøgelser har vi også opstillet en række anbefalinger til uddannelsesinstitutioner, der ønsker at udbyde moduler, fag eller kurser med vægt på tværfaglige samarbejdskompetencer. Anbefalingerne er især rettet mod undervisere og uddannelsesledere og -planlæggere.

<p>! Har vi den relevante litteratur til rådighed?</p>	<p>Vær opmærksom på, at cases og forskningsartikler ofte er bygget op omkring store, globale virksomheder eller uddannelses- og forskningsinstitutioner inden for sundhedssektoren. Denne viden kan ikke umiddelbart appliceres på SMV'er. Dette taler for at sammensætte undervisningsmateriale fra forskellige kilder og forskningsområder.</p>
<p>! Er tilrettelæggelse af uddannelse en reel spejling af virkeligheden?</p>	<p>Virksomhederne anvender ikke formelt nedsatte tværfaglige projektgrupper med særligt udvalgte medarbejdere fra forskellige afdelinger. Samarbejderne opstår ad-hoc til løsning af både drifts- og udviklingsopgaver. Dette taler for at træne studerende i at løse tværfaglige opgaver ud fra de givne forudsætninger og kompetencer i teamet.</p>
<p>! De personlige kompetencer er mindst lige så vigtige som de faglige.</p>	<p>Virksomhederne fremhæver personlige kompetencer som et stærkt fokuspunkt ved nyansættelser. De personlige kompetencer er også en forudsætning for at kunne løse drifts- og udviklingsopgaver i virksomhederne. Dette taler for også at have fokus på udvikling af personlige kompetencer i undervisningen.</p>
<p>! Facilitering af processer og møder er essentielt.</p>	<p>De tre virksomheder i case-studiet har faste møder, som bygger på tværfagligt samarbejde. Kompetencen til at facilitere disse møder er vigtig i forhold til, at alle deltagere bidrager aktivt. Dette taler for at give studerende kompetencerne til også at kunne facilitere teamsamarbejde.</p>
<p>! Husk efteruddannelse af ledere og medarbejdere.</p>	<p>Derudover er der også et potentiale på videre- og efteruddannelsesområdet i forhold til at udvikle ledernes og medarbejdernes kompetencer til tværfagligt samarbejde i SMV'er. Dette taler for at udbyde kurser og fag med fokus på tværfaglige samarbejdskompetencer.</p>

Referencer

- Aime, F., Humphrey, S. E., Derue, D. S. & Paul, J. B., 2014. The Riddle of Heterarchy: Power Transitions in Cross-Functional Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, pp. 327-352.
- Baunsgaard, V.V. & Clegg, S., 2013. Walls or Boxes: The Effects of Professional Identity, Power and Rationality on Strategies for Cross-Functional Integration. *Organization Studies*, Vol. 34, no. 9, pp. 1299-1325.
- Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., Galeano, N. & Molina, A., 2009. Collaborative networked organizations – Concepts and practice. *Computers & Industrial Engineering*.
- Caulliraux, A.A., Baston, D. P., Araujo, R. & Reis da Costa, S. R., 2020. Organizational optimization through the double diamond - Applying Interdisciplinarity. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, pp. 1-12.
- Christensen, C.M, Gregersen, H. & Dyer, J., 2011. *Innovator's DNA*. Harvard Business Review Press.
- Dansk Industri, 2019. *Business Magasin*. Nr. 1 – Februar.
- Darsø, L., 2011. *Innovationspædagogik – kunsten at fremelske innovationskompetence*. Samfundslitteratur.
- Edmondson, Amy C., 2013. *Teaming to Innovate*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. & Harvey, J.-F., 2018. Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review* 28, pp. 347-360.
- Erhvervsakademi Aarhus, 2020, *Compendium - AU Interdisciplinary Teamwork and Innovation Processes*.
- Glaveanu, V.P., Ness, I.J. & Rasmussen, L.J.T., 2020. Chapter 2 - Creative success in collaboration: A sociocultural perspective, in: *Creative Success in Teams*. Academic Press. pp. 19-32.

- González-Benito, Ó, Muñoz-Gallego, P. A. & Garcia-Zamora, E., 2013. Role of Collaboration in Innovation Success: Differences for Large and Small Businesses. *Journal of Business Economics and Management* Volume 17(4), pp. 645-662.
- Han, J., Han, J., & Brass, D. J., 2014. Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35(1), pp. 54-71.
- Hjertø, Kjell B., 2013. *Team*. Fagbokforlaget.
- Johansson, F., 2008. What is the midici effect?, in: *The Medici Effect*. Harvard Business Press.
- Johnson, D.H., and Johnson, F. P., 2013. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 11th ed. Pearson.
- Juul Kristensen, C. & Hussain, M. A., 2019. *Metoder i samfundsvidenskaberne*. 2. udgave. Samfundslitteratur.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K., 1993. *The Wisdom of Teams - Creating the High Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Leahey, E., Beckman, C.M. & Stanko, T.L., 2017. Prominent but Less Productive: The Impact of Interdisciplinarity on Scientists' Research. *Administrative Science Quarterly*. Volume 62, issue 1.
- Lencioni, P. 2002. *The five dysfunctions of a team*. John Wiley & Sons, Inc
- Li, Y. Q. & Liu, C. H., 2016. Knowledge Cooperation Diversification Strategy for Tourism Scholar Creativity: The Moderating Role of Tie Strength. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 21, pp. 94-117.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpel, I. & Brosi, P., 2017. *The Mix That Matters*. The Boston Consulting Group. February.

- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. & Abouzahr, K., 2018. *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*. The Boston Consulting Group.
- Moirano, R., Sánchez, M. A. & Stepánek, L., 2020. Creative Interdisciplinary Collaboration: A Systematic Literature Review. *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 35 (100626)
- Ness, I. J. & Dysthe, O., 2020. Polyphonic Imagination: Understanding Idea Generation in Multidisciplinary Groups as a Multivoiced Stimulation of Fantasy. *Creativity Research Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 30-40.
- Ness, I. J. & Riese, H., 2015. Openness, curiosity and respect: Underlying conditions for developing innovative knowledge and ideas between disciplines. *Learning, Culture and Social Interaction*, pp. 29-39.
- Ness, I. J. & Søreide, G. E., 2014. The Room of Opportunity: Understanding Phases of Creative Knowledge Processes in Innovation. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26, No. 8, pp. 545-560.
- Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro, & Noburo Konno. 1988. The Concept of Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
- Olsen, M. R. & Olsen, S. Ø., 2018. 20 *Effektive Teamværktøjer Til Facilitering Af Teamsamarbejde*. Erhvervsakademi Aarhus, forsknings- og innovationsafdelingen.
- Park, J. Y. & Sung, C.-S., 2017. Is Social Networking a Waste of Time? The Impact of Social Network and Knowledge Characteristics on Job Performance. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 15, pp. 560-7.
- Plum, E., 2017. Opgør med et forældet syn på teamledelse. *Ledelse i dag*. pp. 1-6.

Randel, A. E. & Jaussi, K. S., 2003. Functional Background Identity, Diversity, and Individual in Cross-Functional Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 763–774.

Rock, D., Grant, H. & Grey, J., 2016. Diverse Teams Feel Less Comfortable — and That’s Why They Perform Better. *Hbr.Org*, September.

Rock, D. & Grant, H., 2016. Why Diverse Teams Are Smarter. *Hbr.Org*, November.

Ruef, M., 2002. Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, pp. 427–449.

Sarasvathy, S., Read, S., Dew, N. & Wiltbank, R., 2011. *Effectual Entrepreneurship*. Routledge.

Schein, E. H., 2013. *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers.

Spoelstra, H., Stoyanov, S., Burgoyne, L. & Bennett, D., 2014. Convergence and Translation: Attitudes to inter-professional learning and teaching of creative problem-solving among medical and engineering students and staff. *BMC Medical Education*, Vol. 14, No. 14, 2014.

Sun, Y., 2018. Liberal Arts Education and the Modern University. *European Review*, Vol. 26, pp. 272–284.

Schwarz, R. M., 2002/2017. *The Skilled Facilitator- A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers*. John Wiley & Sons, Inc.

Tang, M. & Werner, C.H., 2017. Interdisciplinary and intercultural approaches to creativity and innovation: example of the EMCI ERASMUS intensive program, in: *Handbook of the Management of Creativity and Innovation - Theory and Practice*. Chapter 4.

Timmis, S., Williams, J., 2017. Playing the interdisciplinary game across education–medical education boundaries: sites of knowledge, collaborative identities and methodological innovations. *International Journal of Research & Method in Education*, Vol. 40, pp. 257–269.

Tuckman, B.W., 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol. 63, pp. 384–399.

Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C., 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization*, Vol. 2, No. 4, pp. 419–27.

Vinereanu, D., Lopes & R., Bahit, C., 2017. A multifaceted intervention to improve treatment with oral anticoagulants in atrial fibrillation (IMPACT-AF): an international, cluster-randomised trial. *The Lancet*, Vol. 390, pp. 1737–1746.

Wheless, N., 2021. 4 Lesson for Building Diverse Teams. *Hbr.Org*, May.

Wheelan, S. A., 2009. *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. SAGE Publications, Chapter 5: Effective Teammembers, pp. 53-76.

Interviews

Bjørn Sortland, 1. amanuensis, NTNU, gennemført 26. april 2021.

Klaus Jorlet, CEO, We Do Wood, 3. oktober 2022 & 23. februar 2023.

Jane Lind Sam, partner & COO, Enorm Biofactory, gennemført 28. april 2022 & 15. marts 2023.

Lars Toke Graugaard & Troels Præst Andersen, medstiftere af Njord Destilleri, gennemført 3. oktober 2022 & 7. februar. 2023.

Hjemmesider

enormbiofactory.com

spiritofnjord.com

wedowood.dk

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

