

Af Christine Theisen, freelancejournalist / Fotos Michael Daugaard

24 skarpe hjerner, fem døgn, tre udfordringer



Intensiteten var høj, da en alternativ samarbejdsmodel blev afprøvet af tre virksomheder og tre humanitære organisationer. Sammen havde de fem døgn til at løse en kerneudfordring for hver af organisationerne. Undervejs kom deltagerne under pres og fik nye indsigter – både i dem selv og de andre.

For første gang nogensinde slog tre store virksomheder og tre humanitære organisationer pjalterne sammen - i fem døgn. Dels for at løse nogle af de kerneudfordringer humanitære organisationer står overfor og dels for at blive inspireret af hinandens forskellige tilgang til problemløsning.

Virksomhederne Lundbeck, Novozymes og COWI stillede med i alt 18 nøglemedarbejdere, der var parate til at gå i krig med ugens opgave. Røde Kors, Folkekirkens Nødhjælp og Mellempøkeligt Samvirke mønstrede hver to centrale medarbejdere. Alle mødtes de i DGI-byen en tidlig mandag morgen. Og de kom først hjem igen fredag aften, da opgaverne var løst og forslagene præsenteret for et panel af topledere fra de deltagende virksomheder og NGO'er.

Fra individer til high performance team

For Røde Kors er udfordringen at skaffe flere penge, Mellempøkeligt Samvirke ønsker partnerskaber med erhvervslivet, mens Fol-

kekirkens Nødhjælp har brug for at få organisationens globale ledelsesstruktur til at fungere.

Deltagerne blev inddelt i tre grupper, og udover at udarbejde konkrete løsningsforslag på udfordringerne var det et mål, at grupperne hen over ugen skulle udvikle sig fra at bestå af individer til at være sammentømrede 'High Performance'-teams.

"Det er teams, der kan holde næsen i sporet i forhold til den business case, der skal løses, og som samtidig arbejder med teamets udviklingsproces. Deltagerne skaber et arbejds- og læringsmiljø, hvor de har tillid og tør uddelegere og udfordre hinanden. De ved, at nogen er gode til at tænke innovativt, mens andre er bedre til at afslutte. Et high performance team bruger hinandens styrker og fordeler opgaverne, så der fx ikke sidder otte mennesker omkring bordet, der alle sammen vil være leder hele tiden," siger Kirsten Bragh, partner i firmaet Action Lab, der havde taget initiativ til det koncentrerede forløb.

Intensiv læring

Og netop læringselementet var da også en af årsagerne til, at de tre store virksomheder havde besluttet at stille medarbejdere til rådighed. Gevinster som talentudvikling, øvelse i at løse opgaver under pres og input fra andre brancher, gik i hvert fald igen, da virksomhedslederne motiverede deres deltagelse under kick-off-seancen mandag morgen.

"Jeg ser det ikke som om, vi ensidigt giver NGO'erne noget," svarede COWIs koncerndirektør Lone Hass efterfølgende på spørgsmålet om, hvorfor COWI skulle deltage.

"Vores medarbejdere er konsulenter, der hver dag skal kunne sætte sig ind i andre organisationers problemstillinger. Jeg ser forløbet som struktureret træning, der udvider medarbejdernes horisont og giver dem nye vinkler. Samtidig får de en enestående chance for at arbejde sammen med dygtige folk fra andre store danske virksomheder."

En af virksomhedsdeltagerne var Tine Bryan Stensbøl. Til daglig er hun chef for en division af neuroforskere i Lundbeck, men i denne ar-



Der var en personlig tilfredsstillelse i at hjælpe en NGO med nye perspektiver. Men jeg kunne godt mærke, at der ikke var lige så meget på spil for mig, som da vi brugte metoden internt i Lundbeck. Her gjaldt det en af vores egne udfordringer, og vi skulle præsentere løsningen for vores egen ledelse. For mig var dét en stærkere motivationsfaktor

Tine Bryan Stensbøl, Divisional Director, Lundbeck

Det er interessant at høre fra grupperne, at der faktisk skal bruges en del ressourcer på at få diversiteten til at fungere. Det kan man godt komme til at overse i hverdagen. Vi hylder jo mangfoldighed og diversitet, men det er ikke nok at sige det. Man skal virkelig ville det for at få det til at fungere

Lone Hass, koncerndirektør i COWI



bejdsuge skiftede hun kontoret i Valby ud med et projektrum i DGI-byen og en intensiv læringsproces.

“Man starter fra scratch og skal levere en sammenhængende og brugbar løsning inden for fem døgn. Det giver en ret stejl læringskurve og er en god måde at få testet sine egne kompetencer på,” siger hun.

“Og så er det værdifuldt at arbejde sammen med folk fra helt andre miljøer. Jeg tager både nye procesværktøjer og et udvidet netværk med mig tilbage.”

Presset på tiden

Grupperne blev udfordret flere gange i forløbet, fortæller Kirsten Bragh, der sammen med to andre konsulenter fra Action Lab fungerede som facilitatorer og undervejs tilbød coaching til deltagerne både individuelt og i grupper. Typisk melder alvoren sig et par døgn inde i forløbet, når afgørelsens time pludselig rykker tættere på.

Det kan Tine Bryan Stensbøl godt genkende: “I starten er der masser af god energi, og

alle viser de positive sider af sig selv. Men på et tidspunkt begynder man at fornemme, at nu skal der snart leveres. Hvis der ikke er en tydelig oplevelse af, hvem der leder slagets gang, begynder det at blive tydeligt, hvor forskelligt folk handler, når de er under pres,” siger hun.

Selv havde Tine fra starten sagt, at hun ikke havde behov for at være gruppens leder, men da uret begyndte at tikke hurtigere i midten af ugen, tog hun alligevel over og uddelegerede opgaverne.

“Det er sådan, jeg gør, når jeg bliver presset. Bagefter fik jeg som feedback fra de andre, at det havde været ok, men at jeg godt kunne virke hård,” siger hun.

Tine synes ikke, det er så underligt, at nogen følte sig overrumlede, da hun overtog styringen. Alligevel giver tilbagemeldingen hende noget at tænke over.

“Jeg kommer fra en meget datadrevet kultur, hvor tingene skal være fuldstændig i orden, og hvor vi er vant til at gå hinanden meget på klingen. Men måske kan vi også gøre det an-

Laboratoriet

Action Lab er et dansk konsulentfirma, der har specialiseret sig inden for feltet ‘Forretningsdrevet Action Learning’ – en metode, hvor en gruppe nøglemedarbejdere skal løse en konkret forretningsudfordring inden for en given tidshorizont. Forløbet følges tæt af konsulenter, som udfordrer gruppen og beder deltagerne reflektere over processen og deres egen rolle undervejs.

Normalt foregår forløbet internt i en organisation, og det er først gang, Action Lab har samlet folk på tværs af virksomheder og sektorer. Det udvidede forløb var sponsoreret af de tre deltagende virksomheder og Action Lab. NGO’erne var inviteret gratis med.

Se mere på www.actionlab.biz

derledes ind imellem. Det har oplevelsen givet mig lyst til at reflektere over.”

Is i maven

Også pressechef i Røde Kors, Hans Gregersen, lærte noget af samarbejdet med de andre i sin gruppe.

”Jeg havde forventet, at det ville være os fra Røde Kors, der kunne holde idéfasen åben i længst tid. Men det viste sig, at virksomhedsforskerne i teamet havde langt mere is i maven og tvang os endnu længere ud i hjørnerne. Det overraskede mig, og samtidig lærte jeg noget rent procesmæssigt,” siger han.

”Til gengæld havde vi så et slagsmål i forhold

til vores præsentation, hvor de samme mennesker ville have 30 detaljerede slides, mens jeg er mere til storytelling. Det var udfordrende - på den gode måde - og vi endte med et fint kompromis,” slutter Hans Gregersen.

Resultatet

På den femte og sidste dag præsenterede grupperne deres løsningsforslag for et panel af topledere fra de tre NGO'er og de tre deltagende virksomheder. Det er nu op til NGO'erne, hvordan de vil benytte forslagene.



Vi er ikke bange for at samarbejde med erhvervslivet. Det har vi gjort flere gange de seneste år, hvor vi har drøftet strategier, code of conducts og etiske retningslinjer. Det her var en kæmpe mulighed for at få professionelle folk fra store internationale virksomheder til at kigge på vores udfordring med den globale ledelsesstruktur

Henrik Stubkjær, generalsekretær i Folkekirkens Nødhjælp

Røde Kors: Send flere penge

Røde Kors indsamler i omegnen af 100 mio. kr. om året - hovedsagligt gennem husstandsindsamlinger og medlemskaber. Men organisationen kan godt bruge endnu flere penge til sit humanitære arbejde. Derfor lød ugens udfordring: Find 50 mio. kroner mere ad veje, vi ikke har set tidligere.

Løsning: Gruppen kogte sine 25 idéer ned til fire konkrete forslag, bl.a. indsamling af gamle mobiltelefoner og et formaliseret samarbejde med Aarstiderne. Der var også et forslag om at gå sammen med Advokatrådet for i fællesskab at få flere danskere til at skrive testamente.

Generalsekretær Anders Ladekarl: ”Jeg er overrasket over, hvor konkrete og realiserbare løsninger er. De ligger ikke langt fra tanker, vi allerede har tænkt, men de har fået et tvist. Jeg kan se, at der har været andre kompetencer inde over, for eksempel på den statistiske evaluering og vurderingen af forretningsværdien. Vi har allerede taget første skridt til at realisere det ene forslag.”

Folkekirkens Nødhjælp: Ledelse i en global struktur

Gennem de seneste 10 år har Folkekirkens Nødhjælp ændret sig fra at have et stort dansk hovedkontor og færre medarbejdere på de regionale kontorer ude omkring i verden til at være flere medarbejdere internationalt end i Danmark. For nylig er ledelsesstrukturen ændret, så de regionale ledere også er blevet en del af organisationens strategiske ledergruppe. Udfordringen lød at hjælpe Folkekirkens Nødhjælp til fortsat at sikre en effektiv og innovativ ledelse, når ledelsesgruppen fordeler sig på mere end 20 lande, opererer i samtlige tidszoner og i flere områder er belastet af ustabil netforbindelse.

Løsning: En værktøjskasse med detaljerede forslag til en tidsmæssig proces samt bud på konkrete tilgange, både organisatorisk, kommunikationsmæssigt og teknologisk.

Generalsekretær Henrik Stubkjær: ”Opgaven er kompleks, og gruppen har været helt inde og røre ved maskinrummet i vores organisation. Det er vitalt for os at få styr på den nye ledelsesstruktur, og det ville have taget os lang tid at komme så langt, som gruppen gjorde. Jeg gør mig ingen illusioner om snuptagsløsninger, men vi har fået input, som vi kan bruge i det lange seje træk, vi står overfor.”

Læs om Mellemfolkeligt Samvirkes udfordring i næste artikel.