

Relationsbåret tilgang forbedrer samarbejdet i forsyningskæden

I projektet Stram Kæden har en række virksomheder fået hjælp til at skabe et tættere samarbejde i deres forsyningskæde, gennem en række optimeringsforløb med deres leverandører. Gennem mere end 100 indsatser med forskellige virksomheder kan deltagerne forvente gevinster på over 100 millioner kroner sammenlagt. Disse gevinster er blandt andet realiseret gennem øget produktivitet, bedre kvalitet, nye og smartere produkter, bedre logistik samt mindre bundet arbejdskapital.

Gennem forløbene har hver virksomhed skulle arbejde tæt sammen med deres udvalgte leverandører. Det har nemlig været kritisk for at kunne optimere samarbejdet, at begge parter har været villige til at indgå i en åben og ærlig proces. Det har krævet at begge parter indgår i interaktionsforløb, der førhen kan have været præget af gnidninger og konflikter. Nogle virksomheder har haft let ved at etablere en ny samarbejdsform og skabt fælles mål om forbedringer, hvor andre virksomheders forløb har været karakteriseret af flere udfordringer.

Hvorfor virker det?

Men hvad er det, der bestemmer om et forløb og dets resultater bliver en succes? Hvilke mekanismer er udslagsgivende for hvorvidt leverandørsamarbejdet kan komme til at fungere? Dette kan forklares delvist gennem samarbejdets relationsbårne koordination.

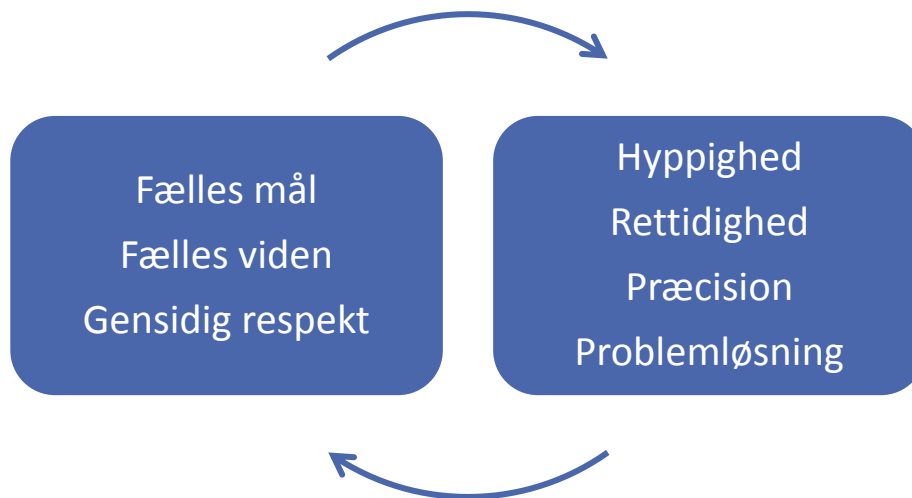
I størstedelen af bureaukratiske organisationsformer baseret på klarlagt hierarki, kommandoveje, administrative systemer og processer, udføres koordineringen af ledere fra funktionelle siloer. Dette kan skabe udfordringer, når der skal koordineres på tværs af de funktionelle siloer og mellem organisationer. Når virksomheder samarbejder med leverandører, er det netop sådanne udfordringer, der viser sig, da der skal koordineres på tværs af disse rammer – både internt og på tværs af virksomheder.

Relationsbåret koordination er den relation, der opbygges gennem en direkte (arbejdsrelateret) kontakt mellem medarbejderne på hver side af bordet i forsyningskæden. De er baseret på sociale netværk og overskrider funktionelle og organisatoriske grænser. En sådan tilgang til koordinering er ofte mere effektiv, da både virksomheds og leverandørs repræsentanter opnår større råderum til at tage beslutninger og opnå resultater. Dette kan både mindske spil og sikre en mere produktiv anvendelse af ressourcer.

Ved at forbedre arbejdsrelationen mellem de forskellige medarbejdere kan kommunikation også forbedres. Der er tre karaktertræk, der gør sig gældende for de forhold, der bedst understøtter koordinering og præstation mellem de involverede:

- **Fælles mål** der er overordnet deltagerens egne specifikke funktionelle mål.
- **Fælles viden** der gør det muligt for deltagerne at se, hvordan de enkelte opgaver relaterer sig til hele processen overordnet
- **Gensidig respekt** der gør det muligt for deltagerne at nedbryde statusbarrierer, der ellers kan hindre dem i at se og regne med andres arbejde.

Disse karaktertræk understøttes af kommunikative praksisser, der støtter op omkring koordinering og præstation. Især **hyppighed**, **rettidighed** og **præcision** er vigtigt for at undgå, at problemer opstår. Desuden skal der skabes fokus på **problemløsning** i stedet for bebrejdelse:



Figur 1

Modificeret fra: Gittell, J. (2015), How Interdependent Parties Build Relational Coordination to Achieve Their Desired Outcomes, *Negotiation Journal*, October 2015: 367-391

Eksempel: Den svære start

En virksomhed og en af dens leverandører mødte fra første dag hinanden med koralagte arme og bebrejdende tone hvor hver især antog en defensiv position om de eksisterende udfordringer ved samarbejdet. Bebrejdelsen gik så vidt at den ene part begyndte at lede efter beviser fra tidligere mailkorrespondancer for at bevise sin ret. Resultatet af dette var at debatten for forbedret samarbejde gik i stå. Dette er et udmærket eksempel på hvordan manglende gensidig respekt kan føre til bebrejdelse frem for en løsningsorienteret tilgang til problemerne, og i sidste ender resulterer i, at relationen går i stykker og optimeringsprocessen går i stå. Gensidig respekt øger chancerne for en åben kommunikation, hvilket øger sandsynligheden for delt viden og problemløsning. Denne gensidige styrkelse af leverandørforholdet og kommunikation danner basis for koordineret kollektiv handling.

En måde hvorpå virksomhederne alligevel har formået at overkomme uenigheder og genfinde respekten i relationen, er ved at fokusere på fælles opgavebaserede mål. Herved har de skabt fokus på at finde løsninger på udfordringer og komme videre med samarbejdet.

Eksempel: Det gode udgangspunkt

En virksomhed havde allerede et godt og velfungerende samarbejde med sin leverandør. De to virksomheder har flere personlige relationer, og nogle medarbejdere fra ankervirksomheden har tidligere været ansat hos leverandøren. Der blev kommunikeret åbent og tillidsfuldt, og begge virksomheder var åbne omkring deres dagsorden for, hvad de gerne ville have optimeret i samarbejdet. Begge parter var ikke blege for at indrømme eventuelt manglende kendskab til hinandens processer, så der kunne blive forklaret, opklaret og undersøgt optimeringspotentialer på tværs.

Begge parter var mødt talstærkt frem med kompetencer fra alle funktioner i produktionskæden, og der var beslutningskompetence til stede, hvilket gjorde, at processerne skred hurtigt frem, og beslutninger og kompromiser blev gjort på stedet. Herved blev skabt en rettidig og effektiv kommunikation på tværs af funktioner, og de bureaukratiske blind spots bliver udvisket og samlet til en helhedsforståelse af virksomhedens samlede workflow, og giver indsigt i, hvordan den enkelte funktion bedrager til de andre og de samlede workflow i organisationen

Hvad gør vi nu?

Som virksomhed, er der helt konkret en række tiltag der kan integreres i leverandørsamarbejdet for at øge koordinering og præstation:

- Fastlæg en række regelmæssige møder, der ikke foregår i kobling til pris- eller kontraktforhandling, som derved kan fokusere udelukkende på samarbejdet.
- Sænk paraderne og undgå at gå i forsvarsposition i dialogen. Det er vigtigt at åbne op og vise jeres forretning samt produktions-flow, for at kunne forstå hinandens styrker og udfordringer
- Identificer optimeringspotentialer sammen, ved at se på det samlede flow på tværs af forsyningskæden.
- Drop dine antagelser og tro ikke du ved hvad din kunde eller leverandør kan og vil. Har du nogensinde spurgt dem?

Lær mere om relationsbåret samarbejde:

<http://rcrc.brandeis.edu/>

<http://teamarbejdsliv.dk/ydelser/produkter/relationel-koordinering/>