

Innovativt tværfagligt samarbejde

- Et design til organisationsudvikling i den offentlige sektor

Kandidatspeciale 2016



Natasja Schebye & Louise Staal Kolind

Cand.mag.stud i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi



AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Titelblad

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Artikel	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave
-----------------------------	---------	---------	-----------	----------------------	---------------------------

Uddannelsens navn	Kandidat i Læring og Forandringsprocesser		
Semester	10. semester		
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale		
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift	
Navn Natasja Schebye	20141845		
Navn Louise Staal Kolind	20031577		
Afleveringsdato	31. maj 2016		
Projektitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Innovativt Tværfagligt Samarbejde -Et design til organisationsudvikling i den offentlige sektor		
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	336.000 anslag el. 140 sider		
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	Kandidatspeciale: 258.194 Artikel: 11.853 I alt: 270.047 el. 113 sider Abstract: 2.874		
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Ole Ravn		

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>



Innovativt tværfagligt samarbejde

Forord

Formålet med dette kandidatspeciale er at redegøre og argumentere for, hvordan der kan skabes samarbejdsdrevet innovativ udvikling i en specifik afdeling i Frederikshavn Kommune. Specialet henvender sig til studerende, konsulenter og medarbejdere i den offentlige sektor samt andre fagpersoner med tilknytning til og interesse i at udvikle organisationer, som ønsker inspiration til at optimere offentlige institutioner.

Gennem hele vores uddannelsesforløb har vi kontinuerligt haft tæt relation til praksis, hvor vi har fokuseret på forandring og udvikling blandt pædagogisk personale. Vores erfaring fra tidligere har været centreret om mindre pædagogiske institutioner, i både offentligt og privat regi, hvor vi har udviklet en præference for aktionsforskning og udvikling med inddragelse af de aktører, som forandringsprocessen berører. I forbindelse med vores sidste semester på kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser valgte vi, at benytte tilsvarende tilgang, hvor vi etablerede et samarbejde med en organisation og fokuserede på medarbejderdrevet organisationsudvikling. I udvælgelsen af samarbejdspartner var vi motiverede for at afprøve vores viden om aktionsforskning og medarbejderdrevet udvikling i en anden og mere kompleks kontekst. På den baggrund kontaktede vi Center for Unge hos Frederikshavn Kommune, hvor vi blev enige om at etablere et samarbejde med fokus, på medarbejderdrevet organisationsudvikling.

Vores forløb hos Frederikshavn Kommunes Center for Unge har været en meget lærerig proces, hvor vi har oplevet både en faglig og personlig udvikling.

Der skal lyde en stor tak til alle medarbejdere i afdelingen. Vi har fået en varm modtagelse og har starten har følt os som en del af fællesskabet. Alle medarbejdere har været åbenhjertige, oprigtige, og vi er fra alle involverede blevet mødt med tillid. Medarbejderne har givet sig tid til at svare på spørgsmål, dele egne tanker og idéer ud fra deres erfaringsgrundlag og ikke mindst har de vist interesseret for vores arbejde. Vi har mødt en medarbejderstab, som er beriget med individuelle ildsjæle, som har været motiveret for og engageret i at få visionerne omsat til praksis. Medarbejderne er orienteret om og indforstået med, at deres udtalelser er anonymiseret og specialet bliver offentliggjort.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Vi vil også gerne takke ledelsen hos Center for Unge, som har gjort det muligt for os at forene teori og praksis. Under forløbet har Center for Unge gennemgået et generationsskifte og både den netop afgangende og den nuværende centerchef har været imødekommende, åbne og nysgerrige på, hvad vi har kunne tilbyde og på, hvilke resultater der er fremkommet i forløbet. De har begge haft overskud til at introducere os, for denne nye verden og har været imødekommende, lydhøre og deltagende i hele forløbet.

Vi vil ligeledes gerne takke vores vejleder fra Aalborg Universitet, Ole Ravn, som i forløbet ikke blot har givet os konstruktiv feedback på vores skriftlige materiale og empiri, men også har haft en rolle som supervisor i vores praksisforløb. Tak fordi du har lyttet, forstået, stillet spørgsmål og fået os til at reflektere og se nye perspektiver på både vores egen rolle i forløbet.

Specialet indeholder forslag og retningslinjer til, hvordan man kan udnytte medarbejderenes motivation og engagement som katalysator i en forandringsproces, samt hvordan man kan anvende aktionsforskning til at skabe nye praksisorienterede handlemuligheder. Den viden, som er udviklet i forbindelse med specialet, kan anskues som lokalt forankret, men metoderne til at konstruere et udviklingstiltag kan overføres til andre regier, hvorfor den generelt anses som relevant i forbindelse med etablering af nye udviklingsprojekter.

Innovativt tværfagligt samarbejde

English Abstract

In 2013, the municipality of Frederikshavn decided to meet national policy objectives by creating a new type of welfare organization responsible for handling all initiatives made for citizens aged between 18 and 30 years. So the Center for Unge (Center for Youth (CU)) unit was formed and was the first of its kind in Denmark.

CU has a broad range of disciplines with wide and varied specialized knowledge. This ensures it can offer holistic support services to the core target group.

The aim of this master's thesis is to examine how the employees at CU are involved in an innovative process where interdisciplinary cooperation should be developed. For that reason, the development design is the focal point of this master's thesis, to be able to build a bridge between the positive past and the desired future at CU.

The qualitative research is based on action research. This is participatory in scope and deals with developing practical knowledge in human relations while the change occurs. Participation has taken place in a period of four months in CU where interviews also were part of the primary collection of empirical data.

The focal point of the theoretical framework in this master's thesis is to involve employees in the processes of change and innovation as they are the ones who will feel the value of change and would be part of the implementation and establishment of development strategies. The master's thesis has its theoretical inspiration in systemic thinking (Bateson, 2005) and in epistemological theory (Gergens, 2005) about social worlds' symbolic constructed character. Furthermore, Cooperrider (2011) is included who has, by placing the constructivist theoretical framework in a positive context, created the concept; ***Appreciative Inquiry***.

The study in the master's thesis has identified the positive elements at the core of the CU. The intention was to strengthen the positive core and challenge the status quo by letting employees formulate desirable scenarios for their future. The employees expressed a desire to create a network where employees would be equals in the decision-making processes and where the core competencies of employees would be developed and used efficiently. The ideal solution is an organizational chart with a specific focus on the opportunity to develop competencies and

Innovativt tværfagligt samarbejde

cooperation between professionals. In the future the employees will be placed in mono-professional teams, but they will have meetings in interdisciplinary networks with specialized knowledge related to specific work tasks.

The development design is rethinking the fundamental infrastructure where employees from all levels in the organization are involved and organized into autonomous groups in every phase of implementation. As a result this means a broad number of participants who engage can contribute to a desirable outcome and future.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Indholdsfortegnelse

Forord.....	1
English Abstract.....	3
Indledning	10
Kapitel 1:	12
Problemfelt og problemanalyse.....	12
Konglomeratstaten	12
Politiske målsætninger.....	15
Etablering af CU	16
Forandringsprocesser.....	20
Opsummering.....	23
Problemformulering.....	25
Tilgang til problemformulering	25
Begrebsafklaring	26
Projektets struktur	26
Forskningstilgang	27
Introduktion og læseguide	28
Kapitel 2:	32
Innovation og tværfagligt samarbejde.....	32
Innovation	32
Teoretisk referenceramme for Innovation.	32
Innovationsbegrebet.....	33
Drivkraften bag innovation	34
Tværfagligt samarbejde	38

Innovativt tværfagligt samarbejde

Teoretisk referenceramme for tværfagligt samarbejde.....	38
Tværfagligt samarbejde	39
Fag og Profession	40
Motivation for samarbejde	42
Opsamling	44
Kapitel 3:	46
Hvad er tværfagligt samarbejde hos CU	46
Systemisk tænkning	46
Kvalitative metoder.....	51
Positioneringen fra observatør til deltager.....	51
Semistrukturerede interviews	55
Databehandling.....	56
Temadag.....	56
CUs organisering og struktur	57
Kontekst- og kulturmarkører	57
Analyse af kontekst- og kulturmarkører hos CU.....	58
Tværfagligt samarbejde hos CU	62
Delkonklusion.....	65
Kapitel 4:	67
Hvordan kan der skabes innovative processer hos CU.....	67
Konstruktionisme	67
Appreciative Inquiry.....	72
Grundprincipper bag Appreciative Inquiry	72
4D-modellen.....	75

Innovativt tværfagligt samarbejde

Begrundelse for at benytte Appreciative Inquiry	78
Interaktioner i innovationsprocessen	79
Opsamling og delkonklusion	81
Kapitel 5:	82
Opdagelser og drømme hos CU	82
Anvendelse af Appreciative Inquiry	83
Positionering i fase 4	84
Indsamling af data	85
AI som læringsmetode	87
Proces og analyse af <i>det bedste, der er, og det, der kunne være.</i>	88
Discovery-fasen	88
Positiv kerne	90
Dream-fasen	91
Det, der skal afvikles	93
Visionen	94
Delkonklusion	95
Kapitel 6:	98
Design af udviklingsstrategien hos CU	98
Den fremtidige sociale virkelighed hos CU	99
Præsentation af design	103
Medarbejdernes organisering i fremtidens CU.	103
Ledelsessystemer	106
Procedurer	108
Designelementer	110

Innovativt tværfagligt samarbejde

Fælles vision om fremtidens CU	110
Fælles forståelse og respekt for arbejdsopgaver.....	112
Kompetencekortlægning og kompetenceudvikling.....	113
Anerkendende undersøgende dialoger som innovationsredskaber	116
Kapitel 7:	117
Afrunding.....	117
Diskussion og konklusion	117
Besvarelse af problemformulering	118
BUM-Princippet – strategisk metode til hierarkisk organisering.....	122
Realistisk Realisering.....	123
Sandhedsværdien.....	124
Perspektivering	126
Referencer.....	129
Bøger	129
Hjemmesider.....	131

Figurliste

Figur 1: Tidslinje over specialeforløb hos CU, egen tilvirkning.....	28
figur 2: Projektdesign, egen tilvirkning	29
Figur 3: Fire innovationsdimensioner, Bason 2007	36
Figur 4: Systemafgrænsning, egen tilvirkning.....	50
Figur 5:Placering i tværfaglige teams, egen tilvirkning.....	59
Figur 6: Placering i monofaglige teams, egen tilvirkning.....	59
Figur 7: Rekonstruktion af delsystemer hos CU, egen tilvirkning.....	61
Figur 8: 4D-model, Cooperrider et.al. 2011;35.....	75
Figur 9: CUs fremtidige organisering, egen tilvirkning.....	101

Innovativt tværfagligt samarbejde

Sidst i specialet har vi vedlagt vores artikel. Artiklen belyser medarbejderdrevet innovation og tværfagligt samarbejde i en anden optik, hvor vi behandler et magtaspekt, vi er blevet bevidste om i processen. Artiklen kan læses særskilt.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Indledning

Dette kandidatspeciale omhandler inddragelse af medarbejdere i en innovationsproces, som bygger på tværfagligt samarbejde i en afdeling i Frederikshavn Kommune. Specialet indeholder en redegørelse af og argumentation for, hvordan medarbejdere kan være drivkraft i en forandringsproces og hvordan de kan inddrages i udviklingen af konstruktivt samarbejde, der understøtter organisationens visioner.

I forbindelse med dette speciale valgte vi at etablere et samarbejde med en afdeling i Frederikshavn Kommune. Afdelingen, *Center for Unge* (forkortes fremadrettet CU), har været gennem flere store forandringsprocesser og har på trods af sit korte eksistensgrundlag allerede oplevet, at teams er blevet flyttet, medarbejdere er kommet og gået, og ledelsen er for nuværende i gang med et generationsskifte. Alt dette er forekommet inden afdelingen har haft mulighed for at grundlægge et stærkt fundament.

CUs målgruppe er borgere i alderen 18 til 30 år, der har behov for hjælp. Det kan være i forbindelse med økonomiske ydelser, men den kommunale opgave er ikke afgrænset til udbetalinger. CU har til formål at støtte borgeren i at blive selvforsørgende, hvilket kan foregå gennem uddannelse, kompetenceudvikling, job(af)prøvning samt afklaring eller udredning i forhold til sociale og personlige problemstillinger, der kan skabe vanskeligheder for borgeren i at nå målet; eksempelvis i forbindelse med sygdom, misbrug, kriminalitet eller handicaps.

Oprindeligt var visionen for CU, at borgeren skulle møde kommunen via én indgang og dermed blev det medarbejdernes ansvar frem for borgerens at navigere i systemet. Visionen blev ifølge ledelsen ikke realiseret, men det er stadig samme vision CU stiler efter.

CU består af en bred mangfoldighed af fagprofiler, som fx socialrådgivere, pædagoger, sygeplejersker, håndværkere, akademikere inden for jura, kommunikation og sociologi samt tidligere selvstændige erhvervsdrivende, der arbejder side om side. Det er netop mangfoldigheden, der er enhedens styrke, men den kan ligeledes være en udfordring i forhold til, at alle skal tilslutte sig samme udviklingsretning.

I dette speciale tager vi afsæt i diversiteten, ikke kun af fagligheder, men også ved at udnytte mangfoldigheden af visioner, idéer og ønsker som afsæt for udviklingsstrategien i organisationen.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Denne tilgang bygger på en tese om, at forskellighed i position, viden, kompetence og rolle kan bidrage positivt til innovativ organisationsudvikling i den offentlige sektor, hvis der etableres et bredt samarbejde mellem de relevante og berørte parter (Lund & Jensen, 2011;157).

Specialet er opbygget med en induktiv tilgang. Vi har i specialeforløbet haft en deltagende rolle hos CU, hvor vi i hele forløbet fysisk har benyttet CU som vores daglige arbejdsplads. Vi har haft eget kontor på lokaliteten og er blevet en delvist integreret del af organisationen, forstået på den måde at vi ikke bidrager til CUs kerneopgave, men har haft aktive og deltagende roller som forandringsagenter, hvis mål har været at registrere og skabe udvikling. Dette har givet os et indgående kendskab til CUs organisering, strukturering og organisationskultur, hvor vi har fået indsigt i både formelle og uformelle forbindelser. Vores tilsigtede forandringsmål og vores aktive påvirkning af feltet har haft et element af ”på vej til at skabe”, hvorfor undersøgelsen i sig selv igangsatte en forandringsproces. Ved at være i felten i mere end fire måneder, har vi benyttet flere forskellige empiriske fokuspunkter, som belyses indgående i kapitel 3.

Kapitel 1:

Problemfelt og problemanalyse

De følgende afsnit i dette kapitel har til formål at kontekstualisere problemformuleringen.

Problemanalysen vil indeholde tre overordnede afsnit, hvor det første afsnit har til formål at redegøre for den gældende samfundsdiskurs, som er definerende for, de vilkår medarbejdere og borgere i tilknytning til CU er underlagt. Afsnittet indeholder ligeledes en beskrivelse af, hvordan de politiske målsætninger har skiftet kurs, og på nuværende tidspunkt fokuserer på uddannelse og selvforsørgelse.

Formålet med det andet afsnit er at beskrive, hvilke konsekvenser disse faktorer har for CU, samt hvilke visioner CU har for at løse den samfundsmæssige opgave. Afsnittet fokuserer på, hvordan decentralisering, omstilling og markedsføring i den offentlige sektor er med til at opstille de rammer kommunerne skal kunne navigere inden for, samt specifikt hvordan CU konkret har valgt at løse deres samfundsmæssige opgave.

Det tredje afsnit indeholder en argumentation for, hvorfor det er væsentligt at inddrage medarbejderne i en innovations- og forandringsproces, således der i højere grad skabes succeskriterier for videre implementering.

Afslutningsvis vil problemanalysen indeholde et afsnit, hvor vi redegør for de problemstillinger som er med til at danne rammen for problemformuleringen.

Konglomeratstaten

CUs overordnede opgave er direkte relateret til den samfundsdiskurs, den agerer indenfor. Det følgende afsnit indeholder en analytisk beskrivelse af den gældende statsform, der er med til at opstille, de vilkår medarbejdere og borgere i tilknytning til CU er underlagt. Medarbejderne hos CU er underlagt en lovgivning, der afspejler samfundsværdier, samfundets nuværende menneskesyn og ligeledes er styret af økonomiske incitamenter.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Det danske samfund er under forandring og kan med Ove K. Pedersens begreb beskrives som en konkurrencestat. Dermed er der sket en bevægelse fra den klassiske velfærdsstat, forstået som et nationalt forsikringssystem, til en stat, der styrer mod at skabe konkurrenceevne på et internationalt niveau. Velfærdsstat blev i Danmark introduceret som begreb i 1953 og er i dag et alment anvendt begreb af både politikere og andre interessenter i den offentlige debat (Pedersen, 2011;12). Tidligere var debatten præget af, hvorvidt velfærdsstaten var en trussel mod individuel frihed, eller om det var et redskab til at passivisere arbejderklassen og umyndiggøre den enkelte. I dag omhandler debatten ikke, hvorvidt velfærdsstaten er en statsliggørelse af det civile samfund, men i stedet hvilken omkostningsbyrde det er for den private sektor (Pedersen, 2011;12).

Af samme grund er velfærdsstaten under omlægning og en ny form for stat under dannelse. Konkurrencestaten er anderledes end velfærdsstaten. Det er en statsform, der aktivt søger at mobilisere befolkningen og virksomhederne til at deltage i den globale konkurrence, i modsætning til velfærdsstaten som tilstræber at kompensere og beskytte befolkningen og virksomhederne mod konjunkturudviklinger i den internationale økonomi (Pedersen, 2011;12). Det er også en statsform, der søger at gøre den enkelte ansvarlig for eget liv og ser fællesskabet som knyttet til arbejdet. Det er en statsform, der frem for at søge stabilitet fremmer dynamik og i stedet for at reformere og forandre efter omhyggelige forberedelser nu har indbygget den uendelige reform i selve den politiske proces og i den måde staten er organiseret og ledet på (Pedersen, 2011;12).

Arbejdet med uddannelse, sundhed og socialsikring skal ikke længere ses som en udgift, men som en investering i konkurrencekraft på et internationalt marked. Derfor skal offentlig velfærd ikke længere handle om passiv forsørgelse, men om aktivering af den enkeltes evne til at forsørge sig selv, eller klare sig selv i så høj grad som muligt; fysisk, psykisk, praktisk og økonomisk. De velfærdsarbejdendes opgave bliver at yde hjælp til selvhjælp inden for en økonomisk ramme, hvor en indsats er målbar og har effekt på kort sigt, som fx færre kontanthjælpsudbetalinger, men ligeledes en langsigtet samfundsøkonomisk effekt, såsom større udbud af kvalificeret arbejdskraft, øgede skatteindtægter og voksende eksport. Hvis velfærdsarbejdet skal være profitabelt, skal produktiviteten i velfærdsinstitutioner opgraderes. Der skal hurtigere og med færre ressourcer produceres flere "produkter" i form af flere uddannede. Som udgangspunkt en proces de offentlige ansatte selv er ansvarlige for, men som også skal føre til målbare resultater, der

Innovativt tværfagligt samarbejde

understøtter de strategiske prioriteringer på institutionelt og politisk niveau (Hjort, 2014;36). I dette perspektiv er der en antagelse om, at alle bidrager til en fælles national opgave.

Katrin Hjorth, som er dr.phil og professor i pædagogik og uddannelsesforskning ved Syddansk Universitet, stiller spørgsmål ved, hvorvidt konkurrencestaten, som en politisk-administrativ konstruktion, bliver et langtidsholdbart projekt, eller om konkurrencestaten forsøger at spænde over så mange modsatrettede og dermed potentielt konfliktskabende dagsordener, at den reelt kommer til at igangsætte liberalisering og kommercialisering af velfærd. Hun stiller spørgsmål ved om det ved denne statskonstruktion bliver muligt at fastholde eller udvikle den forpligtelse til fællesskabet, som projektet forudsætter. Hun definerer i stedet den nuværende danske statskonstruktion som en konglomeratstat; en konstruktion, der er en hybrid, som rummer elementer fra den klassiske nordiske velfærdsstatsmodel, fra konkurrencestaten og fra det private velfærdsmarked, og som placerer velfærdsinstitutioner i et krydspres mellem faglige, forvaltningsmæssige og forretningsmæssige hensyn (Hjort, 2014;39).

En bevægelse fra velfærdsstat over konkurrencestat i retning af velfærdsmarked kan anskues ikke bare som et spørgsmål om ændrede former for styring, men også som et udtryk for mere substantielle forandringer i velfærdsarbejdet. Hvis velfærd udelukkende var baseret på markedspræmissen, ville kriterierne for selektion være simple at forklare, men i en konkurrence- eller konglomeratstat er kriterierne mere uigennemskuelige. Borgeren har både pligter og rettigheder; herunder ret til hjælp i situationer, hvor borgeren ikke kan klare sig selv, men borgeren er også forpligtet til at træffe ansvarlige valg og bidrage til sin egen selvforvaltning på ret vis (Hjort, 2014;47). Det er i dette spændingsfelt CU befinder sig, og det er i dette spændingsfelt, de skal formå at navigere borgeren i den retning, at både borgerens rettigheder i og forpligtelser til samfundet overholdes.

Det skifte, samfundet undergår, stiller større krav til den enkelte borger, som gøres ansvarlig for individuelle valg. Der er en forventning om, at alle bidrager til det danske samfunds position på det internationale marked. Dette er ændringer, som kan aflæses i politiske målsætninger og lovgrundlag.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Politiske målsætninger

I foregående afsnit blev det beskrevet, hvordan samfundsdiskursen har ændret perspektiv, og indeholder aspekter fra både velfærdsstat og konkurrencestat. Dette afspejles i skiftende politiske målsætninger, hvilket den seneste beskæftigelsesreform fra 2014 viser. Reformen bærer præg af et tæt samarbejde mellem offentlige og private organisationer.

”Beskæftigelsesreformen har til formål at give ledige en individuel, meningsfuld og jobrettet indsats, der kan ruste den enkelte til varig beskæftigelse og forebygge langtidsledighed. Samtidig har reformen et klart mål om at forbedre samarbejdet med og styrke servicen til landets virksomheder, så de kan få den arbejdskraft, de har behov for, og så lediges kompetencer matches relevante jobåbninger” (www.bm.dk)

Aftalepartierne for reformen blev enige om følgende hovedformål:

- Flere ledige opnår varig beskæftigelse hurtigst muligt.
- Ledige får en individuel, meningsfuld og jobrettet indsats.
- Ledige kan få et reelt uddannelsesløft, hvis de har behov for det.
- Uddannelsesindsatsen målrettes ledige med størst behov og virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft.
- Virksomhedsservice og jobformidling bliver en kerneopgave i jobcentrene, så virksomhederne kan få den arbejdskraft, de har behov for.
- Regler og bureaukrati fjernes, så kommunerne får større handlefrihed, og der sættes fokus på resultater i stedet for processer.

De politiske beskæftigelsesmålsætninger demonstrerer Hjorths udtalelser og viser, hvordan velfærden er centreret om at støtte virksomheder, som dermed kan bidrage til den nationale konkurrenceevne.

Uddannelsesindsatsen har også en central plads i beskæftigelsesreformen. Udgangspunktet er, at uddannelse, kompetenceudvikling og flere færdigheder for mange ledige, kan være afgørende for, at de kan komme tilbage på arbejdsmarkedet og i varig beskæftigelse. Reformen giver derfor

Innovativt tværfagligt samarbejde

ledige nye uddannelsesmuligheder og målrettede eksisterende uddannelsesstilbud. Først og fremmest bliver uddannelsesindsatsen målrettet ledige dagpengemodtagere med størst behov, som fremover får mulighed for at få reel opkvalificering. Uddannelsesindsatsen bliver samtidig målrettet virksomhedernes behov, så ledige i højere grad kommer til at besidde de kompetencer, som virksomhederne efterspørger (www.bm.dk b).

Det essentielle i reformen er, at der er en idealistisk forestilling om, at alle borgere kan og formår at bidrage til fællesskabet ved at tilføre arbejdskraft i overensstemmelse med virksomhedernes efterspørgsel. Dette overordnede mål dikterer, hvad CUs samfundsmæssige opgave er, dog er det væsentligt at bemærke, at de politiske målsætninger udelukkende forholder sig til ønskede slutresultater og mål, hvorimod beslutninger om metoderne til at opnå målene er decentraliseret til de enkelte kommuner.

Etablering af CU

Hvor det ovenstående afsnit indeholdt en redegørelse af samfundsdiskursen og de nationale politiske målsætninger, vil vi i det følgende beskrive, hvordan Frederikshavn Kommune har valgt at forvalte den konkrete opgave.

De politiske målsætninger, kan anskues som overordnede rammer, som de enkelte kommuner er pålagt at navigere indenfor. Decentraliseringer, omstillinger, og markedsgørelse i den offentlige sektor betyder, at socialpolitiske opgaver er flyttet fra staten til kommunerne. Selvom der fortsat er central styring gennem rammelovgivning og centrale puljer med bestemte formål, er mange prioriteringer og beslutninger lagt ud til kommunerne. Det er den enkelte kommunes politiske sammensætning og styring, der angiver rammerne for løsning af de sociale velfærdsopgaver (Buss & Strauss, 2004;236).

I 2012 besluttede Frederikshavn kommune at løse opgaven ved at etablere en ungeenhed, der som udgangspunkt skulle varetage alle kommunens indsatser til unge mellem 15-25 år. Dette var et pionerprojekt, som ikke tidligere var forsøgt hos hverken Frederikshavn Kommune eller andre danske kommuner i tilsvarende målestok. På den baggrund rekvirerede Frederikshavn Kommune BDO til at foretage et udredningsarbejde, der skulle identificere og beskrive den kommende

Innovativt tværfagligt samarbejde

ungeenheds opgaver. Formålet var at samle kommunes indsats og dermed virkningsfuldt nå kommunens politiske fastsatte effektmål (Bilag 1;5):

- At øge andelen af unge med en gennemført ungdomsuddannelse
- At øge andelen af unge med en kompetencegivende uddannelse
- At styrke/fastholde unges varige tilknytning til arbejdsmarkedet
- At reducere antallet af unge på kontanthjælp/overførselsindkomst
- At undgå marginalisering af unge

CU skulle være en fysisk enhed, hvor kompetente medarbejdere med stor viden, erfaring og engagement på ungeområdet skulle samles. I samarbejde med den unge, uddannelsesinstitutionerne, erhvervslivet og andre samarbejdspartnere skulle ungeenheden medvirke til at opnå effektmålene. Hensigten var at skabe en fysisk enhed med én fælles indgang til det kommunale system og en helhedsorienteret og tværfaglig indsats med udgangspunkt i hver enkelte unges borgers behov og forudsætninger (bilag1;7).

CU skulle støtte den enkelte i at realisere sine kompetencer og derved få skabt et sikkert ståsted i livet via uddannelse og varig beskæftigelse, hvorved den unge som selvforsørgende, skulle blive en aktiv og bidragende del af samfundet. Dette skulle mestres ved at have et positivt og velfungerende samarbejde med den unge, uddannelsesinstitutionerne, erhvervslivet og andre relevante samarbejdspartnere, der kunne bidrage til at støtte og udfordre den unge til uddannelse og senere selvforsørgelse.

Medarbejdernes hovedansvar var at tilbyde den støtte eller rådgivning, den unge ville profitere af og det var politisk prioriteret, at den unge skulle føle sig tryk i de offentlige omgivelser. På den baggrund blev det medarbejderens ansvar, at følge netop denne ene borger, helt frem mod målet, ved at etablere de rette kontakter og relationer mellem den unge og de berigtige samarbejdspartnere.

I udredningsarbejdet var det vurderet, at CU skulle "rive siloer ned" mellem de forskellige fagligheder og arbejde med et fælles afsæt i borgeren (bilag1;7). De unge skulle kunne få svar på sine spørgsmål og modtage den rette hjælp og støtte, uanset hvilken medarbejder borgeren blev tildelt. I denne vision var der antageligt en forventning om, at det kunne skabe frustration hos

Innovativt tværfagligt samarbejde

borgeren at skulle begå sig i det kommunale system med flere faggrupper med fagspecifikke opgaver. Endvidere antager vi, at visionen har indeholdt et økonomisk incitament, hvor en hurtig og effektiv sagsbehandling formentligt kunne minimere de langsigtede økonomiske omkostninger.

BDO-rapporten konkluderer, at der er mange forskellige årsager til, hvorfor de unge tager kontakt til enheden. Nogle henvender sig blot for at få en kort guidning omkring uddannelse eller SU, mens andre har forbigående økonomiske vanskeligheder, og endelig er der unge, som har komplekse problemstillinger, der har behov for massiv støtte til at kunne strukturere en dagligdag (bilag 1;24). Derfor skal der tilbydes en differentieret indsats til borgeren, hvilket kræver en mangfoldig medarbejderstab. Når alle ydelser og indsatser skal bidrage til, at effektmålene nås, forudsætter det et konstruktivt samarbejde på tværs af fagligheder (bilag1;25).

BDO anbefalede i deres rapport, hvordan CU konkret kunne organiseres. De pegede på en løsning bestående af en visitationsenhed og tværfaglige teams. Visitationsenheden skulle kunne foretage en straksvurdering, hvor de enten kunne løse den konkrete opgave på egen hånd eller henvise den unge til et tværfagligt team (bilag 1;31-33). Teamsene skulle placeres i samme fysiske enhed, men med mulighed for at inddrage andre fagligheder, så som uddannelsesvejleder, SSP eller virksomhedskonsulenter (bilag 1;33-38). I rapporten var der ikke inddraget et perspektiv på monofagligt samarbejde, hvilket vi anskuer som værende en forudsætning for udvikling af en høj faglig kvalitet. Tværfagligt samarbejde erstatter ikke den monofaglige indsats, men skal betragtes som et supplement hertil (Højholdt, 2016;16).

Den 1/10-2013 blev ungeenheden i kommunen etableret og lokalerne, der skulle huse CU blev taget i brug. Medarbejderstaben var ny; den bestod dels af nyansatte og dels forflyttede medarbejdere fra andre afdelinger. CU valgte at følge BDOs anbefalinger, som foreskrev, at medarbejderne arbejdede i tværfaglige teams. Hvert team skulle bestå af forskellige faggrupper og hvert team skulle fysisk befinde sig i samme lokale. Dette skulle skabe gode betingelser for et tværfagligt samarbejde, hvor det var let for den enkelte medarbejder at indhente oplysninger og få etableret de rette foranstaltninger for den enkelte borger. Den nuværende centerchef for CU har oplyst, at man efter en periode på tre måneder valgte at opgive teamstrukturen og i stedet

Innovativt tværfagligt samarbejde

placere medarbejderne i monofaglige enheder. Baggrunden herfor var bl.a. mistriksel og utilfredshed hos medarbejderne.

Som tidligere nævnt har CU gennemgået flere store forandringsprocesser siden opstarten;

- Enheden har ændret målgruppen fra 15-25 årige til 18-30 årige borgere. Denne ændring har haft som konsekvens, at de medarbejdere, der beskæftiger sig med 15-18 årige og derfor traditionelt er tilknyttet børne-og familieafdelingen, i dag er flyttet til andre afdelinger. Hermed er CUs medarbejderstab reduceret til 70 medarbejdere fremfor 90, som de var ved årsskiftet.
- Der er som konsekvens af omstruktureringen fra teams til monofaglige grupper, nedlagt stillinger i form af teamledere.
- Ved opstarten af CU bestod den øverste ledelse af en centerchef og tre afdelingsledere. I dag er dette ændret til en centerchef og to afdelingsledere.
- CU har endvidere i dette specialeforløb gennemgået et generationsskifte i ledelsen, således der er kommet en ny centerchef. Den nuværende centerchef er ikke ukendt i organisationen, da stillingen er besat af samme person, som tidligere varetog den nu nedlagte afdelingslederfunktion. I specialet vil der refereres til den nuværende centerchef og den daværende centerchef, for at undgå misforståelser, da begge har bidraget til specialet empiri. Hos CU har man valgt at administrere overgangen, ved at lade ledelsen bestå af begge centerchefer i en indkøringsfase, hvorfor det er væsentligt at kunne adskille de to i dette speciale.

De nævnte ændringer og omstruktureringer er ikke forbundet til hinanden og skal derfor forstås som særskilte forandringer i organisationen.

Ifølge den nuværende centerchef har CU stadig en vision om, at borgeren skal møde forvaltningen via én indgang, og det skal skabes gennem tværfagligt samarbejde, men at det endnu ikke er lykkedes for dem at få visionen realiseret.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Forandringsprocesser

Som nævnt i de foregående afsnit er offentlige organisationer underlagt et forandringspres og Frederikshavn Kommune har valgt at forvalte den samfundsmæssige opgave ved at etablere en ungeenhed, som skal skabe en effektiv helhedsorienteret service. Vi er dog blevet oplyst, at visionen om, at borgeren skal møde kommunen med én indgang, ikke er realiseret.

Det følgende afsnit vil indeholde argumentation for, hvorfor det er væsentligt at inddrage medarbejderne i forandringsprocesser, hvis forandringen skal implementeres succesfuldt.

At Frederikshavn Kommune vælger at nytænke, hvordan de kan honorere nationalpolitiske mål, kan ansues som en radikal innovativ forandring. Der er efter etableringen af CU blevet dannet andre lignende enheder i Danmark, men ingen så vidtgående som i Frederikshavn Kommune. CU er kendetegnet ved, at organiseringen rummer både økonomi, myndighed, udførerdel, virksomhedskonsulenter, projekter, en bred række af forskellige aktører, undervisning m.m. Desuden er CU som noget ganske særligt placeret under Børne- og Ungdomsudvalget modsat mange andre kommuner, hvor det hører under Arbejdsmarkedsudvalget. CU kan således med rette ses som pioner på området. *"Ungeenheden går ikke bare nye veje, men går dem også først"* (citater; bilag 2;4). Dette giver mange muligheder, men også et stort ansvar og store udfordringer, ved, at CU kan ikke relatere til og sammenligne med andre, når der opstår nye udfordringer (bilag 2;4). Frederikshavn Kommune har ikke "best practice"-eksempler fra den offentlige sektor at bygge deres udviklingsstrategi på, men har dog kunnet skule til den private sektor.

Hvor den private sektor altid er blevet betragtet som dynamisk og innovativ, er der til gengæld en sejlivet myte om den offentlige sektor som et stivnet og hensygnende bureaukrati præget af stilstand og inert. Medarbejdere i politisk styrede organisationer kan have tilbøjelighed til at bevare og befæste deres magt frem for aktivt at dele den (Bason, 2007;14). Dette hæmmer den vidensdeling på tværs af faggrupper og niveauer, som kan udløse nye radikale løsninger.

Regeringens kvalitetsreform fra 2007 har været med til at sætte fokus på innovation, og ikke kun på innovation af offentlige organisationer og ledelse ved en fortsat udrulning af New Public Management-reformer, men også på innovation af indholdet og kvaliteten af offentlige politikker og serviceydelser (Sørensen & Torfing, 2011;14). Der er mange såkaldte "policy deadlocks", som

Innovativt tværfagligt samarbejde

kalder på nye kreative løsninger, og der er mange områder, hvor man ikke tilbyder borgere og virksomheder de løsninger og den service, de har brug for. New Public Management har måske nok bidraget til at rationalisere eksisterende programmer og servicetilbud, men har ikke i samme grad udviklet indholdet af disse (Sørensen & Torfing, 2011;24).

Offentlige ledere og medarbejdere har taget positivt imod den nye innovationsdagsorden. Mange professionelle i offentlige organisationer higer efter at gøre brug af deres faglige viden, erfaringer og idéer, som længe har været tilsidesat af New Public Management-reformernes adfærdsregulerende standardiseringer, ressourcekrævende dokumentationskrav, resultatmålinger og store tiltro til "best practice" frem for "next practice" (Bason, 2007;184, Sørensen & Torfing, 2011;25). Alligevel viser undersøgelser at 32 % af velfærdsarbejdere i Danmark oplever, at deres talenter og evner ikke udnyttes optimalt i deres arbejde (Bason, 2007;14).

Hos Frederikshavn Kommune har man netop været nytænkende og haft en tiltro til "next practice". Det er en helt ny type offentlig forvaltning, der er etableret, hvor effektiviseringen ikke blot har omhandlet nedskæringer og et krav om en hurtigere sagsbehandling, men tilligemed en nytænkning af måden at drive social forvaltning på.

Rammebetingelserne i den offentlige sektor er ikke nødvendigvis fremmede for innovation, da statslig procesregulering, der skal sikre kvaliteten i kommunernes sagsbehandling, ligeledes kan være en hæmsko for kreativitet og nytænkning (Bason, 2007;14). Ligeledes kan det skabe udfordringer for nytænkning, at i offentlige organisationer står faglighed utrolig stærkt, hvilket medfører en monofaglig kultur, som ikke giver plads til brydning mellem forskellige fagligheder, der kan udfordre processer og procedurer. Dette medfører en kultur, der forsøger at undgå fejl. Bason skriver, "*..at offentlige organisationer er mere optagede af at gøre tingene rigtigt, end af at gøre rigtige ting*" (Bason, 2007;15). Dette indikerer, at velfærdsarbejdere kan have et større fokus på lovgivninger, vejledninger og at undgå procedurefejl, end på at skabe de rette betingelser og forudsætninger for den enkelte borger.

I en sektor med et betydeligt reform- og forandringstempo er det væsentligt, at medarbejderne følger med i og tager ejerskab i forandringsprocesserne, hvor der kan skabes motivation ved at lytte og skabe rum til de gode entreprenante ideer, kommunikere og oversætte eksterne idéer til

Innovativt tværfagligt samarbejde

den konkrete kontekst (Bason, 2007;147, 191). Det er væsentligt i denne sammenhæng at pointere, at visionen og etableringen af CU er en politisk ambition og beslutning. BDO benyttede interviews med medarbejdere fra Frederikshavn Kommune i deres dataindsamling til udredningsarbejdet, hvorfor der kan argumenteres for, at der har været medarbejderinddragelse. Det kan dog ikke konkluderes, at det er de samme medarbejdere, der er adspurgt, som også er ansat hos CU på nuværende tidspunkt.

Vi har ved at beskæftige os med henholdsvis aktionsforskning og inddragelse af medarbejdere i forbindelse med udvikling erfaret, at forandring sker mest effektivt og succesfuldt, når medarbejdere er involverede i beslutningsprocesserne, og at forandringen opleves som hensigtsmæssig og værdifuld. Vores erfaringer understøttes desuden af massiv forskning, som bl.a. bygger på Kurt Lewins argument om, at medarbejdere og grupper har en aktiv rolle i forandringsprocessers succes (Lewin,1997;19), samt Tavistock-skolen, som tidligt spillede en rolle i forhold til humanisering af ledelsesformer i forandringsprocesser. Skandinavisk arbejdslivsforskning deler en metodisk og teorihistorisk orientering, som abonnerer bredt på Lewins argument om, at inddragelse af medarbejdere og ledelse i udviklingen af arbejdet er en farbar vej til at øge menneskers myndighed og demokratiske mulighed for at deltage i beslutninger, der har betydning for deres eget liv (Husted & Tofteng, 2012;62)

Det er medarbejderne, der tydeligt mærker forandringen og skal kunne fungere i det krydspres, som konstrueres mellem målgruppe og politiske beslutninger (Bason, 2007;14). Der kan ikke gennemføres væsentlige ændringer uden at gennemføre ændringer i medarbejdernes arbejdsvilkår. Medarbejderne er frontarbejdere i tæt kontakt med målgruppen (Buss & Strauss, 2004;229). Derfor kan det skabe undring, at medarbejdere i offentlige organisationer ikke er tildelt mere myndighed i beslutningsprocesser og ikke tildeles en større rolle i udviklingen af strategier.

Særligt hos CU, hvor tværfagligt samarbejde var af afgørende betydning for, at projektet skulle kunne opnå succes, er det væsentligt, at medarbejderne er inddraget i udviklingen som aktive aktører. Christian Bason, som i en årrække har beskæftiget sig med innovation, skriver, at for at implementere innovative udviklingsstrategier er et af de vigtigste fokuspunkter at involvere medarbejderne bredt i innovationsprocesserne. Medarbejdernes lyst og engagement til at

Innovativt tværfagligt samarbejde

gennemføre forandringer er afgørende, da det i praksis er dem, der står for implementeringen. Involvering og inddragelse i beslutningsprocesser kan give ejerskab og lyst til at kæmpe i en sådan proces, hvilket er en forudsætningen for, at kreativitet bliver til værdi (Bason, 2007;191). En undersøgelse af medarbejderdrevet innovation, som LO gennemførte i 2006, viste, at det største udbytte af innovationsprocessen i private og offentlige organisationer fås via følgende seks faktorer: (Bason, 2007;192)

- Bred resultatorienteret inddragelse af medarbejderne i innovations processen.
- Ledelsen er lydhør over for medarbejdernes ideer.
- Rum til at eksperimentere og plads til at fejle.
- Kompetenceudvikling og efteruddannelse.
- Systematisk inddragelse af feedback fra borgere.
- Udarbejdelse af strategi for innovation.

Det er væsentligt, at udvikling skaber værdi for medarbejderne i en innovativ proces, for på den baggrund at få visionen implementeret i alle afdelingens berørte flader. At få en ny idé, i forhold til hvordan man løser et givent problem eller udnytter nye muligheder, er en fundamental bestanddel af innovativ organisationsudvikling, men der er først tale om innovation, når den nye idé føres ud i livet og spredes inden for eller mellem bestemte organisationer i et sådant omfang, at den kan gøre en forskel.

Opsummering

Det følgende afsnit vil indeholde en redegørelse for de centrale problemstillinger, vi har fundet væsentlige, og som er med til at danne rammen for den problemformulering specialet tager afsæt i.

I afsnittet konglomeratstaten har vi skrevet, at velfærdsarbejderne kan opleve et krydspres mellem de forpligtelser, der er forbundet med en velfærdsstat og de krav en konkurrencestat stiller til medlemmerne. Medarbejderne kan opleve et dilemma når, de på én og samme tid sikre

Innovativt tværfagligt samarbejde

borgerens rettigheder og pligter. De skal altså varetage borgerens interesser og behov samt honorere samfundets krav og sikre, at borgeren bidrager til fællesskabet.

I forbindelse med politiske målsætninger kan vi undre os over, at det forventes, at alle borgere vil kunne honorere de politiske krav. Vi antager, at det må kunne skabe et pres på velfærdsarbejderne, som er de frontarbejdere, der er i direkte kontakt med borgerne. Vi er dog bevidste om, at målsætningerne ligeledes kan skabe en form for ensretning, som sikrer retssikkerhed og kan give tryghed for medarbejdere og borgere.

De politiske målsætninger dikterer ikke en metode, som skal kunne gøre målene opnåelige, derfor kan det undre os, at BDO – rapporten, som blev udarbejdet for CU, heller ikke indeholder forslag til metode. BDO har konkluderet, at CU bør arbejde i tværfaglige teams, men der er ikke opstillet retningslinjer for eller forslag til, hvordan de konkrete opgaver ville kunne effektueres i disse teams. Endvidere indeholder rapporten ikke forslag til, hvordan man kan sikre en udviklende og stærk monofaglighed, som vi antager er en forudsætning for at højne kvaliteten og effektiviteten.

CU havde som nævnt en vision om, at borgeren gennem én indgang skulle mødes af et tværfagligt team. En vision, der implicit havde som forudsætning, at de tværfaglige teams kunne arbejde helhedsorienteret. Strategien var at placere medarbejderne fysisk i tværfaglige teams, uden at inddrage behovet for monofagligt samarbejde. Derved stiller det tværfaglige samarbejde store krav til den enkelte, som skal navigere i systemet og have en stor monofaglig kundskab. Strategien blev opgivet, og medarbejderne blev placeret i monofaglige teams, som til gengæld ikke fremmer den helhedsorienterede service, der oprindeligt var CUs fundamentale vision.

Vi har beskrevet, at medarbejderinddragelse er afgørende for forandringer, der skal implementeres. Medarbejdernes motivation og ejerskab er nogle af de afgørende faktorer i en proces, hvor fundamentet bygges på medarbejdernes samarbejde på tværs af fagligheder.

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at det er en forudsætning, at der skabes et produktiv tværfagligt samarbejde, og at medarbejderne er aktivt deltagende i definitions- og beslutningsprocesserne, hvis CU succesfuldt skal kunne realisere visionen om en enhed med én indgang. Dette leder os til følgende problemformulering:

Innovativt tværfagligt samarbejde

Problemformulering

Hvordan kan medarbejderne hos CU inddrages i en innovationsproces, hvor det tværfaglige samarbejde skal udvikles?

Tilgang til problemformulering

Meningen med problemformuleringen er afhængig af begrebernes kontekstuelle betydning, hvorfor vi præsenterer vores forståelse og hensigt. Problemformuleringen indeholder et dobbeltperspektiv, som både omhandler at skabe et tværfagligt samarbejde, som er med til at understøtte CUs officielle vision, men fokuserer ligeledes på at inddrage medarbejderne i innovationsprocessen. I vores perspektiv henviser problemformuleringen til, at vi undersøger, redegør og argumenterer for en udviklingsstrategi, som med afsæt i medarbejdernes deltagelse, bidrag og forståelse kan udvikle et konstruktivt tværfagligt samarbejde.

Problemformuleringens overordnede tema handler om at udnytte medarbejderes idéer som drivkraft til at udvikle tværfagligt samarbejde. En udvikling, der kan forandre CU og den virkelighed medarbejderne oplever. Indledningsvis blev det nævnt, at CU består af en mangfoldighed af fagligheder, som vi vil inddrage for at fremme flere perspektiver til udvikling. Der ligger implicit i denne formulering et epistemologisk perspektiv, hvor vi antager, at virkeligheden er en konstruktion i en ganske radikal forstand, og at den dermed ligeledes kan de- og rekonstrueres. I dette perspektiv har ingen direkte adgang til den materielle virkelighed, men kun til fortolkningen af virkeligheden. Dette filosofiske perspektiv har betydning for forståelsen af, hvad viden er, hvordan den erhverves, og hvilken funktion den har. Vores videnskabsteoretiske position skaber altså særlige betingelser for det, vi får øje på, hvordan vi behandler det, og hvilke resultater det muliggør.

En sådan radikalisering af konstruktivismen kan simpelt kaldes radikal konstruktivisme og/eller konstruktionisme, hvilket kan anskues som en modsætning til realismen. Realismen påstår, at virkelighedens eksistens og egenskaber er uafhængige af vores erkendelse. Det vil sige, vi direkte gengiver den ydre fysiske verden. Konstruktivismen og konstruktionismen benægter begge elementer af realismen, både at virkeligheden eksisterer uafhængigt, og at vores erkendelse afbilder den (Collin, 2012;13). Virkeligheden er dermed en flertydig og ustabil pluralitet, der

Innovativt tværfagligt samarbejde

konstrueres kontinuerligt i sociale og sproglige strukturer, processer af enten hverdagens aktører, institutionelle strukturer eller diskursive koder (Collin, 2012;24).

Begrebsafklaring

Problemformuleringen indeholder centrale begreber, der benyttes til at styre og afgrænse udlægningen af indholdet i specialet.

Problemformuleringen indeholder to bærende begreber *innovation* og *tværfagligt samarbejde*. Innovation vil indledningsvis defineres som en ny idé, der, når den er realiseret, skaber værdi. Værdien er relateret til en helhedsorienteret service for borgeren, som er en forudsætning for, at CU kan tilbyde borgeren én indgang til organisationen. Endvidere indikerer problemformulering, at medarbejderne skal inddrages, hvilket indikerer, at der er tale om medarbejderdrevet innovation. I dette perspektiv er det medarbejderne, der er drivkraften og anerkendes som beslutningskompetente.

Det andet centrale begreb er *tværfagligt samarbejde*, som omhandler kommunikation, faglig udvikling og organisering, så den opgave man sammen skal udfører, får bedre forudsætninger for at blive løst i en fælles indsats. Relateret til CU henviser det til, at de forskellige fagligheder hos CU skal samarbejde, for at sikre, at den samlede velfærdsindsats bliver bedre for den enkelte borger i kontakten med det offentlige system, ved at være helhedsorienteret. Tværfagligt samarbejde kan omfatte både interne og eksterne parter i organisationen, og der kan være en åben horisont for, hvad der kan indbefattes som internt i en organisation. I dette speciale fokuseres på internt samarbejde, som er afgrænset til og defineret ved den fysiske placering af parterne. Det vil sige, at vi udelukkende fokuserer på de parter, som fysisk er placeret på CUs adresse.

Begreberne vil udfoldes yderligere i det næste kapitel af specialet.

Projektets struktur

Problemformuleringen kan ansues som en foregribelse af konklusionen, hvilket bevirkede, vi var bevidste om, hvilke empiriske fokuspunkter vi ville anlægge. I specialet tager vi afsæt i empirien, og binder den op på teorien. Vi havde på forhånd en overbevisning om, at medarbejderne skulle inddrages i udviklingsprocessen, og vores empiriske fokuspunkt har blandt andet været at se,

Innovativt tværfagligt samarbejde

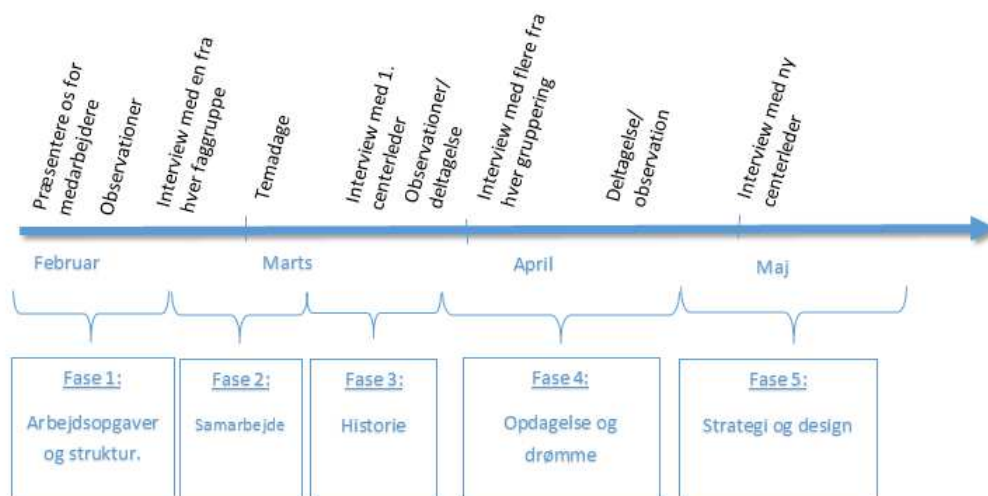
hvordan og hvornår dette kunne indfries. Det analytiske fokuspunkt har været rettet mod at skabe et værdifuldt tværfagligt samarbejde, hvortil vi har haft en induktiv tilgang.

Specialet er opbygget, således at første del rummer definitioner, afklaringer og problemstillingerne, som præsenteres gennem en generel præsentation af specialets fokusområder; medarbejderdrevet innovation og tværfagligt samarbejde. Det er disse begreber, der danner rammen for den bærende struktur for de øvrige dele af specialet. Efter at have udfoldet de bærende begreber kobles det teoretiske afsæt med empiri. Formålet er at konkretisere og kontekstualisere vores forslag i en strategisk model, som er inspireret af *Appreciative Inquiry* (forkortes fremadrettet AI), hvor medarbejderne er katalysator for udviklingen af det tværfaglige samarbejde hos CU. I sidste kapitel samles trådene omkring vores handleforslag til CU.

Forskningstilgang

Det er væsentligt at pointere, at vores undersøgelse har fundet sin inspiration i aktionsforskning, der er deltagelsesorienteret i sit sigte og beskæftiger sig med at udvikle praksisviden i menneskelige forbindelser. Dette har som konsekvens, at fænomener skal forstås i de kontekster, de eksistere i, hvorfor vores viden er konstrueret gennem deltagelse hos CU. Deltagelse og tid er fundamentale aspekter for videnskonstruktionen, og vi har med vores aktive deltagelse søgt at forene forskning med refleksion, teori og praksis. Vores viden er skabt gennem forandring hos CU, i et aktivt samspil med organisationens medlemmer, hvor vi har benyttet viden fra nutiden til at planlægge fremtidige muligheder. Vores deltagelse hos CU har været struktureret som illustreret på figur 1, hvor vi har opdelt forløbet i fem faser, der er knyttet til forskellige fokuspunkter. Faserne er implicit forbundet til undersøgelsesspørgsmålene, der vil dog i nogle faser være andre empiriske fokuspunkter, end der vil kun aflæses i projektstrukturen. Aktiviteterne for vores deltagelse er beskrevet over tidslinjen, hvor progressionen for vores deltagelse ligeledes er vist. I forløbet gennemgik vi en udvikling, fra at være observerende til at være karakteriseret som mere deltagende end observerende. Tidslinjen illustrerer ikke databehandling og vores skriveproces, der skal ansues som samtidige og sideløbende processer.

Innovativt tværfagligt samarbejde



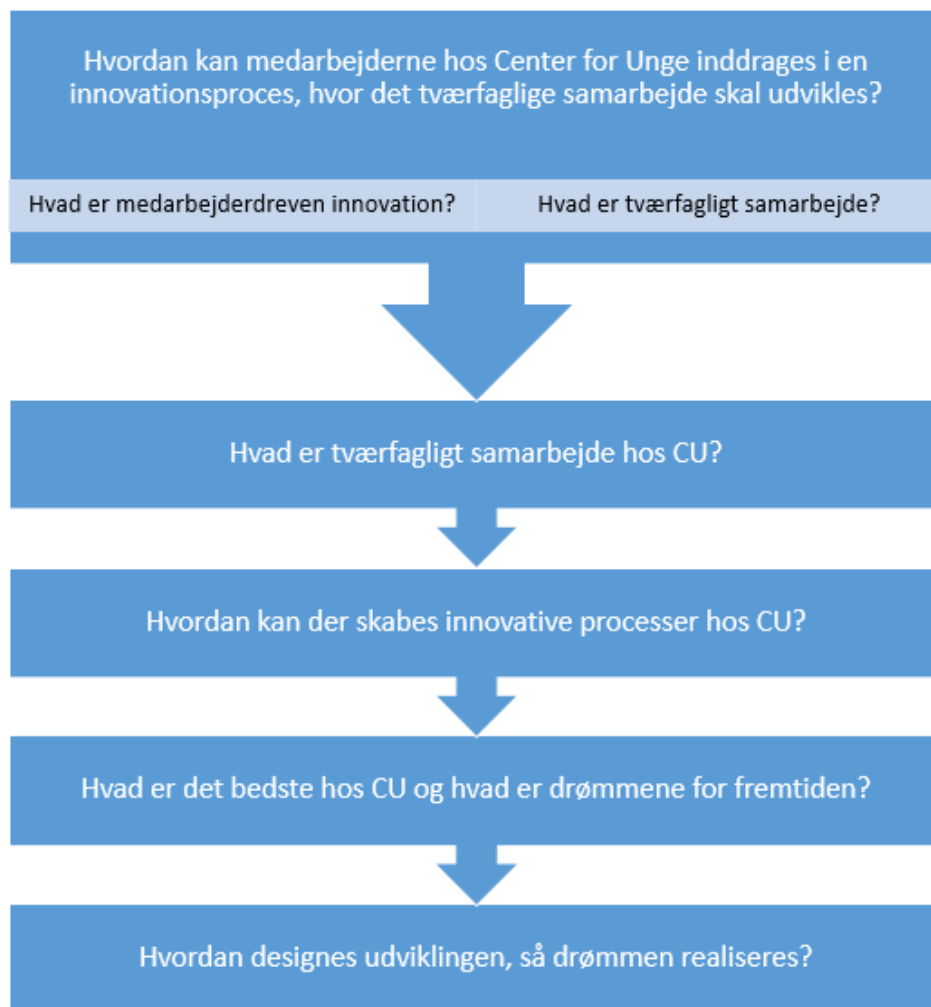
Figur 1: Tidslinje over specialeforløb hos CU, egen tilvirkning

Introduktion og læseguide

Her i **kapitel 1** har vi introduceret feltet, formålet med specialet og forskningstilgangen, der er anvendt. Som vi har fremhævet i første del, omhandler medarbejderdrevet innovation i dette speciale hovedsageligt at skabe tværfagligt samarbejde, der kan skabe værdi for medarbejdere og borgere. Dette uddybes i næste kapitel og er afsættet for de kommende kapitler.

Besvarelsen af problemformuleringen vil foregå gennem fem undersøgelsesspørgsmål, hvilke er illustreret på figur 2; *Projekt design*. Det bliver derved undersøgelsesspørgsmålene, som er rammestyrende for specialets design. Hvert spørgsmål besvares i et kapitel, der vil munde ud i en delkonklusion og som vil lede til præsentationen af næste undersøgelse. Projektet skal dermed ses som en fortløbende proces, der præsenteres som en kronologisk gennemgang og afrundes med en diskussion og konklusion, som også indeholder vores efterrefleksioner.

Innovativt tværfagligt samarbejde



figur 2: Projektdesign, egen tilvirkning

Kapitel 2 indeholder de to første undersøgelsesspørgsmål: *Hvad er medarbejderdrevet innovation?* og *Hvad er tværfagligt samarbejde?* Dette skal ansues som sideløbende og ligestillede afsnit, der har karakter af udfoldede begrebsdefinitioner. Undersøgelsesspørgsmålene besvares teoretisk, og definitionen af begreberne benyttes efterfølgende til at styre og afgrænse specialet. Medarbejderdrevet innovation tager afsæt i Christian Bason og Lotte Darsøes bidrag til litteraturen og fokuserer på, hvordan medarbejderne kan være den faktor, der driver innovationen, samt hvor innovationen får sin kraft fra. Tværfagligt samarbejde er et komplekst begreb, som indeholder flere elementer. Med afsæt i Kirsti Lauvås og Per Lauvås samt Andy Højholdt fokuseres der særligt på fagdifferentiering, fortolkede mål, som er distinktive fra officielle mål og medarbejderes engagement i og motivation for samarbejde.

Innovativt tværfagligt samarbejde

I **kapitel 3** er begrebet tværfagligt samarbejde kontekstualiseret i forhold til CU. Dette kapitel indeholder en præsentation af de kvalitative metoder, der er benyttet i empiriindsamlingen, en præsentation og analyse af CU som organisation samt en analyse af det tværfaglige samarbejde, der forekommer hos CU. Den første del af analysen er konstrueret med inspiration fra Batesons systemiske tænkning og har til formål at skabe en forståelse for, hvordan CU er organiseret. Dette vil foregå gennem en rekonstruktion af de sociale systemer, der er konstitueret hos CU.

Undersøgelsens formål er relateret til at skabe viden om, hvilke systemer udviklingen af det tværfaglige samarbejde bør være rettet mod, samt hvad den tværfaglige situation for nuværende er hos CU.

I **kapitel 4** redegør vi for, hvordan der kan skabes innovative processer hos CU. Kapitlet indledes med en kort redegørelse for den konstruktionistiske optik, som er udviklet af Kenneth J. Gergen, og som resten af specialet anskues i. Med afsæt i denne forståelse tilføjer vi en dimension, hvor det er i relationerne at virkeligheden skabes, hvorfor sprogets skabende kraft får en central betydning. Med inspiration fra organisationsforandringsmetoden AI præsenteres en strategisk model, der er baseret på en anerkendende tilgang, der fremmer deltagernes engagement i en innovationsproces. AI er en metode, der ligger i forlængelse af Kurt Lewins aktionsforskning og bygger på Gergens konstruktionistiske epistemologi ved at placere filosofierne i en positiv kontekst. Den strategiske model; 4D-modellen opdeler udviklingen i fire faser, hvor de to første har til hensigt at identificere de bedste elementer i organisationen samt drømmene for fremtiden. De to sidste faser omhandler at kunne realisere og implementere drømmene i organisationen. Denne model vil være rammen for de to næste kapitler i specialet.

Hensigten med **Kapitel 5** er at identificere CUs positive kerne, som er det, der giver CU liv og mening. I kapitlet anvendes AI som ramme og afsæt for en analyse af de bedste aspekter fra CU, der har sit empiriske afsæt i opdagelsesfasen fra 4D-modellen. I kapitlet defineres medarbejdernes drømme og håb for fremtiden, der danner fundamentet for en reformulering af CUs vision for fremtiden. Empirien er indsamlet gennem en anerkendende undersøgelse og deltagelse hos CU, hvormed vi kan bidrage til CUs positive kerne, ved brug af egne oplevelser. AI bygger på et positivt princip, men vi har også valgt at inddrage medarbejdernes frustrationer, og derved skabe et

Innovativt tværfagligt samarbejde

nuanceret perspektiv på CUs fremtidige organisation. I kapitlet vil vi derfor også redegøre for de faktorer, der bør afvikles og derved ikke være en del af det fremtidige CU.

I **Kapitel 6** præsenteres vores forslag til, hvordan et fremtidigt CU bør organiseres. Hensigten med kapitlet er at præsentere og argumentere for et udviklingsdesign, hvis formål er at skabe forudsætninger for at medarbejdernes drømme kan realiseres. I kapitlet redegøre vi for, hvordan CUs sociale arkitektur fremtidigt etableres i forhold til medarbejdernes organisering, ledelsessystemer samt procedurer. Udviklingsprocessen understøttes ved brug af designelementer, hvor vi har valgt at fokusere på, hvordan medarbejdernes kompetencer kan styrkes, og hvordan der kan skabes ligestilling i tværfaglige dialoger. Vores design bidrager til at styrke CUs positive kerne samt afvikle de elementer og aspekter, der er destruktive i forhold til at realisere drømmene for fremtiden.

Kapitel 7 er en afrunding af specialet, hvor vi konkluderer og besvarer specialets problemformulering. I kapitlet fremhæves væsentlige resultater og nye problemstillinger, såsom hvilke konsekvenser CUs forretningsmodel har for at skabe et ligestillet tværfagligt samarbejde, og hvorvidt designet kan realiseres med CUs tilgængelige ressourcer. Endvidere vil kapitlet indeholde en diskussion i forhold til specialets kvalitet og afslutningsvis en perspektivering.

Kapitel 2:

Innovation og tværfagligt samarbejde

Formålet med dette kapitel er at redegøre for specialets styrende begreber; *innovation* og *tværfagligt samarbejde* ved at pege på en række relevante perspektiver. Indholdet er således primært tænkt som baggrundviden, der kan skabe en forståelse for de faktorer, som er væsentlige relateret til at udvikle det tværfaglige samarbejde hos CU. Kapitlet indeholder to overordnede temaer, som behandles særskilt. Den første del af kapitlet indeholder en redegørelse for innovationsbegrebet. For at positionere innovationsbegrebet vil vi ridse op, hvad innovation består af samt drivkraften bag innovation. Det andet tema, som behandles i dette kapitel, tager afsæt i begrebet tværfagligt samarbejde. Afsnittet indeholder en generel perspektivering af begrebet, som har til formål at definere tværfaglighedens aspekter. I afsnittet behandles, den indflydelse faglighed og differentieret funktionalitet har for det tværfaglige samarbejde, hvilket er med til at danne en forståelse for tværfaglighedens styrker og barrierer.

Afslutningsvis indeholder kapitlet en opsummering, hvor vi fremhæver de faktorer, som vi har et særligt fokus på, og som leder os frem til kapitel 3, hvor vi redegør for, hvordan tværfagligt samarbejde er defineret hos CU.

Innovation

Første del af kapitlet handler om medarbejderdrevet innovation. Her vil vi udfolde begrebet og introducere begreber som inkrementel- og radikal innovation. Denne del vil endvidere med afsæt i begrebet medarbejderdrevet innovation beskrive, hvilke konsekvenser drivkraften har for innovationsprocessen.

Teoretisk referenceramme for Innovation.

Første del af kapitel 2, udspringer af henholdsvis Christian Basons og Lotte Darsøes bidrag til innovationslitteraturen. Christian Bason er uddannet cand.scient.pol og er i dag direktør for Dansk Design Center. Han har tidligere været innovationschef i udviklingsenheden MindLab og har de seneste år arbejdet med at udvikle og udbrede designmetoder i den offentlige sektor både

Innovativt tværfagligt samarbejde

nationalt og internationalt. Lotte Darsøe har en baggrund som cand.psych. og en erhvervs-ph.d i innovation, og har et særligt fokus på den menneskelige faktors betydning for ledelse og skabelse af innovation.

Referencerammen for denne del af kapitlet er værkerne *Velfærdsinnovation* (Bason, 2007) og *Innovationspædagogik* (Darsøe, 2011). Bason har i sit værk et gennemgående fokus på innovation i den offentlige sektor og behandler blandt andet de udfordringer, der kan opstå i denne sektor. Værket har til formål at beskrive forskellige innovationsstrategier, hvilket vi benytter som inspiration, men som vi ikke endegyldigt adopterer. I Darsøes optik er formålet med værket *Innovationspædagogik* at bidrage med input og idéer til udvikling af undervisning i innovation, samt innovationsskabelse generelt.

Innovationsbegrebet

Innovation er blevet et buzzword, der findes utallige definitioner af i den offentlige debat, hvilket gør begrebet udefinerbart og flygtigt og som mangler reel substans. Ved at gøre innovation til et æterisk og flertydigt begreb, kan innovation associere til en tilfældig forandring. Bason henviser til John Kao, der fremfører, at innovation er baseret på nødvendige forandringer, der har til formål er at tilfredsstille de behov samfundet udvikler. *"Why is innovation necessary? Because everything is changing."* (Citater; John Kao, 2002 I: Bason 2007;17).

Overordnet handler innovation om at omsætte gode idéer til positiv forandring, hvor en kreativ ny idé, der, når den er gennemført, vil skabe værdi (Bason, 2007;28). Darsøe henviser til Schumpeters definition af innovationsbegrebet som særlig fordelsagtig. For det første var det Schumpeter, der gjorde begrebet kendt. For det andet er det en rummelig definition, der bevirker, den kan underopdeles efter behov. Schumpeter definerede innovation som en *"nyskabelse, der tilvejebringer økonomisk værdi"* (Darsøe, 2011;25). At værdien er relateret til et økonomisk aspekt skal sættes i relief til, at Schumpeter selv var økonom (Darsøe, 2011;25). Værdi kan tænkes mere bredt ved også at inkludere menneskelige og sociale perspektiver. I modsætning til den private sektor er der i den offentlige sektor ikke en konkret bundlinje, hvor værdien kan aflæses, hvorfor det er de menneskelige og sociale faktorer, der er definerende for den reelle værdi. Et andet

Innovativt tværfagligt samarbejde

kriterie, der ligger implicit i Schumpeters definition, er, at der først er tale om innovation, når det er effektueret i praksis.

Der er flere måder at klassificere innovation, hvor de klassiske først og fremmest skelner mellem inkrementel og radikal innovation (Darsøe, 2011;26). Inkrementel innovation søger at opnå en kvalitativ forbedring, ved at udnytte noget man har i forvejen. Det kan være forbedring af processer eller metoder, dog hvor forandringen kan kategoriseres som en grads-forskel, idet, det nye stadig er "inside-the-box" (Darsøe, 2011;27, Bason, 2007;49). Radikal innovation forekommer som en springende udvikling, som opnås ved en kombination af viden og koncepter, der ikke tidligere har været koblet. Det kan for eksempel være helt nye processer eller services. Det er en originalitetsforskel, der kan betragtes som "out-of-the-box". Etableringen af CU har vi tidligere omtalt som en radikal innovativ handling. Det var nytænkning, som Frederikshavn kommune eller andre kommuner ikke tidligere havde forsøgt sig med, hvorimod det at udvikle tværfagligt samarbejde kan ansues som en inkrementel kvalitativ udvikling.

Drivkraften bag innovation

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af, hvad der driver innovationen, og hvor kraften kommer fra.

En af de mest grundlæggende sondringer drejer sig om, hvor innovationen kommer fra. De mest centrale kilder til innovation omfatter (Bason, 2007;30):

- Forsknings- og udviklingsdrevet innovation
- Teknologidrevet innovation
- Prisdrevet innovation
- Brugercentreret innovation
- Medarbejderdrevet innovation

De tre førstnævnte er klassiske kilder, som hovedsageligt forbindes med den private sektor. I dette speciale fokuseres der på medarbejderne som kilde, hvormed det er den menige medarbejder fra organisationens drift, der involveres i innovationsaktiviteterne. Medarbejderdrevet innovation er et nyere begreb i dansk sammenhæng, som især er fremmet af lønmodtagerorganisationer som

Innovativt tværfagligt samarbejde

LO og FTF. Organisationernes pointe er, at bred involvering af alle medarbejdergrupper i innovationsprocessen fremmer udviklingskraften (Bason, 2007;39).

Med medarbejderdrevet innovation forstås, at medarbejderne bredt set bidrager aktivt og systematisk i innovationsprocessen (Bason, 2007;38). Undersøgelser foretaget af LO og FTF viser, at organisationer, der involverer medarbejderne bredt i innovationsprocesserne, bliver bedre til at innovere og skabe resultater. LOs analyse af medarbejderdrevet innovation viste blandt andet, at virksomheder, der formår at kombinere produktudvikling og medarbejderinddragelse, har en række vækstrelaterede komparative fordele, som virksomheder, der ikke inddrager medarbejdere (Bason, 2007;38):

- De er mere produktive.
- De har en hurtigere beskæftigelsesvækst.
- De har bedre fastholdelse af medarbejdere.
- De har lavere sygefravær.

Specialiseret faglig og akademisk viden spiller også en betydelig rolle i innovationsprocesserne. Hverken faglærte eller akademikere er nødvendigvis i sig selv innovative, men det er i *samspillet* mellem forskellige fagligheder, at innovationen opstår. Tværfaglighed, funktionel fleksibilitet, gensidig læring og samarbejde bliver dermed til nøgleord for medarbejderdrevet innovation (Bason, 2007;39).

Bason har valgt at konstruere en grænse mellem brugerdrevet og medarbejderdrevet innovation, hvilket vi forholder os kritisk til. I vores optik kan medarbejderdrevet innovation indeholde et element af brugerdrevet innovation, da det er brugerne, som mærker værdien af innovationen. Vi har på den baggrund valgt at forholde os perifert til brugerdrevet innovation. Vi har ikke inddraget brugerne som deltagere i udviklingen eller kontaktet brugerne i forbindelse med en værdifastsættelse. At inddrage et borgerrepræsenteret perspektiv, kunne være en interessant vinkel på den aktuelle problemstilling, men dette er fravalgt af både etiske-, tidsmæssige- og omfangsmæssige årsager. Alligevel kan der argumenteres for, at det tværfaglige samarbejde har værdi for borgerne og derfor ville innovationens værdi kunne måles på dette barometer.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Brugerdrevet innovation tager udgangspunkt i brugernes erkendte eller ikke-erkendte behov, hvor nøgleordet her er ikke-erkendte. For brugerne ved ikke altid selv, hvilke løsninger, der kan hjælpe dem (Bason, 2007;42). Udfordringen ligger i at komme bag om brugerens viden til ny indsigt, som kan danne grundlag for mere radikal udvikling. Professor Dorothy Leonard fra Harvard Business School pointerer, at mennesker har en tendens til at fokusere på, hvordan serviceydelser normalt bruges, hvilket gør dem ude af stand til at pege på andre mulige funktioner (Bason, 2007;42).

Der er en tæt sammenhæng mellem brugercentreret og medarbejderdrevet innovation. Der kan hentes megen viden om brugerne ved at lytte til medarbejdernes brugererfaringer, da det er dem, der er det centrale bindeled til brugerne. Det er medarbejderne, der har den daglige kontakt til borgerne og dermed er bekendte med borgernes behov (Bason, 2007;43).

Kraften til innovation kan defineres som henholdsvis individuelle eller kollektive kræfter, hvor den førstnævnte består af den enkelte medarbejder, mens kollektive kræfter består af grupper (Bason, 2007;45). Endvidere er der endnu en dimension i forhold til, om innovation foregår gennem interne eller eksterne kilder, altså brugere og samarbejdspartnere eller organisationens egne ledere og medarbejdere. Tilsammen giver disse dimensioner fire modeller, som er illustreret på figur 3, der har betydning for den måde, hvorpå innovationen håndteres.

Kraft til innovation	Interne	Eksterne
Individuel	Entrepreneuriel innovation	Åben Innovation
Kollektiv	Institutionel Innovation	Strategisk reflektiv Innovation

Figur 3: Fire innovationsdimensioner, Bason 2007

Innovationen hos CU er relateret til at udvikle det tværfaglige samarbejde, hvorfor vi fokuserer på kollektive processer, der er det nederste niveau på figur 3. Vi har dog valgt at inddrage både interne og eksterne kilder, da vi ikke vurderer det hensigtsmæssigt at drage en skarp adskillelse. Som tidligere nævnt vil medarbejderdrevet innovation indeholde et islæt af brugerdrevet innovation, hvilket derfor indebærer både interne og eksterne kilder.

Institutionel innovation drejer sig om organisationer, der søger at skabe innovation med afsæt i interne kilder. Mange organisationer er i dag udsat for betydeligt eksternt pres, og i takt med at samfundet bliver mere komplekst, så er de også præget af *sti-afhængighed* og *inerti*. Når sporene

Innovativt tværfagligt samarbejde

er lagt i en bestemt retning, fortsætter organisationen ad den sti, der er skabt. Det gælder ikke mindst offentlige organisationer, som ofte vil være tilbøjelige til at hente udviklingskraften i indre faglige miljøer, erfaringer og traditioner. Institutionel innovation er i den forstand både en drivkraft og en potentiel barriere for innovation (Bason, 2007;46).

Strategisk reflektiv innovation er formuleret af Lars Fuglsang og Jon Sundbo med udgangspunkt i en åben og kollektiv tilgang. Modellen søger at kombinere en mere systematisk og strategisk tilgang til omverdenen med en mere fleksibel og dermed reflektiv opfattelse af ens egen organisation. I modsætning til institutionel innovation er udgangspunktet her, de eksterne relationer og kilder til forandring er i tæt kobling med en struktureret kollektiv tilgang. Strategisk refleksivitet er ifølge Fuglsang knyttet til strategiformulering og identifikation af indsatser, der imødekommer såvel eksterne behov som de løsningsmuligheder og kompetencer, der allerede er til stede i organisationen, og som derfor vil være socialt effektive. Han understreger dog, at strategisk reflektiv innovation også afhænger af strukturer, der er skrøbelige, flydende og determineret af omstændighederne (Bason, 2007;47).

Strategisk reflektiv innovation er særligt interessant som analysemodel i forhold til den offentlige sektors aktuelle udfordringer, fordi den:

- Er kritisk over for interne organisatoriske normer, traditioner og procedurer, samtidig med at den tager de eksterne kilder alvorligt. Altså må man i højere grad tænke på tværs af siloer og fagmiljøer og åbne sig over for omverdenen.
- Har fokus på langsigtet stabilitet, orden og praktisk anvendelse af den eksterne inspiration. Altså er tilgangen strategisk og resultatorienteret. Erfaringerne viser, at eksplicitte strategier for omstilling og fornyelse sjældent findes i danske offentlige organisationer.
- Ikke lader brugerne definere innovationen som *lead users*, men søger at forpligte brugerne til systematisk at *tage del* i innovationsprocessen. Erfaringer fra blandt andet England og de første danske erfaringer peger på, at der er et uforløst potentiale i aktiv brugerinvolvering.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Strategisk refleksivitet peger således frem mod en ny dagsorden for den offentlige innovation, hvilket er centralt, når målet med at udvikle det tværfaglige samarbejde hos CU er at skabe en helhedsorienteret service for borgeren.

Tværfagligt samarbejde

Anden del af kapitlet har til hensigt at udbrede begrebet tværfagligt samarbejde. Afsnittet indeholder en generel fremstilling, der er med til at tydeliggøre det tværfaglige samarbejdes funktion i en kompleks organisation. I afsnittet præsenteres de barrierer, der kan forekomme, når forskellige faggrupper arbejder i samme organisation, og der ikke nødvendigvis er kongruens mellem officielle og faktiske mål.

Teoretisk referenceramme for tværfagligt samarbejde.

Anden del af kapitel 2, tager udgangspunkt i henholdsvis Kirsti Lauvås og Per Lauvås, og Andy Højholdt. Lauvås og Lauvås har begge en fagpædagogisk baggrund, hvor de hver især har beskæftiget sig med universitetspædagogik, forskning i det pædagogiske felt og en stor fælles interesse for tværfagligt samarbejde. Andy Højholdt er lektor ved professionshøjskolen Metropol, og har mange års erfaring med uddannelsesudvikling samt en stor interesse i tværprofessionel samarbejde.

Referencerammen til denne del af kapitlet er værkerne *Tværfagligt samarbejde* (Lauvås & Lauvås, 2004) og *Tværprofessionelt samarbejde i teori og praksis* (Højholdt, 2016). Lauvås og Lauvås belyser i deres værk, hvordan man kan bidrage til udvikling af det tværfaglige samarbejde med hensyn til effektivitet og trivsel. Værket redegør ikke for behovet for tværfagligt samarbejde, men anskuer det som en nødvendighed i nutidens organisationsliv. Lauvås og Lauvås refererer i deres bog ofte til hospitalsvæsen og institutioner med børn. At benytte tværfaglighed i en forvaltning som CU er ikke beskrevet i litteraturen. Vi antager, at dette skyldes, at CU er pioner for området, og at det derfor ikke er kutyme, at en offentlig forvaltningsenhed indeholder en sådan mangfoldighed af fagligheder og professionaliteter. Vi har valgt at forholde os til de principper, der belyses i værket og overfører dem til CUs kontekst. Højholdt belyser ligeledes udvikling af

Innovativt tværfagligt samarbejde

tværfagligt samarbejde. Han pointerer i sit værk, at samarbejde afhænger af vilje, hvilket vi benytter i forhold til at belyse medarbejdernes motivation og engagement.

Tværfagligt samarbejde

Tværfaglighed anses for at være et positivt ladet ord, som blandt andet benyttes af organisationer i forbindelse med deres positionering over for nye medarbejdere. Ved at benytte begreber som tværfaglighed og samarbejde i en stillingsannonce viser organisationen, at arbejdet er interessant, dynamisk og udviklende for den enkelte medarbejder. I velfærdsinstitutioner giver tværfaglighed indtryk af, at brugerne får en helhedsorienteret behandling og service af høj kvalitet, og at arbejdsmiljøet er åbent og spændende for de ansatte (Lauvås & Lauvås, 2004;19). Tværfagligt samarbejde omhandler kommunikation, faglig udvikling og organisering, så den opgave man sammen skal udfører, får bedre forudsætninger for at blive løst i en fælles indsats (Højholdt,2016;16).

Hensigten med tværfagligt samarbejde er, at alle relevante fag og professioner samarbejder i en given situation, således det skaber de bedste forudsætninger for brugeren. (Lauvås & Lauvås, 2004;57). I det moderne samfund betegnes tværfaglighed som en nødvendighed, da samfundslivet er blevet så sektoropdelt, kundskaben så specialiseret og funktionsdifferentieringen drevet så vidt, at helhed og sammenhæng er blevet vanskelig at håndtere. Der bør planlægges, iværksættes og opretholdes foranstaltninger på tværs af faglige skillelinjer inden for organisationerne og mellem de direktorater, som har ansvar for borgerne, for at borgerne sikres en helhedsorienteret service (Lauvås & Lauvås, 2004;20).

Vi er opmærksomme på, at tværfaglighed kan foregå både internt og eksternt i organisationer. I dette speciale forholder vi os dog kun til det internt tværfaglige samarbejde.

Tværfaglighed kan anskues fra tre perspektiver. Ledelsen kan have tværfaglighed som mål, da der er et indlejret økonomisk incitament, som omhandler effektiv ressourceudnyttelse, hvor det er afgørende for effektiviteten og opnåelse af mål, at forskellige sektorer ikke opererer uafhængigt af hinanden (Lauvås & Lauvås, 2004;20). For medarbejderne omhandler tværfagligt samarbejde arbejdsmiljø og trivsel. Endvidere har dette aspekt en direkte afsmittende effekt på borgerne, hvor

Innovativt tværfagligt samarbejde

et manglende tværfagligt samarbejde har konsekvenser for en helhedsrelateret behandling og service. Et mangelfuldt tværfagligt samarbejde kan resultere i, at kontakten med fagpersonerne kan blive koordineret uhensigtsmæssigt, og borgerne kan risikere at gå glip af hjælp og støtte, som de både har ret til og krav på (Lauvås & Lauvås, 2004;23).

At få tværfagligt samarbejde til at lykkes opfattes ofte som et spørgsmål om at være positiv, venlig, hyggelig og samarbejdsvillig næsten som et moralsk anliggende. Det er ikke muligt at ikke-samarbejde i en social sammenhæng, men samarbejdet kan være alt fra konstruktivt til destruktivt. Destruktivt samarbejde kan antage mange former; gensidig, åben eller skjult modarbejdelse, oprettelse og vedligeholdelse af beskyttede territorier.

Initiativet til at udvikle tværfagligt samarbejde kan udspringe af minimum to forskellige hensigter. Det kan være et fremtidsorienteret ønske om at satse på samarbejde som et vigtigt led i primæraktiviteten fx behandling af borgere. Det kan også anskues som et vigtigt moment i udvikling af trivsel, arbejdsglæde og arbejdsindsats, uden at der foreligger nogen problematisk udgangssituation (Lauvås & Lauvås, 2004;23).

Fag og Profession

Begrebet tværfagligt samarbejde kan omskrives til at samarbejde på tværs af fagligheder, hvilket understøtter forståelsen af den kompleksitet, dette indebærer. Selve begrebet tværfaglighed kan anskues som noget indlysende, men også underforstået. Tværfaglighed fortæller kun noget om, at der er en relation mellem fag, men ikke hvori denne består. Fag er et fænomen, som indeholder en kombination af virkefelt, metoder, begreber, sandhedskriterier og teknologi, der danner grundlaget for viden inden for faget og dermed definerer faget (Lauvås & Lauvås, 2004;36).

Fagene repræsenterer forskellige perspektiver at betragte, forklare og forstå virkeligheden ud fra og de begrænsninger, dette indebærer. Repræsentanter fra forskellige fag i en organisation med et fælles mål vil ofte have en vis fælles viden om flere sider af servicetilbud til borgerne, men den faglige indsigt på det fælles område varierer meget (Lauvås & Lauvås, 2004;38). De forskellige fagpersoner repræsenterer forskellige specialer, interesser og kundskaber. I nogle tilfælde er specialiseringen blevet så ekstrem, at fagetikken har mistet sin betydning, hvorfor medarbejdere med samme profession kan have vidt forskellige afgrænsninger og funktionelle differentieringer.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Den funktionelle differentiering indebærer, at opgaver deles, hvorved enhver bliver ansvarlig for at beherske sin opgave på bedst mulig vis, og det er netop dette aspekt, der ligger bag behovet for at samarbejde tværfagligt (Lauvås & Lauvås, 2004;41). Det er endvidere dét, der er meddefinerende for en kultur med en nul-fejl tolerance, som blev beskrevet i afsnittet *forandringsprocesser*.

Tværfaglighed, der er første led i det samlede begreb, er en nødvendighed til afbødning af de vanskeligheder, som den funktionelle differentiering indebærer. Organisationen må analyseres med henblik på at definere de enkelte faggruppers ansvarsområde, så helheden bliver tilgodeset bedst muligt. Differentiering skaber et bedre monofagligt samarbejde, men en ineffektiv udnyttelse af ekspertise og kompetence. En forhandling på tværs af faggrupperne er nødvendig, for at skabe en ensartet udvikling og en fælles platform for det tværfaglige samarbejde (Lauvås & Lauvås, 2004;48).

Når organisationen beskæftiger flere forskellige professioner, kan der opstå udfordringer for tværfagligt samarbejde, ved at professionernes egeninteresser får stor betydning. Det er noget immanent i professionen, at man søger at forbedre status, magt og indflydelse i nogle tilfælde nærmest uanset omkostningerne. Magt, status og indflydelse vurderes ofte som et gode, ikke kun for professionen som sådan, men også, for det enkelte medlem (Lauvås & Lauvås, 2004;48).

Samarbejde, der er andet led i det samlede begreb, bliver ofte sidestillet med koordinering, men samarbejde er mere end det. Parterne bidrager med elementer, såsom; viden, kompetencer og perspektiver, der sammenføjes til en helhed og bliver til en gennemført form for organisering af arbejdet. Tværfagligt samarbejde er interaktioner mellem repræsentanter fra forskellige fag med et dobbelt formål (Lauvås & Lauvås, 2004;55):

- Sikring af kvalitet i arbejdet ved, at den samlede faglige kompetence bliver udnyttet maksimalt, og
- Udvikling af et fælles kundskabsgrundlag på tværs af fag og stimulering til faglig udvikling inden for bidragende fag

En organisation er et socialt system med en bestemt struktur, fastlagte mål samt formelle og

Innovativt tværfagligt samarbejde

uformelle magtcentre. Det sociale system baner vej for samspil og samarbejde mellem dem, der arbejder der. Det lægger begrænsninger på samarbejdet mellem enkeltpersoner, faggrupper og professioner, men der åbnes også for muligheder. (Lauvås & Lauvås, 2004;112). En afgørende faktor i organisationens tværfaglige samarbejde er relateret til de formål og mål, der er knyttet til organisationens arbejde. Som nævnt i indledningen er overordnede politiske målsætninger i et vist omfang åbne for en fortolkning. Målene indeholder ikke metodiske strategier eller klare definitioner. Det vage definitionsniveau bevirker, at det er overordnede mål, som organisationen kollektivt skal stræbe mod, og som legitimerer organisationens eksistens (Lauvås & Lauvås, 2004;117). Der kan opstå distinktioner mellem officielle og faktiske mål i organisationen, hvor de enkelte fagpersoner gennem fortolkning udformer egne mål. Officielle mål bliver dermed ofte tolket og operationaliseret på en måde, så de stemmer overens med det daglige arbejde i afdelingen. Når flere forskellige fagprofessioner skal indgå i et samarbejde, kan der være afvigelser i målpræferencer, hvilket kan have konsekvenser for samarbejdet. Dermed vil det være de enkelte deltageres magt og ressourcepotentiale, som bliver afgørende for, hvilke værdier der bliver operative.

Motivation for samarbejde

Samarbejde er mere end blot koordinering. Det omhandler kommunikation, faglig udvikling og organisering, således at den opgave, man sammen skal udføre får bedre forudsætninger for at blive løst i en fælles indsats (Højholdt, 2016;16). Lauvås & Lauvås pointerer, at samarbejde kan anskues som et moralsk anliggende, som pålægges den enkelte, ved at man agerer positivt og venligt (Lauvås & Lauvås, 2004;23). Højholdt deler denne antagelse, men tilføjer, at samarbejde grundlæggende er frivilligt for den enkelte, da det starter og slutter med vilje. Hvis parterne virkelig ikke vil samarbejde, så kan der ikke udvikles et produktivt samarbejde (Højholdt, 2016;27). Ledelsen kan diktere, at medarbejderne skal samarbejde, rammerne kan etableres og hele konteksten kan være iscenesat i den bedste mening, uden dette nødvendigvis garanterer et succesfuldt samarbejde, hvor synergieffekten fra parterne skaber merværdi.

Højholdt definerer drivkraften for samarbejde med vilje og engagement, hvilket betyder, at man engagerer sig ved mere end blot at etablere en dialog med samarbejdsparterne og borgerne

Innovativt tværfagligt samarbejde

(Højholdt, 2016;28). Forventningen til parterne er, at de skal lære at samskabe med de øvrige parter, der er involveret omkring borgeren.

I den vestlige kultur kan samarbejde være udfordrende, da individer opdrages til selvstændighed og dannes til at handle selv, men trods dette nydes andres selskab, og den værdi og mening man sammen skaber. I det professionelle arbejde måles man på sin evne til at indfri samfundets krav, og der er ofte en forventning til en progressiv karriere; altså at "individualisere sig", samtidig med at man i stigende omfang tvinges til netop at gøre dette i teambaserede og samarbejdsorienterede arbejdssammenhænge (Højholdt, 2016;31).

Højholdt beskriver samarbejde som at skulle ro en båd i fællesskab, hvor man ror i takt, som en fasttømret enhed. Når samarbejdet fungerer og er produktivt, yder alle en indsats på helt samme tidspunkt med samme intensitet og kraft. Hver enkelt deltager er ansvarlig for at yde sit til bådens fremdrift i form af individuelle indsatser, men det er afgørende, at det foregår som en koordineret indsats. Succesen og fremdriften afhænger af den enkeltes vilje og evne til at sætte sine kompetencer ind mod de fælles mål i et samspil med andre (Højholdt, 2016;34).

Professionalitet handler hos CU om at agere videnskabeligt og etisk korrekt og ansvarligt. For at optimere samarbejdet som en kollektiv enhed er det væsentligt, at hver deltager er bekendt med love og regler, vedtagne metoder og social ageren i forhold til borgerne. Dermed er det aktuelt, at deltagerne benytter et fælles fagligt sprog (Højholdt, 2016;35).

Medarbejderne skal ofte være villige til at se bort fra personlige præferencer og egne skøn i den professionelle praksis og i stedet handle i overensstemmelse med, det man i fællesskab er blevet enige om (Højholdt, 2016;36). Dermed kan der være en udfordring, da medarbejder som tidligere nævnt kan have fortolket den officielle opgave.

Samarbejdet skal give værdi for, at medarbejderne ønsker at engagere sig, hvilket indebærer, at medarbejderne skal opleve en tryghed i sine handlinger, idet den enkelte er bevidst om, at de øvrige medarbejdere arbejder mod samme mål (Højholdt, 2016;36).

Innovativt tværfagligt samarbejde

Opsamling

Kapitel 2 har haft som formål at skabe et fundament for de bærende begreber *innovation* og *tværfagligt samarbejde* i specialet.

Den første del omhandlede begrebet innovation, som blev defineret som en nyskabelse, der tilvejebringer værdi, hvilket indikerer, at idéer og visioner skal være gennemført og have medført værdi, før det kan karakteriseres som innovation.

Etableringen af CU kan karakteriseres som radikal innovation; ikke blot for Frederikshavn Kommune, men for hele den kommunale struktur. Specialet har ikke som mål at skabe en springende udvikling, men at skabe en kvalitativ forbedring; altså inkrementel innovation.

Undersøgelser foretaget af LO viser, at bred involvering af medarbejderne fremmer udviklingskraften. Det er i samspillet mellem fagligheder, at innovationen opstår, hvorfor tværfaglighed, funktionel fleksibilitet, gensidig læring og samarbejde bliver nøgleord for medarbejderdrevet innovation. Vi har valgt at inddrage et borgerperspektiv, dog som sekundær kilde, hvor vi antager en helhedsorienteret tilgang vil skabe værdi for borgerne.

Ovenstående får dermed karakter af strategisk reflektiv innovation, hvilket indebærer, at processen indeholder en strategiformulering og identifikation af indsatser, der imødekommer såvel eksterne behov som interne muligheder og kompetencer.

I den anden del af kapitlet har vi beskrevet, at tværfagligt samarbejde kan anskues fra tre perspektiver;

- Lederen: Effektivisering.
- Medarbejderen: Trivsel og udvikling
- Borgeren: Helhedsorienteret service

Ved at tage afsæt i disse tre perspektiver kan vi konkludere, hvilket "værdibarometer" innovationsprocessen er forankret til. At borgeren oplever en helhedsorienteret indsats kan anskues som mest effektivt fra et ledelsesperspektiv da dette kan minimere ressourcerne i et langtidsperspektiv.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Ved at formålet er relateret til at skabe en helhedsorienteret tilgang til borgeren, indebærer dette, at der skabes et fælles kundskabsgrundlag på tværs af fagligheder. Medarbejdernes professioner i organisationen repræsenterer forskellige perspektiver og forståelser for den sociale virkelighed, hvilket kan skabe siloer i organisationen, som kan skabe barrierer for tværfagligheden. En afgørende faktor er forbundet til mål og formål, som kan være forskellige og modsatrettede. Vage officielle formuleringer og definitioner fører til fortolkninger, som er relateret til faggruppernes forståelser for den sociale virkelighed, og som resulterer i distinktioner både mellem officielle og faktiske mål, men også mellem de mål faggrupperne hver især har fortolket og defineret. Faggrupperne skal se bort fra personlige præferencer og individuelle mål, og i stedet fokusere på hvordan de individuelt kan bidrage til, at der skabes en fælles indsats. Det tværfaglige samarbejde er båret af viljen til at skabe en fælles indsats. Dermed er det afgørende, at medarbejderne har forståelse for, at de i samarbejde kan skabe en synergieffekt, som øger drivkraften og dermed mulighederne for at nå målet mest effektivt og hensigtsmæssigt for borgeren.

Kapitel 3: Hvad er tværfagligt samarbejde hos CU

Hvor kapitel 2 kunne anskues som den begrebslige platform vi har indtaget, har kapitel 3 til formål at kontekstualisere begrebet tværfagligt samarbejde hos CU. Dette gøres ved at analysere, hvordan det tværfaglige samarbejde på nuværende tidspunkt er konstitueret hos CU.

Kapitlet indeholder to overordnede dele, hvor første del præsenterer CUs organisering og strukturering, som tager afsæt i en analyse af faggruppernes ansvarsområde. Empirien til denne del er indhentet gennem interviews med medarbejdere og den daværende centerchef. Denne del af kapitlet henter sin inspiration hos systemteoretikeren Gregory Bateson, som med sit bidrag til den systemiske tænkning redegør for, de hensigter medarbejderne har for deres interaktioner med omverdenen. På dette grundlag vil vi præsentere en rekonstruktion af CUs delsystemer. Fokuset i dette afsnit handler om, hvilken betydning medarbejdernes arbejdsopgaver og fysiske placering i organisationen har for det tværfaglige samarbejde. Formålet er at undersøge, distinktionerne i grupperingerne, således der kan skabes en målrettet indsats for et fremtidigt tværfagligt samarbejde.

Den anden del af kapitlet indeholder en analyse af medarbejdernes definition af deres kerneopgave, hvilket tager afsæt i empiri indhentet på to temadage. Formålet er at redegøre for, hvordan det tværfaglige samarbejde indledningsvist var konstitueret hos CU, hvor vi fokuserer på de muligheder og barrierer, der er for tværfagligt samarbejde hos CU. Den afsluttende del af analysen indeholder et perspektiv på, hvordan medarbejdernes intentioner om relationer har indflydelse på samarbejde.

Systemisk tænkning

Gennem sit videnskabelige arbejde udviklede engelskfødte systemteoretiker Gregory Bateson (1904-1980) en idé om kontekst som en mental rammeforståelse, den lærende skaber om sin adfærd. Hans analytiske udgangspunkt er den individuelt handlende, men i modsætning til for eksempel Piaget følger han også de systemiske konsekvenser af flere aktørers rationelle

Innovativt tværfagligt samarbejde

målrettede handlinger. Bateson forsøgte at fastholde et systemisk perspektiv, hvor samtlige deltagere medvirker i interaktive forløb (Stegeager & Laursen, 2011;56).

I år 2000 blev Batesons bog "Steps to an Ecology of Mind" udgivet på dansk. Bogen fremstår som en række perspektivrige essays med forskellige temaer. Bateson skiftede ofte genstandsfelt, hvorfor det kan være vanskeligt at fastholde et klart og konkret billede af hans forståelse. Vi har derfor valgt at supplere dette værk, med den fortolkning Kirsten Keiding og Erik Laursen bidrager med i bogen "Interaktion og læring – Gregory Batesons bidrag".

Abstrakt kan systemer defineres gennem en *element-relation*-optik, hvor den ontologiske antagelse er, at systemer består af elementer, der er relateret til hinanden. At anlægge et systemisk perspektiv betyder at anlægge et bestemt blik på et givent fænomen ved at forstå et element gennem dets forbindelser med andre elementer, fremfor at forstå det som noget, hvis betydning kan tolkes uafhængigt af omgivelserne. Bateson insisterede på, at læring i hans holistiske systembegreb må forstås med reference til systemet individ og omgivelser (Keiding & Laursen, 2005;37). Alle levende organismer søger ifølge Bateson at opretholde et bestemt og relativt forhold til omgivelserne, hvorfor de er modtagelige for adaptiv forandring. Dette muliggøres blandt andet gennem læring, men det kan også antage andre former så som evolution og kulturel udvikling. Formen afhænger af det system, man vælger at betragte (Bateson, 2005;277). Læring eller udvikling er ikke en mulighed, der kan forekomme, men et livsvilkår; et grundelement i alle levende individers omgang med deres omverden.

Den epistemologi, som Bateson udviklede med udgangspunkt i sine ontologiske præmisser, lagde afgørende vægt på det konstruktionsarbejde individet foretager for at erkende dets omverden. Det, der giver retning til dette konstruktionsarbejde, er begrebet *adaption*, som henviser til at læring sigter mod at etablere en bestemt relation til systemet (Keiding & Laursen, 2005; 161). Med Batesons antagelse kommer læring til at fremstå som et udpræget intentionelt fænomen, hvor intentionen er en bestemt interaktion med omgivelserne (Keiding & Laursen, 2005;42).

De fire grundbegreber, som former Batesons læringsbegreb, har hver især et særligt fokus på forståelsen af læring. De fire grundbegreber er:

- Adaption

Innovativt tværfagligt samarbejde

- Interaktion
- Feedback
- Konstruktion

Adaption kan defineres som tilpasning, men i Batesons forståelse handler det ikke om, at medarbejdere skal tilpasse sig til deres omgivelser, men i lige så høj grad om, at medarbejdere gennem interaktionen tilpasser omgivelserne til deres behov (Keiding & Laursen, 2005;42). Adaptive processer kan komme til udtryk ved ændret adfærd og gennem læring. Analytisk adskilles læring som adaptive processer, der leder til observerbar og ikke synlig forandring af interaktionen mellem individ og omgivelser (Keiding & Laursen, 2005;42). Adaptionsbegrebet bidrager til, at der fokuseres på, hvad hensigten med læring er.

Interaktion og feedback er to andre grundelementer i Batesons læringsbegreb, som beskriver, hvordan omgivelserne kan få indflydelse på individets læring (Keiding & Laursen, 2005;47). Det er ikke omgivelserne, der giver feedback, men individet, der anvender sammenhængen mellem bestemte hændelser som feedback og konstruerer sin egen forståelse af feedbackens karakter. Det lærte konstrueres gennem interaktion mellem det lærende individ og dets omverden, og det er kun gennem interaktionen, at omverdenen sættes i spil og bliver åben for konstruktion. På den måde præger både individ og omgivelser læreprocessen, og hvad der læres (Keiding & Laursen, 2005;161). Det enkelte individ styres af informationerne fra systemet og må tilpasse sine handlinger efter både systemet og virkningerne af sine tidligere aktiviteter. Der er ikke nogen del af et interaktivt system, der kan have ensidig kontrol over resten eller over en anden del. De mentale karakteristika er uløseligt forbundet som en helhed (Bateson, 2005;315). Den læring, der forekommer hos medarbejderne, skal ses som en konsekvens af medarbejdernes samspil med omverdenen. Ligeledes argumenterer vi for, at den udviklingsstrategi, vi senere præsenterer, er udviklet på baggrund af den feedback, vi har konstrueret gennem vores samspil med medarbejderne hos CU.

Det sidste grundelement i Batesons læringsteori er *konstruktion*, som er det begreb, der konstituerer Batesons læringsforståelse som konstruktivistisk i en ganske radikal forstand. Ifølge Bateson afspejler læring ikke verden, som den er, men at verden konstrueres ud fra en given

Innovativt tværfagligt samarbejde

omverden (Keiding & Laursen, 2005;56). Både individet og systemet foretager kontinuerligt sammenligninger af nu'et og tidligere handlinger og reagerer derfor på forskelle. Den reaktion, der forekommer, afhænger af adfærden i andre dele af systemet, samt af hvordan der er reageret tidligere, hvorfor erfaringer bliver aktuelle for at bestemme adfærden (Bateson, 2005;314).

Forskelle, der gør en forskel, er den sætning, Bateson ofte citeres for, og som beskriver, hvordan individet vil opdage nogle forskelle i sin omverden, men ikke vil være optaget af og dermed opdage andre forskelle. Hvilke forskelle, der vælges, afgør, hvad der læres og præges ud over af det adaptive sigte, også af individets aktuelle viden (Keiding & Laursen, 2005;56).

Den form for viden Bateson er optaget af, er viden, der fungerer adaptivt for individet, og hvorfor læring funktionelt kan bestemmes som mentale eller handlingsmæssige forandringer, der søger at tilvejebringe eller genetablere en intenderet interaktion mellem individ og omgivelser (Keiding & Laursen, 2005;58). Netop denne interaktion mellem individer og omgivelser er relevant hos CU, når der er et ønske om at udvikle det tværfaglige samarbejde. I Batesons terminologi anskues den sociale verden som sammensat af fundamentalt isolerede elementer, hvor viden er indlejret i det kognitive, og viden opnås, gennem det konstruktionsarbejde individet foretager for at erkende dets omverden (Keiding & Laursen, 2005;161).

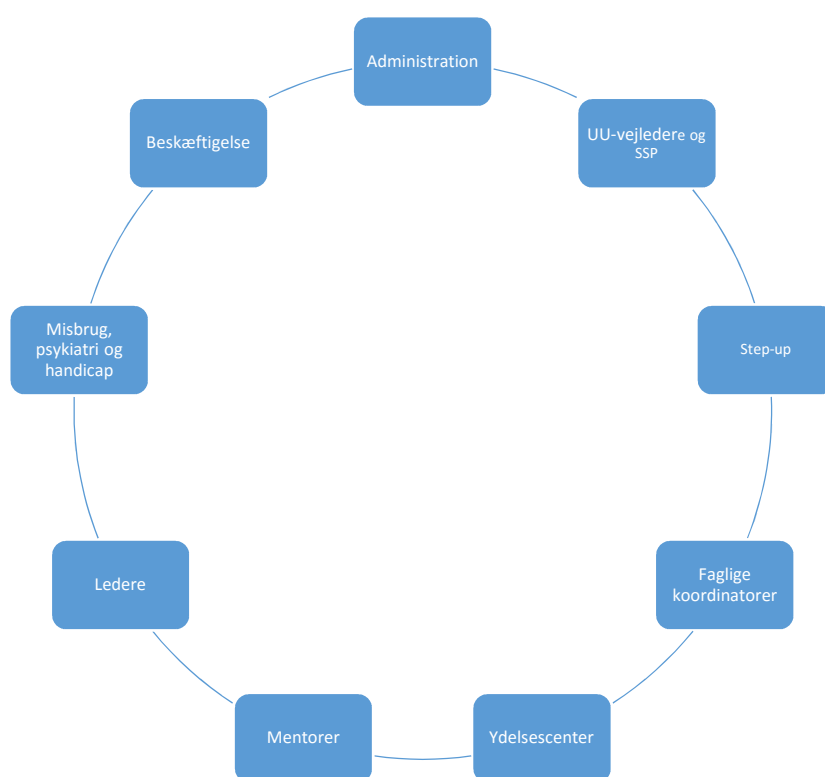
På trods af at Bateson ønskede at overvinde dualismen mellem individ og omverden, er der en kontinuerlig tendens til, at han fokuserede på det lærende individ i kontekster. En tilgang vi forholder os kritisk til, da individet i lige så høj grad vil påvirke omgivelserne og dermed skabe læring i systemet.

Det helhedsorienterede systembegreb giver vanskeligheder i forhold til at drage en skarp adskillelse af, hvad der er i og uden for systemet. Systemer defineres i den systemiske tænkning generelt med en åben horisont for, hvad der indbefattes i systemet. Et system kan bestå af et individ samt dets fysiske omgivelser, et individ og en gruppe, eller en gruppe i forhold til et mere omfattende socialt system (Keiding & Laursen, 2005;43). Dette holistiske systembegreb bliver på én og samme tid traditionens styrke og svaghed (Keiding & Laursen, 2007;53). Styrke da det betoner, at et individs læring altid må beskrives og fortolkes med reference til samspillet mellem

Innovativt tværfagligt samarbejde

individet og en kontekst. Svaghed, da afgrænsningen af systemer bliver vilkårlig, hvorved systemet mister sin analytiske kraft (Keiding & Laursen, 2005;54).

Det, som er væsentligt i denne optik, er, at det er os som "observatører", der opstiller grænserne for, hvad vi ønsker at betragte (Bateson, 2005;277). Vi har været opmærksomme på denne problemstilling og har derfor indledningsvist illustreret de grænser på figur 4, som, vi havde en formodning om, kunne give en forståelse for CU som samlet organisation, og som vi anså for væsentlige for at kunne bevare en analytisk tilgang.



Figur 4: Systemafgrænsning, egen tilvirkning

Figur 4 illustrerer, hvilke afdelinger CU består af og dermed den afgrænsning vi har valgt at opstille mellem de forskellige delsystemer i organisationen. Konstruktionen af denne struktur blev dannet på baggrund af BDO-rapporten samt indledende samtaler med ledelsen, før projektet blev igangsat. Det er væsentligt at nævne, at de delsystemer, som vi har konstrueret, endvidere påvirkes af omverdenen, såsom brugere, kommunaldirektører, national- og kommunalpolitiske

Innovativt tværfagligt samarbejde

målsætninger og samfund. Disse faktorer vil, af omfangsmæssige årsager, ikke inddrages i specialet.

Ifølge Bateson vil individernes viden være relateret til den intention, de har for at være en del af systemet, hvilket vi har anset som et væsentligt element. Vi vil derfor benytte den systemisk analytiske tankegang til at skabe overblik, over hvilke delsystemer CU består af, men supplere med et forståelses- og meningsperspektiv, hvor delsystemerne defineres med afsæt i medarbejdernes værditilskrivning. På den baggrund vil de efterfølgende systemiske grænser være konstitueret gennem mening og forståelseshorisonter.

Kvalitative metoder

Der er benyttet kvalitative metoder i indsamlingen af empiri, som er foretaget gennem semistrukturerede interviews og observationer. Disse metoder har vi anvendt gennem hele specialeforløbet, men der har i forløbet været forskellige empiriske fokuspunkter, hvilket er illustreret på figur 1, som blev præsenteret i afsnittet *Forskningstilgang*.

Til dette kapitel har det overordnede empiriske fokuspunkt været rettet mod at opnå forståelse af den sociale virkelighed hos CU og mere specifikt at få kendskab til og forståelse for, hvordan medarbejderne hos CU samarbejder. Empirien tager afsæt i ni indledende interviews med medarbejdere og et interview med den daværende centerchef hos CU samt observationer fra to temadage.

Positioneringen fra observatør til deltager

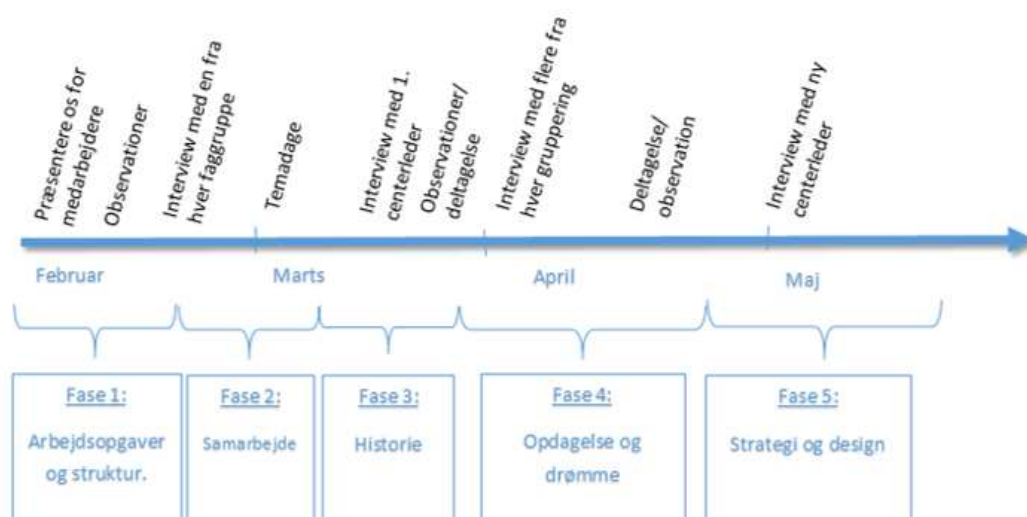
Det følgende afsnit har til formål at redegøre for vores positionering og rolle hos CU i specialeforløbet, som skal anskues som en fortløbende og progressiv proces.

Som nævnt i *introduktion og læseguide* har vores undersøgelse fundet sin inspiration i aktionsforskning, hvilket indebærer en deltagelsesbaseret tilgang, hvor vi har beskæftiget os med at udvikle praksisviden i menneskelige forbindelser, ved at forstå fænomener i de kontekster, de eksisterer i. Vores viden er skabt gennem forandring hos CU i et aktivt samspil med organisationens medlemmer, og vi har udnyttet viden fra nutiden til at planlægge fremtidige muligheder. Vi har med vores aktive deltagelse søgt at forene forskning med refleksion, teori og praksis. Som led i denne proces valgte vi at benytte CU som vores primære arbejdsplads, fra

Innovativt tværfagligt samarbejde

specialeforløbets start primo februar og indtil ultimo maj. Dette indebærer, at vi har haft vores daglige gang hos CU, hvor vi har kunnet observere og deltage i CUs hverdagsliv. Vi har haft eget kontor, hvor vi har kunne trække os tilbage, men ligeledes et sted hvor medarbejdere har kontaktet os, når de har haft spørgsmål, idéer eller blot taget initiativ til en samtale. Netop det faktum at vi er blevet kontaktet af medarbejderne på deres initiativ, har vi vurderet som et kriterie for at kunne karakterisere os som integrerede og deltagende hos CU.

Deltagelse og tid er fundamentale aspekter for videnskonstruktionen ved, at det er gennem relationerne til feltet at vores forståelse konstrueres, og relationernes udvikling og kvalitet har været afhængig af tiden. Vi valgte at administrere og strukturere vores tid hos CU ved, at opdele forløbet i faser med særegne fokuspunkter. Dette gav mulighed for at anlægge nogle implicite rammer for vores opmærksomhed, og den virkelighed vi ønskede kendskab til, så vi kunne forholde os reflekterende og undersøgende i forhold til udvalgte kontekster. Vores deltagelse og tid hos CU har været struktureret som illustreret på figur 1; *Tidslinjen*, hvor vi har opdelt forløbet i fem faser, der er knyttet til forskellige fokuspunkter. Aktiviteterne for vores deltagelse er beskrevet over tidslinjen, hvor progressionen for vores deltagelse ligeledes er vist. I forløbet gennemgik vi en udvikling fra at være relativt observerende, til at være karakteriseret som mere deltagende end observerende.



Figur 1: Tidslinje over specialeforløb hos CU, egen tilvirkning

Innovativt tværfagligt samarbejde

Den overordnede tilgang kan defineres som deltagerobserverende. Valget af deltagerobservationer gav mulighed for at opnå en større forståelse for deltagerne på deres præmisser i deres hverdagsliv. Det var netop gennem vores interaktion med felten, at vi kunne indfange, hvad der var meningsfuldt for dem. Samtidig giver metoden mulighed for fortløbende at undersøge og justere nye indsigter (Thornhøj-Thomsen & Whyte, 2007;87-115). Som tidligere nævnt er den viden om CU, vi har konstrueret, skabt som et led i en forandringsproces. Vores konstante og vedvarende deltagelse i hele processen har været afgørende for vores videnskonsstruktion. At deltage i fællesskabet betyder ikke at placere sig, så man kan se det fra alle sider på én gang, men at mærke de kræfter, der er på spil i de konkrete situationer, der åbner sig for hver enkelt (Hastrup, 2010;71). Bateson argumenterede for, at man ikke kan konstruere et objektivt billede af verden, som den er, men at billedet vil være præget af de forskelle, der har haft betydning, og som derfor er konstrueret ud fra en given omverden i sociale og kulturelle forankrede feedbackmønstre (Keiding & Laursen, 2005;56). Ved at opdele forløbet i forskellige faser fik vi mulighed for at krydsperspektivere forskellige synsvinkler, og dermed opnå en bredere og mere helhedsbetonet viden. Dette gav endvidere anledning til, at vi var bevidste om de forskelle, som vi var opmærksomme på, og dermed ligeledes mulighed for at reflektere over det, vi ikke ville få at se.

Figuren illustrerer hvilke aktiviteter, der har foregået i de respektive faser, og dermed hvordan vores position har udviklet sig fra at være observerende til både observerende og deltagende, for til sidst at være mest deltagende. Dette har været en fortløbende forandringsproces uden tydelige grænser. Observationerne hos CU har haft forskelligrettede formål gennem forløbet efterhånden som vores forståelse blev udviklet. I de indledende faser fik vi en begrænset viden om organisationens strukturering, der blev benyttet som afsæt for de første interviews. Observationerne havde indledningsvist et deskriptivt formål, men blev i forløbet udbredt til også at indeholde værdier, antagne hensigter og forståelser, som blev skabt i relationerne til medarbejderne.

Cathrine Hasse, der er professor og antropolog, har gennem flere år forsket i, hvad der sker, når en forsker interagerer med sit felt. Med afsæt i hendes forståelse kan vi definere den position, vi har omtalt som observerende, som *forskerdeltager*. Forskerdeltageren deltager som observatør

Innovativt tværfagligt samarbejde

ved at iagttage de øvrige deltagere i deres arbejdsliv. I denne position, kan der tages noter i processen, og informanterne er bevidste om forskerens rolle (Hasse, 2012; 119). Hasse skrev, at dette er en god position at lære fra, ved at observatøren fortløbende kan ændre synsvinkel under indflydelse af nye lærte forbindelser mellem informanternes handlinger og reaktioner (Hasse, 2012;121). Des mere forskerdeltageren får adgang til at observere i fysiske rum, des flere forbindelser lærer denne at kende, hvilket gør det lettere at blive inkluderet af medarbejderne i organisationen og dermed udvikle gensidige tillidsforhold. Hasse har valgt at opstille en grænse og distinktion ved at definere den fuldt integrerede position, som deltagerforsker, dette er karakteriseret som, at forskeren agerer som dem man ønsker at observere (Hasse, 2012;135). Denne metode har vi ikke valgt at benytte os af, i stedet har vi udvidet Hasses ramme for definitionen af forskerdeltager, og deltaget i CUs hverdagsliv, men som forandringsagenter der har haft en specifik og italesat opgave, alle medarbejdere har været bekendte med. Medarbejderne hos CU har mange forskelligartede opgaver, hvilket giver mulighed for at blive integreret som en del af medarbejderstaben, på trods af andre arbejdsopgaver end dem, der er relateret til kerneopgaven.

Hensigten med vores deltagelse var at involvere medarbejderne bredt og inddrage deres perspektiver på udvikling af det tværfaglige samarbejde, hvilket netop krævede, der blev opbygget et tillidsforhold, hvor medarbejderne turde betro sig. Dette forhold var afgørende for, at visionen om inddragelse kunne realiseres, hvilket var en tidskrævende proces, som indebar viden om den sociale virkelighed hos CU og de forbindelser, som var med til at konstituere denne virkelighed.

Vores officielle gatekeeper til CU har været den nuværende centerchef, hvilket har skabt udfordringer, men også særlige muligheder for at få adgang til feltet. Det har givet muligheder i forhold til at få adgang til den officielle del af CU, få adgang til dokumenter og svar på strategiske spørgsmål, hvilket har givet værdifuld viden. Ligeledes har ledelsens positive modtagelse og indstilling til at inddrage medarbejdernes perspektiv på en innovationsproces, skabt gunstige vilkår for at engagere medarbejderne. Vi har været opmærksomme på, at ved at benytte CUs øverste ledelse som gatekeeper, har vi kunne opleves som ledelsens forlængede arm, hvilket kunne give vanskeligheder for at skabe tillidsfulde relationer til medarbejderne. Vi valgte at formidle hensigten med vores tilstedeværelse inden vores studie hos CU, ved at sende en præsentation til

Innovativt tværfagligt samarbejde

alle i organisationen. Efterfølgende har vi løbende skabt transparens, ved vi kontinuerligt har beskrevet vores aktuelle hensigter, relateret til fasernes mål.

Idet vores viden er konstrueret i et aktivt samspil med medarbejderne hos CU, samtidigt med forandringen har fundet sted, har det forårsaget etiske dilemmaer. Typisk diskuteres forskningsetik i forholdet mellem forsker og deltager, altså spændingsfeltet mellem forskerens position som undersøger og deltagernes position som undersøgte, hvor det etiske er forankret i anonymisering, samtykke og kritisk vurdering. Gennem vores aktive deltagelse, interaktioner og påvirkning af feltet, har vi været med til at definere retningen for forandringen, hvilket kan give en magtfuld position, som kalder på etiske refleksioner (Kofoed & Staunæs, 2014;231). Vi har ved kontinuerligt at formidle vores formål forsøgt at skabe klarhed for målet, men ligeledes relationen, der er etableret til feltet.

Vores omdrejningspunkt har været relateret til medarbejdernes interesser, idéer og holdninger og i et bredt omfang ladet disse vægte lige så højt som vores. Vi har fokuseret på ikke at forringe vilkårene for medarbejderne, men der imod at skabe viden og forandring, der kan føre til demokratiske, bæredygtige og socialt retfærdige forandringer (Tofteng & Husted, 2012;130).

Semistrukturerede interviews

I empiriindsamlingen benyttede vi os af semistrukturerede interviews. Ifølge Kvale og Brinkman søger det semistrukturerede interview at indhente beskrivelse og forstå temaer fra den daglige livsverden ud fra interviewpersonens egne perspektiver (Kvale & Brinkman, 2009;45).

Semistrukturerede interviews karakteriseres ofte som kvalitative interviews. Fundamentet er at udnytte dialogens vidensproducerende potentialer ved at give spillerum for opfølgning på de vinkler, som interviewpersonen anser som vigtige (Brinkman, 2014; 39). Interviewsituationen er en konstrueret læringssituation, som er initieret og skabt i forhold til det analytiske fokuspunkt. Spørgsmålene og de forbindelser, som trækkes mellem ord og betydninger, formuleres i udgangspunktet på det analytiske felts præmisser. I fase 1, var vi interesseret i, gennem interviews med medarbejderne at få besvaret forskningsspørgsmålet; *hvordan er CU organiseret og struktureret?* Det var deltagernes forståelse og meninger, vi var interesseret i, således vi kunne opnå forståelse for delsystemerne hos CU. På den baggrund var vores interviewguide, der ses på

Innovativt tværfagligt samarbejde

bilag 3, udarbejdet til at skabe et tema for dialogen i højere grad end at opstille konkrete retninger for dialogens forløb. Der blev fokuseret på emner, som gav anledning til narrative begrebsinterviews, hvis formål er, med deskriptive formuleringer at afdække et fænomens eksistens og egenskaber. Ved at benytte narrative metoder, inddragede informanterne egne oplevelser og konkrete eksempler, som gav nuancerede forståelser for fænomener og meninger (Kvale & Brinkman, 2009;173).

Informanterne i første interviewrunde blev udvalgt relativt tilfældigt med den eneste præmis, at vi ønskede én medarbejder fra hver faggruppe.

Databehandling

Vores overordnede mål har ikke været at gengive interviews og samtaler ordret. Empirien er indsamlet under bestemte præmisser relateret til eksplicite kontekster, hvor også tidslinjen implicit har haft en betydning, for den kontekst samtaler og interview er foregået under.

Vi har ved at fokusere på emner, som gav anledning til narrative interviews, opfordret informanterne til at benytte narrative fortællinger, hvormed informanterne har beskrevet hverdagssituationer. Dermed kan der være benyttet konkrete, men anonymiserede eksempler fra relationen medarbejder-borger. Informanterne arbejder med udsatte borgere, hvorfor vi af etiske årsager fravalgte at transskribere samtaler og interviews.

Da formålet var at identificere temaer er data reduceret, og vi har fortolket meningslementer fra interviewene. Til dette har vi benyttet resuméark som dokumentation, hvilket er vedlagt som bilag 4-12. Vi benytter os af enkelte citater i specialet for at vise forbindelser, og eksempler for læseren.

Temadag

CU havde i marts indkaldt alle medarbejdere til to temadage, der blev afholdt på et nærliggende conferencecenter. Dagene skulle oprindeligt have taget afsæt i materiale udarbejdet af Kommunernes Landsforening (KL) (bilag 13), og som havde til hensigt at skabe en fælles forståelse for CUs kerneopgave samt styrke samarbejdet mellem de forskellige faggrupper. Koordinatorerne for dagene var medarbejdere fra Frederikshavn Kommunes HR-afdeling, og det var deres opgave at styre tiden, samtalerne i plenum og sikre medarbejderne deltagelse i beslutningsprocesser. Dagene var tilrettelagt med henholdsvis oplæg i plenum og gruppearbejde i tværfaglige grupper.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Under plenumsessionerne observerede vi, i pauserne havde vi uformelle samtaler med medarbejderne, ud fra hvilket vi kunne opnå forståelse for deres oplevelser og i gruppesessionerne fokuserede vi på relationerne mellem medarbejderne.

Den første dag blev det tydeligt, at det fastlagte tema ikke opfyldte de behov, medarbejderne hos CU efterspurgte, hvorfor den følgende dags indhold og dagsorden blev ændret og målrettet deres eksplicite behov. Dette resulterede i, at man valgte at arbejde i monofaglige grupper på anden dagen, hvor medarbejderne skulle definere og formulere deres arbejdsopgaver.

CUs organisering og struktur

Dette afsnit har til formål at formidle en præsentation af CU, så der kan skabes forståelse for den sociale virkelighed, medarbejderne er en del af og befinder sig i. En forståelse, som ikke vil være fyldestgørende ved blot at foretage en deskriptiv beskrivelse af de fysiske omgivelser. Den sociale virkelighed omhandler netop den virkelighed, der er konstrueret i sociale relationer, og det er den, der er vores genstandsfelt. Rammen for vores forståelse tager afsæt i Batesons begreb kontekstmarkør og Hasses kulturmarkører, som præsenteres i næste afsnit.

Empirien til dette afsnit er indhentet i fase 1 og 3, relateret til figur 1. Ni medarbejdere og daværende centerchef hos CU blev indledningsvist interviewet. Informanterne blev tilfældigt udvalgt med det kriterium, at vi ønskede én fra hvert delsystem, relateret til figur 4;

Systemafgrænsning i afsnittet *Systemisk tænkning*. Interviewene med medarbejderne havde til formål at præsentere deres konstruktioner af CU, således vi fik kendskab til og forståelse for CUs formelle og uformelle struktur i forhold til arbejdsopgaver og organisering. Endvidere gav interviewene mulighed for at undersøge, hvilke kontekstmarkører medarbejderne benyttede i deres beskrivelser, således vi kunne klassificere differencen mellem forskellige kontekster og systemer i organisationen.

Kontekst- og kulturmarkører

I dette afsnit benytter vi Batesons begreb *kontekstmarkører*, som analyseværktøj til at definere de kontekster, medarbejderne rammesætter i deres dagligdag hos CU. Med Bateson begreb kontekstmarkør kan vi forstå ord, handlinger og genstande som signaler, hvis væsentligste funktion er at klassificere kontekster (Bateson, 2000; 289). Det er ikke en oplevet situation som

Innovativt tværfagligt samarbejde

helhed, der bruges til at identificere en tilsvarende kontekst, men et mønster dannet gennem erfaringer med en række specifikke kontekster (Keiding & Laursen, 2005;88). Kontekstmarkører er tegn, der kan klassificere differencen mellem kontekster. Kontekstmarkørerne bidrager til at fastlægge forventningerne til den interaktion, der måtte foregå inden for bestemte rammer (Bateson, 2000;291). Bateson argumenterede for, at ingen kontekster kunne være ens, men at der vil være kontekstmarkører, som skaber en rammesætning, hvorved ensartede handlinger vil kunne gentages med et forventeligt forudbestemt resultat (Bateson, 2000;293).

Afsnittet finder endvidere sin inspiration hos Cathrine Hasse, som inddrages til at skabe en fortolkningsramme i forbindelse med at kortlægge den fysiske- og sociale virkelighed. Hasse er inspireret af Bateson, og udvider Batesons begreb; kontekstmarkører med begrebet kulturmarkører. Frem for en systemisk tilgang, benytter Hasse en forståelse af kontekstmarkører som markører af relationer, mellem de kulturelle modeller, der retningsanviser handling og betydning af artefakter og sociale roller i organisationskulturer. Hasses forståelse er, at det er læreprocesser, der skaber forbindelser, og det er disse forbindelser, der skaber relationer mellem materialitet og betydning samt handling og betydning (Hasse, 2012;16). Hasse skriver, at kulturelle læreprocesser lærer os kollektive forbindelser mellem abstrakte begreber og deres lokale betydninger (Hasse, 2012; 28). Hun benytter begrebet kulturmarkører om de synlige handlinger, ord og objekter, der er med til at definere en kulturel model, som er kollektivt lært (Hasse, 2012;149) og det er særligt dette begreb vi inddrager.

Kulturmarkører er de grænsesættere, der bestemmer, hvad der kan inkluderes og ekskluderes i de sociale fællesskaber (Hasse, 2012;145). Kulturmarkører optræder som grænsesættere, for hvad, der kan defineres som acceptabel handling i organisationen (Hasse, 2012;145). Når læreprocessen transformeres til menneskelige, hverdagslige kontekster, bliver kontekstmarkører til kulturmarkører (Hasse, 2012;148).

Analyse af kontekst- og kulturmarkører hos CU

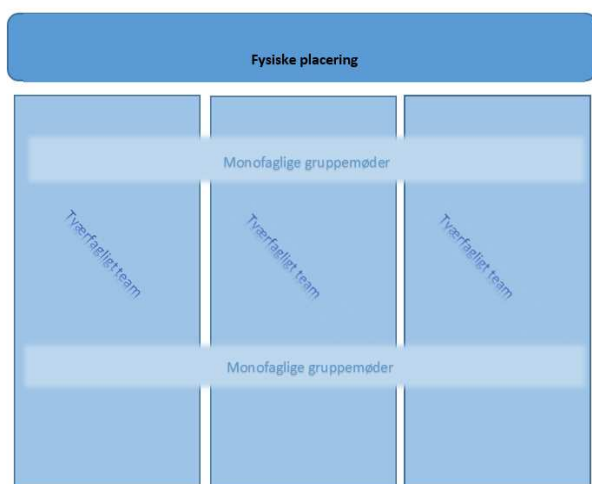
CU er en kompleks organisation med ca. 70 medarbejdere, som varetager forskelligartede arbejdsopgaver, der er underlagt flere forskellige lovgivninger. Afdelingen er en fysisk separat enhed, der er etableret i en nedlagt skole, hvilket betyder, at CU ikke ligger i umiddelbar nærhed af andre af Frederikshavn Kommunes forvaltninger. Dette har haft betydning for vores

Innovativt tværfagligt samarbejde

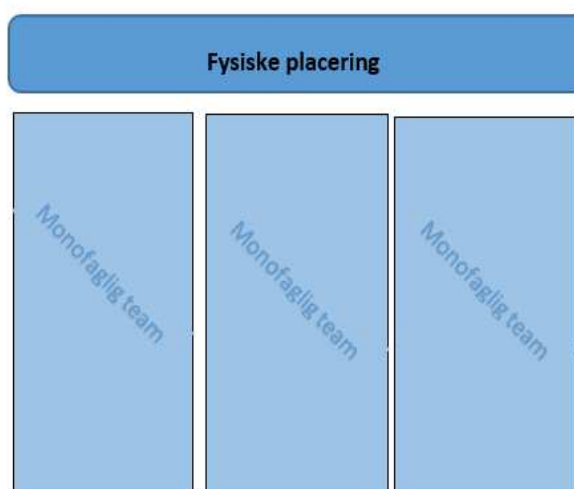
observationer, hvor vi ikke har haft behov for at navigere mellem enheder, men har kunnet foretage observationer på hele lokaliteten. Fysisk indeholder CU mange lokaler, lange gange og en størrelse, der gør, at kun en mindre del udnyttes. Der er en naturlig opdeling mellem administrationen, som er placeret umiddelbart ved hovedindgangen og de øvrige medarbejdere på den bagvedliggende lange gang. Medarbejderne er tilsyneladende placeret i monofaglige teams; opdelt som illustreret på figur 4; *systemafgrænsning*.

I indledningen skrev vi, at CU først havde valgt at organisere og placere medarbejderne fysisk i tværfaglige teams, hvilket kort efter blev ændret, da det skabte mistrivsel og uro blandt personalet. I et interview med den daværende centerchef, fortæller han, at ledelsen havde større fokus på BDOs anbefalinger om tværfaglighed end på en stærk og udviklende monofaglighed, hvilket forårsagede (bilag 14).

Alligevel valgte ledelsen at fastholde strukturen for en periode på tre måneder, og da strukturen efter forhandling med medarbejderne blev ændret, valgte man at formulere det som en midlertidig løsning, som dog stadig er gældende. Forskellene på de to strukturer er forenklet illustreret på figur 5 og 6 hvor de vertikale linjer illustrerer den fysiske placering og de horisontale linjer illustrerer de koordinerende møder, som foregår i de respektive teams.



Figur 5: Placering i tværfaglige teams, egen tilvirkning



Figur 6: Placering i monofaglige teams, egen tilvirkning

Innovativt tværfagligt samarbejde

Før interviewet med daværende centerchef, havde vi gennemført ni interviews med medarbejdere fra de respektive kontorer hos CU, for at få et indgående kendskab tilderes opdeling, strukturering samt samarbejde på tværs af fagligheder.

Gennem vores interviews kunne vi konstatere, at medarbejderne på hvert kontor kunne have forskelligartede opgaver, således kunne der på et kontor være medarbejdere fra henholdsvis psykiatri, misbrug og handicap. Medarbejderne differentierede sig fra hinanden ved at beskrive deres forskellige arbejdsopgaver, men den mest betydningsfulde kontekstmarkør var lovgivning og relationen til borgeren.

Informanterne placerede sig selv og andre i systemet i forhold til, hvilken lovgivning der var ramme for deres arbejde. For eksempel var der en tydelig distinktion mellem sagsbehandlere som beskæftigede sig med henholdsvis Lov om aktiv social politik, Lov om aktiv beskæftigelse eller servicelov.

”Vores kerneopgave er udbetaling i forhold til kontanthjælp og det er i henhold til aktivloven” (bilag 4).

Medarbejderne benyttede ikke kun egen lovgivning som ramme, men var endvidere bevidst om de øvrige grænser.

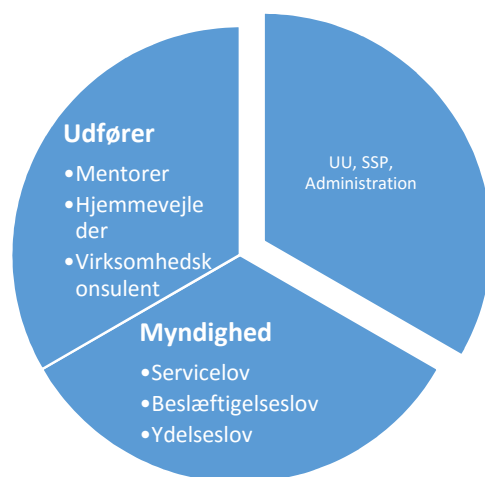
”Vores kerneopgave er i forhold til serviceloven.... Vi informerer jo hele tiden de andre, såsom ydelse og beskæftigelse, så de ved, hvad der sker” (bilag 5).

Medarbejderne placerede sig i forhold til Lov om aktiv social politik, Lov om aktiv beskæftigelsesindsats, serviceloven og udførere. Relateret til Hasse kan der argumenteres for at lovgivning er en artefaktor, der er med til at skabe de kulturmarkører, de enkelte medarbejdere bevæger sig indenfor. Lovgivning bliver dermed den rammesættende markør, som konstruerer og afgrænser et system samt definerer, hvad der er acceptabel ageren i konteksten.

En signifikant kontekstmarkør var, at medarbejderne distancerede sig i to grupperinger henholdsvis som udfører og myndighed. Bateson skrev, at kontekstmarkøren er de tegn, som klassificerer kontekster. I forhold til CU er der skabt en tydelig distance mellem de to grupperinger. De medarbejdere som karakteriseres som myndighed, er sagsbehandlere, som har myndighed i

Innovativt tværfagligt samarbejde

forhold til Serviceloven, Lov om aktiv social politik, Lov om aktiv beskæftigelsesindsats, hvor udførerne er bestilt til at have en direkte kontakt til borgeren. Vi kan på den baggrund rekonstruere systemernes afgrænsning og definere dem som illustreret på figur 7:



Figur 7: Rekonstruktion af delsystemer hos CU, egen tilvirkning

Figuren illustrerer, at myndighed og udfører har en tæt snitflade, hvorimod den øvrige organisation ses som adskilt. Dette er ikke den reelle virkelighed, da UU, SSP og administration afgrænser sig fra hinanden, men som vi anser for at være en del af en gråzone, som ikke konsekvent distancerer eller afgrænser sig fra de øvrige.

Relateret til Hasse vil kulturmarkøren være de tegn, som er med til at bestemme, hvad der er acceptabel ageren i den aktuelle kontekst. Dette kom til udtryk i medarbejdernes beskrivelser, hvor der var store forskelle mellem myndighed og udføreres beskrivelse. Udførere fokuserede på deres tætte relation til borgeren og benyttede denne relation i deres argumentation.

”Det er jo os, som kender dem og vi forsøger altid at finde det rette tilbud.” (bilag 6)

Vi kan ved at benytte Batesons begreb adaption argumentere for, at medarbejderne kan have forskellige adaptive hensigter, som er rettet mod en bestemt interaktion med deres omgivelser, og vi kan observere hensigten med relationen, ved at forholde os til informanternes argumentation.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Derved argumentere vi for, at udførerne er optaget af relationen til borgerne og myndigheden som udgangspunkt har lovgivningen i fokus.

I indledningen skrev vi, at medarbejderne kunne opleve et krydspres i forhold til at skulle navigere mellem borgerens individuelle problemstillinger og lovgivning. I forbindelse med interviewene viste det sig, at der i organisationen var et krydspres, og det kan ikke afvises, at den enkelte medarbejder kan opleve det sådan, men i vores forståelse var krydspreset etableret i relationen mellem henholdsvis udfører og myndighed.

En medarbejder fra et udførerteam udtalte, at det kan være svært, når man har en tæt kontakt til borgeren og egentlig ved, hvad borgeren har brug for, at man så ikke kan overbevise myndigheden om økonomisk bevilling (bilag 7). Vi fik endvidere gennem samtale og observationer kendskab til, at myndighedsmedarbejderen fandt det vanskeligt, når der ikke var forståelse for, at de havde en lovgivning, som de måtte forholde sig til (bilag 4).

Det er i medarbejdernes respektive relationer, at der skabes en fælles mening og forståelse, men denne mening er endvidere påvirket af erfaringer, som indeholder aspekter fra kultur og traditioner, som hos de forskellige fagligheder er forskellige. Som nævnt i foregående kapitel indeholder fænomenet fag både traditioner, kultur og kundskab, hvorigennem medarbejdernes profession får indflydelse på den mening og forståelse, der er med til at konstruere den sociale virkelighed. I interviewet med den daværende centerchef blev det endvidere tydeligt, at også ledelsen har konstrueret og dermed været deltagende i at fastholde distinktionen mellem myndighed og udfører, og det er i hans optik dér, der er et behov for tværfagligt samarbejde (bilag 14).

Tværfagligt samarbejde hos CU

Umiddelbart efter vores forløb hos CU var startet op, var der planlagt to temadage for alle medarbejdere med det udgangspunkt at definere en fælles kerneopgave. Materialet til dette forløb var udviklet af KL og derfor ikke målrettet en specifik organisation. Det følgende afsnit tager afsæt i de observationer, vi foretog på temadagene, hvilket relaterer til fase 2 og er dokumenteret på bilag 15 og 16.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Den første dag var hensigten at formulere og skabe forståelse for en fælles definition af CUs kerneopgave. Dagen startede med en introduktion fra ledelsen og HR-medarbejderne. Lederen præsenterede tre væsentlige faktorer, som skulle støtte definitionen af CUs kerneopgave;

- En skærpet forståelse for kerneopgaven
- Arbejdsfællesskabets opgave skulle konkretiseres
- Forbedring af samarbejde og kommunikation gennem de to øvrige faktorer.

Som nævnt i afsnittet *fag og profession* kan der i en organisation forekomme distinktioner mellem officielle og faktiske mål, ved at de forskellige faggrupper tolker og definerer egne fagspecifikke mål. På temadagene observerede vi, at dette forekom hos CU. Medarbejderne, som var inddelt i tværfaglige grupper, havde vanskeligt ved at nå til enighed om at definere et overordnet mål, som alle kunne tilslutte sig (bilag 15). I relation til ovenstående afsnit kan der være forskel på, den forståelse medarbejderne har konstrueret, hvorfor det var vanskeligt at nå til enighed om, hvordan den sociale virkelighed er konstrueret.

Som nævnt i foregående kapitel kan fagene i organisationen repræsentere forskellige perspektiver af virkeligheden. Medarbejderne bidrager hver især med forskellige specialer og kundskabsområder (Lauvås & Lauvås, 2004;38). Ligeledes vil der i enhver social organisation være et værdisystem, som den enkelte medarbejder har inkorporeret og således agerer ud fra (Bateson 2005;144).

På den første temadag blev dette illustreret ved, at medarbejderne anvendte forskellige midler i deres argumentation. Hvor medarbejdere fra myndighed i overvejende grad benyttede lovgivning, benyttede medarbejdere fra udførerne i højere grad relationer til borgerne som argument. Dette understøttede de konklusioner, vi foretog efter de indledende interviews med medarbejderne. Dermed kan det antages, at faglighedernes værdisystemer er relateret til de specifikke elementer, der tidligere er nævnt, så som; relation til borgere og lovgivning, som påvirker deres adaptive sigte.

En anden udfordring forekom ved, at nogle medarbejdere ikke kunne tilslutte sig de øvrige formuleringer, da de i deres daglige arbejde, er underlagt servicelovens formålsparagraffer og ikke beskæftigelseslovgivningen, som hovedparten af medarbejderne arbejder efter. De brugte

Innovativt tværfagligt samarbejde

lovgivning som argumentation, men ved at servicelovens formålsparagraffer er væsentligt anderledes end de øvrige lovgivninger, kunne de ikke relatere til de formulerede kernemålssætninger. Alle grupper fremlagde deres forslag til en definition af kernemålene i plenum (bilag 17). Målet var efterfølgende, at der gennem fælles dialog i plenum skulle konstrueres en målformulering, der var et konglomerat af de forskellige forslag. Dette skabte diskussioner, som endte ud i, at lederen formulerede en måldefinering, som HR-medarbejderne optegnede som den endelige løsning (bilag 17).

At medarbejderne har vanskeligt ved at definere et fælles kernemål for organisationen, vil det ifølge Lauvås & Lauvås konsekvenser for det tværfaglige samarbejde. Lauvås & Lauvås argumenterer for, at en afgørende faktor for, at der kan skabes tværfagligt samarbejde, er at medarbejderne arbejder mod et fælles mål (Lauvås & Lauvås, 2004;117). Højholdt supplerer denne antagelse ved at skrive, at medarbejderne må se bort fra personlige præferencer for at kunne samarbejde (Højholdt, 2016;36).

De forskellige fagpersoner repræsenterer forskellige specialer og fagopgaver, hvilket kan skabe funktionelle differentieringer. En funktionel differentiering øger kompleksiteten og dermed behovet for tværfagligt samarbejde. Det er dog en forudsætning for at kunne samarbejde på tværs af differentierede arbejdsopgaver, at medarbejderne er bekendte med, hvilke kompetenceområder de øvrige parter bestrider.

At dømme ud fra medarbejdernes feedback efter første temadag var det tydeligt, at medarbejderne manglende kendskab til hinandens kompetencer og bevæggrunde, og det var endvidere en problemstilling, ledelsen ikke havde været bekendt med forud for temadagene. På den baggrund, valgte man at ændre dagsorden den følgende temadag, således målet med den dag blev at skabe bevidsthed om hinandens arbejdsopgaver og kompetenceområder.

Grupperne blev på anden temadag etableret som monofaglige grupper, hvor de enkelte medarbejdere skulle definere og formulere hver enkelt faggruppes specialisering, og i forlængelse her af skitsere, hvordan de hver især bidrog til at opfylde kernemålet (bilag 18). Konstellationen i grupperne var åbenlyst mere homogen, hvilket gav en mere fri og afslappet atmosfære med et lavt konfliktniveau.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Vi kunne observere, at medarbejderne flere gange fik AHA-oplevelser, når de i plenum blev bekendte med hinandens bidrag. Der blev givet udtryk for, at de fik øje på, hvordan de kunne udnytte hinanden i konkrete sager, hvilket danner grobund for et konstruktivt samarbejde. Som nævnt i foregående afsnit er samarbejde på tværs af fagligheder mere end koordinering. Det handler netop om, at der foregår en interaktion mellem repræsentanter fra forskellige fag, så de samlede faglige kompetencer udnyttes maksimalt (Lauvås & Lauvås, 2004;83).

Enkelte medarbejdere gav udtryk for, at de på nuværende tidspunkt samarbejdede med andre faggrupper, men at dette samarbejde var begrænset til de medarbejdere, de på forhånd kendte (bilag 16), hvilket bevirker, at det tværfaglige samarbejde reduceres til at være baseret på personlige relationer, frem for faglige prioriteringer. Hertil kan der argumenteres for, at medarbejdere, der har en etableret relation, vil benytte sig af et tværfagligt samarbejde, da der er konstrueret en fælles forståelse og mening, med en fælles intention for samarbejdet.

Ved at medarbejderne får kendskab til hinandens arbejdsopgaver og kompetencer skabes der forudsætning for, at de kan opnå fælles mening og forståelse, hvorved de supplerer hinanden i at nå et fælles mål. Bateson skrev, at adaptationen er en dualistisk proces, hvor den enkelte på én og samme tid vil tilpasse sig systemet og dermed også tilpasse systemet. Tilpasning er en intentionel proces, hvor det adaptive sigte handler om interaktionen med omgivelserne. Dette indikerer samtidigt, at adaptationen er selektiv og ikke nødvendigvis knyttet til omgivelserne som helhed, men til et bestemt perspektiv på eller del af denne helhed. Ved at italesætte, hver faggruppes aktive bidrag til, at CU kan opfylde deres kernemål, kan der antages, at medarbejderne motiveres til at samarbejde tværfagligt, da de har fokus på den fælles opgave og hver faggruppe får forståelse for sit bidrag til den samlede organisations hensigt og dermed mulighed for at tilpasse sig selv og organisationen.

Delkonklusion

Hensigten med dette kapitel var at skabe forståelse for den sociale virkelighed, som vi har konstrueret af CU samt at formidle, hvordan det tværfaglige samarbejde hos CU har været konstitueret.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Vi har kunnet konkludere, at medarbejderne har placeret sig i henholdsvis en udførergruppe og en myndighedsgruppe. Denne gruppering understøttes af ledelsen, som henviser til de to grupperinger i deres formuleringer. Vi har ikke forholdt os til, hvorvidt denne distinktion er hensigtsmæssig i CUs daglige organisering, men vi kan konkludere, at det ikke er hensigtsmæssigt at grupperingerne ser hinanden som modspillere frem for en del af et holdfællesskab med samme mål.

I analysen fra temadagene har vi endvidere konkluderet, at de forskellige monofaglige teams har haft egne faktiske mål, som de har skabt ved at perspektivere målene i forhold til den eksplicite lovgivning, deres fagområde er underlagt. Medarbejderne har dermed ikke haft samme hensigt, mening og forståelse, hvorfor der er etableret flere delsystemer og konstruktioner af virkeligheden hos CU. Dette har skabt barrierer for det tværfaglige samarbejde, da medarbejderne ikke har haft en bevidsthed om, hvordan de respektive faggrupper har kunnet supplere hinanden og bidrage med viden og kompetencer for at opfylde de officielle mål, som er relateret til at støtte borgerne.

Det tværfaglige samarbejde hos CU har i højere grad været baseret på personlige relationer end på faglige kompetencer. Dermed kan det konkluderes, at det tværfaglige samarbejde har været konstitueret på uformelt plan. Dette indikerer, at medarbejdernes vilje til at samarbejde på tværs af fagligheder er til stede; der bør dog være enighed om, at målet med tværfagligt samarbejde er at udvikle et fælles kundskabsområde på tværs af fagligheder og værdisystemer, der kan skabe en helhedsorienteret service for borgerne.

Kapitel 4:

Hvordan kan der skabes innovative processer hos CU

Mens første del af kapitel 1 introducerede grundlæggende begreber, definitioner og tilgange til innovation som bærende fundament, kommer vi i dette kapitel ind på modeller og metoder til at skabe en innovationsproces, der har medarbejderne som drivkraft. Omdrejningspunktet for kapitlet er organisationsforandringsmetoden AI, som vi har været inspireret af, og som sigter mod at fremme innovation i sociale organisationssammenhænge. AI tager afsæt i aktionsforskning og bygger på konstruktionisme, og udbygger disse til en enkel filosofi, der indledningsvis redegøres for i kapitlet, og det er dette perspektiv, vi anvender i resten af specialet. AI placerer konstruktionismen i en positiv kontekst, hvor der fokuseres på positive oplevelser og en fremhævelse af de positive aspekter, der er i organisationen. Dette kan, hvis metoden benyttes ensidigt, få et unuanceret præg, hvorfor vi inddrager et kritisk perspektiv ved ikke blot at fokusere på det, der skal bevares, men også det, der skal udvikles og det, som helt skal afvikles. Endvidere tilføjer vi en problemstilling, som bygger på, at dialog som redskab i organisationer kan skabe udfordringer. AI som metode til organisationsudvikling tager afsæt i 4D-modellen, som præsenteres i dette kapitel og som efterfølgende vil være ramme om de næste kapitler.

Konstruktionisme

Den amerikanske psykologiprofessor Kenneth J. Gergen var i 1985 ophavsmand til begrebet socialkonstruktionisme, da han forsøgte at positionere begrebet som en selvstændig filosofisk position.

Gergen beskriver, hvordan konstruktionismen kan anskues som følgerne af et paradigmeskifte. Der har siden behaviorismens storhedstid været stort fokus på det individuelle sind, som også har dannet grundlag for de fleste betydningsfulde samfundsinstitutioner (Gergen, 2005;21).

Videnskaben har traditionelt haft til opgave at fremføre objektive beskrivelser af menneskets adfærd og forklare menneskelig natur (Gergen, 2005;52). Hvad det dybest set handler om, hvilke betydninger det har, og hvordan forholdene burde være, har ikke været en del af videnskabens formål. Gergen hævder ligefrem, at i det tilfælde, hvor forskeren havde tilføjet værdier, mistede

Innovativt tværfagligt samarbejde

forskningsresultaterne deres troværdighed (Gergen, 2005;57). Konstruktionismen interesserer sig ikke for, hvordan det individuelle sind konstruerer verden, men advokerer i stedet, at virkeligheden er en social konstruktion, og det er den fælles forståelse i relationerne, der definerer virkeligheden. Dermed anses relationer og ikke individer som det bærende fundament i samfundet (Gergen & Gergen, 2005;10).

Gergen har modtaget megen kritik for sine kontroversielle perspektiver, bl.a. for konstruktionismens manglende evne til at redegøre for magtudøvelse, at referere til den fysiske verden, at redegøre for adfærdens biologiske grundlag og den menneskelige intentionalitet. Gergen afviser selv denne kritik ved at skrive, at bortset fra de kulturelt indlejrede forståelser for ovenstående forholder konstruktionismen sig tavst. Konstruktionismen kan ikke tage stilling til en materiel virkelighed, da denne position samtidig vil postulere en dualisme ved, at der i givet fald også må findes et menneskeligt sind (Gergen, 2005;91). Konstruktionismen siger; "*det, der findes, dét findes*" (Gergen, 2005;91). Der skal ikke laves en grundlæggende beskrivelse af det "der ude" i modsætning til et "her inde" af erfaringer eller det materielle. Konstruktionismen afviser ikke at der er andre antagelser, det er bare ikke vigtigt for konstruktionismen at forholde sig hertil.

At virkeligheden er socialt konstrueret har som epistemologisk konsekvens, at forståelsen og meningen udvikles i sociale relationer, og det er, mens vi kommunikerer med hinanden, at vi konstruerer, den verden vi lever i (Gergen, 2005;96, Gergen & Gergen, 2005;10).

Hos Gergen er sproget et helt centralt element, og han argumenterer for, at sproget altid har været et bærende element, da videnskaberne har betroet sproget et betragteligt ansvar. Videnskaberne har til alle tider betroet det til sproget at skildre og gengive deres undersøgelsesresultater. Det har været sproget, der bærer den objektive sandhed, og artens overlevelse er i virkeligheden afhængig af sprogets funktion (Gergen, 2005;52).

Denne antagelse fører til Gergens egne ontologiske tanke, om det netop er gennem sproget, vi konstruerer, den verden vi lever i, men også at sproget definerer sandheden inden for et afgrænset fællesskab (Gergen & Gergen, 2005;10,51). Det er den lokale konvention, der afgør, hvorvidt et givent ord eller en given række ord formår at fange virkeligheden, som den er. Det er sproget, som det forstås, der afgør ontologien (Gergen, 2005;95). Derved er validiteten af et

Innovativt tværfagligt samarbejde

udsagn bundet til kulturen eller den fælles tradition, og det er forståelsen, der er det egentlige validitetskriterie. Det, der anses som virkeligt, må på den baggrund anses som en fælles aftale mellem parterne, og sandheden eksisterer derved inden for disse relationer (Gergen & Gergen, 2005;15). Ved at Gergen ikke tager udgangspunkt i det individuelle, resulterer dette i, at analysen skal foretages på de menneskelige relationers niveau, da både sproget og forståelsen skabes på disse niveau. Derved rettes opmærksomheden mod et tegn- eller sprogsystem, som er fælles for en given kultur eller organisation (Gergen, 2005;299). Ved at bringe tegnsystemet i forgrunden vil den sociale forståelse blive et biprodukt af deltagelse i et fælles system. Det er i denne forståelse ikke individet, der eksisterer på forhånd i relationen, og som tager initiativ til kommunikationsprocessen, men det er de konventioner, der gælder i forhold til andre, som gør det muligt at opnå forståelse (Gergen, 2005;299). Det er fællesskabet, der skaber meningen ved at annektere den ind i sit tegnsystem. Ord har ikke nogen mening i sig selv, de formår som tidligere nævnt ikke at kommunikere. De giver kun mening i kraft af deres plads i det menneskelige interaktionsrige. Det er vekslingen, der giver sproget dets evne til at have en mening, og denne menneskelige udveksling må således være det afgørende fokus for opmærksomheden (Gergen, 2005;301). Med denne formulering fremstår konstruktionismen som radikal pluralistisk, hvor der er en åbenhed for, at der er mange muligheder for at benævne og værdisætte. Denne udlæggelse abonnerer på Wittgensteins opfattelse af, at et ords mening er afledt af den sociale brug af ordet. Wittgenstein indførte udtrykket sprogpil, hvormed han beskrev, hvordan de ord, der benyttes, er indlejret i regelsæt eller fælles konventioner. Fx kan ordene give mening i forhold til én social kontekst, men ikke inden for en anden, hvorved det er den kulturelle diskurs, som er afgørende for sprogets betydning (Gergen & Gergen, 2005;13; Gergen, 2005;75). Gergen er som nævnt ikke interesseret i individuelle meninger, i stedet fastholder han, at intet er virkeligt, før man er enige om det;

1. Et individs ytringer giver ingen mening i sig selv.
2. Et individs ytringer betyder først noget, når en anden svarer, men for at man kan kommunikere, må andre tillægge det, man siger, betydning. Dermed findes betydningen ikke hos de enkelte individer, men i relationen.

Innovativt tværfagligt samarbejde

3. En opfølgende handling kræver endnu en opfølgning. Enhver opfølgning fungerer to gange; først ved at give det der er sket betydning og dernæst som en handling, der også kræver opfølgning.
4. Traditioner giver mulighed for betydning, men bestemmer ikke, hvad det skal være. De ord og handlinger, som vi er afhængige af, når vi sammen skal skabe betydning, er stort set altid lånt fra andre tider og steder. Vi er dog ikke begrænset af fortiden, da nye kombinationer kontinuerligt er undervejs (Gergen & Gergen, 2005;24).

Dermed kan det være uklart "hvad der menes", og hvad der kommunikeres mellem mennesker. *"Mening er et midlertidigt resultat, som kontinuerligt vokser og ændres ved opfølgende udsagn"* (Gergen, 2005;303).

Denne forståelse af mening, som er et resultat af en række mikrosociale mellem menneskelige udvekslinger, der indgår i bredere kulturelle livsmønstre, giver den sociale konstruktionisme nogle stærke og pragmatiske dimensioner. Perspektivet understreger, at sprogets betydning afhænger af den kultur og de traditioner, som er tilknyttet den mikrosociale kontekst, den indgår i. Det er som nævnt i relationen, at meningen udvikles, og deltagerne i fællesskabet vil udvikle en række af delte benævnelser, som skaber en ontologisk antagelse, hvilket gør det muligt for interaktionerne at fortsætte. Efterhånden som der skabes konsensus, lægges grunden til forståelse, hvor meningen bliver gennemskuelig for de enkelte deltagere (Gergen, 2005;306). Det at opnå forståelse er en samordnet handling, der finder sted først og fremmest i kraft af de kulturelle processer, som deltagerne indgår i (Gergen, 2005;308).

Når viden om virkeligheden skabes i sociale relationer, og virkeligheden er relationel betinget i forhold til kultur, værdier og traditioner, skaber det særlige forudsætninger for, hvordan man opnår denne viden. Konstruktionistiske undersøgelser antager overvejende, at begreber er sandhed, og objektivitet skal ses ud fra social pragmatik (Gergen, 2005;158). Dermed vises en tydelig ændring i forhold til en dualistisk epistemologi, hvor der har været en intention om at gengive objektive beskrivelser. Det konstruktionistiske perspektiv er ikke optaget af objektiv sandhed, men af den sandhed, der følges af en gruppes sociale liv, hvor sandheden er bundet til de værdisæt, der er konstitueret i fællesskabet (Gergen & Gergen, 2005;12). Dermed er

Innovativt tværfagligt samarbejde

konstruktionismen interesseret i temaer som forståelse, social anvendelighed og menneskelig værdi. Gergen skrev, at der traditionelt er en tydelig distinktion mellem at opnå og anvende viden, hvilket i hans optik ikke er en mulighed (Gergen, 2005;177). Forståelse og mening skabes gennem interaktion, og sproget fødes ved, at man samordner sig med andre, hvorfor den viden, som opnås, kun giver mening i relationer og dermed handling. Således er udvikling relateret til at skabe en fælles mening og at forstå hinanden (Gergen, 2005;290). Det at opnå forståelse er en samordnet handling, som finder sted først og fremmest i kraft af de kulturelle processer, som deltagerne indgår i (Gergen, 2005;308).

Ved at konstruktionismen interesserer sig for en radikal pluralisme, kræver konstruktionismen ikke, at enhver undersøgelse skal udføres ud fra dens egne begreber. Den inviterer i stedet videnskabsmanden til at udforske og udbrede enhver form for forståelse, denne finder betydningsfuld i de aktuelle relationer (Gergen, 2005;159).

Da skiftet til en social epistemologi også indebærer en renæssance af interessen for værdier og ideologi, lægges der op til, at forskeren fremlægger forhold, som hidtil har ligget på kanten af det uprofessionelle. Der har i videnskaberne været et gennemgående mantra *omhandlende "man, beskæftiger sig med kendsgerninger, ikke med værdier"* (Gergen, 2005;159). Dette tager konstruktionismen afstand fra, og i stedet er analyser, hvor man bekender sig til værdier, ideologisk baseret kritik og etisk betonedede forslag om alternative sociale livsformer, blevet budt velkommen i de professionelle foretagender (Gergen, 2005;159).

En anden form for forskning, konstruktionistisk epistemologi lægger op til, centrerer sig om de sociale processer;

- Hvilke processer bruger folk til at nå frem til en fælles forståelse?
- Hvordan opstår der manglende forståelse?
- Under hvilke betingelser er det sandsynligt at fælles konstruktioner vil ændres eller modstå ændringer?
- Hvordan kan man forene modsætningsfyldte konstruktioner af verden?

Gergen pointerer, at man ikke nødvendigvis skal forkaste, alt man ellers ved, men konstruktionisme skaber nye handlemuligheder (Gergen, 2005;157).

Innovativt tværfagligt samarbejde

Som vi forstår det, tilføjer konstruktionismen nogle fremtidsperspektiver. Der bliver netop i konstruktionismen taget hensyn til, at verden, kulturen, sproget og al menneskelig samhandling er i en kontinuerlig forandringsproces, og det handler ikke kun om at skabe viden om en bestemt fastfrosset kontekst, men i lige så høj grad om at finde ud af, hvor det sociale fællesskab er på vej hen. Svagheden ved konstruktionismen er dens relativisme, det vil sige, den tænker ikke i "hvad der er" men kun i, hvordan vi taler om det. Dette kan dog samtidig anses som styrken ved, at ændringer i sprogspil kan være et redskab til forandring og udvikling.

Appreciative Inquiry

I det følgende afsnit præsenterer vi forandringsmetoden AI ved at redegøre for grundprincipperne bag udviklingsmetoden samt 4D-modellen; en fireleddet udviklingsmodel, der benyttes som ramme for vores udviklingsstrategi hos CU. Resten af specialet er centreret om 4D-modellen og denne benyttes som udgangspunkt for de efterfølgende kapitler.

Grundprincipper bag Appreciative Inquiry

"Appreciative Inquiry handler om at ændre holdninger, adfærd og praksis gennem anerkendende udforskning og relationer – interaktioner, der sigter mod at bringe det bedste frem i folk, så de sammen kan forestille sig en fremtid, der er mere fortrøstningsfuld, ubegrænset og grundlæggende god" (Cooperrider, 2011;9).

Siden 1930'erne har organisationer benyttet sig af en problembaseret strategi, hvor man har søgt efter mangler og diagnosticeret problemer, for senere at kunne løse problemerne. AI udfordrer dette traditionelle paradigme med en bekræftende tilgang, der anerkender organisationens udfordringer i et positivt perspektiv (Cooperrider, Whitney & Stavras, 2011;45). AI, der betyder anerkendende og værdsættende udforskning, er et amerikansk aktionsforskningskoncept til intervention i organisationer og blev skabt af David Cooperrider og Suresh Srivastva på Case Western University i 1980'erne (Molly-Søholm, 2011;150). AI er udviklet som alternativ til den traditionelle problembaserede aktionsforskning (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;4). Aktionsforskningsdiskursen opstod efter Kurt Lewin (1890-1947), der i 1930'erne arbejdede med at udvikle socialpsykologien og udfordrede den klassiske positivismes tænkning. Lewins vision var *"at bringe socialvidenskaben og forskningen sammen med praksis i en gensidigt berigende*

Innovativt tværfagligt samarbejde

dialektik" (Molly-Søholm, 2011;150). Lewin fokuserede ikke kun på at flytte fokus fra individ til gruppe, men også af at tildele individet og gruppen en aktiv rolle i de forandringsprocesser, der forekom i udviklingen af ledelse og organisationer (Aagaard-Nielsen, 2012;22). Lewin udviklede en metode, der implicerede læring, således deltagerne kunne udvikle deres egen perception: "*One of the main characteristics of this method is to change actions by changing perception*" (Citat: Lewin 1997; 104, I: Aagaard-Nielsen, 2012; 23).

Grundidéen i AI bygger videre på aktionsforskningens præmisser, men argumenterer for, at det er mere sundt at undersøge ønsker og drømme frem for at fordybe sig i alskens problemer. I denne optik anskues organisationer som mysterier, der skal udforskes, frem for maskiner, der skal repareres.

AI er en proces til organisationsudvikling, der er inspireret af konstruktionisme og som bygger på den centrale præmis, at viden er socialt konstrueret og opstår gennem samspil med og i et socialt system. AI placerer blot den teoretiske ramme i en positiv kontekst (Cooperrider, et.al. 2011;43).

I begge henseender er der en antagelse om, at ændringer i sproget er det stærkeste redskab til ændringer og udvikling i organisationen (Gergen, 2005;157, Cooperrider, et.al. 2011;43). AI betragter organisationer som socialt konstrueret, ved at organisationer er menneskeskabte, og det er medarbejderne, der skaber fundamentet, men organisationer er også centre for menneskelige relationer, hvor organisationen tilbyder den sociale kontekst, relationerne kan opstå i (Cooperrider, et.al. 2011;43, Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;81). Dette betyder, at AI både på det epistemologiske og praktiske niveau ikke skal forstås som et redskab til brug i forhold til at skabe forudsigelighed og kontrol. Tværtimod rummer AI en nyskabende generativ kapacitet til at udfordre og ændre grundlæggende antagelser i organisationskulturen hen imod et positivt defineret udviklingsmiljø (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;81). Ved at få medarbejderne til at samle sig om et centralt tema, kan AI give en gruppe, lejlighed til at projicere eller konstruere den organisatoriske fremtid (Cooperrider, et.al. 2011;43). Forestillinger om og forventninger til fremtiden sætter rammer for nuværende og fremtidige handlinger, hvilke afhænger af evnen til at benytte organisationens samlede fantasi. Gennem fælles innovative processer kan der skabes

Innovativt tværfagligt samarbejde

fælles forestillinger og fælles mentale modeller, som er en forudsætning for fælles handling (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;81).

Et af de grundlæggende teoremer i det foregribende syn på organisationens liv er, at organisationer har en heliotropisk karakter, altså at det ligger immanent i organisationen at bevæge sig mod fremtiden, hvorfor fremtiden er styrende for den aktuelle adfærd. Medarbejderne projicerer kontinuerligt en forventningshorisont foran sig, hvilket bringer fremtiden ind i nutiden som en mobiliseringsagent (Cooperrider, et.al. 2011;38,49).

Et andet grundprincip er, at undersøgelse og forandring foregår samtidig. AI opponerer mod, at man først kan undersøge, stille diagnose og herefter påbegynde forandringsprocessen. Da organisationen er en menneskeskabt konstruktion, vil undersøgelsen være starten på forandringsprocessen. Derfor er de spørgsmål, man stiller, og de emner, man fokuserer på med til at definere og fastsætte rammerne for organisationens udviklingsretning (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;82).

En væsentlig del af det fundament, der adskiller AI fra andre teorier og metoder omhandler det positive princip. Ais erfaringer viser, at potentialet for positive organisatoriske forandringer er langt større, når fokus er på positive erfaringer og ønsker. Positive oplevelser, kreative evner og fantasi kan skabe et mere solidt fundament for organisationens fremtid (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;82). Hvorimod det at benytte et problembaseret fokus i stedet vil fremme udviklingen af defensive samspilsrutiner og flytter fokus fra fremtid mod fortid (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;82). Dette princip skaber associationer til en bred innovationsdefinition, der indikerer, at innovation omhandler at omsætte positive idéer til positiv forandring.

Dette sidstnævnte princip forholder vi os kritiske til, men vi tilslutter os Peter Langs formulering *"Bag ethvert problem skjuler sig en frustreret drøm"* (citater Peter Lang; Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;2). Denne formulering indeholder en anerkendelse af problemer, men endvidere en insisteren på, at vi i undersøgelsen tager afsæt i, hvad man ønsker og håber på.

En væsentlig pointe i AI er, at der altid er noget, der fungerer. For at fremme udvikling, må man tage afsæt i netop det, der fungerer. Det handler om at ændre holdninger, adfærd og praksis gennem anerkendende udforskning og relationer (Cooperrider et.al. 2011;9). AI anskuer fortiden

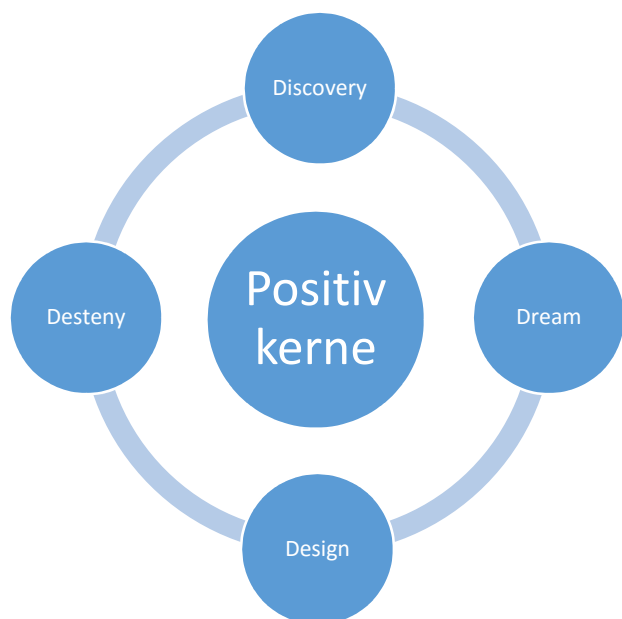
Innovativt tværfagligt samarbejde

som en positiv mulighed for at tilegne sig og få indsigt i, *det bedste, der er*, og som hjælp til at anspore fælles forestillinger om *hvad, der kunne være*. Målet er at generere ny viden om en fælles ønskværdig fremtid (Cooperrider et.al. 2011;34,52). Den viden, som er forankret i en positiv fortid, bærer visionen frem, på måder der kan omsætte billeder til muligheder, intentioner til virkelighed og opfattelser til praksis (Cooperrider et.al. 2011;34)

AI beskæftiger sig med udvikling i et procesforløb, hvor det bedste fra *det, der er*, bliver afsættet for udviklingsstrategien, som præsenteres i næste afsnit.

4D-modellen

Uanset formålet udmøntes AI som regel gennem en 4D-model. 4D-processen kan være ganske formel, fx i form af en tidsafgrænset projektperiode eller uformel som en del af et møde. 4D-modellen, som er illustreret på figur 8 har uanset hensigten til formål at beskrive et udviklingsforløb, som foregår på Als præmisser og er udmøntet som en cirkulær proces.



Figur 8: 4D-model, Cooperrider et.al. 2011;35

Figuren illustrerer en proces, som foregår gennem fire niveauer med særskilte hensigter, som dog er forankret i organisationens positive kerne. 4D-modellen er den proces, der gør det muligt for

Innovativt tværfagligt samarbejde

forandringsagenten at komme i berøring med og mobilisere den positive kerne sammen med deltagerne i udviklingsprocessen.

Begrebet *den positive kerne* er adskilt fra, men centralt for 4D-modellen. Det er både processens udgangspunkt og slutpunkt. Den positive kerne er det element, der i hverdagen giver organisationen liv og mening, og som er det vellykkede og værdifulde. Det omhandler at finde de gode elementer og kan udtrykkes som (Cooperrider et.al. 2011;62);

- Centrale og unikke kompetencer
- Iboende viden
- Retningslinjer for praksis
- Organisationens visdom
- Nyskabelser
- Visioner

"Discovery"-fasen (Opdagelses-fasen) identificerer og værdsætter det bedste af *det, der er*. Det indebærer at lære organisationen at kende som en positiv mulighed ved at samle viden om tilgængelige ressourcer, styrker og evner (Cooperrider et.al. 2011;71, 83). I undersøgelsen er der fokus på højdepunkter og succeser, der skaber viden og forståelse for identificerede temaer. Dataen, som undersøgelsen producerer, er medskabende i at identificere, belyse og forstå de markante styrker, der giver organisationen sin livskraft.

"Dream"-fasens (Drømmefasen) formål er at identificere *det, der kunne være*. Drømmefasen forstærker den positive kerne og udfordre status quo ved at danne forestillinger om mere værdsatte og vitale fremtider, end de der aktuelt optræder i medarbejdernes forestillinger. Målet er at udvide fornemmelsen for, hvad der er muligt, og forestillinger om potentielle resultater (Cooperrider et.al. 2011;72). Drømmefasen er praktisk orienteret ved at være forankret i organisationens historie og generativ, fordi den søger at udvide organisationens sande potentiale (Cooperrider et.al. 2011;145).

Designfasen har til hensigt at undersøge, hvad idealet bør være. Det er den afgørende fase med hensyn til at fastholde en positiv forandring og varetage organisationens positive fortid. Et godt design er forankret i det bedste af *det, der har været* og tager højde for at skabe kontinuitet,

Innovativt tværfagligt samarbejde

nytænkning og overgang, til det, *det, der kunne være*. Designet skal bygge bro mellem tiderne uden at miste den positive kerne (Cooperrider et.al. 2011;73,178). Dette indebærer et udviklingsdesign, der repræsenterer organisationens drøm i igangværende aktiviteter. Hensigten er at omforme organisationens egenforståelse ved at tilbyde klare billeder af, hvordan tingene bliver, når den positive kerne har fuld gennemslagskraft i alle organisationens strategier, processer, systemer, beslutninger og fælles projekter. Det er derfor væsentligt, at designet fuldt ud integrerer de bedste aspekter af fortiden, og at det stemmer overens med det tilsigtede resultat af AI initiativet (Cooperrider et.al. 2011;178). I denne sammenhæng anvender Cooperrider to begreber; *provokerende erklæringer* og *social arkitektur*. Den sociale arkitektur beskrives som den grundlæggende infrastruktur, der gør det muligt for organisationen at gøre drømme til virkelighed og som flytter udviklingen fra koncept til handling. Den sociale arkitektur indeholder designelementer, der kræver en fælles konstruktion af organisationens fremtid i forhold til ledelsesstrukturer, processer og principper. Den provokerende erklæring er det udsagn, der bygger bro, mellem *det, der er* og *det, der kunne være*. At erklæringen er provokerende indebærer, at den udvider, udfordrer eller forstyrrer generelle antagelser og forståelser. Endvidere skal den provokerende erklæring forholde sig til følgende kriterier (Cooperrider et.al. 2011;184);

- Er det forankret
- Er det ønsket
- Følger det den socialarkitektoniske tilgang
- Udvider det den nærmeste udviklingszone
- Er det deltagerinddragende
- Stimulerer det læring mellem generationer
- Er der en afbalanceret håndtering mellem kontinuitet, nytænkning og overgang.

”Destiny”- fasen (Skæbnen) repræsenterer afslutningen på de øvrige faser og indebærer at bringe hele organisationen i overensstemmelse med de provokerende erklæringer fra designfasen. Dette handler dermed om, hvordan det bliver, og identificerer hvordan det er muligt at styrke handlekraft, læring og improvisering. Altså understøtte det, der giver liv. Med afsæt i det fælles positive billede af fremtiden opfordres alle på dette stadie i processen til at målrette deres interaktioner mod at være med til at skabe fremtiden (Cooperrider et.al. 2011;74).

Innovativt tværfagligt samarbejde

Begrundelse for at benytte Appreciative Inquiry

Problemformuleringen til dette speciale handler om, at inddrage medarbejdere i en innovationsproces. Dette afsnit indeholder en argumentation for, hvordan vi vurderer AI kan benyttes som forandringsmetode i innovationsprocessen.

Argumentet for at benytte AI som organisationsforandringsmetode ligger i, at metoden tager afsæt, i det der ifølge informanterne fungerer og bør bevares. Dermed bliver informanterne inddraget aktivt i processen og vil dermed være kilden og den essentielle aktive drivkraft for udviklingen, ved at det er dem, der afgør retningen for CUs fremtid.

Det er tidligere skrevet i afsnittet *Forandringsprocesser*, at det er væsentligt for implementeringen af innovative udviklingsstrategier, at medarbejderne er involveret bredt i processen.

Medarbejdernes lyst til og engagement i at gennemføre forandringer er afgørende, da det i praksis er dem, der står for implementeringen. AI argumenterer som nævnt for en antagelse af, at mennesker projicerer en forventningshorisont foran sig og styrer efter denne. Ved at inddrage medarbejderne i temaet tværfagligt samarbejde antager vi, at metoden giver anledning til at projicere og konstruere et fælles fremtidsbillede, hvilket kan skabe en fælles retning for medarbejderne. Involvering og inddragelse i beslutningsprocesser kan give medarbejderne ejerskab og lysten til at kæmpe i en sådan proces, hvilket er en forudsætning for, at kreativitet bliver til værdi. Dermed bliver innovations- og udviklingsprocessen rettet mod at skabe den ideelle organisation set i medarbejdernes perspektiv.

AI argumenterer for, at en bred involvering skaber et rigere grundlag for relationer og dialoger, der kan udvide forståelser og derved kan udviklingen få en stærkere gennemslagskraft i hele organisationen (Cooperrider et.al. 2011;66f). Dette står også i afsnittet *Drivkraften for innovation*, hvor vi endvidere har redegjort for at organisationer, der formår at kombinere udvikling og inddragelse af medarbejdere har en række vækstrelaterede komparative fordele, så som; de er mere produktive, de formår at fastholde medarbejderne og der kan måles et lavere sygefravær.

AI er en fleksibel forandringsmetode, der er fremtidsrettet fremfor at løse problemer fra fortiden. Hele AI konceptet omhandler overordnet at inddrage medarbejderne i udviklingsforløbet, hvor det både er medarbejderne, der er kilde og drivkraft i innovationsprocessen.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Interaktioner i innovationsprocessen

I ovenstående afsnit præsenteres udvikling som en positiv proces uden væsentlige forhindringer eller udfordringer. Der er en antagelse om, at alle er motiveret for at deltage og en formodning om, at det at finde en samlet vej foregår uden konflikter.

I Samarbejdsdrevne innovationsprocesser er det væsentligt at fokusere på, at processen ikke altid fungerer udelukkende harmonisk. Processen er præget af både små og store magtkampe og konflikter, der skal håndteres undervejs. Arbejdsprocessen tager som udgangspunkt sit afsæt i deltagerne forskelligheder, der ikke nødvendigvis fører til løsninger, alle er enige i. Disse forskelligheder vil være præget af de magtrelationer, der finder sted mellem deltagerne (Aagaard et.al. 2014;350).

I aktionsforskning er der ofte en idealistisk forestilling om, at traditionen for at benytte dialog og demokratiske processer kan imødekomme de udfordringer, der kan herske i forbindelse med magtrelationer (Bager, 2014;178, 191). Der antages at dialog, der foregår på demokratisk vis, kan skabe konsensus, men konsensus kan let maskeres som fælles visioner og idealer, hvorved der er risiko for, at forskelligheder udelukkes og dermed ikke bidrager til det pluralistiske billede, der kan skabe retfærdige beslutninger (Gaventa & Cornwall, 2001;74). Vi anser forskelligheder som et potentiale til udvikling, hvilket vores strategier vil bære præg af. Konsensus, som ofte forbindes med demokrati og dialog, kan videreføre dominante retninger fremfor at ændre dem. Endvidere er der altid et spørgsmål, der handler om, hvorvidt ytringer er autentiske, eller om det blot er et ønske om at være med i de dominerendes gruppe eller resultatet af et internaliseret værdigrundlag (Gaventa & Cornwall, 2001;75). En vigtig pointe er, at interaktioner mellem deltagerne, indeholder et magtelement i sig selv. I hverken den systemiske tænkning eller konstruktionismen, er der meget fokus på de magtrelationer, der opstår i interaktionen. Fokus er her, på hvilken intention den enkelte har for at indgå i interaktioner, eller hvilken mening magtelementet har i den kulturelle kontekst. Dialoger handler fundamentalt om at skabe mening, hvilket kan foregå ved flerstemmighed, men der vil være forskel på, hvilken betydning og mening den enkelte konstruerer. I Batesons optik vil individet skabe forståelse på baggrund af den feedback, det har konstrueret fra omgivelsernes reaktioner. Dermed kan der i feedbacken forekomme et magtelement, således at individet ændrer sin forståelse og/eller handling. I Gergens

Innovativt tværfagligt samarbejde

optik er magten ikke et fænomen, der kan besiddes, men magten er iboende den kulturelle kontekst og dermed indlejret som en del af den forståelse, der skabes i dialogen gennem relationen.

Disse uenigheder og konflikter bunder som oftest i, at individer ikke deler samme værdier og erfaringer, hvorfor personlige vurderinger og konstruktioner skabes på baggrund heraf (Aagaard, et.al. 2014;350). Netop disse forskelligheder kan, som nævnt i foregående afsnit, potentielt udgøre en kilde til udvikling i et samarbejde. Vi skal altså som forandringsagente, være fokuseret på at skabe rum til flerstemmigheden, og være opmærksomme på, at ytringer kan være et resultat af interne magtforhold.

I organisationsudvikling, der benytter dialog som redskab, vil flerstemmighed kunne opleves som en styrke. Argumentet og meningen i dialogen ligger på erfaringer fra praksis (Bager, 2014;191). Argumentet og erfaringen skal underbygges, med de lovkrav og faglige begreber, der skaber betydning for argumentet, hvilket kan få indflydelse for retningen af udviklingen (Bager, 2014;193).

Ifølge Darsøe og Cooperrider er det afgørende for innovationen, at medarbejderne har lyst til at udforske og forestille sig det umulige samt engagere sig i processen (Darsøe, 2011;13, Cooperrider et.al. 2011;218). Innovation skabes bedst i samspil med andre, ikke blot forstået ud fra det faktum at det skal skabe værdi for fællesskabet, men ligeledes at det er i samspil med andre, at man kan udfordre eksisterende og indforstået viden med henblik på at åbne sprækker for ny viden (Darsøe, 2011;13). Relateret til Gergen er det i relationerne, at en ny virkelighed kan konstrueres, som i fællesskabet får betydning for meningen og forståelsen (Gergen, 2005;96). Det fordrer færdigheder at skabe tillidsfulde relationer mellem mennesker med forskellige fagligheder og baggrunde samt erfaringer til at fremme konceptualisering, mentale skift og udfoldning af tanker, idéer og muligheder (Darsøe, 2011;13).

I dette perspektiv er det diversiteten, der fremmer kreativitet og innovation, men diversitet medfører også ofte konflikter, fordi der er forskellige forståelser og værdier og dermed ikke enighed, om hvilke retninger der er hensigtsmæssige (Darsøe, 2011;51). Darsøe pointerer, at interaktioner er afgørende for succes eller fiasko, ved at der skal være en åbenhed om og

Innovativt tværfagligt samarbejde

nysgerrighed for at udfordre viden og ikke-viden. Viden er en nødvendig faktor for innovation, men der må sondres mellem individuel viden, vanetænkning, formodninger, subjektive opfattelser og gamle overbevisninger. Udfordringen er, at medarbejdere fra en faggruppe kan betragtes som eksperter på netop deres område, hvorfor alle udsagn betragtes som faktisk viden. Det kræver mod, åbenhed og tolerance at udfordre denne viden. Ved at stille spørgsmål, til det man ved, det man ikke ved og til sidst, det man slet ikke vidste, man kunne vide noget om, kan der skabes kreative idéer, som kan føre til innovation (Darsøe, 2011;69).

Dermed er relationerne en væsentlig faktor for innovationen, ved at der i relationen bør være en anerkendelse af både den viden den enkelte besidder, men ligeledes en anerkendelse i at parterne ønsker at udvide deres forståelse.

Opsamling og delkonklusion

Hensigten med dette kapitel var at redegøre for, hvordan der kan skabes innovative processer hos CU og vi har konkluderet at forandringsmetoden AI, aktivt kan inddrage medarbejderne i en innovationsproces.

Vi har i kapitlet ladet os inspirere af konstruktionisme og AI, der placerer denne teoretiske ramme i en positiv kontekst. Det positive princip er centralt for AI ved netop at bygge på den antagelse, at positive oplevelser og fantasier kan skabe et mere solidt fundament for organisationen. Det handler om at identificere det gode i organisationen, hvormed organisationen bliver et mysterium, der skal udforskes. AI handler netop om at se radikale muligheder, der ved at bidrage til den positive kerne, vil give værdi for organisationen. Ved at skabe et positivt fokus, en oplevelse af mening og systemer, der tilskynder samarbejde, kan medarbejdernes visioner, idéer, forståelser og drømme fremme innovationen.

Ligesom konstruktionismen anskuer AI ligeledes sproget som et nyttigt redskab, da sproget kan skabe udviklingen. Forandringen sker sideløbende med udviklingen, og undersøgelsen er med til at igangsætte forandringen og definere, i hvilken retning organisationen skal bevæge sig.

Udviklingen i AI perspektivet, anskues som en løbende proces, som ofte iværksættes med afsæt i 4D-modellen, hvor hele processen er centreret om organisationens positive kerne, som er det, der giver organisationen liv og mening.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Processen er opdelt i fire faser, der handler om at identificere det bedste af *det, der er* og *det, der kunne være*, for efterfølgende at undersøge hvad idealet burde være. Ved at rekonstruere den sociale arkitektur kan der bygges bro mellem fortiden, nutiden og fremtiden. Skæbnen som er afslutningen på processen indebærer, at hele organisationen skal bringes i overensstemmelse med erklæringerne.

AI anskuer sproget og dermed dialogen som en katalysator for den positive udvikling, hvorfor der i dette perspektiv ikke er behov for at forholde sig til konflikter og magtstrukturer. Dette er en antagelse, som oftest deles med dialogtraditionen. Vi har valgt at nuancere udlægningen med et kritisk perspektiv, hvor vi forholder os til, at konsensus kan indeholde barrierer for udvikling. For det første ved at konsensus kan maskeres som fælles visioner og idealer, og hvor dialogerne kan indeholde et ekko af dominerende retninger. For det andet ved at konsensus ikke bidrager til, at forskelligheder tydeliggøres og dermed bringer diversiteten i spil. Det er i relationen mellem forskelligheder, at man kan udfordre hinanden og stille de udfordrende og naive spørgsmål, der kan skabe kollektiv baseret innovation, som udvider forståelser og meninger. Relationernes kvalitet er netop afgørende for, at man tør stille spørgsmål til den konstruerede viden, og det er i feltet mellem viden og ikke-viden, at gnisten til innovation kan antændes.

Kapitel 5:

Opdagelser og drømme hos CU

I de tidligere kapitler har vi primært haft fokus på at præsentere en forståelse for den sociale virkelighed, der er konstitueret hos CU. Endvidere har vi tilstræbt at skabe fundament for den teoretiske ramme, udviklingsstrategien bygger på. I dette kapitel vil den etablerede ramme være afsættet for en målrettet indsats for udviklingen hos CU, hvor der fokuseres på de første to faser af den tidligere præsenterede 4D-model.

Hensigten med kapitlet er at præsentere medarbejdernes vurderinger af og perspektiver på, hvad der skal bevares, det der skal udvikles samt deres drømme for fremtiden relateret til tværfagligt samarbejde. Derudover inddrages et nuanceret perspektiv, ved at anerkende at medarbejderne

Innovativt tværfagligt samarbejde

har oplevelser, som ikke bør være en del af CU og derfor bør afvikles. Kapitlet tager afsæt i empiri, der er indhentet i fase 3 og 4 jf. figur 1. Kapitlet indeholder en analyse af, hvad medarbejderne anskuer som elementært for et produktivt tværfagligt samarbejde, og sammen med præsentationen af medarbejdernes udsagn vil vi synliggøre de gennemgående tendenser, der benyttes som udgangspunkt for det næste kapitel.

Anvendelse af Appreciative Inquiry

I overvejelserne om at benytte AI som metode til udvikling, var vi bevidste om, at tilgangen var væsentligt anderledes end den gængse samtaleform hos CU. Vi havde fra de første interviews og observationer erfaret, at medarbejderne var omstillingsparate, og at der i personalegruppen var et grundlæggende ønske om at tage del i forandringsprocesser, men at interessen for udvikling var drevet af en problemfokuseret tilgang. Medarbejderne var bevidste om, hvilke procedurer de ønskede at ændre, og hvorfor de ønskede at ændre dem, men i mindre grad fokuseret på i hvilken retning de ønskede udviklingen skulle bevæge sig. Således havde medarbejderne ikke mulighed for at forandre organisationen i en fælles retning, og innovative idéer kunne opleves som tilfældige og være baseret på individuelle handlinger. Ved at fokusere på det der ikke virker, er der begrænsede muligheder for at få øje, på det der virker (Hornstrup og Loehr-Petersen, 2003;84). Vores tilgang har som nævnt i afsnittet *Projektets struktur* været karakteriseret af ”på vej til at skabe”, hvor vi har været interesseret i at udforske CU som organisation frem for at diagnosticere de problematikker, der har været. Dette har influeret på, at vi har fokuseret på det fremtidige CU frem for at undersøge fortidens udfordringer. AI indeholder et positivt princip; metoden forholder sig udelukkende til positive fortællinger. Vi vurderer, at denne tilgang kan resultere i et unuanceret billede, hvor deltagerne kan føle, at deres formuleringer, der indeholder oplevede problemstillinger, ikke tages alvorligt, hvorved metoden mister sin anerkendende kraft. Afledt her af vil de følgende undersøgelser ikke udelukkende være funderet på metoden fra AI, men ligeså fokusere på de faktorer, der bør udvikles og afvikles.

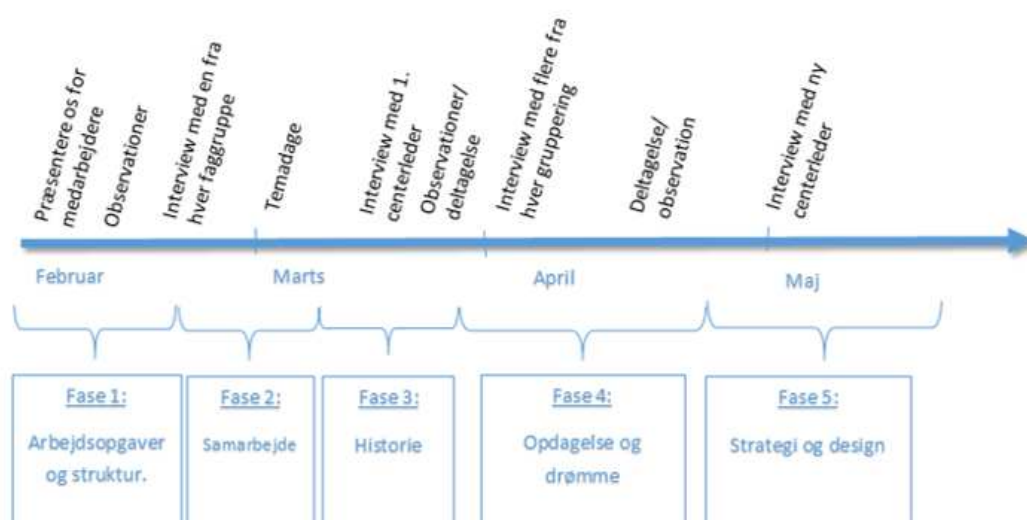
Vores beslutning om at benytte AI og vores forståelse af CU fik indflydelse på, hvordan vi valgte at positionere os samt præsentationen af anden interviewrunde.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Positionering i fase 4

I forbindelse med dataindsamlingen ønskede vi et bredt perspektiv, hvor mange kunne bidrage til at skabe en forståelse og retning for CUs udvikling. Empirien til dette afsnit er indsamlet i fase 4, som er illustreret på figur 1; Tidslinjen, herunder.

Vores empiriske fokuspunkt var rettet mod at undersøge og opdage de positive beretninger, som konstituerede CU samt de drømme medarbejderne havde for CUs fremtid.



Figur 1: Tidslinje over specialeforløb hos CU, egen tilvirkning

I denne fase var vores position udvidet fra at være observerende i første fase til at være karakteriseret som mere deltagende end observerende. Ændringen resulterede i, at medarbejderne i højere grad betragtede os som en integreret del af CU, hvilket skabte tillidsfulde relationer, hvor vi og medarbejderne udviklede en fælles forståelse.

Vi valgte at tage personligt kontakt til medarbejderne to uger forud for interviewene, således at de var forberedt på temaet for interviewet. Vi præsenterede samtlige medarbejdere for vores ønske om deres perspektiv på, hvordan det tværfaglige samarbejde kunne udvikles. Samtidig præsenterede vi temaet for interventionen. I vores præsentation gjorde vi det tydeligt, at formålet ikke var fejlfinding, men drømme og visioner for fremtiden. Vi opfordrede medarbejderne til at tale med hinanden i faggrupperne, således der kunne skabes nuancerede billeder. Hensigten var at

Innovativt tværfagligt samarbejde

formidle til medarbejderne, at interviewene kunne anskues som et rum, hvor der var frihed til at ytre sig og mulighed for at blive hørt.

I præsentationen ønskede vi at gøre medarbejderne interesseret i undersøgelsen, og eftersom vi havde et særligt fokus på myndighed og udfører, og processen ville påvirke deres relationer direkte, ønskede vi lige mange bidrag fra begge parter. På den baggrund blev der inddraget tre informanter fra udførerne og tre informanter fra myndigheden. Endvidere antog vi, at de øvrige faggrupper kunne supplere med et nuanceret billede, hvorfor de ligeledes blev tilbudt at deltage. Udvælgelse af informanter foregik som en frivillig proces, hvor de der havde lyst, kunne deltage og bidrage. Det, at vi skabte frihed til at vælge at deltage, resulterede i engagerede og motiverede informanter, hvis deltagelse var baseret på lyst. Dette bevirkede, at mindst én medarbejder fra hver faggruppe meldte sig som informant i interviewrunden.

Ifølge Cooperrider bør der ideelt set inddrages medarbejdere fra alle niveauer, da dette skaber det største engagement (Cooperrider et.al. 2011;66). Til trods for at vi har haft et stort fokus på medarbejderne som drivkraft, hvilket har været en aftale med ledelsen, valgte vi tillige at inddrage ledelsen i processen. Dette for at skabe et krydsperspektiv hvor målet var at fokusere på, hvad samarbejdet skulle tilføre CU, og hvordan ledelsen anskuede, de selv kunne medvirke til det kunne realiseres. Ligeledes gav dette mulighed for at inddrage et ressourceperspektiv, hvor ledelsens forståelse henviste til de ressourcer, der var til rådighed.

Indsamling af data

Ligesom i første interviewrunde benyttede vi semistrukturede interviews, hvor vi fokuserede på temaer og benyttede åbne spørgsmål, der gav anledning til narrative fortællinger med informanternes forståelse og ønsker som afsæt. I et konstruktionistisk perspektiv vil informanternes narrative fortællinger ikke tage afsæt i hverken det kognitive eller en objektiv verden, men i stedet udtrykke forståelser og meninger, der er kulturelt bestemt. Det er gennem narrative fortællinger, at informanterne forsøger at forholde sig til deres omverden ved i samtalen at udvikle forståelse og mening (Gergen, 2005;221).

Innovativt tværfagligt samarbejde

Hensigten med anden interviewrunde var at afdække, undersøge og anerkende det bedste fra CU relateret til tværfagligt samarbejde. I interviewguiden fokuserede vi på nyttige, styrkebaserede og fremtidsrettede formuleringer (bilag 19).

Tilgangen i AI er målrettet sin livsorienterede søgen og kunsten at anerkende er den evne, der ligger i at opdage og sætte pris på de faktorer, der er livgivende for organisationen. I processen benyttes interviews og fortællinger for at fremhæve det bedste fra fortiden, afklare hvad man ønsker mere af og skabe plads for en effektiv visualisering af fremtiden (Cooperrider et al. 2011;33).

AI bygger på et positivt princip, der har til formål at opdage og undersøge det bedste af *det, der er*, hvilket var hensigten med interviewene, men med den anerkendende tilgang må man samtidig møde organisationen der, hvor den er og således acceptere den problemfokuserede tilgang (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;86). I den forbindelse lod vi os inspirere af Peter Langs formulering om; *"at bag ethvert problem er der en frustreret drøm"* (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;6). Derfor valgte vi at gentage informanternes svar og omformulere disse til et positivt perspektiv. Fx

"jeg hører dig sige, at der ikke er tillid til, at du kan tage beslutninger og at din faglighed bliver dermed ikke anerkendt. Betyder det at du godt kunne tænke dig, at du kunne tage flere selvstændige beslutninger, uden at spørge nogen om lov?" (bilag 20).

Efter hvert interview identificerede vi de temaer, som var formuleret i interviewene, hvilket foregik gennem en reducere og fortolkning af meningselementerne. Vi har som tidligere nævnt valgt at benytte resuméskabeloner i databehandlingen, hvor vi har kunnet fokusere på de væsentlige meninger og forståelser, der er kommet til udtryk (bilag, 20-29).

At AI bygger på et princip om samtidighed, hvor udforskning og forandring ikke er reelt adskilte, kalder på etiske refleksioner. De spørgsmål, der stilles, bliver det materiale som fremtiden tænkes og konstrueres ud fra. Udforskningen er interventionen, der implicit er i det første spørgsmål vi stiller, hvilket vi valgte at udnytte ved at fremhæve, at det var medarbejdernes perspektiv på tværfagligt samarbejde, der blev fokuseret på. I vores interviews var vi bevidste om, at ved at fokusere på medarbejdernes ønsker og drømme for fremtiden, ville der være risiko for, at det

Innovativt tværfagligt samarbejde

kunne skabe frustrationer i de tilfælde, at drømmene ikke kunne realiseres. Tilligemed kunne interviewet synliggøre et savn, som medarbejderne ville blive bevidste om. Vi valgte således at være tydelige i vores formulering, ved at sige *”Lad os nu sige at det var dig, Sofie, som frit kunne vælge lige nøjagtig, hvordan tingene skulle fungere her, hvad kunne du så godt tænke dig?”* Hensigten med denne formulering var at skabe et billede af informanten i en helt anden rolle end den nuværende og som samtidig påkaldte informantens fantasi.

AI som læringsmetode

Udviklingsprojekter har ofte ikke læring som deres vigtigste sigte, hverken i et medarbejderperspektiv eller i forhold til organisatorisk læring. Målet er oftest relateret til at skabe en bestemt forandring i hele organisationen. Dette speciale handler om at inkludere medarbejderne i en innovationsproces, hvor det tværfaglige samarbejde skal udvikles. På den baggrund kan der argumenteres for, at medarbejderne både skal lære at samarbejde, men ligeledes kræver projektet, at medarbejderne hos CU lærer at bidrage til innovationsprocessen. AI hævder, at læring og udvikling i organisationen afhænger af betingelserne for at skabe anerkendelse i hele organisationen, hvor det anerkendende og positive sprog giver forudsætninger for at skabe en lysere fremtid, som fremmer vækst og udvikling (Cooperrider et.al. 2011;47).

Læring handler om at skabe en anerkendende læringskultur, hvilket hviler på ledelsen. Der skal gives myndighed og rum til at skabe en kultur, hvor medarbejderne kan udforske, eksperimentere og udvide kompetencer, improvisere og forudse borgernes behov (Cooperrider et.al. 2011;222). Læring er rettet mod at forestille sig muligheder og generere nye virkelighedsopfattelser. Dette indebærer en anerkendende tilgang, en evne til at se radikale muligheder og en villighed til at gå ud over de begrænsninger, der opstår ved at fokusere på problemer. Cooperrider hævder, at uanset, om man søger at skabe en radikal ny innovativ organisation eller at justere en allerede velfungerende organisation, kan anerkendende læringskultur fremme innovation ved at skabe et positivt fokus; en oplevelse af mening og systemer, der tilskynder samarbejde (Cooperrider et.al 2011;222).

AI er funderet i en konstruktionistisk tilgang til udvikling og læring, hvilket indebærer, at udviklingen er relateret til at skabe og konstruere en relationel forståelse og mening.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Konstruktioner er i dette perspektiv fundamentalt dynamiske og åbne for multiple forandringer, efterhånden som interaktionen fortsætter (Gergen, 2005;220). Dermed ansues læring som en social handling, der foregår gennem interaktion, hvor deltagerne i relationen vil udvikle en række af delte benævnelser, som skaber en ontologisk antagelse, der gør det muligt for interaktionerne at fortsætte. Efterhånden som, konsensus skabes, lægges grunden til forståelse, hvor meningen bliver gennemskuelig for de enkelte deltagere (Gergen, 2005;306).

Proces og analyse af det bedste, der er, og det, der kunne være.

De følgende afsnit tager udgangspunkt i de to indledende processer af 4D-modellen og vil indeholde en identifikation af det bedste, som er aktuelt for CUs samarbejde på nuværende tidspunkt samt de drømme, der er for fremtiden. Empirien er indhentet gennem interviews med 10 medarbejdere, der har meldt sig frivilligt til at deltage. Interviewene var planlagt til en varighed af 30 minutter, hvor begge processer fra 4D-modellen blev gennemført i samme interview. Vi henviser til bilag 20-29, som er resuméer af samtlige interviews.

Discovery-fasen

Discovery-fasen eller opdagelses-fasen har som tidligere nævnt til hensigt at synliggøre det bedste af *det, der er*, for at identificere CUs positive kerne. Udfordringen i denne sammenhæng var at synliggøre de positive oplevelser og erfaringerne. I undersøgelsen var der fokus på højdepunkter og succeser, som skabte viden og forståelse for identificerede temaer (Cooperrider et.al.2011;71, 83). I den danske kultur er janteloven en udfordring for at kunne fokusere på succes, hvorfor den positive historie ofte er en undertrykt historie (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;86). Dette oplevede vi ved at informanterne kunne have vanskeligt ved at besvare spørgsmål, hvor de skulle beskrive deres egen rolle positivt. På baggrund heraf valgte vi at lade informanterne besvare vore forskningsspørgsmål, ved at formulere generelle erfaringer, i de tilfælde hvor vi oplevede, de havde vanskeligt ved at benytte livsfortællinger.

Det indledende tema refererede til de bedste oplevelser, informanterne havde haft med tværfagligt samarbejde, samt hvad der havde været det exceptionelle i oplevelsen. Fx fortæller en informant, om en meget hurtig sagsbehandling, hvor en medarbejder bliver kontaktet af en borger. Ved at medarbejderen inddrager to andre medarbejdere i sagen, kan de løse opgaven,

Innovativt tværfagligt samarbejde

uden at borgeren kommer ind i systemet (bilag 21). I vores databehandling og meningskabelse har vi fokuseret, på det informanten tillagde størst værdi, det vil sige, det der blev dvælet ved og tillagt værdi og betydning. I dette konkrete eksempel blev der fokuseret på hurtig respons, fælles mål, fælles indsats og dermed fælles løsning.

I de øvrige fortællinger var der flere, der fremhævede tilsvarende sagsforhold, og der var særligt fokus på faktorer som:

- Hurtig respons
- Kort kommandovej
- Samme hus – samme enhed
- Fælles møde – fælles løsning – fælles plan for borgeren
- Fælles indsats – fælles mål
- Sparring til rådighed
- Koordinering af arbejdet
- Uformelt samarbejde

De ovenstående faktorer, som informanterne fremhævede og tillagde en særlig livsgivende værdi, byggede på, at det oplevedes som specielt positivt, når medarbejderne fik hurtig respons fra kollegaer, og når der blev etableret korte kommandoveje. Informanternes formuleringer tog sit afsæt i handlingsbaserede kontekster, hvor de også fremhævede det at yde en fælles indsats og at kunne se sit eget bidrag som positivt.

Medarbejderne fokuserede ikke kun på egne kompetencer, men ligeledes på hvilke muligheder omgivelserne gav i forhold til positive oplevelser. CUs fysiske placering, hvor alle faggrupper befandt sig i samme afdeling, blev set som en gunstig forudsætning for, at der kunne skabes positive fortællinger om tværfagligt samarbejde. Endvidere blev det fremhævet, at denne fysiske placering gav bedre mulighed for faglig sparring, hvilket styrkede monofagligheden.

Således anskuer vi at det bedste af *det, der er* handler om at befinde sig tæt på hinanden fysisk, så der kan skabes korte kommandoveje og mulighed for sparring og fælles indsats.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Positiv kerne

Forandring og udvikling er et livsvilkår hos CU, men der er ligeledes behov for kontinuitet, hvorved den positive kerne bevares og fortsat kan give CU liv og mening i forandringsprocessen og fremtiden (Cooperrider et.al. 2011;52). Informanterne har i opdagelsesfasen italesat det bedste, af *det, der er*, og formuleret, hvilke elementer, der bør bevares og skabe afsæt for CUs udvikling.

Den positive kerne indeholder også CUs historie, deres traditioner, bedste præstationer og visdom, som kommer til udtryk i procedurer, centrale og unikke kompetencer, visioner, viden og værdier (Cooperrider et.al. 2011;62).

Gennem vores deltagelse har vi oplevet flere aspekter end dem, informanterne har italesat, og vi har valgt at forholde os til. At redegøre for samtlige komponenter af CUs positive kerne er ikke en mulighed. Det, der er væsentligt er opmærksomheden på at bevare det, der giver CU liv, og som er relateret til den udvikling, der forekommer i forbindelse med tværfagligt samarbejde. Vi har valgt at fokusere på de aspekter af CUs positive kerne, som vi i særlig grad ønsker at styrke og tage udgangspunkt i.

Et fælles træk fra samtlige informanter handlede om, hvordan de kunne bidrage til, at borgerne fik den bedste kvalitative service og støtte til at blive selvforsørgende, hvilket i deres forståelse var relateret til en helhedsorienteret tilgang. At yde støtte til borgere i alderen 18-30 år er netop CUs kerneopgave og livsgrundlag. Endvidere er CUs oprindelige organisering og vision bygget på den antagelse, at borgerne skulle møde én indgang, hvor de blev mødt af et team, der kunne sikre dem den bedste service. Medarbejderne har gode erfaringer med og traditioner for at benytte hinandens viden og kompetencer, når de løser arbejdsopgaverne. Dette er forekommet på et uformelt plan, hvorfor vi argumenterer for, at der er vilje og motivation for at samarbejde.

Et andet væsentlig træk hos medarbejderne hos CU er forankret i deres forandringsparathed. CU er pionér inden for deres fagområde, hvilket indebærer, at de ikke kan følge en på forhånd anlagt sti. Gennem vores deltagelse hos CU har vi udelukkende mødt engagerede medarbejdere, som brænder for, at CU skal blive en succes, der sikrer en kvalitativ service for deres målgruppe. Medarbejderne har udvist nysgerrighed for og engagement i denne proces og omtaler deres deltagelse i udviklingen og opstarten af CU med stolthed.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Et andet aspekt, som giver CU liv og mening, bygger på diversiteten i afdelingen, hvor der er en stærk monofaglighed med en alsidig og specialiseret viden, der dækker mange forskelligartede fagområder. Medarbejderne hos CU er ikke blot udvalgt på baggrund af deres teoretiske og fagspecifikke kompetencer, der er også medarbejdere med anden professionsuddannelse, end socialrådgivere, der er ansat som sagsbehandlere. Et eksempel er at sagsbehandleren for psykiatriområdet er uddannet sygeplejerske og ansat på baggrund af sin faglige ekspertise på og erfaring inden for dette felt.

Dream-fasen

Formålet med denne fase i 4D-modellen er at identificere *det, der kunne være*. Drømmefasen forstærker den positive kerne og udfordrer status quo ved at danne forestillinger om en mere værdsat og vital fremtid end den, der aktuelt optræder i medarbejdernes visioner. Målet er at udvide fornemmelsen for, hvad der er muligt og forestillinger om potentielle resultater (Cooperrider et.al. 2011;72).

Drømmefasen er praktisk i den forstand, at den er forankret i CUs historie og generativ ved at udvide CUs potentiale under hensyn til medarbejdernes meninger og drømme (Cooperrider et.al. 2011;72). I indledningen til foregående kapitel skrev vi, at vi ville benytte et nuanceret perspektiv ved også at inddrage det, der skulle udvikles. Dette perspektiv ligger implicit i drømmefasen ved at anerkende, at medarbejderne fokuserer på de problemstillinger, der kan være relateret til deres håb og forestillinger, og det vil ud over at påvirke drømmene være med i overvejelserne i designudviklingen, der præsenteres i næste kapitel.

I interviewsessionerne valgte vi, at de indledende fortællinger og beskrivelser tog udgangspunkt i det bedst aktuelle samarbejde, som var erfaret hos CU for efterfølgende at spørge ind til medarbejdernes håb og drømme. Dette resulterede i, at drømmene var forankret i den positive oplevelse, medarbejderne havde beskrevet, men åbnede for potentielle muligheder for at udvikle det positive i medarbejdernes ønsker for fremtiden.

En medarbejder har eksempelvis draget en positiv erfaring, hvor medarbejdere, som er tilknyttet en borger, mødes med faste intervaller for at dele viden om borgeren og koordinere den fremadrettede strategi. I informantens beskrivelse er der én, der koordinerer og samler trådene.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Informantens beskrivelse af en mere ideel og ønskværdig fremtid tager afsæt i denne oplevelse, men inkluderer et ønske om at placere ansvaret på flere. I samtalen udvikler dette sig til en drøm om at etablere netværk omkring borgeren, hvor netværket er etableret som en pulje af særlige specialiserede kompetencer, der alle bidrager til at skabe de bedste forudsætninger for borgeren (bilag 22).

En anden medarbejder beskriver en berigende oplevelse, hvor informanten er blevet anerkendt for sin faglige vurdering og samtidigt har oplevet en meget kort kommandovej med hurtig respons fra de involverede parter. Medarbejderen tillagde en fælles indsats særlig værdi og fremhævede, at det var dette aspekt, som havde givet borgeren de bedste forudsætninger.

I informantens beskrivelse af sine drømme og håb, er der et ønske om selv at blive tildelt en mere indflydelsesrig rolle, hvor medarbejderen kan få en større beslutningskompetence. I informantens beskrivelse var der stort fokus på tillid til og anerkendelse af faglighed.

Flere informanter havde tilsvarende tema i deres drømme, og i databehandlingen kunne vi tolke på temaerne og reducere disse til at indeholde håb om:

- Øget tid, som giver mulighed for sparring og fælles møder om konkrete sager.
- Fælles viden – videndeling – samle perspektiver.
- Fælles mål – større kendskab til hinandens kompetencer og arbejdsopgaver.
- Ansvarsfordeling – hvor der skabes et netværk, der appellerer til, at ansvaret, fordeles i forhold til medarbejdernes spidskompetencer.
- Spidskompetencer skal styrkes og udnyttes.
- Forståelse for og anerkendelse af arbejdsopgaver og bevæggrunde.
- Ligestilling mellem myndighed og udfører
- Beslutningsmyndighed, hvor der er større respekt om og forståelse for faglige vurderinger og kompetencer.

Flere af drømmene var relateret til, at der skulle være forståelse for hinandens arbejdsopgaver og kompetenceområder. Hvorvidt, at dette ønske er fremkommet af, at medarbejderne på temadagene i vores illustrerede anden fase var blevet bevidste om dette aspekt, kan vi ikke

Innovativt tværfagligt samarbejde

konkludere. I relation til AI vil vi dog argumentere for, at både den undersøgelse, der blev igangsat ved første interviewrunde, samt temadagene kan have skabt denne retning, hvilket kan have haft indflydelse på informanternes formuleringer. Hos CU har der efter temadagene været fokuseret på at udbrede kendskabet til hinandens kompetencer, hvilket ydermere er et italesat ønske fra ledelsen. Derved kan medarbejdernes adaptive sigte være påvirket af, den forståelse de har af ledelsens ønsker. Endvidere har vi i kapitel 3; *Hvad er tværfagligt samarbejde hos CU*, konkluderet: at det er en grundlæggende forudsætning for at kunne samarbejde tværfagligt, at medarbejderen er bekendt med samarbejdspartneres kompetencer og bevæggrunde, hvorfor det kan være et reelt savn fra informanterne.

Vi har ligeledes konkluderet, at det er uhensigtsmæssigt for samarbejdet, at myndighed og udfører ikke anskuer hinanden som ligestillede parter. Dette åbenbares i medarbejdernes drømme, hvor myndigheden fokuserer på at kunne dele ansvaret for borgeren, og udførerne har en drøm om at blive anerkendt og respekteret som ligestillede og blive tildelt en myndig rolle i beslutningsprocesserne.

Det, der skal afvikles

I interviewsessionerne benyttede vi som tidligere nævnt en anerkendende og positiv tilgang, hvor vi abonnerede på Peter Langs antagelse af, at et problem blot er en frustreret drøm. Det er dog væsentligt at pointere, at anerkendelsen netop omhandler at lytte til og skabe forståelse for informanternes mening og derfor acceptere, at nogle forhold ikke blot er drømme, som ikke er realiseret, men også forhold, som er destruktive for samarbejdet.

På den baggrund er der aspekter som, vi vil argumentere for, bør afvikles for at kunne skabe forudsætninger for, at medarbejderne kan samarbejde. Nogle informanter beskrev oplevelser, hvor de var blevet mødt med mistillid, hvilket vi antager har en umyndiggørende effekt, som nedsætter medarbejdernes vilje til at samarbejde (bilag 23). I afsnittet *Motivation for samarbejde* har vi beskrevet at samarbejde skal give værdi, for at medarbejderne vil engagere sig, samt at samarbejde er baseret på vilje. Således er netop mistillid en afgørende faktor, som bør afvikles.

Et andet forhold, som bør afvikles, er identificeret ved, at nogle medarbejdere udtalte, at forandringshastigheden hos CU kan være uoverskuelig (bilag 24). Informanterne anskuede, at

Innovativt tværfagligt samarbejde

forandringer kunne være hensigtsmæssige, og der var forståelse for, at det var vanskeligt at forudse effekter af forandringer. Et element i denne sammenhæng, som perifert påvirkede det tværfaglige samarbejde, var relateret til den formidling medarbejderne oplevede i forbindelse med ændringer af procedurer og strukturer. Det skabte frustrationer ikke at kende baggrunden for ændringer og endvidere at den samme viden ikke blev formidlet til alle medarbejdere. Vi argumenterer for, at det er væsentligt, at medarbejderne kender bevæggrunden for, at der opstår ændringer, da der ellers er ugunstige forudsætninger for at kende udviklingsretningen hos CU. Endvidere kan der forekomme ubalance i relationerne, ved at nogle medarbejdergrupper får mulighed for at få kendskab og dermed forståelse for procedureændringer, mens andre er uvidende og dermed ikke kan handle i forhold til et fælles mål. Gergen skrev, at forståelse var et biprodukt, ved at man fokuserer på sprogsystemet. Ved at nogle medarbejdere ikke fik mulighed for at deltage og bidrage til sprogsystemet, blev de ekskluderet fra den del af systemet og dermed muligheden for opnå forståelse og forhandle om meningen (Gergen, 2005;299).

Visionen

Ved at inddrage medarbejderne i udviklingen af CU og tildele dem en aktiv, deltagende og afgørende rolle for udviklingens retning, vil visionen være båret af medarbejdernes drømme. Visionen angiver retningen for CU og indeholder en beskrivelse af, hvad CU gerne vil stå for (Cooperrider et.al. 2011;149). I indledningen skrev vi, at CUs vision var at skabe en enhed med én indgang for borgeren, hvor borgeren ville blive mødt af et tværfagligt team, som kunne skabe de bedste forudsætninger for, at borgeren kunne blive selvforsørgende. Visionen var på daværende tidspunkt formuleret af kommunalpolitikere og fremlagt af BDO og de pointerede, hvordan den mest effektive organisation var struktureret.

Denne formulering er en del af CUs positive kerne, og medarbejdernes ønsker er stadig relateret til at skabe en helhedsorienteret service for borgeren; en service der i deres perspektiv bygger på et produktivt og konstruktivt tværfagligt samarbejde.

Cooperrider skrev, at det er afgørende betydning at afgøre, hvilke muligheder, der forfølges (Cooperrider et.al 2011;84). Dette aspekt har vi været opmærksomme på, og det har været et element i vores etiske refleksioner, da der kunne være risiko for, at medarbejderne ville opleve

Innovativt tværfagligt samarbejde

afsavn og skuffelse ved at se potentialer for en ønskværdig fremtid og efterfølgende ikke få muligheden for at bevæge sig i den ønskede retning.

Medarbejdernes ønsker er ikke formuleret ens, men der er flere aspekter, der supplerer hinanden i deres drømme, hvorfor de forskellige drømme ikke udelukker hinanden. På den baggrund valgte vi at samle drømmene i en fælles vision. Ud over at bevare medarbejdernes perspektiver var det væsentlige i reformuleringen at bibeholde en retning, der sikrer de mest værdsatte aspekter af kulturen. På den baggrund har vi reformuleret medarbejdernes vision, således; *der skal skabes et netværk om borgeren, hvor medarbejdernes spidskompetencer styrkes og udnyttes, og hvor medarbejderne anerkendes som ligestillede parter i netværket*. Dette indebærer, at medarbejderne møder respekt om deres faglighed og kompetencer, og at der er tillid til at parterne yder en fælles konstruktiv indsats for borgeren.

Delkonklusion

Hensigten med kapitel 5 var at præsentere det bedste, der er hos CU, samt de fremtidsdrømme medarbejderne har for organisationen.

Medarbejderne oplever ofte produktivt tværfagligt samarbejde, som bidrager til effektiv sagsbehandling. Det, som medarbejderne lægger særligt vægt på, og som er en del af CUs positive kerne, er, at der er korte kommandoveje, hvilket giver mulighed for at mødes på tværs af afdelinger og fagområder. Medarbejderne har en oplevelse af, at hurtig respons tillige med er afgørende for at give borgeren den bedste service, samt det er væsentligt at parterne deler viden, som bidrager til en fælles løsning. Disse positive kriterier er fundamentet for CU og bør bevares i fremtiden.

Medarbejdernes ønsker, håb og drømme beror på de potentialer, de ser i ovenstående betragtninger. Der er et ønske om at sikre den bedst mulige kvalitative service for borgeren ved at styrke og udnytte medarbejdernes spidskompetencer. Udførerne har en drøm om i højere grad at blive anerkendt for deres faglige vurderingen, hvilket potentielt skaber mulighed for at blive bemyndiget en beslutningskompetence. Denne drøm supplerer endvidere myndighedens ønske om at kunne fordele ansvaret på andre parter i det netværk, der omkranser borgeren.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Vi har valgt at inddrage et perspektiv på de forhold der bør afvikles, da de er destruktive for det tværfaglige samarbejde. Oplevelsen af mistillid bør ikke finde sted hos medarbejderne ved CU. Desuden er det væsentligt for både samarbejdet, men ligeledes for CUs fremtidspotentiale at medarbejderne informeres om karakteren af og bevæggrunden for ændringer af procedurer og strukturer.

Ud fra medarbejdernes meninger og forståelser har vi reformuleret visionen: *Der skal skabes et netværk om borgeren, hvor spidskompetencer styrkes og udnyttes, og hvor medarbejderne anerkendes som ligestillede parter.* Visionen bygger på en helhedsorienteret tilgang til borgeren og er funderet i tværfagligt samarbejde. Vi har endvidere fremhævet, at det er en del af drømmen, at medarbejderne møder respekt for sin faglighed og sine kompetencer, og der skal være tillid til, at parterne yder en fælles konstruktiv indsats for borgeren, hvilket er afgørende for at visionen kan realiseres. Dette leder til næste kapitel, som indeholder en præsentation af det udviklingsdesign, vi har konstrueret, til at bygge bro mellem det nuværende CU og medarbejdernes visionære fremtidsdrømme for CU.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Kapitel 6:

Design af udviklingsstrategien hos CU

I det foregående kapitel er medarbejdernes drømme og ønsker for fremtiden identificeret og analyseret, hvilket har resulteret i en reformuleret vision. Hensigten med dette kapitel er at præsentere og argumentere for vores forslag til, hvordan udviklingen kan designes, så medarbejdernes drømme for CU kan realiseres, mens de bedste aspekter fra fortiden bevares.

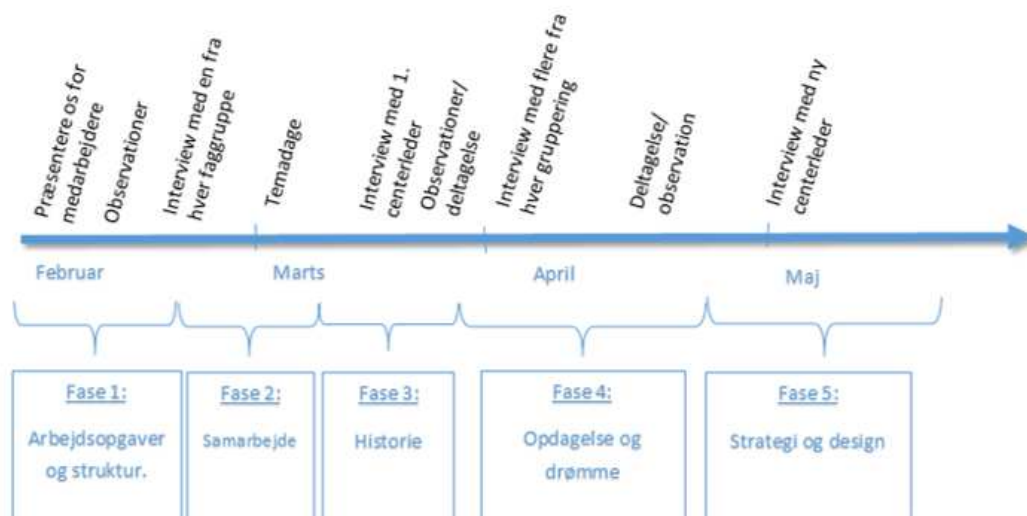
4D-modellen indeholder fire elementer, hvor design og skæbne, som er de sidste processer, anskues som to adskilte faser. Vi har af analytiske årsager valgt at behandle begge processer i samme kapitel og der vil ikke blive optrukket skarpe linjer mellem faserne. AI indeholder en antagelse om, at undersøgelsen i sig selv er en intervention, hvorfor forandringsprocessen blev igangsat, da vi påbegyndte undersøgelsen for fire måneder siden. Vi vurderer således at det i praksis vil være modsigende at adskille skæbne fra de øvrige faser i modellen. Nogle processer er realiseret, og nogle er ved at blive implementeret, mens andre er fremtidige.

Kapitlet indeholder vores forslag til et udviklingsdesign, hvis formål er at skabe det ideelle CU. Indledningsvis præsenteres den ideelle organisering af det fremtidige CU, som er konstrueret med afsæt i data fra foregående kapitel. Vi redegør og argumenterer for, hvordan den sociale arkitektur kan etableres i relation til ledelsessystemer, medarbejdernes organisering og procedurer, således konceptet realiseres. I kapitlet inddrager vi enkelte designelementer, hvis formål er at understøtte CUs positive kerne i udviklingsprocessen. Empirien til dette kapitel har sit afsæt i den femte fase, som er illustreret på figur 1; *Tidslinjen*, kommende side.

Dette betyder, at vores viden er konstrueret gennem deltagelse i organisationen, hvor vi har udviklet relationer til CUs medarbejdere, og derfor vil vores konstruktioner og forståelser indeholde et meningsperspektiv, der er påvirket af medarbejdernes værditilskrivninger.

Deltagelsen har gjort os opmærksomme på, at CU kontinuerligt forandrer og udvikler sig, hvorfor nogle processer allerede er påbegyndt. I designet forholder vi os til CUs udvikling, men placerer udviklingen i vores kontekst til designet.

Innovativt tværfagligt samarbejde



Figur 1: Tidslinje over specialeforløb hos CU, egen tilvirkning

Et væsentligt aspekt i AI beror på udviklingen af en anerkendende læringskultur, der afslutningsvis redegøres for i kapitlet; en kultur der vil lede til specialets afrundende kapitel, som indeholder en diskussion og konklusion samt vores efterrefleksioner.

Den fremtidige sociale virkelighed hos CU

Formålet med dette afsnit er at redegøre for strukturen i CUs ideelle organisering. Designfasen i 4D-modellen er den afgørende fase med hensyn til at fastholde positiv forandring og videreudvikle CUs positive fortid (Cooperrider et.al. 2011;178). Hensigten er gennem nytænkning og handling at føre CU frem til sin ønskede fremtid (Cooperrider et.al. 2011;37). Ved at tage afsæt i det fremtidige CU, benytter vi konklusionen fra foregående kapitel, som ramme for vores udviklingsdesign.

Medarbejderne har i opdagelses- og drømmefasen bidraget til at konstruere et ideal, hvor vi har besluttet hvilke muligheder, der skal forfølges. Ifølge Cooperrider kan denne proces foretages af enkelte medarbejdere, som er deltagende i et kerneteam, eller det kan foregå ved at inddrage et større antal medarbejdere, som i relationen skaber en fælles mening og forståelse (Cooperrider et.al. 2011;82f.). Medarbejderne havde i opdagelsesfasen identificeret positive elementer, såsom korte kommandoveje, fælles mål, fælles møde, sparring til rådighed samt at alle implicerede parter i en sag bidrog til at konstruere løsninger. Med afsæt i dette fundament blev der italesat

Innovativt tværfagligt samarbejde

drømme om at skabe et CU, hvor ansvaret kunne fordeles på flere medarbejdere, i forhold til deres respektive kompetencer og der kunne skabes produktive samspil på tværs af deres faglighederne. Der blev formuleret drømme om ligestilling i relationerne, hvor alle parter kunne tildeles beslutningsmyndighed og man var rettet mod samme mål.

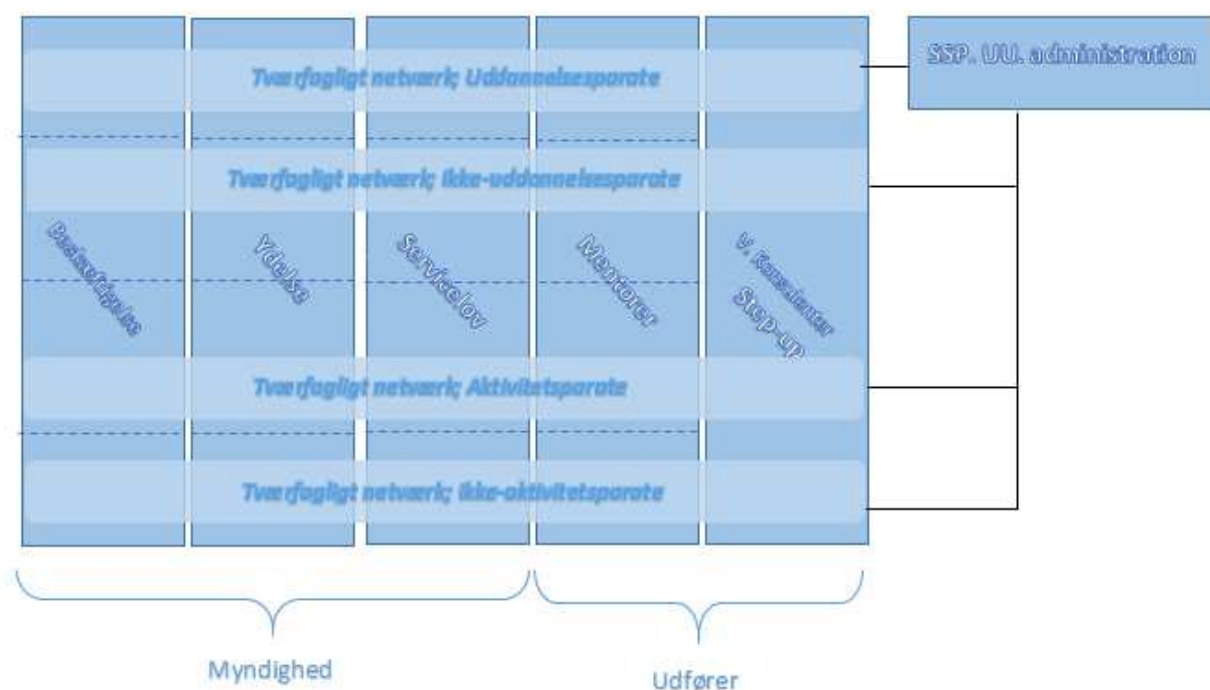
I dialogerne i interviewsessionerne udviklede vi en forståelse af, at medarbejderne ønskede en helhedsorienteret løsning frem for koordinering mellem parterne. Der var et ønske om, at medarbejderne kunne udnytte egne spidskompetencer mere hensigtsmæssigt, og at man på fællesmøder kunne inddrage flere perspektiver på de enkelte borgersager, hvilket kunne resultere i en mere helhedsorienteret service for borgeren. På baggrund heraf kunne reformulerede CUs vision; *der skal skabes et netværk om borgeren, hvor spidskompetencer styrkes og udnyttes, og hvor medarbejderne anerkendes som ligestillede parter*. Dette er i Cooperriders perspektiv en provokerende erklæring, der både har til formål at bygge bro mellem den positive fortid og den ønskede fremtid, men også den erklæring, der udtrykker de positive billeder af den ideelle organisation (Cooperrider et.al. 2011;184).

Vi har på baggrund af opdagelses- og drømmefasen konkluderet, at medarbejderne vil kunne udnytte sine spidskompetencer mest optimalt ved at blive inddelt i delsystemer i de monofaglige grupper, hvor inddelingen vil foretages i forhold til specifikke arbejdsopgaver. For at realisere ønsket om en mere helhedsorienteret service for borgeren, hvor medarbejdere fra forskellige faggrupper bidrager med flere perspektiver, vurderer vi, at medarbejderne skal mødes i tværfaglige teams, hvor alle er rettet mod en fælles opgave.

Vi har i kapitel 3 konkluderet, at udviklingen af det tværfaglige samarbejde i særlig grad skal fokusere på samarbejdet mellem udfører og myndighed, hvor udfører består af medarbejdere fra faggrupperne mentorer, bo-støtte-medarbejdere, virksomhedskonsulter samt step-up mens myndighed består af sagsbehandlere, der beskæftiger sig med Lov om aktiv social politik, Lov om aktiv beskæftigelsesindsats og Serviceloven. Vi har endvidere konkluderet, at der ikke er konsensus relateret til CUs kernemål og opgave. Dette resulterer i, at medarbejderne ikke har konstrueret en fælles retning for CUs fremtid eller har skabt fælles forståelse for procedurer, mål og indsatser for de enkelte borgere.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Med afsæt i ovenstående har vi konstrueret et fremtidsbillede af den ideelle organisatoriske struktur hos CU, hvilket er illustreret på figur 9.



Figur 9: CUs fremtidige organisering, egen tilvirkning

Figur 9 illustrerer CUs fremtidige organisationsplan med særligt fokus på samarbejdet mellem udfører og myndighed, hvilket er den essentielle substans i drømmescenariet. De øvrige tre faggrupper: SSP, administration og UU-vejleder, der er illustreret som en samlet gruppe, der kan inddrages ad hoc. Baggrunden for denne prioritering er, at de ikke er faggrupper, som bestilles af myndigheden, men fagpersoner som indkaldes efter behov. Dog kan der argumenteres for, at særligt UU-vejledere har en stor snitflade med myndigheden, hvorfor det i vores forståelse vil være meningsfuldt at sidestille dem med de øvrige udførere.

Medarbejderne i det fremtidige CU er fysisk placeret i monofaglige teams, således medarbejdere, der eksempelvis beskæftiger sig med Lov om aktiv beskæftigelse, er placeret på samme kontor, hvilket kan ses i de vertikale søjler. Hver vertikal søjle er opdelt med en stiplede linje, som illustrerer endnu en opdeling. Formålet er ikke at adskille gruppen, men synliggøre en grænse for en

Innovativt tværfagligt samarbejde

specialiseret arbejdsopgave fx ikke-uddannelsesparate, ikke-aktivitetsparate, uddannelsesparate eller aktivitetsparate. Figuren indeholder desuden horisontale søjler, som forbinder faggrupperne. Disse søjler har til formål at illustrere tværfaglige netværk, der ikke er fysisk placeret på samme kontor, men har mødeaktiviteter på tværs af faggrupperne. Figuren forholder sig ikke til antallet af medarbejdere i hver faggruppe, da dette ikke ansues som værende afgørende. Dog er vi opmærksomme på, at der i faggruppen, der beskæftiger sig med Serviceloven kun er tre ansatte, mens faggruppen med mentorer består af væsentligt flere.

Fremtidsbilledet bygger videre på CUs positive historier og tager afsæt i netop de styrker, som medarbejderne har italesat. At benytte fortiden som en positiv referenceramme indebærer kontinuitet, nytænkning og overgang. Det er afgørende, at fremtidens CU bevarer elementerne;

- Hurtig respons
- Kort kommandovej
- Samme hus – samme enhed
- Fælles møde – fælles løsning – fælles plan for borgeren
- Fælles indsats – fælles mål
- Sparring til rådighed
- Koordinering af arbejdet
- Uformelt samarbejde
- Engagement
- Faglig diversitet med specialiseret viden.

De otte første elementer er identificeret ud fra interviews med medarbejderne i opdagelsesfasen og de sidste to har vi identificeret ved at tage del i CUs hverdagsliv.

Overgangen fra det aktuelle CU til fremtidens CU bør opleves som en positiv bevægelse, hvilket indebærer minimale opbrud med ovenstående faktorer (Cooperrider et.al. 2011;54). Således kan overgangen ansues som et validitetskriterie i udviklingsdesignet.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Præsentation af design

Den nye konstruktion af CU kræver nytænkning af procedurer og organisering, hvilket indebærer en ny social arkitektur, der kan defineres som organisationens infrastruktur. Den sociale arkitektur er som nævnt i afsnittet: *4D-modellen* den grundlæggende infrastruktur, der omformer og realiserer fra konceptet til handling og indeholder de designelementer, der skal bære og støtte udviklingen (Cooperrider et.al. 2011;179). Dette afsnit præsenterer, hvordan drømmene om det fremtidige CU kan realiseres, ved at redegøre for medarbejdernes organisering, ledelsessystemer, procedurer samt ved at forholde sig til implementeringen og ansvaret for processen. I det ideelle CU er medarbejderne fysisk placeret i monofaglige grupper, hvilket bevirker, at de i deres dagligdag primært befinder sig i denne gruppering. Det nye hos CU er etableringen af netværksgrupper, og er det netop dette aspekt udviklingsdesignet er centreret om.

I CU indlejres den sociale arkitektur ved, at der genereres designudsagn, som repræsenterer visionen i de igangværende aktiviteter (Cooperrider et.al. 2011;73). Cooperrider skrev, at et vellykket design involverer at identificere de organisationselementer, der bør designes og udforme de provokerende erklæringer, der kan integrere opdagelses- og drømmeidealer i disse elementer (Cooperrider et.al. 2011;73). Som tidligere nævnt har vi gennem vores deltagelse fået indsigt i, mange af de forandringsprocesser, som i skrivende stund foregår hos CU. Vi forholder os til procedureændringerne ved at inddrage dem i designet og vil endvidere placere dem i udviklingskonteksten.

Medarbejdernes organisering i fremtidens CU.

At kunne realisere drømmen om et nyt CU kræver, at der skabes nye grundlæggende infrastrukturer. Det er i denne fase, at konceptet implementeres og realiseres, hvilket involverer CUs lederskab, systemer, strukturer og strategier. Idealet sigter mod, at der etableres fagligt stærke netværk med korte kommandoveje mellem medarbejderne i netværket, samtidigt med at medarbejdernes spidskompetencer udnyttes og udvikles. Dette afsnit redegør for medarbejdernes organisering, som udvikles til, at medarbejderne kan udnytte deres spidskompetencer relateret til specialiserede opgaver og i forlængelse heraf skabe en helhedsorienteret tilgang ved at etablere netværksgrupper, hvor medarbejderne kan mødes og drøfte borgersager og bidrage med individuelle perspektiver, på den aktuelle sag.

Innovativt tværfagligt samarbejde

I samråd med de respektive afdelingsledere er medarbejderne på nuværende tidspunkt i færd med at opdele medarbejderne fra faggrupperne, i monofaglige teams. Dette er illustreret på figur 9 med stiplede linjer. Medarbejderne vil fortsat være fysisk placeret i monofaglige grupper, men de vil blive inddelt i mindre grupper, i forhold til hvordan deres kompetencer komplementerer specifikke arbejdsopgaver. Målet er at udnytte medarbejdernes spidskompetencer, således at arbejdsopgaverne varetages af de medarbejdere, der har størst viden på området. CU indeholder en stærk divergent faglighed, hvor medarbejderne tilsammen har en bred specialiseret viden, hvilket er indlejret i CUs positive kerne og som udviklingsdesignet har til formål at styrke. Vi vurderer, at fremtidens CU bør udnytte disse ressourcer, til at skabe et stærkt og kvalitativt netværk omkring borgeren. Vi har valgt at udvide den nuværende organisering ved at de omtalte netværk skal baseres på medarbejdernes respektive spidskompetencer, således netværkets arbejdsopgave kan udføres af de medarbejdere, som har den største viden relateret til opgaven.

Vores forslag til en underopdeling tager afsæt i beskæftigelsesområdets inddelingsmarkører, så medarbejderne fra alle faggrupper benytter tilsvarende kriterier, der bygger på, om borgeren er aktivitetsparat, ikke-aktivitetsparat, uddannelsesparat eller ikke-uddannelsesparat. Fordelen ved at benytte disse rammefaktorer er for det første at reducere antallet af love, som sagsbehandlere fra Lov om aktiv beskæftigelsesindsats skal have indgående kendskab til. Vi har erfaret, at denne medarbejdergruppe beskæftiger sig med et meget bredt område, hvor vi anskuer, at der kan forekomme opkvalificering ved at medarbejdere, er specialiserede i forhold til specifikke lovområder. For det andet vil medarbejdere fra udførerne kunne opdeles efter lignende kriterier, hvor virksomhedskonsulenter ofte beskæftiger sig med aktivitetsparate, UU-vejledere ofte beskæftiger sig med uddannelsesparate og mentorer, som består af en stor medarbejderstab, kan inddeles efter samme kriterier, men inddrage flere parametre som fx ikke-uddannelsesparate misbrugere eller aktivitetsparate med specifikke sociale problemstillinger.

Opdelingens struktur kan revideres og opdateres med inddragelse af medarbejdernes perspektiver, således det er den mest meningsfulde og effektive organisering, der endeligt etableres.

Innovativt tværfagligt samarbejde

En anden del af denne proces er at etablere og udvikle tværfaglige netværk. Medarbejderne fremhævede korte kommandoveje, som en del af CUs positive kerne, hvorfor designet har til hensigt at styrke og udvikle dette element. I opdagelsesfasen blev det fremhævet, at en fælles plan og en fælles indsats, hvor alle parter bidrager, opleves som særligt positivt og værdifuldt for medarbejderne. CUs fremtidige organisering skal understøtte denne strategi, hvorfor vi vil argumentere for, at der skal etableres opgaverelaterede teams, som vi har valgt at definere som netværksgrupper. At medarbejderne er inddelt efter relativt afgrænsede arbejdsopgaver, som et delsystem i de monofaglige grupper skaber gunstige forudsætninger for at kunne videreudvikle tværfagligt samarbejde. At inddelingen overordnet er foretaget efter samme kriterier i alle faggrupper bevirker, at bestemte medarbejdere fra hver faggruppe vil kunne bidrage med specialiseret viden relateret til de specifikke arbejdsopgaver. På baggrund heraf kan medarbejderne mødes på tværs af fagligheder i netværksgruppen med afsæt i samme arbejdsopgave, hvor alle fokuserer på at løse opgaven ved at inddrage deres respektive perspektiver og viden. Ved at fremme komplementære teams kan der skabes et innovationsorienteret miljø, hvor det tværfaglige samarbejde skaber forudsætninger for at konstruere nye innovative løsninger (Bason, 2007;204, Darsøe, 2011;51).

Dialoger i netværksgruppen kan genere en fælles mening og forståelse. Potentialer for meningen vil være relateret til deltagernes tidligere relationer, hvorfor udfordringen bliver at skabe en fælles forståelse. Ved at etablere møder i netværksgrupperne kan medarbejderne udvikle en *positiv ontologi* eller en række af delte "benævnelser", som skaber verden som "*dette*", altså som har en fælles forståelse eller mening om arbejdsopgaverne (Gergen, 2005;304). Den sociale viden er indlejret i de kollektive fortællinger, hvorfor en bred deltagelse kan skabe en større forståelse (Cooperrider et.al. 2011;44). Forståelsen vil være funderet i den specifikke arbejdsopgave, og gennem gentagne møder kan der udvikles konsensus, hvor meningen bliver gennemskuelig for de enkelte medarbejdere (Gergen, 2005;306). På møderne har alle faggrupper taletid, hvor de skal bidrage med deres perspektiv på konkrete borgersager. Vores design bygger videre på, at medarbejderne på nuværende tidspunkt afholder ugentlige møder, dog i monofaglige grupper, men hvor vi anbefaler at medarbejderne fremtidigt formulerer sig i overensstemmelse med AI metoden, som henviser til en anerkendende og nysgerrig tilgang. Ved at tage afsæt i konkrete

Innovativt tværfagligt samarbejde

borgersager og fremhæve både fordele og styrkende faktorer, der forårsagede et positivt resultat, vil medarbejderne italesætte deres konkrete arbejdsopgaver og tydeliggøre de værdier, meninger og forståelser de har, for de øvrige medarbejdere. Ved at benytte en anerkendende og værdisættende tilgang vil medarbejderne relateret til den heliotropiske karakter være fremtidsorienterede, hvorfor vi antager, at der skabes forudsætninger for at etablere dynamiske teams, som vil befinde sig i en kontinuerlig udvikling (Gergen, 2005;38,49).

Netværksmøderne giver mulighed for at skabe nye relationer på tværs af faggrupper, hvilket bidrager til dialog og nye handlemuligheder (Cooperrider, 2011;44). Det er den lokale konvention og kulturelle diskurs, der er afgørende for sprogets betydning, og dermed hvorvidt ord og formuleringer fanger virkeligheden, som den er (Gergen & Gergen, 2005;13, Gergen, 2005;75,95). På baggrund heraf antager vi, at medarbejderne i netværksgrupperne ikke vil have samme forståelse for og mening med arbejdsopgaverne i opstarten, da sprogets betydning netop afhænger af den mikrosociale kontekst, som medarbejderne benytter som referenceramme. Medarbejdernes forståelse vil derfor være bundet til de tidligere relationer, i monofaglige grupper. Den fælles forståelse og mening udvikles gennem gentagne relationelle interaktioner, hvorfor vi vurderer, at det skal prioriteres at mødes med jævne mellemrum i netværksgrupperne

Ledelsessystemer

I det foregående afsnit argumenterede vi for, at medarbejderne i det fremtidige CU skal være organiserede i tværfaglige netværksgrupper, som er etableret med afsæt i arbejdsopgaver og medarbejdernes spidskompetencer. Medarbejderne har i drømmefasen udtrykt ønske om at fordele ansvar, hvormed alle kan anerkendes som beslutningsmyndige (bilag 20 & 22).

Muligheden, for at dette kan realiseres, afgøres på et ledelsesniveau, hvorfor vi i dette afsnit vil argumentere og redegøre for, hvordan CUs ledelse kan deltage i denne udvikling og dermed bidrage til, at der skabes en anerkendende læringskultur, hvor der gives rum til at udforske og improvisere.

På nuværende tidspunkt benytter CU en traditionel hierarkisk organisationsplan, hvor centerchefen er den ansvarlige leder for det samlede CU. Ud over centerchefen er der to afdelingsledere, der er ansvarlige for koordinering og personaleledelse for henholdsvis udføre

Innovativt tværfagligt samarbejde

og myndighed. Endvidere er der fire faglige koordinatore, som ikke har lederansvar, men har det monofaglige videns- og koordineringsansvar (bilag 1;41).

Ledelsen har udtalt, at der er en flad ledelsesstruktur, hvor der er et tæt samarbejde mellem centerchef og afdelingsledere (bilag 30). De faglige koordinatore er ligeledes i tæt samarbejde, og der er en overordnet intention om at have kort afstand fra centerchef til menig medarbejder. Gennem deltagelse hos CU har vi oplevet, at strukturen hos CU indeholder flere lag end de oplyste, hvilket skaber en ulige distance mellem nogle medarbejdere og ledelse. CU benytter sig uformelt af *BUM-princippet*, som er defineret ved en adskillelse mellem dem, som **Bestiller**, **Udfører** og **Modtager**. Strategien er ikke beskrevet i CUs dokumenter, men er en immanent del af arbejdsgangen hos medarbejdere og ledelse. Hensigten med BUM-princippet er at tydeliggøre ansvarsområder, hvor bestilleren, som er myndigheden hos CU, har visitationsmyndighed til at beslutte, hvilke ydelser modtageren skal tilbydes, og dermed hvilken service udførerne skal levere samt ansvar for at føre tilsyn med, at modtageren får leveret den bestilte ydelse. Udførerne har ansvaret for at planlægge og tilrettelægge ydelsen samt at dokumentere de leverede ydelser (www.kl.dk). Vi kan dermed konkludere, at myndigheden har en større beslutningskompetence end udførerne, hvilket kan opleves som en vertikal organisering.

Den ideelle fremtid hos CU, som er illustreret på figur 9; *CUs fremtidige organisering*, har ikke synliggjort placeringen af ledelsen eller de faglige koordinatore. Der er i stedet illustreret en flad struktur, hvor medarbejderne er placeret på samme niveau. Ledelsens opgave og ansvar er at bidrage til en anerkendende læringskultur, som kan fremme innovation ved at skabe et positivt fokus, en oplevelse af mening, og systemer, der tilstræber samarbejde (Cooperrider et.al. 2011;222). En demokratisk ledelsesstil med et gruppeorienteret lederskab, som er styret af et fælles mål, fremmer en selvstændig medvirken fra alle medarbejdere (Bakka & Fivelsdal, 2014;229). Udviklingen af en innovationsorienteret kultur hos CU beror på at medtænke innovation med den øvrige personalepolitik og ledelsesstil. Ved at ledelsen tænker innovation som en værdi, vil dette give mulighed for at vurdere om ledelsesstilen understøtter eller modarbejder et innovativt arbejdsmiljø (Bason, 2007;200).

Innovativt tværfagligt samarbejde

I vores design har vi valgt at inddrage ledelsen i netværksgrupperne, hvor der gennem relationerne som etableres på tværs af fagligheder og hierarki, kan skabe en fælles forståelse for medarbejdernes faglighed, vurderinger og bidrag, som kan influere på, hvordan opgaver koordineres, og der skabes fælles beslutninger. At lederen anskuer sig selv som en del af gruppen kan fremme demokratiske beslutninger (Bakka & Fivelsdal, 2014;229). Idéen er at den udvidede forståelse kan influere på, hvilket ansvar de enkelte medarbejdere kan tildeles. Ved at ledelsen sammen med medarbejderne får forståelse for de fagkundskaber og perspektiver faggrupperne i netværket bidrager med til opgaveløsningen, kan ledelsen støtte medarbejderne i ansvarsfordelingen, og siden anerkende deres innovative løsninger. AI bygger som nævnt på en antagelse og et princip om åbne beslutningsprocesser uden et videnshierarki (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;84, Cooperrider et.al. 2011;43,66). Ved at viden ikke hierarkiseres og dermed tillægges større eller mindre værdi, er det afgørende for processen, at der er deltagelse fra alle niveauer, så alle får mulighed for at ytre sig og dermed bidrage til forståelse for og mening med, den respektive sag. Et bredt udvalg af stemmer giver et rigere grundlag for relationer, dialog og muligheder, og et bredere input giver et stærkere grundlag for dialog (Cooperrider et.al. 2011;67). Det afgørende er, at der er ligeværd i deltagelsen, således at alle har mulighed for at bidrage og kan tildeles ligeligt ansvar. I vores design, er ambitionen at skabe en mere horisontal organisering mellem myndighed og udførere, og vi har valgt, at faglige koordinatore skal være tilknyttet de respektive monofaggrupper, hvilket vi vurderer, kan bidrage til en stærk monofaglighed og kompetenceudvikling, som senere i dette kapitel belyses i afsnittet *kompetenceudvikling*.

Konkret foreslår vi, at faglige koordinatore deltager på lige vilkår med de øvrige medarbejdere, og at afdelingslederne i forbindelse med netværksmøder hverken repræsenterer myndighed eller udførere, men i stedet tager ledelsesansvar for at skabe tværfagligt samarbejde og understøtter en anerkendende innovationskultur. Dermed får afdelingslederne medansvar for, at der benyttes en anerkende tilgang, som skaber generative samtaler, fremmer engagement og deltagelse, udfordrer vaner og traditionel praksis og synliggør positive resultater.

Procedurer

Medarbejdernes drømme om det fremtidige CU har borgeren i centrum. Medarbejdernes ønsker er at kunne støtte borgeren gennem en helhedsorienteret service, hvor hele netværket fokuserer

Innovativt tværfagligt samarbejde

på samme overordnede mål, men hvor indsatsen tilrettelægges ud fra forskellige perspektiver.

Ved at borgerne placeres i teams, som har den største viden om den enkeltes problemstillinger og muligheder, er der en antagelse om en mere effektiv sagsbehandling med høj succesrate.

Udfordringen bliver at undersøge, hvilket team den enkelte borger bør matches med.

Hos CU kan borgeren etablere kontakt gennem telefonisk henvendelse eller personligt fremmøde. Indtil april 2016 blev en telefonisk henvendelse besvaret af en medarbejder fra administrationen, hvilket i dag er ændret til Frederikshavn Kommunes omstilling. Visitationen, der består af sagsbehandlere fra Lov om aktiv beskæftigelsesindsats og Lov om aktiv social politik, varetager alle personlige henvendelser, der kan indeholde forskelligartede problemstillinger. Der er på nuværende tidspunkt tilknyttet en UU-vejleder, som kan tilkaldes ad hoc i visitationen.

I relation til de epistemologiske antagelser, som AI bygger på, er det væsentligt for borgerens fremtid, hvilket fokus, der er indlejret i de første samtaler, borgeren har med CU. Princippet, om at undersøgelse og forandring er en samtidig proces, bevirker, at sociale konstruktioner vil forandres, i det øjeblik en undersøgelse starter. De spørgsmål, man stiller, og de emner, man fokuserer på, konstruerer rammerne for udviklingsretningen (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003;82).

Ovenstående formulering har organisationer som genstandsfelt, men vi vil argumentere for, at princippet også kan overføres til mennesker og få betydning for borgernes relation til CU, samt muligheder for at blive selvforsørgende eller selvhjulpne. Konstruktionistiske idéer benyttes i dag som redskab i terapeutiske forandringer, hvor forandringens muligheder findes i de narrative fortællinger, der formuleres (Gergen & Gergen, 2005;36). Når borgeren kontakter CU er det for at få hjælp til en eller flere udfordringer i borgerens liv, og det bliver CUs opgave at undersøge hvilken støtte, der er behov for. AI vil påstå, at det centrale emne i samtalen vil skabe rammen om forandringen. Konstruktionismen vil påstå, at sprogets betydning er baseret på en kulturel diskurs. På den baggrund antager vi, at en sagsbehandler, som beskæftiger sig med Serviceloven, vil benytte denne lov som ramme, når der skal svares på, hvilken hjælp borgeren kan få, mens en sagsbehandler, som sidder ved Lov om social aktiv politik, vil være fokuseret på, hvilken økonomisk hjælp borgeren har ret til. Dette er en meget unuanceret fremlæggelse, som i praksis

Innovativt tværfagligt samarbejde

vil indeholde flere perspektiver, men som alligevel illustrerer, hvordan medarbejdere placeret i visitationen kan være med til at sætte en ramme for borgerens udviklingsretning.

Vores konkrete forslag bygger på ovenstående princip og vil indeholde en omstrukturering af CUs infrastruktur i visitationen. Visitationens opgave er at undersøge, hvilken støtte der vil være mest hensigtsmæssig, for at borgeren kan blive selvforsørgende på lang sigt. Relateret til fremtidens CU, vil det sige, at visitationens opgave vil være at matche borgeren til de etablerede netværk. Vores forslag er, at UU-vejledere og virksomhedskonsulenter udgør visitationen. Ved denne omstruktureringen antager vi, at samtalerne er rettes mod en beslutning, om borgeren bør tilknyttes uddannelsessystemet, arbejdsmarkedssystemet eller om borgeren ikke er ydelsesberettiget, hvilket endvidere harmonerer med netværkets funktionsdifferentiering. Samtalerne vil være fremtidsorienteret i deres sigte og fokusere på muligheder. Vi foreslår ligeledes, at visitationen etableres som en rullende turnusordning, således medarbejderne stadig er tilknyttet sin monofaglige gruppe og sit netværksgruppe, hvilket sikrer kontinuitet for borgeren, ud fra den betragtning at der ikke er store forskelle på forståelser frontoffice og backoffice.

Designelementer

Designelementernes funktion er at understøtte CUs positive kerne samt definere den grundlæggende struktur, der gør det muligt at realisere drømmen (Cooperrider et.al. 2011;180). Det kræver en omfattende dialog om processen og en afdækning af de centrale relationer, som påvirker og opbygger den positive kerne. Det er en dynamisk proces, der kontinuerligt må opdateres, revideres og suppleres med nye forståelser og meninger. De følgende afsnit rummer de eksempler, vi ser som afgørende, dog med det forbehold at medarbejderne vil bidrage med øvrige forhold og elementer, som ligeledes bør inddrages.

Fælles vision om fremtidens CU

Det første designelement har til formål at skabe en fælles forståelse for visionen og fremtidens CU hos alle medarbejdere, således der er en kollektiv fornemmelse for udviklingens retning. I formidlingen skal der skabes et klart, tydeligt og overbevisende billede af det fremtidige CU (Cooperrider et.al.2011;178). Målet for denne fase er endvidere at skabe engagement, motivation og begejstring hos medarbejderne.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Vi foreslår, at denne proces foregår i plenum, hvor alle medarbejdere fra CU deltager. Deltagerne præsenteres for den vision, informanterne i drømmefasen bidrog til at formulere. Endvidere skal informanterne anerkendes for de positive historier, der har været med til at definere CUs positive kerne. I forhold til AI metoden handler det om at skabe og omforme et tydeligt billede af, hvordan situationen bliver når den positive kerne har fuld gennemslagskraft, hvilket vi har illustreret på figur 9; *CUs fremtidige organisering*. Således synliggøres en ny retning for medarbejdernes daglige handlinger, og medarbejderne præsenteres for de processer, strukturer og øvrige designelementer, der bidrager til forandringsprocessen. Gergen hævder, at der i processen vil skabes konsensus, hvor meningen bliver gennemskuelig for de enkelte deltagere (Gergen, 2005;306). Konsensus er i dette perspektiv et positivt fænomen, hvor den relationelle forståelse og mening kan skabe en fælles retning, som medarbejderne vil tilslutte sig. Gergen forholder sig som nævnt kun til den socialt konstruerede virkelighed, hvorfor det er gennem interaktioner, at konsensus vil komme til udtryk. Bateson anså ligeledes konsensus som et positivt fænomen, da han anså den som afgørende for medarbejdernes hensigt for interaktion med systemet og dermed etablering af relationen.

Vi har tidligere valgt at inddrage et kritisk perspektiv på konsensusfænomenet, hvor vi har pointeret, at konsensus kan maskeres som et udtryk for en dominerende retning, hvor deltagernes formuleringer kan være et ekko, dog uden at indeholde den udtrykte forståelse og mening (Gaventa & Cornwall, 2001;75). Gergen omtaler dette forhold som et "dobbeltspil", der er svært at gardere sig mod (Gergen & Gergen, 2005;29). Vi har oplevet, at medarbejderne i plenum har givet udtryk for at dele en forståelse for ledelsens udtalelser, mens samme medarbejdere efterfølgende bekendte, at de havde svært ved at gennemskue meningen i forhold til egne arbejdsopgaver. Derved har medarbejderne ikke samme hensigt med interaktionen, hvorfor den observerbare konsensus ikke stemmer overens med fænomenets betydning. Gergen pointerer selv, at sproget indeholder elementer fra historien, traditionen og kulturen, og meningen skal findes inden for denne ramme. Derved er det væsentligt at tage højde for, at den offentlige organisation ofte betragtes som hierarkisk med politiske fastsatte mål, der ikke fremmer demokratiske processer (Bason, 2007;13f).

Innovativt tværfagligt samarbejde

På baggrund heraf anskuer vi det som hensigtsmæssigt at tilrettelægge processen således, at der skabes forudsætning for en bred deltagelse, hvor der fokuseres på udvikling af relationer og dialog, hvilket kræver, at medarbejderne får mulighed for at ytre sig.

Vi foreslår, der skiftevis benyttes gruppe- og plenumsessioner, der metodisk tager afsæt i en anerkendende undersøgelse med et dobbeltformål; for det første skal dialogerne fremme, at der skabes en fælles forståelse for og mening med CUs udviklingsretning. For det andet skal medarbejderne gennem dialog identificere de centrale relationer, der påvirker og opbygger den positive kerne, således at disse relationer efterfølgende kan få mulighed for at bidrage med implementeringen. I plenumsessioner skal gruppernes resultater formidles. Den positive tilgang resulterer i anerkendende beskrivelser, der har til hensigt at skabe relationer på tværs af faggrupper, hvilket kan præge den fælles forståelse, samt skabe engagement og ejerskab i forandringsprocessen.

Fælles forståelse og respekt for arbejdsopgaver.

I opdagelses- og drømmefasen blev det fremhævet som værdifuldt at have kendskab og forståelse for kollegaers arbejdsopgaver og bevæggrunde, da dette kunne bidrage til en fælles plan og løsning.

Vi foreslår, at denne proces i opstartsperiode foregår i plenum, på fælles stormøder, således at der kan skabes mangfoldige relationer. Denne del af processen blev iværksat i april 2016 og foregår for nuværende én gang månedligt, hvor alle medarbejdere mødes til stormøde. Processen er budgetteret til 115 medarbejdertimer pr. måned og er af ledelsen planlagt til at foregå de næste tolv måneder. I vores forslag er disse stormøder skitseret til at anvende samme metodiske struktur som beskrevet i foregående afsnit.

På nuværende tidspunkt er CUs mål med stormøderne, at der skabes en forståelse for, hvordan hver faggruppe bidrager til at løse den fælles opgave. I vores design har vi en ensbetydende hensigt med møderne, men vil som nævnt etablere møderne i en AI kontekst. I afsnit *Grundprincipper bag Appreciative Inquiry* har vi skrevet, at der i den danske anvendelse af metoden bør tages højde for janteloven. Derfor kan det være en fordel for metoden, at der ikke stilles krav om, at det skal være erfaringer, der deles, men at det kan være en borgersag en anden

Innovativt tværfagligt samarbejde

fra faggruppen har behandlet. Ved at fortællingen bygger på handlinger, opfattelser og teorier, som er indlejret i sproget, kan medarbejderne søge at ændre konventionel adfærd ved at ændre de narrative mønstre (Cooperrider et.al. 2011;44). Fx kan medarbejdere ved at fremhæve hinandens positive oplevelser skabe nye narrative mønstre, som skaber anerkendelse og tillid til faglighed. Ord er nedfældede i handlinger, men forståelse og mening er radikal pluralistisk, hvorfor den fælles forståelse vil konstrueres gennem dialog, og ved at forskellige faggrupper bidrager, vil meningen konstrueres med afsæt i flere værditraditioner (Gergen & Gergen, 2005;13f).

I henhold til Bateson vil interaktionen kunne anskues i et dobbeltperspektiv, da det adaptive sigte både er rettet mod den monofaglige gruppe, som fortælleren er tilknyttet, men ligeledes fordi hensigten med interaktionen er at etablere en relation til det samlede CU (Keiding & Laursen, 2005;58).

Baseret på resultaterne fra temadagene, har vi i kapitel 3 konkluderet, at medarbejderne har forskellige forståelser af og meninger om, hvad deres eksplicite mål, for deres arbejdsfunktion og arbejdsopgave er. På baggrund heraf vurderer vi det som et gunstigt tiltag, at der nu fokuseres på at udvikle en fælles forståelse og mening. Vores forslag er, at CU tilrettelægger møderne, således mening og forståelse er fremtidsorienteret. Således vil timerne, som er afsat til stormøder, efter en opstartsperiode, konverteres til netværksmøder.

Kompetencekortlægning og kompetenceudvikling.

Det fremtidige CU indeholder en erklæring om, at alle skal styrke og udnytte deres faglige kompetencer, og at netværk skal konstrueres, således det er de medarbejdere, som har den største viden på området, der placeres i de respektive netværksgrupper. Dermed skal designet understøtte, at medarbejderne bliver bevidste om, hvad deres spidskompetence består i, hvordan disse kan udnyttes, samt hvordan kompetencerne udvikles.

Processen kan således opdeles i tre elementer, hvor den første handler om identifikation af hver enkelt medarbejders spidskompetence, hvilket for ganske nyligt er iværksat. CUs projektmedarbejdere og faglige koordinatører varetager en undersøgelse, hvor de indkalder hver medarbejder til en samtale, hvor medarbejderen italesætter og redegør for sine spidskompetencer. Resultatet af undersøgelsen manifesteres gennem et kompetencekatalog.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Vi foreslår, at det vil være hensigtsmæssigt og værdiskabende at anvende en anerkendende udforskende tilgang i samtalen, således kompetencerne italesættes i et positivt perspektiv, der bringer det bedste frem i medarbejderne, og identificerer nye muligheder (Cooperrider et.al. 2011;9). Ifølge studier Gergen har udført, er der en sammenhæng mellem den narrative form, fortællingen berettes gennem, og de handlinger og betydninger, som inddrages i fortællingen. Studiet viste en tendens til, at fortælleren benyttede de kendsgerninger, der retfærdigjorde og levendegjorde deres valg af handlinger (Gergen, 2005;234). Når medarbejdere hos CU skal fokusere på positive oplevelser, antager vi, at de vil anlægge samme strategi og fremhæve de faktorer, der kan understøtte de positive handlinger.

Dialogen vil indeholde medarbejderens selv-beretning som en form for social fremstilling, hvorved medarbejderens narrative fortælling blive en samtalemæssig ressource, der er åben for løbende ændringer, efterhånden som relationen og interaktionen udvikles (Gergen, 2005;220).

Fortællingen er funderet i handlingsbaseret kontekst, hvor det tydeliggøres, hvilke kompetencer medarbejderen har i forhold til konkrete arbejdsopgaver. Der vil i dialogen skabes forståelse for, hvordan kompetencerne udnyttes, og dermed hvordan medarbejderen via sine kompetencer kan styrke et delsystem i monofaggruppen samt et funktionsdifferentieret netværk.

I den anerkendende samtale ha fokus været rettet mod, at medarbejderne har skulle kunne se sig selv som bidragende til den fremtidige organisation. Dette postulat bygger på den antagelse, at medarbejderne projicerer en forventningshorisont foran sig, hvilket bringer fremtiden ind i nutiden (Cooperrider et.al. 2011;38) og at deltagerne vil bevæge sig i den retning, som de undersøger.

Det fremtidige CU bygger videre på, at CU består af medarbejdere med en stærk monofaglig viden, hvorfor der i designet bør fokuseres på, hvordan dette element kan bibeholdes og videreudvikles. Kompetence og kompetenceudvikling henviser til en individualistisk og kognitiv tilgang, da det er personlige færdigheder, den enkelte kan stilles til ansvar for at udvikle. Gergen og Gergen skrev, at de i deres undervisning så det som deres opgave at tilfører de lærende de ressourcer, der skulle til for at kunne indgå i nye dialoger. Gennem samtale kan de udnytte deres evner og skabe meningsfulde dialoger, hvor parterne udvider forståelse, som udvikles gennem relationerne

Innovativt tværfagligt samarbejde

(Gergen & Gergen, 2005;42). Dermed er det gennem dialogen at viden bliver konstrueret ved at omformulere sine evner ind i historien. Det centrale i denne antagelse i forhold til CU og kompetenceudvikling er, at medarbejderne skal tilføres ressourcer, som giver mulighed for at udnytte evner og skabe meningsfulde dialoger.

Som nævnt i afsnit *CUs organisering og struktur*, har medarbejderne hos CU tidligere været fysisk placeret i tværfaglige teams, hvilket efter en kort periode måtte opgives, da medarbejderne fandt det frustrerende og det skabte mistro. Ledelsen har oplyst, at medarbejderne fandt det vanskeligt at befinde sig i et team, hvor én enkelt medarbejder kunne være ansvarlig for et helt vidensområde, når der ikke var mulighed for monofaglig sparring. I et konstruktionistisk perspektiv kan der argumenteres for, at det er vanskeligt for medarbejderne at skabe en fælles forståelse og mening med medarbejdere med anden faglig baggrund. Medarbejdernes individuelle bidrag til dialogerne var funderet i forskellige vidensområder, kulturer og traditioner, som havde rod i de respektive fagprofessioner. Endvidere har medarbejderne ikke haft mulighed for at udvide deres forståelse for eget ansvarsområde, da der ikke har været andre medarbejdere, der kunne bidrage til at udvide forståelsen. Det er i denne sammenhæng væsentligt at pointere, at medarbejderstaben ved CUs etablering dels bestod af nyansatte og dels af forflyttede medarbejdere, hvormed der kan antages, at medarbejderne havde anselige distinktioner i deres referencerammer.

I dette perspektiv kan der argumenteres for, at kompetenceudvikling er henvist til at kunne udvikle nye forståelser og meninger, men inden for en monofaglig ramme. Ved at placere medarbejderne i monofaglige grupper, er der mulighed for, at der kan skabes meningsfulde dialoger, som udvider i forvejen etablerede forståelser. Sprogsystemet er fælles for den "minikultur", der er forbundet med et fag, og som medarbejderne er en del af, og gennem dialogen kan forståelser udvides ved, at der bidrages med ny viden. I afsnittet *Ledelsessystemer* skrev vi, at CUs faglige koordinatører skulle placeres i de monofaglige teams, da dette ville være favorabelt for medarbejdernes kompetenceudvikling. Faglige koordinatører har ikke ledelsesansvar, men det monofaglige videns- og koordineringsansvar (Bilag 1;41). Vi antager dermed, at koordinatørerne kan bidrage til at skabe en udvidelse af medarbejdernes forståelser i forhold til fagspecifikke kontekster.

Innovativt tværfagligt samarbejde

I vores design er de faglige koordinatore også i dag fysisk placeret i et tværfagligt team, hvor de deler kontor, men i forbindelse med mødeaktiviteter vil de deltage på lige vilkår med de monofaglige grupper. Det vil sige, de deltager på monofaglige møder, hvor de er koordinatore og kan tildeles en rolle som ledelsesansvarlig i forhold til at fremme en innovativ organisationskultur, hvor de sikrer rum til deltagelse af samtlige medarbejdere og endvidere bidrager med monofaglig viden. I forbindelse med tværfaglige netværksmøder, deltager og bidrager de med monofaglig viden og forståelse på lige vilkår som de øvrige medarbejdere. Hvorledes de faglige koordinatore fordeler tiden mellem de fire netværksgrupper, har vi ikke vurderet, men vi forestiller os, der vil kunne være en naturlig rokering, eller deltagelse baseret på aktuelle behov.

Anerkendende undersøgende dialoger som innovationsredskaber

AI retter læring mod at forestille sig muligheder og genere nye virkelighedsforståelser, og designelementer har til formål at understøtte udviklingen mod det fremtidige CU. Det følgende afsnit har til hensigt at redegøre for, hvordan dialogerne, kan benyttes som redskab til at skabe innovation.

I vores design består netværksgrupperne af medarbejdere fra flere forskellige faggrupper, som mødes for at bidrage til, at der skabes en fælles indsats i forhold til en konkret borgersag eller arbejdsopgave. Medarbejderne vil i kraft af deres monofaglige placering have et særligt perspektiv på opgaven eller borgeren. Denne diversitet vil skabe gunstige betingelser for, at der kan udvikles nye overskridende formuleringer og forståelser (Darsøe, 2011;51, Bason, 2007;39).

I afsnittet *Medarbejdernes organisering i fremtidens CU* skrev vi, at medarbejderne i opstarten ikke ville have udviklet en fælles forståelse og mening, men at deres forståelse var påvirket af sprogets betydning i den mikrosociale kontekst, som indledningsvist ville udgøres af de monofaglige grupper. Dermed vil netværksgrupperne ikke blot bestå af en faglig diversitet, men også forståelsesdiversitet, som kræver, at medarbejderne kan navigere effektivt i samspillet med andre i komplekse sammenhænge. I processen vil medarbejderne udfordre hinanden ved at stille spørgsmål til eksisterende og indforstået viden. Viden er nødvendig for innovation, men det er når viden udfordres, at der kan opstå innovation (Darsøe, 2011;69) og det er i interaktionen på tværs af faglighed, der kan udløse radikalt nye løsninger (Bason, 2007;14). Medarbejderne i netværkene kan betragtes som eksperter på deres fagområde, men ved at der stilles spørgsmål til ekspertenes

Innovativt tværfagligt samarbejde

viden, vil der kunne skabes nye forståelser og konstrueres nye idéer. I en undersøgende dialog vil der kunne sondres mellem individuel viden, vanetænkning, formodninger, gamle overbevisninger og subjektive opfattelser, som eventuelt med fordel kan rekonstrueres. Det kræver tillidsfulde relationer at turde stille spørgsmål til viden, men det er netop i feltet mellem viden og ikke-viden, at de innovative idéer kan komme til udtryk (Darsøe, 2011;67).

Ved at nogle medarbejdere har et stort kendskab til borgeren og andre har et stort kendskab til aktuelle muligheder, vil der i processen være forudsætning for at skabe nye løsninger, hvor medarbejderne bidrager til en fælles løsning, som ikke er baseret på en enkelt monofaglig vurdering.

Kapitel 7:

Afrunding

Hvor det foregående kapitel indeholdt vores udviklingsdesign, der kan anskues som en del af konklusionen af specialets problemstilling, har dette afsluttende kapitel til hensigt endeligt at svare på problemformuleringen. Vores intention er ikke at formulere et sammendrag af alle kapitlernes resultater og delkonklusioner. I stedet fremhæver vi i kapitlet nogle væsentlige resultater, som efterfølgende vil være afsættet for en diskussion af henholdsvis; BUM-princippet og hvorvidt en realistisk realisering kan etableres ud fra de tilgængelige ressourcer, der findes hos CU. Kapitlet vil endvidere indeholde en kritisk refleksion af specialets kvalitet samt afslutningsvis en perspektivering.

Diskussion og konklusion

Baggrunden for dette speciale er vores interesse for forskningstilgangen aktionsforskning, som vi ønskede at afprøve i en offentlig organisation. Interessen resulterede i, at vi og CU hos Frederikshavn Kommune etablerede et samarbejde med fokus på medarbejderdrevet organisationsudvikling.

Etableringen af CU har vi beskrevet som en radikal innovativ løsning. Frederikshavn Kommune valgte at samle alle indsatsområder og opgaver for borgere fra 18-30 år, hvilket var nytænkende

Innovativt tværfagligt samarbejde

og et brud på de traditionelle rammer for offentlig forvaltning. CU var dermed pioner på området, og ved at være den første af sin slags har de ikke haft noget sammenligningsgrundlag. Visionen var at skabe et gennemskueligt og effektivt system, hvor borgeren skulle møde CU med én indgang og tilbydes flere udgange.

CU har på nuværende tidspunkt eksisteret i to et halvt år og har i løbet af denne korte tid gennemlevet utallige forandringsprocesser, hvilket skaber et krydspres for medarbejderne, som både skal forholde sig til en forandringspræget dagligdag og navigere i et spændingsfelt, hvor de har til opgave at guide borgeren i den rigtige retning, samtidig med at borgerens rettigheder i og forpligtelser til samfundet overholdes. CU har defineret deres forpligtelse således: *At fastholde/få den unge i selvforsørgelse - primært gennem uddannelse* (bilag 17).

Vi har i den indledende problemanalyse konkluderet at CUs vision udelukket kan efterleves gennem et produktivt tværfagligt samarbejde, og at medarbejderne skal være aktivt deltagende i definitions- og beslutningsprocesser, da dette er afgørende for realisering af visioner og succesfuld implementering.

Den indledende problemanalyse resulterede i, at problemformuleringens ordlyd blev;

Hvordan kan medarbejderne hos CU inddrages i en innovationsproces, hvor det tværfaglige samarbejde skal udvikles?

Besvarelse af problemformulering

Problemformuleringen indeholder et dobbeltperspektiv ved for det først; at fokusere på, hvordan medarbejderne kan inddrages i en innovationsproces og for det andet; at ville udvikle det tværfaglige samarbejde.

I Kapitel 4 har vi konkluderet, at vi ved at benytte organisationsforandringsmetoden AI kan inddrage medarbejderne i en innovationsproces. Argumentet for denne konklusion ligger i, at det er medarbejderne, der agerer drivkraft i processen, ved at de identificerer det bedste, der er i organisationen og anvender dette som afsæt til at formulere den mest ønskværdige fremtid. Grundidéen i AI er, at potentialet for positive organisatoriske forandringer er større, når der fokuseres på positive erfaringer og ønsker. Denne grundidé har vi adopteret, og gjort, men vi har

Innovativt tværfagligt samarbejde

udvidet den ved at anerkende, at ikke alle erfaringer er positive, hvorfor visse faktorer bør afvikles.

I afsnittet *Det som skal afvikles* har vi konkluderet, at faktorer som mistillid og forandring uden inddragelse af medarbejdere er destruktive for samarbejde, hvorfor de skal undgås i fremtiden.

Vi har vurderet, at der i innovationsprocessen bør være en bred deltagelse, hvilket AI metoden honorerer. Argumentet, for at der bør være bred deltagelse, er bundet til vores teoretiske perspektiv. I afsnittet *Grundprincipper bag Appreciative Inquiry* har vi redegjort for, at AI er inspireret af konstruktionisme, som bygger på den centrale præmis, at virkeligheden er socialt konstrueret, og forståelsen er et biprodukt af sociale relationer og interaktioner. Da organisationer er en social konstruktion, der er et produkt af en bred overenskomst, kan ændringer i forståelsen også medføre ændringer i organisationen, hvilket indebærer en bred deltagelse. Vores konklusion understøttes af en undersøgelse, som LO foretog i 2006, hvor de har betragtet, at det største udbytte ved innovation blandt andet fås ved bred inddragelse af medarbejderne i innovationsprocessen, hvor medarbejderne får rum til at eksperimentere, og ledelsen er lydhør over for medarbejdernes idéer. Vi har konkluderet at AI benytter de kollektive kræfter ved at abonnere på en bred deltagelse i processen, hvilket skaber et rigt grundlag for relationer og dialoger, der kan udvide forståelser og resultere i en stærk gennemslagskraft. Med reference til Bason har vi redegjort for, at inddragelse og involvering er vigtige fokuspunkter, når medarbejderne skal udvikle motivation for deltagelse. Udtalelser vi gør til vore egne og udvider med endnu et fokuspunkt, der relaterer til, at nye tiltag skal være hensigtsmæssige og meningsfulde.

På baggrund af ovenstående konklusion benyttede vi AI som ramme og fundament for den forandringsproces, vi igangsatte hos CU. Ved at inddrage medarbejderne bredt i undersøgelsen har vi i afsnittet *Visionen* reformuleret CUs vision til *at der skal skabes et netværk om borgeren, hvor medarbejdernes spidskompetencer styrkes og udnyttes, og hvor medarbejderne anerkendes som ligestillede parter i netværket.*

Vi har vurderet, at medarbejderne har en formodning om, at den bedste opgaveløsning bygger på en helhedsorienteret service for borgeren, og at den bedste fremtid indebærer et konstruktivt tværfagligt samarbejde, hvor alle medarbejdere hos CU bidrager til opgaveløsningen.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Dette leder til problemformuleringens anden del, der handler om at udvikle tværfagligt samarbejde. Det er væsentligt i denne sammenhæng at pointere, at samarbejde både relaterer til medarbejdernes kerneopgave hos CU, men ligeledes at samarbejde er en forudsætning for at skabe medarbejderdrevet innovation.

Ud fra de indledende undersøgelser jf. fase 1 og 2 på vores tidslinje, har vi konkluderet at medarbejdere og ledelse hos CU henviser til en skillelinje mellem udførere og myndighed. Konsekvensen af denne konklusion har været, at vores efterfølgende undersøgelser har haft dette forhold som fokus.

Vi har i afsnittet *Tværfagligt samarbejde hos CU* berettet, at medarbejderne har konstrueret distinktioner mellem officielle og faktiske mål, hvilket har resulteret i, at det er medarbejdernes magt og ressourcepotentiale, der har afgjort hvilke værdier, der er operative. Det er en forudsætning for at optimere samarbejdet, at der kan skabes en fælles forståelse, hvorfor det er aktuelt, at deltagerne anvender et fælles fagligt sprog. Med reference til Gergen argumenterer vi for, at samarbejde handler om, at der i relationerne mellem faggrupper udvikles en fælles forståelse, hvorved samarbejde er mere end blot koordinering. Denne definition deler Højholdt, som supplerer med, at interaktioner mellem repræsentanter fra forskellige fag har til hensigt at udnytte kompetencer og udvikle et fælles kundskabsgrundlag.

Vores svar på problemformuleringen indeholder et udviklingsdesign, der er centreret, om at medarbejderne skal udvikle et tværfagligt samarbejde, således den reformulerede vision om en helhedsorienteret service for borgeren kan realiseres. Vi har i afsnittet *Den fremtidige sociale virkelighed hos CU*, konkluderet, at CU skal rekonstrueres og dermed omorganiseres for at realisere visionen, og det er med afsæt i CUs fremtidige organisering, vi har konstrueret udviklingsdesignet.

Designet er konstrueret således, at medarbejderne kan bidrage til innovative løsninger, der kan tilgodese borgerens problemstillinger og skabe forudsætninger for demokratisk deltagelse på tværs af fagligheder. Designets hensigt var at bygge bro fra den bedste oplevede fortid til den bedste forestillede fremtid. Således er det den positive fortid, der danner fundamentet for fremtiden. I afsnittet *Den fremtidige sociale virkelighed hos CU* har vi konkluderet, at det

Innovativt tværfagligt samarbejde

fremtidige CU skal indeholde funktionelt differentierede netværksgrupper, der bør bestå af medarbejdere med størst viden om den specifikke opgave, men hvor viden ikke værdisættes i et hierarki. Vi har i afsnittet *Medarbejdernes organisering* konkluderet at netværksgrupperne bør konstitueres ved mødeaktiviteter, således medarbejderne stadig er fysisk placeret i monofaglige grupper, der fortsat kan udvide den monofaglige forståelse og kompetence.

CUs fremtidige infrastruktur involverer en ændring i ledelsens arbejdsfunktioner og ansvarsområder. Vi har i afsnittet *Ledelsessystemer* skrevet, at afdelingsledere deltager i netværksmøder uden at repræsentere en specifik faggruppe og for at understrege, at medarbejderne deltager på lige vilkår. Ledelsesansvaret er relateret til at sikre en anerkendende tilgang, som kan skabe ligestillede generative dialoger. Vi har i afsnittet *Interaktioner i innovationsprocessen* forklaret, at innovationsprocesser, der bygger på samarbejde, ikke kun fungerer harmonisk, men indeholder konfliktpotentialer. Vi har ligeledes redegjort for, at dialoger associerer til demokrati, og der er en forventning om, at dialogen kan bidrage til fælles løsninger. Vi har konkluderet, at dialogerne i netværkene har et dobbelt formål. Det ene er at udfordre traditionel praksis, ved at løsningsforslag indeholder formuleringer fra flere faggrupper. Medarbejderne bidrager med forskellig viden og forståelse til et sammensat forslag, som kan være radikalt anderledes end løsninger, der er konstrueret af monofaglige grupper. Det andet formål er at skabe en fælles forståelse, der både er relateret til medarbejdere og afdelingsledere. Ved at forståelsen udvides, er der mulighed for, at ansvaret kan fordeles på flere medarbejdere.

Designet indeholder ligeledes en omorganisering af visitationsteamet, hvor vi i afsnittet *Procedurer* har vurderet, at medarbejdere fra UU-vejledningen og virksomhedskonsulenterne bør varetage visitationen. Konklusionen er baseret på, at AI princippet om samtidighed, hvor undersøgelsen igangsætter forandringsretningen.

Et gennemgående tema i designet omhandler ligestilling i relationerne og dermed også ligestilling i forståelse og meningsperspektiver. Argumentet for dette ligger i, at værdiskabende innovation og produktivt samarbejde har som forudsætning, at ingen er overlegne i objektiv forstand. Dermed kan vi konkludere, at CU skal udvikle en horisontal organisationsplan med en flad ledelsesstruktur, hvor kvalitative relationer og ligestilling blandt medarbejderne prioriteres, hvilket skaber

Innovativt tværfagligt samarbejde

forudsætning for at medarbejderne aktivt bidrager til værdiskabende innovation og konstruktiv tværfagligt samarbejde.

Dette forudsætter en afvikling af BUM-princippet, hvilket vi har valgt at behandle i et særskilt afsnit.

BUM-Princippet – strategisk metode til hierarkisk organisering

I afsnittet *Ledelsessystemer* beskriver vi, at CU benytter sig af den strategiske BUM-model, som har til hensigt at adskille udførere og myndighed ved at placere forskellige arbejdsopgaver og ansvarsområder.

Forståelsen for denne models konsekvenser konstruerede vi gennem vores aktive deltagelse, hvor vi havde udviklet relationer til medarbejderne hos CU. På den baggrund var det først i processens afsluttende del, at vi blev bevidste om, at BUM-modellen i sig selv indeholder et hierarkisk element, der indbefatter, at myndigheden tildeles et ansvar og en beslutningsmyndighed, som har indflydelse på udførernes arbejdsopgaver. Ved at BUM-modellen placerer ansvaret for at beskrive arbejdsopgaver og dermed løsningsforslag hos myndigheden, vil det skabe barrierer for et ligestillet tværfagligt samarbejde og udvikling af innovationskultur. Bason skrev, at erfaringer fra den offentlige sektor viser, at øget ansvar til mellemledere og frontarbejdere i sig selv øger kvaliteten i opgaveløsningen, men fladt hierarki og tillid til den enkelte udpeges som en forudsætning for en styrket innovationskultur, som kan optimere kvaliteten (Bason, 2007;199). Ligeledes kan hierarkiske organiseringer skabe barrierer for det tværfaglige samarbejde. Som vi skrev i afsnittet *Fag og Professioner*, kan organisationer med flere faggrupper give udfordringer, ved at professionernes egen interesse får stor betydning for at forbedre status, magt og indflydelse. Vi vurderer, at denne ubalance cementeres gennem brugen af BUM-princippet.

På baggrund her af konkluderer vi, at den strategiske organisationsmodel BUM bør afvikles, for at CU kan realisere deres visioner. Ved at implementere vores design kan der argumenteres for, at BUM-modellen overflødiggøres ved at ansvaret for at definere løsninger for borgeren ikke er placeret på enkelte faggrupper, men i stedet foregår i netværksgrupperne, hvor hensigten er at skabe en fælles forståelse, der vil resultere i en fælles en løsning gennem et fælles bidrag.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Realistisk Realisering

Dette afsnit har til hensigt at gøre rede for, hvorledes designet kan realiseres hos CU, hvis vi benytter de nuværende ressourcer som ramme.

I designet forholder vi os ikke endegyldigt til, hvem der skal inddrages som ansvarshavende i implementeringen. På nuværende tidspunkt er projektmedarbejdere og faglige koordinators i færd med at identificere, hvilke kompetencer medarbejderne hos CU besidder. Afdelingslederne er ved at implementere delsystemer i de monofaglige grupper. De teknikker, der oftest anvendes i implementeringsfasen, udspringer af selvorganiserende grupper, som arbejder selvstyrende med at implementere designudsagnene (Cooperrider, et.al. 2011;218). Som følge af den omfattende involvering af medarbejdere i undersøgelsesfaserne er der et kollektivt fokus på, hvad der skal gøres. Vi forventer, at processen kan skabe nye behov, der ikke er forudset i dette speciale. Medarbejderne vil oplever og påvirkes af, hvilke behov der udvikles og målretter sine handlinger til at opfylde behovet.

Vi har i afsnittet *Medarbejdernes organisering* beskrevet, at netværksgrupperne bør konstitueres ved mødeaktiviteter. Medarbejderne har på nuværende tidspunkt et ugentligt møde i de monofaglige grupper samt et stormøde hver måned, hvor alle medarbejdere deltager. Stormøderne er budgetteret til 115 medarbejdertimer pr. måned de næste tolv måneder. Det er i denne sammenhæng væsentligt at bemærke, at medarbejderne ikke er bevilget ekstra ressourcer, men at ledelsen har valgt at disponere over medarbejdernes timer. Dette resulterer i, at medarbejderne skal varetage samme arbejdsmængde på mindre tid. Vi har tidligere konkluderet, at samarbejde er en forudsætning for, at visionen kan realiseres, og vi har endvidere beskrevet i *Motivation for samarbejde*, at samarbejde er baseret på vilje og engagement. På den baggrund vurderer vi, at det er afgørende, at medarbejderne oplever timerne, der er afsat til stormøder, som værdiskabende.

Vi har konkluderet, at bred involvering og en fælles forståelse for udviklingens retning er en forudsætning for, realisering af visionen, og vi vurderer denne proces kan foregå på stormøder, hvor ledelsen har estimeret tolv måneder til denne proces, har vi valgt at reducere antallet af stormøder til tre. I denne tidsperiode kan medarbejdernes kompetencer endvidere identificeres, opdelingen i de monofaglige grupper kan gennemføres og medarbejderne kan mødes i

Innovativt tværfagligt samarbejde

netværksgrupperne. Således får de kendskab til, hvem grupperne består af og gennem relationer kan der skabes en fælles mening og forståelse. Vi vurderer, at efter de indledende tre måneder, kan de resterende timer, som var afsat til stormøder, anvendes mere effektivt på tværfaglige netværksmøder. Medarbejderne kan således udnytte tiden til konkrete arbejdsopgaver, så det ikke opleves som en ekstra arbejdsbyrde.

Medarbejderne mødes for nuværende til et ugentligt monofagligt møde. I vores design har vi anskuet det monofaglige - og det tværfaglige samarbejde som lige afgørende for, at kunne skabe en kvalitativ helhedsorienteret service for borgeren. Derfor vurderer vi, at medarbejderne fordeler møderne ligeligt, så der skiftevis er netværksmøde og monofagligt møde hver uge. Udfordringen er at skabe dynamiske teams, der udvikler sig i fælles retning, frem for stationære teams, der er præget af inertie. Det kan derfor være hensigtsmæssigt fortsat at supplere med stormøder hver tredje måned, hvor der fokuseres på en fælles udviklingsretning, til trods for, at netværkene har forskellige kerneopgaver.

Sandhedsværdien

I specialet har vi abonneret på Wittgensteins forståelse af, at et ords mening er afledt af den sociale brug af ordet, hvorved det er den kulturelle diskurs, der er afgørende for sprogets betydning. Dette bevirker, at vi i forhold til at vurdere specialets kvalitet har en dobbeltrolle, da vi formidler til og fra den akademiske verden, samtidig med at vi befinder os i feltet, der udgøres af CU.

Traditionel forskning mødes ofte med kravet om reliabilitet, validitet og generaliserbarhed, som er de kvalitetskriterier, der benyttes til at vurdere forskningens værdi. Den forskningstilgang vi har benyttet i specialet advokerer for, at fænomener er relationelt konstituerede, og det er i vores aktive deltagelse med feltet, at vores viden er konstrueret. På den baggrund har vi forholdt os til transparens i stedet for reliabilitet, om gyldighed i stedet for validitet og genkendelighed i stedet for generalisering. Undersøgelse og specialeskrivning er foregået som en samtidig proces, hvor vi har beskrevet vores grundantagelser og fremgangsmåder, så gennemsigtige som det har været os muligt. Fx henviser vi i hvert kapitel til vores tidslinje, hvor hensigten har været at skabe transparens, således læseren kan vurdere fornuften i undersøgelsens karakter. Vi er bevidste om, at tidslinjen ikke er en konstruktion af virkeligheden, som den er, men i stedet vores forståelse og

Innovativt tværfagligt samarbejde

konstruktion af virkeligheden, hvilket indikerer, at den kunne have været illustreret anderledes. Vi har valgt at benytte tidslinjen som et narrativt redskab, der fortæller om vores deltagelse hos CU, hvor vi har valgt at beskrive vores ageren i en tidsmæssig sammenhæng for at placere handlingerne i en kontekst af forudgående og efterfølgende begivenheder. Specialet er skrevet i første person og kan ansues som en narrativ fremstilling, der er den linse, som vi har set verden gennem, og det er gennem narrativets optik, at vi har identificeret fænomener, relationer og handlinger (Gergen, 2005;218). Ved at benytte tidslinjen som et konkret redskab, har vi haft mulighed for at undersøge vor egen videns tilblivelse og synliggjort det særlige udkigspunkt, vi har benyttet som afsæt for videnskonstruktionen (Jacobsen, 2012;7). I forhold til CU vil den narrative fortællings validitet afhænge af deres bekræftelse, hvilket betyder, at de skal kunne finde overensstemmelse mellem vores fortælling og de handlinger, vi har beskrevet.

Ifølge Brinkmann og Thanggaard må kvalitativ forskning og dens kvalitet vurderes ud fra kriterier, der anerkender forskningens mål og ambitioner (Brinkmann & Thanggaard, 2010;491). Relateret til CU har ambitionen været at inddrage medarbejderne i en innovationsproces. Som nævnt i afsnittet *Innovationsbegrebet* defineres innovation ved at være en *nyskabelse, der, når den er gennemført, skaber værdi*. Værdi er i denne kontekst ikke forenelig med en konkret bundlinje, men tænkes mere bredt ved at indeholde menneskelige og sociale perspektiver. Der kan argumenteres for at værdien kan belyses i tre perspektiver; borgerens, medarbejderens og ledelsens. Da designet endnu ikke er realiseret, kan vi ikke endegyldigt konkludere, hvorvidt det er værdiskabende, men ved at designet er konstrueret med afsæt i medarbejdernes ønsker for fremtiden, kan vi formode, at det vil skabe værdi.

Medarbejderne har i processen udvist engagement, vilje og motivation, og gennem deres bidrag til at konstruere den ønskværdige fremtidige organisation har de deltaget i en innovationskontekst. Vi kan med reference til Bason, Darsøe og Cooperrider konkludere, at der i forløbet er udviklet et innovativt udviklingsrum, der har skabt værdi for medarbejderne hos CU.

Innovationsprocessen, der er foregået, har hentet sin drivkraft i det indre faglige miljø hos CU, som er sammenligneligt med institutionel innovationsstrategi. I indledningen vurderede vi, at formålet var at skabe inkrementel innovation, der skulle udvikle og forbedre CUs igangværende

Innovativt tværfagligt samarbejde

aktiviteter. Vi kan efterfølgende konkludere at designet, kan anskues som radikalt innovativt, ved at CUs strategiske organisationsmodel bør afvikles og erstattes af en samarbejdsdrevet strategi, som dynamisk og kontinuerligt udvikler nye arbejdsgange.

Perspektivering

Dette afsnit har til hensigt at bidrage med nye perspektiver på specialet. I afsnittet gør vi rede for de grænser, der ikke er undersøgt på grund af vores metodevalg samt kritiske refleksioner over, hvilke konsekvenser dette har. Afsnittet afsluttes med en diskussion af konklusionens betydning for at ville rive siloer ned, der er en problemstilling, som kan skabe barrierer både for innovation og tværfagligt samarbejde, og som oprindeligt var en af CUs visioner.

Forskningstilgangen vi har benyttet i dette speciale har været inspireret af aktionsforskning og konstruktionisme, hvilket indikerer, at vi har beskæftiget os med at udvikle viden gennem menneskelige forbindelser. Vi har været aktivt deltagende hos CU siden primo februar, hvilket har haft medført, at vores position er udviklet fra at være observatør til at være integreret deltagende. Vores intention har ikke været at producere objektiv viden, men derimod er vores viden konstrueret gennem menings- og forståelseshorisonter samt værdiperspektiver, som er udviklet i relationerne til medarbejderne hos CU. Konsekvensen af denne videnskonstruktion er, at det ikke er muligt at gengive eller redegøre for alle detaljer og perspektiver. Vi har i forløbet hos CU oplevet utrolig mange forandringer i organisationen, hvor der er truffet hurtige beslutninger, som umiddelbart efter er trådt i kraft. Fx kom det en fredag til udtryk, at medarbejderne ikke havde en fælles forståelse for CUs kerneopgave, hvorfor det om mandagen blev besluttet, at der skulle afholdes fælles stormøde hver tredje måned. Der blev afholdt ét møde to uger efter, og samme dag besluttede ledelsen at fremover skulle stormødet afholdes hver måned. Vi har ikke kunnet redegøre for samtlige ændringer og har i nogle tilfælde ikke været opmærksomme på, hvornår de er forekommet, og har dermed ikke haft mulighed for at vurdere hensigten eller effekten af forandringerne. Ved brug af anden metode kunne der være konstrueret en anden viden og dermed andre resultater, hvilket har været med i vore overvejelser. Vi har dog vurderet, at fordelene ved at etablere tillidsfulde relationer til medarbejderne har opvejet konsekvenserne for de udfordringer, der fulgte med metodevalget.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Den korte beslutningsproces og det hastige forandringstempo hos CU har ligeledes også resulteret i, at det har været vanskeligt at vurdere, hvilke forandringer vores projekt har igangsat, og hvilke CU havde foretaget uden vores påvirkning. Medarbejderne har været aktivt deltagende i specialeforløbet, hvorved den viden, der er konstrueret, er udviklet i et aktivt samspil, hvor vi hver især har bidraget til at skabe forståelsen. Dette har resulteret i, at vores erkendelser og resultater er blevet delt med CUs medarbejdere og ledelse, hvor vi efterfølgende har kunnet erfare, at processerne er igangsat. Fx i forbindelse med, at medarbejderne bliver opdelt i funktionsdifferentierede grupper, hvilket vi havde talt med en faglig koordinator om inden processen blev opstartet.

Konsekvensen ved at benytte AI er, at der er konstrueret nogle rammer og grænser for undersøgelsens indhold, hvilket samtidigt udelukker andre undersøgelser, der kunne have bidraget til et nuanceret perspektiv. AI indeholder et positivt princip, der bygger på den antagelse, at menneskelige konstruktioner, såsom organisationer i vidt omfang er bekræftende systemer og dermed påvirkelige af positiv feedback og positiv viden. Derved forholder metoden sig ikke til, hvilke konsekvenser negativ feedback har for konstruktionerne. Metoden forholder sig heller ikke til, hvad der sker, hvis medarbejderne ikke opnår konsensus i forhold til at identificere organisationens positive kerne, ønsker for fremtiden, udviklingsretning og metoder til at skabe udvikling. I relation til ovenstående har vi ikke forholdt os til, hvem der har den sidste beslutningsmyndighed på de tværfaglige gruppemøder, i de tilfælde medarbejderne ikke opnår en fælles forståelse og konstruerer fælles løsninger for borgeren.

Vi har konkluderet, at CU er en hierarkisk organisation, der indeholder flere ubevidste lag af beslutningstagere. AI abonnerer på konstruktionismen, som antager, at magt er en social konstruktion, der kun får indflydelse i det tilfælde, at deltagerne accepterer og viderefører konstruktionen. I dette perspektiv er den sociale adfærd valgfri (Cooperrider et.al. 2011;43), hvorved der også er en antagelse om, at magtforholdene kan ændres ved at ændre forståelse og mening. AI bidrager ikke til at undersøge, hvordan disse forhold er konstitueret. I henhold her til kunne det have været et interessant bidrag at supplere med et magtperspektiv, hvor der undersøges, hvordan magten er konstitueret hos CU.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Et andet interessant perspektiv tager sit afsæt i en kulturanalyse af organisationen, hvor der fokuseres på ledelsens bidrag til at udvikle en anerkendende læringskultur. Vi har i afsnittet *Ledelsessystemet* formuleret, at det er et ledelsesansvar at skabe en anerkendende læringskultur, hvor medarbejderne får rum til at udforske og eksperimentere. I afsnittet *Forandringsprocesser*, henviste vi til, at undersøgelser foretaget af LO havde vist, at succesfuld implementering afhæng af medarbejdernes mulighed for inddragelse. På den baggrund kunne det være relevant at undersøge, hvordan ledelsen hos CU giver medarbejderne beslutningsmyndighed til selvstændigt at foretage ændringer og muligheden for at træffe de rette og vigtige beslutninger ikke blot i forhold til at administrere indsatser for borgeren, men også udviklingen af CU.

Konklusionen, på hvordan der kan udvikles tværfagligt samarbejde hos CU, henviser til, at der skal skabes funktionsdifferentierede teams, hvor medarbejdere fra forskellige faggrupper og med forskellige kompetencer bidrager til at løse en fælles opgave. Dette kan virke paradoksalt, da vi dermed vil bidrage til at opbygge "siloeer" frem for at rive dem ned, hvilket vi ellers har antydnet vil være hensigtsmæssigt, gentagne gange i afsnittene; *Etablering af CU, Tværfagligt samarbejde, Opsamling (kap 2), Begrundelse for at benytte Appreciative inquiry*. Vi definerer siloeer som et afgrænset system af viden, hvor deltagerne i siloen har en særlig specialiseret viden om et specifikt emne. Vi har med afsæt i vores konklusioner demonstreret og udviklet en forståelse af, at siloeer i den offentlige sektor kan være en styrke, hvis deltagerne bidrager til at løse en fælles opgave. Udfordringen er relateret til, at deltagerne skal dele deres viden på tværs af disse siloeer, hvilket indebærer, at der fremfor at rive siloeerne ned bygges broer af fælles forståelse og mening mellem siloeerne.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Referencer

Bøger

Bager, Ann S. (2014) *Theorizing plurivocal dialogue – implications for organizational and leadership studies I*: Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen **Participation and power – in participatory research and action research**. Aalborg Universitetsforlag (s. 172-199)

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal (2014) **Organisationsteori – struktur, kultur, processer**. Handelshøjskolen Forlag 6. udgave

Bason, Christian (2007) **Velfærdsinnovation – Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor**. Børsens forlag.

Bateson, Gregory – på dansk ved Nake, Bjørn (2005) **Mentale systemers økologi – skridt i en udvikling**. Akademisk forlag.

Brinkman, Svend – på dansk ved Nake, Bjørn (2014) **Det kvalitative interview**. Hans Reizels forlag.

Brinkman, Svend & Thanggaard, Lene (2010) *Kvalitet i kvalitative studier I*: Brinkman, Svend & Thanggaard, Lene **Kvalitative metoder – en grundbog**. Hans Reitzels Forlag (s. 489-499)

Buss, Lone Grundtvig & Strauss, Helle (2004) *Socialrådgiverprofessionen I*: Moos, Lejf, Krejsler, John & Fibæk Laursen, Per. **Relationsprofessioner – lærere, pædagoger, sygeplejersker, sundhedshjælpere, socialrådgivere og mellemledere**. Danmarks pædagogiske universitetsforlag (s. 217-255)

Collin, Finn (2012) **Konstruktivisme**. Samfundslitteratur

Cooperrider, David, Whitney, Diana & Stavros, Jaqueline – på dansk ved Herholdt Silver, Dorte (2011) **Håndbog i anerkendende udforskning – idéer til forandringsledelse**. Dansk psykologisk forlag, 2. udgave

Darsøe, Lotte (2011) **Innovationspædagogik**, Samfundslitteratur.

Gaventa, John & Cornwall, Andrea (2001) *Power and Knowledge I*: Reason, Peter & Bradbury, Hilary. **Handbook of Action Research – Participative inquiry and practice** Sage Publication (s. 70-81)

Innovativt tværfagligt samarbejde

Gergen, Kenneth J. på dansk ved Henry Thomsen (1997,2005) **Virkelighed og konstruktioner – Tanker om sociale konstruktioner** 2. udgave. Dansk psykologisk forlag A/S

Gergen, Kenneth J. & Gergen, Mary- på dansk ved Damm, Inge (2005) **Social konstruktion**. Dansk psykologisk forlag A/S

Hasse, Cathrine (2012) **Kulturanalyse i organisationer** Samfundslitteratur

Hastrup, Kirsten (2004) *Feltarbejde* I: Brinkman og Tanggaard (red) **Kvalitative metoder – en grundbog**. Hans Reizels forlag (s. 55-80)

Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2003) **AI – en konstruktiv metode til positive forandringer**. Jurist- og økonomforbundet

Hjorth, Katrin (2014) *Adgang til omsorg og læring. Om nogle af konkurrencestatens konsekvenser* I: Illeris, Knud **Læring i konkurrencestaten**. Samfundslitteratur (s. 35-52)

Husted, Mia & Tofteng, Ditte (2012) *Arbejdsliv og aktionsforskning* I: Duus, Gitte et. al, **Aktionsforskning – en grundbog**. Samfundslitteratur (s. 61-79).

Højholdt, Andy (2016) **Tværfagligt samarbejde i teori og praksis**. 2. udgave Hans Reizels Forlag

Jacobsen, Alice J. (2014) *Refleksionens Nødvendighed* I: Bloch-Poulsen, Jørgen et.al. **Refleksiv Praksis**. Aalborg Universitets Forlag (s. 4-25)

Keiding, Tina B. & Laursen, Erik (2005) **Interaktion og læring – Gregory Batesons bidrag**, Unge pædagoger.

Kofoed, Jette & Staunæs, Dorthe (2014) *En etisk forsvarlig tøven* I: Thanggaard et.al. **Konflikt i kvalitative studier**. Hans Reitzels Forlag (s.231-255)

Kvale, Steinar & Brinkman, Svend (2009) **Interview – introduktion til et håndværk**, 2. udgave Hans Reizels Forlag

Lauvås, Kirsti & Lauvås, Per (2004) **Tværfagligt samarbejde – perspektiv og strategi**, Universitetsforlaget.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Lewin, Kurt (1997) *Resolving social conflicts. Field Theory I social science*. American Psychological Association

Lund, Birthe & Jensen, Julie B. *Læringsteori: Hvordan skabes kreative samarbejdsprocesser? I: Aagaard, Peter, Sørensen, Eva & Torfing, Jacob. Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. Jurist- og økonomiforbundets forbund (157-196).

Molly-Søholm Thorkil (2011) *AI som læringsmetode I: Stegeager Nikolaj & Laursen, Erik Organisationer I bevægelse* Samfundslitteratur (s. 149-166)

Pedersen, Ove K. (2011) *Konkurrencestaten* Hans Reizels Forlag 1. udgave, 3. oplag.

Stegeager, Nikolaj & Laursen, Erik (2011) *Organisatorisk læring og transfer I: Stegeager Nikolaj & Laursen, Erik Organisationer I bevægelse* Samfundslitteratur (s.49-78)

Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2011) *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist og økonomiforbundet.

Tjørnhøj-Thomsen, T. & Whyte, S. (2007) *Feltarbejde, etnografisk metode*. I: Vallgård og Koch (red.) *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*. Munksgård. (s.87-115)

Aagaard-Nielsen, Kurt (2012) *Aktionsforskningens historie – på vej til et refleksivt akademisk selskab*. I: Duus, Gitte et. al., *Aktionsforskning – en grundbog*, Samfundslitteratur (s. 19-36)

Aagaard, Peter, Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2014) *Er der én eller flere tilgange til samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor? I: Aagaard, Peter, Sørensen, Eva & Torfing, Jacob. Samarbejdsdrevet innovation i praksis*, Jurist- og økonomiforbundets forbund (s. 345-358)

Hjemmesider

www.bm.dk a <http://bm.dk/da/Aktuelt/Nyheder/Arkiv/2014/12/Beskaeftigelsesreform-vedtaget.aspx>

www.bm.dk b <http://bm.dk/da/Aktuelt/Nyheder/Arkiv/2014/04/Ministeren-melder-fire-maal-ud-for-2015.aspx>

http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_36946/ImageVaultHandler.aspx

Innovativt tværfagligt samarbejde

Titelblad

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Artikel X	Portfolio	Speciale	Skriftlig hjemmeopgave
-----------------------------	---------	--------------	-----------	----------	---------------------------

Uddannelsens navn	Kandidat i Læring og Forandringsprocesser	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Natasja Schebye	20141845	
Navn Louise Staal Kolind	20031577	
Afleveringsdato	31. maj 2016	
Projektitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Den offentlige organisation som toptunet innovationsmaskine	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	12.000 anslag	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	11.853	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Ole Ravn	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Innovativt tværfagligt samarbejde

Den offentlige organisation som toptunet innovationsmaskine

Kan den offentlige organisation være radikal nytænkende, samtidig med at strategiske BUM-principper cementerer bureaukrati og hierarki?

Af: Louise Staal Kolind & Natasja Schebye
Stud.cand.mag i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Filosofi, Læring og Uddannelse
Aalborg Universitet

Abstract

Denne artikel refererer til en undersøgelse af, hvordan det strategiske styringsredskab; BUM påvirker muligheden for innovative løsninger, der er baseret på tværfagligt samarbejde i en offentlig organisation. Markedsgørelse i den offentlige sektor, og differentierede borgere og opgaver, skaber et stigende behov for at tænke innovativt og konstruere nye løsninger, der forbedrer og udvikler den offentlige service mest effektivt. Gennem deltagerobservationer og interviews undersøges, hvordan BUM-modellen kan være en drivkraft og en barriere for offentlig velfærdsinnovation, i en offentlig organisation, som i sig selv er en pioner i den offentlige sektor, ved at være konstrueret som en helt ny type af offentlig forvaltning.

Behovet for Velfærdsinnovation

Samfundet befinder sig i en forandringsproces og den nuværende statskonstruktion indeholder elementer fra; en konkurrencestat, der søger at optimere den nationale konkurrenceevne på et internationalt marked, en velfærdsstat, der sikrer borgerens rettigheder, og er samtidig baseret på markedspræmissen, hvor velfærdsopgaver skal være profitable (Pedersen,2011;12, Hjort,2014;39). Dette skaber en forventning til den offentlige sektor om, at der arbejdes hurtigere og med færre ressourcer. Velfærdsarbejdere befinder sig dermed i et krydspres mellem faglige, forvaltningsmæssige og forretningsmæssige hensyn, hvor opgaven er at yde hjælp til selvhjælp, inden for en økonomisk ramme (Hjort,2014;39).

Innovativt tværfagligt samarbejde

Udrulning af new-public-management-reformer, har vist der er fokus på behovet for innovation, men nytænkningen har været centreret om rationalisering af eksisterende programmer og velfærdsløsninger, men ikke udvikling af indholdet (Sørensen & Torfing,2011;24).

Forandringen i samfundet, skaber forandringer i borgernes behov, men sti-afhængighed og inert i den offentlige sektor er bidragende til, at velfærdstilbuddene ikke følger med efterspørgslen og der nu er flere områder, hvor borgere ikke tilbydes de løsninger og servicier, der er brug for (ibid.;24). Den offentlige sektor kalder dermed på nye innovative løsninger og pga. decentraliseringen, hvor socialpolitiske opgaver er flyttet fra staten til kommunerne, er det kommunernes egen opgave og ansvar at skabe de radikale løsninger, der kan dække borgernes behov.

Medarbejderdrevet innovation

Medarbejderne i den offentlige sektor er frontarbejdere, der er i tæt kontakt med målgruppen, og som mærker, hvilke behov samfundets forandring skaber hos borgerne (Buss & Strauss,2004;229, Bason,2007;43). Derved vil medarbejderne være dem, der identificerer behovene for udvikling, og skaber de gode idéer. At få en ny idé, i forhold til, hvordan man løser et givent problem eller udnytter nye muligheder, er en fundamental bestanddel af innovativ organisationsudvikling, men der er først tale om innovation, når den nye idé føres ud i livet og spredes inden for eller mellem bestemte organisationer i et sådant omfang, at den kan gøre en forskel.

Undersøgelser foretaget af LO og FTF viser, at organisationer, der bredt involverer medarbejdere i innovationsprocesser, har en række vækstrelaterede fordele i forhold til ikke at benytte medarbejderne som drivkraft; de er mere produktive og medarbejderne trives bedre, hvilket viser sig på organisationens bundlinje (ibid.;38). Endvidere viste undersøgelsen at inddragelse af medarbejdere i beslutningsprocesserne er afgørende for, at kreativiteten bliver til værdi (ibid.;192). Det er medarbejderne, der står for implementering, hvorfor deres engagement og motivation er betydningsfuld. Medarbejderne skal ikke blot have lyst til at implementere, men også frihed til at få idéer, hvorfor ledelsessystemer og organisationsstrukturer kan få indflydelse.

BUM-Model som strategisk styringsredskab.

Efter strukturreformen i 2007, hvor kommunernes ansvar og forpligtelser på det socialpolitiske område blev øget samt indførelse af omkostningsbestemte budgetter, har en lang række af

Innovativt tværfagligt samarbejde

kommuner valgt at implementere BUM-modellen. Modellen understreger markedsgørelsen i den offentlige sektor gennem en adskillelse af bestiller, udfører og modtager. Bestilleren har ansvaret for at fokusere på brugerens behov og for at udmønte kommunens serviceniveau, gennem visitation, hvilket indebærer at fører tilsyn med at kvaliteten af den bestilte ydelse. Udførerenheden har ansvaret for at levere og dokumentere det aftalte serviceniveau (Nørrelykke, Zeeberg og Ebsen,2011;26). Der er mulighed for at modificerer modellen med et bredt samarbejde, hvor udførerne kan bidrage til at formulere opgaver, men kun som rådgiver, ved at det vil være bestilleren, der har den endelig beslutningsmyndighed.

BUM-modellen kan anskues som en styrkelse af bureaukratiet i den offentlige sektor, ved at implementere flere led og skabe et øget krav om dokumentation og eksplicite procedurestrategier. Det er i krydspresset mellem det bureaukratiske system og borgerens behov for nye løsninger velfærdsarbejderne befinder sig, og skal være nytænkende og få gode entreprenante idéer, der kan tilgodese begge sider af systemet.

Metodiske overvejelser

Denne artikels overordnede forskningsmetode har fundet sin inspiration i aktionsforskning. Med inspiration fra den sociologiske konstruktivistiske forståelsesramme, vil BUM-modellens konsekvenser for medarbejderdrevet innovation analyseres.

Det empiriske materiale er baseret på 9 individuelle semistrukturerede interviews, uformelle samtaler og deltagerobservationer foretaget over fire måneder i Center for Unge (CU), der er en afdeling hos Frederikshavn Kommune.

De semistrukturerede interviews, der er foretaget, havde til hensigt at skabe forståelse for medarbejdernes organisering. Interviewene søger, at indhente beskrivelser og forstå temaer ud fra, interviewpersonens egne perspektiver (Kvale & Brinkman,2009;45). I interviewguiden, var der fokuseret på temaer, der gav anledning til begrebsinterviews. Informanterne gav udtryk, for egne meningsperspektiver og benyttede narrative fortællinger i besvarelsen. I databehandlingen er der benyttet meningskondensering med identifikation af centrale temaer, med fokus på distinktioner og strukturer i organiseringen af CU.

Innovativt tværfagligt samarbejde

Aktionsforskning som forskningstilgang er deltagelsesorienteret i sit sigte og beskæftiger sig med at udvikle praksisviden i menneskelige forbindelser (Duus,2012;16). Det empiriske fokuspunkt udviklede sig i forløbet til at være distinktionen mellem udfører og myndighed (bestiller).

CU er en helt ny type af offentlig forvaltning, ved at varetage alle socialpolitiske opgaver relateret til borgere fra 18-30 år, hvormed organisationen består af både udfører og myndighed. CU beskæftiger 70 medarbejdere, med mangfoldige fagprofiler.

Artiklens teoretiske fortolkningsramme

Analysen udarbejdes induktivt. Hvor det empiriske fokuspunkt tog sit afsæt i distinktionen mellem udfører og myndighed hos CU, åbner det analytiske fokuspunkt sig mod, hvordan myndighed og udfører kan bidrage til udvikling af innovative løsninger.

Artiklens teoretiske tilgang finder sin inspiration hos sociolog Pierre Bourdieu. I Bourdieus ontologi er alt relationelt bestemt ved, at den sociale virkelighed er konstitueret gennem et net af relationer mellem forskellige positioner samt strukturer individet ikke har direkte adgang til, og derfor ikke kan forandre (Bourdieu & Wacquant,1996;84). Bourdieu hævdede, at kampe og konflikter er det, der konstruerer og reproducerer det sociale rum; feltet (ibid.;24) og individernes placering i feltet konstrueres i relation til, hvilke værdier (kapitaler), den enkelte anerkendes at have (ibid.;84). Til at fortolke, hvordan medarbejderne udvikler innovative løsninger, er vi inspireret af Lotte Darsøe. Darsøe pointerer, at innovation bedst skabes i samspil med andre, da det er i samspillet, man kan udfordre eksisterende og indforstået viden, med henblik på at åbne muligheder for ny viden (Darsøe,2011;13).

BUMs påvirkning af den interne positionering.

CU benytter internt BUM-modellen som strategisk model, der adskiller henholdsvis modtager, udfører og myndighed (bestiller), selvom CU, som pioner på området består af både udfører og myndighed.

Deltagerne som anerkendes retten til at fastsætte reglerne i det sociale rum, er de deltagere, som kan anerkendes for deres symbolske kapitalvolumen. Dette resulterer i, at deltagerne kæmper om at øge egen kapitalværdi, og devaluere den form for værdi, modstanderen har mest af (Bourdieu &

Innovativt tværfagligt samarbejde

Wacquant,1996;89). Kampene i feltet handler om positionering gennem en hierarkisering af værdier (ibid.;85).

Medarbejderne hos CU benyttede i interviewene henholdsvis viden om lovgivning og viden om borgeren i deres argumentation, hvormed de åbenlyst distancerede sig i henholdsvis udfører- og bestillergrupper. Ved brug af BUM-modellen placeres beslutningsmyndigheden hos bestilleren, hvormed myndighedens kapital defineres som værende mere værdifuld end udførernes, hvilket giver myndigheden en indflydelsesrig position i feltet. Myndighedens viden om lovgivning tillægges altså mere værdi, end udførerens viden om borgeren.

I interviewene udtrykte medarbejderne frustrationer ved, at ”den anden gruppe” ikke anerkendte deres viden. Bourdieu hævdede, at de kræfter der strukturerer feltet, er dem, der definerer den specifikke kapital (ibid.;89). Dermed skabes der barrierer for at anerkende modstanderens kapital, da dette medfører en styrkelse af modstanderens indflydelse i feltet. I stedet forankres deltagernes positioner og hierarkier, ved at positioneringen er strategisk og strukturelt bestemt. BUM-Modellen kan dermed bidrage til, der udvikles en os-og-dem kultur, hvor parterne ser hinanden som modspillere frem for medspillere.

Organisatorisk innovation

Det eksterne pres CU er underlagt kalder på innovative løsninger, som tager afsæt i interne kilder.

Innovative løsninger kan skabes gennem udfordrende dialoger, hvor der sættes spørgsmålstejn ved; det man ved, det man ikke ved og det man slet ikke vidste, man kunne vide noget om. Svarerne kan skabe kreative idéer, der fører til innovative løsninger (Darsøe,2011;69).

BUM-modellens styrke ved at blive benyttet internt i organisationen, er en tydelig adskillelse af vidensformer, ressourcer og kompetencer, der tilsammen skaber en unik situation. Diversitet fremmer kreativitet og innovation, hvis der skabes tillidsfulde relationer mellem mennesker med forskellige fagligheder, baggrunde og erfaringer, som kan fremme konceptualisering og udfoldning af tanker, idéer og muligheder (ibid.;13,51).

Ved at medarbejderne kæmper om at befæste og øge, magt samt positioner i det sociale felt, ved at øge egen kapitalvolumen og miskrediteres andres værdier, skabes barrierer for tillidsfuldt samarbejde, der kan føre til nytænkning og innovative tiltag.

Innovativt tværfagligt samarbejde

De medarbejdere, der har den tætteste kontakt til borgerne, kan antages at have den største viden om behovene for udvikling af servicetilbud. Hos CU er udførernes kerneopgave direkte forbundet til borgerne, hvilket relateret til Bason, giver udførerne mulighed for at identificerer borgernes behov, derfor kan det anskues som paradoksalt at deres viden devalueres i forhold til myndigheden.

Dermed vurderes; at for, at BUM-modellen kan benyttes som bidragende til innovative løsninger, kræves der ligestilling mellem vidensformer og i stedet bør viden, der kan forbinde perspektiverne tilkendes større værdi, hvormed der kan udvikles fælles nyskabende løsninger, der skaber merværdi.

Referencer:

Bason, Christian (2007) *Velfærdsinnovation – Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*, Børsens forlag Bourdieu, Pierre – på norsk ved Annick Pieur (1995) *Distinksjonen* Pax Forlag A/S

Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc – på dansk ved Silberbrandt, Henning (1996) *Refleksiv sociologi – mål og midler* Hans Reizels Forlag

Buss, Lone Grundtvig og Strauss, Helle (2004) *Socialrådgiverprofessionen I*: Moos, Lejf, Krejsler,

Darsøe, Lotte (2011) *Innovationspædagogik*, Samfundslitteratur

Hjorth, Katrin (2014) *Adgang til omsorg og læring. Om nogle ag konkurrencestatens konsekvenser I*: Illeris, Knud *Læring i konkurrencestaten*. Samfundslitteratur (s. 35-52)

Kvale, Steinar & Brinkman, Svend (2009) *Interview – introduktion til et håndværk*, 2. udgave Hans Reizels Forlag

Pedersen, Ove K. (2011) *Konkurrencestaten* Hans Reizels Forlag 1. udgave, 3. oplag.

Undersøgelse finansieret af Servicestyrelsens pulje til udvikling;

Nørrelykke, Helle, Zeeberg, Birgitte, Ebsen, Frank (2011) *Myndighed og leverandør – samapil og aftaler i socialt arbejde med udsatte børn og unge* Socialt Arbejde, skriftserie nr. 13

Innovativt tværfagligt samarbejde
