

Indhold

Portfolio til eksamen i vidensmægling- Indledning, baggrund og problemfelt.	2
En systemisk tilgang til vidensmægling	2
Kontekst- Jobcenter Herning	3
Aktionslæring i et relationelt perspektiv – Dialogisk procesfacilitering	3
Metodisk tilgang: 4K-modellen	4
1. Kontakt – Relationel tryghed og tillid	4
2. Kontrakt – Fælles afstemning af mål og rammer	4
3. Katalysere – Refleksion og idégenerering.....	5
4. Konkretisere – Hvad tager deltagerne med sig?.....	5
Rollen som vidensmægler	6
De tre akser - Viden i bevægelse	7
Den horisontale akse	7
Den vertikale akse.	7
Den ekstra-organisatoriske akse	8
Konklusion	8
Litteraturliste	9

Portfolio til eksamen i vidensmægling- Indledning, baggrund og problemfelt.

I en tid præget af kompleksitet og hurtige forandringer er evnen til at dele, omsætte og anvende viden blevet en afgørende kompetence i stort set alt arbejde og beskæftigelsesområdet er ingen undtagelse. Vidensmægling er dog langt fra en ukompliceret proces, især ikke når den foregår på tværs af fagligheder. (Gensby og Budtz 2022)

Denne portfolio beskæftiger sig med problematikker i forhold til samarbejde og vidensdeling mellem tre faggrupper i Jobcenteret i Herning. Hver faglighed er afhængig af de øvriges arbejde for at lykkes med det fælles projekt: At hjælpe borgeren bedst muligt, uanset om udfaldet er job, flexjob eller pension.

Hver faglighed har sit eget unikke syn på den enkelte borger og en unik rolle i forløbet. Rådgiveren sidder som den koordinerende instans og skal sikre borgers rettigheder og pligter i forhold til den gældende lovgivning og i sidste ende, samle sagen til en endelig afklaring. Mange sager har så høj kompleksitet, at det giver mening at tilknytte en jobkonsulent hvis formål er, at hjælpe borgeren med at bygge bro til arbejdsmarkedet via praktikker. Jobkonsulenten er derfor den primære aktør i forhold til kontakten til arbejdsgivere og er ansvarlig for at producere beskrivelser af arbejdsevne, som i sidste led er væsentlige når borger skal afklares. I en del borgersager eksisterer der en yderligere kompleksitet, hvor borger vurderes at have så store udfordringer i forhold til livsmestring, at rådgiver beder om at få sat en bostøtte på sagen. Bostøtten er ansvarlig for at støtte borger til bedst mulig mestring af eget liv og ansvarlig for at udfærdige beskrivelser af alt det i borgers liv, der ikke omhandler praktik eller job.

Dette komplekse samspil står sin prøve hver gang en borgers forsørgelsesgrundlag skal endeligt afklares i rehabiliteringsudvalget – og alt for ofte trækker denne proces ud, fordi dele af borgers sag ikke er ordentligt belyst til stor frustration for alle parter - ikke mindst borgeren. Konsekvenserne for borgeren af forlængede processer og oplevet spildtid dokumenteres tydeligt i ”Temporalitet- Død tid i beskæftigelsesindsatsen” (Merete Monrad 2022)

Så uanset at rollefordelingen er klar på papiret, er samarbejdet omkring den enkelte borger mere kompliceret end som så.

Det rejser derfor et spørgsmål om, hvad der går galt i det tværfaglige samarbejde, når vi ikke lykkes med at få beskrevet en borger tilpas grundigt til en afklaring kan gennemføres.

En systemisk tilgang til vidensmægling

Vidensmæglingens grundnatur er at oversætte, formidle og skabe bro mellem forskellige vidensformer og aktører. Dette indebærer ikke blot at dele viden, men at mobilisere den – dvs. at aktivere og omsætte den i praksis, så den bliver meningsfuld og anvendelig i den konkrete kontekst. (Caswell & Dall, under review)

Særligt for den systemiske tilgang til vidensmægling er, at man ser organisationer og grupper som organismer, der er gensidigt forbundne og gensidigt påvirkende. Forandringer ét sted i organismen vil afføde effekter et andet sted – både tilsigtet og utilsigtet. (Best and Holmes, 2010)

Da arbejdet omkring den enkelte borger på Jobcenteret læner sig ind i et gensidigt afhængigt samarbejde, hvor den enkelte faggruppes arbejde i høj grad påvirker de øvrige, var det oplagt at tage netop de systemiske briller på for at beskrive det interne samarbejde og betydningen af den interne vidensdeling.

Derudover vægter den systemiske tilgang til vidensmægling væsentligheden af at kende den lokale kontekst for at kunne tilpasse mål, metoder og tilgange. Forudsætningen for god vidensmægling er ifølge systemisk teori kontekstafhængig. (Gensby og Budtz, 2022)

Kontekst- Jobcenter Herning

Jobcenteret i Herning har gennem de sidste fem år gennemgået omfattende omstruktureringer. Et centralt tiltag var etableringen af et internt støttetilbud, som tidligere udelukkende blev varetaget af eksterne aktører. Samtidig førte nedskæringer til nedlæggelse af rådgiverstillinger, hvilket medførte en større omorganisering af både teams og arbejdsopgaver. I jobkonsulentteamet har der været en tilgang af nye stillinger, mens flere erfarne medarbejdere har valgt at søge nye udfordringer. Dette har skabt en dynamisk, men også ustabil arbejdssituation, hvor Jobcenteret stadig er i gang med at finde sin form i en omskiftelig virkelighed. Derudover er der udsigt til yderligere besparelser og omstruktureringer som følge af regeringens overordnede planer for landets jobcentre – planer der opleves som uklare og uforudsigelige.

Kulturen på Jobcenteret er præget af et stærkt ønske om at løse opgaverne fagligt og samarbejdsorienteret. Der er generelt en positiv tilgang til kollegialt samarbejde, men også en vis træthed og skepsis over for forandringer, som kan skyldes de mange omvæltninger, medarbejderne har været igennem.

På den baggrund har det været yderst relevant at undersøge det interne samarbejde mellem de tre faggrupper for at belyse, hvordan de mange forandringer har påvirket vidensdeling og koordinering omkring den enkelte borger

Aktionslæring i et relationelt perspektiv – Dialogisk procesfacilitering

Første skridt i aktionslæringsprocessen var at forstå, hvor problemerne opstod i det tværfaglige samarbejde. For at skabe overblik blev det nødvendigt at isolere og belyse de enkelte dele én

ad gangen. Det betød at undersøge samarbejdet ud fra hver faggruppes perspektiv og forstå, hvad de hver især oplevede som udfordringer. I denne tilgang forstås viden ikke som objektiv og universel, men som kontekstuel og relationel. Til at strukturere undersøgelsen udviklede jeg et interview inspireret af Nanna Langs 4K-model: Kontakt, Kontrakt, Katalysere og Konkretisere. Modellen er dynamisk og ikke-lineær. Den vægter relation, refleksion og dialog som centrale elementer i forandringsprocesser. Dialogen er både metode og mål. Det resulterede i 4 separate interviews. Nogle udført en til en og andre med to eller flere deltagere fra samme faggruppe.

Metodisk tilgang: 4K-modellen

1. Kontakt – Relationel tryghed og tillid

Interviewene blev indledt med min grundhypotese: Alle gør det så godt, de kan, med den viden og de forudsætninger, de har for at lykkes. Formålet var at skabe et trygt rum, hvor deltagerne kunne dele deres oplevelser uden frygt for at blive vurderet. Dette svarer til Langs vægtning af kontakt som forudsætning for forandring, hvor accept, empati og ægthed er afgørende for at skabe tillid og engagement i processen. Udover at etablere en positiv platform, var det væsentligt at lade den interviewede tale sig varm. Hvert interview startede derfor med ufarlige spørgsmål omkring egen faggruppes opgaveløsning og den interviewedes egen opfattelse af kerneopgaver. I et enkelt interview tilfælde var der en stram bagkant på tiden. Fasen til at skabe et tillidsfuldt rum blev derfor for kort. Dette viste sig ved, at det først var helt i slutningen af interviewet udfordringer i samarbejdet med de øvrige faggrupper blev berørt. Det blev derfor ikke muligt at få foldet problemstillingerne ordentligt ud. Erkendelsen blev derfor, at tid og ro til dialogen var lige så væsentlige faktorer som en positiv grundhypotese.

2. Kontrakt – Fælles afstemning af mål og rammer

Det blev tydeligt understreget, at formålet ikke var at finde fejl, men at være nysgerrig på de udfordringer, hver faggruppe oplevede i samarbejdet. Fokus var på kommunikation – både skriftlig og mundtlig – og hvordan forskellige fagkulturer påvirkede samarbejdet. Det frembragte flere interessante opdagelser. F.eks. foretrak jobkonsulenter at kunne læse sig til oplysninger når de opstartede en ny sag, mens bostøtter ønskede at supplere med mundtlige overleveringer i sager hvor konsulenterne kom på først. Det var ikke altid tydeligt for konsulenterne om der var støtte på en ny sag, da bostøtterne dokumenterer i forskellige systemer alt afhængig af hvilken paragraf støtten er givet under. Konsulenterne har kun adgang til det ene system. Når sager var opstartet sendte Jobkonsulenterne mails med den viden de synes samarbejdspartnere burde kende. Bostøtterne opsøgte samarbejdspartnere og fortrak en udveksling af synspunkter. Derudover vidste jobkonsulenterne ikke altid hvor de fandt den skriftlige dokumentation bostøtterne leverede til sagerne og havde som nævnt ikke adgang til det ene af de to systemer bostøtterne bruger. I forhold til samarbejdet jobkonsulenter og rådgivere imellem, var man ikke

altid enig om hvornår en borger var klar til praktik. Det gav frustrationer for jobkonsulenterne, når de oplevede at borgerne ikke var klar på at skulle i praktik, eller ordentligt forberedt på processen omkring praktik og afklaring. For rådgiverne lå frustrationen i en opfattelse af, det var jobkonsulenternes opgave at få borgeren gjort klar, samt at det var vanskeligt at være den koordinerende instans, når alle tre fagligheder kørte ud fra deres egen plan. Bostøtternes frustration lå primært i, at borgernes udfordringer ikke var tilstrækkeligt medtænkt i de planer der blev lagt, samt at de ikke altid blev involveret tidligt nok i processen til at kunne støtte borgeren bedst muligt.

3. Katalysere – Refleksion og idégenerering

Interviewene blev afsluttet med en dialogisk og reflektiv del, hvor deltagerne selv bidrog med løsningsforslag. En jobkonsulent foreslog, at støtteteamet blev en fast del af onboarding-processen når man ansatte jobkonsulenter, for at sikre et fælles kendskab til hinandens arbejdsområder fra dag et, samt et kendskab til hinandens dokumentationsprocesser. En anden deltager efterlyste mere dialog på tværs af faggrupper for at opnå større gensidig forståelse, evt. i form af fyraftensmøder med samarbejde som omdrejningspunkt. Flere pegede på et ønske om flere møder med alle tre faggrupper i fælles sager, om end at tid blev nævnt som en begrænsning, for at det kunne lykkes. Disse idéer opstod ikke som svar på spørgsmål, men som resultat af en faciliteret refleksionsproces. Dette skift fra spørgsmål-svar til fælles refleksion er i tråd med Langs begreb om 2. ordens refleksion (Lang, 2018), hvor deltagerne ikke blot tænker med kendte begreber, men udfordrer deres vante forståelser.

4. Konkretisere – Hvad tager deltagerne med sig?

De fleste deltagere formulerede selv konkrete handlinger, de ønskede at ændre i deres praksis. En rådgiver blev fx opmærksom på, at hun ofte inviterede bostøtter, men ikke jobkonsulenter, med til møder med borgere – hvilket skabte en skæv vidensdeling. Bostøtterne blev opmærksomme på væsentligheden af at gøre deres skriftlige dokumentation mere tilgængelig for jobkonsulenter, især i de sager hvor konsulenterne ikke havde adgang til dokumentationssystemet. Jobkonsulenterne blev opmærksomme på, at bostøtterne gerne ville være en mere aktiv spiller, i borgerens vej til at blive klar til praktik. Det fordrede dog, at de blev inddraget i de indledende overvejelser. Denne fase svarer til Langs fjerde K, hvor deltagerne selv formulerer, hvad de tager med sig, og hvordan de vil omsætte refleksion til handling. Det er her, der opstår mulighed for at processen forankres i praksis og bliver meningsfuld.

Ved at anvende 4K-modellen som ramme for aktionslæring blev det muligt at skabe en proces, hvor deltagerne ikke blot blev interviewet, men aktivt deltog i en fælles undersøgelse af praksis. Det dialogiske element var centralt – ikke som en teknik, men som en måde at være i relation på. Som Lang citerer Van den Heuvel: “A dialogue is a dance with the unknown” (Lang, 2018). Det er netop i dette ukendte, at nye erkendelser og løsninger kan opstå. Processer som er centrale for at det er muligt at lykkes med rollen som vidensmægler.

Rollen som vidensmægler

I denne aktionslæring blev rollen som vidensmægler at facilitere et rum hvor kolleger fra forskellige faggrupper kunne italesætte deres egen viden og erfaring fra praksis, som derefter ville kunne deles med andre, for at skabe nye fælles forståelser. Som beskrevet har jeg valgt at kigge på processen ud fra et systemisk perspektiv.

Den systemiske tilgang fordrer en neutralitet i forhold til de forskellige perspektiver, man forsøger at belyse (Lang, 2018). Af den grund er det en særlig position at stille sig i, når man kigger på en virkelighed, man selv er en del af. At forholde sig helt neutralt i samarbejdsrelationer er en utopi. De svar, de interviewede giver, kan heller ikke undgå at lade sig påvirke af, at spørgsmålene bliver stillet af en samarbejdspartner.

Det var derfor et opmærksomhedspunkt at forsøge at minimere denne påvirkning mest muligt, ved at lade interviewet bevæge sig i den retning, den interviewede var optaget af – dog under hovedtemaerne samarbejde og kommunikation. Interviewet havde et udgangspunkt, jeg fastsatte, men retning og slutdestination blev formet af den interviewede. Man kan argumentere for, at det jo blot bliver en andens subjektive opfattelse, der bliver repræsenteret. Benyttes hvert enkelt interview isoleret, vil den kritik være berettiget. Der er derfor gennemført interviews med minimum to repræsentanter fra hver faggruppe. Det havde selvfølgelig været ønskværdigt med endnu flere interviews, da det havde givet en bedre belysning af det interne samarbejde i huset og i endnu højere grad elimineret risikoen for at låse sig fast i subjektive vinkler. Det skal bemærkes, at neutraliteten var umulig at fastholde, da jeg skulle interviewe min egen faggruppe. Her havde det helt klart været bedre at lade en anden gennemføre interviewet. Der er temmelig sikkert vinkler i det interview der ikke er blevet foldet ordentligt ud, da min egen forforståelse har stået i vejen for neutralitet og overblik.

Den systemiske tilgang til vidensmægling gav god mulighed for at facilitere en dialog om hvordan det interne samarbejde var forbundet og hvor problemerne i samarbejdet opstod, alene ved at forholde sig åben og nysgerrig. (Lang 2018)

At identificere problematikker set fra den enkelte faggruppes perspektiv, gav dog ikke mulighed for at skabe bro mellem de forskellige aktører for at mobilisere den indsamlede viden. (Caswell & Dall, under review)

For at føre processen videre blev det derfor nødvendigt at anskue problematikken ud fra de tre akser for vidensmægling for at skabe en bæredygtig proces for vidensmægling (Caswell & Dall, under review).

De tre akser - Viden i bevægelse

Den horisontale akse beskæftiger sig med videns interaktioner mellem fagprofessionelle. (Caswell & Dall, under review)

Den kollegiale læring, udveksling og refleksion, der fandt sted under interviewene, hører til under den horisontale akse hvor praksis viden udfoldes og deles mellem kolleger. De medarbejdere der arbejder med borgerne i det daglige, sidder med en væsentlig faglig og erfaringsbaseret viden om, hvad der virker indenfor deres felt. Samtidig er de bekendt med, hvad der er muligt i deres lokale kontekst. Ofte er der tale om viden der ikke er nedskrevet og som derfor primært lever indenfor sit eget faglige felt. Derved er det ikke nødvendigvis kendt af andre fagligheder. Det giver basis for, at der kan opstå problemer i det tværfaglige samarbejde, når vi ikke er bekendt med hinandens viden og utilsigtet får besværliggjort hinandens arbejde. Som nævnt bygger denne akse dog ikke bro til at bære den indsamlede viden videre fra den enkelte faglighed til de øvrige fagligheder – og derved ændrer det ikke praksis. For at horisontal vidensmobilisering skal være bæredygtig, kræver det en organisatorisk struktur, der prioriterer og understøtter vidensudveksling. (Caswell & Dall, under review). For at etablere broen til organisatorisk forandring, var det nødvendigt at bringe den indsamlede viden videre til næste akse

Den vertikale akse. Den vertikale akse udgøres af mellem organisatoriske niveauer. (Caswell & Dall, under review)

I Caswell & Dalls forståelse af vertikal vidensmobilisering, skal viden både flyde opad og nedad i organisationen. Næste aktionslæring havde til formål at sætte gang i det flow.

I dette tilfælde udgjorde de tre faggruppers nærmeste ledere den vertikale akse. De blev derfor kaldt sammen og præsenteret for de problemstillinger, deres praktikere havde identificeret - samt de ønsker de var fremkommet med. (se bilag) I udgangspunkt var der ikke noget der overraskede ledelsen i forhold til de påpegede problemstillinger og heller ikke en modstand mod, at gå videre med denne type af vidensdeling. Det der gjorde ledelsen usikker var, hvordan formen på næste skridt skulle se ud. Overvejende var de velvilligt indstillet i forhold til møder omkring samarbejde. Dog havde de et ønske om, at ledelsen skulle være deltagende i disse møder. Samtidig gav de udtryk for bekymring omkring, hvorvidt det ville være muligt at fastholde den positive grundtone, der var etableret i interviewene i en større forsamling. I forhold til problematikkerne i det skriftlige arbejde, påpegede ledelsen at der lå tilgængelige protokoller for dette, om end at de måske godt kunne kalde på et genbesøg. Da der ligger en større omstrukturering lige om hjørnet, som indbefatter at en del kolleger bliver flyttet, blev beslutningen at mødes igen, når dette var gennemført. Herefter kunne der besluttes en endelig form for møder omkring samarbejde.

Hvis det lykkes at afholde fælles møder for hele jobcenteret med et omdrejningspunkt omkring det interne samarbejde, ville det give mening at bringe den sidste akse i spil.

Den ekstra-organisatoriske akse, som Caswell & Dall definerer som den akse, der forbinder organisationen med omverdenen – herunder forskningsverdenen og andre praksisfelter.

I forbindelse med de (forhåbentlig) kommende møder der omhandler det interne samarbejde, ville det være både relevant og interessant at bringe forskning og ekspertviden ind i billedet. I interviewene er der fremkommet en lang række tematikker, som stiller sig i vejen for det gode samarbejde alle ønsker. Alt lige fra det rent instrumentelle i hvad og hvordan borgersager skal skrives, borgerens stemme i egen sag og forskellige kommunikationsformer i samarbejde, kunne alle være eksempler på temaer, hvor viden fra forskning kunne hjælpe med at kvalificere ikke bare dialogen men også de løsninger der kunne fremkomme. Modsat ville det at blive inviteret ind i vores rum, forhåbentlig kunne inspirere forskere til at identificere andre problemstillinger fra praksisfeltet, som kunne kalde på at blive undersøgt nærmere. En del af Caswell & Dall pointer er netop, at de tre akser ikke kan stå alene, men må arbejde sammen i et dynamisk samspil. Vidensmobilisering kræver en vedvarende indsats med oversættelse, kontekstualisering og institutionalisering af viden – og en organisatorisk struktur, der understøtter dette på tværs af niveauer og aktører. (Caswell & Dall, under review)

Konklusion

Denne portfolio har belyst, hvordan vidensdeling og tværfagligt samarbejde mellem rådgivere, jobkonsulenter og bostøtter i Jobcenteret i Herning påvirkes af organisatoriske forandringer, faglige kulturer og kommunikationsformer. Med afsæt i den systemiske tilgang til vidensmægling er det blevet tydeligt, at viden ikke blot skal deles, men oversættes og kontekstualiseres for at skabe reel værdi i praksis.

Ved hjælp af aktionslæring og 4K-modellen blev samarbejdsudfordringer identificeret og bearbejdet gennem dialog, refleksion og fælles undersøgelse. Det viste sig, at relationel tryghed, fælles mål og gensidig forståelse er afgørende for at styrke samarbejdet og skabe bæredygtige forandringer.

De tre akser for vidensmobilisering – den horisontale, den vertikale og den ekstra-organisatoriske – blev anvendt som ramme for at bringe viden fra praksis ind i organisatoriske beslutningsprocesser og videre ud i eksterne samarbejder.

Samlet set peger arbejdet på, at vidensmægling i komplekse organisationer kræver en vedvarende og systemisk indsats, hvor alle videns former – ekspertviden, praksisviden og erfaringsviden – anerkendes og bringes i spil. Kun gennem et dynamisk samspil mellem aktører og niveauer kan der skabes meningsfulde og effektive løsninger for borgerne.

Litteraturliste

Structuring sustainable knowledge brokering in street level organisations. Dorte Caswell & Tanja Dall, under review with Policy & Evidence

Dialogisk procesfacilitering, Interpersonel kommunikation i organisationer nr. 14, Aalborg universitetsforlag, Lang 2018 et al.

Vidensmobilisering og vidensbrobygning – en oversigt over modeller og metoder. Evidence & policy, vol. 6 no. 2 David Budtz Pedersen & Ulrik Gensby 2022.

Systems thinking, knowledge and action: towards better models and methods, Allan Best and Bev Holmes, Policy press 2010

Død tid: Tap af temporal kontrol i mødet med velfærdsstaten. Merete Monrad, Uden for nummer 45, 2022