

Udskrevet af: Sune Bjørn Larsen

SÅDAN BRUGES TVÆRFAGLIGE DILEMMAER KONSTRUKTIVT - METODE TIL SAMSKABELSE

I tværfagligt samarbejde vil der næsten altid opstå dilemmaer, fordi vi ser på det samme på forskellige måder. Men dilemmaer er en god ting, som kan bruges konstruktivt, så der opstår samskabelse.



Sune Bjørn Larsen
sbl@raison.dk
Organisationspsykolog
Raison

Samskabelse er et af tidens buzzwords. Alle taler om det, men hvad er det egentlig?

Samskabelse kan beskrives som et samarbejde, hvor alle parter har ret til at deltage og har ret til at bestemme over produktet. Samskabelse er mere end samarbejde. For samarbejde foregår på den ene parts præmisser, hvorimod samskabelse handler om at få forskellige synspunkter til at mødes om at skabe nye løsninger sammen.[1]

Jeg ser samskabelse og tværfaglighed som to sider af samme sag, hvor det er mødet mellem henholdsvis forskellige interesser og forskellige fagligheder, der skaber ny viden og nye muligheder i en vejledningssituation. I begge tilfælde skal der være mulighed for reel indflydelse for alle parter, og der skal være et reelt ønske om at blive beriget af de forskellige holdninger og tilgange. Når vi arbejder samskabende og tværfagligt, skal vi værdsætte forskelle og uenighed.

Der findes mange metoder og modeller til samskabelse og tværfaglighed, men til syvende og sidst er det afgørende, at vi har viljen til at lytte til andre perspektiver, og evnen til at bruge alle perspektiver, hvis vi skal arbejde tværfagligt og samskabende.

Barrierer for tværfagligt samarbejde

Der er imidlertid mange barrierer for det tværfaglige samarbejde. Én barriere kan opstå omkring det monofaglige. Tværfagligt samarbejde kræver, at vi har stærke monofaglige perspektiver. Det er kun gennem forskellige tydelige interesser og faglige perspektiver, at vi får mange forskellige perspektiver frem.

Det monofaglige perspektiv kan fx være et ensidigt fagligt perspektiv fra en økonom, en jurist, en vejleder, en lærer eller socialrådgiver.

I denne sammenhæng er en interesse eller et fagligt perspektiv en reduktion af kompleksitet, da vi kigger på det menneske, vi vejleder, med en særlig specialiseret faglig vinkel eller interesse. Hvis vi ikke har stærke monofagligheder, kan vi ikke få stærk tværfaglighed, for så får vi ikke nok perspektiver med. Det samme princip gælder ved samskabelse - her handler det blot om forskellige interesser.

En anden barriere er, at vi ikke ved, hvor det fælles arbejde bringer os hen. En tredje barriere er, at det er

møgbesværligt. Det tager nemlig lang tid at inddrage og lytte til andres perspektiver. Og det kan være forstyrrende, når andre siger noget, der ikke lige passer sammen med vores egen opfattelse af verden.



En kompleks arbejdsform

Samskabelse og tværfaglighed er en kompleks arbejdsform, hvor der er mange forskelligrettede interesser involveret. Det er afgørende, at vi får de forskellige perspektiver i spil, så vi har så mange som muligt, når vi skal finde løsninger. Det kræver, at vi sørger for, at relevante aktører er repræsenteret, så vi kan finde de fælles målsætninger, som alle kan arbejde for.

Vi skal også sørge for at få afstemt, at der er reel indflydelse. Der er ikke noget værre end at blive inviteret til et møde for så at finde ud af, at konklusionerne er lavet på forhånd.

Dilemmaer er en god ting

Der findes flere metoder til tværfagligt samarbejde. Metoderne skal bruges til at bringe faglighederne i spil over for hinanden for at se styrken ved flere fagligheder på samme tid, så vi kan få inspiration og nye handlemuligheder fra hinanden.

Én metode, som jeg har brugt i mit arbejde med at udvikle tværfagligt samarbejde, hedder dilemmadiagrammet.[2] I tværfagligt samarbejde vil der altid opstå dilemmaer, fordi vi ser på det samme på forskellige måder - og dilemmaer er en god ting.

Skolevægning kan fx ses som udtryk for social udsathed med pædagogens briller, eller det kan ses som manglende evner med den faglærtes briller. Dilemmadiagrammet fremhæver dilemmaerne og tvinger os til både at forholde os til dilemmaerne, de værdier, der ligger bag, og de løsninger, der udspringer af perspektivet.

Når jeg arbejder med sager som disse i tværfaglig supervision, beder jeg de forskellige fagligheder drøfte deres bekymringer ud fra deres monofaglige perspektiv. Dernæst skal de lave en liste over bekymringer og vælge den bekymring, de vægter højest. De forskellige faggrupper skal sammen beskrive de værdier, som

bekymringerne dækker over.

Den tværfaglige kunst består i, at værdierne bag bekymringerne (som typisk vil repræsentere forskellige faglige tilgange) skal sættes over for hinanden, og deltagerne tvinges til at finde løsninger, hvor alle værdierne er tilgodeset. I en vejledningssituation kan dilemmadiagrammet fx bruges til at arbejde med bekymringer for den unge, hvor værdierne vedrører den unges trivsel, drømme, sundhed eller sociale situation.

Arbejdet med dilemmadiagrammet giver en større forståelse og større værdsættelse af andres fagligheder, og det giver flere og bedre løsninger.

Viljen skal være der

Metoder som dilemmadiagrammet hjælper os dog ikke, hvis der ikke er vilje bag. Den vigtigste forudsætning for samskabelse og tværfagligt samarbejde er, at der er vilje til at inddrage andre interesser og fagligheder. Og at vi har mandat til at gå i den retning, som vi sammen finder frem til. Hvis det er bestemt på forhånd, hvor vi skal hen, er der ingen grund til at inddrage andres perspektiver.

Det kræver derfor, at alle parter er indstillede på at lytte og på at afgive kontrol. Det kræver tillid til, at de involverede parter kan finde på gode løsninger. Det er selvfølgelig nemmere sagt end gjort, og det kræver, at vi arbejder aktivt med vores kompetencer til samskabelse.

Fire grundlæggende kompetencer

Jesper Gregersen og jeg har kaldt det for kompleksitetskompetencer i vores kommende bog.[3] Vi har opsøgt en lang række mennesker og organisationer, der er optaget af arbejdet med kompleksitet i deres arbejdsliv, og på den baggrund har vi udpeget fire kompetencer, der er grundlæggende for at kunne arbejde i komplekse sammenhænge. De fire kompetencer er **accept, deltagelse, refleksivitet og responsivitet**.

Vi kan se, at accepten af andres perspektiver, vores deltagelse sammen med andre, vores evne til at være refleksive om vores egen rolle og vores evne til at være responsive med andre er afgørende for at kunne samskabe.

Vi tror på, at alle kan udvikle kompetencerne, men vi skal erkende, at det ikke bare er noget, vi gør ved andre. Det er noget, vi gør sammen. Når vi deltager i processen, ændrer vi ikke bare på de andre, men også på os selv.

Refleksivitet - hvorfor tænker vi, som vi gør?

Ifølge den engelske professor Ralph Stacey kan vi arbejde med at styrke vores evner til refleksivitet. Det betyder, at vi skal skabe en øget bevidsthed om, hvad det er, vi gør, og hvordan vi gør det. Refleksivitet er evnen til at deltage i praksis og samtidig vurdere og undersøge vores egen deltagelse. Refleksiviteten er ikke blot at tænke over, hvad vi gør, men også, at vi tænker over, hvorfor vi tænker, som vi gør.

Refleksivitet skal gøre os i stand til at styre efter feedback, da feedback på effekten af det, vi gør, kan guide vores handlinger. Med refleksiviteten sætter vi den konkrete praksis i forgrunden, frem for hvad en bestemt model eller metode foreskriver.

Accept - opgiv de destruktive kampe

Refleksivitet kan dog ikke løse komplekse problemstillinger. Tværtimod. Når vi formår at være refleksive om vores praksis, vil vi typisk opdage, at verden består af dilemmaer og paradokser, og ofte vil de blive mere komplicerede, jo mere vi fordyber os i dem. Vi mener, at accept af dette vilkår er en grundlæggende kompetence, der er knyttet til at komme overens med kompleksiteten.

Som en del af vores bogprojekt har vi interviewet en lang række praktikere, der har beskrevet deres tanker og erfaringer med kompleksitet. Citatet herunder er fra en skoleleder, der sætter ord på accept af paradokser og

dilemmaer i hverdagen:

”Jeg kan godt lide en metafor, som Sverre Raffensøe viste mig engang. Det er en model om en ustabil balance. Den består af en halvbue, hvor buen vender opad, og hvor der ligger en kugle på toppen. For at sikre, at kuglen ikke triller ned, må der være konstant opmærksomhed på at holde balancen.”[4]

Disse balancer udspiller sig hver dag i arbejdet med samskabelse og tværfaglighed. De fleste kender de klassiske problemstillinger i organisationer med balancen mellem tillid og kontrol, balance mellem kvalitet og ressourcer, balance mellem innovation og sikker drift, balance mellem imødekommenhed over for krævende brugere/kunder og organisatorisk integritet osv.

Vi mener, at paradokser skal accepteres som en uundgåelig del af arbejdslivet, og accepten skal gøre os i stand til at opgive destruktive kampe om, hvem der har ret eller uret, så vi i stedet har fokus på vores deltagelse i nuet og får skærpet opmærksomheden på, hvad vi er i gang med, og hvorfor vi er i gang med det.

Det kræver deltagelse

Vi er grundlæggende nødt til at kaste os ud i samarbejdet og engagere os i det, vi arbejder med. Som Klaus Majgaard skriver i sin artikel ”Jagten på autenticitet i offentlig styring”:

”Vi kan ganske vist stille os reflekterende over for de forskellige rationaler og deres kontekster... Men det ændrer ikke ved, at vi til syvende og sidst må tage et spring og træffe en beslutning, som afvejer de ellers ikke afvejelige størrelser... Vi iagttager den ikke kun som et emne for refleksion, men udlever den som noget, der gør os til dem, vi er.”[5]

Deltagelse er en kompetence, vi bruger, i arbejdet med samskabelse og tværfaglighed. Vi er nødt til at være fælles om dilemmaer, engagere os i hinandens hverdag og forholde os åbent og reflektivt til den kompleksitet og de paradokser, vi møder.

Responsivitet - interaktionen med andre

Responsivitet er vores kompetence til at stille skarpt på mikroprocesser i relationerne. Når vi skal bruge vores kompetence til at være responsive, skal vi ikke blot styre efter metoder, rammer og grundig planlægning. Fokus ligger på relationerne i organisationen, som er kendetegnet ved gensidig respons. Samskabelse og tværfaglighed bliver et spørgsmål om, at vi som deltagere responderer på hinanden.

Det kræver, at vi lytter efter alt det, der sker i relationen og hos os selv, når vi samtaler. Vi har ofte en tendens til at smide alle de små tanker væk. Dem, der fremkaldes af alle de små mikroprocesser mellem mennesker. Vi ser det måske som forstyrrelser, der irriterer og kommer på tværs. Det kan være en observation af to, der snakker stille sammen i et hjørne under et møde. Vi kender alle til tvivlen: Skal vi bryde ind, eller skal vi ignorere det? Men vi snakker sjældent om, hvad vi gør ved alle de små afbrydelser og de små tanker.

Når vi har et øget fokus på det, der sker i rummet her og nu, skaber vi tillid i vores relationer, og vi får bragt de nødvendige interesser og faglige perspektiver frem.

Gammel vin på nye flasker?

Er samskabelse i virkeligheden bare gammel vin på nye flasker? Det er sundt at være kritisk over for nye trends og buzzwords. Og jo, en del af tankerne er bestemt ikke nye.

Jeg ser samskabelse som den ene yderpol på et kontinuum, hvor vi kan have mere eller mindre samskabelse.

Det store problem opstår, når vi kalder almindeligt samarbejde, hvor centrale beslutninger og faglige perspektiver er fastlagt på forhånd, for samskabelse eller tværfaglighed. For så føler vi os ført bag lyset. Og der kan være mange gode grunde til, at vi ikke kan samskabe fuldt og helt i en vejledningssituation.

Lovgivning, økonomiske rammer, politiske bestillinger og meget mere kan være uomgængelige rammer, og vi stikker blå i øjnene på hinanden, hvis vi kalder det samskabelse.

Men derfor kan vi godt lade os inspirere af samskabelsesperspektivet, så vi får så meget af det som muligt. For vin kan sagtens være god, selvom den er gammel - og idéen om at inddrage alle parter, at være åben for andres perspektiver og andre løsninger er evigt gyldige.

Om Sune Bjørn Larsen

Sune Bjørn Larsen er organisationspsykolog og ejer af Raison, der skaber organisationsudvikling med fokus på forpligtende fællesskaber i et kompleksitetsteoretisk perspektiv. Sune Bjørn Larsen har desuden erfaring fra forstander- og centerchefstillinger i Københavns Kommune.

[1] Hald, Stine: "[4 trin til succesfuld samskabelse](#)", lederweb.dk

[2] Carsten Pedersen (2011): "Praksisfilosofi - faglig refleksion på tværs af professioner", Akademisk Forlag

[3] Inspireret af Ralph Staceys kompleksitetsteori

[4] Interview med Martin Gredal, skoleleder. Læs yderligere på www.kompleksitet-i-praksis.dk

[5] Majgaard, Klaus (2010): "Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1: Dilemmasplet", Økonomistyring og informatik, 26. årgang nr.

Vil du læse mere om tværfaglighed?

Følg med i Vejlederforums serie om [tværfaglighed](#).

2017 nr. 1

06-02-2017

Alt indhold på www.vejlederforum.dk er beskyttet af lov om ophavsret. Tekst, grafik m.v. stilles til rådighed på skærm eller print til personlig brug for VejlederForums abonnenter. Indholdet må ikke herudover kopieres, printes, mangfoldiggøres eller distribueres uden skriftlig tilladelse fra Schultz Information.