

# Leder

Det tværfaglige samarbejde omkring opgaveløsningen har været i fokus for mange af de omstruktureringer som medarbejdere og ledere på arbejdspladserne gennemlever i disse år. Den stadigt stigende kompleksitet i arbejdsopgaverne kalder på forbedret samspil mellem faggrupper arbejdsindsats. En vifte af forskellige former for team- eller gruppeorganisering i arbejdsudførelsen syntes at være det oplagte svar på disse udfordringer. Sådanne forandringer af arbejdsorganiseringen skaber imidlertid nye udfordringer og en række af disse tematiseres i dette nummer af tidsskrift for arbejdsliv, som er det andet ud af to temanumre om tværfaglighed og teamsamarbejde. Temareaktionen modtog så mange kvalificerede bidrag, at vi besluttede at udgive to temanumre om temaet. Dette temanummer indeholder artikler fra forskere fra en række forskellige miljøer, som formidler indsigter fra forskningsprojekter, der med afsæt i forskellige genstandsfelter, teoretiske og metodologiske tilgange belyser problemstillinger og handlemuligheder, som åbner sig i forandringsprocessen.

Artiklerne peger på, hvordan det tværfaglige samarbejdes succes afhænger af mange forhold. Når ledere og konsulenter hylder slogans som at *team* står for 'Together Everyone Achieves More', så er det udtryk for et optimeringsrettet ønske og en ambition for det tværfaglige samarbejde. Selve teambegrebet er ikke nyt. Historisk kan ordet *spores tilbage til* 1500-tallet, hvor team har refereret til en gruppe der arbejder sammen om et fælles mål. Den moderne brug af begrebet afspejler en udvikling hvori der gradvist er blevet indbygget et effektiviseringsmål,

når team bruges som alternativ til arbejdsgruppe. Artiklerne i dette temanummer viser, at effektivitetsidealet for tværfagligt samarbejde trives på arbejdspladserne, men at der er mange udfordringer i forhold til at få det tværfaglige målrettede samarbejde i grupper til at fungere.

Fra et ledelsesperspektiv er det således afgørende, at formål med og udmøntning af de tværfaglige og teambaserede ambitioner understøttes af gennemsigtighed og tydelig ansvarsfordeling – dels mellem ledelses- og medarbejderniveauet, og dels faggrupperne imellem, ligesom forskellige teknisk organisatoriske systemer og rammer i arbejdet må tilpasses, så de understøtter den tværfaglige og kollektivt rettede arbejdsorganisering. Som flere af artiklerne påpeger, så er der her et ikke uvæsentligt magtelement i spil, idet nye organiseringer reformulerer ansvars- og indflydelsesbetingelser ligesom nye arbejdsdelinger forandrer arbejdsindholdet og dettes prioritering på nye måder. Hertil kommer, at det tværfaglige samarbejde må balanceres i forhold til professionernes autonomi så faglige specialers bidrag til kvalitetssikringen ikke undermineres af heterogene idealer, dvs. at spørgsmålet om spændingen mellem specialisering og generalisering må reflekteres i forhold til hvordan de tværfaglige decentrale ambitioner for arbejdsorganisering udmøntes.

Et andet vigtigt opmærksomhedspunkt angår nødvendigheden af at undgå at ambitioner om tværfaglige teamorganiseringer havner i et uhensigtsmæssigt spændingsfelt mellem kvalitetssikring og effektiviseringsrationaler. Mere overordnet er det relevant at identificere hvad det egentligt er for kon-

cepter, teorier og rationaler, som vinder gennemslag som nye set ups for samarbejdet. Hvilke antagelser om arbejde, samarbejde, faglighed og kvalitet gennemsyrrer de herskende diskurser og hvilke tilsigtede og måske utilsigtede implikationer af implementering toner frem på de forskellige arbejdspladser, som binder an med nye tværfaglige arbejdsorganiseringer.

Ønsket om øget samarbejde på tværs af faglige skel og organisatoriske opdelinger ses indenfor det danske sundhedsvæsen som en væsentlig nøgle til forbedring af kvaliteten i kernopgaven og som redskab til at sætte borgeren i centrum for de professionelle arbejde. Bag denne overordnede fælles målsætning er der imidlertid langt fra enighed om, hvad det forbedrede samarbejde skal indebære, og hvordan det skal føres ud i livet. I artiklen "Kampen om tværsamarbejdet" giver Sine Lehn-Christiansen et indblik i, hvordan en række aktuelle og indbyrdes forskellige diskurser – eksempelvis om tværprofessionelt samarbejde, relationel koordinering og samskabelse - præger tværsamarbejdet på sundhedsområdet i Danmark. Hun diskuterer, hvordan forskellige tilgange trækker på forskellige problemforståelser, og hvordan de som følge heraf opererer med meget forskellige målsætninger for en styrkelse af samarbejdet på tværs. Forskellige tilgange kan ses som udtryk for igangværende kampe om, hvordan den tværfaglige praksis skal udvikle sig og hvilke implikationer de forskellige diskurser kan tænkes at få for de professionelle, deres arbejdsliv og mulighed for at løse de opgaver de stilles overfor.

Maya Christiane Flensborg Jensen bidrager til temanummeret med artiklen "Teammøder i rehabilitativ hjemmepleje – effektiv ensretning eller nuanceret faglig dialog?" Artiklen tager afsæt i praksisnære undersøgelser af, hvad der foregår på teammøder i hjemmeplejen, hvor medarbejdere med forskellig status og faglighed

skal praktisere tværfagligt samarbejde. Studierne identificerer en række barrierer, der medvirker til at forhindre, at tværfaglige ambitioner omsættes i praksis. Det viser sig at norm- og gruppedynamikker udfolder sig på måder, som betyder at sosu-medarbejdernes historier om deres arbejde med at rehabilitere individuelle ældre borgere, modtages og bearbejdes forskelligt af deres kollegaer og supervisorer. Artiklen fremhæver, hvordan nogle historier udpeges som 'succeshistorier', og derved resulterer i anerkendelse, mens andre historier giver anledning til frustration og sanktioner. En central pointe er, hvordan det sanktions- og belønningssystem, der etableres gennem udveksling af historier på møderne, er baseret på én dominerende vision om, hvordan arbejdet optimeres og håndteres 'professionelt', og hvordan dette paradoksalt tilsyneladende ensretter snarere end åbner op for en kreativ dialog om alternative tilgange til arbejdet med ældre mennesker.

Tværfaglige samarbejder i designarbejdet er under luppen i Kristiane Marie Fjær Lindlands artikel "Tværfaglig samarbeid i produktutviklingsarbeid – Faglig identitetsutøvelse og teamemosjonell regulering". Analyserne demonstrer, at den følelsesmæssige regulering i gruppen i udviklingsprocesserne interagerer med hvordan gruppedlemmerne kan agere som eksperter i de konkrete designprocesser. Designerne er i særdeleshed nødt til at modificere, hvordan de bringer deres professionelle "selv" i spil i designprocesserne. Hvordan de kan gøre det, afhænger af de konkrete gruppeemotionelle processer, hvilket til tider opleves som modsætningsfyldt. Analyserne peger på, at forbedringer af tværprofessionelt samarbejde kræver, at de enkelte deltagere i det tværfaglige gruppearbejde bliver bedre til at forstå og respektere andre deltageres attituder i forhold til deres egne arbejdsopgaver.

I artiklen "Forestillinger om samarbejde i ingeniørarbejdet" fokuserer Vibeke Andersen og Anders Buch på hvordan samarbejde i ingeniørarbejdet udspiller sig i praksis. Empiriske studier peger typisk på, at ingeniørarbejdet er kendetegnet ved gruppeorienterede og teamorganiserede arbejdsprocesser. Forfatternes to etnografiske studier af ingeniørarbejde hos rådgivende ingeniørvirksomheder tyder dog på, at sådanne arbejdspraksisser er udfordret. De udvælger og analyserer to cases, hvor man tilstræber tværfagligt samarbejde. Man kunne således forvente, at arbejdspraksisserne ville bygge på kollaborative, gruppeorienterede arbejdsprocesser. Analyserne viser imidlertid, at de gruppeorienterede processer har vanskelige kår, fordi individualiserende tidsregistrerings- og faktureringsystemer modarbejder dem. De udfordres tillige af et individualistisk ethos, som er rodfæstet i ingeniørprofessionen. De kollektive arbejdsprocesser opstår derfor primært som *koordination* mellem højt specialiserede eksperter – en gensidig udveksling af information i et prædefineret arbejdsdelingsmønster, som kan kvantificeres og måles.

Artiklen "Tværprofessionalisme som forandringsform i professionshøjskolen" er forfattet af Sofie Sauzet og tager sit afsæt i undersøgelser af tværfaglighed i en professionshøjskolesammenhæng. Artiklen udforsker, hvordan tværprofessionalismen på den ene side fortolkes som et innovationspotentiale, der kan forandre den eksisterende professionspraksis, og på den anden side som en refleksion af professionernes aktuelle praksis, der kan forberede professionsstuderende til deres kommende praksisser. Den samtidige tilblivelse af tværprofessionalismen som 'innovation' og 'praksisrefleksion' analyseres som tilblivelsen af to

'versioner' af samme fænomen. Artiklens analytiske pointer drejer sig i forlængelse heraf om, hvordan forholdet mellem de to forskellige tilgange påvirker forståelsen af tværprofessionalismens forandringsobjekter, forandringsformer og effekter. På baggrund af dette analytiske greb præsenterer artiklen nogle forslag til, hvordan tværprofessionalisme kan forstås som forandringsform i professionshøjskoleregi.

Temanumret viser således, at der både en række iboende potentialer og udfordringer forbundet med realisering af tværfaglige og teambaserede tiltag i opgaveløsningen og artiklerne formilder interessante indsigter herom til gavn for såvel forskere som praktikere med interesse for, hvordan et højt kvalitetsniveau med muligheder for faglig udfoldelse og udvikling kan realiseres.

Udenfor tema, bringer vi den tidsaktuelle artikel "Illusionen om de mest udsatte sociale klienters inklusion på arbejdsmarkedet. Udsatte sociale klienters vedvarende ledelse af sig selv som afvigere i retning af normaliteten" af Peter Bülck. Artiklens analyse er yderst aktuell i en tid, hvor kontakthjælpsmodtagere kun kan bibeholde deres hidtidige ydelse, hvis de påtager sig lønarbejde i mindre omfang. Bülck peger på, at denne politiske prioritering har rod i en diskursiv forandring, som er sket over de sidste 30 år. Denne udvikling betyder, at vi i dag er i stand til at opfatte de mest udsatte sociale klienter som mennesker, der kan (og burde) nå et højere "udviklingsstadium", og som, hvis (og når) de når det, kan blive en del af arbejdsmarkedet. Artiklen konkluderer, at forestillingen om at man i vidt omfang kan inkludere de mest udsatte sociale klienter på arbejdsmarkedet er en illusion, som hænger sammen med, at arbejdsnormen nødvendigvis skal fremstå som ufravigelig.

God læselyst

Janne Gleerup, Ole H. Sørensen, Ida Juul og Sofie Sauzet