

PRAKSISSE DER UNDERSTØTTER SAMARBEJDE PÅ TVÆRS

Publiceret: 30. marts 2021

Af: Tine Murphy

Artiklen er en undervisnings- og praktisk anvendelses-version af forskningsartiklen 'At leve med' tværgående samarbejde (Murphy, Aakjær, Pallesen og Rosenberg 2021) [1]. Denne tekst er blevet til igennem et større videnskredsløb mellem CLO-ledelsesteam på Professionshøjskolen Absalon, fængslet i Norge, studerende på Diplom i Ledelse og dialog om tværgående samarbejde ved konference for forebyggelse af selvmord. Med afsæt i forskningsartiklen har vi anvendt en version af teksten til undervisning i modul 3 og har fået den kvalificeret af både med-undervisere Maria Hamilton og Heidi Graff, men også af de studerende, særligt Heidi Teichert, jobcenter Lejre, har bidraget med indsigt i danske rehabiliteringsteams. Den er løbende blevet kvalificeret ved drøftelser i teamets faglige værksteder både med hensyn til forskningskvalitet og praktisk anvendelighed. Særligt Mie Wulff Hemmingsen har bidraget til formidlingen af artiklens pointer i praksis.

ABSTRAKT

Tværgående samarbejde (både tværsektorielt, tværorganisatorisk og tværprofessionelt) er blevet mere og mere udbredt i velfærdssamfundet. Det skyldes et udbredt ønske om at integrere forskellige professionelle indsatser omkring ønskede effekter på de enkelte borgers liv og velfærd. Denne artikel præsenterer indsigt fra et casestudie af organisering af forvarings- og rehabiliteringsindsatsen i et åbent fængsel i Norge, hvor en række medarbejdere fra forskellige offentlige instanser mødes i fælles daglig praksis, hvor de hver især er ansvarlige for at levere velfærdsydelser ind i fængslerne.

Medarbejderne har potentielt modstridende antagelser og tilgange til de indsattes rehabilitering og forvaring. Ved at trække på sensemaking-teori (Weick 1995; Murphy 2015) og gå i kritisk dialog med neoinstitutionel teori (DiMaggio & Powell 1991), undersøger vi et eksempel på, hvordan den lokale udfoldelse af den norske importmodel sætter aktører i stand til at skabe mening med deres arbejde på en måde, som gør, at de kan 'leve med' modsætninger i praksis. Artiklen identificerer tre afgørende praksisser, som særligt understøtter samarbejde på tværs af sektorer, organisationer og professioner. Disse tre praksisser er narrative praksisser, praksisser knyttet til brug af fælles redskaber og interaktionsmønstre.

1.INTRODUKTION

1.1 Tværfagligt og monofagligt samarbejde

Når man som medarbejder skaber mening med sit arbejde trækker man i høj grad på den mening, som man har skabt og løbende genskaber med sine fagfæller. Man trækker på sin fælles uddannelsesmæssige baggrund, den fælles meningsgørelse om faget, fagidentiteten og de mål, man som fagprofessionel stræber imod. Når man arbejder i en funktionsopdelt (fagopdelt) organisationsstruktur, hvor medarbejdere inden for samme fag er placeret i samme monofaglige afdeling (Mintzberg 1983 i Sørensen 2000), så vil den fælles kultur og de fælles narrativer i afdelingen formodentligt være kraftigt formet af dette fag og diskursen i fagets institutionelle felt (Nygaard 2010).

Men hvordan forholder det sig for medarbejdere, som indgår i mere eller mindre faste samarbejder med aktører fra andre professioner, organisationer eller sektorer? Det kunne f.eks. være i samarbejdet mellem lærere og pædagoger i folkeskolen; mellem SOSU'er, sygeplejersker, fysioterapeuter og ergoterapeuter på landets plejehjem; samarbejde mellem primær og sekundær sektor i sundhedssektoren. Det kan også være medarbejdere i tværfaglige afdelinger i organisationer, der er opdelt efter produkt/målgruppe (Mintzberg 1983 i Sørensen 2000). I begge tilfælde mødes to eller flere parters kultur, sensemaking og narrativer med hinanden om, hvad der er vigtigt, hvad deres identitet er, og hvad borgerens position bør være.



**"I BEGGE TILFÆLDE MØDES TO
ELLER FLERE PARTERS KULTUR,
SENSEMAKING OG NARRATIVER MED
HINANDEN OM, HVAD DER VIGTIGT,
HVAD DERES IDENTITET ER, OG HVAD
BORGERENS POSITION BØR VÆRE."**

INSPIRATION TIL EN KONKRET ANALYSE

Hvem af dine medarbejdere indgår i tværfaglige samarbejder?

-Med kollegaer fra jeres organisation?

-Med medarbejdere fra andre organisationer?

Hav dem i baghovedet som eksempel, imens du læser artiklen.

1.2 Tværgående samarbejde

Klassisk organisationsteori har fokus på en formel organisation. Organisationen som en afgrænset enhed med medarbejdere og ledere, der er ansat i den samme organisation, som interagerer med hinanden jævnlige, og som bidrager til at producere et produkt eller en ydelse med hinanden (Schein 2014; Hatch 2013; Schultz 1990; Mintzberg 1983; Leavitt-Ry 2002; Schnoor 2015). Ud fra det fokus giver det god mening at undersøge, hvad man som leder kan gøre for at udvikle kulturen, narrativerne og strukturen i organisationen. Ofte vil lederen have som mål at understøtte en større grad af fælles kultur eller fælles narrativer inden for organisationen, som understøtter arbejdet med kerneopgaven. Men jo mere der stilles krav om, at de offentlige ydelser skal tage udgangspunkt i borgerens behov, desto større bliver presset for, at offentligt ansatte skal indgå i tværgående samarbejder – med andre professioner, med ansatte i andre organisationer, sektorer og med aktører fra frivillige organisationer (Torfing m.fl. 2017).

Den case, som analyseres i artiklen her, undersøger det tværgående samarbejde i et fængsel i Norge. Men for at illustrere, at pointerne fra artiklen kan anvendes på en række andre praktiske kontekster, kommer her er et eksempel på et tværgående samarbejde i rehabiliteringsteams i Danmark. Ved at implementere tiltag inspireret af artiklens konklusion, ville man kunne understøtte teamet. Rehabiliteringsteams producerer indstillinger til pensionsudvalgene og består af kommunale repræsentanter fra beskæftigelsesområdet, det sociale område, sundhedsområdet og et regionalt medlem, der er sundhedskordinator.

Det tværorganisatoriske samarbejde i rehabiliteringsteams kan man illustrere på denne måde:

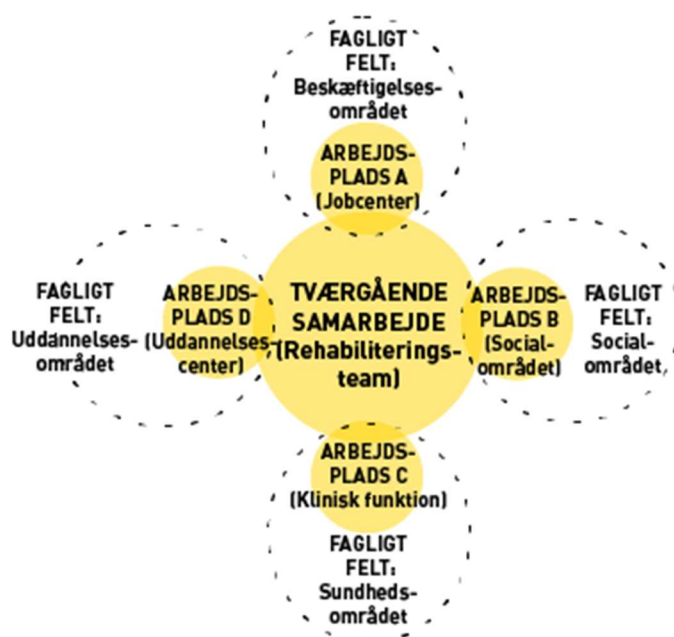


Fig1: Illustration af det tværgående samarbejde for rehabiliteringsteams[2].

Vi kan altså forvente, at hver aktør bærer et sæt af forventninger og rutiner med sig, og at det tværgående samarbejde derfor vil indebære et sammenstød mellem kulturer, narrativer og strukturelle forventninger til igennem hvilke mekanismer, man skal koordinere arbejdet (Mintzberg 1983 i Sørensen 2000). Illustrationen viser også, at en af grundene til, at vi kan forvente forskelle mellem områderne, er eksistensen af fagfelter eller institutionelle felter (Nygaard 2010). I institutionelle felter er der instanser, som udvikler fælles, fagspecifikke regler og metoder, og rammesættende dokumenter og normer. De spredes frivilligt eller lovpligtigt ud i de enkelte

organisationer, som har ansatte fra fagfeltet. På den måde øges forskellene mellem organisationer, som orienterer sig inden for hver deres institutionelle felter. Der er altså meget, der taler for, at der vil komme konflikt og uenighed mellem aktører fra forskelle professioner, organisationer og sektorer, når de skal samarbejde.

1.3 Artiklens empiriske case og analysestrategi

Analysen i denne artikel stiller skarpt på, hvad vi kan lære af det tværgående samarbejde i et norsk, åbent rehabiliteringsfængsel. Vi fik adgang til fængslet, som en del af det europæiske COLAB projekt[3], som undersøger udfordringer i samarbejdet mellem fængsel og psykiatri omkring indsatte med psykiske udfordringer. I forskerteamet bestående af 4 forskere fra Professionshøjskolen Absalon har vi foretaget 10 kvalitative interviews med fagfolk fra fængselsvæsenet, social- og sundhedsvæsenet, uddannelsessektoren, kirken, sport og fritid, psykiatrien og fængslets ledelse. Derudover har vi lavet observationer og uformelle samtaler under vores ophold i og i nærheden af fængslet. Endvidere lavede vi interviews med indsatte. Interviewene varede i gennemsnit 45-60 minutter, og blev optaget og efterfølgende transskriberet. Alle interviews var semistrukturerede, og det tematiske fokus for interviewene var fagfolkenes arbejdspraksis og deres interaktion.

Oprindeligt var vores opgave at undersøge udfordringerne i det tværgående samarbejde, men jo mere vi forstod arbejdsgangene og meningsskabelsen i fængslet, jo mere kunne vi se, at når det kom til det tværgående samarbejde, som fandt sted inden for fængslets mure, så det faktisk ud som om, at det fungerede rigtig godt. Derfor skiftede vi fokus fra at udforske udfordringer, til at spejle, hvad der fungerede og undersøge, hvorfor det fungerede. I denne artikel behandler jeg altså casen som en "best case", som jeg forsøger at forstå for at få inspiration til ledelse i andre lignende kontekster. Denne artikel holder ikke fokus på samarbejdet med psykiatrien.

I fængslet er der en række aktører, som er ansat i andre organisationer, men som har et skrivebord inden for murene og kommer fast og arbejder der nogle dage om ugen. Deres chefer og øvrige kollegaer er altså i andre organisationer, men de indgår også på bestemte dage i samarbejdet i fængslet. Det gælder "helse" (sygeplejersker, ansat i kommunen), "skolen" (undervisere, ansat i regionen) og præsten (ansat i sognet). Dertil kommer fængselsbetjentene, den lokale leder og "metode og indhold" (socialrådgivere, der er ansat i fængslet og lægger alle deres arbejdsdage der).

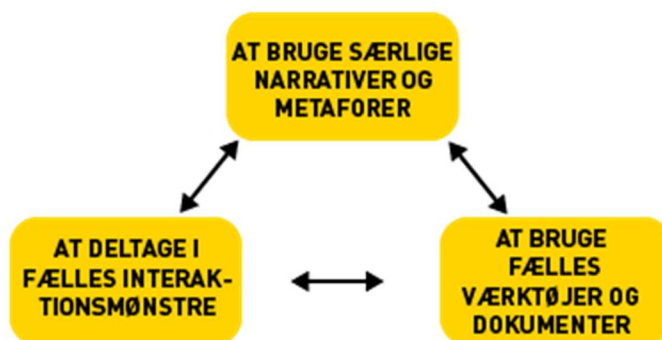
Denne model er udbredt i den offentlige sektor i Norge, hvor man bl.a. kender den fra undervisningssektoren. Den går under navnet "importmodellen". Mange af aktørerne havde altså to skriveborde, to sæt kollegaer og to organisationsstrukturer, som de skulle bidrage til og skabe mening med. Det ville vi gerne lære mere af, og derfor er artiklens problemformulering:

Hvilke praksisser understøtter det tværgående samarbejde i denne kontekst?

Jeg kan allerede nu afsløre, at da mine kollegaer og jeg studerede samarbejdet i fængslet, var der særligt tre aspekter af deres fælles praksis, som vi kunne se understøttede det tværgående samarbejde (link til Murphy, Aakjær, Pallesen og Rosenberg 2021):

1. At bruge fælles, rammesættende værktøjer og dokumenter.
2. At deltage i fælles interaktion.
3. At bruge særlige narrativer og metaforer.

Denne artikel indeholder separate delanalyser af alle tre aspekter af den fælles praksis.



Figur 2: Model af de 3 aspekter af praksis som understøtter det tværgående samarbejde.

Før vi dykker ned i de tre delanalyser, vil jeg lige fremhæve nogle overordnede pointer. Jeg definerer "tværgående samarbejde" som en kombination af, at aktørerne bliver ved med at levere deres del af det tværfaglige samarbejde, og at de bliver ved med at finde det meningsfuldt at deltage. Det tværgående samarbejde består altså både af fælles handling og meningskabelse, som understøtter det. "Tværgående samarbejde" er et mærkat, jeg som forsker har hæftet på konteksten. Jeg kan få øje på, at der foregår tværgående samarbejde på tværs af mange typer skel – professioner, organisationer og sektorer. Men aktørerne selv havde ikke fokuseret så meget på de skel, som de

arbejdede på tværs af, at der var nogle af dem, som stod tydeligere frem end andre. Derfor skifter jeg i artiklen mellem at kalde det "tværfagligt", "tværprofessionelt", "tværorganisatorisk" og tværsektorielt" samarbejde.

“ARTIKLENS PROBLEMFOMULERING:


HVILKE PRAKSISSE UNDERSTØTTER DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE I DENNE KONTEKST?

SÆRLIGT TRE ASPEKTER AF DERES FÆLLES PRAKSIS, SOM VI KUNNE SE UNDERSTØTTEDE DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE (LINK TIL MURPHY, AAKJÆR, PALLESEN OG ROSENBERG 2021):

AT BRUGE FÆLLES, RAMMESÆTTENDE VÆRKTØJER OG DOKUMENTER.

AT DELTAGE I FÆLLES INTERAKTION.

AT BRUGE SÆRLIGE NARRATIVER OG METAFORER.”



2. AT BRUGE FÆLLES RAMMESÆTTENDE VÆRKTØJER OG DOKUMENTER

Jeg vil gerne forstå, hvorfor deres samarbejde fungerede så godt. Derfor analyserer jeg de tre nævnte aspekter fra deres praksis. Og jeg starter med at se på, hvordan de i flere tilfælde bruger fælles, rammesættende værktøjer og dokumenter. Afsnittet indeholder først en introduktion af begreber til at skelne mellem forskellige typer af værktøjer og dokumenter. Derefter anvendes begreberne til at analysere de dokumenter, som var i brug i casen i Norge. Efterfølgende kommer der tips til, hvordan læseren kan analysere, hvilke dokumenter og værktøjer, der er i brug i egen organisation, og hvordan de kan udvikles for at understøtte det tværgående samarbejde. Til sidst kobles denne artikels fund til teori om organisationskultur for at identificere, hvad der eventuelt er nyt.

Rammesættende værktøjer og dokumenter kan være mange ting. Det kan være forskellige skabeloner og skemaer til dokumentation eller skabeloner til dagsordner. Det kan også være guidelines og vejledninger, tavler med faste felter, rammesættende dokumenter til medicinadministration eller dokumenter, der indeholder guidelines til bestemte samtaleformer. Jeg kalder dem rammesættende, fordi de udpeger bestemte roller og opgaver, som skal varetages.

Jeg foreslår her en typologi for rammesættende dokumenter (og værktøjer):

- Mono-professionelle: Rammesættende dokumenter, som er knyttet til én bestemt profession.
- Multi-professionelle: Rammesættende dokumenter, som er knyttet til flere professioner, og som udpeger, hvad de hver især skal bidrage med.
- Pan-professionelle: Rammesættende dokumenter, som ikke er knyttet til en bestemt profession, men som kan anvendes af alle.

Jeg anskuer ikke det at knytte et rammesættende dokument til en profession eller ej som et objektivt fænomen. Ud fra et anti-realistisk synspunkt ser jeg ”knytningen” som en socialt forhandlet proces. Dokumentet selv kan godt signalere, at det er knyttet til en bestemt profession – der kan f.eks. stå ”sygepleje” på det. Men jeg kan også godt forestille mig, at der kan opstå en praksis i en organisation, hvor det er en anden profession, der sædvanligvis anvender det.



**“JEG FORESLÅR HER EN TYPOLOGI FOR RAMMESÆTTENDE DOKUMENTER (OG VÆRKTØJER):
MONO-PROFESSIONELLE: RAMMESÆTTENDE DOKUMENTER, SOM ER KNYTTET TIL ÉN BESTEMT PROFESSION.
MULTI-PROFESSIONELLE: RAMMESÆTTENDE DOKUMENTER, SOM ER KNYTTET TIL FLERE PROFESSIONER, OG SOM UDPEGER, HVAD DE HVER ISÆR SKAL BIDRAGE MED.
PAN-PROFESSIONELLE: RAMMESÆTTENDE DOKUMENTER, SOM IKKE ER KNYTTET TIL EN BESTEMT PROFESSION, MEN SOM KAN ANVENDES AF ALLE.”**

Når man vil analysere, i hvilken kategori et bestemt dokument falder, så kan man både undersøge

-hvad dokumentet i sig selv signalerer

-hvilke dominerende forventninger der i øjeblikket er til, hvem der bør anvende det.

2.1 Rammesættende dokumenter og værktøjer i fængslet

Det tværgående samarbejde i fængslet var formet af flere rammesættende dokumenter. Et meget centralt dokument var skabelonen for dagsordenen til ansvarsgruppemøderne. Det var periodiske tværgående møder, som var ejet af den indsatte og faciliteret af dennes kontaktbetjent. Møderne havde til hensigt at skabe overblik og lægge planer. Skabelonen til mødet viste de mange professioner, som skulle være til stede ved møderne, og hvad de hver især skulle bidrage med. Det var altså et multi-professionelt redskab. Dokumentet understøttede det tværprofessionelle samarbejde på to måder: Det rammesatte, at der blev etableret handle-mønstre, hvor flere professioner mødtes jævnligt. Og det anskueliggjorde, at de alle havde et lige vigtigt bidrag.

Da vi besøgte fængslet, var en sygeplejerske og en socialrådgiver i gang med at skabe mening om et nyt værktøj. Det bestod af dokumenter, som opridsede en særlig samtaleteknik, rettet mod at hjælpe misbrugere på fode igen, hvis de var faldet i. Mange af de indsatte kæmpede med et misbrug. I det skriftlige materiale, som redskabet blev formidlet i, var der ikke nogen angivelse af, om det skulle anvendes af en bestemt profession. Det blev italesat som en samtaleteknik, som sygeplejersken og socialrådgiveren ville lære at kende sammen, så de kunne lære af hinanden undervejs på tværs af deres professioner. De forventede, at mange af dem ville bruge redskabet uanset profession. I andre organisationer kunne materialet sagtens blive til et værktøj, som var knyttet eksklusivt til én profession, men i denne organisation, blev det holdt åbent, og det blev altså konstrueret som et pan-professionelt redskab.

2.2 Understøtter jeres rammesættende dokumenter det tværgående samarbejde?



“JO MERE BRUG DER ER AF MULTI-PROFESSIONELLE OG PAN-PROFESSIONELLE RAMMESÆTTENDE DOKUMENTER OG VÆRKTØJER I EN ORGANISATION, DESTO BEDRE VIL TVÆR-PROFESSIONELT SAMARBEJDE VÆRE UNDERSTØTTET.”

Jo mere brug der er af multi-professionelle og pan-professionelle rammesættende dokumenter og værktøjer i en organisation, desto bedre vil tvær-professionelt samarbejde være understøttet. Rammesættende dokumenter vil simpelthen i højere grad medvirke til at synliggøre flere professioners potentielle bidrag. Og de vil rammesætte flere anledninger til, at flere professioner bidrager på lige fod.

IDEER TIL EN KONKRET ANALYSE

Analysespørgsmål om rammesættende dokumenter:

-Hvilke rammesættende dokumenter anvender vi? Skabeloner, vejledninger etc.

-Bliver dokumenterne opfattet som mono-, multi- eller pan-professionelle?

-For hvilke mono-professionelle dokumenter kunne det være meningsfuldt at ændre ordlyden, så de lægger op til at være multi- eller pan-professionelle?

-Hvilke faglige eller juridiske risici skal vi være opmærksomme på, hvis vi bevæger os væk fra mono-professionelle rammesættende dokumenter?

Kobling til kulturteori

Med et kulturteoretisk blik (Schein 2014) ville vi anskue de rammesættende dokumenter som kulturelle artefakter. Vi ville se dem som en del af det øverste og synlige lag i kulturen. Vi ville fokusere på den symbolske effekt af, at de signalerede, at tværfaglighed er normen. Den effekt har de utvivlsomt også i denne kontekst. Men i analysen her får vi øje på, at de også på en anden og meget vigtig måde understøtter den fælles tværgående praksis. De multi- og pan-professionelle rammesættende dokumenter fortæller på meget jordnær vis, hvem der skal gøre hvad. På den måde er de meget direkte med til at rammesætte det andet aspekt, som understøtter det tværgående samarbejde, nemlig at deltage i fælles interaktion.

3 AT DELTAGE I FÆLLES INTERAKTION

Organisationsstrukturen, dvs. de handlemønstre, som dominerer i organisationen, har stor indflydelse på den mening, som bliver skabt – bl.a. om tvær-professionelt samarbejde. Derfor udgør fælles handlemønstre det andet aspekt af den praksis, som understøtter det tværgående samarbejde. Interaktionen i fængslet er som sagt formet af den norske ”import model”. Når aktørerne har skrivebordspladser og arbejdsdage uden for egen organisation, skabes en ramme, hvor de deltager i løbende og hyppig tværfaglig interaktion. De har på nogle af ugens dage en fælles hverdag med fælles pauser og hyggesnak lige såvel som med faglig snak. Aktørerne ses altså tit på kryds og tværs. Der er en lang række af både tværfaglige og mono-faglige, faste møder. De sidder på samme gang, spiser frokost sammen og deltager i en række sociale arrangementer med og uden de indsatte. Langt de fleste af de rammesatte møder var tværfaglige, bl.a. styret af de multi-professionelle, rammesættende dokumenter.

3.1 Kobling til strukturteori

Med afsæt i Mintzberg (Sørensen 2000) og Sørensen m.fl. (2016) ville vi forvente, at produkt-opdelte teams sammensat på tværs af professioner ville være det bedste design af en organisationsstruktur til understøttelse af tværfagligt samarbejde. På den måde ville alle de aktører, som bidrog til den samlede ydelse til borgeren, være i samme team. Det kunne være et tværfagligt team bestående af betjente, socialrådgivere og sundhedsmedarbejdere. Men de indsatte var ikke opdelt i grupper med forskellige behov og et tilhørende, tværfagligt team. I praksis blev det tværgående samarbejde understøttet af en mere løst baseret og omfattende interaktion på kryds og tværs af aktører med forskellige professioner og organisatoriske tilhørsforhold. Hvis der havde været tale om et større fængsel, er det meget muligt, at vi i højere grad havde set faste, tværfaglige teams.

3.2 Understøtter jeres handlemønstre det tvær-professionelle samarbejde?

“JO MERE I MØDES PÅ TVÆRS AF PROFESSIONER, DESTO BEDRE CHANCER HAR I FORMODENTLIGT FOR AT UDVIKLE STÆRKE, TVÆR-PROFESSIONELLE SAMARBEJDER.”



Jo mere I mødes på tværs af professioner, desto bedre chancer har I formodentligt for at udvikle stærke, tvær-professionelle samarbejder. Det skyldes to mekanismer, som vi kan få øje på med afsæt i sensemakingteori (Murphy 2015; Weick 1995): 1. Jo mere I mødes, desto større chance har I for at skabe fælles mening om de opgaver, I løser sammen. 2. Jo oftere I sidder sammen/løfter i flok, desto flere anledninger er der til, at jeres identitet og tilhørsforhold udvikler sig, så I oplever at høre sammen som én gruppe.

INSPIRATION TIL EN KONKRET ANALYSE

Analysespørgsmål om handlemønstre:

- Tegn et kort over, hvem der samarbejder om de samme borgere.
- Tegn røde streger, der markerer formelle mødefora.
- Tegn blå streger, der markerer uformelle, mere sociale møder.
- Tegn blå streger, der markerer uformelle, mere sociale møder.
- Analysér om der er nogle medarbejdere, som samarbejder, og som kunne have gavn af at mødes mere – enten formelt eller uformelt.

4. AT BRUGE SÆRLIGE NARRATIVER OG METAFORER

Det tredje og sidste aspekt af den praksis, som understøtter det tværgående samarbejde er, at bruge særlige narrativer og metaforer. Vi opdagede, at der er tre ting, der karakteriserer de narrative praksisser, som understøtter det tværgående samarbejde og bidrager til, at flere fag-logikker kan eksistere i samme organisation:

1. At aktørerne italesætter et modulært narrativ, som fungerer som paraply og ligestiller de mange logikker.
2. At de skaber mening om deres arbejde med et dobbelt-blik: Dvs. de navigerer ift. flere fag-logikker på samme tid.
3. At de anvender smidige metaforer, som kan oversættes ind i flere fag-logikker.

I dette afsnit bliver de tre karakteristika analyseret hver for sig og dernæst samlet holdt op imod eksisterende, narrativ organisationsteori for at identificere eventuelt nye bidrag til vores forståelse af narrativer.

“VI OPDAGEDE, AT DER ER TRE TING, DER KARAKTERISERER DE NARRATIVE PRAKSISSE, SOM UNDERSTØTTER DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE OG BIDRAGER TIL, AT FLERE FAG-LOGIKKER KAN EKSISTERE I SAMME ORGANISATION:

1)AT AKTØRERNE ITALESÆTTER ET MODULÆRT NARRATIV, SOM FUNGERER SOM PARAPLY OG LIGESTILLER DE MANGE LOGIKKER.

2)AT DE SKABER MENING OM DERES ARBEJDE MED ET DOBBELT-BLIK: DVS. DE NAVIGERER IFT. FLERE FAG-LOGIKKER PÅ SAMME TID.

3)AT DE ANVENDER SMIDIGE METAFORER, SOM KAN OVERSÆTTES IND I FLERE FAG-LOGIKKER.”



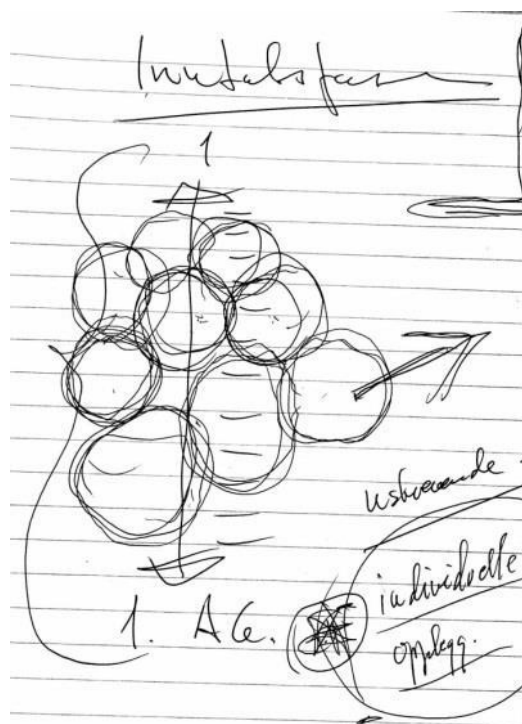
4.1 At italesætte et modulært narrativ

Der var et gennemgående narrativ om aktiviteterne i fængslet. I analysen af narrativet tager jeg afsæt i interviewet med den lokale leder af fængslet. Det skyldes, at det ofte var de narrativer, som han var eksponent for, der blev gentaget, når vi interviewede og observerede de øvrige aktører. Lederens narrativer blev også brugt til at forklare og skabe mening med de øvrige aktørers handlinger. Den

lokale leder interagerede løbende med alle aktører på stedet. Desuden var han også selv meget bevidst om sit arbejde med kulturen i fængslet: "Kultur er en ferskvare. Jeg er nødt til at arbejde for at holde den frisk hele tiden" (Interview med den lokale leder, s. 5).

"Fængslets vigtigste opgave er vel at tilbageføre indsatte til samfundet, på en ordentlig måde. Så de har en platform, som de kan stå på og en tryk løsladelse... jeg har en slags lokal vision som hedder "oplæring til bedre livsmestring"... samarbejdet, områder hvor indsatte oplever mestring, som jeg kan bruge på flere arenaer..." (Interview med lokale leder, s. 1)

Ved interviewet griber den lokale leder et stykke papir og skribler denne tegning: Han uddyber den fælles vision ved at forklare, at processen med at facilitere, at de indsatte bliver klar til deres løsladelse, bliver opnået ved, at de kommer til at mestre en række "arenaer".

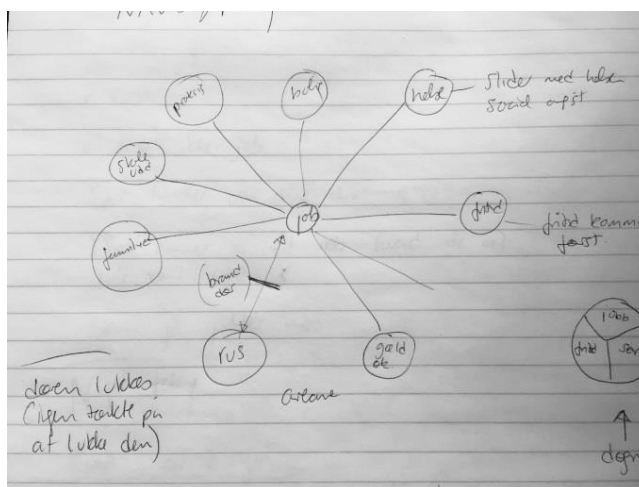


"Men det er summen af alle tiltagene og den proces, som den indsatte har været i. Så vores hovedopgave er, at prøve at lave en platform tilrette, hvor den indsatte kan føle sig tryk, og hvor han ved, hvor han skal videre hen. Og det kan være både i forhold til kriminalitet, det kan være i forhold til netværk, det kan være i forhold til egen-økonomi. Altså, det er mange, mange forskellige --- (han holder pause)"

Interviewer: "Det er de arenaer?"

Lokal leder: "Ja. Og det kan være fritiden, ikke sandt? Det er vores hovedopgave." (ibid)

Det er altså et centralt narrativ for rehabiliterings-fængslet, at de når deres mål via en indsats i mange arenaer. Dette narrativ så ud til at være meget udbredt og bemærkelsesværdigt accepteret. Det kunne vi se i de interviews, som vi lavede med de forskellige faggrupper. Når de forklarede og skabte mening med deres arbejde trak de i høj grad på dette fælles narrativ. Den var altså et vigtigt element i deres praksis sammen med de forskellige fag-logikker, som de i øvrigt trak på.



Følgende uddrag fra vores observationsnoter indikerer også, i hvilken grad narrativet er med til at organisere det tværgående samarbejde. Observationerne stammer fra en guidet tur i et bilværksted, hvor en af socialrådgiverne og værkstedsformanden uddyber, hvor vigtigt det er at få et job som del af rehabiliteringsprocessen:

"De snakkede meget om, at et arbejde ikke var løsningen, hvis de andre ting ikke fungerede, og det var det, de hjalp med – det hele. Én af dem tegnede denne på en flip over. Hvis man ville have et job, kunne de skaffe det." (Noter og foto fra observationer 17/4/2018, s. 9).



“DENNE TYPE NARRATIV OM DET, SOM MAN PRODUCERER I DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE, KAN SAMMENLIGNES MED EN REOL, SOM ER SAT SAMMEN AF MODULER. NARRATIVET LÆGGER IKKE VÆGT PÅ HVILKE DELE, DER PRÆCIST INDGÅR, MEN SNARERE, AT DER ER FLERE DELE.”

Når vi sammenligner de to ovenstående tegninger og ordene, som ledsager dem, kan vi se, at navnene på arenaerne i modellen ikke ligger fast. Det tyder på, at det præcise indhold og navn på de mange arenaer varierer og ikke er centrale i forhold til at guide deres handlinger. Det, der er vigtigt, er fornemmelsen af, at alle de ansatte i fængslet hjælper de indsatte til at mestre flere forskellige arenaer i deres liv. Denne type narrativ om det, som man producerer i det tværgående samarbejde, kan sammenlignes med en reol, som er sat sammen af moduler. Narrativet lægger ikke vægt på hvilke dele, der præcist indgår, men snarere, at der ER flere dele. Og samtidig at én tilgang ikke kan stå alene. Derfor kalder jeg det ”et modulært narrativ”.

“DEN ANDEN GRUND TIL, AT JEG KALDER DET MODULÆRT ER, AT DE FORSKELLIGE ARENAER, SOM INDGÅR I RESOCIALISERINGEN, IKKE ER HIERARKISK ORDNET. DE ER POTENTIELT LIGE VIGTIGE.”



Den anden grund til, at jeg kalder det modulært er, at de forskellige arenaer, som indgår i resocialiseringen, ikke er hierarkisk ordnet. De er potentielt lige vigtige. Et modulopbygget reolsystem kan netop opbygges på et utal af måder. Det modulære narrativ er usædvanligt. Tænk på en

fortælling om hvordan et stort hospital fungerer. Sandsynligvis ville narrativet positionere de forskellige afdelinger i et hierarki, som muligvis afspejles i organisationsdiagrammet. Radiologisk afdeling ville sandsynligvis være placeret under de kirurgiske afdelinger. Lægernes indsats ville muligvis blive omtalt og behandlet som værende mere vigtige end sygeplejerskernes, som igen kunne omtales som vigtigere end rengøringspersonalets etc., etc. Der er selvfølgelig mange hospitaler, hvor man har arbejdet målrettet med at ændre disse narrativer for netop at understøtte det tværfaglige samarbejde.



“FORDI NARRATIVET IKKE ER MERE UDSPECIFICERET, GIVER DET PLADS TIL, AT HVER ARENA KAN HAVE SINE EGNE MERE KONKRETE MÅL OG FORSKELLIGE FAG-LOGIKKER.”

Det modulære narrativ skaber et billede af, at den indsatte potentielt kan udvikle sig i en række arenaer. Fordi narrativet ikke er mere udspecificeret, giver det plads til, at hver arena kan have sine egne mere konkrete mål og forskellige fag-logikker. Så det modulære narrativ understøtter en parallel sameksistens af flere fag-logikker. Det, som de samler sig om, er borgeren.

IDEER TIL EN KONKRET ANALYSE

Analysespørgsmål ift. narrativer om det tværgående samarbejde:

-Er flere faggrupper nævnt? Eller kun nogle udvalgte?

-Italesætter I et hierarki mellem professionerne? Bliver nogle fremhævet som om, at de leverer noget, der er mere vigtigt end det, andre leverer? Eller er narrativet en historie om ligestillede bidragsydere?

4.2 At skabe mening med et dobbelt-blik på fag-logikker

Inden for neo-institutionel teori er der lavet en del studier af, hvad der sker i situationer, hvor aktører, som orienterer sig efter forskellige institutionelle felter og professioner, skal levere en fælles indsats og derfor støder sammen. Austin m.fl. (2018) peger på, at der kan ske en af flere ting:

- Konflikt: Aktørerne kan kæmpe med hinanden om hvis kultur, narrativer og meningskabelse, der "har ret". Det vil ske igennem løbende konflikter.
- Kompromis: Aktørerne kan indgå et kompromis, skabe en blanding, som de trækker på i deres samarbejde, og som omformer det, de har skabt i deres oprindelige (mere monofaglige) organisationer.
- Dekobling: Aktørerne kan holde den logik, de har udviklet i deres oprindelige organisationer, helt adskilt fra den logik, som udvikles i samarbejdet. Således opleves det, der giver mening og trækkes på i det tværgående samarbejde, som værende helt adskilt fra det, der giver mening i den oprindelige organisation.

Ovenfor argumenterede jeg for, at flere fag-logikker eksisterer på samme tid i fængslet og favnes af det modulære narrativ om mange arenaer med hver deres fag-logik. Men hvordan håndterer de enkelte aktører sameksistensen af flere fag-logikker, når de skal skabe mening om deres konkrete arbejde sammen med fagfæller og aktører fra andre fag? Skaber de kompromisser? Kæmper de? Dekobler de? Eller gør de noget helt fjerde?

Vores analyse (Murphy, Aakjær, Pallesen og Rosenberg 2021) peger på, at alle har gjort en indsats for at bygge bro mellem deres fag-logik og det overordnede fælles narrativ om, at de indsatte skal mestre flere arenaer. Det gør de f.eks. ved at tale om det fælles mål som sidestillet med deres mere fag-specifikke mål. Det gør den lokale leder (der har en uddannelsesbaggrund som fængselsbetjent) f.eks., når han siger, at ud over at facilitere de indsattes mestring i flere arenaer, så er hans opgave også den mere snævre knyttet til hans professions-logik:

"...OG SELVFØLGELIG DEN STRAFFEGENNEMFØRELSE SOM JEG HAR HER, BLIVER GENNEMFØRT PÅ EN SIKKERHEDSMÆSSIG OG FORSVARLIG MÅDE..." (INTERVIEW MED LOKAL LEDER, P. 1)

Straf og fængslets sikkerhed får ikke meget opmærksomhed i interviewene. Hverken ledelsen eller de ansatte trækker særligt meget på straf og sikkerhed, når de forklarer os, hvad de laver og hvorfor. I stedet fokuserer de på det modulære narrativ om resocialisering igennem arbejde i en række arenaer. Hvis den lokale leder trak på fængselsbetjentenes fag-logik som en narrativ ressource, ville han fremstille sin identitet som en, der holder samfundet sikkert. Han ville fremhæve sin udøvelse af kontrol over de indsatte i interviewene. Når jeg spørger ham om en hændelse, som han har været særlig stolt af, ville den formodentlig handle om sikkerhed frem for en hændelse, hvor han hjalp en særligt udfordret indsat til at mestre et livsområde. Men vi kan også høre, at sikkerhed og implementering af straf ikke er forsvundet som logik.

IDEER TIL EN KONKRET ANALYSE

Ideer til en konkret analyse:

-Lyt til hvordan dine medarbejdere taler om det, der er vigtigt for deres fag, og det, som fremstår som vigtigt for organisationen.

-Formulerer de kompromisser? Konflikter? Dekobler de og har svært ved at tale om de to i sammenhæng? Eller jonglerer de begge sideløbende?

De to logikker forsøges ikke i særlig høj grad afstemt i forhold til hinanden, som man ville gøre, hvis man indgik kompromisser. De nævnes i flæng, så de er ikke helt dekoblede. Men man dvæler ikke ved deres iboende modsætninger og konflikter. Man har snarere en art dobbelt-blik, som kan rumme paradokset med flere fag-logikker.

4.3 At anvende smidige metaforer

Den sidste narrative mekanisme, som understøtter samarbejdet på tværs af fag-logikker, er brugen af "smidige metaforer". Et eksempel er "at finde nøglen".

LOKAL LEDER: "... JEG KÆMPER JO NOGLE GANGE MED AT FINDE DEN NØGLE."

INTERVIEWER: "JA, OG HVAD KAN DET VÆRE, NØGLEN DER?"

LOKAL LEDER: "NEJ, MEN DET KAN VÆRE SÅ VÆLDIGT FORSKELLIG, FORDI DET ER DET, SOM JEG NOGEN GANGE TÆNKER ER EN STYRKE OGSÅ FORDI AT DETNOGEN ER GANGE ER FRITIDSLIVET ELLER SÅ ER DET FÆNGSELSVAGTEN SOM FINDER DEN. NOGEN GANGE ER DET SKOLEN, NOGEN GANGE ER DET BILVÆRKSTEDET, ELLER SOCIAL ARBEJDEREN], IKKE SANDT?" (INTERVIEW MED LOKAL LEDER, S. 8)

Metaforen "at finde nøglen" kan nemt annekteres ind i forskellige fag-logikker. Det betyder jo grundlæggende "at lykkes", eller "skabe fremskridt" på de betingelser, der dominerer i den pågældende arena/fag-område, ligesom metaforen "at mestre". Derudover anvender aktørerne "familien" som metafor og positionerer sig selv som "forældre".



"DISSE METAFORER ER SMIDIGE, FORDI DE LET KAN OVERSÆTTES TIL NOGET MENINGSFULDT I MANGE FORSKELLIGE FAG-LOGIKKER."

IDEER TIL EN KONKRET ANALYSE

- Hvilke metaforer bruger I om det fælles arbejde i organisationen?
- Er det metaforer som lader sig oversætte ind i flere fag-logikker?

- Formulerer de kompromisser? Konflikter? Dekobler de og har svært ved at tale om de to i sammenhæng? Eller jonglerer de begge sideløbende?

Disse metaforer er smidige, fordi de let kan oversættes til noget meningsfuldt i mange forskellige fag-logikker. Så længe man ikke uddyber præcist, hvad nøglen er, hvordan man mestrer en arena, eller hvad en forælder gør – så kan de føle, at de taler om det samme på tværs af fag-grænser og føle, at de tilhører det samme fællesskab.

Afsluttende kan vi sige, at det modulære narrativ, dobbelt-blikket, og de smidige metaforer alle er elementer af den narrative praksis, som understøtter det tværgående samarbejde i casen.

4.4 Kobling til narrativ teori

Hvilke nye indsigter er der fra analysen af denne case i forhold til eksisterende narrativ teori? Havde jeg søgt svaret på, hvordan narrativer kunne understøtte tværgående samarbejde hos Schnoor (2015), så ville svaret sandsynligvis være, at et stærkt narrativ om, hvor vigtigt tværgående samarbejde er, ville kunne samle og guide samarbejdet. At der burde være et særligt fokus på og et veludviklet sprog for tværfaglighed. Men ovenstående analyse peger på, at der ikke var specielt fokus på tværfagligt samarbejde som sådan. Der var ikke en fælles vision for organisationen om at sikre det tværfaglige samarbejde for tværfaglighedens skyld.

Det var ikke eksistensen af et fælles, dominerende narrativ om, hvor vigtigt tværgående samarbejde er, som primært understøttede samarbejdet. Det var snarere typen af narrativ. Det fremstillede tydeligt kerneopgaven (Sørensen m.fl. 2016) som sammenstykket af flere bidrag eller "moduler". Samtidigt anvendte de metaforer, som let kunne rejse ind i mange forskellige professioner. Og sidst

men ikke mindst havde alle aktører vænnet sig til samtidigt at tænke i det modulære narrativ/metaforer og i alternative narrativer knyttet til deres profession/organisation/sector. De havde udviklet en såkaldt "dobbelt vision".

"DET VAR IKKE EKSISTENSEN AF ET FÆLLES, DOMINERENDE NARRATIV OM, HVOR VIGTIGT TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE ER, SOM PRIMÆRT UNDERSTØTTEDE SAMARBEJDET. DET VAR SNARERE TYPEN AF NARRATIV."



Derudover fik vi også øje på, at det tværgående samarbejde blev reproduceret igennem andre mekanismer end narrativer. Vi fik øje på, at de roller og opgaver, som de varetog i det fælles, tværgående samarbejde, bl.a. var formet af den type af rammesættende dokumenter og værktøjer, som blev anvendt. Det var særligt den faste dagsorden til ansvarsgruppemøderne, som udpegede og derved gav plads til en række aktører med forskellige professioner, tilhørende forskellige organisationer og i nogle tilfælde sektorer. Og det var den udbredte, tværgående interaktion og de både formelle og uformelle fora.

5 KONKLUSION: DE TRE VIGTIGE ASPEKTER AF DEN FÆLLES PRAKSIS

Modulære narrativer, smidige metaforer, dobbelt-syn, handlemønstre og pan- og multi-professionelle, rammesættende dokumenter udgjorde altså vigtige elementer af den praksis, som understøttede det tværgående samarbejde.

**"DE TRE ASPEKTER AF DEN FÆLLES PRAKSIS
VAR GENSIDIGT KONSTITUERENDE. DET VIL
SIGE, AT DE FORMEDE OG LØBENDE PÅ-
VIRKEDE HINANDEN."**



Analysen pegede også på, at de tre aspekter af den fælles praksis var gensidigt konstituerende. Det vil sige, at de formede og løbende påvirkede hinanden. Narrativerne bygger på og giver mening til de rammesættende dokumenter. De rammesættende dokumenter bliver brugt til at ordne og strukturere handlemønstre og møder. Disse møder og handlemønstre er der, hvor man løbende socialt konstruerer og gen-konstruerer narrativerne. På den måde var der ikke ét aspekt af deres praksis, som er mere vigtigt for samarbejdet og mere formede de øvrige. Det var et samspil mellem dem.

LITTERATUR:

Austin, Hjorth & Hessel (2018): How aesthetics and economy become conversant. *Organization Studies*.

Hatch, Mary Jo (2013): "Organisationskultur og symbolisme" i *Organisationer – en meget kort introduktion*. Samfundslitteratur. København.

Leavitt-Ry, 2002, i Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal (red.) (2014): *Organisationsteori*. Handelshøjskolens forlag. København.

Mintzberg, 1983, i Sørensen, Nils Bo (2000): *Organisationers form og funktion*. Samfundslitteratur. København.

Murphy, Tine (2015): "Sensemaking – introduktion til Karl Weick

Murphy, Tine, Pallesen, Eva, Aakjær, Marie og Rosenberg, Charlotte (2018): "Pushing hybridization as a lever for organisational learning and new sense making", artikel til EGOS konference.

Murphy, Tine, Pallesen, Eva, Aakjær, Marie og Rosenberg, Charlotte (2021): "At leve med" tværgående samarbejde – tre understøttende praksisser. *Lederliv*.

Nygaard, Claus (2010): *Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori*. Samfundslitteratur. København.

Schein, Edgar (2014): *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen. København.

Schnoor Michala (2015): *Narrativ organisationsudvikling - at forme fælles mening og handling*. Dansk psykologisk forlag. København.

Schultz, Majken (1990): *Kultur i organisationer – funktion eller symbol*. Handelshøjskolens forlag. København.

Sørensen, Niels Bo (2000): *Organisationers form og funktion*. Samfundslitteratur. København.

Sørensen m.fl. (2016): "*Ledelse af kerneopgaven*". Akademisk forlag. København.

Torring, Jacob m.fl. (2017): *New Public Governance på dansk*. Akademisk Forlag. København.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[1] Denne artikel er udarbejdet på baggrund af den danske gennemarbejdning af kapitlet '*Living with Interagency Collaboration – Three Sustaining Practices*' af Tine Murphy, Marie Aakjær, Eva Pallesen og Charlotte Rosenberg, som kommer i antologien *Improving Collaboration, Innovation, and Organisational learning in Penal systems*, redaktører: Sarah Hean, Berit Johnsen, Anu Kajamaa, and Laure Kloetzer Udgiver: Palgrave Macmillan Ltd.

[2] Dette er blot et illustrativt eksempel og ikke baseret på en empirisk analyse. I praksis vil der ofte være 2 personer fra sundhedsområdet, og der vil kun være personer fra uddannelsesområdet, hvis borgeren er under 30 år.

[3] Consortium of European Researchers and Practitioners (COLAB-H2020-MSCA-RISE-2016/734536)