

## **Benedikte Achen: Når fagkulturer mødes på arbejdspladsen**

*fra E. Plum, B.Achen, I.Dræby og I.Jensen: KI Kulturel Intelligens  
( BørsensForlag 2007 )*

*”Vi kan kun fastholde vores høje danske levestandard i en global økonomi ved at være foran konkurrenterne – i tanke og handling. Det forspring forudsætter, at vi er mere kreative og nytænkende end resten af verden. Derfor handler økonomisk tryghed i fremtidens samfund ikke bare om mere viden og uddannelse, det handler om en helt ny arbejdskultur, der hylder nytænkningen og dens helte – ”*

Sådan skrev Mikael R. Lindholm og Kim Møller i 2004, og det er ikke blevet mindre aktuelt siden.

Virksomhedernes overlevelse og udvikling er afhængige af tværfaglige opgaveløsning, videndeling og innovation, og dette forudsætter at faglighederne mødes på konstruktive måder. Faglighederne har hver deres synsvinkler, deres særlige forståelser og deres kompetencer, og mange opgaver er så komplekse, at de skal løses i et fællesfagligt forum. Man kan argumentere for, at i det udfoldede vidensamfund er alle fag i sidste ende hinandens hjælpediscipliner.

Faglighederne skal indgå i kreative og produktive samspil ikke bare for at undgå kontroverser og gøre produktionen gnidningsfri, men i høj grad for at få fat i faglighedernes fulde trækraft og for at realisere det potentiale, som venter i mødet mellem dem – og til dette behøves kulturel intelligens.

Derfor er det forbløffende at der er så lidt fokus på fagkulturer og måder at få dem til at mødes konstruktivt på. I daglig tale optræder fagkulturer mest som stereotyper: ”djøficering”, ”pædagogger” eller ”bogholdermentalitet.”

Det er ikke faget eller de faglige kompetencer, der hentydes til, men snarere nogle kulturelle træk ved fagets praksis og fagets udøvere, som irriterer - eller begejstrer: ”Vi har talt om, at vi måske skulle prøve at ansætte nogle humanister næste gang!”

Dette kapitel indkredser nogle af de faktorer, som løfter det faglige samarbejde op på et niveau, der overskrider de enkelte fagligheder og fører til bedre opgaveløsning, videndeling og innovation. Vi ser på hvad faglighed er og hvilken funktion fagkulturer har, og hvad der sker når faglige kulturer mødes. En model for forskellige typer fagligt samarbejde præsenteres, og vi ser på forskellige arenaer hvor tværfagligt arbejde udspiller sig. I kapitlets sidste del præsenteres nogle metoder til at udvikle det tværfaglige samarbejde fra en teknisk disciplin til en kulturelt intelligent praksis.

### **Fagligheder**

For at kunne sige noget om hvad der sker, når forskellige fagligheder og fagkulturer mødes, er det nødvendigt først at se på, hvad en faglighed er. Faglighed viser sig som fag, professioner og funktioner.

Et fag betegner en afgrænset pulje af viden, kompetencer og metoder og sigter på at kunne løse en særlig type opgaver. Nogle gange er et fag lig med en uddannelse f.eks. ingeniør, tømrer og politibetjent, og andre gange er det et erhverv som sælger, bogholder og lærer.

En profession er en særlig rolle med tilhørende autoritet og beføjelser men også med et tilknyttet ansvar som oprindeligt var knyttet til de traditionelle samfundsmæssige institutioner: domstolene, kirken, militæret og uddannelsesinstitutionerne, men som nu har fået en bredere betydning. Der foregår i disse år en omfattende professionalisering af en lang række fag og faggrupper, for eksempel er flere mellemuddannelser – f.eks. uddannelser til sygeplejerske, socialrådgiver og lærer – blevet omdøbt til professionsbachelor og uddannelserne bøjet i en mere teoretisk retning.

En funktion er en bestemt rolle i en virksomhed, hvortil der er knyttet nogle opgaver og et delansvar for løsning af hovedopgaven, og virksomhederne organiserer sig internt for at maximere de faglige bidrag og den måde faglighederne bliver brugt på. Det kan være en opdeling i forretningsområder, i produktionslinier, eller som en matrix. En civiløkonom kan være ansat i økonomiafdelingen i direkte forlængelse af sin uddannelse eller kan være ansat i HR afdelingen fordi afdelingen har brug for specifikke kompetencer eller fordi personen har nogle særlige erfaringer. Reservelægen får i kraft af sin uddannelse og profession ”ret” til at tage beslutning om en behandling af patienten, men når hun skifter rollen som reservelæge på sygehuset ud med rollen som produktchef i medicinalvirksomheden, flyttes vægten fra profession til funktion. Hun bruger nu sin faglighed på en helt anden måde, og der vil være helt andre forventninger til hendes professionelle praksis.

Der kan være lidt forskel på hvordan der bliver set på faglighed i hhv. den private og den offentlige sektor. Virksomhederne har deres systemer for vurdering og godkendelse af ansøgere faglighed, og godkendelsen niveaudeles i forhold til jobbet faglige indhold og niveau. I offentlige virksomheder har adgangsbilletten traditionelt været en eksamen – og måske nogle relevante erfaringer. I private virksomheder er der tradition for, at det er resultater og ”performance”, der åbner døre.

Direktøren for en mellemstor, dansk produktionsvirksomhed siger det klart:

*”Når jeg skal bruge en ny mand, så er det første, om han er troværdig. Udstråler han det, som han siger, at han kan og vil på en måde, så jeg er overbevist? Har han udrettet noget? Det kan godt være på et helt andet område, det betyder ikke så meget. Og hvis jeg så ansætter ham, så vil jeg se resultater – ret hurtigt! Jeg vil sige det på jysk: Hvad kan du? Hvad vil du? Og hvor er de resultater, der beviser, at du kan og vil?”*

Der er en tydelig opblødning af denne kultur-grænse. Det foregår ikke uden sværdslag, men her møder vi en mellemløder, som har nydt godt af, at den formelle uddannelses-tænkning har bredt sig langt ind i brancher og sektorer, hvor den tidligere var fremmed.

*”For fem-seks år siden var jeg bare elektronikmekaniker. Hvis du dengang havde foreslået mig at få en akademisk grad, ville jeg have troet, at du tog pis på mig! Og nu er jeg så færdig med min MBA – og der er mindst fem andre i firmaet, som også er i gang med alt muligt forskelligt, på RUC og på Handelshøjskolen. Det er fordi firmaet satser på videreuddannelse, og jeg synes virkelig, at de mener, hvad de siger. Jeg har fået en flot opbakning hele vejen igennem. Jeg er stadigvæk elektronikmekaniker, jeg er ikke ”blevet” noget andet. Nu er jeg elektronikmekaniker med en MBA. Jeg laver også stadigvæk måleudstyr – nu foregår det bare med store armbevægelser!”*

Faglighed og profession har også en individuel dimension. Begreberne peger på en menneskelig nødvendighed: Det enkelte menneske henter i høj grad sin selvforståelse og sin mening i sit fag og i

sine professionelle roller og relationer. Voksenhed, fuldgyldighed og autonomi tildeles i gruppen af fagfæller. Det vil sige, at man optages i fællesskabet og praktiserer sit gruppemedlemskab.

I resten af kapitlet skelner vi ikke mellem fag, funktioner og professioner, men tillader os at omtale dem under et som fag og fagligheder.

### **Fagkulturens funktion – hvordan og hvorfor er der knyttet kultur til fagligheden?**

Den faglige kultur er en karakteristisk måde at udøve faget på, måder at forholde sig på mellem fagfæller og overfor andre fag, og den hviler på særlige kompetencer, på en særlig socialisering og disciplinering. Ethvert fag har sit rationale og sin funktion, sine metoder og kompetencer – det kan man kalde fagets natur – og det er de faste substanser i den faglige kultur. Kulturer er praksisformer, og det er den måde fagligheden bliver omsat til praksis. Kulturen er en form for faglig ”dannelse”, en måde, faget tilpasser sig sin omverden: Kulturen trækker et skel mellem det, der tilhører faget, og det, der er udenfor og derfor ikke gyldigt i faglig eller professionel forstand. Fagkulturen differentierer, den inkluderer noget og nogen, og den ekskluderer noget og nogen. Så vidt er der ingen forskel på kultur i denne sammenhæng og kultur i andre sammenhænge.

Fagkulturen har to funktioner. Den første funktion er at gøre det muligt at praktisere faget, og den placerer fagets udøver i en position, hvorfra faget får gennemslagskraft. Den anden funktion er at skabe identitet for fagpersonen og et medlemskab i det faglige fællesskab.

Lad os se på kulturens første funktion:

De mest iøjnefaldende fagkulturer finder man i de gamle professioner, som har udgjort de samfundsmæssige institutioner: Kirken, militæret, domstolene, politiet, sundhedsvæsenet osv. Hvis præsten skal repræsentere den største af alle autoriteter, nemlig den, der holder hele verden i sin hånd, er det jo rimeligt, at hans rolle og funktion udstyres med kulturelle attributter, som understreger at man kan stole på, at præsten nu er en fuldgyldig vikar for Gud. Vi andre skal være trygge ved at overlade autoriteten og beslutningerne til ham.

På samme vis skal det være muligt at lægge sit liv i hænderne på lægen. Der skal noget særligt til, før man vil overlade liv og død til et ganske almindeligt menneske. Derfor må det ganske almindelige menneske lades med en autoritet og visdom, der overskrider det menneskelige. Også de fag, som fra begyndelsen har haft konkurrence som et vilkår, har udviklet en iøjnefaldende kulturel praksis. Håndværkerlavene har fra den tidlige middelalder udgjort et sindrigt system af kulturelle koder, handlinger og attributter, som har tjent til beskyttelse og udvikling af fagene og deres legitime udøvere. Lavene er et af de tidlige eksempler på målrettet branding, dannelse og politik på det faglige område. ”Lav” betyder simpelthen fællesskab. Som bekendt forsøger fagforbundene at få dette arvegods nyttiggjort i helt nye sammenhænge.

De faglige kulturtræk har deres oprindelse i noget praktisk: En gruppeleder, som i mange år havde arbejdet med fremstilling af stål-elementer, fortalte om sin erfaring med kulturens praktiske udspring: Han havde altid betragtet salg og -marketingafdelingen som et kedeligt sted for dødbidere og forsigtig-petere. Han havde også oplevet salgsfolkene som lidt tilbagelængede og uengagerede. Først da gruppelederen deltog i et lederkursus sammen med ledere fra salgsafdelingen, gik det op for ham, at de fysiske forhold i produktionen gjorde det nødvendigt at kommunikere på en særlig måde. I produktionen var der nemlig mange mennesker, der bevægede sig rundt mellem hinanden, der var - særligt tidligere - et højt støjniveau og tit også vanddampe i luften, kollegerne bar

høreværn og beskyttelsesbriller osv. Under sådanne vilkår havde produktionsfolkene vænnet sig til at tale meget højt eller råbe, bruge mange fagter og fysiske berøringer som fks. slag på skulderen. Omgangsformen i salg og marketingafdelingen var langt mere stilfærdig og afdæmpet, fordi det var mest praktisk i forhold til de opgaver, der blev løst her.

På samme måde er det praktisk for funktionen, at de fagfolk som arbejder i virksomhedens regnskabsafdeling er præcise, følger de fastlagte procedurer og er nøjagtige med decimalerne. Den økonomiske medarbejder, som flyttede fra budget- og regnskabsteamet til det team, som arbejder med økonomisk strategi og udvikling, måtte vænne sig til at tale i meget runde tal - en praksis, som hun i begyndelsen oplevede som uansvarlig og uprofessionel.

Fagkulturens anden vigtige funktion er at skabe identitet for fagpersonen og et medlemskab i det faglige fællesskab.

De fleste husker fra deres egen professionelle ungdom, hvordan de gjorde sig umage med efterligne det faglige fællesskab, som de gerne ville have adgangsbillet til. Umagen koncentrerede sig ikke bare om at tilegne sig de faglige kompetencer, men i lige så høj grad om at indøve en fagkulturel praksis: En pensioneret filialdirektør fortæller, hvordan han sled sit eneste jakkesæt til blanke trevler i løbet af sit første elev-år, fordi han nærmest boede i det. Det var vigtigt for ham at sende signalet "bankmand" både til sig selv og omverdenen – også når han bare hentede morgenbrød om søndagen. Sådant fungerer det også for den studerende, der fra første dag på sygeplejeskolen skifter "blindtarmsbetændelse" ud med "appendicitis", og for kontoreleven hos Mærsk, som siger "vi i Mærsk" fra dag ét. Og det er konstruktivt, ligesom det er et nødvendigt led i udviklingen, når den 4-årige efterligner de voksnes praksis.

Det professionelle medlemskab tildeler fagets udøver det afgørende mandat, der gør det muligt for ham eller hende at tage fagligheden på sig og melde sig ind i det attraktive fællesskab på en forpligtende og overbevisende måde. Der indgår en række kulturelle udvekslinger og forhandlinger, når rollen henholdsvis gives fra en organisation og fra en profession, og tages – af det menneske, som skal fylde rollen og funktionen ud. I en erhvervsrolle forventer vi det, vi kalder voksen adfærd, og forestillingen om denne adfærd er støbt i professionens form. Det gamle regelsæt for tjenestemandens adfærd – også udenfor tjenesten – er et godt eksempel.

Den professionelle rolle og den virksomhed, man hører til, bliver den meningshorisont inden for hvilken man selv og virkeligheden kommer til syne. Den vesteuropæiske baggrundskultur tildeler medlemskab via uddannelser og job. Man er først rigtig "voksen", når man er på lønningslisten i en virksomhed. Et menneskes måde at udtrykke sin faglige kultur er også personligt præget. Forskellige slags mennesker tiltrækkes af forskellige fag. Fag som kræver akkuratesse og omhyggelighed vil tiltrække nogen, og andre vil føle sig tiltrukket af fag, som kræver risikovillighed og evnen til ikke at fortabe sig i detaljer.

Når man "er" sit fag, er det så grundigt integreret, at det bliver svært at skelne, hvad der er fagets kompetencer og rationaler, det vi har kaldt fagets natur, og hvad der er kultur på godt og ondt. De "gode" kulturtræk, er dem, som faciliterer faget, så det udføres i sin ypperste udgave. De "onde" kulturtræk, er dem, der fungerer som forsvar eller undgåelser hos fagets udøvere. Det er som regel også de "onde" kulturtræk, der forvrænger faget, så det fremstår som en faglig karrikatur og stivner i en outreret form.

Fagfolk er således ikke bare kompetente men også "kultiverede" i faglig forstand. Denne kultivering gør det nemmere at færdes inden for sit eget fagområde, men undertiden gør den det vanskeligere at færdes på tværs af faglige områder:

En tidligere officer fra forsvarret deltog i en periode i et tværfagligt og tværsektorielt projekt. Han blev hentet ind på grund af sine sprogkunderskaber og erfaringer fra sit arbejde i Mellemøsten. På et tidspunkt løb projektet ind i vanskeligheder. Det gjorde officeren også, fordi han ”placerede ansvaret” for problemerne hos den del af projektgruppen, som havde været fortalere for, at man afstod fra at foretage en traditionel risikoanalyse. Det vakte vrede i projektgruppen, især da officeren tilføjede, at det generelt var et problem, at hans analytiske kompetencer ikke blev tilstrækkeligt anerkendt.

Det er sandsynligt, at officeren havde en militærfaglig kultur med sig, - og at kulturen foreskrev ”at placere et ansvar” og derefter udmåle en passende straf eller i hvert fald en konsekvens for den ansvarlige. Det er også sandsynligt, at minutios analyse og styring i forhold til analysens resultat var en vigtig del af officerens kultur, en fagkulturel how-to-do. Disse præferencer hos officeren stod i skarp kontrast til den mere demokratiske forhandlingskultur, som størstedelen af gruppen havde med sig. Han havde simpelthen helt andre relevanskriterier end sine kolleger. Og det er mere end sandsynligt, at hvis projektgruppens kulturelle intelligens havde været bedre udviklet, kunne denne forskellighed hos officeren have givet anledning til en kreativ udfordring af hinanden og have kvalificeret processen ganske betydeligt. Som det gik, forlod officeren gruppen kort efter denne kontrovers.

Vores udgangspunkt er, at en hvilken som helst proces på arbejdspladsen, der spiller en rolle i den samlede opgaveløsning – kommunikativ, operativ, økonomisk – har en kulturel streng, der snor sig tæt om den fagligt funktionelle praksis. Hermed nærmer vi os nødvendigheden af kulturel intelligens i faglighedernes møde.

### **Når fagkulturer mødes**

Vi er i fuld fart på vej ud af industrisamfundet og dets arbejdsbaserede materialehåndtering – og ind i det vidende samfund, der baserer sig på at vi magter at håndtere både materiel, psykologisk, organisatorisk og samfundsmæssig kompleksitet. Svaret på den voksende ydre kompleksitet er et udvikle en indre kompleksitet, der matcher – hos den enkelte medarbejder, hos gruppen og i organisationen. (Qvortrup)

Sådan lyder budskabet fra videnforskeren Lars Qvortrup. En af de afgørende udfordringer ved ledelsen af videnproduktion er at få forskellige vidensområder til at mødes på en frugtbar måde. Det er på grænserne og i overgangene mellem fagområder og faglige aktører, at det uventede sker og ideerne opstår. Vi ved at læring og innovation finder sted, når man støder på en grænse eller overskrider en grænse mellem på den ene side det velkendte og på den anden side det ukendte. Der hvor selvfølgeligheden hører op, rutinerne ikke slår til og logikken knækker. Der hvor man ikke mere står i centrum af sin egen forståelse og lokale fornuft.

Grænsen mellem faglighederne tillægges betydning, og derfor udløses der en vældig energi og et vældigt engagement ved denne grænse. At møde en grænse mellem fagligheder kan få to udfald. Når mødet mislykkes – eller aldrig kommer i stand – fungerer grænsen som et ingenmandsland, en barriere eller en skyttegrav. Energien omsættes i grænsestridigheder eller i tilbagetog.

Når mødet lykkes, fungerer grænsen mellem faglighederne som en kontaktflade, og energien i feltet stimulerer det positive engagement og i det konstruktive møde bliver det muligt at:

- anvende og kombinere viden og metoder på tværs af opgaver og situationer

- afbalancere sin faglige og funktionelle autoritet, - en balance som opnås, når fagfolkene har tilstrækkelig faglig selvstændighed og selvtillid på eget område, til at kunne sætte sig ud over dette og udvise respekt og fornemmelse for de fremmede fagområder med deres autoriteter og kvalitetskriterier
- bevæge sig ind i et ukendt landskab og tegne kortet mens man går, - man skal kunne fokusere sin indsats på vanskeligt overskuelige problemer på et nyt felt, og have energi og disciplin til at tilrettelægge og gennemføre indsatsen.

(Palle Rasmussen ) [referencen tjekkes](#)

Lad os se nærmere på de konstruktive faglige kultur møder, hvor vi antager at videndeling, innovation og tværfaglig problemløsning skabes.

## Videndeling

Nogle gange kan det føre til videndeling at blive konfronteret med en helt anden måde at opleve den samme situation på. Det ser vi et eksempel på i Jespers beretning.

Jesper, som er teknisk leder i en stor virksomhed, fik en personlig erfaring om læring ved grænsen. Han deltog i et projektlederkursus på et hold, hvor mange forskellige funktioner og fagligheder var repræsenteret. Efter det første todages-modul var Jesper skuffet og utålmodig. De forventninger, han havde haft til kurset, var langt fra opfyldt: ”Efter to hele dage havde vi ikke fået et eneste værktøj med hjem!” Jesper fortæller, hvordan evalueringen, som fandt sted den sidste halve time, helt gennemgribende ændrede hans vurdering af modulet og hans udbytte: ”Det var først, da jeg hørte de andres svar på ”hvad tager du især med dig?” og ”hvad har især været inspirerende for dig?” og ”hvad vil du nu gå hjem og gøre...?” at jeg kunne se de to dage i et helt andet lys. Jeg lærte mere ved den evaluering, end jeg havde lært på de to foregående dage.”

De to kursusdage gav i første omgang ikke mening for Jesper. Hans teknikerkultur gjorde det umuligt for ham at orientere sig og organisere de to dages aktiviteter i logiske størrelser i sit eget hoved. De andre kursusedtagere kom med en meget anderledes forståelse. De fik i løbet af kurset en fornemmelse af nogle nye strukturer, de syntes der så småt tegnede sig et mønster, de tumlede begejstret med de mange interessante spørgsmål, der rejste sig – og alt det opfattede de som viden. Jesper derimod havde en kultur med sig, der forstod viden, som noget der er talt, testet og nagelfast. Jespers kulturelle intelligens viste sig ved, at han var villig til at slippe sin lokale fornuft og se sig selv og situationen i et fremmed perspektiv og måle med en helt anden målestok.

Viden har det med at komme som en ubuden gæst:

*”Til trods for at overraskelser er daglig kost, bryder mange projektledere sig stadig ikke om at blive konfronteret med ”ikke-planlagt” viden. Denne mulighed for at blive klogere forstås nærmere som et tegn på dårlig planlægning, som de skammer sig over og skynder sig at glemme.”*

*(Mette Amtoft og Arne Vestergaard)*

Den organisatoriske bevågenhed på videndeling viser sig på mange måder og i forskellige grader. Den vidende og lærende organisation indfører arbejdsformer, der muliggør udveksling af metoder, informationer, erfaringer og synsvinkler i det tværfaglige møde. Den har procedurer der sikrer at ny viden kan vokse ud af viden, der allerede er til rådighed, så der ikke spildes ressourcer på parallel videnproduktion i hermetiske siloer. Man er ikke indstillet på at begynde forfra hver gang. På samme vis har organisationen procedurer, der sætter ny viden i cirkulation, så den flyder i virksomheden og er tilgængelig, og man har sorteringssystemer og kommunikationssystemer, så man ved, hvor der efterspørges hvad – og hvor der tilbydes hvad – og hvor der er opgaver og

arbejdsgrupper, som kan få glæde af hinanden. Videndeling kan ikke planlægges, men man kan gøre videndeling mulig i sin virksomhed og på sin arbejdsplads.

Videndeling indgår nødvendigvis i tværfaglig problemløsning og videndeling er en uomgængelig ingrediens i virksomhedens innovation.

## Innovation

Det nye opstår ofte, når man ikke kan få tingene til at passe ind i de forståelser og forventninger, man har. Der er mange former for kulturel forståelse og kulturel praksis, som dømmes det nye, det underlige og det uplanlagte ude og lader disse fænomener indgå i fejlstatistikker eller rapporter over utilsigtede hændelser. De spontane ”udbrud” af viden sker ofte i situationer, der aktiverer forskelle eller uenigheder, og hvis uenighed udløser usikkerhed, vil gruppen og dens medlemmer føle sig tilskyndede til at haste videre – forbi det, der opleves som en våge i isen. Men det sker faktisk også en gang imellem, at virkeligheden banker på og bliver budt indenfor. Mon ikke de fleste har oplevet at komme ud af en udfordrende situation både rystet, klogere og stærkere? Det gælder om at aflure den slags situationer deres hemmeligheder og så efterligne dem. Den chilenske biolog Humberto Maturana, som interesserer sig for sociale organismer, fremhæver tre forhold, der skal være til stede, for at mennesker lærer noget og flytter på sig: Anerkendelse, tilpas forstyrrelse og mulighed for refleksion, dvs. spejling og eftertanke. Det er disse tre forhold, der er komponenter, når man designer virksomhedens ”læringsrum”

Man kan ikke satse på at videndeling sker af sig selv, og man kan heller ikke satse på at innovation sker af sig selv. Der skal en professionel og ledelsesmæssig indsats til. Dorthe Thorning, som er direktør og medejer af virksomheden Fiberline Composites, fortæller her, hvorfor virksomheden samarbejder med kunstnere. Det er ikke svært at genkende Maturanas tre forhold i hendes beskrivelse:

*”Kunsten kan så meget: Den kan være smuk og dekorativ og stemme sindet, skabe en god atmosfære. Den kan provokere og ruske os ud af vores vaner og hverdag. Den kan stille de grundlæggende, måske ubehagelige etiske spørgsmål, så vi bliver tvunget til at tænke. Kunsten kan også underholde og fremkalde latter, og når man griner sammen, så lukker man sig op og lader nogle af barriererne falde. Det er alt sammen noget, der stimulerer til åbenhed og fremmer dialogen.”*

Her er et eksempel på en virksomhed, som helt bevidst inviterer forskellige kunstformer og forskellige kunstnere ind i virksomheden som partnere for at skabe læringsrum. I mødet mellem teknikere, ingeniører og økonomer på den ene side af grænsen og kunstnere og humanister på den anden side bliver spændingen meget høj og den kreative anfægtelse og stimulering derfor til at tage og føle på. Men hvert eneste møde mellem professionelle, bare en ganske kort udveksling mellem informatikkonsulenten og receptionisten, har et lignende potentiale i sig. For at nyttiggøre denne dynamik, må virksomheden se til, at møderne foregår mellem mennesker, der forstår sig selv og hinanden som kulturbærere, og som kender betydningen af kultur. Virksomheden må også se til, at mødet finder sted i rammer, der kalder på nysgerrighed og engagement. Der er brug for at iscenesætte rum og situationer, hvor energien kan omsættes i viden og nytænkning til glæde for alle. For at informationerne, erfaringerne og oplevelserne skal flyde så frit som muligt, og for at alle skal have adgang, må virksomheden udvikle et fælles sprog, der bringer parterne videre.

Virksomheder som Fiberline, der satser på viden og innovation, har udviklet strategier, politikker og praksis, der gør det muligt. Hos disse virksomheder vil man finde organisatoriske rum, hvor viden skabes, - det betyder at de erfaringer, som produktionsprocessen efterlader, oversættes til viden. Man vil finde møde- og arbejdsformer, der stimulerer kreative processer og videndeling, dvs. formidling og formulering af viden, så den bliver tilgængelig og brugbar for andre end dem, der først skabte den. Man vil kunne finde procedurer for valuering og evaluering både af processer, produkter og resultater.

### **Tværfaglig problemløsning**

Der er ikke alle virksomheder og ikke alle arbejdspladser, som står overfor kravet om innovation til daglig. Men der findes næppe en arbejdsplads, hvor hverdagens opgaveløsning ikke er afhængig af, at problemer bliver løst i et tværfagligt forum. Sådan var det også på denne daginstitution, hvis medarbejdere fik en vigtig erfaring om sig selv som kulturelle væsener. Arbejdspladsen rummede stort set kun én faglighed, nemlig den pædagogiske, og man kan forestille sig, at medarbejderne derfor kørte på kulturelt frihjul.

-Denne store institution modtog hver dag 70 børn mellem tre og tolv år. Da legeplads og udearealerne skulle ombygges, involverede det flere faggrupper: anlægsgartnere, pædagoger, arkitekter, ingeniører, miljø- og sikkerhedsfolk fra kommunens centralforvaltning osv. 1½ år senere fortæller institutionens leder: ”I starten var det svært, ikke så meget det, at vi kunne noget forskelligt og havde forstand på noget forskelligt – det var mere stilen, fks. kom de andre med nogle helt andre spilleregler for planlægningsmøder. Vi følte os tromlet, og det kunne de jo godt mærke, vi har sikkert virket sure. Så undskyldte de lidt og fortalte, at det var bare deres måde at være engagerede og effektive på. Og det gav en helt anden stemning, for det kunne vi jo egentlig godt se – vi var måske ikke verdensmestre i at tage beslutninger og komme i gang, og vi kunne godt mærke den energi, det gav.....Der var også det med prioriteringer, vi ville jo have det smukt og æstetisk, og så syntes vi i begyndelsen, at de der jord-folk bare ville have at det skulle være nemt at vedligeholde. Men prøv selv at se: de fik jo ret – de der træstammer er da utroligt smukke og ungerne leger på dem hele tiden. Vi ville jo have levende træer med blade på og blomsterbede, men så sagde gartnerne, at vi skulle have noget, der fungerede fra første dag. Hvor er jeg glad for, at vi ikke holdt fast på vores drøm om blomsterbede lige dér!.....Til gengæld sagde de at de blev miljøskadet af at gå op og ned ad pædagoger, - de kunne mærke, at de var begyndt at ”reflektere” ...jeg tror de mente det positivt!”

Denne tværfaglige arbejdsgruppe har ikke ladet sig stoppe af de kulturelle forskelligheder og uenigheder. De har slået autopiloten fra og udviklet en god interkulturel forståelse for hinandens forskellige synsvinkler og måder at gribe en opgave an, de har oparbejdet et interkulturelt engagement – en appetit på hinanden og villighed til at lære af hinanden – og de har udviklet et sprog, som gør dem i stand til at nå hinanden. Institutionslederen beretter om et professionelt partnerskab, som ikke bare har integreret faglighedernes natur men også faglighedernes kulturelle dimensioner.

### **Når det ikke lykkes**

Det vellykkede faglige møde forudsætter at deltagerne bruger deres kulturelle intelligens. Hvis denne forudsætning ikke er til stede, er der en stor risiko for, at mødet på grænsen udløser forskrækkelse, faglig svimmelhed – det føles som om der på den anden side af grænsen er en afgrund eller kaos. Der er risiko for, at mødet udløser irritation og ”kulturel krænkelse”. Forsvaret vil vise sig som modstand i form af tovtrækkeri, nedgøring og alle former for faglige stridigheder.

Formateret: Punkttopstilling

Det kan også vise sig som tilbagetrækning, hvor man helt opgiver kommunikationen, eller man resignerer, kaster håndklædet i ringen og giver køb på sin egen faglighed.

De faglige kulturer har jo bevist deres eksistensberettigelse. De rutiner, som kulturerne udstyrer os med, er netop i ordets bogstavelige betydning ”en banet vej”, der har vist sig at føre fremad i vores eget fag. Når der stilles spørgsmål til rutinerne, måderne at tænke, forstå og handle, kan det føles temmelig ubekvem, upassende eller ubehageligt. Man mister fodfæstet og føler sig på udebane. En maskinmester fortæller om sin første tid i en tværfaglig projektgruppe:

*”Jeg havde den der ubehagelige fornemmelse af, at jeg måtte køre på nød-generator, at jeg kun kunne levere det allermest nødvendige. Jeg ville gerne køre derudad med sømmet i bund, men de ville have mig til at dokumentere. Det var jeg overhovedet ikke vant til, og jeg syntes, det var spild af tid. Det var ligesom at gå på stedet for sådan en som mig. Det varede et stykke tid, før jeg følte mig på omdrejningshøjde. Det var ikke sjovt – jeg har jo altid været ham, der var forrest!”*

Det er ikke sikkert man er opmærksom på at det ikke bare er fag men i lige så høj grad kulturer der mødes. Når det er fagtermer og faglig jargon, man møder, så ved man, at man ikke forstår hinanden. Når der derimod er tale om forskellige forforståelser, så er man sjældent opmærksom på, at man taler fra forskellige kulturelle hjemmebaner. Så vil fornemmelsen af kejtethed, meningsløshed eller afvisning tolkes som ”dårlig kemi”, interesse modsætninger eller manglende kompetence. Man opdager måske slet ikke, at man møder hinanden med forskellige perspektiver, forskellige tolkninger, forskellige præferencer og prioriteringer, forskellige sprog og forskellige forventninger. Når marketingfolkene oplever de juridiske kollegers krav, forbehold og kritiske spørgsmål, så føles det som benspænd og chikane. Hvis deres kulturelle intelligens havde været bedre udviklet, ville de opleve det som kollegernes hjælp til at kvalitetssikre, så virksomheden ikke bliver trukket i retten. Parametre som ”dygtighed” og ”professionalitet”, altså faglige kerneværdier, vurderes meget forskelligt i forskellige kulturelle sammenhænge. Hør bare denne beretning fra en sælger i et IT-firma, som har været til sit andet møde med en gruppe faglige leder fra et CVU:

*”Man kan undre sig over, hvad de tjener deres løn ved.....der var ikke taget nogle beslutninger, så vidt jeg kunne høre. Men de havde da en masse gode tanker og nogle idéer. Det var bare noget vagt.....så ved man jo ikke rigtigt, hvordan man selv skal spille ud. Jeg kommer hurtigt til at virke bedreviddende og aggressiv.”*

Det bliver svært at engagere sig, når det faglige kulturmøde slår tvivlen an: Kan jeg egentlig regne med dem? Hvad er det de kan? Hvordan skal jeg respektere sådan nogen som dem? Eller: Mon jeg kan hamle op med dem? Får jeg noget at skulle have sagt her?

### **Fagkulturer opdager ikke altid når de mødes**

Forskelle i en virksomhed eller i en tværfaglig gruppe fører altså ikke automatisk til nytænkning og resultater. Udbyttet afhænger af, hvordan gruppemedlemmerne oplever og håndterer deres indbyrdes forskelle. Det viste den danske innovationsforsker Lotte Darsø, da hun undersøgte projektgrupper arbejder i Novo Nordisk, hvor forretningsudviklingen er helt afhængig af, at tværfaglige og på andre måder heterogene grupper opfinder nye produkter og nye måder at bruge kendte produkter på. Undersøgelsen drejede sig ikke kun om faglige forskelle men om forskelle i det hele taget. En af hendes konklusioner var, at forudsætningen for at der opstår synergi er, at

medlemmerne af en heterogen gruppe både oplever, at de har indbyrdes ligheder, og at de har

## Grupper oplevelse af enshed og forskelle

		Enshed	
		- ikke oplevet	- oplevet
Forskellighed	- ikke oplevet	Overfladiske relationer Parallelt arbejde Kedsomhed A	Tryghed Ubesværet Konfluens Undgåelse B
	- oplevet	På vagt Kulturchock Konflikt Tavshed C	Dynamik Spændinger Tolerance Synergi D

Kilde: Lotte Darsø: Innovation in the Making, 2001

indbyrdes forskelle.

*(Ret stavfejl i figur: Ubesværet. Kulturchock.)*

Umiddelbart er man mest tiltrukket af personer, der ligner en selv, og samarbejdet går da også glat og let, når en gruppe oplever, at de har mange fællestræk. Det fører dog ikke til megen nytænkning (B i figuren). Hvis kontakten mellem folk kun foregår på det overfladiske plan, er der ikke megen oplevelse, og derfor kommer de forskellige kompetencer heller ikke i spil overfor hinanden (A). Hvis gruppemedlemmerne udelukkende oplever alle de forskelle, der er i gruppen, bliver de anspændte og på vagt overfor hinanden. Man mister kontrol og bliver forvirret over at skulle tolke alle de forskellige signaler fra de andre, hvilket ikke gør gruppen særlig produktiv (C). Når medlemmerne derimod både oplever deres ligheder og deres forskelle vil der opstå dynamiske spændinger i gruppen, og disse kan både føre til konflikter og til kreativitet på kanten af kaos. (Darsø 2001: 114)

Det er altså vigtigt, at gruppen får øje på både lighederne og forskellighederne, på det, de er enige om og på det, de er uenige om. Det kræver åbenhed og villighed til at gøre sig synlig og spille ud – og det kræver nysgerrighed og villighed til at anerkende de anderledes udspil som professionelle bidrag. Arbejdsgruppens medlemmer skal også kunne tale om deres praksis, om forskelle og ligheder.

*”Det spændende bliver at få ledere til at interessere sig for, hvordan mennesker samles for at have samtaler om, hvad der faktisk sker i organisationer. I dag har vi brug for innovative kulturer. Og dem kan vi ikke designe på konventionel vis. Innovation betyder skift i tanke- og relationsmønstre, som bølger og forstærker sig gennem netværk.” (Patricia Shaw, 2002 )*

Det er sjældent noget problem at tale om det, man er enige om, eller om de felter, hvor man ligner hinanden. Mange grupper er tilbøjelige til at overdrive lighederne og sløre forskellighederne i håb om at bevare harmonien.

Det er en livskraftig myte, at harmoni og konsensus i sig selv befordrer opgaveløsningen. Den tekniske forklaring på, at det ikke holder stik er, at de afgørende grænseflader ikke bliver identificeret. Ikke bare undersøgelsen på Novo Nordisk, men også en række andre undersøgelser peger på, at de mest produktive og mest innovative arbejdsgrupper, har udviklet evnen til åbenhed og konfrontation som væsentlige træk ved arbejdskulturen. Konfrontation skal forstås som en løbende "ansigt-til-ansigt" samtale på grænsefladerne mellem forskellige – og måske modstridende – opfattelser, holdninger og arbejdsformer. Og det er i denne forbindelse værd at huske på, at en del konflikter i arbejdsgrupper er resultatet af konfrontationer, der ikke fandt sted i tide.

### **Forskellige former for samarbejde**

Tværfaglighed og samarbejde er mantraer i de fleste organisationer, og udtrykker både et håb og en nødvendighed. Og begge begreber indeholder også en iboende modsætning eller spændingstilstand. Det gælder for såvel offentlige som private virksomheder, at der på den ene side er behov for en stærk faglighed - bl.a. i form af øget ekspertise og specialisering indenfor en lang række felter - og på den anden side er der behov for en organisering der sikrer en effektiv arbejdsgang, korte beslutningsveje og en effektiv ressourceudnyttelse - bl.a. i form af teamorganisering, decentralisering af magtstrukturerne og opgaveglidning. De to behov vil i praksis nemt kolliderer med hinanden. Vi kender dysternerne og bestræbelserne på at balancere dette dilemma: man forsøger sig med decentralisering, og vender tilbage til centralisering, - så prøver man med en matrixorganisation, og så vender man tilbage til siloerne. Man skifter mellem forskellige former for organisering af dilemmaet.

Intelligent praksis vil her vise sig som robusthed og rummelighed i forhold til dette dilemma.

Kulturelt intelligente arbejdsgrupper vil være i stand til at leve med dilemmaet – og snare bruge spændingsfeltet som dynamo for videndeling og innovation. Et andet kendetegn ved de kulturelt intelligente arbejdsgrupper er, at de ikke låser sig i en bestemt samarbejdsform, men kan veksle mellem formerne afhængigt af opgaven og situationen.

De fleste virksomheder danner forskellige former for team-, projekt- eller matrix-organisationer, netop som en strategi til dette. Alle erfaringer viser imidlertid, at kulturene vejer tungere end strategier, så derfor er kulturen den mistelten, der må tages i ed.

Det første skridt i kulturelt intelligent udnyttelse af forskellige fagligheder består i at gøre sig klart at tværfaglighed og samarbejde kan antage forskellige former, og at det er situationsbestemt hvilke former der er mest hensigtsmæssige. Forskere og praktikere, som interesserer sig for forskellige former for fagligt samarbejde, benytter sig af en tre-delning, hvor de forskellige former for fagligt samarbejde er vist som tre forskellige blomster.:

*Illustration: Margueritten, Morgenfruen og Solsikken*

Et blad i en blomst repræsenterer en faggruppe, som indgår med sin specifikke faglighed i løsningen af opgaven. Antallet af blade i de enkelte blomster er tilfældigt valgt og afspejler ikke et bestemt antal faggrupper. Centrum i hver blomst angiver det tværgående samarbejde, hvor de enkelte discipliner er opløst i noget helt andet, en form for meta-faglighed.

Margueritten med de mange, store og adskilte blade illustrerer *flerfagligheden*.

Her arbejder faggrupperne ved siden af hinanden med deres stærkt adskilte fagområder.

Engagementet knytter sig til realiseringen af det enkelte fag og succesen afhænger af faglige præstationer på de forskellige områder. Der er som regel et hierarkisk forhold mellem faggrupperne, - en faggruppe kan bestemme over en anden og tage beslutninger på den anden gruppes vegne. Man rekvirerer ekspertise og tjenesteydelser på tværs, og kommunikationen måles på, om disse efterspørgsler og overleveringer foregår flydende og gnidningsløst.

Morgenfruen i midten repræsenterer *tværfagligheden* med et fokus, der er ligeligt fordelt mellem blomsterblade og centrum. Der er engageret samling omkring et fælles projekt, og beslutninger søges foretaget ved konsensus. De respektive faggruppers grundlag og viden integreres, ny viden og nye holdninger opstår og skaber en "mere-viden" som er fælles. Der er en høj grad af faglighed inden for hver faggruppe, men deltagerne i det tværfaglige samarbejde repræsenterer helheden og ikke kun deres egen faggruppes synspunkter.

Solsikken er et billede på *fællesfagligheden*, hvor de enkelte fag forstås som oprindelse og kilder til en helt ny fællesfaglighed. Derfor optræder fagene mindre markante, hvorimod den fælles kerne, integrationen af faglighederne, er meget betydningsfuld. De faggrupper, som deltager i fællesfagligheden, har en fælles viden og forståelse. Der er typisk en høj grad af delegering og en ikke-hierarkisk opbygning. Der er stærkt fokus på helhedssyn - helhedsforståelsen er overordnet særinteresser. Det fælles ansvar er et centralt anliggende. Fællesfagligheden er erkendelsen og accepten af den realitet, at alle faglige og professionelle aspekter er indbyrdes forbundet og sammenhængende.

Kommunikationschef Finn Jernø fra Fiberline Composites fortæller her, hvordan denne fællesfaglige overbevisning afspejler sig som en satsning helt ud i virksomhedens arkitektur: *".....vi ville gerne lave en transparent fabrik, hvor medarbejderne kunne komme i dialog med hinanden. Der er glas mellem kontorer og produktion, så man har føling med hinanden og hinandens gøremål. Vi ville gerne lave rammer, der får folk til at kommunikere med hinanden på tværs af organisationen, og hvor det er synligt, at vi alle er en del af den samme fabrik."*

Det følgende eksempel antyder, at forestillingen og ambitionen om tværfaglighed kan variere temmelig meget også indenfor den samme enhed. På spørgsmålet "hvad er egentlig tværfaglighed hos jer?" svarer en projektleder i et medicinalfirma: "Tværfagligt samarbejde er et ligeværdigt samarbejde mellem discipliner eller faggrupper, der repræsenterer *forskellige perspektiver og erfaringer* og besidder *hver sin faglige kompetence* med det formål at et problem belyses, problematiseres og løses ud fra forskellige faglige indfaldsvinkler".

Projektlederens chef betoner derimod fællesfagligheden idet han siger: "Det betyder nok mest, at man er i stand til at *se bort fra det snævert faglige, og formår at indgå i relationer på tværs*. Der skal nok også en menneskelig nysgerrighed til. Det allervigtigste, tror jeg, er, at man er engageret i den fælles opgave."

Når der hersker begrebsforvirring i så tæt en samarbejdsrelation som mellem chef og medarbejder, kan det få konsekvenser for eksempelvis ressourcetildeling og -udnyttelse i projektgruppen med mangel på produktivitet til følge.

## **To afgørende dimensioner**

Disse tre samarbejdsformer kan grupperes omkring to afgørende dimensioner: den ene dimension refererer til den *specifikke faglighed* i opgaveløsningen, den anden til *samarbejdet* på tværs af faggrupperne.

### *Fagligheden*

Som vi beskrev tidligere i kapitlet, taler vi om faglighed som en fællesmængde for fag, profession og funktion.

Den specifikke faglighed er markant tilstede, både når det drejer sig om flerfaglighed og tværfaglighed, hvorimod den ved fællesfaglighed er gemt som en bærende struktur inde i samarbejdet. Ved flerfagligheden fremhæves det, at de enkelte fagligheder er stærkt adskilte, og at hvert teammedlem varetager sit eget faglige område og sætter sine egne mål. Også ved tværfagligheden er der tale om en stærk faglig bevidsthed, men de enkelte fagligheder smitter af på hinanden, man har indblik i hinandens faglighed og sætter målene i fællesskab. Konsekvensen bliver en helhedstænkning i arbejdet, hvor de enkelte faglige indsatser koordineres. Slutproduktet er i princippet afhængigt af, at alle bidrager med deres faglighed.

Dette er ikke nødvendigvis tilfældet ved fællesfaglighed. Her kan man iagttage et overlap i fagligheden, så opgaven i princippet kan varetages af forskellige personer, og alle faggrupper behøver ikke at bidrage med deres specifikke fagkompetence, men kan vikariere for hinanden.

Differentieringen er tvingende nødvendig for virksomheden, fordi den gør det muligt for medarbejderne at specialisere sig, finde fagligt fokus og dermed opnå en høj faglig kvalitet og en høj produktivitet. Imidlertid har differentieringen en slagside: den begrænser kommunikationen mellem enhederne og gør det svært at lære noget af hinanden. Derfor må virksomheden udvikle strategier, som fremmer integrationen og samarbejdet. Integrationen finder sted som processer, der koordinerer forskelligartede opgaver, funktioner og fagligheder på en måde, der udvikler synergi og ikke virksomhedsintern konkurrence eller ligefrem konflikt.

### *Samarbejdet*

Parallelt med denne differentiering - bl.a. i form af specialisering og opsplitning af opgaverne på forskellige faggrupper - foregår en modsatrettet proces, nemlig en *koordinering* og *integration* af de forskellige aktiviteter, som virksomheden har sat i værk for at løse sine opgaver. Det er helt nødvendigt for at sikre at ressourcerne udnyttes og at man kan opnå helhed og sammenhæng i opgaveløsningen.

Koordineringen finder blandt andet sted i form af et samarbejde imellem de forskellige faggrupper. Samarbejdet indebærer, at der foregår et tæt samspil imellem de involverede - de har gode relationer til hinanden og betragter hinanden som partnere og gruppe-fæller. Der er ”team-kvaliteter” ved den måde, man samarbejder på.

Team-kvaliteterne forudsætter, at der hos parterne er en eller anden grad af kendskab til hinanden og bevidsthed om hinandens eksistens og betydning for løsningen af den faglige opgave. I den ene ende af skalaen har vi ”det mindst mulige samarbejde”, hvor kollegernes bidrag lægger sig som perler på en snor i forlængelse af hinanden. Hvis der mangler en perle, går processen i stå, og når man har leveret sin perle, trækker man sig tilbage igen. Dette lineære samarbejde udtrykker ejendomsægleren her:

*”Lige et øjeblik, jeg skal lige se, om vores kontordame har lagt billederne frem, så vi kan komme videre.....”*

I dette tilfælde foregår der en simpel koordinering af de to fagpersoners arbejde. Længere oppe på skalaen – på vej mod fuld integration – støder vi på den mangfoldige gruppe, som i fællesskab fik lavet en legeplads til 70 børn.

Samlet kan man konstatere, at begrebet tværfaglighed beskriver en arbejdssituation, hvor der lægges vægt både på et højt fagligt niveau som ved flerfagligheden, og samtidigt stilles store krav til samarbejdet, som ved fællesfagligheden – tværfagligheden rummer i vores forstand begge dele.

Faglighed og samarbejde er ikke to størrelser, der gensidigt udelukker hinanden, og tværfagligheden kan ikke reduceres til blot at være "en mellemting" mellem flerfaglighed og fællesfaglighed. Der er ikke tale om "enten eller" snarere om "både og" som denne direktør i en konsulentvirksomhed siger det: *"Vi ønsker, at vores medarbejdere skal være eksperter på deres område, så de kan indgå i et partnerskab med andre og bidrage til, at andre udvikler deres felt. Vi er ude efter en høj kvalitet i samarbejdet, og den tror vi kun, man kan præstere, hvis der er udviklet spidskompetencer på de faglige felter."*

### **I hvilke situationer bruges de tre former for fagligt samarbejde?**

De forskellige former for samarbejde med deres forskellige niveauer og grader af tværfaglighed ligger på en skala, som ikke hedder "bedst" i den ene ende og "dårligst" i den anden. Skalaen er neutral og udtrykker alene forskelligheder. Valget og vurderingen af samarbejdsformer er afhængigt af opgavens karakter, virksomhedens situation og de ambitioner, man har med det tværfaglige samarbejde. Det er med andre ord det aktuelle behov, der styrer valget af samarbejdsform. Solsikken er det ideelle udtryk for "funktionel tværfaglighed". Morgenfruen vil placere sig et eller andet sted mellem "funktionel tværfaglighed" og "flerfaglighed", margueritten, som er det andet yderpunkt.

En mellemlider i en fødevarer virksomhed siger:

*"Der er da ingen tvivl om, at solsikken er mit ideal for professionelt, tværfagligt samarbejde. Selv om det godt nok er urealistisk at tro, at man kan opnå at komme i nærheden af dette ideal inden for nær fremtid. Jeg ville sådan set være tilfreds, hvis bare vi kunne videndele en smule på tværs."*

Alligevel ender overvejelserne nemt i en rangordning, med flerfagligheden som den laveste og fællesfagligheden eller den funktionelle tværfaglighed som den højst opnåelige form for fagligt samarbejde. Det er en opfattelse, der går igen hos mange ledere. Denne værdiladning afspejler imidlertid mere deres behov for at have fælles fodslag i gruppen eller virksomheden, end den reflekterer de faktiske nødvendigheder i forbindelse med videndeling og innovation. Skulle man endelig rangordne, måtte tværfaglighed - i den rene definatoriske form - blive topscorer, eftersom den har et højt fokus på både faglighed og samarbejde.. Men i en situation, hvor alt afhænger af bundlinie-resultater på kort sigt, vil de fleste nok foretrække en arbejdsform, der går i retning af det flerfaglige:

*"Det er for eksempel ikke let at tage tid fra primæraktiviteten - arbejdet med klienterne til udvikling af samarbejdet. Dette er ikke et arbejde, som er direkte "produktivt", i hvert fald ikke på kort sigt, og det kan være svært at betragte tidsforbruget som en "investering", fordi udbyttet er højst usikkert." (Lauvås & Lauvås )*

På den anden side kan en flerfaglig samarbejdsform være udtryk for en klog strategi. Her er et eksempel på, at bevægelsen fra ”solsikke” til ”marguerit” giver god mening: I en stor IT-virksomhed med flere forskellige faggrupper, ingeniører, designere og programmører, havde man udviklet en fællesfaglig praksis og kultur. Alle havde en finger med i spillet ved alle opgaver, man havde i vidt omfang en fælles dagsorden og et fælles sprog. Alle kunne lidt af det hele, og man betragtede sig selv som holdspillere mere end som fagspecialister. Så ændredes markedet og kundekredsen, og nu blev der efterspørgsel på specialiserede produkter til projektstyring i byggerier og i TV-produktioner. Der var efterspørgsel på systemer til opfodring af slagtesvin og til justering af køreplaner. Det blev nødvendigt med specialistviden om byggebranchen, om medieverdenen, om landbrug og om kollektiv trafik. Virksomhedens strategi var at omstille sig til en flerfaglig samarbejdsform, og denne omstilling viste sig at kræve en høj grad af fagkulturel intelligens hos både ledere og medarbejdere.

Omvendt vil man ud fra ønsket om en mere bevægelig, mere innovativ og mindre hierarkisk struktur sandsynligvis foretrække en arbejdsform, der trækker i retning af det fællesfaglige, som denne chef i en revisionsvirksomhed slår fast:

*”Hvis vi skal overleve på markedet, så kan vi ikke tillade os at have fine fornemmelser med hensyn til funktioner og niveauer. Der er ingen her, der har råd til at være eksklusiv. Det er udelukkende opgaverne og kundernes behov, der tæller, så vi må inkludere alle gode kræfter i det mix, der nu passer til situationen. Og vi skal kunne sætte det bedste hold lynhurtigt og hver gang.”*

Både ved tværfaglighed og fællesfaglighed bliver det tæt koordinerede og integrerede samarbejde fremhævet. Ved tværfaglighed og fællesfaglighed er der fokus på delegering og konsensus omkring beslutninger. Helt centralt er det, at *ansvarsfølelsen* i flerfagligheden optræder som et individuelt engagement, hvorimod den fælles ansvarsfølelse, det praktiske commitment – både til opgaven og til teamet - er karakteristisk for både tværfagligheden og fællesfagligheden. Det sker ikke så sjældent, at dette commitment ikke lader sig etablere, fordi den kulturelle intelligens ikke er udviklet i takt med strategierne og målene. Så kan man opleve, at projekter, der var tænkt og organiserede som fællesfaglige afsæt for kreative nyskabelser, forbliver fler-faglige. De involverede bliver leverandører til hinanden og ikke tætte partnere for hinanden, som det skete i dette tilfælde: Konsulentvirksomheden havde i et stykke tid arbejdet målrettet på at udvikle og formulere en række bærende principper om mobilitet, fleksibilitet og videndeling mellem fagspecialisterne. Visionen var en helt ny, innovativ og manøvredygtig virksomhed. Problemet var at denne vision ikke blev fulgt op: man organiserede virksomheden i adskilte forretningsområder, man indførte et system til registrering af individuelle opgaver og belønnede individuelle præstationer. I et grelt misforhold til vision og principper fik man stimuleret ikke bare flerfagligheden men også den interne konkurrence.

Enhver snak om, hvad der vil være den bedste form for fagligt samarbejde, må derfor nødvendigvis tage udgangspunkt i den konkrete opgave der skal løses, de betingelser hvorunder den skal løses og de mennesker, som er sat til at løse den. Ved på forhånd at klassificere de forskellige former for fagligt samarbejde forsømmer man opmærksomheden på det system, som tværfagligheden skal indgå i.

Det er værd at notere sig, at alle tre blomster har fokus på faglighed, men de forstår faglighed forskelligt og koordineringen af faglighederne foregår forskelligt. Ægte tværfaglighed i vores forstand udtrykkes først og fremmest i evnen til at kunne glide situationsbestemt fra en form til en anden.

## Tværfaglighedens indbyggede spændingsfelt

I den virkelige verden ser man sjældent de tre typer af fagligt samarbejde i den rene form. Der vil snarere være tale om forskellige kombinationsmuligheder mellem et fokus på "faglighed" og et fokus på det "samarbejde". Noget tyder på at tværfagligheden i den rene form er en sjældent forekommende og højst ustabil tilstand.

De, som deltager i et tværfagligt samarbejde skal på en og samme tid opretholde et fokus på to dimensioner - den enkeltes faglighed og det fælles samarbejde. Disse to opmærksomhedspunkter - som repræsenterer henholdsvis differentiering og integration - har en tendens til at trække i hver sin retning. Den spændingstilstand som er en følge af dette dobbelt-fokus, opleves som et indbygget og uløseligt paradoks. Fordelingen og specialiseringen er grundlæggende organisatoriske principper, men det er samarbejdet med andre partnere også, og det gør spørgsmålet om integration aktuelt. Hvordan koordinerer og integrerer medarbejdere, afdelinger og virksomheder de aktiviteter, som er indbyrdes afhængige? Er det sådan, at højt specialiserede enheder samtidigt underminerer evnen til samspil og evnen til at dele et fælles mål og en fælles vision for virksomheden?

Svaret på dette spørgsmål kan i praksis meget vel blive et "ja" og det omtalte paradoks overført til en tværfaglig samarbejdsform kan medføre et pres væk fra tværfagligheden og over imod en af de to andre former for fagligt samarbejde.

*Paradokset er illustreret i nedenstående model. ( Jaffee )*

[\(Koordinat-system, der illustrerer et omvendt forhold mellem faglighed og samarbejde – jo mere af det ene, jo mindre af det andet – og omvendt.\)](#)

Paradokset består i en slags omvendt eller spejlvendt samliv, hvor to ønskværdige og gensidigt forstærkende tilstande udvikler en negativ eller spejlvendt relation. Når man overfører de to dimensioner i tværfagligheden til modellen ovenfor, kommer det til at betyde, at et øget fokus på faglighed fører til et nedsat fokus på samarbejdet – og omvendt.

Hvordan kan man så vriste sig ud af det paradoks, som netop blev beskrevet, og lade faglighederne være hinandens hjælpediscipliner? Man skal bruge sin kulturelle intelligens til at realisere en konstruktiv måde at bringe forskellige fagligheder i spil på.

## Tre forskellige aktiviteter, der skal til for at løse hovedopgaven

Vi har nu gennemgået forskellige måder, faglighederne kan spille sammen på. Indtil nu har vi refereret til processerne på arbejdspladsen helt generelt, som om der foregår det samme hele tiden. Det gør det ikke. I dette afsnit viser vi, at det faglige samarbejde foregår omkring tre hovedtyper af arbejdsopgaver, og vi viser, hvordan disse opgaver kan være med til at prioritere de forskellige former for samarbejde.

Faglighederne og fagkulturerne mødes og folder sig ud i forskellige slags situationer. For overblikkets skyld tillader vi os at forenkle det brogede mylder af opgaver, hændelser og begivenheder. Vi bundter dem her i tre arenaer, som er væsensforskellige, men indbyrdes forbundne og afhængige. Hver arena har sin egen logik og sit eget tidsperspektiv. Arenaerne kalder hver for sig på sine særlige aktiviteter og på en særlig slags samtaler med hver særlige form for kommunikation, sprog og dagsorden.

### *Illustration: De tre arenaer*

- I *den ydre arena* foregår det praktisk udførende arbejde – mødet med kunden, der efterlyser en vare, som ikke produceres længere eller installeringen af gasfyret, konvertering af boliglånet eller behandling af patienten. Den ydre arena vender sig ud mod omverdenen, her finder mødet med kunder, brugere og eksterne partnere sted.
- I *den midterste arena* foregår de planlæggende og tilrettelæggende aktiviteter – det kunne være oprydning på lageret eller mødet med de andre håndværkere på byggepladsen, forberedelsen af en team-dannelse i banken eller vagtplanlægning på sygehusafdelingen.
- I *den indre arena* finder vi virksomhedens tænketank-funktion. Her foregår det halvårlige seminar, hvor man orienterer sig i forhold til den seneste udvikling i branchen. Her foregår evalueringen af en udfordrende relation til en af bankens erhvervskunder. Og det er også her, der perspektiveres og nytænkes i forhold til en mulig, ny behandlingsmetode.

Vi retter blikket mod en sygehusafdeling for at få en række øjebliksbilleder af det praktiske samarbejde og de realiserede kompetencer i de tre arenaer.

#### *Samarbejde i den ydre arena :*

Den unge turnus-læge står ved sengen og regulerer et drop. Hun bemærker, at patienten er unormalt bleg og spørger: ”Har du det lidt skidt?” Da patienten ikke svarer, går lægen ud på gangen og kalder på en kollega. Den erfarne sygeplejerske spørger: ”Fik du lagt droppet?” Lægen: ”Ja, for fem minutter siden.” Sygeplejersken: ”Man kan godt nogle gange reagere med lidt ildebefindende, - jeg kommer lige ind.”

De to kolleger står ved patientens seng, og sygeplejersken siger: ”Hvordan går det? Jeg synes, du er lidt blegnæbbet, Peter?” ”Nu går det bedre, jeg blev pludseligt helt svimmel.” Lægen siger: ”Du ser allerede bedre ud, - jeg gav dig noget.....som vi havde talt om, - så kan man godt få det lidt underligt et øjeblik. Sygeplejersken siger: ”Jeg kigger lige, om det løber, som det skal.”

Det særlige ved denne ”yderste” praksis er altså, at medarbejderne er i færd med at udføre hovedopgaven. De arbejder – helt bogstaveligt ”hands on”. Der er indbygget ”handlingstvang” – en forpligtelse og forventning om at handle nu og her. Det kræver på den anden side, at kollegerne er umiddelbart tilgængelige for hinanden og i fællesskab er i stand til at kvalificere opgaven, mens den løses. Her praktiseres arbejdet og dialogen er konkret og handler om opgaven her-og-nu.

#### *Samarbejde i den midterste arena :*

Kollegerne, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, læger og sekretærer, sidder på personalestuen og skal tage stilling til et udkast til en ny struktur for vagtplanen. ”Det har fungeret rigtigt godt, når ”de små læger” lærer nogle af de gamle godt at kende. Kunne vi ikke overveje en slags teams?” Kollegerne opstiller en prioriteret liste over faktorer, der påvirker patientforløbet fra indlæggelse til udskrivelse. ”Det er ærligt talt lidt tilfældigt, hvad man lige tager hensyn til, når den plan laves! Planen skal vel afspejle, hvad vi vil med det her og så alle de erfaringer, vi har her?”

Praksis i den midterste arena er karakteriseret ved afstand til hovedopgaven. Tidsfristen for handling er udvidet, og dermed er handlingstvangen lettet. Der er tale om dead-lines, men ikke krav om her-og-nu beslutning og handling. Kollegerne bidrager her til at kvalificere erfaringsdannelsen og beslutningerne. Her konstrueres arbejdet og dialogen er præget af refleksion og overvejelse af forskellige muligheder.

### *Samarbejde i den indre arena:*

Kollegerne har fælles supervision. De øver sig i at være djævlens advokater for den daglige praksis og rutinerne i afdelingen "Hvem kan egentlig mere argumentere for, at vi ikke får misbrugerne? Er det ikke ved at være en kunstig skelnen?" "Ja, og hvordan er det vi afgør, hvem der er misbruger og hvem der ikke er?" "Gider vi kun arbejde med dem, der ikke selv kan gøre for det? Hvad så med dem, der har guffet sig til en diabetes?" "Er der nogle patienter, der er mere i centrum end andre?"

Praksis i den inderste arena indeholder et element af kreativ fremmedgørelse. Dialog og handling skifter så at sige plads. Man stiller sig uden for og ser på sig selv med kritiske øjne. Værdier og argumenter udvikles og afprøves. For en stund forlader man den forståelse, som til hverdagsbrug gør praksis meningsfuld. Man bevæger sig ud i kaos. Intentionen er at danne nye begreber, nye processer og at udvide perspektivet og forståelseshorisonen. Med andre ord: udvikling af virksomheden og arbejdspladsen – og en fornyet forpligtelse i forhold til hovedopgaven og i forhold til forretningen.

Det særlige ved praksis i den inderste arena er, at den forløber uendeligt over, under og langs med de mere håndfaste former for praksis. Her er slet ingen handletvang, men det er her, arbejdet og virksomheden udvikles og indskrives i en ny mening.

De tre arenaer kræver hver deres struktur og teknologi og kalder på hver deres kompetencer. En vigtig dimension af praksis og dermed en vigtig kompetence er at kunne tale om det, man gør. Med andre ord: De dialogiske og kommunikative kompetencer, som knytter sig til praksis, er en betydningsfuld faktor. Kan medarbejderne se tilstrækkeligt tydeligt på hverdagen? Kan de dele billeder og danne fælles billeder? Har medarbejderne et tilstrækkeligt nuanceret sprog om det, der foregår? Er det muligt at give hinanden feed-back? Når den kulturelt intelligente kontakt og dialog finder sted som en selvfølge, sikrer den ikke bare samarbejdet omkring opgaverne i den enkelte arena, - den sikrer også oversættelsen af et rationale eller en logik fra en arena til en anden. Dårlig kontakt og klunget kommunikation er en solid prop i flowet og sammenhængen.

Det bliver således et led i professionaliseringen, at der med udgangspunkt i den kulturelt intelligente selvforståelse – og situationsforståelse - skabes et professionelt sprog og fælles begreber om faglighed og organisatoriske fænomener. Den inter-kulturelle kommunikation er den allervigtigste form for praksis. De involverede fagfolk kommer nemt til at spænde ben for sig selv og hinanden, når de resignerer og tror, at det er fagenes natur, der er uforenelige. Natur er som bekendt svær at ændre på – i hvert fald på kort sigt: Grønne frøer kan bare ikke leve i saltvand!

Den professionelt rationelle tilstand er en organisatorisk tilstand, hvor arenaerne er indbyrdes konsistente, og hvor der er tilbageløb fra hverdagens konkrete situationer til de overordnede abstraktioner og teorier i den inderste arena. De gnister, der springer i den ene arena, når mennesker mødes, og forskellighederne konfronteres, oplyser de to andre arenaer, så det bliver indlysende, hvad der skal ske der. I den inderste arena bliver linierne bliver lagt og der forhandles arbejdets differentiering og arbejdets integration. Omvendt er det de praktiske erfaringer i den yderste arena, som til stadighed leverer realitetstjekket. Arena-modellen beskriver altså ikke bare grader af kompetence og professionalitet, men kvalitativt forskellige former for praksis og konstitutionsforholdet imellem dem.

Et lille eksempel på smidig og elastisk praksis – og på kulturel intelligens – kan man lytte sig til hos denne administrative medarbejder på en stor plast-virksomhed:

*”Da de rev den væg ned ind til teknikerne, så følte vi os overvåget. Senere sagde de, at de også var bange for at blive kontrolleret af os. Men vi skulle jo arbejde i de der klynger, og jeg synes også, at det begynder at fungere rigtigt godt. Teknikerne kan komme med de helt rigtige indspark, når vi skal tale med kunderne (ydre arena), så ved de lige, hvordan det skal udtrykkes, så det virker mere professionelt. Men møder! (indre og midterste arena) der er de altså nødt til at lære af os! Det siger de også – vores mødeformer fungerer bare bedre, end sådan som de plejer at gøre det. Selvom de vist syntes i starten, at vi brugte al for lang tid.”*

Indenfor hver arena kan man se alle tre måder at praktisere fagligt samarbejde på (blomsterne) Når man møder omgivelserne er man ofte i sin specialistrølle, som man har adgang til i kraft af sin uddannelse, marguerit-tilstanden, - når man går ind i den inderste arena opløses faglighederne, her har servicemedarbejderen måske nogle vigtige iagttagelser og overvejelser, som ikke har så meget med hans funktion at gøre, men som har at gøre med hans deltagelse i fællesfagligheden. Omvendt vil virksomhedskonsulenterne, som er på besøg hos en kunde arbejde hen over deres respektive fagligheder, men når de laver strategi og nye forretningsområder, træder én i karakter som retoriker, én som økonom og én som håndværker.

Blomsterne og de tre arenaer er en måde at sortere på og en måde at orientere sig i art og grad, tid og sted. På den måde kan man bruge figurerne som et bidrag til forståelsesdimensionen af kulturel intelligens. Nu vender vi os mod forskellige muligheder for at stimulere udviklingen af fag-kulturel intelligens på arbejdspladsen.

## **Om at arbejde kulturel intelligent med forskellige fagligheder**

På den kulturelt intelligente arbejdsplads er tværfagligt samarbejde ikke blot en intention og ikke bare en teknisk disciplin. Her er der tale om en daglig praksis, som balancerer og integrerer fagligheder og samarbejde. Den kulturelt intelligente praksis løfter faglighed og samarbejde op på et niveau, der overskrider begge dele og fører til bedre kvalitet i opgaveløsningen, videndeling og innovation. Hvad skal der til for at faglige kulturmøder bliver konstruktive og giver resultater, der overskrider summen af de enkelte fagligheder?

Den arbejdsplads der arbejder kulturel intelligent med fagligheder kan kendes på disse træk:

- Forståelsen for fagkulturer som andet og mere end kompetencer og særheder – og evnen til at skelne mellem fagets natur og fagets kultur – er almindeligt udbredt.
- Man orienterer sig i forhold til aktuelle forretningsmæssige og praktiske behov for forskellige måder at samarbejde på.
- Man er opmærksom på spændingsfeltet mellem faglig integration og faglig differentiering
- Man forstår det særlige ved de forskellige samarbejdsformer og er i stand til at veksle imellem dem.
- Man har en fælles opmærksomhed på den praksis, der udspiller sig i de tre arenaer og synergien imellem dem
- Der er udviklet et fælles sprog, fælles dagsorden og ”rum” for samtale på alle tre arenaer

- Der er et tydeligt fælles billede af det intelligente møde mellem fagkulturer på arbejdspladsen, så alle kan mærke og genkende den intelligente praksis og den mindre intelligente praksis hos sig selv og hos andre.

Når det bliver påtrængende at slå den kulturelle autopilot fra og gå over til den manuelle styring, der skal til, for at de faglige kulturer kan mødes, skal man tænke i ”manuel facilitering” Strengt taget kan man nemlig ikke styre sig hverken til tværfaglighed, innovation eller kulturel intelligens. Man kan derimod facilitere. Faciliteringen består først og fremmest i at tilgodese faglige menneskers behov for at finde et professionelt fodfæste. Det kan man gøre ved at etablere trædesten og sigtepunkter ude i det usikre og uigennemsigtige ingenmandsland mellem faggrupperne. Det man kan stå på og som udstyrer en med sigtepunkter er netop den fagkulturelle forståelse, det interkulturelle engagement og den interkulturelle kommunikation eller samtale.

I denne sidste del af kapitlet præsenterer vi fire metoder, der lægger trædesten og skaber sigtepunkter i situationer, hvor man ønsker at sætte forskellige fagligheder i spil med hinanden for at opnå tværfaglig problemløsning, videndeling eller innovation.

### Metode 1: At skabe klarhed

Et godt sted at tage fat er at afklare og lokalisere den aktuelle samarbejdssituation og afgøre hvilken rolle fagkulturerne skal spille i denne sammenhæng og hvornår og hvordan de skal konfronteres med hinanden.

Som vi har set, går arbejdsgruppens medlemmer ud og ind på tre forskellige arenaer, og måden, de går på, afgør om den faglige og professionelle rationalitet opstår. Derfor skal arenaerne iscenesættes, så de befordrer det relevante tværfaglige samarbejde. Og eftersom tværfaglighed kan praktiseres i de tre blomster-former, giver afklaringen også anledning til at vælge den samarbejdsform, som passer til opgaven.

Rammerne og dagsordenen på de forskellige arenaer er vist i denne matrix, som man kan bruge som hjælp til gruppens/enhedens afklaring.

#### Den ydre arena

Her drejer det sig om **realisering** af virksomheden – det kræver faglige og praktiske kompetencer.

Det brændende spørgsmål:  
Hvordan løser vi opgaverne i fællesskab?  
Hvordan er vi produktive og effektive?

Hvilke kompetencer og processer befordrer denne del af opgaven?

#### Den midterste arena

Her drejer det sig om **planlægning** af virksomhedens næste skridt – det kræver metodiske og tekniske kompetencer.

Det brændende spørgsmål:  
Hvordan organiserer vi os?  
Hvordan griber vi opgaverne an?

Hvilke kompetencer og processer befordrer denne del af opgaven?

#### Den indre arena

Her drejer det sig om **udvikling** af virksomheden – det kræver kreative, kritiske og visionære kompetencer.

Det brændende spørgsmål:  
Hvordan forstår vi os selv, vores omverden og vores opgaver?  
Hvor vil vi hen?

Hvilke kompetencer og processer befordrer denne del af opgaven?

Hvor skal faglighederne integreres – og hvor skal faglighederne differentieres?	Hvor skal faglighederne integreres – og hvor skal faglighederne differentieres?	Hvor skal faglighederne integreres – og hvor skal faglighederne differentieres?
Hvem har beslutningsmyndigheden?	Hvem har beslutningsmyndigheden?	Hvem har beslutningsmyndigheden?
Hvordan tager vi beslutninger?	Hvordan tager vi beslutninger?	Hvordan tager vi beslutninger?

## Metode 2: Kulturskruen

Som nævnt er opmærksomheden på grænser mellem fagligheder og på det, der overskrider grænserne fks. professionelle ambitioner og professionel ansvarlighed, en forudsætning for at gruppen kan arbejde effektivt og innovativt

En velegnet metode til at synliggøre ligheder og forskelligheder i en gruppe er ”Kulturskruen” Skruen anskueliggør en kulturel dynamik, som er drivende for en specifik faggruppes praksis. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der er tale om en metode til at skabe dialog og ikke et diagnoseværktøj.

*Illustration af modellen: Kulturskruen + en lille instruktiv tekst*

Skruen har fire blade –

**Kerne kvalitet:** En stil eller et talent, som har et nyttigt udtryk. Hvis man fjernede kernekvaliteten fra en faggruppe, ville man ikke kunne kende den igen.

**Fælde:** Når kernekvaliteten overspilles. Når det bliver for meget af det gode, - for længe, for ofte, for stædigt, for unuanceret.

**Udfordring:** Det positivt modsatte af det som udtrykkes i fælden.

**Irritation:** Når udfordringen overspilles. Når det bliver for meget af det gode. Det positivt modsatte af ”irritation” udtrykkes i kernekvaliteten.

Her er et eksempel på, hvordan en gruppe af administratorer og teknikere selv har udfyldt kulturskruen for at synliggøre nogle kulturelle forskelle, som de selv tillægger betydning.

**Kerne kvalitet:** Vi administratorer vil meget gerne ses som omhyggelige og præcise. Det sætter vi en ære i, og vi forventer nok også den samme omhu hos andre.

**Fælde:** Vores fælde er, at vi kommer til at overdrive, så vi fortaber os i detaljer og bliver blinde for sammenhængen.

**Udfordring:**

Derfor har vi en udfordring, nemlig at lære at tænke lidt mere overordnet og langsigtet. Det beundrer vi hos andre.

**Irritation:** Til gengæld kan vi ikke fordrage, når vi skal samarbejde med nogen, som bliver luftige og upræcise. Sådan vil vi i hvert fald ikke virke!

**Kerne kvalitet:** Vi teknikere synes selv, at vi er praktiske og løsningsorienterede, - det er noget af det, vi står for.

**Fælde:** Vi kan godt gå hen og blive lidt firkantede og overse de finere nuancer.

Udfordring: Vores udfordring er nok især at lære at stoppe op uden at blive utålmodige, det går altså for stærkt nogen gange!

Irritation: Men vi vil meget nødtigt være nølende og aldrig få noget fra hånden, det er så irriterende at møde nøl og manglende effektivitet!  
(Daniel Ofman, Lise Billund )

Dette er indledningen til en fælles drøftelse om muligheder for at lære af hinanden og risici for at komme til at spænde ben for hinanden og for gruppens arbejde. Gruppen får lejlighed til at identificere og absorbere det "fremmede" som kan skabe læring, hvis det inviteres indenfor

### **Metode 3: Ledelse af mangfoldige projektgrupper**

Kulturforskeren Nancy Adler nuancerer grænseopmærksomheden yderligere. Hun peger med dette procesredskab på, at en vigtig ledelsesmæssig indsats er at hjælpe en gruppe medarbejdere med at skifte fokus fra forskelligheder og uenigheder til ligheder og enigheder alt efter hvad der er brug for i situationen. Hvordan holder man f. eks. en projektgruppe samlet og på sporet samtidig med at man skal bruge energien i deres forskelligheder og brudfladerne i gruppen som drivende kraft i projektet?

Denne figur illustrerer, at lederens ønske om at igangsætte og befordre forskellige processer, får konsekvenser for hans eller hendes valg af intervention. Figuren viser også at forskellige slags opgaver eller stadier understøttes af forskellige processer, og den angiver et alternativ til kompromisser eller "først den ene vej og så den anden vej."

*Illustration: Nancy Adler ind her.*

### **Metode 4: At sponsorere kultur og kulturtræk**

Når man ønsker at tværfaglig praksis skal føre til innovation, videndeling og tværfaglig problemløsning, så må man indstille sig på at belønne tværfaglig praksis der får disse resultater. Og hvis man har gjort sig den umage at organisere sin virksomhed i grupper og netværk, så må man droppe, de individuelle målinger og belønninger, fordi det modarbejder strategien.

Hvis man oprigtigt ønsker, at faglighederne ikke bare skal leve fredeligt side om side, at de ikke bare skal holde hinanden i skak, men integrere synergisk med hinanden, skal man som leder sponsorere dvs. støtte og virkeliggøre de kulturtræk der fremmer konstruktive konfrontationer mellem fagligheder. Det drejer sig ikke om at ændre holdninger men om at sponsorere handlinger. Når man lægger sin indsats i incitamentsstrukturen, ændrer man på de organisatoriske strukturer og den organisatoriske kommunikation, så de er bedre egnede til at stimulere det, man vil fremelske. Disse strukturer er en forudsætning for sponsoratet. Når man sponsorerer en særlig kulturel praksis eller et udvalgt kulturtræk, retter man tydeligt sit fokus derhen og kommunikerer på en særlig måde:

- Man siger det højt:

Det betyder, at man retter lyset mod det, man vil sponsorere, så det er klart for enhver, hvad der er i fokus. Man benævner det, kalder det noget, så alle ved, hvad der tales om, og hvordan det benævnes.

- Man formaliserer og legaliserer:

Det betyder, at man giver den kulturelle praksis en genkendelig form, som er tilgængelig for alle. Man gør det til en højt prioriteret aktivitet. Man blåstempler og man gør aktiviteten til en praktisk mulighed.

- Man skruer op:

Det betyder, at man selv deltager og bidrager tydeligt i den pågældende aktivitet – også selv om man ikke er verdensmester!

- Man skruer ned:

Det betyder, at man holder op med at deltage i praksis og aktiviteter, der ikke understøtter – eller er i modstrid med det, man vil sponsorere.

- Man efterspørger:

Det betyder, at man følger op, spørger efter eksempler på den ønskede praksis og sørger for at skaffe adgang til den for sig selv og andre.

- Man kvitterer:

Det betyder, at man markerer og kvitterer, når man møder den ønskede praksis eller hører om eksempler på de aktiviteter, der er ønskede. Man sørger for, at de gode historier bliver fortalt og fortalt videre. Kvittering kan også være en mere praktisk eller kontant bonus.

- Man valuerer:

Det betyder, at man med jævne mellemrum opsamler erfaringer og ny viden, så man kan justere indsatsen og sponsoratet – og måske skrue op eller ned for ambitionerne. Det er en væsentlig kvalitet ved valueringen, at alle deltager, at alle kender udfaldet og at man sammen sætter kursen på ny.

Ideelt set er enhver, som er medlem af virksomheden, født sponsor. Og det starter hos ledelsen. Et klart og tydeligt sponsorat af kulturel praksis er et af lederens vigtigste redskaber.

Dette kapitel har argumenteret for, at den kulturelle intelligens på det faglige felt er helt afgørende for vidensamfundets professionelle rationalitet. Enhver fagperson og enhver faggruppe løber en risiko for at blive spærret inde i sin egen kompetente tænkning. Derfor skal de forskellige fagligheder konfronteres med hinanden. Kulturel intelligens på dette område handler om at skabe en frugtbar kontakt mellem professionelle mennesker hen over – og ved hjælp af – de faglige kulturforskelle. På denne måde bliver fagene ikke alene hjælpediscipliner for hinanden, men hjælpediscipliner for en helt ny faglighed.

Læs mere her: [www.kulturelintelligens.dk](http://www.kulturelintelligens.dk)