

# Det tværfaglige teams kommunikationsproblem

Af Birgitte Mathiesen og Birgitte Rasmussen

## Resumé

Behovet for teamsamarbejde er stigende i takt med at kompleksiteten i den moderne organisations liv kræver informationsdeling på tværs af afdelinger/ sektorer.

Organisering i team kan være et middel til at kombinere ressourcer og viden på nye måder for at opfylde kundekrav om helhed i opgaveløsningen.

Organisering af team på tværs af afdelinger og faggrupper vinder derfor indpas i organisationer, dog som oftest udelukkende på medarbejderniveau og dermed ikke på ledelsesniveau.

Artiklen fokuserer på problemstillinger

omkring samspillet, den ledelsesmæssige opgave og teamsamarbejde i organisationer, der for at sikre helhed i opgaveløsningen etablerer sig med tværfaglige team.

Problemstillingen omkring fælles sprog/ fælles referenceramme skitseres. Samspillet omkring målsætning, resultatinformation og opfølgning belyses ud fra et casestudie. Der opstilles en model for nødvendige færdigheder i forhold til teamsamarbejde og en karakteristik af ledelsesopgaven i en helhedsorienteret organisation.

## Baggrund

Tankegangen og dermed organisering af medarbejdere i team synes at være institutionaliseret indenfor både den private og offentlige sektor. Denne organisationsform er accepteret temmelig ukritisk og uden afsmitning på organisationernes øvrige organisation og ledelse.

Interessenterne fordrer helhed i opgaveløsningen og dermed optræder fænomenerne "helhed" og "tværfaglighed" hyppigt på den ledelsesmæssige dagsorden.

Begreberne er ikke nærmere defineret, men benyttes ofte i forhold til opgaveløsningen og måden hvorpå denne skal udføres.

Ligeledes er dialog og ledelse i meget høj grad på dagsordenen, hvor man møder mange udsagn om vigtigheden af at være i dialog i organisationen. Ledelse i dialog er et af de hotte slagord i ledelsesdebatten og

dette med rette. Ifølge "ledelseslærens Idealmodel" ( Busch, Johnsen og Vanebo , 1999) er den sprogskabende adfærd og den kommunikerende aktivitet nødvendig i forhold til at udøve ledelse.

Ledere bør ligeledes søge at være meningskabende for at sikre, at medarbejderne og andre interessenter har en fælles forståelse for, hvorfor aktuelle tiltag og udviklingsarbejde er iværksat. Uden den meningskabende kommunikation er der stor sandsynlighed for, at ledelsesmæssige tiltag bliver endnu et af mange tiltag i en tilsyneladende uendelig strøm, som skal skabe forandring i organisationen. Forandringer som for medarbejdere kan synes uforståelige og dekoblet fra deres arbejdssituation og som derfor ofte opfattes som forandring for forandringens

skyld.

Når tiltag er uden mening for den enkelte medarbejder, er der ringe sandsynlighed for, at tiltagene fører til opfyldelse af et "fælles" mål. Der er dermed stor sandsynlighed for, at ledelsesmæssige tiltag udelukkende resulterer i mange flotte manifestationer på glittet papir.

Sprogskabning/dialog er altså nødvendig i organisationen. Og dette er tilsyneladende erkendt i og med, at ledelsesdialog er sat på den ledelsesmæssige dagsorden.

Tværfaglighed og projektorganisering har vundet indpas i mange organisationer. Man søger dermed at udnytte den særlige viden fra forskellige faggrupper for derved at sikre, at der er helhed i opgaveløsningen. At en opgave belyses fra mange vinkler og at man dermed opnår et mere helstøbt resultat. Vi opfatter helhed som: løsninger som indtænker ethvert af kundens problemer i den samlede løsning. Helhedsløsninger tager udgangspunkt i kundens behov og sikrer, at medarbejderne arbejder hen mod et fælles mål, efter en fælles plan. Helhedsløsninger fordrer, at medarbejderne har et samspil med det mål, at sikre opfyldelse af den enkelte kundes behov.

Vi vil påstå, at man typisk vil se, at det tværfaglige samarbejde og projektorganisering, som foregår på tværs af afdelinger og faggrupper, udelukkende foregår på medarbejderniveau. Og at man i de allerfleste tilfælde har bibeholdt et ledelsessystem og en organisationsstruktur med traditionelle afdelinger og faggrupper. Således er verden forandret, men ledernes tankesæt har overlevet i den virkelighed, som ikke længere findes.

Vi har dermed et scenarie, hvor dialog/sprogskabning er vigtig og hvor vi på et niveau i organisationen har organiseret os på tværs af fag og afdelinger. Det er i dette scenarie, at vi som ledere skal søge at sikre meningsskabende kommunikation.

Formålet med artiklen er at belyse problemstillingen omkring sprogskabningen i organisationer, som søger at etablere helhed i opgaveløsningen og som følge deraf har valgt at etablere medarbejderteam på

tværs af faggrupper/ afdelinger.

Problemstillingen belyses med baggrund i en masterafhandling fra MPM studiet på SDU- Odense Universitet.

I Casestudiet foretages benchmarking mellem to udvalgte organisationer fra henholdsvis sundheds- og undervisningssektoren.

Benchmarkingen tager udgangspunkt i eksplorative undersøgelser af samspillet i organisationernes koalitions-, transformations-, ledelses- og adfærdssystem.

## Helhed i opgaveløsningen

Vores samfund er opdelt på mange måder, både formelt og uformelt separerende.

Opdelingstendensen har været accelererende og vi har skabt formelle organisationer med højt specialiserede afdelinger uden en naturlig indre sammenhæng. Arbejdsdelingen indenfor arbejdslivet kan ses som et symptom på bristende samarbejde og helhed. Muligvis hænger vort syn på, hvordan kundskaben/ arbejdet skal organiseres også sammen med mulighederne for en konstruktiv integration af menneskelig viden og erfaring. Opdelingerne i samfundet peger mod to parallelle udviklingslinier, nemlig dels mod nye afhængigheder mellem samfundets forskellige dele og mod nye spændinger og modsætninger mellem disse.

De to valgte organisationer, en specialskole og en reumatologisk klinik på et hospital har begge et krav om at etablere helhed i opgaveløsningen. Organisationernes serviceydelser er kendetegnet ved at være komplicerede, komplekse og flertydige. Kunderne; eleverne og patienterne, har komplekse behov, disse er interrelaterede og kan derfor ikke løses fragmenteret, uafhængigt af hinanden.

Organisationer bør, efter vores mening, opbygges i forhold til formålet med organisationen. Den stærke specialisering indenfor sundheds- og undervisningssektoren kan have haft sin berettigelse i en verden, som anskuede mennesker fragmenteret. Dette syn har imidlertid ændret sig til en

mere helhedsorienteret opfattelse af mennesker og dermed har organisationerne fået et andet formål. Indenfor begge sektorer har man vægtet faglig specialisering, hvorfor organisationerne er opbygget i fagbureaukratier, en organisationsform som netop styrker specialiseringen.

Opgaveløsningens kompleksitet præger organisationerne og stiller krav til opbygning, supplerung og organisering af viden og rutiner på tværs af medarbejder, team og afdelinger, for dermed at sikre helhed i opgaveløsningen.

Tværfaglighed er et temmeligt udefineret begreb. I relation til den pågældende opgaveløsning, har vi opstillet en række teamkonfigurationer, som præciserer forskellige former for teamsamarbejde. I forhold til opgaveløsningen i de to organisationer, har vi peget på, at teamsamarbejde i form af interdisciplinært- eller transdisciplinært teamsamarbejde, vil være en hensigtsmæssig form for teamsamarbejde.

De to former for teamsamarbejde er

karakteriseret ved:

Vi mener, at helhedsløsninger fordrer enten interdisciplinært- eller transdisciplinært teamsamarbejde, idet disse, som organisatorisk princip, tager udgangspunkt i kundens behov.

Ledelsesopgaven må derfor også fokusere på at øge samarbejde, sammenhæng og koordinering på tværs af afdelinger. Ledelsen må desuden sikre, at der skabes grobund for udvikling af fælles identitet herunder fælles referenceramme, samt sikre at der skabes mening omkring helheden. Nedenstående skema karakteriserer forskellene i ledelsesopgaven i henholdsvis et fagbureaukrati og en helhedsorienteret organisation.

Team struktur	Organisatorisk princip	Policies er udviklet for/af	Samarb. m. andre fagprofessioner	Sammenblanding af roller
Interdisciplinært	Kundegruppe; teamlederen er involveret i at ansætte medlemmer fra alle discipliner. Relationer med egen profession er fokuseret på professionelle standarder og uddannelse.	For disciplinen og kundegruppen ved teamet, en forbindelse til egen profession kan bevares.	Signifikant; det er på den måde "forretningen" skal køres.	Moderat; klare roller er fastholdt, men overlapning ønskes i stigende grad.
Transdisciplinært	Kundegruppe, svag relation med professionen; professionen eksisterer måske ikke.	Samarbejdspraktikker udvikles for og af teamet med fokus på at imødekomme kundens behov.	Signifikant	Signifikant, klare roller er erkendt, men der er en ønsket overlapning af roller og funktioner.

OPGAVE		
	FAGBUREAUKRATI	HELHEDSORIENTERET ORGANISATION
KVALITET	Monofaglig	tværfaglig
KOMPLEKSITET	Rutiner orienteret mod monofagligheden	tværfaglig orienteret mod "kunden" som helhed
VARIABILITET	Indenfor kendte rammer	defineret af "kundens" behov

STRUKTUR		
	FAGBUREAUKRATI	HELHEDSORIENTERET ORGANISATION
ANSVAR- OG KOMPETENCE FORDELING	Bureaukratisk monofagligt orienteret	gruppering af tværfaglige enheder
STATUSSYSTEM	Indenfor monofagligheden	monofagligt og tværfagligt
ARBEJDSDELING	Hierarkisk, monofaglig med klare faggrænser	tværfaglig med klar kompetencefordeling
STYRING OG KOORDINERING	Hierarkisk karakteriseret af monofaglige politikker	karakteriseret af monofaglige og tværfaglige politikker orienteret mod kundepolitik

TEKNOLOGI		
	FAGBUREAUKRATI	HELHEDSORIENTERET ORGANISATION
ARBEJDS-PROCESSER	Standardiseret monofaglig, Forankret i monofagligheden, udøves monofagligt, orienteret mod elementer af kundens behov	Forankret i monofagligheden, udøves monofagligt, orienteret mod elementer af kundens behov
INFORMATIONSSYSTEMER	få informationssystemer via faggrupper vertikalt i organisationen	på tværs af individer, faggrupper og afdelinger vertikalt og horisontalt i organisationen



### Dialog- og ledelseskommunikation

Kommunikation foregår på mange måder og af mange kanaler.

Ledelseskommunikation adskiller sig fra kommunikation i bred forstand, idet ledelseskommunikation dybest set handler om målet og midlerne, hvormed målet nås. (Johnsen, 1997) Ledelseskommunikationen/sprogskabningen i organisationer udfolder sig dermed omkring :

- Opfølgning
- Resultatinformation
- Målsætning
- Information
- Problemløsning

Den meningskabende dialog bør dermed forholde sig til organisationens mål og midler samt søge at løse problemer i organisationen.



AKTØRER		
	FAGBUREAUKRATI	HELHEDSORIENTERET ORGANISATION
VIDEN	Monofagligt orienteret	kundeorienteret, omverdensorienteret, monofagligt- og tværfagligt orienteret, orienteret mod system og helhed
ERFARINGER	knyttet til monofagligheden	knyttet til monofaglighed, knyttet til tværfaglighed, knyttet til varierende samarbejdsformer og grupper, knyttet til system og helhed
HOLDNINGER/ ADFÆRD	Fokuserer på monofaglige normer, politisk i forhold til andre faggrupper	fokuserer på system og helhed fokuserer på monofaglige og tværfaglige normer

## Opfølgning

Ifølge ledelsesteorien ( Busch, Johnsen og Vanebo, 1993) er opfølgningsprocesserne centrale aktiviteter i ledelsesmiljøet. En fortsat videreudvikling af organisationernes opgaveløsning fordrer, at man er klar over sine nuværende præstationer, derfor skal der følges op på opgaveløsningen. I professionstunge organisationer fokuseres der generelt ikke meget på dette, idet den professionelle etik menes at virke som rettesnor for det enkelte individs udfoldelser og resultater.

I organisationer, med krav om helhed i opgaveløsningen, vil manglende opmærksomhed på den organisatoriske dimension medføre, at der udelukkende fokuseres på monofaglige mål, idet der ikke på det individuelle plan forefindes en etik for den organisatoriske dimension. Helhed i opgaveløsningen fordrer orientering mod fælles mål og plan. Ledelsen må derfor sikre, at enhver på lønninglisten arbejder hen mod det fælles mål, hvorfor opfølgning på den individuelle, den monofaglige/ afdelingens, teamets og den tværfaglige opgaveløsning må finde sted.

## Resultatinformation

Organisationers, især offentlige organisationers, legitimitet og ydelser skal forbindes med troværdighed og anerkendelsesværdig-

hed ( Klausen, 1998). For at kunne opnå denne legitimitet og anerkendelse er organisationerne nødt til at være klar over deres resultater samt informere om disse resultater både internt og eksternt. Organisationer, med helhedsløsninger, bør derfor informere både om det monofaglige og det tværfaglige resultat.

## Målsætning

Ledelse består i et samspil mellem mennesker med henblik på at nå fælles mål ved hjælp af fælles midler. En væsentlig forudsætning for at nå et fælles mål er derfor, at målet er kendt af dem, som skal arbejde hen mod målet og at målet er anerkendt som et fælles mål, hvortil vi alle må/vil yde vores del.

## Fælles sprog

Ledelseskommunikation bliver til i en interaktionsproces indenfor ledelsesmiljøerne og mellem disse. I organisationer benytter vi os, i forhold til ledelsesprocessen, oftest af henholdsvis talesprog og skriftsprog som kommunikationsform.

Bohm ( Senge 1999) påstår, at sprog er kollektivt og beherskelse af sprog pr. definition handler om at kunne samtale med andre. Ofte vil vi dog i tværfaglige team støde på det faktum, at vi har forskellige

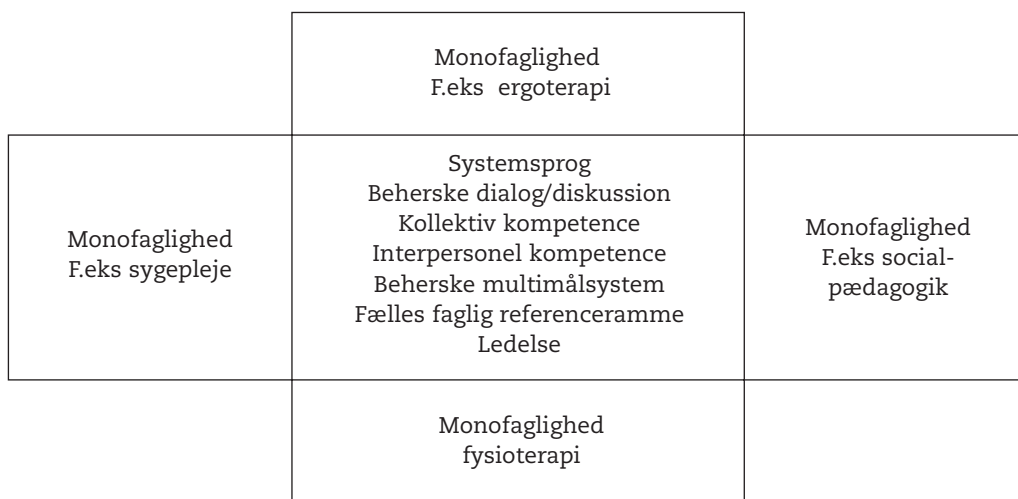
referenceramme og vi kan derfor opleve, at et ord dækker over forskellige betydninger afhængigt af vores egen referenceramme, som fokuserer på den monofaglige dimension. Uden et fælles sprog/ referenceramme er vi overladt til at benytte os af vore individuelle, overvejende lineære mentale modeller, som relaterer sig til vor faglighed. Dermed bliver det sandsynligt, at vi kan mødes om en fælles beskrivelse af et mål, eller et problem og samtidig have forskellig opfattelse af målet eller problemet. For at kunne samtale med hinanden, føre dialog, er vi afhængige af et kollektiv/ sprog som kan sikre, at vi i organisationen har en fælles referenceramme, som vi alle behersker og dermed giver os mulighed for, at opstille fælles mål, at opnå fælles mål og at løse fælles problemer.

Et fælles sprog/ referenceramme er ligeledes en betingelse for, at et tværfagligt sammensat team kan opstille -, forfølge- og opnå fælles mål.

Teamets opgave kan opdeles i indre opgave og ydre opgave, hvor den indre opgave relaterer sig til samspillet i teamet og den ydre opgave relaterer sig til at levere en tværfaglig opgaveløsning for kunden. Vi mener, at teamet skal kunne varetage den indre opgave som en betingelse for, at den ydre opgave kan lykkes.

Teamet skal således være i stand til at opstille fælles mål for opgaveløsningen og samtidig kunne sikre sig, at de individuelle bidrag tilgodeser den fælles løsning. Teamet har både en monofaglig- og en tværfaglig forpligtelse i forhold til opgaveløsningen. Dette medfører ofte et skisma, hvor det kan være nødvendigt at gå på kompromis med monofagligheden for at tilgodese det fælles mål – eller omvendt. For at kunne håndtere denne situation må de individuelle team-medlemmer kunne håndtere at arbejde med multimålsætninger, idet der netop vil være mulighed for at opstille mål indenfor hver faglighed, men alle disse mål kan formentlig ikke realiseres samtidig. Ligesom nogle mål kan være i modsætning til hinanden. Multimålsætningen må derfor tage sit udgangspunkt i kundens behov og ikke primært i den enkelte medarbejders faglighed. Dialogen og diskussionerne omkring dette kræver en fælles forståelse af opgaven, et fælles sprog at udtrykke sig i og dermed en sikring af, at teamet kan nå frem til en konklusion som basis for et fælles handlingsgrundlag.

Vi har således opstillet følgende model for nødvendige færdigheder i forhold til teamsamarbejde, hvilke medarbejderne må beherske for at kunne levere helhedsorienteret opgaveløsning.



## Den empiriske analyse af samspil i organisationerne

Vi mener, at ledelse er karakteriseret af et målrettet samspil mellem mennesker og at både ledelse og medarbejdere har et ansvar for at indgå i ledelsesprocessen.

Ledelsesprocessen kan dermed ikke foregå uden en dialog omkring målsætning og problemløsning i organisationen. Det er kort sagt nødvendigt, at der informeres og kommunikeres i organisationen.

Den empiriske baggrund for artiklen er vor masterafhandling, hvor vi har gennemført to eksplorative casestudier i organisationer fra henholdsvis sundheds- og undervisningssektoren. De to organisationer er valgt som objekter for casestudiet, idet deres opgave er sammenlignelig, således beskæftiger begge organisationer sig med rehabilitering, hvorfor en samlet løsning i forhold til patienten / eleven nødvendigvis involverer flere faggrupper. Organisationerne er sammenlignelige, idet de begge søger at arbejde på tværs af afdelinger og fag og dermed sikre helhed i opgaveløsningen.

De valgte organisationer, en reumatologisk klinik på et hospital og en specialskole er offentlige serviceorganisationer. De to organisationer leverer rehabilitering af børn og voksne, unikke mennesker hvor ingen ydelser er ens. Der skal således foregå en individuel tilpasning af ydelsen til den enkelte patient/ elev.

Da vi ønskede at få indsigt i de aktuelle enheder, valgte vi at strukturere undersøgelse som casestudie via kvalitative interview. Undersøgelsen er designet som et holistisk design, idet vi ønskede at udforske sammenhængen mellem element, del og helhed i organisationerne.

Problemstillingen for masterafhandlingen var : " Hvordan sikrer man, at komplekse opgaver udføres som helhedsløsninger i henholdsvis sygehus- og undervisningssektoren ? Hvilke krav stiller dette til organisation, ledelse og medarbejdere?

Undersøgelsen handlede derfor bl.a. om at afdække:

- institutionernes organisationsstruktur i forhold til at sikre en helhedsorienteret opgaveløsning
- barrierer i den fagbureaukratiske struktur i forhold til fælles mål, handleplaner og resultater
- om opstilling af fælles mål betinger fælles sprog
- om tværfaglig opgaveløsning kræver fælles- tid, viden og færdigheder på alle niveauer i organisationer.

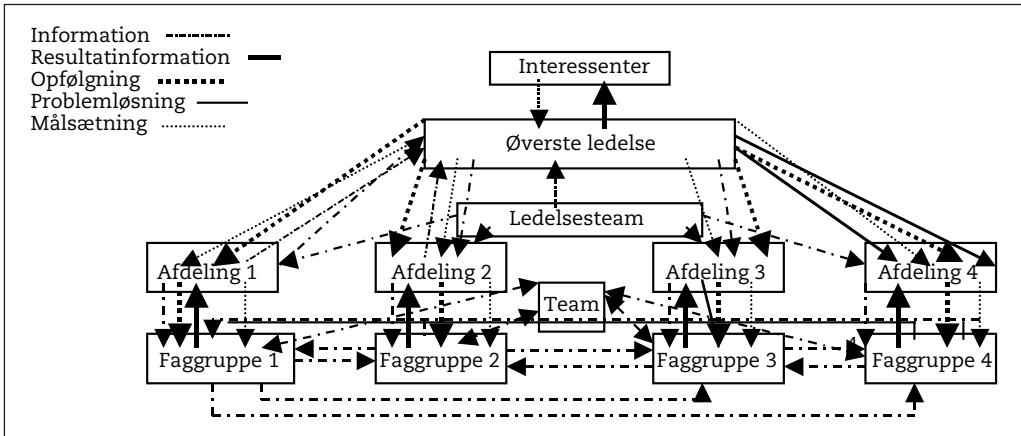
I forbindelse med casestudiet udformede vi en interviewguide, som lå til grund for de semistrukturerede interview, som blev gennemført. Der er samlet gennemført 22 interview af ca. 1 times varighed. Der er således interviewet henholdsvis, interessenter, topledelse, mellemledere, team og individuelle medarbejdere i begge organisationer. Vi har selv udskrevet hvert interview i sin fulde længde. Svarene er i anden fase sorteret i forhold til den interviewedes funktion i organisationen. I tredje fase er hvert spørgsmål analyseret i forhold til vor opstillede analysemodel. Forskelle og ligheder i de to organisationer er fremhævet, for at sikre at læsere har kunnet følge vor datatilblivelse. Svarene er således reproducerbare.

I afhandlingen har vi blandt andet undersøgt samspillet i de to organisationer.

Vi har således undersøgt, i hvilke fora der kommunikeres omkring mål, opfølgning, resultater, problemløsning og information samt hvem der er initiativtager til dialogen.

Følgende diagram viser samspillet i en af organisationerne, som vi vil vove at påstå er en typisk repræsentant for en organisation med tværfaglig opgaveløsning.:





Diagrammet illustrerer, at samspillet generelt foregår monofagligt / afdelingsvis i organisationen. Opfølgning foregår, når det sker, top- down i organisationen. Opfølgningen foregår ligeledes monofagligt/afdelingsvis, der er ingen tværfaglig opfølgning på henholdsvis ledelses- og medarbejderniveau. Resultatinformationen foregår primært bottom- up i organisationen og medarbejderne er dermed ikke klar over resultatet af de fælles anstrengelser. Målsætning foregår ligeledes top- down i organisationen. Organisationen er desuden præget af, at der opstilles mål monofagligt/afdelingsvis. Der opstilles i ringe grad fælles mål på tværs af afdelingerne. Samspil på tværs af afdelinger foregår udelukkende på medarbejderniveau i form af information.

### Konklusion

Vores påstand er, at denne organisation er en typisk repræsentant for organisationer indenfor de to sektorer og at dette billede vil være genkendeligt også i organisationer indenfor andre sektorer. Målsætningen og problemløsningen foregår typisk monofagligt afdelingsvis, ligesom resultatinformation og opfølgning udfolder sig afdelingsvis monofagligt.

Diagrammet viser desuden, at på trods af, at ledelsesdialog er sat på dagsordenen, udmønter det sig endnu ikke i praksis i

dagligdagen. Især synes opfølgning at fortjene større opmærksomhed, end den pt. får i de to organisationer, som har været genstand for vor undersøgelse. Opfølgning og resultatinformation er, som tidligere nævnt, væsentlige elementer i den meningssskabende kommunikation omkring målsætning og problemløsning. Disse skal sikre legitimiteten internt og eksternt i organisationen. Problemstillinger til drøftelse vil typisk blive udsendt til drøftelse og debat monofagligt afdelingsvis. Problemstillinger som vedrører tværfaglige projekter vil typisk blive behandlet monofagligt afdelingsvis, da de eneste tværfaglige fora som findes, er de tværfaglige team. Tværfagligheden har således ikke andre fora at komme til udtryk i. Det organisatoriske adfærdssystem er stadig knyttet til afdelingsstrukturen.

Den meningssskabende dialog i organisationerne synes at koncentrere sig om- og udfolde sig monofagligt afdelingsvis, hvorfor der vil være en tendens til, at man i heldigste fald vil have forståelse for egen afdelings mål, men ikke relaterer dette til hele organisationens mål og dermed ikke til helheden i opgaveløsningen. Resultatet kan blive, at de enkelte medarbejdere loyalt følger egen afdelings mål, hvilket kan være en hindring i forhold til at skabe helhed i opgaveløsningen.

Mangelen på sprogskabning på tværs af



afdelinger i organisationen afslører, at vi som ledelse har overset tværfagligheden i organisationen, at vi på trods af, at medarbejderne organiseres i team på tværs af afdelinger, vælger at fastholde den hidtidige organisations-, ledelsesstruktur samt adfærdssystem. Dette sker på trods af, at vi ytrer ønske om helhed og tværfaglighed. Det ser ud til at vi har overset nødvendigheden af at ændre kommunikationsveje og adfærdssystem i takt med, at vi har ændret mål for organisationens opgaveløsning.

Når man kombinerer disse afsløringer med paradigmet om "walk the talk" har vi som ledelse en tilsyneladende overset opgave at give os i kast med.

## Summary

*The need for team cooperation is rising in line with the demands of the complex life of modern organisations to the sharing of information across departments/sectors. The organisation in teams may be a means to combine resources and knowledge in new ways to fulfil customer demands to complete task performance.*

*The organisation of teams across departments and staff is therefore becoming increasingly popular, generally, however, only at employee level rather than at management level. The article focuses on problems relating to interaction, management tasks and team cooperation in organisations which set up cross-disciplinary teams to ensure complete task performance.*

*The issue of a common language/common framework is outlined. A case study elucidates the interaction of goal setting, performance information and follow-up. A model is presented of the skills necessary in relation to team cooperation and characterisation of the management task in a holistic organisation.*

## Litteratur

**Busch, Tor, Johnsen, Erik & Vanebo, Jan Ole:** Foretagets Ledelse og Økonomi TANO, 1993,

**Busch, Tor, Johnsen, Erik & Vanebo, Jan Ole:** Endringsledelse i det Offentlige. TANO, Aschehoug, 1999.

**Johnsen, Erik:** Ledelseskommunikation. Børsens Forlag 1997.

**Klausen, Kurt Klaudi:** Offentlig organisation, Strategi og Ledelse. Odense Universitetsforlag, 1998.

**Senge, Peter M.:** Den Femte Disciplin. Den lærende Organisations teori og praksis. Klim 1999.