

Tværfaglighed som arbejdsmetode



En
håndbog
af

cabi i i i

Tværfaglighed som arbejdsmetode

En håndbog

Tværfaglighed som arbejdsmetode

En håndbog

@2022 Cabi

Forfattere: Annette Juul Jensen og Bente Nissen

Layout og redaktion: Mette Louise Matthiessen

Grafiske illustrationer: Pixabay.com

Trykt hos LaserTryk

1. udgave, 1. oplag

Udgivet af Cabi

www.cabiweb.dk

ISBN nr. 978-87-91442-54-4

Indholdsfortegnelse

Forord..... 4

1. Hvorfor arbejde tværfagligt?..... 8

Tværfaglighed er ikke en ekstraopgave..... 9

En investering, der betaler sig.....11

Hvad siger dem, der arbejder tværfagligt?..... 12

Tværfaglighed kræver en indsats..... 13

2. Hvad er tværfaglighed?..... 14

Skal vi altid arbejde tværfagligt?..... 15

Flerfaglighed og tværfaglighed..... 16

Case: Hvornår skal man arbejde tværfagligt? Mød Viktor..... 18

To teorier om tværfagligt arbejde..... 22

Det koordinerede sammenhængende forløb..... 26

Kerneopgaven i det tværfaglige arbejde..... 27

3. Hvordan arbejder man tværfagligt? Til ledere..... 28

Ledelsen er spydspidsen i den tværfaglige og koordinerede indsats..... 29

Er tværfaglighed et ta' selv bord?..... 33

Der skal investeres - men hvad får I til gengæld?..... 34

Fælles kommunal strategi for det tværfaglige samarbejde..... 36

Skab retning på ledelsesniveau..... 38

Få de rette kompetencer i spil - og få et kompetenceløft..... 42

Lav den rette organisering: Fire måder at organisere sig på..... 44

Løbende ledelsesfokus er altafgørende..... 49

Samarbejde med eksterne parter..... 50

4. Hvordan arbejder man tværfagligt? Til praktikere..... 52

Praktikerens rolle - hvor den tværfaglige indsats udspiller sig..... 53

Teori: Relationel koordinering og koblingskompetencer.....56

Kerneopgaven i det tværfaglige arbejde..... 58

Tværfagligt arbejde i praksis 1: Brobyggerfunktion (inkl. case)..... 60

Tværfagligt arbejde i praksis 2: Kommunikatorfunktion..... 64

Tværfagligt arbejde i praksis 3: Koordinatorfunktion..... 66

Tværfagligt arbejde i praksis 4: Koorperationsfunktion..... 76

Afrunding..... 77

Forord

Kære leder og praktiker i kommunen

Denne håndbog er til alle jer, der er ledere og praktikere i landets kommuner, og som til daglig har behov for at arbejde tværfagligt med og omkring borgerne.

Måske kender du ikke så meget til tværfaglighed. Måske kender du til begrebet, men har svært ved at få det indført i den daglige praksis. Vi vil gerne hjælpe dig videre, så tværfaglighed bliver en naturlig - og givende - del af samarbejdet med borgerne.

I denne håndbog tager vi udgangspunkt i beskæftigelsesindsatsen. Men det er vores klare ambition, at alle faggrupper i kommunen skal kunne finde inspiration og værktøjer til at indgå i et godt tværfagligt samarbejde. Uanset om du kommer fra sundheds- eller socialområdet - eller noget helt tredje.

Med et rehabiliteringsperspektiv for øje er det nødvendigt at tage udgangspunkt i borgernes livssituation. Hele deres livssituation. Med hud og hår. Og det kræver tværfaglighed.

Tværfagligheden er dermed en kerneopgave i kommunens professionelle faglighed. Og det er langt fra noget, der kun angår jobcentret. Det er en gevinst for alle fagligheder, når det lykkes at arbejde tværfagligt og koordineret.

Vores mål med denne håndbog er derfor at give inspiration til dit tværfaglige arbejde med målgrupper, som har flere problemer end ledighed - og som én instans ikke kan løse på egen hånd. I bogen finder du praksisnære metoder, redskaber og inspiration til at starte og/eller vedligeholde det tværfaglige arbejde. Med det i hånden er du godt klædt på til at arbejde tværfagligt.

Læs bogen fra ende til anden - eller dyk ned i de kapitler, der er mest relevante for dig og dine arbejdsopgaver.

Husk en god kop kaffe
- og så ønsker vi dig god læselyst.

/Cabi.

Læsevejledning

I håndbogen finder du viden om de elementer, der indgår i det tværfaglige og koordinerede arbejde samt konkrete redskaber, eksempler og erfaringer, som kan klæde dig og dit tværfaglige forum på til indsatsen. Dette fordeles i fire kapitler, som besvarer hver sit overordnede spørgsmål. Hvert kapitel har en farve i øverste højre hjørne, så du hurtigt kan skabe dig et overblik, når du bladrer igennem bogen.

1

Hvorfor

I kapitel 1 får du viden om, hvorfor tværfaglighed er afgørende, når vi arbejder med borgere, hvis problemstillinger rummer stor kompleksitet.

2

Hvad og hvornår

I kapitel 2 ser vi nærmere på, hvad tværfaglighed er for en størrelse. Og ja, der skal mere til end 'blot' at arbejde flere sammen. Vi ser også nærmere på, om tværfaglighed altid er løsningen, når borgere skal hjælpes på vej.

3

Hvordan - til ledere i kommunen

I kapitel 3 kigger vi på jer, der er ledere i kommunen. For at tværfagligheden skal have de bedste betingelser i dagligdagen i praksis, kræver det noget af jer som ledere.

4

Hvordan - til praktikere i kommunen

Tværfaglighed har ingen betydning, hvis den ikke udføres i praksis. Derfor er kapitel 4 skrevet til jer, der skal arbejde med tværfaglighed som metode i det daglige arbejde. Vi viser værktøjer og faldgruber.

1

Hvorfor arbejde tværfagligt?

En investering, der
betaler sig

Tværfaglighed er ikke en ekstraopgave

Uanset om du er leder eller praktiker, har du en travl hverdag. Det ved vi godt. I en fyldt kalender, hvor møder med borgere, kolleger, administration og mange andre opgaver presser sig på, kan man måske godt tænke, at tværfaglighed blot er endnu en opgave lagt på en i forvejen stor arbejdsbunke.

For hvordan skal man som leder og praktiker nå endnu en række møder, der sikkert afføder endnu flere opgaver - uden at tabe både pusten, overblikket og motivationen?

Bare rolig. I dette kapitel ser vi på nogle af de gode argumenter for, hvorfor tværfaglighed kan være en god investering for både borgere, professionelle og organisationer.

Det essentielle her er, at tværfaglighed ikke er en opgave i sig selv - den er en arbejdsmetode. En metode, som i sidste ende sparer tid, både for dig som professionel og for borgerne. Og hvis tværfaglighed anvendes korrekt, bidrager den til at kunne finde den rigtige løsning første gang. Det modvirker, at planer slår fejl alene pga. dårlig koordinering mellem relevante fagligheder.

Så ånd lettet op. Tværfaglighed kommer faktisk til at spare dig tid. Og tværfaglighed er kommet for at blive, hvilket først og fremmest skyldes én væsentlig kendsgerning. At det er en arbejdsmetode, der virker.



Vi sad rundt om bordet, alle os der havde med den unge at gøre. Og han hørte, at vi alle var enige om, hvad der skulle ske fremadrettet. Det gjorde det meget lettere, og han tog også meget mere ansvar selv derefter.

Sagsbehandler i jobcentret

Tværfaglighed virker

Og det gør den, fordi du kan levere bedre resultater for borgerne, skabe klarere sammenhæng på tværs af afdelinger og vinde større arbejdsglæde hos dig selv.

Men det kræver også noget af dig. Det kræver, at du er fagligt stærk, er villig til at lytte og lære og er klar til at bryde med vanerne. Det sidste ved vi især kan være svært - men husk, at øvelse gør mester.

Et samarbejde på flere niveauer

Tværfagligt samarbejde foregår ikke kun mellem personer. Også organisationer skal samarbejde, så tværfaglighedens kvalitet ikke alene hviler på gode personlige relationer medarbejdere imellem, men også hviler på gode rammer for det daglige tværfaglige arbejde.

Derfor er der både fokus på ledelse og praktikere, når vi taler om tværfagligt samarbejde. Ledelsen skal sætte mål og skabe rammerne for et godt samarbejde. Praktikerne skal lave det daglige tværfaglige arbejde, der i sidste ende vil gavne borgerne.

De gode kræfter skal derfor i spil på alle tænkelige niveauer - både internt i kommunen, men også i forhold til de eksterne samarbejdspartnere i fx sundhedsvæsenet, på uddannelsesområdet og i civilsamfundet.

Det kræver en særlig indsats at få etableret disse tværfaglige samarbejdsflader. Både på ledelses- og praktikerniveau. Men det betaler sig at komme i gang - allerede i dag.

En investering, der betaler sig

Tværfagligt samarbejde og koordinering er ikke altid ligetil, men erfaringerne viser, at det er en investering, der betaler sig. Godt nok koster det ressourcer at komme i gang, men bliver arbejdet prioriteret og understøttet, betaler det sig altid i sidste ende.

Tværfagligt samarbejde betaler sig, fordi:

- indsatserne virker, når de er iværksat på et solidt fagligt grundlag og bliver koordineret, så de arbejder sammen.
- de professionelle kan undgå 'huller' i forløbet og dermed lave hurtigere forløb.
- borgeren er med hele vejen og kan profitere af og se mening i det, der sker.
- der er fælles, koordinerede mål (og delmål) og dermed en rød tråd i indsatserne, i stedet for at de spænder ben for hinanden.

Hvad siger dem, der arbejder tværfagligt?

"Som virksomhedskonsulent har det gjort en stor forskel at arbejde tværfagligt. Jeg har fået meget mere indsigt i, hvad jeg også skal have fokus på i mit arbejde."

Virksomhedskonsulent
i jobcentret

"Det handler meget om tillid, at man kan vende det fagligt med hinanden. Den sparring, vi er vant til at få fra kollegaerne i afdelingen, kan vi nu også få fra de andre, vi har lært at kende gennem det tværfaglige arbejde."

Vejleder i ungeafdelingen

"På ungeteammøderne får samarbejdspartnerne også øjnene op for, hvordan vi arbejder i familierådgivningen, og hvilke muligheder vi har. Det øger den gensidige forståelse."

Familiebehandler
i Familieafdelingen

"For mig er der nu en større opmærksomhed på, hvem der skal involveres i en sag."

Sagsbehandler i
Psykiatri og Handicap

"Vi kan samarbejde om at lave en plan, og vi kan lave et parallelt forløb, hvor den unge er nogle dage i praktik og andre dage deltager i behandling. Det er min oplevelse at vi får bedre resultater, når vi arbejder på den måde med de unge."

Kommunal misbrugskonsulent

Tværfaglighed kræver en indsats...

Det er ikke nemt at lave om på sine arbejdsmetoder.

Det kræver en indsats og en konstant opmærksomhed på ikke at falde tilbage i gamle arbejdsmetoder. Skal den tværfaglige indsats lykkes og skabe den nødvendige progression for borgerne, kræver det løbende fokus på at indarbejde de tværfaglige arbejdsmetoder - hvad end det er gennem en tovholder, en koordinerende sagsbehandler, netværksmøder eller lignende.

... Men det er en vigtig arbejdsmetode

En central del af den professionelle faglighed er selve tværfagligheden. Og det er som sagt ikke bare en disciplin for kommunens jobcenter, men en gevinst for hele det kommunale system, hvis det lykkes at arbejde tværfagligt og koordineret.

Al forskning viser, at en tilknytning til arbejdsmarkedet er livsforbedrende på alle områder af tilværelsen - både for den enkelte borger og vedkommendes børn.

Derfor er det en central opgave at udvikle, kvalificerede og organisere indsatsen tværfagligt og koordineret. Der er ingen vej udenom.

2

Hvad er tværfaglighed?

Og hvornår skal du
bruge den?

Skal vi altid arbejde tværfagligt?

Vi ved nu, at tværfaglighed er en arbejdsmetode og en kerneopgave, som bl.a. skaber hurtigere forløb, fælles mål og en rød tråd i indsatserne. Vi ved også, at det ikke er en arbejdsmetode, man kommer sovende til. Den kræver en indsats fra både ledere og praktikere.

I dette kapitel vil vi tydeliggøre, hvad en tværfaglig indsats egentligt består af og måske lige så vigtigt - hvad den ikke består af. I kapitlet møder vi også Viktor, som er et godt eksempel på, hvordan tværfaglighed giver et bedre og mere sammenhængende forløb for borgerne.

I takt med at vi lærer begrebet 'tværfagligt arbejde' bedre at kende, er det samtidig vigtigt at spørge os selv, som organisation, leder og fagperson, om tværfaglighed altid er vejen frem. Står ressourceforbruget mål med resultaterne?

Nej, ikke altid. Der er borgere, som kan have vanskelige problemstillinger at slås med, hvor løsningen findes hos én sektor og én faglighed. Her kan du anvende monofaglighed.

Det kunne dreje sig om en borger med lang ledighed og flere afbrudte virksomhedspraktikker. Borgerens udfordringer kunne fx være manglende overblik og problemer med hukommelsen. I den næste praktik er der fokus på borgerens udfordringer, hvorfor der bevilges en mentor, der kan hjælpe med at løse dem i praktiken. Her har monofaglighed været tilstrækkeligt.

Andre borgere kan have komplekse problemstillinger, som kræver løsninger fra mange fagområder og sektorer. Her er tværfaglighed et vigtigt værktøj, der kan bringe borgerne tættere på arbejdsmarkedet og/eller en afklaring på deres livs- og arbejdssituation.

Flerfaglighed og tværfaglighed

Flerfaglighed og tværfaglighed er ikke det samme.

Flerfaglighed betyder, at flere fagligheder arbejder sammen mod et fælles mål. Her mødes medarbejdere fra flere forskellige sektorer med hver deres faglige baggrund og arbejder sammen om borgerens proces.

Men i flerfaglighed er der ikke aktiv interaktion mellem faglighederne. Medarbejderne arbejder 'ved siden af' hinanden med serielle indsatser. Hver faglighed bidrager med sin ekspertise, og ofte vil de arbejde ud fra hver deres faglige mål. Arbejdsfordelingen er klar, og der er kun lidt videndeling faglighederne imellem.

I flerfaglighed skabes der sjældent ny, fælles og overlappende viden og overordnet set findes der ikke en helhed i indsatsen - noget, som en borger med komplekse problemstillinger i dén grad har brug for.

Tværfaglighed passer til komplekse problemstillinger

Tværfaglighed er som skabt til arbejdet med borgere, der kæmper med komplekse problemstillinger, der kræver flere fagligheders besyv og samarbejde.

I et tværfagligt samarbejde skabes der nemlig mulighed for at kombinere fagligheder på en ny måde. Dette gør, at faglighederne kommer til at virke som en samlet enhed for borgeren - en samlet enhed med et fælles mål, som alle enkelte fagpersoner bidrager til. Sammen genereres der ny viden, ny forståelse og en mere nuanceret og potentielt innovativ løsning.

I den tværfaglige indsats kører de forskellige indsatser parallelt, og de spiller sammen og understøtter alle det fælles mål, der er skabt sammen med borgeren.

Monofaglighed

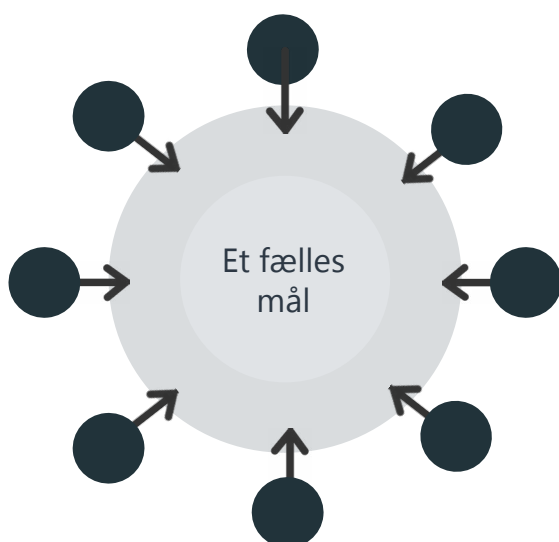
2

I meget af det daglige arbejde er den monofaglige tilgang det helt rigtige valg, hvis borgerens udfordring ligger inden for et bestemt fagligt område.

Her arbejder du alene med borgerens problemstilling, og du opstiller ingen fælles mål med andre faggrupper. Du løser problemstillinger ved at bruge dit eget faglige ståsted og dine egne kompetencer.

Hvis du i løsningsprocessen kommunikerer med andre faggrupper, består det kun i udveksling af informationer.

I et tværfagligt samarbejde bidrager parterne til et fælles mål.



Hvornår skal man arbejde tværfagligt? Mød Viktor.

"Viktor har en moderat depression, men er nu under medicinsk behandling. Viktor skal først og fremmest have hjælp til at fungere i egen bolig og få struktur på sin dagligdag, passe sin medicinering og have si deløbende terapeutisk hjælp i form af psykologsamtaler."

Uddrag af afslutningsstatus
fra Ungdomspsykiatrien

"Viktor har brug for ro til at finde sig til rette i egen bolig, profite af den socialpædagogiske støtte til at få struktur på sin hverdag, medicineringen, psykologhjælpen, og få opbygget et konstruktivt socialt netværk, inden han har ressourcer til at orientere sig mod uddannelse og arbejde. Viktor er skrevet op til psykologhjælp, hvor der i øjeblikket er 5 måneders ventetid. Indenfor de næste 2 måneder vil han kunne tildeles en støtte-kontaktperson."

Uddrag af journal fra Socialafdelingen



Viktor er en af de borgere, der kæmper med komplekse problemstillinger. Han er en ung mand, som er fanget i krydsfeltet mellem forskellige fagligheders meninger. Alle har de en holdning til, hvad næste skridt i Viktors forløb skal være.

I Viktors tilfælde kunne et velfungerende tværfagligt samarbejde måske have gjort en forskel.

I dialogen med forskellige borgere peger de også selv på, at de fx har brug for en indsats med gennemgående støttepersoner, og hvor de ikke skal forklare hele forløbet forfra hver gang.



"Viktor skal have justeret sin uddannelsesplan med henblik på at få afklaret, hvilke skridt, der skal til for at kunne komme i gang med en uddannelse. Virksomhedspraktik er en mulighed. Der indkaldes til et fælles møde med vejleder."

Uddrag af journal fra jobcentret

"Viktor har symptomer på stress og har tiltagende søvnproblemer. Der udskrives sovemedicin, som følges op efter en måned. Viktor sygemeldes de næste 4 uger mhp. at få søvnrytmen normaliseret, så han får flere kræfter til at komme videre i sit liv."

Uddrag af praktiserende læges journal

Hvem vinder denne kamp? Det er nok ikke Viktor.

Viktor er 19 år gammel. Han har for nylig fået konstateret en moderat depression. Depressionen har været under udvikling, siden han var 15 år gammel. Han har isoleret sig og droppet ud af skolen inden 9. klasses afgangseksamen.

Viktor har haft en turbulent opvækst hos en psykisk syg mor, og der ligger en § 50-sag på ham. Årene er bl.a. gået med flere forsøg på at gennemføre et ophold på en produktionsskole. Han har afslået tilbud om støttekontaktpersonsordning.

Senest hjalp kommunen ham med at få en ungdomsbolig, men han har aldrig rigtig kunnet få boligen til at fungere - skidt og vasketøj vokser ham over hovedet. Viktor er uerfaren og umoden af sin alder, fordi han de sidste fire år har haft det dårligt og afholdt sig fra alle de aktiviteter, som et ungt menneske normalt får erfaringer fra.

Intet fritidsarbejde, ingen skole, ingen sport, ingen naturlig vennekreds. Og ingen opbakning fra familien.

Et tværfagligt samarbejde kunne have fået Viktor videre

Nu står Viktor så her efter udredningen på Ungdomspsykiatrien i midten af mange velmenende og fagligt velkvalificerede udtalelser om, hvad han skal og hvornår. De involverede fagpersoner gør det, de skal. Men de arbejder ikke helhedsorienteret og tværfagligt.

Og vi tror på, at det lige netop er det, der skal til for at få Viktor videre i livet.

Tænk dig, hvis...

Tænk dig, hvis helhed og sammenhæng i forløbet var i fokus. Og at én af de professionelle tog teten og koordinerede og hjalp Viktor med at få overblik over, hvordan han kan komme videre, nu hvor medicinen for hans depression er begyndt at virke.

Tænk dig, hvis alle fagpersonerne omkring ham satte sig sammen og drøftede, hvordan de relevante tiltag bedst spiller sammen i en målrettet plan. På den måde kan Viktor både få behandling, støtte i hjemmet og en mulighed for at prøve forskellige typer arbejde af i praktik. Måske er det netop dér, han finder et godt netværk og troen på fremtiden.

Og tænk dig, hvis socialafdelingen og ungdomspsykiatrien havde indgået et formaliseret samarbejde, så Viktor ikke skal vente fem måneder på psykologhjælp - bare fordi han er udredt i et andet system.

Hvis alt dette var sket, var der stor mulighed for, at Viktor fik mod på at starte på en uddannelse og komme videre skridt for skridt. Han er nemlig ikke ubegavet. Han kan sagtens, hvis han får den rigtige støtte.

Eksemplet kan virke karikeret, men faktisk kunne det stå endnu værre til. I eksemplet kunne vi have tilføjet en misbrugsbehandler, et par bedsteforældre, kriminalforsorgen og andre parter, som kan pege i endnu flere retninger.

Med en tværfaglig indsats ville Viktor kunne komme videre i livet.

Lad os se på et par teorier om tværfagligt arbejde

Du indgår i det tværfaglige arbejde for at hjælpe borgeren bedst muligt på vej. Men der er også sidegevinster - du får mulighed for at udvikle din egen faglighed, og samtidig bidrager du til at udvikle andres faglighed.

Vi ved fra beskæftigelsesindikatorprojektet fra Væksthusets Forskningscenter, at en jobrettet indsats for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere skaber størst effekt, hvis den kombineres med fx en opkvalificerings- eller helbredsindsats. Det peger på, at det betaler sig at arbejde tværfagligt, især når vi arbejder med grupper, der har komplekse problemstillinger.

Men der kan være forskellige bump på vejen, når vi arbejder med tværfagligt samarbejde i dagligdagen.

- Det er måske et helt nyt begreb for os.
- Der kan være usikkerhed om ansvar og roller.
- Forskellige arbejdskulturer skal nu arbejde sammen - kan de det?
- Lovgivning kan trække i forskellige retninger.

I denne håndbog vil du møde Jody Gittels begreb om relationel koordinering og begrebet koblingskompetencer fra Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) på Aalborg Universitet.

Her finder du også gode bud på, hvilke kompetencer det tværfaglige samarbejde kræver i det daglige, og hvordan vi kan måle arbejdet.

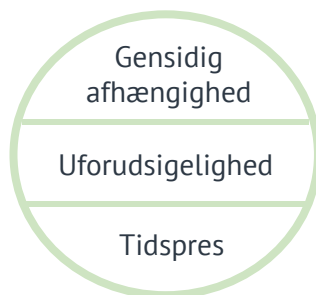
1 Relationel koordinering

2

Den amerikanske forsker Jody Gittel har introduceret begrebet relationel koordinering, som beskriver elementerne i det gode samarbejde. Hun definerer det således:

Med afsæt i sin faglige funktion kommunikerer og handler man for at integrere sin egen opgaveløsning ind i den store opgaveløsning.

Hun peger på, at relationel koordinering er særlig vigtig, når der er tale om disse elementer i opgaveløsningen:



Alle tre er genkendelige elementer i det daglige arbejde med borgere, der befinder sig langt fra arbejdsmarkedet. Disse borgere har ofte problemstillinger, der hver især kan stå i vejen for, at andre udfordringer kan løses.

Den indsats eller tilgang, som ser fornuftigt ud set fra ét fagligt perspektiv, kan sagtens have konsekvenser for den indsats, der gennemføres for borgeren i en anden del af indsatsen. Og nogle gange kan det betyde, at indsatser venter på hinanden, fordi de ikke er tænkt sammen fra start.

Samtidig ved vi, at denne type forløb ofte er uforudsigelige - der er bump på vejen. Vi ved også at der er en klar forventning om, at borgernes forløb er så korte som muligt.

De vigtigste elementer i relationel koordinering er:

Fælles mål	Fælles viden	Gensidig respekt
Problemløsende kommunikation	Hyppig kommunikation	Rettidig kommunikation
		Korrekt kommunikation

2 Koblingskompetencer

Når vi arbejder tværfagligt, skal vi koordinere og skabe stærke relationer. Det kræver særlige kompetencer af de involverede medarbejdere.

På CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) på AUC har professor Henning Jørgensen m.fl. arbejdet med begrebet 'koblingskompetencer'. Idéen bygger videre på begrebet relationel koordinering og er CARMAs bud på et nødvendigt sæt kompetencer for at kunne arbejde tværfagligt.

Tværfaglighed bygger på stærke monofagligheder, men de kan ikke stå alene. Både den enkelte praktiker og hele organisationen skal besidde koblingskompetencer.

Har du både en stærk monofaglighed og koblingskompetencer, står du bedre rustet til at kunne løse de komplekse udfordringer, du står over for i det daglige arbejde med borgerne. Det gælder både inden for egen sektor og på tværs af sektorer.

Overordnet set kan koblingskompetencer beskrives som sættet af kommunikative, koordinerende og kooperative evner og færdigheder til at få bragt aktører sammen om grænsekrydsende arbejde i det offentlige.

Koblingskompetencer består af 4 funktioner

2

1

En brobyggerfunktion

At man er i stand til at få samlet de rette aktører og få dem til at tale sammen, så det tværfaglige samarbejde kan komme i gang.

2

En kommunikatorfunktion

At man er i stand til at kommunikere om sin egen faglighed og skabe fælles kommunikation om forståelse og fagsprog.

3

En koordinatorfunktion

At man er i stand til at få indsatser til at hænge sammen, kunne planlægge og dele informationer og få udviklet normer for det gode samarbejde.

4

En kooperationsfunktion

At man gennem en helhedsforståelse er i stand til at skabe mening og merværdi for alle involverede og dermed få alle til at investere i samarbejdet.

Læs gerne videre om relationel koordinering hos Væksthus for Ledelse: **lederweb.dk**

- og om koblingskompetencer på **carma.aau.dk**



Det koordinerede sammenhængende forløb

Det skaber mest mulig kontinuitet, når vi laver koordinerede og sammenhængende forløb. Her er der fokus på, at de enkelte indsatser arbejder sammen mod målene for det samlede forløb. Samtidig er der også en tidsmæssig kontinuitet, så borgerens forløb løber af stablen uden unødvendige pauser og dermed bliver så kort som muligt.

”Det er meget demotiverende for dem, der har kæmpet hårdt for at komme ud af et misbrug, hvis de oplever, at der kommer et dødvande, når de er klar til at komme videre. Når man har opnået et delmål, så skal det næste mål være tydeligt.”

Misbrugskonsulent

For borgere på kanten af arbejdsmarkedet er overgangene mellem tilbud særligt relevante. Det kan fx være i overgangen fra sygedagpenge til jobafklaringsforløb eller en borger, der skal modtage tilbud fra en anden forvaltning end vanligt, fx et nyt tilbud i en psykiatri og handicapafdeling.

Overgangene er særlige kritiske, fordi fraværet af gode overleveringer kan forrette stor skade. Der skal i disse tilfælde være en særlig opmærksomhed på at få videregivet relevante informationer og overvejelser, ligesom sammenhæng og koordinering også her er vigtig.

”Der dukker stadig borgere op, hvor der har været et langt forløb i jobcentret, men hvor vi ikke kender borgerne, når de kommer til os. Vi burde kende dem gennem en god overlevering. Det ville gøre det langt lettere for borgerne, at vi vidste, hvad udfordringerne var, og vi ikke selv skulle finde ud af det.”

Sagsbehandler i Psykiatri og Handicap-afdeling

Kerneopgaven i det tværfaglige arbejde

I det tværfaglige samarbejde er det vigtigt, at både ledere og medarbejdere kan se sammenhængen i det, der samarbejdes om. Som et bidrag til det, sætter CARMA fokus på kerneopgaven.

Kerneopgaven er den fælles helhedsorienterede opgaveløsning, der tager udgangspunkt i den enkelte borgers behov. Det er det, vi kan være fælles om på tværs: nemlig at borgeren bliver i stand til at tage vare på sig selv og så vidt muligt bliver selvforsørgende.

Kerneopgaven i centrum

Fokus på kerneopgaven kræver, at parterne har en respektfuld dialog om, hvordan forskellige indsatser kan bidrage til at komme i mål med kerneopgaven. Hvis vi hele tiden holder blikket rettet mod kerneopgaven, så er det ikke den enkelte indsats, der er i centrum, men hvordan indsatsen kan bidrage til at løse kerneopgaven.

Eksempel: Fokus er et forkert sted

I et jobcenter vil man måske kunne høre: "Vi skal have borgerne ud i virksomhedspraktikker". Men nej – det er den forkerte vej rundt.

Jobcentret skal hjælpe den ledige i job. Og hvad skal der så til for at bringe den ledige i job?

Når man skal besvare det spørgsmål, ser man på den lediges situation – hvor er ressourcerne og barriererne, og derefter ser man på, hvilke indsatser der skal til for at bringe vedkommende i beskæftigelse. Det kan være nogle af jobcentrets egne redskaber som fx virksomhedspraktik, og det kan være indsatser fra andre sektorer, som skal i spil for at løse kerneopgaven: at få borgeren i beskæftigelse.

En skarpere opgaveløsning

Denne måde at arbejde på kan gøre os skarpere på, hvorfor vi sætter forskellige indsatser i gang, og hvordan de forskellige indsatser kan spille sammen om løsningen af kerneopgaven i stedet for at stå i vejen for hinanden.

Men det kræver, at vi i det tværfaglige arbejde bruger tid på at tale sammen om, hvad kerneopgaven er i det konkrete samarbejde - før vi fordyber os i, hvad lovgivningen kan, og hvilke mulige indsatser der kan komme i spil.



Vil du vide mere om, hvad tværfagligt samarbejde er, og hvornår du skal bruge det?

Besøg **cabiweb.dk** Søg på 'tværfaglig indsats', og bliv klogere via vidensartikler, værktøjer og cases.

3

Hvordan arbejder man tværfagligt?

Til ledere

Ledelsen er spydspidsen i den tværfaglige og koordinerede indsats

Et tværfagligt samarbejde kræver mere end et knips med fingrene og gode intentioner. Tværfaglig succes kræver, at der sættes mål og rammer, der efterfølgende kommunikeres tydeligt til alle involverede. Med andre ord: ingen ledelse - intet vellykket tværfagligt samarbejde.

Så kære leder: Det er nemlig din opgave at planlægge, begynde, følge op og sikre driften af det tværfaglige samarbejde.

Skal medarbejderne bruge deres koblingskompetencer til at få det tværfaglige samarbejde til at fungere i hverdagen, kræver det god ledelse. En ledelse, der skaber de rette forudsætninger ved at tydeliggøre mål, roller og opgaver.

Hvis indsatsen skal bygges op om tværfaglighed og koordinering, skal alle parter sige ja til et samarbejde. Det betyder, at du som leder af en udvalgt sektor i kommunen skal prioritere samarbejdet.

Du skal gå fra silotænkning til at tænke den kommunale indsats som en sammenhængende helhed. Du skal have fokus på, hvad der kommer før og efter din egen indsats, og hvordan din egen indsats kan hænge sammen med andre indsatser og tilføre dem faglig hjælp og viden.

For at det kan lykkes, skal samtlige ledere i de forskellige kommunale sektorer arbejde på, at praktikerne får rammer og spillerum til at tænke i individuelle, helhedsorienterede og relevante mål for borgeren.

I dette kapitel kan du som leder finde viden og værktøjer til at sætte tværfagligheden på dagsordenen i din organisation. Du finder også viden om, hvad du som leder skal huske at igangsætte i din afdeling/dit team for at give tværfagligheden de bedste betingelser.

Du finder også viden om, hvordan du bibeholder tværfagligheden blandt medarbejderne i en travl hverdag, hvor den ene opgave ta'r den anden, og medarbejdernes kaldendere i forvejen er fyldte.

Med et godt tværfagligt samarbejde undgår du, at fagligheder arbejder hver sin vej, så borgeren ikke rykker sig mod målet.

Værsgo' at tage arbejdshandskerne på.

Intet ledelsesfokus - intet vellykket tværfagligt samarbejde



Tag styring over det tværfaglige samarbejde

Ledelsen som primus motor

- Udarbejde strategi
- Sætte mål og lave handlingsplaner
- Sikre opbakning og synlighed
- Sætte de organisatoriske rammer
- Identificere interne og eksterne samarbejdspartnere
- Prioritere arbejdet og skabe rammer for praktikerne
- Følge resultaterne (i stedet for at følge driften), inddrage medarbejdere og justere indsatser løbende.

Synlig kommunikation og ledelse

Tilbage melding med fokus på udfordringer, resultater og gode historier

Praktikerne i hverdagen

- Beslutte, hvordan vi vil træne koblingskompetencer i praksis
- Sætte faglige kompetencer i spil
- Få kendskab til egen og andres rolle
- Involvere samarbejdspartnere
- Lære hinanden og hinandens faglige kompetencer at kende
- Dele viden og forståelser
- Samle erfaringerne op
- Justere og udvikle indsatsen
- Koordinere de konkrete indsatser.

Strategi

Du skal til at planlægge det tværfaglige arbejde.
Men hvad skal du overveje, inden du går i gang?

- Hvorfor vil vi arbejde tværfagligt?
- Hvordan skal vi klædes på?
- Hvem skal vi samarbejde med?
- Hvordan opnår vi kendskab til hinanden?
- I hvilke sager arbejder vi tværfagligt?
- Hvilken organisering tjener det tværfaglige samarbejde bedst?
- Hvilke ressourcer kræver det af os i hverdagen?
- Hvordan måler vi resultaterne af den tværfaglige indsats?
- Hvordan deler vi erfaringerne?



Det er vores medarbejdere, der skal samles om borgeren. Det er ikke borgeren, der skal rende fra Herodes til Pilatus og opleve, at der ikke er sammenhæng i tingene.

Jobcenterchef

I en mindre kommune er der måske mange medarbejdere, der kender hinanden på tværs. Men man kan ikke basere det tværfaglige samarbejde på tilfældigheder. Og det kan det blive, hvis der ikke er en organisering, der sikrer tværfagligheden.

Mentor i jobcentret

Er tværfaglighed et ta' selv bord?

Som leder kan du måske bekymre dig om, at et tværfagligt team vil betyde, at der ikke er grænser for, hvor mange forskellige tiltag, der sættes i værk for én borgers skyld.

Men erfaringer viser, at det ikke sker. Der er stadig de samme kriterier for, hvornår et tilbud kan ydes. Til gengæld er det erfaringen, at det tværfaglige samarbejde kan give en bedre udnyttelse af de ressourcer, der er til rådighed. Ved et tværfagligt samarbejde skabes der overblik over de forskellige tiltag, der er i gang hos forskellige dele af kommunen.

Der kommer også et fokus på, hvordan tiltagene bedst kan komplementere hinanden og støtte op om de mål, der er for borgerens videre forløb. Det kan dreje sig om støttekontaktpersonen, der er i tæt dialog med jobcentret om de planer, der er vedrørende uddannelse eller en virksomhedsrettet indsats. Eller at støttekontaktpersonen samtidigt har rollen som mentor i beskæftigelsesindsatsen.

Derfor er svaret nej. Tværfaglighed er ikke et ta' selv bord, men giver derimod en bedre ressourceudnyttelse og et bedre overblik over borgerens forløb og indsatser.



Det er en investering at bringe eksterne og interne sammen. Men det tjener sig ind i form af kortere ydelser til borgeren, større glæde i arbejdet for vores medarbejdere og udvikling af organisationen på langt sigt.

Jobcenterchef

Der skal investeres - men hvad får I til gengæld?

Det kræver tid og ressourcer at samarbejde på tværs af fagligheder, afdelinger og teams. Medarbejdere skal lære hinanden at kende, og de skal have tid til at etablere relevante samarbejdsfora og relationer, der gør det tværfaglige samarbejde muligt.

I skal alle koordinere mere og med flere parter, og I skal sandsynligvis deltage i flere møder, hvor I bidrager med jeres ekspertise.

Så der skal investeres. Men hvad får I til gengæld for investeringen?

- Med en tværfaglig indsats kan ressourcerne i komplekse sager udnyttes bedre.
- Der skabes et bedre øje for mulige parallelindsatser.
- Der kan bedre laves overgange mellem forskellige dele af indsatsen, så der ikke opstår huller og ventetid - og så vigtig information ikke går tabt.

Huller og ventetid i borgerens forløb forlænger ikke kun borgerens periode på passiv forsøgelse. Vi ved også, at det kan betyde, at borgeren mister motivation og troen på, at målet kan nås.

Resultaterne viser sig som:

1

En bedre oplevelse af helhed og sammenhæng for borgerne.

2

Et bedre kendskab til de muligheder og opgaver, kommunen har som helhed.

3

Bedre resultater af de tiltag, der sættes i værk, fordi de spiller sammen med de øvrige tiltag.

4

Kortere forløb for borgerne, fordi der vil være mindre ventetid i forløbet.

5

En bedre sagsbehandling, fordi de relevante informationer vil være til stede.

6

Udvikling af hele indsatsen i kommunen, fordi det tværfaglige samarbejde skaber innovation.

//

Med det tværfaglige arbejde kan vi strikke andre løsninger sammen og rykke hurtigere. Der er kortere fra tanke til handling. De professionelle giver hinanden håndslag på, hvad de skal gøre – og så gør de det.

Jobcenterchef

Fælles kommunal strategi for det tværfaglige samarbejde

Strategien for den tværfaglige, koordinerede, helhedsorienterede indsats skal være synlig i hele organisationen.

Når Henning Jørgensen m.fl. (CARMA) taler om nødvendige koblingskompetencer (se s. 24), taler de netop om, at det er kompetencer, som alle medarbejdere og hele organisationen skal besidde. Det skal de især i en hverdag, hvor flere og flere opgaver er komplekse.

Derfor er det direktionen, der skal sætte de økonomiske og strategiske rammer og sørge for, at de øvrige ledere prioriterer at op- og udbygge det tværfaglige samarbejde.

Det kræver naturligvis, at de lokale politikere også prioriterer tværfaglighed. Derfor er det afgørende, at de løbende kan se, at tværfaglighed betaler sig og giver bedre resultater for borgerne end mono- og flerfaglighed.

At ville det tværfaglige samarbejde er en strategisk ledelsesbeslutning. Og den tværfaglige strategi skal være en betydningsfuld brik i det store puslespil.



Spørgsmål at starte med

Når du planlægger det tværfaglige samarbejde, kan du fx overveje følgende spørgsmål:

- Hvordan og hvorfor vil du måle den tværfaglige indsats?
- Hvordan kan du se, at jeres arbejde går fra flerfaglighed til tværfaglighed?
- Hvad skal de konkrete mål for indsatsen være?
- Hvordan bliver videndeling et målepunkt for den professionelle indsats?

Alt det, og meget mere, skal du som leder gøre klart og skabe fælles ejerskab til.

Sammen med dine medarbejdere.

Skab retning på ledelsesniveau

Som ledere i sektorer som børne- og familieafdelingen, jobcentret, socialafdelingen, KUI, misbrug, psykiatri og handicap er det vigtigt, at I diskuterer jeres samarbejde på tværs og skaber en afklaring om de fælles mål, der eksisterer i indsatsen.

Henning Jørgensen m.fl. (CARMA*) pointerer, at kerneopgaven er det centrale i samarbejdet. Når først der er enighed om kerneopgaven, kan de forskellige afdelinger og medarbejdere bedre arbejde i samme retning om en helhedsorienteret indsats for borgeren.

I mange kommuner eksisterer der allerede et tværfagligt lederforum.

Her kan I:

- lære hinanden at kende.
- diskutere og konkretisere visionerne for det tværfaglige samarbejde.
- opstille fælles mål for det tværfaglige samarbejde.
- lære hinandens fagområder og de faglige udfordringer, I hver især sidder med til daglig, at kende.

*Center for Arbejdsmarkedsforskning.



På et tværfagligt lederforum får I mulighed for at:

1. diskutere rammerne og organiseringen af et udvidet tværfagligt samarbejde.
 - Skal der etableres særlige teams eller fora?
 - Kan brugen af virtuelle mødeplatforme give nye muligheder?
 - Kræver det en ny lokalisering?
 - Hvilke kompetencer kalder vores målsætning på?
 - Når det gælder ledelse af det tværfaglige team, skal der så være én leder, eller refererer man "hjem" til området?
 - Hvad med økonomien? Ville det være en fordel med et fælles budget på nogle områder?
2. diskutere, hvordan I sikrer gode overgange og sammenhænge mellem forskellige indsatser.
 - Er der strukturer eller arbejdsgange, vi allerede nu kan se vil fremme eller begrænse det tværfaglige arbejde?
3. diskutere, hvad I vil formidle videre til jeres medarbejdere.
4. diskutere, hvordan I får viden om de konkrete udfordringer, som I skal løse i det tværfaglige samarbejde.
 - Skal I fx udvælge nøglepersoner, der løbende sørger for at klæde jer ordentligt på med dagligdagens udfordringer?
5. klarlægge, hvem de relevante samarbejdspartnere er i forhold til målgrupperne.
 - Det kan både være interne og eksterne samarbejdspartnere, der skal i spil.
6. overveje, om der er eksterne samarbejder, der skal etableres, eller kræver særlig opmærksomhed.

Lav retningslinjer og rammer

Som leder i en af kommunens forvaltninger skal du udstikke de rammer, som frontpersonalet skal agere efter, når de i det daglige skal arbejde tværfagligt og helhedsorienteret.

Du har mulighed og ansvar for at formidle de visioner, som kommunen har for det tværfaglige samarbejde. Det er også dig, der skal fortælle, hvordan visionerne efterleves i hverdagen i netop jeres del af organisationen.

Det skal være tydeligt, hvilke kompetencer den enkelte medarbejder tager med ind i det tværfaglige samarbejde. Overvej, hvad den enkelte fagperson kan deltage i, og hvilken bevillingskompetence den enkelte medarbejder skal have i det tværfaglige forum.

Vær ikke bange for at tage de kritiske briller på. Kig på jeres egen hverdag og se, om der er noget, der kan sætte en kæp i hjulet, når det gælder det tværfaglige samarbejde.

Har I faglige forståelser, som modarbejder det tværfaglige samarbejde? Eller har I en opgaveprioritering i hverdagen, som sætter tværfagligheden nederst? Her er det vigtigt at kortlægge, hvor udfordringen helt præcist opstår - og derefter gå i dialog med de rette medarbejdere eller ledere om løsningen.

Gensidigt kendskab på medarbejderniveau

Erfaringer siger, at det er afgørende at opbygge et solidt kendskab til de parter, I skal skabe et tværfagligt samarbejde med i dagligdagen.

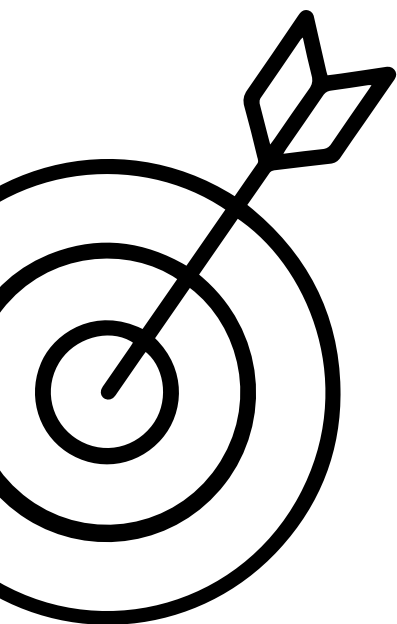
Der kan selvfølgelig være enkelte medarbejdere, der allerede ved meget om udvalgte medarbejdere i andre sektorer. Men pas på. For en organisation er det skrøbeligt at basere det tværfaglige samarbejde på enkelte aktører. Skifter medarbejderen arbejde eller flytter til en anden afdeling, mister I samtidig vigtig viden og indsigt, som I har brug for, når et tværfagligt samarbejde skal lykkes.

Det er derfor investeringen værd at få flere involveret. På et samarbejds møde kan I udveksle viden om jeres fagområder, hvilket øger forståelsen på tværs af fagligheder og professionelle forbindelser. Det kan også nedbryde nogle af de forforståelser, der ofte findes mellem de forskellige 'siloer' i organisationen.

Hvad skal I tale om til et samarbejds møde?

Det kunne være spørgsmål som:

- Hvordan ser vi vores kerneopgave?
- Kan vi bidrage til de andres opgave ind i den samlede kerneopgave?
- Hvilke lovgivningsmæssige rammer har vi?
- Hvilke tilbud har vi, og hvordan bruger vi dem bedst?
- Hvad har vi særligt kendskab til?
- Hvad vil vi hver især kunne bidrage med i et tværfagligt samarbejde?
- Hvad har vi brug for, når vi skal indgå i et tværfagligt samarbejde?
- Hvordan vil et tværfagligt samarbejde løfte løsningen af vores kerneopgave?



Få de rette kompetencer i spil

Det er dit ansvar at sikre klarhed over, hvilke kompetencer den enkelte medarbejder bidrager med i det tværfaglige arbejde.

Eksempelvis skal den koordinerende sagsbehandlers opgaver og kompetencer være tydelige for alle, der skal samarbejde med den konkrete medarbejder.

Tværfaglighed kræver, at hver enkelt medarbejder kan bringe sin egen faglighed i spil, og det er kun muligt, hvis monofagligheden faktisk er i orden.

Samtidig skal deltagerne hver især udfylde en rolle som tandhjul i samarbejdets urværk. Og det kræver gode koblingskompetencer. Det betyder, at deltagerne skal kunne:

- bygge bro til andre fagligheder
- kunne kommunikere klart og tydeligt
- være kooperative og skabe værdi for samarbejdspartnerne
- koordinere deres arbejde med andre.

Få et løft kompetence

I et tværfagligt samarbejde er det tid til at arbejde på nye måder. Her skal du som leder sikre, at I opkvalificerer jer på området.

Er der enighed om, at koblingskompetencer er jeres tilgang til et kompetenceløft? Hvis ja, så skal medarbejderne have mulighed for at få kompetencerne under huden og få erfaringer med at bruge dem i hverdagen.

Det kan gøres på flere måder, bl.a. gennem:

- kursusforløb og workshops, hvor bestemte elementer af det tværfaglige samarbejde er på dagsordenen.
- løbende erfaringsudveksling - både internt i afdelingen og eksternt med jeres samarbejdspartnere.
- læringscases, hvor I (sammen med samarbejdspartnere) tager enkeltsager op for at se på, hvad der har fungeret for at løse kerneopgaven. Her kan I også se på, hvor det tværfaglige samarbejde kan styrkes.
- sidemandsoplæring, hvor erfarne medarbejdere deler viden.
- én til én coaching.
- fælles kurser, hvor tværfaglighed bliver sat på dagsordenen.



Bliv klogere på alt fra læringscases til sidemandsoplæring på **cabiweb.dk** via vidensartikler, værktøjer og cases.

Brug blot søgefeltet øverst til højre.

Lav den rette organisering

Det tværfaglige samarbejde kan organiseres på flere måder. Og der findes ikke en 'rigtig' eller 'forkert' måde. Alle har de fordele og ulemper - men det gælder om at vælge den rigtige, hvis du skal nå i mål med det tværfaglige samarbejde. Du skal som leder være med til at finde den organisering, der passer bedst i jeres organisation.

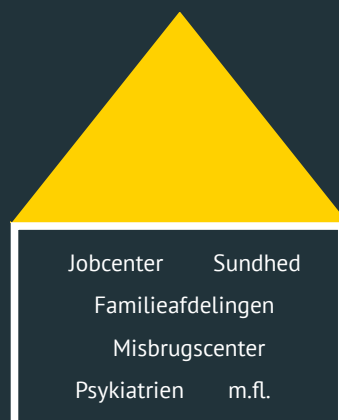
1 En tværfaglig enhed om én målgruppe

Du kan vælge at etablere en tværfaglig enhed, der arbejder med en bestemt målgruppe, og som placeres under samme tag.

Her bliver borgeren og dennes behov omdrejningspunktet i stedet for organiseringen i kommunen.

Det kræver en særlig organisering, men det skaber samtidig gode fysiske rammer for tværfagligheden, da det er let at komme i kontakt med hinanden.

På den måde lærer man hinanden godt at kende, hvilket i sidste ende skaber en god platform for et godt samarbejde om borgeren.



2 Løst organiseret tværfaglighed om en målgruppe

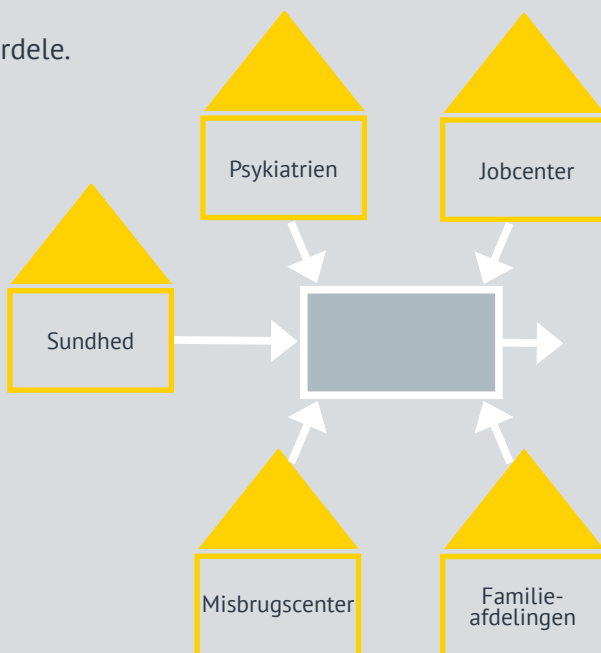
En anden løsning er at etablere et tværfagligt team, der arbejder med én bestemt målgruppe. Teamet mødes og behandler sager med faste intervaller.

Denne organiseringsmodel kræver ingen organisationsændringer, og alle medarbejderne har stadig rod i deres 'egen' faglige afdeling.

Det kan have mange fordele.

Medlemmerne af det tværfaglige team lærer hinanden at kende og bliver fortrolige med at samarbejde tværfagligt.

Men der skal en indsats til for at få anerkendelsen af det tværfaglige arbejdes værdi bredt ud til alle medarbejdere i alle afdelinger.



3 Ad hoc-organiseret tværfaglighed om flere målgrupper

Organiseringen af det tværfaglige samarbejde kan også ske ad hoc.

Her kan tovholderen/sagsbehandleren indkalde borgeren og de relevante medarbejdere ad hoc til tværfaglige netværksmøder.

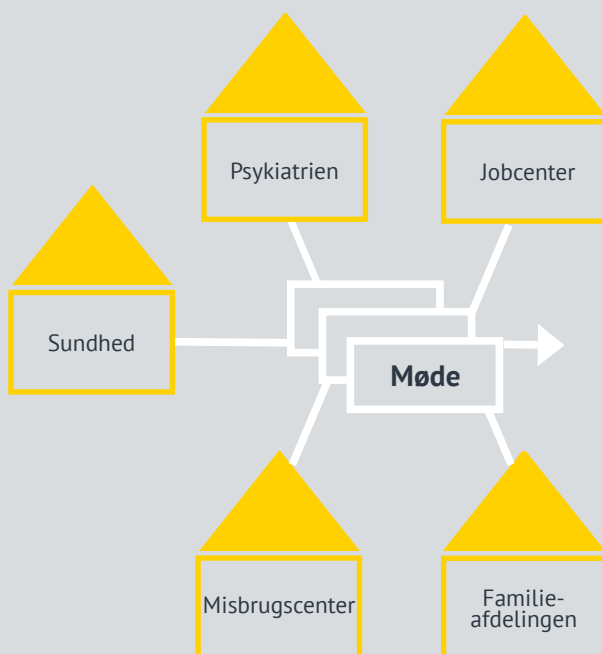
Mødedeltagerne kan både være professionelle i sagen, familie eller andre netværkspersoner, der har betydning for borgerens forløb.

Udfordringen i denne form for organisering er, at medarbejderne ikke nødvendigvis kender hinanden på forhånd. Dermed har de heller ikke haft mulighed for at opbygge et fælles sprog og skabe en gensidig tillid.

Til gengæld spredes de tværfaglige erfaringer hurtigt ud på mange medarbejdere, fordi det er forskellige medarbejdere, der indgår i det tværfaglige samarbejde fra sag til sag.

Denne type organisering kræver dog, at alle medarbejdere klædes på, og at der er tydelige udmeldinger fra ledelsen.

På den måde ved alle, hvordan de skal agere i det tværfaglige arbejde.



4

Uformel tværfaglighed

Der findes også en tværfaglighed, der ikke foregår i formelle fora. Det er den tværfaglighed, der opstår mellem medarbejdere ad hoc, når telefonen gribes og en kollega i en anden afdeling bringes i spil.

Den slags tværfaglighed kræver ikke en konkret organisering, men derimod et klart og kendt mandat til hver enkelt medarbejder. Det skal være tydeligt, hvor langt medarbejderen har kompetence til at gå, og hvor meget det tværfaglige arbejde skal prioriteres - uden at skulle forbi enten ledere eller formelle beslutningsfora.

Husk:

Der findes ikke én rigtig måde at organisere det tværfaglige arbejde på.



For at få succes med det tværfaglige arbejde kræver det ledelsesmæssig opbakning, tid, viden, metoder, opfølgning, engagement og kompetencer.

Jobcenterchef

Når du skal se nærmere på tværfagligheden i din afdeling

Tværfaglighed er vanskelig at måle på. Men ikke umulig.

Der findes flere redskaber og opmærksomhedspunkter i det daglige, som du som leder kan bruge, når du gerne vil se lidt nærmere på, hvordan det går med tværfagligheden i dit team.

- I hvor stor en del af jeres sager er der tale om tværfagligt samarbejde?
- Arbejder I konsekvent tværfagligt, når der er brug for det pga. særlige indikatorer i en sag?
- Hvor ofte bliver de forskellige fora brugt?
- Mødes teamet regelmæssigt?
- Hvilke problematikker drøfter I, og hvordan tackles de?
- Er det synligt i hver sag, hvilke fagligheder I har samarbejdet med, hvorfor dette samarbejde er opstået, og hvad resultaterne har været?



Løbende ledelsesfokus er altafgørende

Når ressourcerne er afsat, bemanding og samarbejdsaftaler er på plads, og en tydelig ledelseskommunikation har sat kursen for det tværfaglige samarbejde, er der kun én ting tilbage: Det tværfaglige samarbejde skal implementeres.

Denne implementering skal du som leder følge løbende.

Du skal:

- følge op på, at det tværfaglige samarbejde forløber som planlagt.
- justere samarbejdet, hvis det bliver nødvendigt.
- give mødekoordinatoren og den koordinerende sagsbehandler et klart mandat og sparring.
- tilbyde sparring.
- dele viden og erfaringer om det tværfaglige samarbejde med lederkollegerne i de øvrige enheder.



Ledelserne i de forskellige afdelinger skal gå ind i det tværfaglige arbejde. De skal finde tiden og insistere på, at det er det, vi gør – selv om det nogle gange er svært, og der er meget andet at tage sig til.

Jobcenterchef

Samarbejde med eksterne parter

En helhedsorienteret indsats vil i mange tilfælde række ud over kommunens egne institutioner. Derfor er det vigtigt at etablere gode samarbejdsrelationer med eksterne parter, så I kommer i mål med det, I skal.

Det kan fx dreje sig om samarbejde med:

- Uddannelsessektoren
- Sundhedssystemet
- Psykiatrien
- Kriminalforsorgen
- Civilsamfundet
- Virksomheder
- Behandlingsinstitutioner.

Hav fokus på at opbygge samarbejdsfora og arbejdsgange.

Et vigtigt samarbejde

Disse initiativer skal fremme samarbejdet om borgerne, så de ikke falder mellem to stole - hverken mellem interne sektorer i kommunen eller mellem jer og eksterne parter.

Et samarbejde med eksterne parter kræver lidt mere end et internt samarbejde. Det gør det, fordi de forskellige parter kan have forskellige mål og interesser i samarbejdet. Desuden kender I måske ikke hinanden så godt. Derfor bliver gode koblingskompetencer særligt vigtige.

Virksomhederne er en central samarbejdspartner

I indsatsen med at få borgere med komplekse problemstillinger i selvforsørgelse spiller virksomhederne en central rolle.

Vi ved, at virkeligheden virker, så de første skridt mod selvforsørgelse kan sagtens foregå på en arbejdsplads. Og en virksomhedsrettet indsats kan også foregå parallelt med andre indsatser – både hvis det handler om en virksomhedspraktik, og hvis det handler om få lønnede timer.

En virksomhedsrettet indsats kan endda ofte støtte andre indsatser, så de bliver mere virkningsfulde.

Den virksomhedsrettede indsats kan være der, hvor de teknikker, borgeren lærer på et mestringskursus, skal trænes, eller den virksomhedsrettede indsats kan give den daglige struktur og mening, som kan støtte op om fx en sundheds- eller misbrugsindsats.

På den måde kan koordinerede, parallelle indsatser bidrage til, at borgeren hurtigere får et godt fodfæste på arbejdsmarkedet.

Samarbejde kræver koblingskompetencer

Men som med alle andre samarbejder på tværs kræver det gode koblingskompetencer at få det virksomhedsrettede samarbejde til at fungere bedst muligt.

Virksomhederne er naturligt optagede af deres produktion, medarbejdere og bundlinje. Derfor kræver det særlig opmærksomhed, når I skal i dialog om et samarbejde, der skal hjælpe en borger langt fra arbejdsmarkedet nærmere beskæftigelse.

De medarbejdere, der har virksomhedskontakt, skal kunne:

Bygge bro – de skal have den rette viden om både borgeren og de lokale virksomheder til at kunne lave det rette match.

Kommunikere godt – de skal være i stand til at tale virksomhedernes sprog, så de taler ind i deres behov. De skal lave en god forventningsafstemning og få formidlet den viden om borgeren og den samlede indsats, som virksomheden har brug for.

Derudover skal de kunne kommunikere al den erfaring og viden, der opnås i forløbet, tilbage til "sagen".

Koordinere – de kan sikre, at indsatserne hænger sammen i praksis for både borgere og virksomhed, og at de relevante informationer bliver delt med de relevante parter.

Sikre Kooperation – de skal være i stand til at skabe mening i den virksomhedsrettede indsats for alle involverede parter – borgeren, virksomheden og øvrige samarbejdspartnere, så alle investerer i at få samarbejdet til at lykkes.

Vær derfor lige så opmærksom på virksomhedssamarbejdet som på samarbejdet med øvrige eksterne parter, når I skal se, hvad der skal til for at sikre et godt samarbejde på tværs.

Læs mere om etablering af samarbejde med virksomheder i Cabis publikation om virksomhedsrettet samarbejde.

Du finder den på **cabiweb.dk**

4

Hvordan arbejder man tværfagligt?

Til praktikere



Når jeg ved, hvad de andre afdelinger har i gang, og hvordan de griber det an, så får jeg også selv nogle ideer til, hvordan jeg kan arbejde. Og så får jeg nogle kontakter, så det bliver nemt at ringe og spørge: "Kan vi gøre sådan og sådan, og hvordan er reglerne på dette område?"

Ungevejleder

4

Praktikerens rolle - hvor den tværfaglige indsats udspiller sig

Det er lederen, der sætter retningen i den tværfaglige og koordinerede indsats. Men det er jer praktikere, der for alvor skal føre samarbejdet ud i livet, så det kan komme borgerens forløb til gode.

Man arbejder på tværs mange forskellige steder i organisationen. Nogle medarbejdere har været længe i jobbet og har derfor gode samarbejdsrelationer til bestemte kollegaer i andre afdelinger. Men uden en samlet strategi og prioritering af det tværfaglige arbejde kan det hele blive en anelse tilfældigt. Dermed er der risiko for, at borgeren ikke får en optimal proces i sit forløb. Det stiller også de nyansatte dårligere, hvis de ikke får tildelt de optimale rammer for at få etableret et tværfagligt kendskab.

Selvom I arbejder tværfagligt og helhedsorienteret, er det ikke altid muligt at undgå 'huller' i borgerens forløb. Men med en håndholdt og koordineret indsats øges chancerne for en god sammenhæng i forløbet - med færre huller, kortere varighed og et mindre samlet ressourcetræk. Opdager I undervejs, at der er udfordringer af mere strukturel karakter, fx manglende rammer for god overlevering mellem kollegaer eller forvaltninger, mangel på fleksible tilbud mv., er det vigtigt, at disse erfaringer formidles til ledelsen. På den måde bliver der mulighed for at få tingene til at hænge bedre sammen.

I dette afsnit kan du læse om fagligheden bag det tværfaglige arbejde og om, hvordan arbejdet kan organiseres. Du vil lære centrale begreber i det tværfaglige samarbejde at kende og få inspiration til, hvordan du griber det an i hverdagen.

Og glæd dig. Når det tværfaglige samarbejde fungerer, vil du opleve, at indsatserne støtter op om hinanden. Desuden vil den merviden, der opstår i det tværfaglige samarbejde, fremover blive en del af din egen rygsæk. Det gør det også lettere at hive fat i kolleger fra andre afdelinger - for nu kender du dem.

God læselyst.



Man kan sidde i hver sin lejr og lave rigtig gode ting. Men det er ikke sikkert det passer sammen med det andet, der er i gang. Der er måske noget, der er vigtigt først eller noget, der godt kan foregå samtidigt.

Ungevejleder

Udbyttet for dig som praktiker:

1

Bedre resultater og dermed større arbejdsglæde, når du oplever, at du kan bidrage med din faglighed.

2

Sammenhæng i indsatserne, og at de forskellige indsatser støtter op om hinanden.

3

Bedre kendskab til de andre faggrupper. Et kendskab, du også kan bruge i andre sager.

4

Du får del i den merviden, der opstår i det tværfaglige arbejde.

5

Det bliver lettere at tage kontakt til de øvrige parter i andre sager.

Det skal du have svar på - inden du går i gang



I komplekse sager er tværfaglighed ikke en valgmulighed. I fx ressourceforløbssager og ungesager siger lovgivningen, at der skal arbejdes tværfagligt og helhedsorienteret. Men uanset hvad der ligger til grund for det tværfaglige samarbejde, har du brug for ledelsens udmeldinger om, hvordan du skal arbejde tværfagligt.

Så hvilke spørgsmål skal du stille ledelsen, inden arbejdet går i gang?

- Hvad er målet med det tværfaglige arbejde?
- Hvilke fora skal etableres?
- Hvad kan I forvente af de afdelinger, I kommer til at samarbejde med?
- Hvornår kan I sige ja til at bidrage til en sag, som ikke p.t. hører til i jeres afdeling?
- Hvilke kompetencer har I med i det tværfaglige arbejde?
- Hvordan bliver I klædt på til opgaven?
- Hvad med ressourcerne?
- Hvem er de vigtigste samarbejdspartnere?

For at kunne lykkes med indsatsen er det vigtigt som praktiker at tale om formålet med det tværfaglige samarbejde i den pågældende sag. Men vi skal også turde tale om, hvilke potentielle barrierer vi kan se foran os. Det kan fx være manglende kompetencer eller uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Intro til relationel koordinering og koblingskompetencer

Når vi skal arbejde tværfagligt, kræver det, at de involverede medarbejdere besidder et særligt sæt af kompetencer.

På CARMA* har professor Henning Jørgensen m.fl. arbejdet med begrebet 'koblingskompetencer'. Her peges der på, at det bliver vigtigere og vigtigere at kunne arbejde mindre specialiseret og mere på tværs. Det er nødvendigt, fordi de opgaver, som vi bl.a. står over for i beskæftigelsessektoren, bliver mere og mere komplekse.

Borgerne har ofte en række problemstillinger, der hver især står i vejen for, at andre problemstillinger kan løses. Den indsats eller tilgang, der, set fra ét fagligt perspektiv, ser fornuftig ud, kan sagtens have konsekvenser for borgeren i en anden del af kommunen.

Tværfaglighed kræver særlige kompetencer

Komplekse problemstillinger kræver derfor komplekse løsninger - med inddragelse af flere forskellige fagligheder og fælles forståelse. Og det kræver særlige kompetencer - koblingskompetencer. Ifølge CARMA er det afgørende, at både den enkelte praktiker og hele organisationen besidder disse koblingskompetencer.

Har du både en stærk monofaglighed og koblingskompetencer, står du ganske enkelt bedre rustet til at kunne løse de komplekse udfordringer, du står over for i det daglige arbejde med borgerne. Det gælder både inden for egen sektor og på tværs af sektorer.

Overordnet set kan koblingskompetencer beskrives som *sættet af kommunikative, koordinerende og kooperative evner og færdigheder til at få bragt aktører sammen om grænseskrydende arbejde i det offentlige.*

*Center for Arbejdsmarkedsforskning.

Koblingskompetencer består af 4 funktioner

1

En brobyggerfunktion

At man er i stand til at få samlet de rette aktører og få dem til at tale sammen, så det tværfaglige samarbejde kan komme i gang.

2

En kommunikatorfunktion

At man er i stand til at kommunikere om sin egen faglighed og skabe fælles kommunikation om forståelse og fagsprog.

3

En koordinatorfunktion

At man er i stand til at få indsatser til at hænge sammen, kunne planlægge og dele informationer og få udviklet normer for det gode samarbejde.

4

En kooperationsfunktion

At man gennem en helhedsforståelse er i stand til at skabe mening og merværdi for alle involverede og dermed få alle til at investere i samarbejdet.

Kerneopgaven i det tværfaglige arbejde

I det tværfaglige arbejde er det afgørende, at både ledere og medarbejdere kan se sammenhængen i den opgaveløsning, der samarbejdes om - nemlig kerneopgaven. Kerneopgaven er den fælles, helhedsorienterede opgaveløsning, der tager udgangspunkt i den enkelte borgers behov - ikke den enkelte indsats.

Derfor skal vi være nysgerrige og have en respektfuld dialog om, hvad kerneopgaven er i den konkrete opgaveløsning. Det er den fælles forståelse af kerneopgaven, der skal styre det tværfaglige samarbejde. Noget af det vigtigste i det tværfaglige arbejde er at få en god start. Og det kræver en fælles forståelse af kerneopgaven - lad os kalde det en slags kontrakt for samarbejdet. Kontrakten (den fælles kerneopgave) skal sikre, at det tværfaglige samarbejde har en chance for at kunne fungere.

Den enkeltes bidrag er i fokus

De enkelte fagligheder sidder med hver deres lovkompleks, mulige indsatser og forståelse. Og det er dem, der skal bidrage til at løse kerneopgaven. Det betyder, at det ikke er det enkelte tilbud eller den enkelte indsats, der er i centrum. Det er, hvordan disse kan *bidrage* til at løse kerneopgaven, der er i centrum.

Lad os give et eksempel. En virksomhedspraktik (en indsats) skal ikke være styrende i opgaveløsningen. Det er kerneopgaven - at borgeren skal i beskæftigelse - der skal være styrende. Netop kerneopgaven kommer til at styre alle de indsatser, vi vælger at benytte - fx en virksomhedspraktik.

Indsatser spiller sammen

Denne tankegang gør os skarpere på, netop hvorfor vi sætter forskellige indsatser i gang, og hvordan de forskellige indsatser kan spille sammen om løsningen af kerneopgaven. Og ikke kæmpe imod hinanden.

Bliver vi som fagprofessionelle ikke enige om kerneopgaven, flytter vi udfordringen over på borgeren, fordi de forskellige fagligheder kan komme til at arbejde i hver sin retning.

Forudsætninger for en fælles forståelse af kerneopgaven:

1

Deltagere i det tværfaglige samarbejde skal have forståelse for, hvordan de hver især ser sagerne for på den måde at kunne arbejde hen i mod en fælles forståelse af, hvordan de skal håndteres bedst muligt. Det indebærer, at alle skal respektere hinandens tilgang og måder at tale på.

2

Deltagere i det tværfaglige samarbejde skal have ideer om, at alle – både de selv og andre – kan have relevante bud på det, der foregår, sådan at det er værd at være nysgerrig.

3

Deltagere i det tværfaglige samarbejde skal være forholdsvist frie til at lade sig berige og bevæge under mødet, dvs. de må ikke være alt for bundne af loyaliteter over for andre parter og disses beskrivelser af situationen.

4

Der må ikke være for meget passion eller fornemmelse af at skulle overleve, for det vil give mere kampberedthed end oprigtig interesse. Disse forudsætninger bør du skrive dig bag øret og sætte i tale over for dine kolleger i samarbejdet.

Hvad kræver det tværfaglige arbejde af dig i praksis?



1

En brobyggerfunktion

At man er i stand til at få samlet de rette aktører og få dem til at tale sammen, så det tværfaglige samarbejde kan komme i gang.

Hvem skal indkaldes?

Det tværfaglige samarbejde er i sin natur ressourcekrævende. Derfor er det vigtigt, at du nøje overvejer, hvem der skal deltage i arbejdet. Hvem er nødvendige, for at I kommer i mål med kerneopgaven?

Få eller mange deltagere?

Der er både fordele og ulemper ved få og mange deltagere. Arbejder I med et fast tværfagligt team med mange deltagere, kan det tage tid for alle at finde deres plads i teamet. Der er også mange, der skal have tale-tid på jeres møder.

Er der få deltagere, kan teamet til gengæld være sårbart over for udskiftning af personale - og det kan betyde, at der pludselig mangler viden i teamet om bestemte aspekter af borgerens udfordringer.

Der findes dog en måde, hvorpå I kan håndtere dette dilemma. Start med et mindre antal deltagere, og indkald så ekstra fagpersoner, når det virker relevant for løsningen af den konkrete sag.

Hvis der fx ikke sidder en fagperson med viden om misbrug i teamet, kan det give god mening at invitere en misbrugsbehandler med til et eller flere møder, hvis I ved (eller har mistanke om), at borgeren har et misbrugsproblem.

Borgerens netværk

Nogle gange kan det være afgørende at se nærmere på, om det giver mening at inddrage udvalgte personer i borgerens netværk. Der kan både være ressourcer og barrierer i netværket, der skal tages højde for - og en løsning kan være at inddrage netværket på lige fod med andre aktører.

Læs casen herunder, og se et godt eksempel på, at borgerens netværk med fordel kan deltage i et teammøde og dermed være med til at skabe fremskridt i en sag, der er gået i hårdknude.

EKSEMPEL/CASE

Et tværfagligt møde hjalp Kasper

Kasper har ADHD og et stort alkoholmisbrug - og også andre udfordringer. Det går ikke så godt med at få Kasper i job, og hans sagsbehandler i jobcentret er løbet tør for idéer til at motivere ham. Hans sag kommer derfor med på et møde i kommunens ungeteam.

Derfor indkalder sagsbehandleren til et tværfagligt møde med Kaspers mentor, behandleren fra stof- og alkoholbehandlingen, underviseren på et kursus, Kasper går på, Kasper selv - og en person fra Kaspers eget netværk.

På det tværfaglige møde bliver det bl.a. besluttet, at Kasper skal starte i en anden praktik. For at sikre succes i det videre forløb følger mentoren Kasper til det nye praktiksted. Kasper kommer efterfølgende i en kort snu-sepraktik i en virksomhed, han selv finder. Senere arbejdes der på at finde en anden praktik inden for et område med udendørsarbejde - ligesom Kasper godt kunne tænke sig.

Kasper er et opdigtet navn. Læs en længere version på cabiweb.dk/unge



Lær hinanden at kende

Når I planlægger den fælles start i det tværfaglige arbejde, kan I med fordel sætte følgende på dagsordenen:

- Lær hinanden at kende. Hvilke metoder arbejder vi hver især med, og hvilke tilbud har vi hver især? Hvad kan andre have glæde af at vide om min opgave og mit mandat (eller mangel på samme)?
- Hvad skal vi med tværfaglighed?
- Hvordan skal vi arbejde sammen - hvad ville være hjælpsomt for os, og hvilke udfordringer ser vi, der kunne opstå i samarbejdet? Er der nogle arbejdsgange, der kan skabe konflikter?

Så for at kunne lykkes i det tværfaglige samarbejde skal vi tale om formålet med samarbejdet i den konkrete sag - men vi skal også turde tale om, hvilke potentielle barrierer vi kan se foran os.

Barrierer for det tværfaglige samarbejde

Alle i teamet krydser selvfølgelig fingre for, at det tværfaglige samarbejde går som smurt. Men der kan være faktorer, der skaber barrierer, og dem skal vi være forberedt på.

Barrierer for det tværfaglige samarbejde kan være:

- hvis der mangler nogen i teamet.
- hvis nogen holder på viden eller perspektiver.
- hvis nogen er uengageret.
- hvis myter får lov at leve.

Vær forberedt på barriererne

De faglige uenigheder kan kun løses ved at få dem på bordet og få det tværfaglige perspektiv på sagen. Vær ikke bange for uenighederne. Husk dog altid at holde jer til faglige diskussioner frem for personlige konflikter. Det kræver åbenhed over for, at der findes andre synspunkter end dem, man selv har.

De faglige uenigheder kan bidrage til at tænke nyt og opdage nye perspektiver. I kommer alle fra forskellige fagligheder og dermed også forskellige faglige kulturer. Det skal I udnytte. Og så må I efter bedste evne håndtere de faglige uenigheder, der måtte komme.

Sæt mulighederne på dagsordenen

Ikke alt kan lade sig gøre - heller ikke i et tværfagligt team. Der kan være lovgivning, der spænder ben, eller kommunens serviceniveau kan være en hindring for de helt optimale tiltag.

I teamet må I samarbejde om det, I har til rådighed, og det, der kan lade sig gøre. Lad mulighederne være på dagsordenen i det tværfaglige arbejde. Og får I øje på noget, der fungerer uhensigtsmæssigt, så send beskeden videre til ledelsen.

Læs mere om tværfagligt samarbejde
på **cabiweb.dk**





2

En kommunikatorfunktion

At man er i stand til at kommunikere om sin egen faglighed og skabe fælles kommunikation om forståelse og fagsprog.

Skab et fælles sprog

Du og de kolleger, du skal samarbejde med, har brug for kendskab til de opgaver, metoder og mål, der findes blandt de forskellige forvaltninger. Det tager tid at få opbygget viden om hinanden og dermed skabe det nødvendige fælles sprog i det tværfaglige samarbejde. Det er nemlig ikke en selvfølge, at andre kender de faglige begreber, du bruger i dit arbejde. Derfor skal du kunne formidle din egen faglighed til dine samarbejdspartnere.

Spørg, diskutér og præsentér

Viden skal opbygges ved at få kendskab til de øvrige samarbejdspartners opgaver, kompetencer, sprog og redskaber. Den viden skal opbygges ved at spørge og diskutere - med respekt for de andres faglighed.

Når samarbejdet startes op, bør I derfor altid have opmærksomhed på, at alle medlemmer af teamet skal præsentere:

- Den afdeling, de kommer fra
- Opgaven i afdelingen
- Redskaberne og metoderne i det daglige arbejde
- Deres særlige bidrag til arbejdet i teamet
- Hvordan en tværfaglig tilgang kan hjælpe os og den pågældende borger
- Hvordan han/hun ønsker, at teamet skal arbejde sammen.

Vis oprigtig interesse

Et godt tværfagligt samarbejde kræver forståelse. Du skal have viden om de forskellige opgaver, der løses forskellige steder i kommunen - og de forskellige vilkår, der arbejdes under. Fx har ret og pligt langt større betydning i jobcentrets daglige arbejde end i socialafdelingens.

Kun ved at få talt om de forskellige vilkår bliver det muligt at skabe helhed i indsatsen over for borgeren.

Vis oprigtig interesse, og spørg ind til:

- hvad kan de andre bidrage med?
- hvilke nye vinkler ser vi?

Brug scenarier

Brug gerne scenarier som en vej til at få mest muligt ud af det indledende samarbejde. Det er en metode til at folde forskellige muligheder ud, som ingen måske har set indtil nu.

Fold scenariet ud med spørgsmål som:

- hvad nu, hvis...?
- kunne man forestille sig, at...?
- hvad ville der ske, hvis...?

Bliv djævelens advokat

Leg djævelens advokat for at få nye vinkler på udfordringen. Det er en metode til at få stillet nye spørgsmål som:

- hvorfor taler ingen om...?
- hvad nu, hvis borgeren alligevel siger...?
- er vi sikre på, at...?

Fold fagligheden ud

Det kræver en særlig opmærksomhed at kommunikere i et tværfagligt team. De andre kender ikke din faglighed eller kulturen i den afdeling, du kommer fra.

Derfor må du sikre dig, at du ikke taler indforstået, men folder din faglighed ud, så den bliver til at håndtere og forstå for dine kolleger.

Forklar dine forkortelser og metodikker, selvom du selv kender dem til hudløsshed. Du skal have fokus på, hvad du har at byde på, og hvordan du kan kommunikere det på en måde, så det bliver relevant for de øvrige i det tværfaglige team.

Skab en tillidsfuld mødekultur

Det kræver en åben og tillidsfuld mødekultur med disse kendetegn:

- Der eksisterer ikke dumme spørgsmål. Dialogen handler ikke om angreb og forsvar.
- Alle har noget interessant at byde ind med, der kan bidrage til progression, sammenhæng og koordinering.
- Forskellighed skaber merviden.
- Alle deltagere stiller sig til rådighed og byder ind, når det er relevant. Hvert medlem af teamet må spørge sig selv: "Er jeg værdifuld at samarbejde med?" "Byder jeg ind med noget, der er givende og relevant for arbejdet med borgerens sag?"



3

En koordinatorfunktion

At man er i stand til at få indsatser til at hænge sammen, kunne planlægge og dele informationer og få udviklet normer for det gode samarbejde.

Hvad skal ske hvornår?

Når der arbejdes tværfagligt med og om en borger, der har komplekse problemstillinger, kalder indsatsen på koordinering.

De erfaringer, borgeren har gjort sig indtil nu, skal inddrages, så der kan bygges oven på de allerede opnåede erfaringer. De eventuelle andre indsatser, der kører samtidig med din indsats, skal sammentænkes, og den indsats, der følger efter netop din indsats, skal du forberede og udsluse borgeren til.

Det er vigtigt for borgeren, at der bliver et flow i forløbet. Og at det er tydeligt, hvad der skal ske hvornår og hvorfor - på en måde, hvor de forskellige indsatstyper ikke spænder ben for hinanden, og hvor de forskellige erfaringer anvendes løbende.

Dermed fremmer du udbyttet af de enkelte indsatser og progressionen i borgerens forløb, når du formår at koordinere det tværfaglige samarbejde optimalt og ordentligt.



Hvad er koordinering?

At koordinere betyder grundlæggende at samordne de faglige tiltag både indholds- og tidsmæssigt ud fra de opstillede mål for indsatsen.

I komplekse sager vil det være nærliggende at udpege en koordinator blandt de fagprofessionelle. Når det handler om borgere på offentlig forsørgelse, vil det oftest være en medarbejder fra jobcentret, der får rollen.

Det essentielle her er, at der sker en reel koordinering i borgerens sag, og at borgeren ved, hvem der koordinerer sagen. Det er også vigtigt, at borgeren inddrages undervejs, hvor det er relevant - og at de informeres om, hvad der sker, hvorfor det sker, og hvad næste skridt i sagen er.

At være den koordinerende part

Er det dig, der skal stå for at koordinere det tværfaglige samarbejde? Cabis erfaringer viser, at det er nødvendigt, at din rolle er accepteret i organisationen.

Som den koordinerende part for den enkelte borger er det desuden vigtigt at have nogle specifikke kompetencer og relevant viden.

Det drejer sig f.eks. om at:

- kunne identificere, hvilke sektorer (internt som eksternt), der skal involveres i den enkelte sag.
- kunne identificere, hvilke initiativer, der skal iværksættes, og hvornår.
- koordinere indsatserne og forberede overgange.
- arbejde systematisk i samarbejdet med borgeren, så begge parter løbende bevarer overblikket.
- kunne sætte mål og delmål sammen med borgeren - og følge op og justere dem.
- synliggøre fremskridt og drage relevant læring for borgeren ud af de skridt, der tages, også hvis borgeren må afbryde fx en praktik.
- kunne justere borgerens handleplan undervejs i samarbejde med borgeren, så de erfaringer borgeren gør sig undervejs, bliver brugt fremadrettet.
- sætte mål og delmål for de aktører, som skal ind i den unges indsats
- vurdere, hvem der skal have hvilke informationer, hvornår.

Koordinatoren skal kunne:

- have kendskab til arbejdsgange og indsatsmuligheder.
- arbejde systematisk.
- skabe overblik.
- sikre fremdrift.
- styre processer.
- kommunikere klart både med ledelse, kolleger, borgere og eksterne samarbejdspartnere.
- mægle ved uenigheder.
- forberede, styre og følge op på møder.
- være fleksibel og situationsbestemt uden at miste overblik ift. koordinering og videre planlægning.

Det er koordinatorens opgave at:

- indkalde til møder.
- udarbejde dagsorden til møderne.
- fungere som mødeleder.
- sikre læringsperspektivet, så erfaringer samles op og bruges i det videre arbejde.
- skrive referat, så der senere kan følges op på den enkelte sag og den samlede indsats i teamet.
- fastholde beslutninger, der er blevet truffet.
- sikre, at der laves konkrete aftaler om det videre forløb.

Lav spilleregler for de tværfaglige møder

I starten skal I gøre jer en indledende øvelse. I skal lære hinanden og jeres fagligheder og kompetencer at kende. Men udover dette er det væsentligt at lave aftaler om, hvordan I vil holde jeres møder, og hvordan I vil samarbejde mellem møderne.

Og nej, mødeformen giver ikke bare sig selv, når I kommer fra forskellige kulturer - både internt i kommunen og eksternt.

Arbejder I med tværfaglige teams, får I her startskuddet til at arbejde tværfagligt med sagen. Det kan være input til, hvordan I kan gribe udfordringerne an, hvem der skal inddrages i det konkrete tværfaglige samarbejde, og hvilke indsatser I kan sætte i gang.

Åbenhed, nysgerrighed og gensidig respekt

Men det tværfaglige samarbejde strækker sig ud over dette møde. I kan fx vælge at udpege en koordinerende sagsbehandler, hvis opgave er at sikre en helhedsorienteret, koordineret indsats (vi dykker mere ned i mødeledelse på s. 72-73).

//

Når vi sidder i det tværfaglige team kommer vi til at drøfte flere aspekter, end hvis vi alle sad med den samme faglighed. Det gør, at vi let bliver pressede på tid, og den dyrebare tid skal styres. Vi skal nå det, vi skal nå, og samtidig skal der også være plads til nysgerrigheden.

Teamkoordinator

Når det tværfaglige arbejde udfolder sig i dette regi, gælder stadig de samme gode principper for det velfungerende tværfaglige arbejde, hvor alle involverede bidrager til løsninger: åbenhed, nysgerrighed og gensidig respekt.

Lav aftaler for at føre mødets beslutninger ud i praksis

Det tværfaglige møde er én ting. Det daglige arbejde er noget andet.

For at sikre, at det, der bliver besluttet på mødet, kommer med videre ud i praksis, må I forholde jer til, hvem, hvornår og hvordan sammenhængen skal være.

Tag hul på diskussionen ved at bringe disse spørgsmål op på mødet:

- Hvilke mål og delmål kan vi arbejde hen imod?
- Hvem skal vi inddrage i den efterfølgende indsats?
- Hvem sætter hvilke indsatser i gang – og hvem griber de øvrige stafetter?
- Hvordan skal vi samarbejde mellem møderne?

Mødeledelse af et tværfagligt team

Mødeledelse er en undervurderet disciplin. Men alle erfaringer peger på, at en struktureret mødeledelse både skaber de bedste resultater og de mest tilfredsstillende møder for deltagerne.

Det skal være tydeligt, hvor lang tid der er til at stille spørgsmål og italesætte nye perspektiver - og hvornår man skal snævre ind og drage konklusioner, så der kan laves aftaler om, hvad der videre skal ske.

Find balancen mellem den strukturerede mødeledelse, hvor I når de mål, I har sat, og en mødeledelse, hvor der er plads til en proces præget af nysgerrighed, og hvor der kan tænkes ud af boksen.

Samarbejdet i gruppen har betydning for, hvordan møder forløber. Og det er mødelederens opgave at give dette samarbejde gode præmisser. Det gør man bl.a. ved at være tydelig om mødets praktiske rammer.

Mødets praktiske rammer

- Hvor lang tid varer mødet?
- Hvis mødet er langt, er der i så fald indlagt en pause? Hvornår og hvor lang er pausen?
- Præsenter deltagerne og deres rolle.
- Bliver der en fælles opsamling efter mødet, eller skal hver deltager selv notere eventuelle beslutninger?
- Hvordan kommer deltagerne til orde under mødet - er det ved håndsoprækning, eller er dialogen mere fri?
- Hvornår begynder vi at runde mødet af med konklusioner og opsamlinger?
- Hvis der er eksterne deltagere, eller kollegaer der ikke er kendte på mødestedet, gives også information om, hvor man finder toiletter m.v.

Mange af disse punkter kan lyde banale. Men ved at informere om dem ved mødets start, minimerer du risikoen for, at mødets deltagere bliver usikre undervejs og bruger opmærksomheden på mødets form i stedet for mødets indhold.

Når halvdelen af tiden er gået

Som tommelfingerregel skal du som mødeleder allerede halvvejs i mødet begynde at orientere dig mod mødets afslutning. Mange undervurderer ofte, hvor lang tid det tager at få samlet op og rundet et møde af.

Halvvejs i mødet skal du som mødeleder derfor begynde at indsamle konklusioner, adressere eventuelle uafklarede temaer og samle op på, hvilke aftaler og opgaver, der er fordelt undervejs.

Mødelederens primære opgaver under mødet

- Skab fælles klarhed om mål og leverancer
- Hold debatten på sporet
- Udfordr og skab fremdrift
- Opsummér og konkludér jævnligt
- Bevar overblikket
- Involver relevante deltagere, og sørg for aktiv deltagelse
- Dokumentér beslutninger, konklusioner og aktionspunkter.

Når borgeren deltager i et teammøde

Deltager borgeren i et teammøde? Så skal du være godt forberedt og have ekstra opmærksomhed på principperne for god mødeledelse.

Det er teamets opgave at sikre, at borgeren føler sig inddraget og har forstået, hvad der tales om undervejs. Opfordr så vidt muligt øvrige professionelle til at undgå at bruge kompliceret fagsprog, når de skal understrege deres pointer. På den måde vil borgeren opleve, at der bliver talt et forståeligt sprog.

Og der er positive erfaringer med at borgeren sidder med ved bordet.

Det kan både:

- give større ejerskab for borgeren til den plan, der bliver lagt.
- give endnu flere vinkler på sagen.
- sikre større grad af ejerskab til hurtigt og effektivt at arbejde videre med sagen for de involverede professionelle.
- sikre, at der kun tales om det, der er relevant for sagen.

På teammødet skal der være god tid til sagsbehandlingen. Der kan efter mødet også være behov for at følge op sammen med borger på, hvad der skete på mødet, og hvilke aftaler der blev indgået.



Hvornår bliver koordinering særligt centralt?

Koordinér parallelle indsatser

Hvis borgeren skal hjælpes ud af passivitet og tættere på arbejde eller uddannelse, skal du undgå at tænke, at den ene indsats nødvendigvis skal være afsluttet, før den næste kan begynde.

Én udfordring skal ikke nødvendigvis være løst, før du kan arbejde med den næste. De forskellige indsatser kan sagtens supplere og understøtte hinanden. En praktik kan fx være en mulighed for at træne, hvordan man håndterer nogle af de udfordringer, man arbejder med hos psykologen. Eller en praktik kan give struktur på hverdagen og motivation til den behandling af afhængighed, man skal i gang med.

Derfor skal den professionelle altid se på, om:

- der er indsatser, der kan fungere samtidig.
- der er indsatser, der kan startes i det små samtidig med andre indsatser.
- andre parter har indsatser i gang, og om de skal orienteres om nye indsatser.

For borgeren er det afgørende, ikke gang på gang at føle sig slået hjem til start, fordi man venter på næste skridt. Indsatserne skal være parallelle, når det er relevant, og de kommende indsatser skal forberedes, så der ikke bliver u hensigtsmæssig ventetid. Al erfaring viser, at det er i ventetiden, borgeren mister motivationen og oplever nederlagsfølelse, som gør, at den forudgående indsats kan være spildt.

Gør overgangene så lette som muligt

Alle skift kan være sårbare tidspunkter for borgeren. I overgangene kan viden gå tabt, motivation og kontinuitet mistet, ligesom nogle af de relationer, der har gjort en forskel i forløbet, kan smuldre.

Overvej derfor, hvad der skal til for at sikre sammenhængen, når der sker et skift. Det kan dreje sig om overlap mellem en støtte-kontaktperson og en praktik - eller mellem en støtte-kontaktperson og en mentor, der følger med fra praktik til start på uddannelse.



4

En kooperationsfunktion

At man gennem helhedsforståelse er i stand til at skabe mening og merværdi for alle involverede og dermed få alle til at investere i samarbejdet.

Viden skaber værdi for samarbejdet

Indsatsen og det tværfaglige samarbejde kan løbende kvalificeres. Ved at samle op på, hvordan det går for borgerne, får I mulighed for at få et fælles erfaringsgrundlag i teamet. Det er her, læringen findes – den læring, som kan bruges i teamets fremadrettede arbejde, og som kan sikre, at der hele tiden er progression i borgernes forløb.

Derfor: del erfaringer om de borgere, I har samarbejdet om - hvordan er det gået? Hvilken betydning har den tværfaglige indsats haft? Det er gennem deling af denne viden, at I skaber mening og får opbygget jeres og andres faglighed.

Det tværfaglige samarbejde vil ofte være i forandring. Ny lovgivning kan ændre på handlemulighederne hos en af aktørerne, eller der kan opstå nye organiseringer i kommunen og dermed nye samarbejdspartnere.

Samtidig ved vi også, at personaleudskiftning er et vilkår for det tværfaglige samarbejde. Det kræver således både åbenhed og villighed til at etablere nye personlige relationer fortløbende og at vedligeholde samarbejdet og udvikle på det.

Lad ikke samarbejdet samle støv

Det er med de komplekse samarbejdsformer som med alt anden strategisk funderet arbejde. Det kan ende med at samle støv på hylderne, hvis ikke de involverede parter løbende taler om og kvalificerer de beslutninger, der tages.

Hvis vi vil have andre resultater end dem, vi plejer at få, skal vi gøre noget andet end det, vi plejer.

Kære leder. Kære praktiker.

Tak, fordi I læste med.

Vi håber, at I nu er klogere på, hvordan I som ledere og praktikere griber tværfagligheden an i det daglige arbejde.

Har I spørgsmål, eller vil I vide mere? Kontakt os gerne i Cabi på 8612 8855, eller find yderligere informationer på cabiweb.dk

God fornøjelse med arbejdet!

En investering, der betaler sig

Denne håndbog er til alle jer, der er ledere og praktikere i landets kommuner - og som dagligt har behov for at arbejde tværfagligt med og omkring borgerne.

I vores samarbejde med borgere må vi erkende, at mange af de problemer, vi skal løse sammen, er komplekse. De kalder tit på flere fagligheder end blot vores egen. Vejen til målet for hver enkelt borger er forskellig. Vores opgave som professionelle er at sætte det bedst mulige hold, så vi sammen med borgeren kan nå målet. Tværfaglighed er dermed en central metode i kommunens professionelle faglighed.

I denne bog finder du inspiration og metoder til netop det!

**Find yderligere information, kurser og lovstof på
cabiweb.dk**