



AP 2 PRAKTISERER VI FLERFAGLIGHED ELLER TVÆRFAGLIGHED I RÅDGIVNINGEN?

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Hvad er forskellen på flerfaglighed og tværfaglighed; hvornår kan man med fordel anvende tværfaglighed, og hvorfor er det så svært? Bliv klogere på begreberne og værdien af tværfaglighed, og få gode råd til at komme i gang med det tværfaglige arbejde.

HVAD FORSTÅR VI VED TVÆRFAGLIGHED OG FLERFAGLIGHED?

Alle taler om nødvendigheden af at arbejde på tværs af faggrænser, og mange vil påstå, at det gør de allerede. Men hvad forstår vi ved at arbejde tværfagligt? Og er det i virkeligheden det, som vi praktiserer i rådgivningen?

Mange ekstraordinære resultater har sit udspring i nye kombinationer af eksisterende viden og kompetencer. Ofte sker de store forandringer der, hvor en specialiseret viden kobles med andres specialiserede viden i et samarbejde om løsning af en fælles problemstilling.

Tværfaglighed er på mange måder et både vigtigt og indlysende element i et rådgivningsforløb mellem en landmand og hans forskellige rådgivere, fordi landmand og rådgivere til sammen kan bidrage med bedre løsninger på landmandens problemstillinger, end man kan opnå hver for sig.

Men hvad er flerfaglighed, og hvad er tværfaglighed? Når vi så ofte anbefaler det tværfaglige samarbejde, er det vigtigt, at vi har en fælles forståelse for, hvad vi mener med tværfagligt samarbejde. I modsat fald kan ønsket om mere tværfaglighed blive udvandet og måske også komme til at betyde, at de tværfaglige aktiviteter aldrig får de ønskede resultater, men derimod resulterer i, at vi gør, som vi plejer *i stedet* for at udnytte de forskellige fagligheder til at opnå resultater og viden, som man ellers ikke ville opnå uden det tværfaglige samarbejde. Derfor har

det en betydning, hvad vi lægger i de forskellige begreber.

DEFINITION AF BEGREBERNE

Ordet "faglighed" indgår i begge begreber. Faglighed forstås som et traditionelt syn på et afgrænset fagligt område. Det bruges til at beskrive faglige discipliner som selvstændige og adskilte områder, hvor de forskellige selvstændige områder sjældent samarbejder eller koordinerer indsatser. De forskellige discipliner er adskilte "øer", selvom deres skel er gennemtrængelige og kan være overlappende (Davies & Devlin, 2007). Med gennemtrængelige og overlappende menes, at det er muligt at forstå hinandens fagligheder, fordi der er visse krydsflader. Et eksempel på dette er to af faglighederne i rådgivningen: planteavlslrådgivningen og kvægrådgivningen. De er af og til overlappende og også forståelige for hver af dem, men man vil (næsten) aldrig se en kvægrådgiver yde "faglig" rådgivning om planteavl på bedriften – eller omvendt.

Faglighed tager altså sit udgangspunkt inden for rammerne af en enkelt, akademisk disciplin og arbejder inden for dette område ud fra denne disciplins principper og vedtagne og anerkendte grænser. (Tress, Tress & Fry, 2006). Vi kender også eksemplerne på de forskellige fagligheder fra den offentlige sektor. Inden for sygehussektoren vil man aldrig se en sygeplejerske stille en diagnose overfor en patient – uanset at sygeplejersken måske allerede kender diagnosen i kraft af tidligere erfaringer. Den opgave vil blive overladt til lægen.

Et andet almindeligt eksempel, men fra landbruget verden, kunne være budgetprocessen, hvor der skal udarbejdes et budget for landmandens bedrift. Hver faggren bidrager med deres (egne) faglige budgetter. Det hele samles af driftsøkonomikonsulenten, der også udarbejder de sidste, manglende poster. Herefter præsenteres landmanden for de faglige mål for det kommende år af den relevante fagrådgiver, og det samlede budget præsenteres af driftsøkonomikonsulenten, driftsøkonomikonsulenten bliver orienteret om de produktionstekniske forudsætninger og mål.

Men nogle gange kombineres de forskellige fagligheder. Når det sker, får man en anden betydning og et andet indhold. Der kommer flere vinkler i fagligheden. Her er der ofte tale om en form for flerfaglighed.

FLERFAGLIGHED

Flerfaglighed betyder, at det primært er enkelte fagligheder, der arbejder sammen mod et fælles mål. Hver faglighed bidrager med deres ekspertise til at nå et fælles mål under ét tematisk område. Der er ikke et aktivt samarbejde mellem de forskellige fagligheder. Der er kun behov for lidt videndeling imellem de forskellige fagligheder, men ingen integration eller overlap.

Et eksempel fra rådgivningen kunne igen være i forbindelse med budgetprocessen. I nogle tilfælde samles og mødes landmanden og hans rådgivere forud for budgetprocessen. Man bliver måske enige om nogle overordnede mål for bedriften og for budgettet.

Planteavlskonsulenten vil måske komme med sin vurdering af mulighederne indenfor det plantefaglige område. Driftsøkonomikonsulenten vil måske påpege nogle kapacitetsbegrænsninger og krav til fremskaffelse af kapital, og kvægkonsulenten vil bidrage

med input til aktiviteter i stalden i relation til køerne. Alt sammen med udgangspunkt i de(t) fælles mål for budgettet. Der er altså en klar faglighed til hver opgave. Der skabes umiddelbart ikke en ny fælles og overlappende viden eller andre banebrydende indsigter. I stedet er der ofte tale om distribution af allerede opnået viden. Opnåede erkendelser og tilegnet, faglig viden bliver distribueret mellem deltagerne og præsenteret i et fælles udkomme som her er budgettet.

TVÆRFAGLIGHED

Indenfor tværfagligheden findes muligheden for at kombinere faglige ekspertiser på en ny måde, der tillader de enkelte fagligheder at indgå i et samlet hele. Det vil sige, at hver faglighed bliver til en integreret del af et fælles projekt eller et fælles mål. Det mål, som der arbejdes hen i mod, er et resultat af den synergi og de krydsninger af fagligheder, som er med i processen.

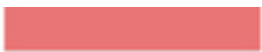
Tænker vi igen på budgetprocessen, kunne man forestille sig, at udgangspunktet nu er en defineret problemstilling. Et mål, der skal opnås. Fx et mål om en forøgelse af afkastningsgraden, eller en reduktion af en fremstillingspris. Planteavlskonsulenten kunne som en start bidrage med sine tanker og ideer indenfor alle områder på bedriften – også på områder, hvor planteavlskonsulenten normalvis slet ikke ”burde blande sig”.

Efterfølgende kunne man forestille sig, at planteavlskonsulenten tilmed besøgte stalden og talte med landmanden om ydelsesniveauet og celletallene – selvom det var at overskride nogle definerede faggrænser. For hvorfor vente på, at kvægkonsulenten kommer på besøg, når der allerede er en repræsentant fra landmandens rådgiverteam til stede. Så kan planteavlskonsulenten i stedet viderebringe informationerne til kvægkonsulenten. I stedet for at se på fagområderne som opdelt, så ser man rådgiverteamet som en samlet enhed, der kan repræsentere og supplere hinanden.

Tværfaglighed handler altså om at krydse de faglige grænser, at fokusere på fælles målsætninger, at integrere de forskellige fagligheder i løsninger, og videreudvikle en fælles viden, som er baseret på kombinationerne af de forskellige fagligheder. Formålet med de flere fagligheders bidrag til et fælles mål, er at generere ny viden, nye forståelser og dermed også en mere nuanceret og potentiel nyskabende og/eller innovativ løsning (Davies & Devlin, 2007). Desværre er den tværfaglige arbejdsform også ofte langt mere kompliceret at opnå. Derfor er den flerfaglige tilgang ofte den, der anvendes, når der skal samarbejdes om fælles mål.

Forskellen mellem flerfaglighed og tværfaglighed kan illustreres således:





Flerfaglighed

Tværfaglighed

HVORFOR ER TVÆRFAGLIGHED SVÆRT?

En del af udfordringerne ved at arbejde tværfagligt fremfor flerfagligt ligger blandt andet i, at det langt fra er nok kun at samle forskellige fagligheder. For et fagligt miljø, der dyrker fagligheden og ikke mindst de individuelle fagligheder, kan tværfagligheden opfattes som en ikke-faglig forstyrrelse, fordi blandingen af fagligheder trækker væk fra den individuelle faglighed, hvilket kan resultere i en negativ synergieffekt. Samtidig er det en udfordring, at tværfaglighed ofte forveksles med flerfaglighed, ligesom et tværfagligt samarbejde er besværligt, fordi der mangler et tværfagligt sprog, kultur, logik, teori og metode.

Derfor er der nogle nødvendige forudsætninger, der skal være opfyldt, før et tværfagligt samarbejde kan lykkes. Tværfaglighed kræver først og fremmest en vis idealisme, når hverdagen rammer. De praktiske realiteter, muligheder og rammer, rutiner og vaner, administrativt set-up etc., som mange gange er styrende for vores arbejdsmetoder er indgroet i de fleste af os. Derfor er det (for) nemt at falde tilbage i de kendte og trygge rutiner, hvor vi gør, som vi plejer, og dermed ikke arbejder tværfagligt.

For eksempel er der en stor udfordring i at respektere og erkende andre fagligheder end ens egen. Det er helt essentielt, at man ikke møder op med den antagelse, at *selvfølgelig er den driftsøkonomiske faglighed den helt afgørende. Det handler trods alt om at tjene penge...* Respekt og anerkendelse af hinandens fagligheder er en helt nødvendig forudsætning for et godt udkomme af en tværfaglig proces.

Udover anerkendelsen af andre fagligheder, er det ofte nødvendigt, at gruppen har et fælles sprog. Kommunikationen imellem faglighederne er helt afgørende i den indledende fase. Derfor er det vigtigt, at alle i processen er synkroniseret omkring et fælles sprog: Hvad er fx det fælles mål? Er alle klar over det? Hvad forstår de hver især ved det fælles mål?

Når man arbejder flerfagligt, er man stadig meget på hjemmebane. Man har sit eget sprog, og det sprog forstår de øvrige fagligheder – for det er man vant til at høre, men krydser man dem alle og beder dem set bort fra fagligheder og vaner, så kan det blive svært at tale sammen. Derfor er ledelsen af det tværfaglige samarbejde essentiel. Den person, der skal styre processen, skal selvfølgelig sikre den interne fremdrift. De personlige egenskaber hos medlemmerne af den tværfaglige gruppe er afgørende, og det er afgørende, at lederen af samarbejdet er i stand til at skabe nogle rammer for samarbejdet, som dels sikrer udvikling internt i gruppen dels tillader de forskellige personligheders individualitet.

En succes med et tværfagligt samarbejde forudsætter, at der er en stor kernefaglighed til rådighed i gruppen. En vidensbasis, som hvert enkelt medlem bringer med. Med det som

udgangspunkt er det lederens rolle, at få medlemmerne til at arbejde sammen med de øvrige fagligheder. De skal kunne forstå, hvilke kompetencer de kan bidrage med, og hvordan gruppen drager nytte af at kunne anvende forskellige tilgange til samme problem.

Undersøgelser viser, at der er et begrænset tidsrum, hvor man kan arbejde tværfagligt. Bliver det for lange perioder, får man vanskeligt ved at beholde de "tværfaglige briller" på, og man falder tilbage i sin egen faglighed og begynder at tænke løsninger på baggrund af tidligere erfaringer.

Konklusionen er altså, at rekrutteringen til det tværfaglige samarbejde er helt afgørende for, om der opnås en positiv synergieffekt. Især lederens evne til at inspirere til idégenerering og kreativ tankegang er afgørende, fordi det kan være et af midlerne til at få faglighederne i spil til at skabe det nyskabende og innovative. Tværfaglighed er svært – især når målet er produktion af ny viden – og det kræver hårdt arbejde og engagement fra alle deltagere.

HVORFOR KAN TVÆRFAGLIG RÅDGIVNING VÆRE EN GOD IDÉ?

Hele ideen med at inddrage forskellige fagligheder og bruge dem i et samarbejde omkring et fælles mål er, at den fælles indsats ofte resulterer i nye tilgange til løsningerne, der i stedet for at tage udgangspunkt i "den erfarede fortid" tager udgangspunkt i den "opdukkende fremtid". Det vil sige, at man i stedet for at bygge på egne tidligere erfaringer og opnået faglighed, fokuserer på, hvordan de forskellige fagligheder i forening kan opnå ny viden. Altså at sætte flere fagligheder i spil og derigennem producere ny viden.

Nye idéer, eller andre måder at anvende eksisterende viden på, opstår sjældent når eksperter og andre dybt specialiserede personer skal løse komplekse problemstillinger, fordi de netop er eksperter eller specialister indenfor ét bestemt område. Anderledes og kreative løsninger kræver en anderledes tankegang, og det kræver at man kan sætte sig ud over tidligere erfaringer. Det tværfaglige samarbejde kan udnytte de eksisterende kompetencer, men sat sammen med andres kompetencer kan det generere ny viden, nye ideer, kreative ideer, der måske nok ikke alle har gang på jord, men hvor der kan være én god og helt afgørende idé, der betyder positive forandringer.

Den tværfaglige rådgivning kan selvfølgelig variere i sin form, og formen bestemmes af rådgivningens formål. Der er stor forskel på omfanget og indholdet af det tværfaglige samarbejde, om man sidder i en budgetproces, hvor opgaven er fremskaffelse af likviditet på bedriften, eller om man sidder med en opgave, hvor landmanden ønsker at etablere et nyt forretningsområde på sin bedrift.

Det siger sig selv, at arbejdet med innovation og forretningsudvikling er en noget mere vanskelig proces, end det er at skulle afdække likviditetsmuligheder i et budget.

Det tværfaglige samarbejde som beskrevet ovenfor har især sin berettigelse, når man skal "tænke nyt". Når der skal tages utraditionelle metoder i brug, når alle kendte værktøjer har

været i spil. Når der er behov for, at der bliver sat spørgsmålstegn ved gamle lærersætninger og tidligere erfaringer. Det tværfaglige samarbejde omkring landmanden ses oftest, når der arbejdes med strategisk udvikling i større skala på bedriften, hvor der skal tænkes løsninger, der kan have vidtrækkende konsekvenser, og som rækker ud over den nærmeste årrække. Men det tværfaglige samarbejde kan også have sin berettigelse i mindre skala. Fx hvor man tillader sig selv at blive inspireret af andres tanker og ideer uden at tænke, "det går aldrig", eller "sådan har vi aldrig gjort det her". Tidligere projektsresultater påpeger, at især landmænd, der er placeret i "de bedste-gruppen" forventer sparring og udfordrende rådgivning på et andet niveau, end hvad der typisk kan opnås via den mere traditionelle fag-faglige rådgivning.

Syv praktiske råd til det tværfaglige samarbejde:

1. Søg ekstremerne i fagligheden

Resultatet af det tværfaglige samarbejde afhænger af, hvilke fagligheder der møder hinanden. Jo flere forskellige perspektiver, der inddrages i samarbejdet, jo bedre og mere helstøbte løsninger vil der blive skabt.

2. Prioriter opfølgning

Hvis ikke den nye viden implementeres efterfølgende, så har hele processen været spildt. For at sikre et udbytte af tværfagligheden skal den derfor relateres til den enkelte persons faglighed.

3. Prioriter casting, sammensætning og sociale forhold

Det bedste forløb fås med en gruppe, der består af forskellige personligheder og forskellige fagligheder. Sociale aspekter og social gruppedynamik er afgørende for udfaldet. Kunsten er at finde balancen mellem faglige uoverensstemmelser og gruppedynamiske konflikter. Sørg derfor for at caste gruppen ud fra disse forhold, og italesæt rollefordelingen i gruppen.

4. Skab et fælles mål

Der skal være noget at mødes om og noget at anvende tværfagligheden på, og det skal være fagligt væsentligt for alle deltagere.

5. Skab det rette miljø

De fysiske rammer for samarbejdet spiller en stor rolle. Et neutralt sted, der ikke tilgodeser én eller flere deltagere anbefales.

6. Anerkend facilitatorens rolle

Sikring af fremdrift og af en løbende dynamik er vigtig for resultatet.

7. Tydeliggør ansvarsfordelingen

Ansaret for et godt forløb og et godt resultat ligger hos alle deltagerne.

Artiklen bygger på antologien "Tværfaglighed & Entrepreneurship" redigeret af Jakob Stolt, IDEA København og Christian Vintergaard, Øresund Entrepreneurship Academy