VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 13-09-2013

# Få fagfolk til at spille på samme hold

**Med mål om bedre service for borgerne og mere kvalitet for pengene, er det i stigende grad nødvendigt, at de fagprofessionelle medarbejdere lige fra pædagoger og lærere til sygeplejersker og læger kan øge kvaliteten ved at samarbejde på tværs. De skal ledes ind i nye samarbejder, der overskrider faggrænserne mere og mere. Læs her seks råd til at lede samarbejde mellem fagprofessioner godt på vej.**

## Skribentinfo




Andy Højholdt

Lektor

Professionshøjskolen Metropol


Det lyder måske enkelt – men det er det ikke: Samarbejde er ikke bare samarbejde! Professionssamarbejde kan være hamrende ineffektivt. Det skyldes, at flere fagsyn mødes og brydes, og det kan skabe forhindringer for samarbejdet. Selvom man kan komme et langt stykke af vejen med appel og forventning om vilje til samarbejde, opstår det gode samarbejde mellem fagprofessionelle bedst, når lederen evner at guide og prioritere effektivt i forbindelse med etablering af samarbejdskulturer. Det er en ledelsesmæssig opgave at få fagprofessionelle til at samarbejde på tværs – og den er ikke helt nem. Man kunne stille spørgsmålet: Efter hvad og hvor vil du kigge, hvis du skal skabe godt tværprofessionelt samarbejde i din organisation?

Her får du seks råd, du som leder skal være særlig opmærksom på, hvis du vil forbedre samarbejdskulturen mellem de fagprofessionelle på din arbejdsplads.

### 1. Det tværprofessionelle samarbejde kan ikke forsimples

I tværprofessionelt samarbejde er der ganske enkelt flere bolde i luften, banen, der spilles på, er ofte mere ujævn, målene, der skal scores på, har ofte forskellige størrelser, og reglerne er man ikke umiddelbart enige om. Samarbejdet mellem fagprofessioner kræver tid til afklaring af roller, og tid til at finde en fælles

platform. Det kræver ofte hjælp fra lederen i form af guidning og prioritering.

**Råd til lederen:**

- Hjælp alle medarbejderne med at finde deres plads i samarbejdet.
- Sørg for, at din organisation formår at få de fagprofessionelles faglighed i spil på bedste vis.
- Vær åben overfor, at procesledelse af samarbejdet kan være nødvendigt.

Læs mere: Tag ansvar for overgangene (http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationskultur/Artikel/102921/Tag-ansvar-for-overgangene)

### 2. Tværprofessionelt samarbejde er mere end fag der mødes

Lederen skal gøre en indsats for, at effekten af samarbejdet bliver tydelig for alle. Ofte er medarbejderne fagpersoner, som har valgt deres metier og et bestemt fagligt blik. Fagpersoner har som udgangspunkt ikke har valgt deres professionelle virke for at orientere sig på tværs af fag, sektorer, discipliner og organisationer. Samarbejdet mellem professioner er derfor også samarbejde på tværs af fagkulturer, på tværs af fagsprog, metoder og fagsyn.

Hvis det tværprofessionelle samarbejde skal lykkes godt, må lederen forstå dette og med et tydeligt fokus hjælpe fagpersonerne med at have øje for gevinsten af samarbejdet. I den sammenhæng bliver et fælles sprog og en fælles forståelse af opgaven også vigtig, hvilket naturligvis kan tage tid og skal prioriteres. Lederen bør være opmærksom på, at tværfagligt samarbejde for nogle fagprofessionelle ses som en udfordring. Ledelsen bør derfor give dem sparring til at lykkes med det.

**Råd til lederen**

- Tag en dialog med dine fagprofessionelle medarbejdere om, hvordan det gavner opgaveløsningen, at de kan samarbejde på tværs med andre fagpersoner.
- Vær nysgerrig på dine medarbejderes opgaveløsning og på deres faglige sprog – på den måde kan du få indsigt i, hvor problemerne kan ligge, når de skal samarbejde med faggrupper med et andet fagsprog.

Læs mere: Slip forskelskraften løs (http://www.lederweb.dk/Strategi/Mangfoldighedsledelse/Artikel/85220/Slip-forskelskraften-los)

### 3. Det fagprofessionelle arbejdsliv er komplekst

Samarbejde mellem professioner foregår under komplekse betingelser. Hensynet til borgeren, barnet, eleven, de pårørende og fagkolleger er ofte i fokus for den fagprofessionelle. Kravet om at skulle stille sig

åbent til rådighed for andre faggrupper kan i nogle organisationer opleves som en yderligere tidsmæssig opgave og kompleksitetsforøgelse.

**Råd til lederen**

- Giv eksempler på, hvornår tværfagligt samarbejde netop har gavnet borgeren.
- Skab gode organisatoriske rammer i form af stabile samarbejdsstrukturer og mulighed for mødevirksomhed i en kompleks hverdag.
- Kig efter, om medarbejderne har adgang til råd og vejledning fra andre professioner, når de strander med en opgave.
- Led efter de gode overleveringer mellem de forskellige fagprofessionelle indsatser.

Læs mere: 10 gode råd til at skabe sammenhængskraft

### 4. Kvalitet vokser ud af fælles mål

Alt for ofte forstås samarbejde mellem professioner som værende godt i sig selv. Som leder bør du tillade dig at stille krav om samarbejdets kvalitet. Intet nyt, er ikke nødvendigvis godt nyt – heller ikke om professionssamarbejde! Stil dig ikke tilfreds med en god fornemmelse for, at samarbejdet forløber uden konflikter. Sæt tydelige mål for samarbejdet, ligesom du sætter mål for de enkelte faggrupper og de enkelte medarbejdere. Professionssamarbejde handler om at opnå resultater. Uden mål kan man ikke score og derfor gælder det om, at målene er tydelige.

**Råd til lederen**

- Sæt tydelige mål og forventninger op for samarbejdet.
- Vær reflekteret over, hvordan I sammen skal opnå disse mål.
- Skab enighed om den fælles opgave – men anerkend at uenighed er en kilde til nyudvikling

Læs mere: Afstem forvetninger når du delegerer (http://www.lederweb.dk/Personale/Organisering-af-arbejdet/Artikel/90070/Afstem-forventninger-nar-du-delegerer)

### 5. Tillid og tilladelse

Den danske landstræner i håndbold Ulrik Wilbek har nævnt at for at få hold til at fungere, kræver det, at man som leder viser *tillid*. Tillid til spillernes evner, og at de har noget at byde ind med på holdet. Derved sikres deres ejerskab til truppen. For at spilleren kan vise sine evner, skal vedkommende også have *tilladelse*.

Professionssamarbejde handler også om, hvem der skal have *tilladelse* til at virke i et professionsfelt, hvor spillet, der kæmpes om, også er erhvervsmæssig eksistens.

**Råd til lederen**

- Vis tillid til samarbejde.
- Skab rum for indflydelse og udviklingskraft.

Læs mere: Tillidsbaseret ledelse i praksis

### 6. Ledernetværk på tværs af faggrænser

Tænk på dit eget kollegiale lederfællesskab – har I et godt samarbejde? Hvilken form har det, og hvad kendetegner dét? Uden et skarpt blik på hvordan du samarbejder med dine lederkollegaer fra andre fagområder, er det svært at overføre god samarbejdskultur til medarbejderne.

**Råd til ledersamarbejdet**

- Brug hinandens forskelligheder – bed om en lederkollegas syn på en sag. Og helst én, som har en helt anden baggrund og faglighed, end du selv har.
- Del jeres viden. Også blandt ledere fremmer det samarbejdet at vide, hvilke opgaver I er særligt optagede af og kort sagt, hvori jeres arbejde består.
- Prioriter supervisor funktionen i ledelsesteamet. At være supervisor vil sige at evne rollen som konstruktiv sparringspartner for fagpersonernes samarbejde. Hvis ikke I allerede kan supervisere, må I uddanne folk (eller jer selv) til denne vigtige funktion i ledelsen af faggruppernes samarbejde.

Læs mere: Mindre kontrol giver mere videndeling

Artiklen er skrevet på baggrund af Andy Højholdts bog *Tværprofessionelt samarbejde – i teori og praksis*, Hans Reitzels Forlag, 2013. Se mere her

**Læs mere**

Du skal udfordre dit ledelsesrum (http://www.lederweb.dk/Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/80246/Du-skal-udfordre-dit-ledelsesrum)

**Læs også væksthuspublikationerne:**

Ledelsesrum

Sammenhængskraft i virkeligheden

Ledelse er (også) en holdsport

Først og fremmest leder

Ledere der lykkes

”At lykkes som leder af fagprofessionelle – Når man selv er djøfer” (http://www.personaleweb.dk/sites/default/files/At%20lykkes%20som%20leder.pdf) – en pjece lavet i samarbejdet mellem KL og Djøf