Koblingskompetencer

– et begrebsligt indkredsningsforsøg

Henning Jørgensen

Morten Lassen

Kelvin Baadsgaard

CARMA, Aalborg, december 2016

Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningsforsøg

Rapport til KL og Forhandlingsfællesskabet

December 2016

Henning Jørgensen

Morten Lassen

Kelvin Baadsgaard

CARMA

Aalborg Universitet

Fibigerstræde 1

DK-9220 Aalborg

Indholdsfortegnelse:

1: Koblingskompetencer – praktiske og forståelsesmæssige problemer for tværgående samarbejder7
2: Forskningsmæssig problemstilling: opdrag, teser og tilrettelæggelse 13
2.2. Elementer til en forforståelse af koblingskompetence 14
2.3. Kerneopgaver og samskabelse som ramme 15
2.4. Foreløbige begreber og arbejdsteser 16
2.5. Kobling 18
2.6. Koblingskompetence og koordinering 19
3: Litteraturgennemgang – søgning efter koblingskompetencer 20
3.1. Indledning: Kompetence og kobling 20
3.2. Koblingskompetence, Coupling Competence og Ankopplungskompetenz 22
3.3. Relationel koordinering 32
3.4. Interoperability 37
3.4. Faglighed-Flerfaglighed-Tværfaglighed 40
3.4. Opsamling på litteraturgennemgangen 45
4: Fag, professioner og grænseoverskridende samarbejder 46
4.1. Fag og kravet om tværfaglighed: tradition og innovation 47
4.2. Fagligheder på tværs kræver udvekslingszoner og behov for kobling 50
4.3. Faglært og ikke-faglært som forskningsmæssige kategorier 55
4.4. Fagprofessionelle som forskningsmæssige kategorier 63
4.5. Fagprofessionelles virke, identitet og strategier 64
4.5.1. Fagprofessionelle strategier og identiteter 66
4.5.2. Sammensat professionalitet som forudsætning for at koble kompetencer 67
5: Koblingskompetencer – begrebslig forståelse 70
6: Perspektivering af koblingskompetence-begrebets potentialer 80
7. Litteratur 84

Forord

Denne rapport er resultat af seks måneders teoretisk udredningsarbejde omkring koblingskompetencebegrebet. Arbejdet er finansieret af Forhandlingsfællesskabet og KL i regi af Fremfærd, et kommunalt udviklingsprojekt, der er startet i forlængelse af overenskomst 2013. Opdragsgiverne har ønsket en gennemgang af forskningslitteraturen med henblik på at få indkredset, hvad der analytisk ligger eller kan ligge i begrebet ”koblingskompetence” eller ”koblingskompetencer” – og altså, om det skal skrives i ental eller flertal. Som det fremgår af titlen på publikationen, finder vi det sidste mest retvisende. Resultatet af vores foreløbige overvejelser i CARMAs forskningsgruppe omkring projektet fremlægges her.

Vi har i studiet været stærkt afhængige af en lang række aktørers og eksperters positive medvirken. Vi takker dem alle for indsatsen; ingen nævnt, ingen glemt. Der refereres ikke til specifikke eksperters og praktikeres udsagn i rapporten, men de indsigter og ideer, vi har fået herigennem er indgået i udviklingen af vores egne tankesæt og sluttelige begrebsforståelse. I arbejdet har vi også haft gavn af diskussioner med en nedsat følgegruppe fra KL og Forhandlingsfællesskabet, hvorved praksisrelevansen af de teoretiske overvejelser er blevet øget.

Vi hæfter selvsagt alene for resultatet af overvejelserne.

Efter et indledningskapitel om kravet om og behovet for tværgående samarbejder i det offentlige, går vi i kapitel 2 ind på opdrag, forforståelse, teser og tanker om projektet, altså hvordan vi har søgt at løfte forskningsopgaven. I kapitel 3 gennemgås den internationale litteratur, der har været konsulteret med sigte på at vurdere relevansen af forskellige internationale og nationale indsigter i forlængelse af søgeord omkring ”koblingskompetencer”. I kapitel 4 starter vi vores overvejelser om de forhold, der må indgå i en begrebsafklaring, og de dimensioner af offentligt virke, som er relevante at inddrage i forbindelse med afklaringen. I kapitel 5 udkrystalliserer det sig i en mere sammenfattende og udfoldet begrebsforståelse. Her pointeres, at der er både individuelle, gruppemæssige, ledelsesmæssige og organisatoriske elementer, der må inddrages. Det er vi også nået til i forlængelse af ekspertinterviews og samtaler med praktikere. Begrebsafklaringen sættes endelig i prakseologisk perspektiv i afslutningskapitlet, kapitel 6, hvor potentialer i begrebet søges præciseret.

Aalborg, december 2016

Forfatterne

1: Koblingskompetencer – praktiske og forståelsesmæssige problemer for tværgående samarbejder

Der knokles på livet løs i de offentlige institutioner. Praktikere og decentrale ledere er hele tiden optaget af at få arbejdet til at virke, til at fungere godt og effektivt, og det uagtet, om det er serviceproduktion eller myndighedsudøvelse, man er beskæftiget med. Mange er i stigende grad også indstillet på at få samarbejde på tværs af politikområder, sektorer, organisationer og faggrupper til at lykkes – altså på tværs af traditionelle grænsedragninger i det offentlige. Om ikke andet så på det verbale plan. Det er her *koblingskompetencer* kan blive en ny omdrejningsakse for kvalitativ fornyelse af forvaltnings- og servicearbejdet decentralt. I praksis er der dog træghed og en vis modstand at registrere. Tværgående samarbejde er imidlertid blevet en politisk og administrativ opskrift, som skal bruges i den videre udvikling af det offentliges servicearbejde under svære ressourcebetingelser. Det formuleres i dag gerne som en opgave med at nedbryde ”siloer”, sektorskodder og faglig ”stammeadfærd”. Tværfaglighed og samskabelse er nogle af de signalord, der bruges for de nyformulerede arbejdsmål. Som sådan kan de antage karakter af et reformprogram i sin vorden, hvilket Fremfærd ligeledes kan tages som samlende udtryk for.

Især gennem det seneste årti har *samarbejde på tværs* fået større bredde og dybde, og i dag fremstår det altså næsten som en handlingsmaksime, dvs. et alment krav til dem, der fremover skal udføre offentlige serviceaktiviteter og gøre det kvalitativt bedre. Der skal både i design-, programmerings- og implementeringsfaser tænkes og handles anderledes, end der vanligt er gjort i institutionerne. ”Gamle”, kendte praksisser og kvalificeringer står for at skulle nyvurderes og ændres ved at blive integreret med andre aktører og arbejdsmåder. Der sker ikke uden spændinger og modstand. Andre hensyn end de kendte og andre typer af kapabiliteter skal bygges ind i uddannelse, socialisering, oplæring, praksis og samspil med borgere og brugere.

Ønsket eller kravet om tværgående arbejdsmåder er en udkrystallisering af indsigt i gensidige afhængigheder mellem dem, der varetager offentlige opgaver med at løse problemer og levere service til borgere, brugere, klienter, eller hvordan rollen nu bliver defineret i forvaltningerne. Problemer kommer ikke til det offentlige som opdelte, men som sammenhængende, og så er de af en særlig karakter. Indsatser må tilsvarende få mere helhedsorienteret eller holistisk karakter, så de modsvarer problemerne. Det særlige ved de sidste, som velfærdsinstitutionerne er sat til at tackle, er, at de ikke er nemme eller ”tamme”. De er ikke let klassificerbare eller manipulerbare. Det er komplekse, indviklede og vanskelige problemer, som offentligt ansatte sættes til at hjælpe med til at løse. Den engelske betegnelse for sådanne *indviklede problemer*, ”wicked problems”, signalerer udmærket den dynamiske og komplekse karakter, som problemløsning på især de velfærdspolitiske områder må kæmpe med. Problemerne er ikke blot komplekse, men de er også foranderlige, og vanskeligt afgrænselige. Det tilsiger, at flere bliver inddraget i opgaveløsninger, og det fordrer mere samarbejde på tværs af grænser.

Hertil kommer en voksende forståelse af, at det er ”*ko-produktion*” med borgere, som der oftest er tale om. Brugerne har også krav på at få lov til at medvirke i beslutninger om, hvad der skal ske for

at ændre situationer og fremtidsperspektiver for den enkelte borger og vedkommendes familie. Al umyndiggørelse skal være fortid. Borgerne eller brugerne skal ”mægtiggøres”, gives stemme og indflydelse, så de kan være med til at definere, hvordan de offentlige serviceydelser kan produceres, og derfor har begreber om samskabelse fået vind i sejlede gennem de senere år (Sørensen og Torfing 2005, Hasle m.fl. 2014 b). Det er del af rammebetingelserne fremover.

Aktiviteterne udpeges til at være at overskride faglige, professionelle, organisatoriske, institutionelle og sektorielle grænser, at få sammenflettet mange gængse og indarbejdede tænke- og handlemåder og dermed få grundlagt et samlet og tværgående offentligt service- og hjælpearbejde. Det betyder ikke, at samarbejde på tværs er målet i sig selv, men at det er et middel til at skabe mere sammenhængende og helhedsorienteret offentligt virke.

Målsætningen for nye samarbejder er således, at der skal faciliteres arbejde og transaktioner på tværs, og det involverer ny spredning af informationer, viden og arbejdsmåder. Det er ikke let. Specielt ikke, når det er traditionelt hierarkisk ledede, fagligt afgrænsede og kulturelt prægede organisationer i det offentlige, der skal ændres. Det, man går på tværs af, kan også forsøge at sætte sig på tværs af forsøget.

Litteraturen fortæller om mange og mangeartede barrierer for samarbejde på tværs. Der synes at komme det ene bump på vejen efter det andet for tværfagligt samarbejde. De højlydte ønsker om tværfaglighed som fremtidens arbejdsmåde skal annammes, men optimismen må åbenbart dæmpes en del på kort sigt. Problemer kan tårne sig om. Når organisationsopskrifter og praksisanbefalinger møder ”materialiteten”, virkeligheden ude i institutionerne, sker der ikke altid det, som foreskrives i teorien eller organisationsopskrifterne. Holdninger og handlinger dækker ikke altid hinanden, når der skal laves noget grænseoverskridende. Man når ikke altid at lære af erfaringer med at arbejde efter sidste ”opskrift”, før der skal implementeres en ny – og så opgiver man nemt at lære. Stadige omorganiseringer og moderniseringer har nok øget immuniteten over for nye ideer og læringseksempler over tid. Der er også en fare for, at lanceringen af nyt tværgående samarbejde efter nye ”opskrifter” går i sig selv. Man skal ikke være naiv og tro, at et anderledes grundlag for arbejdet i det offentlige bliver gennemført nemt og hurtigt.

Meget skal forankres anderledes stærkt, hvis aktører ikke blot skal foregive at være med på en ny måde at arbejde på, men som reelt dækker over, at man har skærmet og dekoblet den interne praksis fra de ydre løfter om at medvirke til f.eks. tværfagligt eller tværsektorielt arbejde. Det afspejler forskningen også. Noget kan være interessebetonet, andet meget konkret. Eksempelvis bruges begreber som sygdom, behandling og rehabilitering meget forskelligt i den kommunale socialpsykiatri og i den regionale behandlingspsykiatri. Kulturelle og fagprofessionelle forskelle spiller ind sammen med institutionelle. Viden og forståelse af ”de andre” er stærkt mangelfuldt, og til det kommer de organisatoriske arrangementer og egeninteresser (Mikkelsen m.fl. 2016, Kamp og Dybbroe 2016). Sundhedsvæsenets forsøg på at skabe sammenhæng på tværs har givet flere vigtige erfaringer, men fra forskningsfronten meldes igen om store barrierer (Høgsgaard 2016). En sådan skepsis går igen på andre politikfelter (de pædagogiske områder, beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsfelterne, ældreområdet med ”fælles sprog” m.v.). Praktikere og ledere søger i dag at få institutionsvirket til at køre med kendte bemandinger, teknologier, synsmåder og praksisser. Dem har

man tillid til. Det har man ikke på forhånd til nye og ukendte. Eller som en beskæftigelseschef formulerer det om tværgående arbejder og partnerskabskonstruktioner: ”Den slags forstyrrelser må vi se at komme af med hurtigst muligt”. Det gælder om at følge de kendte veje, mener mange stadig.

Der opstår dog også problemer på de kendte veje. Politikområderne har indrettet sig med praksisser, der allerede er fyldt med spændinger og kompleksitet, og kvaliteten af arbejdet vil næppe kunne kaldes optimal mange steder. Ellers var der ikke brug for nye samarbejdsmåder. Tiltroen til resultatbaseret styring er også på retur (Møller m.fl. 2016). Aktuelle problemer og spændinger vil heller ikke blive mindre ved nye helhedsorienterede og grænseoverskridende løsningsmodeller. Vanskelighederne skal indkalkuleres i transformationerne, og det søges da også gjort mange steder. Der er oprettet uddannelser, der har taget sigte på at kvalificere medlemmer af faget eller professionen til et specialiseret arbejde i bestemte typer af organisationer. Fagprofessioner har ekskluderende træk i sig, idet der sigtes på at styre indgangen til faget og sikre forbedringer for medlemmerne af gruppen. Det kan også betyde en binding til og favorisering af den indarbejdede arbejdsdeling og arbejdsmåde.

Det er til at forudse, at der i en overgangsperiode vil komme endnu mere tvetydighed, usikkerhed og modsætningsfuldheder ind i arbejdet på tværs. Det er ikke magtfrie rum, der er tale om i det offentlige. Det ved alle, fra pedel til skoleleder, fra sagsbehandler til ældrechef, fra kontorassistent til kommunaldirektør, fra portør til sygehusdirektør. Der vil formodentlig opstå mange sektorkampe, mange typer af konflikter, frustrationer og mere eller mindre effektive forsøg på at ”kapre” praksis. Et gammelt styringsregime kan stå for at skulle erstattes af et nyt, og det vil naturligt fremkalde modstand. Det er alt sammen forhold, som må indkalkuleres i at få mere holistiske syn og sammenhængende arbejdsmåder etableret i det offentlige. Når professionshøjskolen Metropol opretter et nyt modul for tværfagligt samarbejde, som det er gjort i 2016, er det velsagtens også sket ud fra en sådan indsigt (også selv om uddannelsen mest sigter på horisontal integration).

Grænseoverskridende samarbejde er åbenbart ”det muliges kunst”. Eller er det? Kan der ikke peges på forudsætninger, foretagsomheder og foreskrivende normer, der bærer succes i sig? Vi tror det sidste, og koncentrerer os her om en af disse mulige forudsætninger. Der kaldes på noget og nogen, der kan skabe en ny social, vidensmæssig og adfærdsmæssig orden i praksisfeltet. Politisk og administrativt er der tro på, at både konkret servicearbejde og forebyggende arbejde kan forbedres på tværs. Forskningslitteraturen maner ikke kun til forsigtighed, men taler mest om barriere efter barriere.

Man kan godt sige, at vi igen har set det store spænd mellem analytikernes kritiske *pessimisme* og politikerne voluntaristiske *optimisme*. Det er i al fald værd at søge at bygge bro herover. Det behøver ikke at være en afgrund. Indsigter fra studierne mener vi kan bringe os ud over den videnskabelige pessimisme. Men det er naturligvis praktiske mænd og kvinder, der kan dreje historiens hjul - ikke forskere. De sidste, os, kan forhåbentlig hjælpe med til at afklare begreber og forhold, så der kan tages mere informerede beslutninger.

En af de største hurdler er nok, at tværgående samarbejder endnu ikke har vist deres potentialer, og derfor mødes ønsket eller kravet herom også med skepsis fra flere sider. Hvis de nye signaler om anderledes og grænseoverskridende virke skal have chance for at blive en succes, må kvaliteten af de

allerede indarbejdede rutiner, normer, arrangementer og arbejdsmåder genovervejes og nyudvikles. Det er ikke så lidt, der skal til, hvis barrierer for forandring skal brydes ned. Noget må også aflæres, før nyt kan indlæres. Gamle praksisser og effektivitetsforståelser vil skulle ændres. Og det er der mange, der vil arbejde imod: ledere, der i dag har magt over afgrænsede domæner og kontrolformer, medarbejdergrupper, der har monopol på jobområder og privilegier, folk, der i kraft af det nuværende styringsregime, New Public Management (NPM), er magtfulde overvågere og styrere af forvaltningsarbejdet m.m. Hertil kommer problemer med de institutionaliserede former for tolerancer, bekymringer, stereotypificeringer af ”de andre” og lignende begrænsninger på den faglige og professionelle praksis.

Der skal navigeres anderledes, og Fremfærd (2016) taler bl.a. selv om at bruge et kerneopgaveperspektiv til at understøtte og udfordre stærke professioner. Samarbejde om definering af kerneopgaver skal forhandles på plads. Deliberativt. Diktater ovenfra kan ikke sikre forståelse og opbakning. Og sådanne processer har som forudsætning, at de involverede aktører kan tale sammen, kommunikere meningsfyldt med hinanden, forstår hinandens begreber, tænke- og udtryksmåder, og får koordineret handlinger, før der kan blive tale om et egentligt velpiloteret og kooperativt samarbejde. I den sætning ligger også meget af vores forståelse af, hvad behovet for koblingskompetencer kan begrundes i. For det er måske netop, fordi der endnu ikke er tilvejebragt *nødvendige og tilstrækkelige betingelser* for vellykkede samarbejder på tværs, at der meldes om så store problemer med det tværfaglige samarbejde, som det fremgår af forskningslitteraturen (Tidsskrift for arbejdsliv 3. 2016, Bentzen 2015). Kan koblingskompetencer ses som ”the missing link” i den sammenhæng? Det skal vi søge at give et bud på.

Individuelle aktører har brug for understøttelse og organisatoriske rammer for at kunne få sådanne bestræbelser om at kunne arbejde på tværs af fag, grupper, organisationer og sektorer til at kunne blive mulige. Det fordrer speciel ledelsesmæssig opmærksomhed og støtte, lige så vel som det stiller nogle særlige kvalifikatoriske krav til de fagprofessionelle og andre offentlig ansatte, der skal bære nye samarbejdsmåder igennem. I den internationale samfundsfaglige forskningslitteratur er der tendenser til at indskrænke koblingsarbejdet til en særlig gruppe af ledere eller ansatte, og de sidste har fået forskellige betegnelser, som bl.a. brobyggere, ”bridges, brokers and boundary spanners”, facilisatorer, mediatorer, tværgående koordinatorer, ”gatekeepers”, policy entreprenører, ”go-betweenere”, ledelsesmæssige kommunikatorer, forandringsagenter med videre. Vi tolker de funktionelle behov og hvem, der skal inddrages, bredere. Ikke sjældent bliver det i litteraturen også formuleret som, at det er organisationer inklusiv deres ledelse, der skal operere mere samstemmende, og at offentligt ansatte skal lære at arbejde sammen med borgerne på nye måder, dvs. lave samskabelse. Ofte lægges mest vægt på ledelse af netværksarbejde og interorganisatorisk virke. Begrebsligheden er broget – og det samme er forståelsen af indholdet i de mere helhedsorienterede opgavedefinitioner. Det skal vi vise i kapitel 3.

De, der skal sikre, at der kan arbejdes på tværs omkring offentlig opgaveløsning, må – uafhængigt af antal og titulering – have egnede institutionelle rammer for at kunne udforme og implementere offentlige aktiviteter og serviceleverancer, de må have anerkendte funktionelle og rollemæssige placeringer, og de behøver særskilte forudsætninger for at kunne sætte egne og kollegers

kvalifikationer i spil i praksisfeltet. Samspil mellem grupper af ansatte er vanskeligt at etablere hurtigt og nemt. At få institutionerne, gamle hierarkier, til at operere på nye måder er måske endnu sværere. Der skal formodentlig være både *individuelle, gruppemæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige forudsætninger* på plads for at få samspil på tværs til at blive meningsgivende, brugbare, forsvarlige og frugtbare. Ellers lykkes det ikke at blive leveringsdygtig i kvalitativt bedre opgaveløsninger.

Indfanger begrebet *koblingskompetencer* så centrale dele af disse forudsætninger, eller er begrebet mere at sætte lig med andre relaterede begreber som flerfaglighed, tværfaglighed, tværsektorielt arbejde eller relationel koordination? Hvordan ser sammenhængen mellem begreberne ud, og hvad er den mest frugtbare forståelse af begrebet? Det forsøger denne rapport at give et tentativt svar på. Hvordan vi er gået frem i arbejdet, og hvad vi bygger indsigter på, skal kapitel 2 nu handle om.

Vi er blevet klar over, at grænseoverskridende arbejde er meget lidt undersøgt. Hvad angår koblingskompetencer er der rent ud sagt tale om en lagune i forskningen. Der er simpelthen ikke vokset en længerevarende forskningstradition op. Størst interesse har der været omkring tværfagligt og tværsektorielt samarbejde. Når der ikke har været fokus på koblingskompetencer, er meget af litteraturen lidt ubalanceret eller skæv i forhold til vores interesse og opgave. Det har mere været institutionelle og strukturelle faktorer omkring omorganiseringer, forandringsledelse, kontrol- og performancesystemer og netværksstyring, som radaren har været vendt mod og så de fagprofessionelles reaktionsmønstre. I den modsatte grøft dyrkes psykologiske forudsætninger for at få nogen bragt sammen. Det kan nok synes naturligt i en intra-organisatorisk sammenhæng med disse forskellige fokuspunkter, men det bliver utilstrækkeligt i inter-organisatoriske samarbejder på tværs af grupper, institutioner og sektorer. I kapitel 4 vil vi lægge et besvarelsesgrundlag frem for den begrebsafklaring, vi udfolder nærmere i kapitel 5.

Koblingskompetencer synes at være en lige så kompliceret som vigtig størrelse at operere med. Der er store perspektiver i at få en strategisk satsning mod udvikling af koblingskompetencer sat i system, og det vil vi argumentere for. Som forudsætning for at få grænseoverskridende samarbejder til at fungere, bliver koblingskompetencer helt afgørende, og det er ikke nogle få ledere eller ansatte, det drejer sig om: Alle offentlig ansatte må berøres og over tid inkluderes i arbejdet. Men vi er også blevet klar over, at begrebet først giver mening, når man udvider perspektivet fra enkeltindivider og personlighedstræk - altså individuelle forudsætninger - og inddrager gruppemæssige forhold, samt at man går fra et snævert professionsperspektiv til et samlet organisationsperspektiv. Relationer skal i centrum – ikke enkeltaktører, ikke tekniske størrelser. Aktørperspektiver må kobles med institutionelle. Serviceleverancer og forvaltningsarbejde kalder på et nyt grundlag, og etablerede fagligheder på en metafaglighed. Meget skal afbalanceres gennem tilpasnings-, udviklings- og forhandlingsprocesser. Den forståelse udfoldes nærmere i det følgende.

2: Forskningsmæssig problemstilling: opdrag, teser og tilrettelæggelse

2.1. Opdrag og tilrettelæggelse af forskningsarbejdet

Ovenstående reflektioner har dannet ramme for det teoretiske afklaringsarbejde, som KL og Forhandlingsfællesskabet har betroet CARMA at gennemføre i løbet af foråret og sommeren 2016. Afsættet for forskningsarbejdet har været et projektoplæg fra CARMA´s side, hvor vi annoncerede at ville foretage flere skridt: Først desk-research omkring nogle danske, engelske og tyske begrebsligheder omkring koblingskompetence og dernæst fremsætte et sæt af teser om sammenhæng mellem hovedbegrebet og relaterede og afklaringsbehøvende begreber som de ovenstående. De oprindeligt udviklede teser har skullet stå deres prøve gennem det teoretiske arbejde, så de har kunnet præciseres, udbygges, revideres eller forkastes. Det er ikke kun sket ved gennemlæsning og refleksion over den internationale litteratur, men også under inddragelse af ekspertviden og interviews med ressourcepersoner på lønmodtager- og arbejdsgiverside. Dermed skulle relevansen af arbejdet og begrebsafklaringerne kunne øges. Praksisrelevansen er i sidste instans et afgørende kriterium for, om forskningsarbejde bliver anset for frugtbart eller ej, og det gælder naturligvis også i denne sammenhæng omkring begrebsliggørelse af koblingskompetencer. Dette forskningsnotat fremlægger resultatet af arbejdet, hvor vores egne selvtænkerier og sluttelige begrebsforståelse præsenteres.

Der er gennemført 11 ekspertinterviews og 6 interviews med ressourcepersoner, som er involveret på forskellig vis i Fremfærds-projekter og deres ledelse. Vi har også haft drøftelser om tilrettelæggelse og gennemførelse af arbejdet med nøglepersoner fra KL og Forhandlingsfællesskabet. Ekspertdrøftelserne har været lagt til rette som en form for ”delphi”-teknik, hvor vi har præsentereret vores teser om koblingskompetencer og beslægtede begreber for de udvalgte eksperter, som har responderet og indgået i diskussioner med os om et muligt begrebsindhold.

Projektets formidlingsdel består af to publikationer om afdækningens resultater. Der udarbejdes dels dette forskningsnotat og dels en efterfølgende folder eller ”pixiudgave”.

Dette forskningsnotat indeholder:

- En teoretisk afdækning af begrebsligheder omkring koblingskompetence i eksisterende relevant national og international litteratur.
- Analyse af forskellen mellem former for tværgående samarbejder, relationel koordinering og koblingskompetencer.
- En forskervurdering af hvor langt, man vidensmæssigt er kommet i forhold til fastlæggelse af begrebsindhold.
- Vores teoretiske stillingtagen til begrebet – altså hvad forstår vi ved begrebet.
- Overvejelser om, hvorfor det er vigtigt at arbejde videre med begrebet i praksis, og hvad det kan bidrage med på arbejdspladserne i forhold til øget samarbejde på tværs.

- Første prakseologiske bud på anbefalinger til arbejdspladser, som vil arbejde med koblingskompetencer.

”Pixiudgaven”, kommer til at indeholde:

- Begrebsforståelse og relevans
- Bud på anbefalinger til arbejdspladser på velfærdsområder, som vil arbejde med koblingskompetencer.

Disse slutprodukter er tænkt anvendt i Fremfærds videre udviklingsproces, og de skulle samtidig kunne lægge grunden for praktiske fornuftsbeslutninger og et egentligt feltforskningsarbejde. Forhåbentlig kan ideerne inspirere til eksperimentering med prakseologisk arbejde med begrebet. Det kan give input til diskussion om udvikling af kvalificerings- og uddannelsestiltag. Alt i alt gives der et bidrag til en dybere forståelse af kvalitetsudvikling – eller om man vil: innovation - i offentlig serviceproduktion ud fra en holistisk forståelse af grænsekrydsende samarbejde og forudsætninger herfor.

Det er vores grundlæggende opfattelse, at undersøgelsens problemstilling rammer direkte ned i den centrale udviklingsopgave for udøvelse af bedre offentlig service på kernevelfærdsområderne, som det også er dagsordensat med vedtagelse af Fremfærdsaftalen mellem KL og Forhandlingsfælleskabet i 2013. Man kan se arbejdet med koblingskompetencer som forsøg på at rodfæste velfærdsinnovationer bedre med tværfaglige og tværsektorielle opgaveløsninger i centrum.

I det følgende vil vi rekapitulere vores første forståelse af opgaven og centrale begreber, hvad der skete ved formulering af en række teser og nøglebegreber forbundet med kerneopgaveløsning. Det er dem, der har skullet stå deres prøve gennem det teoretiske udviklingsarbejde.

2.2. Elementer til en forforståelse af koblingskompetence

I arbejdet med afdækning af koblingskompetencebegrebet er der først og fremmest tale om at få udviklet kerneopgavebegrebet ud fra en klar forventning om, at en helhedsbetonet opgaveløsning på en og samme tid optimerer kvaliteten i opgaveløsningen, samtidig med, at det gøres på en mere omkostningseffektiv måde. Med definitionen af kerneopgaven er borgeren og brugeren dermed kommet i centrum for serviceringen (Hasle m.fl. 2014 b, Hasle m.fl. 2016, Fremfærd 2016). Opgaveløsningen fordrer imidlertid netop kompetencer til et vidtgående og forpligtende samarbejde, som sætter hævdelse af traditionelle enkeltfagligheder til kritisk diskussion. En ny, fælles forståelse af helhedsorienteret opgaveløsning hos de involverede faggrupper er en afgørende nødvendig succesbetingelse. Men er det også en tilstrækkelig? Næppe. Der er samtidigt tale om en organisatorisk udfordring, idet siloagtige opdelinger, inklusiv de adskilte ledelser, også forventes at være understøttende for ikke bare nye fremgangsmåder i problemløsningen, men også for skabelse af en

langt mere vidtgående - i praksis grænseoverskridende - samarbejdsstruktur og -kultur. Serviceproduktion, produktivitet, arbejdsmiljø, trivsel og tværgående forståelser og arbejdsmåder er tæt sammenhængende, og det må ledelsesmæssigt understøttes.

Der må stås vagt om det synspunkt, at det ikke kun er vanskeligt at lægge enkeltfagligheder sammen eller integrere flere i en tværfaglig opgaveløsning, men at der specifikt fordres udvikling af nye kapabiliteter. Heri impliceres, at arbejdet fordrer nye kompetencer hos både frontmedarbejdere, faggrupper og ledere i organisationerne.

I oplægget til teoretisk afdækning af begrebet koblingskompetence blev der lagt vægt på, at der skete en afklaring af, hvordan man kan ”sætte egen dybe faglighed i spil med andres og samtidig være i stand til at kommunikere egen faglighed”. For at få afdækket indhold i begrebet, sættes denne særlige kompetence i relation til traditionelt tværfagligt samarbejde og relationel koordinering. Og for at gøre arbejdet målrettet og håndterbart, arbejder vi både med en udvidelse i forhold til opgavespecificeringen og en indskrænkning eller afgrænsning.

Udvidelsen går på, at der er flere typer af begreber, som koblingskompetence kan præciseres i forhold til. Enkeltfaglighed og tværfaglighed udtømmer ikke begrebskategorierne, og det må anses for hensigtsmæssigt at inddrage begreber som flerfaglighed, tværsektorielt arbejde og kobling, for at give begrebet et stærkere præciseret indhold. Det er især væsentligt at få klargjort, hvilke aktører, overvejelserne angår: Er det kun medarbejdere med borgerkontakt, koordinatorer eller også decentrale og centrale ledelsesrepræsentanter? Involverer det også politikerne? Hvor stærkt skal den organisatoriske ramme inddrages, og hvordan kan ”relationel koordination” forbindes med koblingskompetence?

Dernæst vil vi analysemæssigt lægge vægt på, at det teoretiske udviklingsarbejde bliver rammesat af anvendelsessigtet. Det vil sige, vi forestiller os, at det alene er de teoretiske fastlæggelser, der også kan få praktisk betydning for arbejdet i velfærdsinstitutionerne med servicering af borgerne, som arbejdet koncentreres om. Relationsarbejde – arbejde med mennesker for mennesker – sættes altså i centrum.

Afdækning af konkretisering af begrebet koblingskompetence må naturligt starte med at give en klarificering af fagligheds-begreber med en samtidig inddragelse af velfærdsfelternes organisering. Vi vil nærme os indkredsning af disse forforståelser ved at formulere foreløbige teser om begrebsindhold og begrebssammenhænge. Selve den analytiske afdækning vil så foregå som et løbende testarbejde i forhold til de tentative begrebsfastlæggelser.

2.3. Kerneopgaver og samskabelse som ramme

I sidste instans tjener arbejdet i den offentlige sektor borgere og virksomheder. Kerneopgaven i velfærdsproduktionen må aktuelt forstås som et arbejde på at få ko-produktion eller en samskabelse

mellem producenter af offentlige ydelser og borgere i stand (Hasle m.fl. 2014b, p. 15), så der bygges bro over forskelligartede behov og hensyn (Public Management Review nr. 3, 2014b). Producenterne af offentlige ydelser er først og fremmest frontmedarbejdere i de velfærdsinstitutioner, som har borgerkontakt. For nogle årtier siden blev de teoretiseret som ”street-level bureaucrats” (Lipsky 1980), der sektorspecifikt udførte deres arbejde med egne afværgemekanismer over for stort arbejdspres, men det er i dag en for ensidig og forsimplet forståelse. Dels er medarbejderne i dag ikke bureaukrater i gammeldags forstand, men overvejende fagprofessionelt uddannet personale med et utal af uddannelsesbaggrunde og praksiserfaringer bag sig, dels er institutionernes virke i dag indrettet på, ikke at lade fagprofessionelle selv lave ”afværgemekanismer”, men at få sikret et fagligt forsvarligt, effektivt og responsivt virke (Suddaby and Viale 2011, Noordengraf and Steijn 2013, Public Management Review nr. 1, 2014a). Effektivitet og efficiens er her blevet centrale orienterings- og styringspunkter.

Mange medarbejdergrupper klager også over, at deres autonomi er blevet indskrænket gennem de senere år, så de ikke længere har den endelige definitionsmagt, hvad der gerne knyttes sammen med NPM-styring (Andersen m.fl. 2014, Gleerup 2016). Den er stadig stærk på de fleste politikfelter, men dog under begyndende revision. Ydermere – og det er centralt i denne sammenhæng – er det ikke længere kun enkeltfagligheder i ”siloer”, der funderer arbejdet, men i stigende grad samspil mellem forskellige uddannelseskategorier og praksisformer – endog på tværs af sektorer. Et holistisk syn bliver mere og mere påtrængende (Hildebrandt 2015). De offentligt ansatte er også dedikerede og pragmatiske mennesker, der lægger meget vægt på at udføre et arbejde til gavn for fællesskabet. En særlig offentlig sektor-motivation er udbredt. Det ser vi både i hjemlige og internationale undersøgelser (Perry et al. 2010, Anderfuhren-Biget and Varone 2010, Hjort 2012, Andersen m.fl. 2014, Caraker m.fl. 2015, Gleerup 2016).

For 15-20 år siden kunne man se formulerede ønsker om og en bevægelse mod at lade ”personlige” kompetencer komme til at fylde langt mere ved siden af de ”formelle” (se Det Personalepolitiske Forum, 1998). Der er sket ikke så lidt siden. Den omstilling og modernisering, som er foretaget fortløbende i stat, amter/regioner og kommuner, har basalt fået grundfæstet en langt dybere og bredere forståelse af kravene til kvalifikationer i konkrete arbejdssituationer og kompetencer til at tilpasse sig nye arbejdsformer. Både medarbejdere, faggrupper og ledelser er klar over, at kvalifikationskravene er skærpet. Udvidede kompetencer skal sikre opgaveløsninger, hvor også borgernes ønsker får plads (Andersen m.fl. 2014). Ellers kommer der ingen samskabelse (Majgaard 2013, Agger og Tortzen 2015). Sker det ikke, er faren for dekobling af forståelser og handlinger manifest. Når der til kravene om samskabelse knyttes evner og vilje til at indgå i tværfaglige og eventuelt tværsektorielle arbejdsmåder, stilles kompetence-spørgsmålet også anderledes. Det praktiske arbejde skal ske på tværs af forskellige fagligheder, specialiseringer, organisationer og kulturer.

2.4. Foreløbige begreber og arbejdsteser

Analytisk bliver det i første omgang opgaven at kunne skelne mellem faglighed, flerfaglighed,

tværfaglighed og tværsektoriel faglighed, og i næste omgang må begrebet koblingskompetence så konkretiseres i forhold hertil. På tesebasis.

Enkeltfaglighed er resultat af systematisk læring og udtrykker, at enkeltpersoner er blevet dygtige til at udøve deres fag. Det er et subjektperspektiv og ikke et institutionsperspektiv, der ligger til grund. Enkeltfaglighed forstås generelt som knyttet til en bestemt uddannelse, hvor et fællesmål af viden, kunnen og villen karakteriserer udøvere af faget, og hvor der er et særligt arbejde knyttet til praksis. For så vidt arbejdet organisatorisk foregår inden for ”egen” institution, kan man tale om, at der er udviklet nogle adskilte øer af fagligheder og om enkeltfagligheder med demarkation til andre monofagligheder.

Flerfaglighed er at betragte som forsøg på at bruge eksisterende viden og ekspertise bedre ved at parre flere fagligheder. Aktører skal bidrage med egen faglighed i et samarbejde, hvor delaspekter lægges sammen. Herved produceres der ikke ny viden, men der sker koordineret brug af den allerede kendte. Den distribueres og præsenteres blot fælles.

Tværfaglighed lader sig ikke definere som en simpel aggregering af enkeltfagligheder. Her sættes integration af fagligheder i en mere samlet forståelse på dagsordenen. Man skal gå fra enkeltfaglige til tværfaglige indsatser ved at se på samme problemer eller ”issues” på måder, der kan sammensmelte forskellige forståelser og handlemåder. Det er mere end addering og koordination. Det er processer baseret på tværfaglige arbejdsmåder, der skal fundere et nyt ”paradigme”. Processerne skal så føre til, at man adopterer fælles programteorier og handlevalg, som giver merviden og bedre serviceproduktion. Altså tales der om en ny form for problemorienteret arbejde, der har fokus på processer og valg af relevante analytiske redskaber. Samproduktion fordrer samlet, integreret viden, nye færdigheder og sociale kompetencer. Det er ikke det samme som, at man helt skal fralægge sig egen faglighed, men at denne nu skal indgå i en ny, så den gamle faglighed både bliver dybere og får lagt nye lag til, som kan omsættes i praktisk tværfagligt virke. Inden for egen organisation eller sektor. Her vil begrebet inter-disciplinært arbejde være velanbragt som synonym for tværfaglighed.

Tværsektoriel faglighed antyder endnu en udvidelse af fagligheden, hvor det ikke kun er tværfaglige kompetencer, der kommer på spil, men også evnen og viljen til at gå på tværs af sektorgrænser i det offentlige. Altså på tværs af forvaltningsområder og kendte arbejdsmåder. Forskellene mellem syn, traditioner og normer er i udgangspunktet større. Der kommer således afledte kompetencekrav til ikke kun at kunne lave samproduktion inden for egen sektor, men også på tværs af de sektorielle skel, som er etableret i den offentlige sektor.

Koblingskompetence er ikke at se som endnu en simpel overbygning på de foran beskrevne kompetencer. Det er mere grænseoverskridende og fundamentale forhold, som involverer mobilisering af sociale, psykologiske og organisatoriske ressourcer – herunder kommunikative – så man kan tage del i planlægning og styring af komplekse udviklingsprocesser. Det er, hvad vores afdækning skal søge at indkredse. Man kan også tale om, at det her gælder om at udvikle nye kapabiliteter hos medarbejdere, faggrupper og decentrale ledere. Det er ikke kun et spørgsmål om

konkrete måder at fungere på aktuelt, men at udvikle forudsætninger for, at noget kan gøres bedre. Koblingskompetence forekommer at skulle undersøges nærmere som personlige og teammæssige egenskaber, der kan bringes koordineret i anvendelse i en organisatorisk kontekst, og hvor evnen til at kommunikere egen faglighed og aftale løsninger med andre også er indkalkuleret.

Vores afklaringsarbejde skal gøre det muligt at identificere specielle kvalificeringselementer. Koblingskompetence kan ikke tænkes uden om de organisatoriske og ledelsesmæssige omgivelser, men skal indlejres stærkere heri, hvis en sådan kompetence skal få betydning aktuelt og fremover, og der må være evner til stede til at "læse udviklinger", så der også tages højde for nye mellem- og langsigtede opgavesæt og forudsætninger for at løfte opgaverne - eksempelvis også forudskikke betydningen af digitalisering.

Vores ***tentative arbejdsdefinition af koblingskompetence*** vil ikke kun lægge vægt på evnen til at spille sammen med personer med andre fagligheder, til at handle autonomt og til at kunne bruge værktøjer interaktivt som i tværfaglighed – jf. det ovenstående - men vil lægge vægt på substantielle forhold som disse:

- *evnen og viljen til at forstå andres fagdisciplinære teorier, metoder og etik og betydning i velfærdssammenhæng,*

- *evnen til at koble andre forståelser med egen faglighed og ekspertise på måder, der gør det muligt at formulere funktionskrav og hensigtsmæssige former for samproduktion på velfærdsområder. Det forudsætter en selvkritisk forståelse af eget fags begrænsninger,*

- *evnen til at kunne definere, diskutere og forhandle behov og krav, set i lyset af fremherskende kvalitetsparadigmer og hensynet til omkostningseffektivitet,*

- *færdigheder i at arbejde med at ændre attituder og forståelser,*

- *færdigheder i at kommunikere egen faglighed i samspilsprocesser,* og

- *evnen til at kunne analysere og evaluere opgaveløsninger*.

Vi understreger igen, at det kun er en arbejdsdefinition for de operationer, vi vil efterspore som indhold i begrebsafklaringen (jf. nedenfor). Om det er for omfattende, for skævvinklet eller begrænsende, må analysearbejdet afsløre. Men vi har fundet den velegnet til styring af analysearbejdet, da den har befordret både korrektion og udvidet begrebsforståelse. Det vil fremgå at især kapitel 5.

2.5. Kobling

Først ved at se, om der bliver produceret robuste resultater ved integration af fagligheder i en tværfaglighed, kan man slutte, at noget er blevet koblet. Kobling er derfor at betragte som en resultatkategori. For mislykkes forsøgene på at udvikle tværfaglighed og koblingskompetence, må man tale om ikke-kobling eller decideret dekobling. Hvor tæt koblingen bliver, er således et åbent empirisk spørgsmål, som igen involverer både medarbejder-, faggruppe-, ledelses- og organisationsniveau. En tæt kobling må formodes at være indikator på en bedre praksis og dermed en udviklingsorienteret ændring af fagligheder. Løse grader af kobling eller dekobling er de negative udgaver af integrationsforsøg.

2.6. Koblingskompetence og koordinering

I vores foreløbige forståelse af koblingsbegrebet er der tale om stor vægt på at erhverve kvalifikationer, der muliggør samproduktion i egen sektor og på tværs af sektorer. Over for dette står et beslægtet begreb om ”relationel koordinering”. Det har gennem de seneste år fået en varm modtagelse og en begyndende større udbredelse.

Relationel koordinering synes at angå mere faste rollefordelinger og samspillet - inklusiv kommunikationen - rolleindehavere imellem. Her forudsættes flerfagligheden at være til stede, men der synes ikke at være forudsat tværfaglige måder at udføre arbejdet på. I al fald ikke som systematisk grundlag. Det er en klar horisontal måde at betragte og tilrettelægge arbejdet på i institutionerne, hvor frem for alt kendte forståelser og løsningsmodeller indgår. Koblingskompetence angår nok så meget integrationen af forståelser og innovative måder at tilrettelægge og gennemføre serviceproduktion på – jf. vores arbejdsdefinition ovenfor. Det signalerer vores foreløbige forståelse af forskelle mellem de to begreber, som analysen vil gå tættere på.

Så langt tesegrundlaget. Vi har nu kridtet banen op gennem redegørelse for vores forforståelse og er dermed klar til i næste kapitel at gå om bord i, hvad litteraturen har at sige om begrebet koblingskompetencer ud fra væsentlige danske, tyske og engelske søgeord.

3: Litteraturgennemgang – søgning efter koblingskompetencer

3.1. Indledning: Kompetence og kobling

Etymologisk består koblingskompetence af to begreber, henholdsvis kobling og kompetence. Hvor koblingsbegrebet benyttes en del i organisationsteoretisk sammenhæng, og omhandler hvordan organisationer samarbejder, er kompetencebegrebet bl.a. i høj grad anvendt i pædagogisk sammenhæng,

og omhandler hvilke krav arbejdslivet stiller til den kunnen, som fordres af medarbejderstaben og de evner og kapabiliteter, lønmodtagere er i besiddelse af.

Begrebet kompetence vedrører således individets evner og handlingskapacitet i relation til bestemte arbejdsopgaver, der igen er afhængig af situation og kontekst. Kvalifikationer handler om individets evne til at udføre et arbejde (ifølge egne eller andres kriterier) i bestemte arbejdssituationer, herunder evnen til at identificere, udnytte og om muligt udvide de handlemuligheder, som arbejdet indeholder (Ellström 1992, p. 21). Det teoretiseres i dag som kompetencer.

De evner, som kræves, omhandler psykomotoriske faktorer, kognitive faktorer, affektive faktorer, personlige faktorer og sociale faktorer (Ellström 1992, ibid.).

Det skal slås fast, at kompetence er opgaverelateret, og der er forskel på både opgaver og krav. Det betones, at kompetence er en relation mellem et individs evner og bestemte opgaver eller arbejder. I stedet for at tale om et individs kompetence i generelle termer - det vil sige at det ikke er situations- eller opgaverelateret - så implicerer dette synspunkt, at man fokuserer på, hvad et individ formår at udrette i forskellige situationer eller i relation til forskellige opgaver. Denne forståelse indebærer samtidig, at man udover at rette opmærksomheden på individets evner og egenskaber også retter opmærksomheden mod de krav og ressourcer, som arbejdet og dets organisering stiller til rådighed.

Begrebet kobling har været brugt en del i organisationsteoretisk sammenhæng, dog mest ved sin begrebslige negation, dekobling, der henviser til en organisations måde at reagere på ønsker og krav udefra eller fra den øverste ledelse om at ændre operationsmåder (Meyer and Rowan 1977, Jørgensen og Pedersen 2007, Jørgensen og Friche 2007a og b). Det skal uddybes:

”*Hvor kobling er et begreb for velfungerende samarbejdende enheder i organisationer eller mellem organisationer, der ideelt set vedrører, at organisationen fungerer på en koblet måde både internt i organisationen og eksternt i forhold til andre organisationer”.* Det vil sige, at der er overensstemmelse mellem den strategi man vil føre og de organisatoriske forhold, der skal være tilstede for at realisere strategien. *”Så er dekobling et begreb for, at der i organisationen arbejdes med modsatrettede handlerationaler, som således ikke passer sammen og dermed heller ikke befordrer den mest optimale løsning”* (Jørgensen og Pedersen 2007, p.9).

Begrebet dekobling har sin begrundelse i, at der typisk er en adskillelse mellem dem, der udvikler kvalitetssystemer, og dem der skal producere kvalitet på et område. Det er langt fra sikkert, at de første kender, forstår eller kan anticipere implementeringsproblemer, og så kan der nemt opstå fortolknings- og implementeringsgab og gives instrukser, som der vurderes at kunne ødelægge noget i organisationen.

Dekobling kan også ses som bevidste forsøg på at afskærme organisationen fra at blive stærkt påvirket af sådanne krav. I den forståelse står det for bevidste organisationsstrategier over for pres for at skulle arbejde på nye måder. Organisationsopskrifter og krav bliver typisk mødt med officiel tilslutning eller accept, men indadtil opereres der med forsøg på at forsætte den praksis, som man har indarbejdet (Meyer and Rowan 1977). Den normale måde at lave opgaveløsninger på skal altså sikres, og det har så været måden, man foregiver at have ændret adfærd, men reelt ikke gjort det, der er blevet

teoretiseret som dekobling (Brunsson 1989). Ydre løfter bliver koblet fra den indre praksis. Talehandlinger fra faktiske handlinger. Kobling er vendt til sin modsætning. Der skabes organisatorisk legitimitet gennem sådanne ”illegitime” handlinger, men det kaldes også ledelsesmæssigt hykleri.

På den baggrund er det organisatoriske dekoblingsbegreb ikke så interessant eller specielt givende i forhold til vores søgning efter indholdet i positive koblinger. Der adresseres ikke spørgsmålet om integration af fagligheder i denne del af organisationsteorien. Det har været den institutionaliserede adskillelse af politikudvikling, implementering og praksis, som har stået i centrum. Men dekobling er nok så interessant, hvis barrierer for kobling af samarbejder skal lokaliseres.

Symbolske organisationsperspektiver har også ad den vej fundet vej til organisationsteorien. De er dog igen blevet overhalet af senere, mere ”postmoderne” perspektiver (Hatch 1997, Røvik m.fl. 2007). Flere typer af reaktioner og adfærdsmønstre – inklusiv spredning af ”virusser” i organisationen – er blevet beskrevet og indarbejdet i organisationsteorien (Røvik 2011), men få af disse forekommer specielt frugtbare og indsigtsgivende i vores søgning efter et indhold i begrebet koblingskompetencer.

Vi vil også indføje, at der alene er taget indsigter fra litteraturen med i oversigten, som giver væsentlige pointer, og som tjener som trædestene frem mod en klarere begrebsforståelse. Megen anden litteratur, der er konsulteret, men ikke har givet nyt, udelades af gennemgangen.

3.2. Koblingskompetence, Coupling Competence og Ankopplungskompetenz

På dansk er der kun fundet meget få henvisninger til begrebet. I afgangsprojektet ”Kultur og koblingskompetencer – i en moderne planafdeling” har Rasmus Hejlskov Olsen (2013) opstillet sin egen definition af begrebet (det er gjort med udgangspunkt i fire andre danske henvisninger til begrebet, se nedenfor). Denne definition er den mest præcise og omfattende definition, vi er stødt på i den foreliggende litteratur. Begrebet dækker her over en generel personlig kompetence, der er knyttet til personens faglighed og almene viden.

> *”Koblingskompetence sætter, med udgangspunkt i en dyb faglighed og almen viden, en person i stand til, grundlæggende at forstå andres faglighed og at arbejde med faglige, personlige og forståelsesmæssige forskelligheder, og derigennem bidrage til løsningen af komplekse problemstillinger*”(Olsen 2013, p. 18).

På engelsk er det indtil videre kun lykkedes at finde en enkelt henvisning til begrebet coupling competence (Stetter et al. 2006); her er der tale om en *personlig kompetence*, den er direkte møntet på ingeniører, og coupling competence ses som en af ingeniørfagets nøglekompetencer. Besiddelsen af kompetencen ses endvidere som en forudsætning for, at ingeniører succesfuldt kan indgå i fremtidige tværfaglige samarbejder.

På tysk er vi stødt på begrebet Ankopplungskompetenz i to publikationer: For det første i en publikation, hvor begrebet anvendes til at beskrive en af de kompetencer, der er behov for, hvis man skal arbejde med Nanoteknologi. I denne forståelse er der tale om en kompetence, *der skal besiddes af*

alle vidensmedarbejdere, der arbejder med Nanoteknologi. Ankopplungskompetenz ses her som en kompetence, der tilføjes eller lægges oven på de forskellige faggruppers grundfagligheder (Kinkel 2010). For det andet i en publikation, hvor begrebet Ankopplungskompetz henviser til offentlig forskning, der skal kunne knytte an til reel produktion og ikke blot være i luften frit svævende (Castulus 2013); en betydning, der ikke forekommer særlig relevant i vores aktuelle sammenhæng.

I det følgende vil der kort blive givet en lidt mere fyldig beskrivelse af de tre sproglige varianter af koblingskompetence-begrebet. Vi begynder med den engelske, hvorefter det er den tyske variant, der tages op, for at afslutte med andre danske forståelser af begrebet.

Coupling Competence

Første afsæt for at definere et indhold i koblingskompetencebegrebet tages i Stetter et al. (2006) *"Teaching "Coupling Competence" by means of interdisciplinary projects".* (Artiklen er som sagt den eneste engelsksprogede, der er fundet, der definerer begrebet). I artiklen begrænses definitionen til at omhandle en kompetence forbundet med ingeniøruddannelserne. Endvidere ses koblingskompetence som en af fire nøglekompetencer, som ingeniører skal besidde.

Artiklen beskriver to interdisciplinære studenterprojekter på ingeniørstudiet. Projekterne, der materielt skulle udvikle mobilrobotter, havde samtidig som pædagogisk opgave af forbedre de studerendes nøglekompetencer, hvoraf en af dem betegnes som koblingskompetence ("*coupling competence")* (se nedenfor).

Baggrunden for dette pædagogiske tiltag var ifølge artiklen, at en række studier af ingeniørstudiet havde indikeret behov for at styrke de studerendes nøglekompetencer, hvilket beskrives som værende andet og mere end viden og færdigheder. Ifølge Stetter et. al er der tale om evnen til at tackle komplekse problemstillinger ved at sætte en lang række af såvel faglige som kognitive og attitudemæssige færdigheder i spil.

> "*in this context a competency is more than just knowledge and skills. It involves the ability to meet complex demands by drawing on and mobilising psychosocial resources (including skills and attitudes). For example the ability to communicate effectively is a competency that may draw on an individual's knowledge of language, practical IT skills and attitudes towards those with whom he or she is communicating*." (Stetter et al. 2006, p. 1267).

Stetter et al. grupperer de kompetencer, som fremtidens ingeniørstuderende skal have, i fire såkaldte nøglekompetencer: "*ability to use tools interactively, ability to interact in heterogeneous groups, ability to act autonomously and "coupling competence*" (Stetter et al. 2006, ibid.).

Ifølge Stetter et al. omhandler de fire nøglekompetencer:

- **Evnen til at bruge værktøjer interaktivt** (*ability to use tools interactively*): kandidater fra ingeniørskoler skal være i stand til at bruge en bred vifte af værktøjer til at interagere effektivt med det omgivende miljø: det gælder såvel fysiske som informationsteknologiske og såvel sociokulturelle som sproglige. Kandidaterne skal forstå værktøjerne godt nok til at kunne

tilpasse dem til egne formål – samtidig skal de være i stand til at bruge disse værktøjer interaktivt.

- **Evne til at interagere i heterogene grupper (***ability to interact in heterogeneous groups)*: kandidater fra ingeniørskoler skal i stadig mere komplekse og indbyrdes afhængige udviklingsmiljøer være i stand til at arbejde sammen med andre, og da der vil være folk med vidt forskellige baggrunde, er det vigtigt, at man er i stand til at interagere i grupper, der er heterogene med hensyn til alder, køn, etnisk baggrund, teknisk disciplin, færdigheder og hierarkisk niveau.

- **Evne til at handle selvstændigt (***ability to act autonomously)*: kandidater fra ingeniørskoler skal være i stand til at tage ansvaret for at udføre sin del af produktudviklingsprocessen, og være i stand til at handle autonomt selv i komplekse og vanskelige situationer.

- **Koblingskompetence** (*coupling competence)*: kandidater fra ingeniørskoler har brug for at kunne forstå andre ingeniørdiscipliner ud over deres eget fagområde i et omfang, der tillader dem; at formulere krav, at forstå generelle funktionaliteter, at definere, diskutere og forhandle grænseflader, og at analysere og vurdere løsninger. Kandidater har brug for at kunne udføre sandsynlighedsberegninger med alle oplysninger i det brede felt af teknik, så de bliver i stand til at tage del i styringen af komplekse produktudviklinger (Stetter et al. 2006, p.1267-1268).

Selvom Stetter et al.'s nøglekompetencer er formuleret til og rettet mod ingeniørområdet, kan definitionen godt fungere som inspiration og anvendes som udgangspunkt for en almen definition af koblingskompetencebegrebet. Ved en lettere omformulering, hvor man undlader henvisningen til ingeniøruddannelsen samt ændrer produktbegrebet og erstatter det med kerneopgaven, fås en mere almen sammenhæng:

- **Evnen til at bruge værktøjer interaktivt** (*ability to use tools interactively*): Deltagerne skal være i stand til at bruge en bred vifte af værktøjer til at interagere effektivt med det omgivende miljø: Det gælder såvel fysiske, f.eks. informationsteknologiske, såvel som sociokulturelle, f.eks. sproglige. Man skal forstå værktøjerne godt nok til at kunne tilpasse dem til egne formål – samtidig skal man være i stand til at bruge disse værktøjer interaktivt.

- **Evne til at interagere i heterogene grupper (***ability to interact in heterogeneous groups)*: Deltagerne skal i stadig mere komplekse og indbyrdes afhængige udviklingsmiljøer, være i stand til at arbejde sammen med andre, og da der vil være folk med vidt forskellige baggrunde, er det vigtigt, at man er i stand til at interagere i grupper, der er heterogene med hensyn til alder, køn, etnisk baggrund, opgaver, færdigheder og hierarkisk niveau.

- **Evne til at handle selvstændigt (***ability to act autonomously)*: Deltagerne skal være i stand til at tage ansvaret for at udføre sin del af udviklingsprocessen og være i stand til at handle autonomt selv i komplekse og vanskelige situationer.

- **Koblingskompetence** (*coupling competence)*: Deltagere har brug for at kunne forstå andre fagdiscipliner og opgaver ud over deres eget fagområde i et omfang, der tillader dem at formulere krav, for at forstå generelle funktionaliteter, for at definere, diskutere og forhandle grænseflader, og at analysere og vurdere løsninger. Deltagerne har brug for at kunne udføre vurdering med alle oplysninger fra det brede felt af processer, der indgår i kerneopgaven, så de bliver istand til at tage aktiv del i udviklingen af kerneopgaven.

Koblingskompetence defineres således snævert her som evnen til at forstå andre discipliner udover ens eget fagspeciale, således at man kan diskutere, definere og forhandle grænseflader og løsninger. Endvidere forekommer det, at de fire nøglekompetencer godt kunne ses som elementer i en samlet definition af koblingskompetence. De tre første er forudsætninger for at kunne fungere i tværfaglige samarbejder. Man skal kunne mestre eget fagområde, man skal kunne samarbejde på tværs af faggrupper, alder etc., og man skal kunne handle selvstændigt i komplekse situationer. Hertil tilføjes som koblingskompetence, at man skal have indsigt i de andre deltageres fagområder, således at de kan inddrages og tænkes med i de løsninger, der udarbejdes.

Umiddelbart forekommer definitionen at være nogenlunde dækkende, dog savner den i forhold til Rasmus Hejlskov Olsens definition evnen til at formidle egen viden. Skulle der gives en tilføjelse til definitionen af begrebet, skulle det være evnen til at videreformidle eget fagfelt eller praksis til øvrige deltagere.

I forbindelse med beskrivelse af indholdet i denne formidlingsevne kunne man måske hente inspiration fra Røviks begreber om dekontekstualisering og kontekstualisering (Røvik 2009) dvs. en fælles betegnelse for forsøget på at oversætte og omsætte praksis eller allerede italesatte ideer udøvet eller udtænkt i en bestemt organisation til andre organisationer (Røvik 2009, p. 260).

I en dekontekstualisering er spørgsmålet for det første, hvor oversæt-bar den praksis, man har, er. Røvik definerer oversætbarheden som ”*muligheder og begrænsninger knyttet til det at kunne transformere en praksis til idemæssig repræsentation uden at væsentlige elementer ved praksissen bliver udeladt*.” (Røvik 2009, p. 262). Det drejer sig bl.a. om, hvor ekspliciteret praksissen er, dvs. spørgsmålet om eksplicit og tavs viden (her kan medlemmer af fagorganisationer, som ikke har en faglig uddannelse måske have større problemer end andre faggrupper). Dernæst er det et spørgsmål om feltet eller opgavens kompleksitet, hvor klart er årsags-virkningsforholdet, og hvor kompliceret er teknologien, samt hvor mange mennesker er involveret. Jo mindre komplekst - det vil sige jo enklere teknologi - og jo færre personer, der indgår, desto lettere er det at oversætte praksis. Endelig er der spørgsmålet om, hvor indvævet praksis er i en bestemt kontekst. Jo mere kontekstspecifik en praksis er, jo vanskeligere er det at genskabe den relation i en anden organisation (Røvik 2009, p. 263-265). Hermed berøres det andet begreb kontekstualiseringen, der omhandler, hvordan ideer eller praksis oversættes til en ny kontekst.

Ankopplungskompetenz

Fra det engelske coupling kompetence begiver vi os videre til det tyske begreb Ankopplungs-kompetenze, som det kommer til udtryk hos Kinkel i rapporten ”*Arbeiten in der Zukunft–Strukturen und Trends der Industriearbeit”(2007).* Der ses bort fra begrebet, som det anvendes hos Cautulus, hvor begrebet henviser til behovet for at offentlig forskning skal kunne knytte an til reel produktion for ikke at blive, hvad han kalder, *”frit svævende i luften”.*

Hos Kinkel anvendes begrebet specifikt i forbindelse med de kompetencer, som fordres for at få det fulde udbytte ud af potentialet, der ligger i Nano-teknologi, men der gives ikke en præcis definition eller forklaring af indholdet i begrebet.

Kinkel peger på, at såvel grundforskning som anvendt forskning og udvikling indenfor Nano-teknologi i sin natur er interdisciplinært, hvilket for ham at se får klare konsekvenser for uddannelsesområdet. Kinkel ser det som en forudsætning for et innovations- og produktivitetsløft gennem Nano-teknologi, at der skal etableres nye organisationsstrukturer og uddannelsesforløb, der i højere grad skal bygge på den multi- eller interdisciplinære karakter, som Nano-teknologien indeholder, fremfor de etablerede fagdiscipliners kendte grænsesætninger (Kinkel 2007, p. 222).

Som en vidensintensiv teknologi er det for Kinkel nødvendigt allerede i forbindelse med uddannelsen at sætte et anvendelsesorienteret tyngdepunkt i uddannelsen, der orienterer mod indfrielsen af såvel store som små og mellemstore virksomheders arbejdskraftsbehov. Der er tale om, at området får brug for en lang række bredt kvalificerede naturvidenskabsfolk, civilingeniører og dataloger med ekspertise i koblingskompetence og en vis grundlæggende viden om Nano-teknologi (Ibid.)

Endelig slår Kinkel fast, at før de studerende begynder studiet i Nano-teknologi, skal de have afsluttet et af de traditionelle naturvidenskabelige fag (fysik, kemi, diverse ingeniøruddannelser etc.) (Kinkel 2007 p. 258).

Der gives som sagt ingen præcis definition eller uddybende forklaring på, hvad der ligger i begrebet Ankopplungskompetenz. Men ud af rapporten kan det udledes, at der er tale om en kompetence, der skal besiddes af alle vidensmedarbejdere, der arbejder med Nanoteknologi. Der er tale om en kompetence, der har et klart praksiselement. Og endelig ses Ankopplungskompetenz som en kompetence, der tilføjes eller lægges oven på de forskellige faggruppers grundfagligheder (Kinkel 2007). Endelig peges der på behovet for nye organisationsstrukturer; her tænkes mest på den måde, uddannelsen opbygges på, for at være i stand til at få det fulde udbytte af nanoteknologien, mere end på nye organisationsstrukturer i forhold til innovative samarbejder.

Kinkel udvider således definitionen til at omfatte alle vidensmedarbejdere, en udvidelse i forhold til Stetters et al.’s mere snævre betragtninger vedrørende ingeniørområdet. Ligesom Stetter et al. er der tale om en kompetence, der lægges oven på de forskellige faggruppers grundfagligheder. Endelig understreger Kinkel eksplicit, at indfrielsen af kravet til koblingskompetence, vil have helt klare uddannelsesmæssige konsekvenser.

Koblingskompetence

I dansk sammenhæng er det dels i pædagogiske artikler samt i et par artikler om globaliseringens krav til fremtidens kompetencer, at begrebet er fundet anvendt. I det følgende vil der gives kort præsentation af de danske definitioner af koblingskompetencebegrebet, som litteraturgennemgangen har afdækket. Udover de fire artikler, som Rasmus hejlskov Olsen henviser til i sin rapport, er præsentationen suppleret med Thingholm (2013) og Rapport til Videnskabsministeriet (marts 2005).

Thingholm (2013) behandler begrebet i en generel pædagogisk sammenhæng, hvor hun beskæftiger sig med to problemstillinger: For det første, hvordan studerende er i stand til at koble teori og praksis dvs. koble uddannelsen med professionsudøvelsen, og for det andet, hvordan der sker en kobling mellem uddannelsens "treklang", dvs. en kobling mellem linjefag, pædagogiske fag og praktik.

> "*Begge udfordringer, både forholdet mellem teori og praksis samt forholdet mellem linjefag, pædagogiske fag og praktik, rummer en koblingsproblematik. Denne koblingsproblematik fremkommer, da det er vanskeligt for de studerende både at koble uddannelsens fag indbyrdes men også mere overordnet at koble uddannelsen til professionen. Når koblingen er vanskelig for de studerende, må man søge at fremme muligheden for at styrke de studerendes koblings-kompetence, således at de kan koble uddannelsens fag indbyrdes og relatere dem til profes-sionen*" (Thingholm, 2013)

Problemstillingen omhandler, hvorvidt de studerende oplever et samspil mellem de forskellige fag i løbet af deres uddannelse. Løsningen på de vanskeligheder, som de studerende stilles overfor, er for Thingholm at styrke de studerende koblingskompetence gennem studiet af didaktiske læremidler.

Thingholm finder, "*at studiet af didaktiske læremidler på læreruddannelsen vil styrke de studerendes koblingskompetence ikke kun mellem uddannelse og profession men også mellem uddannelsens treklang, idet didaktiske læremidler netop repræsenterer både faglig og didaktisk viden, samtidig med, at det retter sig mod skolens praksis*" (Thingholm 2013, p. 8).

Didaktiske læremidler er udviklet med henblik på undervisning i et bestemt indhold. De rummer mere eller mindre præcise råd og vejledning til planlægning, udøvelse og vurdering af undervisningen. Didaktiske læremidler indeholder som regel forslag til, hvad, hvorfor og hvordan undervisningen skal gennemføres, hvilket kan være med til at reducere noget af undervisningens kompleksitet, hvilket må ses som en hjælp til læreren (Ibid.).

Koblingskompetence er således hos Thingholm en personlig evne til at koble uddannelsens faglige elementer gensidigt og forbinde dem til lærergerningen. Denne kompetence kan opøves ved at studere didaktiske læremidler. Der er således tale om en "*intrafaglig*" kompetence, der skaber sammenhæng mellem fagligheden og praksis, men i denne sammenhæng forekommer det ikke, at der er tale om en kompetence rettet mod samarbejder med andre fagligheder.

Antorini (2007; her Rasmus Hejlskov Olsen 2013) har såvel en *intrapersonlig* som en *samfundsmæssig* og en *interfaglig dimension* i sin forståelse. Hun taler for det første om den *intrapersonlige* dimension - om evnen til at ændre sig selv, ved at kunne kombinere kendte fænomener på en ny måde. Der udover skal man forstå det *videnssamfund*, man befinder sig i, dets regler og procedurer. For det tredje i et *interfaglig* sammenhæng, hvor det er spørgsmålet om en ny

måde at samarbejde mellem fagligheder. Her ser hun koblingskompetence som en modsætning til, hvad hun betegner som *"gammeldags tværfaglighed",* hvor hun opfatter tværfaglighed som det, at man kan lidt af det hele på tværs. Nærmere end denne løse bestemmelse kommer hun ikke. Koblingskompetence kræver derimod, at man har en dyb faglighed enten teoretisk eller praktisk, der kan bruges i sammenhæng med andres faglighed.

> *"I fremtidens uddannelse er der fokus på kreativitet, forstået som evnen til at kunne ændre sig selv. Vende en tanke 180 grader. Kombinere to velkendte fænomener på en ny måde. Og dannelse er virkelig kommet i højsædet. For man kan ikke deltage i videnssamfundet uden at kunne forstå spillet og dets regler. Den gammeldags 'tværfaglighed' er blevet erstattet af 'koblingskompetence'. Hvad, der er brug for, er ikke nogen, der kan lidt af det hele på tværs med de andre. Der er tværtimod brug for, at alle har en dyb faglighed med i bagagen – teoretisk eller praktisk – som de kan sætte i spil i forhold til andres faglighed"* (Antorini, 2007, her citeret efter Olsen 2013).

Antorini ser altså en dyb faglighed som en forudsætning for koblingskompetencen, hun ser det som en kompetence, der gælder alle, og hun ser koblingskompetence som en form for faglighed, der erstatter tværfaglighed; dette er en forståelse, hun er ene om at udtrykke. Mens hun på spørgsmålet om dyb faglighed er på linje med de øvrige danske definitioner, vægter hun umiddelbart teoretisk og praktisk faglighed lige højt i modsætning til Dansk Industri (DI), Akademikernes Centralorganisation (AC) og Arbejdsgruppen (jvf. nedenfor), hvor de teoretiske perspektiver mest er fremtrædende.

Det er netop DI, AC og Arbejdsgruppens forståelser, som gennemgangen nu vil rette sig imod. De ser og omtaler koblingskompetencen som en kompetence tilknyttet personer med længerevarende uddannelser, og specielt for Arbejdsgruppen og DI beskrives kompetencen som elementer, der skal læres i de akademiske uddannelser.

AC ser udbygning af koblingskompetence som led i en ***erhvervspolitisk strategi***, hvor kompetencen gør danske virksomheder "*uendeligt hurtige til at udvikle nye produkter*". Koblingskompetencen defineres som en persons evne til at forstå og udnytte forskellige fagligheder, herunder evnen til at se og forstå egen faglighed i et kommercielt perspektiv.

> *"AC vil også på det regionale plan intensivere sit arbejde med disse målsætninger. Danske virksomheder skal ideelt set være uendeligt hurtige til at udvikle nye produkter og services, fordi vi ikke kan og skal konkurrere på pris. - AC vil arbejde for, at evnen til at se, forstå og udnytte forskellige fagligheder, deres vidensgrundlag og ekspertise (koblingskompetence) udbygges i uddannelserne. Fx hvordan ens fag kan ses og forstås i et markedsperspektiv. Samtidig bør erhvervslivet tilsvarende tilskyndes til at styrke denne evne. Fx gennem ansættelse af utraditionelle faggrupper inden for en sektor, der fx kan styrke kulturforståelsen omkring et givet produkt i forskellige internationale sammenhænge. - Der skal være gode vilkår for alle former for iværksættere"* (AC's erhvervspolitiske platform 2008).

I *Rapport til videnskabsministeriet udarbejdet af arbejdsgruppen vedr. fremtidens samfundsvidenskabelige uddannelser* (2005) argumenteres der for, at de studerende skal udstyres med en solid

kernefaglighed samt koblingskompetence, hvad der skal udvikles og trænes gennem fagets videnskabsteori. Behovet for denne symbiose af kernefaglighed og koblingskompetence stammer fra arbejdslivet, der er kendetegnet ved at være flerfagligt, og ”*hvor evnen til at arbejde sammen med andre faggrupper er af central betydning*” (Rapport til Videnskabsministeriet 2005, p. 3):

> *”Studerende bør bibringes en solid kernefaglig kompetence gennem og trænes systematisk i fagets videnskabsteori, så de udvikler en koblingskompetence, der ruster dem til et flerfagligt arbejdsliv, hvor evnen til at arbejde sammen med andre faggrupper er af central betydning”*
>
> (Rapport til Videnskabsministeriet udarbejdet af arbejdsgruppen vedr. fremtidens samfunds-videnskabelige uddannelser marts 2005, p.3).

I rapporten ses koblingskompetence som noget andet og mere end tværfaglig kompetence; den er baseret på en dyb indsigt i eget fag - dets metoder og teorier - ligesom man skal have kendskab til andre fagligheders grundlag og indhold således, at man kan arbejde sammen.

> *”Koblingskompetence er ikke det samme som tværfaglig kompetence. Koblingskompetence baserer sig på en veludviklet kernekompetence og en eksplicit videnskabsteoretisk indsigt. Kandidaterne skal tage afsæt i deres eget fags metoder, traditioner og historie, men have solidt kendskab til forskelle eller ligheder (og årsagerne hertil) i andre faglige paradigmer og videnskabsretninger”* (Ibid., p. 24).

For arbejdsgruppen er koblingskompetencen således evnen til at koble egen viden og faglighed med andre fagligheder eller vidensregimer. Koblingskompetence kræver, at man er ekspert på sit eget område således, at man kan se ud over sit eget perspektiv og oversætte viden i forhold til en anden fagtradition.

> ”*Det er således afgørende, at studerende på videregående uddannelser både bliver bevidste om egen faglighed, og opbygger og udvikler en koblingskompetence, og det kan bl.a. fagets videnskabsteori bidrage til*” (Ibid., p. 27).

DI ser i lighed med Rapport til Videnskabsministeriet udarbejdet af arbejdsgruppen vedr. fremtidens samfundsvidenskabelige uddannelser, at koblingskompetence er forbundet med den enkeltes egen dybe faglighed. DI anfører, at koblingskompetence medfører, at personen er i stand til at bruge sin egen faglighed sammen med andre, samt at vedkommende kan formidle sin faglighed til andre. Som hos Antorini ekspliciteres det, at koblingskompetence er noget andet end tværfaglighed, i betydningen, at den enkelte skal kunne eller vide lidt af hvert. Men hvor Antorini ser koblingskompetence som noget, der erstatter tværfaglighed, ser DI koblingskompetence som en forudsætning for tværfaglighed, det at sætte faglighederne i spil i diverse samarbejder.

> ”*Tvær-disciplinaritet/-faglighed betyder ikke, at den enkelte forsker eller studerende skal lære, vide eller erfare lidt af hvert. Evnen til tværfagligt samarbejde er afhængig af ens egen dybe faglighed. Det drejer sig om evnen til at søge og sammensætte løsninger, som er bedre end dem ”de andre” sender på markedet - baseret på egne og andres dybe faglighed. Fokus på evnen til tværfagligt samarbejde indbefatter derfor, at studerende ved siden af at opnå den dybe*

> *faglighed opnår stærke koblingskompetencer. Med stærke koblingskompetencer forstås, kompetencer, der gør studerende gode til at samarbejde med andre fagligheder, bl.a. kommunikationskompetencer, der gør dem i stand til at kommunikere deres faglighed til andre og sætte fagligheden i spil i projektløsning*" (DI Videnrådgiverne, 2010, her citeret efter Olsen 2013)

Endelig skal *Lars Goldschmidt* og *Rasmus Hejlskov Olsens* væsentlige definitioner nævnes. Goldsmidt vægter i modsætning til de tidligere definitioner begrebet almendannelse i sin definition samt tilføjer samhørende hermed et nyt element til de foregåendes definitioner af koblingskompetence: Det er evnen til at acceptere den andens udgangspunkt. Hos Goldsmidt sætter koblingskompetencer én i stand til at forstå den andens udgangspunkt som gyldigt, uanset om det både er forskelligt fra ens eget, og at man kan finde det mærkværdigt. Det er en central tilføjelse.

Hos Goldschmidt er der tale om, at koblingskompetence gør én i stand til at forstå, at den anden har en mening med at gøre, som vedkommende gør, desuagtet at man ikke selv forstår synspunktet eller er enig i handlingen. Udgangspunktet hos Goldschmidt er, at vi lever i en stadig mere mangfoldig verden, og hvis vi vil udnytte denne mangfoldighed, er der behov for et fælles samtalegrundlag. For Goldschmidt er det koblingskompetence. Ved siden af ens egen faglighed er der behov for en almendannelse, som forenklet sagt betyder, at man kan benytte andre fag som redskaber, men der er ikke behov for en dyb forståelse eller indsigt i andre fagtraditioner. Herved adskiller Goldschmidt sig fra de tidligere definitioner, som lægger vægt på en dyb faglig indsigt også i andre fagtraditioner.

> *"At udnytte mulighederne i mangfoldighed kommer imidlertid ikke af sig selv. For at udnytte forskelligheden er der behov for fælles samtalegrundlag. Samarbejde mellem vidt forskellige personer kræver, at de hver især har koblingskompetencer, så de ud over egen faglighed også har kompetencer til at forstå, hvad en anden siger.*
>
> *Koblingskompetencer sætter en i stand til at forstå den andens udgangspunkt som gyldigt, uanset det både er forskelligt fra ens eget og måske også "underligt". Det giver troen på, at den anden må have en grund til at sige det, vedkommende gør, desuagtet at man enten ikke forstår det eller ikke er enig.*
>
> *En sådan koblingskompetence er at besidde fælles almendannelse ved siden af de forskellige faglige ekspertiser og de erfaringer, vi hver især har. Det gælder den klassiske almendannelse - viden om samfundet, demokrati, historie, sprog og kultur. Men også en nyere forståelse af almendannelse - herunder praktisk, teknisk videnskabelig dannelse og it-kendskab.*
>
> *Behovet er ikke at kunne programmere og forstå it-orme og virus eller at kunne udrede matematiske formler og beviser. Jeg taler ikke om en egentlig erkendelse af fagene - det er op til fagfolk. Almendannelse er at kunne benytte fagene som redskaber" (Goldschmidt 2009, http://www.computerworld.dk/art/52680/at-surfe-paa-nettet-er-ogsaa-almen-dannelse#Qm2fX8zH08jlCKVu.99)*

Til slut vil vi i gennemgangen repetere Rasmus Hejlskov Olsens definering af begrebet, som er en form for sammenskrivning af de fire definitioner, han gennemgår i sin rapport.

Olsen opdeler begrebet i de forudsætninger, der skal være til stede for koblingskompetencen og i de elementer, der indgår i selve indholdet i kompetencen:

”Forudsætninger
• En dyb faglighed med i bagagen – teoretisk eller praktisk – som man kan sættes i spil i forhold til andres faglighed.
• Almendannelse ved siden af de forskellige faglige ekspertiser
• En praksis relation, ikke kun interesse (Wenger)

Sætter en i stand til (kompetencen)
• Kommunikere sin faglighed til andre
• Sætte sin faglighed i spil, uden at gå på kompromis med den
• Kombinere to velkendte fænomener på en ny måde
• Forstå spillet og dets regler. Både fagligt og i forhold til verden generelt, situationsfornemmelse.
• Se, forstå og udnytte forskellige fagligheder, deres vidensgrundlag og ekspertise.
• At forstå den andens udgangspunkt som gyldigt
• Giver troen på, at den anden må have en grund til at sige det, vedkommende gør” (Olsen 2013, p.18).

Det munder ud i følgende definition:

> ”*Koblingskompetence sætter, med udgangspunkt i en dyb faglighed og almen viden, en person i stand til, grundlæggende at forstå andres faglighed og at arbejde med faglige, personlige og forståelses-mæssige forskelligheder, og derigennem bidrage til løsningen af komplekse problemstillinger*” (Olsen 2013, p.18).

Udover denne personligt bårne kompetence ser Olsen også på organisationen, dens struktur og kultur, dels som en ramme og dels som en forklaring for, hvorfor koblingskompetencebegrebet er blevet centralt.

I en kommunal sammenhæng forklares det bl.a. med, at kommunen har overtaget en mængde nye specialiserede opgaver, der før blev varetaget af amterne, at der skal håndteres et voksende lovkompleks, og at der sker en forandring i medarbejderstyrken med flere højtuddannede specialister, alt sammen kræver det koordination og kommunikation mellem forskellige fagpersoner. Svaret på denne problemstilling er koblingskompetence, der netop indebærer ”*at forskellige fagpersoner med forskellige fagligheder, fagetikker og begrebsverdener evner at snakke sammen og forstå hinanden*” (Olsen 2013, p. 5).

Vi har altså med et begreb at gøre, der både har en *intrafaglig- og interfaglig dimension*. I *intrafaglighed* tales der om at have en dyb forståelse for egen faglighed, at kunne kombinere forskellige fagdiscipliner i egen fagstudium samt at koble teori og praksis. I *interfaglighed* tales der om at kunne samarbejde på tværs af fagligheder; men det er noget andet og mere end blot tværfagligt samarbejde. Der er tale om, at man forstår den anden, for nogen er der tale om en faglig indsigt og forståelse, for andre er der blot tale om dels, at man anerkender den andens synspunkt som gyldigt, dels at man besidder en almen dannelse, der betyder, at man kan bruge andre fagområder som redskaber. Der lægges i forskellig grad vægt på, om udviklingen af koblings-kompetence er et spørgsmål om at tilrettelægge undervisningen på diverse læreranstalter anderledes, eller det i højere grad er et spørgsmål om tilrettelæggelse og organisering af arbejdsindhold i erhvervslivet.

Umiddelbart virker det ikke som om, at denne gennemgang har tilført vores tentative arbejdsdefinition noget særskilt nyt eller afgørende dybere. I vores tentative definition, hvor vi ud over at lægge vægt på evnerne til at spille sammen med personer med andre fagligheder, til at handle autonomt og til at kunne bruge værktøjer interaktivt også vægter:

- *evnen og viljen til at forstå andres fagdisciplinære teorier, metoder og etik og betydning i velfærdssammenhæng,*
- *evnen til at koble andre forståelser med egen faglighed og ekspertise på måder, der gør det muligt at formulere funktionskrav og hensigtsmæssige former for samproduktion på velfærdsområder,*
- *evnen til at kunne definere, diskutere og forhandle behov og krav, set i lyset af fremherskende kvalitetsparadigmer og hensynet til omkostningseffektivitet*
- *færdigheder i at arbejde med at ændre attituder og forståelser*
- *færdigheder i at kommunikere egen faglighed i samspilsprocesser*
- *evnen til at kunne analysere og evaluere opgaveløsninger.*

Foreløbig fastholder vi således vores ovenfor formulerede forståelse af begrebet.

I det følgende vil begrebet relationel koordinering blive behandlet. Begrebet er nok det begreb, der lægger sig nærmest op ad koblingskompetence-begrebet, idet begge begreber omhandler, hvordan samarbejder på tværs af fag og grupper kommer til at fungere bedre.

3.3. Relationel koordinering

Begrebet ”*relationel koordinering*” har gennem de seneste år nået en mere end marginal udbredelse, om end man ikke kan tale om en ny ”bølge” i rækken af organisationsopskrifter, som skyller ind over den offentlige forvaltning. Det er også med en vis berettigelse, at begrebet opnår opmærksomhed og forsøges brugt – men måske heller ikke en ubetinget berettigelse, da ikke alle niveauer i betingelserne for at udvikle koordinerede handlinger – eller som vi også kunne kalde kollektiv visdom - synes erkendt, vil vi hævde.

Begrebet stammer oprindelig fra Jody H. Gittells *High Performance Healthcare – Using the Power of Relationships to Achieve Quality, Efficiency and Resilience* (2009), der har anvendt det i undersøgelse af sygehusvæsenet i USA. Der blev påvist en klar og positiv sammenhæng mellem relationel koordinering, jobtilfredshed og kirurgisk performance på ni amerikanske hospitaler. Det katapulterede begrebet frem i det medicinske faglige miljø, hvor det siden har haft en vis sejrsgang også uden for det amerikanske system.

Det er dog ikke kun i en medicinsk sammenhæng, at det siden er brugt; det har også relevans i bredere miljøer. I lighed med social kapital er relationel koordinering et middel, der påstås at være anvendbar i forhold til at øge trivsel, produktivitet og kvalitet ret direkte, og som arbejdsmiljømæssigt ligeledes skulle være meget relevant.

I Danmark er der således gjort praktiske og analytiske forsøg på at bruge begrebet. Et empirisk enkeltstudie med udforskning af, hvordan samspillet mellem offentligt ansatte og patienter kan forbedres, er værd at omtale. 11 forandringsprojekter har været inkluderet i en samlet projektramme, herunder 6 på Aalborg Universitetshospital. De påpegede forbedringer var dog meget beskedne (Edwards og Lundstrøm 2014, Seemann et al. 2015).

Der er ikke en tydelig forklaring på de beskedne resultater i de nordjyske projekter. Der kan dog i en dansk sammenhæng peges på, at der er en allerede given social orden i de offentlige institutioner – herunder med en institutionel og kollektiv sikring af medarbejderindflydelse og medbestemmelse og en relativt lav magtdistance – som gør, at der skal et særligt oversættelsesarbejde til, for at det amerikanske koncept er tilpasset danske omgivelser og traditioner. Konteksten skal altså indtænkes, for at man kan forstå sammenhængen mellem aktørernes optræden i en kendt kontekst og i en ny, baseret på relationel koordinering. Hospitalssektorens omstillingsprocesser med stærke krav om produktivitetsfremgang har f.eks. stor betydning for aktørernes indstilling til at ”flytte sig” og tilpasse sig nye forvaltningsbetingelser (se Axelsson et al. 2014).

Relationel koordinering omhandler, hvordan koordinering og kommunikation af arbejdsprocesser på tværs af fagligheder, afdelinger og organisationer kan foregå på den mest effektive måde. Ifølge teorien så medvirker relationel koordination til, at organisationer bedre kan indfri deres målsætninger. Det sker gennem regelmæssig høj kvalitetskommunikation understøttet af relationer, der bygger på fælles mål, fælles viden og gensidig respekt.

> *”According to the theory of relational coordination, coordination that occurs through frequent, high quality communication supported by relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect enables organizations to better achieve their desired outcomes”* (Gitell 2012, p. 3).

I første omgang ser det ud til, at der er tale om en generel tilgang, hvor koordinationen skal ske gennem gentaget kommunikation af høj kvalitet. Det vil sige, at der er tale om koordination gennem en bestemt måde at kommunikere på, der ikke er afhængig af hvilken opgave, det drejer sig om. Så længe opgaven er kendetegnet ved, at der er tale om gensidig afhængighed, en høj grad af usikkerhed, og at opgaven skal løses under tidspres, vil relationel koordinering give en bedre effekt.

For at der er tale om en kommunikation af høj kvalitet, skal kommunikationen indfri syv dimensioner, der er nævnt nedenfor. Heraf er fire kommunikative måder, som forudskikker, at der er etableret en fælles forståelse for opgaven og dens mål, at der er skabt fælles viden og gensidig respekt mellem alle deltagere/faggrupper.

Relationel koordinering har som anført specielt sin berettigelse, når der er tale om arbejdsprocesser, hvor der er:

1. Høj gensidig afhængighed af de forskellige medarbejdergruppers indsats
2. En høj grad af uforudsigelighed i arbejdsprocessen og

3. At der er et tidspres forbundet med opgaven.

> *"… relational coordination theory is expected to generalize to work processes in which multiple providers are engaged in carrying out highly interdependent tasks under conditions of uncertainty and time constraints"* (Gittell 2002, p. 3).

De syv dimensioner i relationel koordination drejer sig om 1. hyppighed i kommunikation, 2. rettidighed i kommunikation, 3. præcision i kommunikation, 4. problemløsende kommunikation, samt 5. fælles mål, 6. fælles viden og 7. gensidig respekt.

Tabel 3.1. Dimensioner i relationel koordination

Frequent Communication	How **frequently** do people in each of these groups communicate with you about [focal work process or client population]?
Timely Communication	Do people in these groups communicate with you in a **timely** way about [focal work process or client population]?
Accurate Communication	Do people in these groups communicate with you **accurately** about [focal work process or client population]?
Problem Solving Communication	When a problem occurs with [focal work process or client population], do the people in these groups blame others or work with you to **solve the problem**?
Shared Goals	Do people in these groups **share your goals** regarding [focal work process or client population]?
Shared Knowledge	Do people in each of these groups **know** about the work you do with [focal work process or client population]?
Mutual Respect	Do people in these groups **respect** the work you do with [focal work process or client population]?

(Kilde: Gittell 2002 p.8)

Med fælles viden anføres i skemaet, at alle skal vide, hvad den enkelte arbejder med. I en artikel af Bo Vestergård (Vestergård 2012) formuleres fælles viden som den enkelte medarbejderes forståelse for, hvilken betydning egen opgave har for øvrige deltagere og for udfaldet af opgaven.

> *"Fælles viden: I hvor høj grad forstår de ansatte, hvordan egen udførsel af opgaven har betydning for de øvriges udførsel af deres del af opgaven og det samlede udkomme af arbejdsprocessen. Eller har de primært alene blik for deres egen funktion uden forståelse af egen funktions sammenhæng med andres opgaveløsning og/eller helheden"* (Vestergård 2012).

Det stemmer meget godt overens med Gittells bestemmelse senere i artiklen fra 2002.

> "*Shared knowledge. Furthermore, effective coordination depends upon participants having a high degree of shared knowledge regarding each other's tasks. When participants know how their tasks fit together with the tasks of others in the same work process, they have a context for knowing who will be impacted by any given change and therefore for knowing who needs to know what, and with what urgency. But shared knowledge is often lacking. Consistent with 20 sociological theories, Deborah Dougherty showed that participants from different functional backgrounds often reside in different "thought worlds" due to differences in their training, socialization and expertise. She showed that these thought worlds create obstacles to effective communication and therefore undermine the effective coordination of work. Karl Weick's "sense-making" theory suggests that collective mind, or shared understanding of the work process by those who are participants in it, can connect participants from these distinct thought worlds and thereby enhance coordination"* (Gittell 2002, p. 19).

Den relationelle koordination viste sig som nævnt ovenfor at have positive effekter i en række undersøgelser. Det var gældende for arbejdsprocesser, der blev styret eller koordineret gennem rutiner, teammøder eller af forløbsansvarlige.

Det vil sige, at relationel koordination, der medfører yderligere kommunikation, har vist positive effekter på såvel mekanismer med omfattende båndbredde (bandwith - dvs. omfattende kommunikation) som teammøder og forløbsansvarlige, såvel som mekanismer med lav båndvidde (bandwith - dvs. begrænset kommunikation) som rutineprægede arbejdsgange. Det sidste resultat er i modsætning til god latin i gængs organisationsteori, hvor netop arbejdsrutiner, der har begrænset båndbredde og information-proces kapacitet, indgår. Her forventes det at fungere ved at reducere behovet for interaktion mellem deltagerne (Gittell 2002, p. 1408.)

> *"The data provide strong, consistent support for the positive performance effects of routines, boundary spanners, team meetings, and relational coordination. The data further suggest that formal coordinating mechanisms of all three types - boundary spanners, team meetings as well as routines - improve performance by increasing the level of relational coordination among participants"* (Gittell 2002, p. 1421).

Fra begrebet relationel koordinering kan der drages den parallel til koblingskompetence-begrebet, at begreberne er specielt relevante i det tilfælde, hvor der er meget afhængighed mellem faggrupper for at løse kerneopgaven, og at der er usikkerhed om løsningen af problemet, ligesom spørgsmålet om tidspres har en vis betydning. Faren for, at "aben" placeres hos linjelederen i relationel koordination, synes dog stor, og det må undgås, at den, der sikker med slutansvaret tildeles en sådan negativ rolle.

Relationel koordination forekommer at være en mere generel eller almen kommunikativ tilgang end koblingskompetence, - hvor koblingskompetence mere har udspring i konkrete opgaver, hvor der skal ske en integration af forskellige fagligheder for at løse opgaven. I den forbindelse kan det overvejes, om koblingskompetence evt. kræver aflæring af elementer i ens faglighed. For begge begreber gælder, at man har fælles mål, fælles viden og udviser gensidig respekt som forudsætning for, at samarbejdet kan lykkes.

Som det vil fremgå senere i rapporten, ser vi flere elementer og transformationsbehov end de horisontale, som teorien kredser om. Men at det er vigtigt, at kommunikationen er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende, hvis der skal komme positive og selvforstærkende processer ud af anstrengelserne, er uomtvisteligt. Det er også en praksiserfaring, at sker det ikke, kommer der let en negativ spiral til at køre med dårligere samarbejde og dårligere kvalitet. Betydningen af tillid (Hasle m.fl. 2014, Bentzen 2016), ledelsespraksis (Hasle m.fl. 2010) og arbejdsmiljø er oplagt centralt for optimal opgaveløsning. Igen er det dog med kendte organiseringer og arbejdsdelingsprincipper, at relationel koordinering har vundet indpas. Det svarer til forsøg på primært at tænke koblingskompetence som spørgsmål om horisontalt samarbejde mellem fagprofessionelle, uden at se de vertikale elementer mellem grupper af ansatte. Transformativ organisering og samarbejde (Maigaard 2015) synes ikke at være grundlaget for teorien. Så det, vi siger, er, at tværgående nye horisontale såvel som vertikale organiseringer af samarbejdet ikke forekommer tilstrækkelig klart indarbejdet set i forhold til koblingskompetencer.

I den ovenstående del af litteraturgennemgangen er det primært den enkeltes koblingskompetencer og personlige forudsætninger for disse, der er blevet præsenteret. I det følgende afsnit er det begreber, der i højere grad vedrører den organisatoriske ramme, der er blevet undersøgt i litteraturgennemgangen. Her er det begreber, der omhandler, hvordan samarbejdet mellem organisationer og virksomheder kan kobles og komme til at fungere, der vil blive behandlet. Dermed berøres koblingskompetence-begrebet ud fra et organisatorisk perspektiv. Vi skal nu se på forståelser af begrebet interoperabilitet (interoperability).

3.4. Interoperability

Det næste afsæt, der tages til en indkredsning af en definition af koblingskompetence, bliver i artikler, der har behandlet begrebet interoperability. Begrebet er oprindeligt anvendt inden for informationsteknologi og systemmodeller i forbindelse med informationsudveksling, og det har haft meget teknisk karakter. Der er senere udviklet mere brede definitioner, hvor der udover de tekniske forhold også ses på sociale, politiske og organisatoriske forhold, der indvirker på systemers evne til at arbejde og fungere sammen.

Begrebet er primært virksomhedsorienteret, og ser på to eller flere virksomheders evne til at udveksle data og fungere sammen.

Hos Merrian-Webster: Dictionary and Thesarus defineres interoperability som: ”*ability of a system (as a weapons system) to work with or use the parts or equipment of another system*”. Her er der tale om et systems evne til at fungere sammen med eller bruge dele eller udstyr fra et andet system. Denne definition udvider således definitionen til at være andet end informationsudveksling. Det gås der videre med hos Chen et al., der definerer således:

> ”*Ability of interaction between enterprises. The enterprise interoperability is achieved if the interaction can, at least, take place at the three levels: data, application and business process*” (Chen et al. 2006, p. Framework for Enterprise Interoperability)

Her er der tale om, at der præciseres, at en virksomheds interoperability er evnen til 1) at kommunikere og udveksle informationer, 2) at anvende de udvekslede informationer, og 3) at vekselvirkningen skal ske på data, applikations- og procesniveau (ibid.).

Begrebet udvides i det, der betegnes som Cross-domain interoperability. Her er der tale om, interaktion og udveksling af informationer, services og produkter mellem organisationer og systemer fra forskellige domæner /sektorer /brancher. Det gøres med det formål at indfri egne eller fælles mål. Her gives to bud på definition af Cross-domain interoperability:

> **“*Cross-domain interoperability*** *exists when organizations or systems from different domains interact in information exchange, services, and/or goods to achieve their own or common goals. Interoperability is the method of systems working together (inter-operate). A domain in this instance is a community with its related infrastructure, bound by common purpose and interests, with consistent mutual interactions or rules of engagement that is separable from*

other communities by social, technical, linguistic, professional, legal or sovereignty related boundaries" (https://en.wikipedia.org/wiki/Cross-domain_interoperability).

"Cross-domain interoperability *refers to the ability of systems and organizations to interact and exchange information (inter-operate) among different areas, markets, industries, countries or communities of interest (domains). When cross-domain interoperability exists, it means that users can seamlessly communicate and conduct activity, despite their reliance on different technical environments or frameworks*" (https://www.ncoic.org/cross-domain-interoperability).

Chen et al. peger på en række barrierer, der kan modvirke denne interoperability. Det drejer sig for det første om *begrebslige barrierer,* hvor der er tale om semantiske og syntaktiske incompabiliteter - altså sproglige forhold, der kan besværliggøre samarbejdet - for det andet *tekniske problemer,* her tænkes hovedsageligt på problemer i forhold til IT teknologi såsom arkitektur og platforme, det vil sige hele den tekniske infrastruktur. Disse barrierer vedrører, hvordan data præsenteres, gemmes, udveksles, behandles og kommunikeres, og endelig for det tredje på *organisatoriske barrierer,* hvor der er forskel eller inkompabiliteter i organisationsstruktur og de ledelsesteknikker, som de forskellige organisationer har implementeret. Det sidste benævner Chen et al. som de menneskelige teknologier eller faktorer, det omhandler, hvordan menneskelig og organisatorisk adfærd kan være barrierer for interoperability. Er der f.eks. forskel på, hvordan ansvar og autoritet er tildelt i virksomhederne, kan det blive en barriere for interoperabiliteten. Det er endvidere en forudsætning, at der skal være klarhed over ansvarsfordeling for samarbejdet, hvem har ansvar for hvad, og hvem har autoritet til hvad i den enkelte organisation. Der skal i det hele taget være klarhed over den organisatoriske struktur, hvilket henviser til, hvordan ansvar, autoritet og beslutningskompetence er organiseret i de enkelte virksomheder.

Chen et al. vil i lige så høj grad som at afdække mulige barrierer for interoperability, fastlægge hvilke muligheder og styrker en virksomhed har for interoperability. Det rejser spørgsmålet om, hvordan man måler eller bedømmer en virksomheds eller organisations interoperability. Her skelner Chen et al. mellem tre former for interoperability-mål: *Interoperability potentiale*, *interoperability compatibility* og *endelig interoperability performance.*

Interoperability potentiale måler, hvilke potentialer eller karakteristika den enkelte virksomhed besidder, der har indflydelse og betydning for evnen til at samarbejde interoperate med en tredje part. Det vil sige, at det vurderes, hvilke indre egenskaber (*intrinsic attributes*) virksomheden besidder, der gør den i stand til at indgå i samarbejdsprocesser (interoperate) med andre virksomheder, disse egenskaber vedrører bl.a. anvendelsen af standarder, fleksibilitet i organisationen, hvor åben en infrastruktur, virksomheden har, dens virksomhedsmodel etc.

Chen et al. har opstillet en omfattende model, til at bedømme interoperabilitets-potentialet i den enkelte virksomhed indenfor de fire samarbejdsområder (forretning, processer,

services og data). Det sker ved indenfor hvert område at bedømme omfanget af de tre barriereformer (*begrebslige, tekniske og organisatoriske*) på en 5 punkts/niveau skala. For hver af de tre barrierekategorier og for hver af de fire områder, er der defineret fem niveauer til at karakterisere potentialet. De 5 niveauer er:

> *" (1)Isolated: total incapacity to interoperate; (2) Initial: interoperability requires strong efforts that affect the partnership; Proceedings of MoDISE-EUS 2008 5 (3) Executable: interoperability is possible but the risk of encountering problems is high; (4) Connectable: interoperability is easy even if problems can appear for distant partnership; (5) Interoperable: which considers the evolution of levels of interoperability in the enterprise, and where the risk of meeting problems is weak*" (Chen et al. 2008, p. 5).

Herved får man en 12 feltstabel med 5 mulige niveauer i hver celle:

Tabel 3.2. Model til bedømmelse af interoperabilitets-potentialer

	Conceptual potentiality	**Organizational potentiality**	**Techological potentiality**
Business	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable
Processes	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable
Services	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable
Data	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable	Isolated, Initial, Executable, Connectable, Interoperable

Hvor *Interoperability potentiality* bedømmes i en enkelt virksomhed, foretages bedømmelsen af *Interoperability compatibility* konkret i forbindelse med fastlæggelsen af interoperabilitteten mellem to konkrete virksomheder.

Bedømmelsen foregår her ud fra de fire områder og de tre barrierer, når deres compabilitetsevne skal vurderes (tabel 3.3). Chen opererer her med 3 niveauer: I tabel 3.2. angives med krydser, at der er udtalte barrierer mellem de to virksomheder, mens 0 betyder ingen barrierer.

Tabel 3.3: Model til bedømmelse af interoperabilitets-kompabilitet

Virksomhed A	**Conceptual potentiality**	**Organizational potentiality**	**Techological potentiality**	**Virksomhed B**

Business	xxx	x	0	Business
Processes	0	xx	xxx	Processes
Services	xxx	xx	0	Services
Data	x	xxx	x	Data

Interoperability performance kan måles, når man tester et igangsat samarbejde mellem to virksomheder. Her arbejder Chen et al. med tre dimensioner, dels en tidsdimension, hvor lang tid tager det, fra man anmoder om informationer, til man modtager dem, samt en kvalitativ dimension, hvor god en kvalitet har de oplysninger, man får, og endelig en omkostningsdimension, dvs. hvor dyrt har det været for at fjerne barrierer og tilpasning af systemerne for at opnå en tilfredsstillende tids- og kvalitetsdimension af interoperationen (Chen et al. 2008, p.8).

Chens forsøg på at måle interoperabillitybegrebet, kan give inspiration til en bedømmelse af organisationers/faggruppers *koblingskompetence-potentiale*. Altså i hvor høj grad er der tale om fælles mål eller begrebsforståelse i organisationen, i hvor høj grad er der teknisk eller faglig indsigt i de forskellige medarbejdergruppers opgaver, og i hvilket omfang giver organisationen mulighed eller skaber rammer, hvor denne koordination kan foregå.

Efter denne præsentation af koblingskompetence - og begreber forbundet hermed - er det begreber forbundet med faglighed, der skal behandles. Dette valg har afsæt i definitionerne ovenfor, hvor der gentagne gange peges på, at koblingskompetence vedrører evnen til at *koble fagligheder*, samt for det andet at koblingskompetence fordrer besiddelsen af *en dyb faglighed*. Vi skal derfor have fat i begreber som flerfaglighed, tværfaglighed, transfaglighed etc. og deres indbyrdes relationer.

3.4. Faglighed-Flerfaglighed-Tværfaglighed

I vores tilbud til KL og Forhandlingsfælleskabet (Jørgensen m.fl. 2016) har vi beskrevet koblingskompetence som "*noget andet end endnu en overbygning på begreber som enkeltfaglighed, flerfaglighed, tværfaglighed og tværsektoriel faglighed"*. Vi vil i det følgende med udgangspunkt i en sammenstilling af nogle af de betegnelser, som bruges, uddybe begreberne. Præsentationen vil beskrive og diskutere sammenhænge mellem forskellige fagligheds-begreber.

Et åbenlyst spørgsmål er, hvorfor der er behov for at *koble fagligheder*? Til det har National Academy of Science in the United States (NASUS) et svar. NASUS har således i rapporten "Facilitating

interdisciplinary research" (2005) fremlagt deres bud på "drivers" eller årsagerne bag behovet for at koble forskellige fagligheder. I rapporten identificeres 4 såkaldte drivers: The Inherent Complexity of Nature and Society (naturen og samfundets kompleksitet), The Drive to Explore Basic Research Problems at the Interfaces of Disciplines (problemer og deres løsning er ikke enkeltfaglige), The Need to Solve Societal Problems (samfundsmæssige problemer), The Stimulus of Generative Technologies (nye teknologier) (National Academy of Sciences 2005, p. 30 ff.). Deres bud er altså, at det skyldes samfundets kompleksitet, samfundsmæssige problemer, udviklingen af nye teknologier og det forhold, at problemerne og deres løsninger ikke er enkeltfaglige.

De begreber og knopskydninger herpå, der bliver præsenteret i det følgende, kan ses som et resultat af det samarbejde, der skal etableres på tværs af fag og fagligheder for at løse komplekse samfundsmæssige problemstillinger, hvor enkeltfaglighed kommer til kort.

Igen må det understreges, at der ikke findes en entydig nomenklatur for disse begreber, hverken hvor begreberne er defineret ud fra eksempelvis praksiseksempler, ud fra begrundelser for tværfaglighed eller samspillet mellem fag eller graden af integration (Klein 1990, Lindvig 2016). Denne gennemgang vil dog tage graden af integration mellem fagligheder som ledetråd.

Sammenhængen mellem fire forskellige forfatteres eller gruppers bud på definitioner af begreber for faglighed, er forsøgt oplistet i nedenstående tabel. Skellet mellem faglighederne er sat i forhold til integrationen mellem fag, og de er taksonomisk listet i rækkefølge efter graden af integration.

Tabel 3.4: Begrebslighed hos forskellige forfattere omkring faglighed og integration heraf

Jantsch	**Klein**	**Henriksen**	**Jørgensen m.fl.**
		Enkeltfaglighed	Enkeltfaglighed
Multidisciplinarity	Multidiciplinarity	Flerfaglighed	Flerfaglighed
Pluridisciplinarity			
Crossdisciplinarity		Tværfaglighed	
Interdisciplinarity	Interdiscplinarity	Mellemfaglighed	Tværfaglighed
Transdiciplinarity	Transdisciplinarity	Transfaglighed	
			Tværsektoriel faglighed

Enkeltfaglighed:

Udgangspunktet eller grundstenen for enkeltfaglighed er et fag. Hvor faget afgrænser et bestemt videns- eller håndværksområde og dermed en bestemt kunnen for udøvere af faget.

> *"Enkeltfaglighed eller monodisciplinaritet er den traditionelle faglighed, der knytter sig til et og kun et fag"* (Henriksen 2013, p. 18).

> *"Det forstås generelt som knyttet til en bestemt uddannelse, hvor et fælles mål af viden kunnen og villen karakteriserer udøvere af faget, og hvor der er et særligt arbejde knyttet til praksis*" (Jørgensen m.fl. 2016, p. 4).

Enkeltfaglighed er resultat af systematisk læring og udtrykker, at enkeltpersoner er blevet i stand til at praktisere deres fag. Det er et subjektperspektiv og ikke et institutionsperspektiv, der ligger til grund. Enkeltfaglighed forstås generelt som knyttet til en bestemt uddannelse, hvor et fællesmål af viden, kunnen og villen karakteriserer udøvere af faget, og hvor der er et særligt arbejde knyttet til praksis. For så vidt arbejdet organisatorisk foregår inden for ”egen” institution, kan man tale om, at der er udviklet nogle adskilte øer af fagligheder, om enkeltfagligheder med demarkation til andre monofagligheder.

Multidisciplinarity:

Når man anvender flere fag til at belyse et emne eller et problem, tales om flerfaglighed eller multidisciplinaritet.

> *“* (*Flerfaglighed*, red.) e*r en sidestillet vifte af forskellige fag “without making explicit possible relations between them”* (Lindvig 2016, p. 6).
>
> *“Flerfaglighed er at betragte som forsøg på at bruge eksisterende viden og ekspertise bedre ved at parre fagligheder. Aktører skal bidrage med egen faglighed i et samarbejde, hvor del-aspekter lægges sammen. Herved produceres der ikke ny viden, men der sker koordineret brug af den allerede kendte. Den distribueres og præsenteres blot fælles*” (Jørgensen m.fl. 2016, p. 5).
>
> “*Flerfaglighed eller multidisciplinaritet består i at et bestemt emne belyses af to fag samtidig, men uden at de to fag nødvendigvis befrugter hinanden*” (Henriksen 2013, p. 18).
>
> **“***Multidisciplinarity**:** A problem is subdivided, and different disciplines apply their expertise to it. There is no real cooperation or coordination. There are several problems here: someone has to define the issue, and issues are always defined from a point of view. So, for example, the problem of urban air pollution can ultimately be a technical one (even if social aspects are included), requiring technical solutions, or a political one, requiring political solutions. There are other options. Second, in this approach, people may not really talk to each other at all. No understanding is built up, and disciplinary methods or assumptions are never questioned. So, there may be a short-term solution, but we do not learn anything from the experience*” (Jantsch 1972, p. 106)
>
> ”*In the OECD classification, multidisciplinarity was defined as an approach that juxtaposes disciplines. Juxtaposition fosters wider knowledge, information, and methods. Yet, disciplines remain separate, disciplinary elements retain their original identity, and the existing structure of knowledge is not questioned”* (Klein 2010, p. 17).

Pluridisciplinarity

Pluridisciplinarity omhandler, at flere fag arbejder sammen i kooperation, men der sker ikke en koordination af samarbejdet. Jantsch er den eneste, der anvender begrebet således:

> ”*Cooperation but no coordination*” (Jantsch 1972, p. 107).

Det virker dog uargumenteret at sætte kooperation foran det mindre krævende koordination.

Crossdisciplinarity

Crossdiscplinarity ses hos Jantsch som koordination mellem fag, hvor den ene faglighed er bestemmende.

> ”*Rigid control from one discipline (i.e., coordination, but on the terms of one discipline). This happens when the discourse of one discipline is used, and everything is translated into it”* (Jantsch 1972, p. 107).

Hos Henriksen er crossdiscplinarity nært beslægtet med tværfaglighed. Her får begrebet et andet indhold end hos Jantsch. Hos Henriksen er der et læringssigte, når han taler om crossdisciplinarity og tværfaglighed:

> *”Tværfaglighed eller på engelsk cross-disciplinarity består i, at to fag ikke blot belyser samme emne, for at fortælle hver sin historie, men for at lære af hinandens historie om emnet”.* (Henriksen 2013, p. 18)

Interdisciplinarity og tværfaglighed.

Hvor flerfaglighed benytter to eller flere fags indsigter til at belyse emnet eller problemet, uden at de forskellige fag integreres, så er der i tværfaglighed tale om en integration af fag og fagligheder i løsningen af et givet problem.

> ***”Tværfaglighed*** *lader sig ikke definere som en simpel aggregering af enkeltfagligheder. Her sættes integration af fagligheder i en mere samlet forståelse på dagsordenen. Man skal gå fra monofaglige til tværfaglige indsatser, ved at se på samme problemer eller ”issues” på måder, der kan sammensmelte forskellige forståelser og handlemåder. Det er mere end addering og koordination”* (Jørgensen m.fl. 2016, p. 6).

> ”*When integration and interaction become proactive, the line between multidisciplinarity and interdisciplinarity is crossed*” (Klein 2010, p. 18).

> ”*Mellemfaglighed eller interdisciplinaritet består i samarbejdet mellem to fag, hvor formålet nærmest er at forberede et nyt fag der opstår i mellemrummet mellem de to fag som fx faget biokemi*”. (Henriksen 2013, p. 18)

Det sidste er vel i virkeligheden nærmest lig med transdisciplinaritet (se også nedenfor).

Det er processer baseret på tværfaglige arbejdsmåder, der skal fundere et nyt ”paradigme”. Processerne skal så føre til, at man adopterer fælles programteorier og handlevalg, som giver merviden og bedre serviceproduktion. Altså tales der om en ny form for problemorienteret arbejde, der har fokus på processer og valg af relevante analytiske redskaber. Samproduktion fordrer samlet, integreret viden, nye færdigheder og sociale kompetencer. Det er ikke det samme som, at man skal fralægge sig egen faglighed, men at denne nu skal indgå i en ny, så den gamle faglighed både bliver dybere og får lagt nye lag til, som kan omsættes i praktisk tværfagligt virke inden for egen organisation eller sektor. Her vil begrebet interdisciplinært arbejde være velanbragt som synonym for tværfaglighed.

Transdiciplinarity

Transdiscipinaritet er mere vanskelig at bestemme. Ifølge Klein kan der identificeres fire retninger indenfor transdisciplinaritet. Den første retning taler om en form for fuld integration eller skabelse af en enhedsviden. Den anden retning plæderer for udviklingen af vidensformer med kritisk dimension. Den tredje retning taler om at overskride fagenes snævre verdensbillede og anvendelsesområde. Og endelig den fjerde retning hvor den centrale tanke er, at det er problemer i Lebenswelt – virkeligheden, der skal være bestemmende for forskningsspørgsmål og praksis, ikke de enkelte fagdiscipliner.

Ifølge Klein er der disse fire trends eller retninger inden for transdisciplinarity:

> *"1. One trendline is the contemporary version of the historical quest for systematic integration of knowledge.*
>
> *2. The second trendline is akin to Critical ID. Transdisciplinarity is not just "transcendent" but "transgressive." In the 1990s, TD began appearing more often as a label for knowledgeformations imbued with a critical imperative, fostering new theoretical paradigms.*
>
> *3. The third trendline is an extension of the OECD connotation of overarching synthetic paradigms. Miller defined TD as "articulated conceptual frameworks" that transcend the narrow scope of disciplinary worldviews.'*
>
> *4. The fourth trendline – trans-sector TD problem solving – is prominent in Europe and North-South partnerships. The core premise of this trendline is that problems in the Lebenswelt – the life-world – need to frame research questions and practices, not the disciplines"*)(Klein 2010, p 24 ff.).
>
> *"The co-ordination of all disciplines and interdisciplines in the education/innovation system on the basis of a generalized axiomatics (introduced from the purposive level down) and an emerging epistemological pattern." There are many levels, many goals, and all are coordinated toward a common system purpose. It is only in the latter two (inter- and trans-) that the metaphor changes from mechanical to organic. The latter two have a life*" (Jantsch (1972), p. 106.)
>
> *"I transfaglighed eller transdsciplinariteten er man hinsides fagene. Verden består ikke at fag men af opgaver, der skal løses, og det er ligegyldigt, hvilket fag de, der løser opgaverne, kommer fra, og det er ligegyldigt, om resultatet af opgaveløsningen bliver ført tilbage til et fag, for at bidrage til udvikling af faget"* (Henriksen 2013, p. 18).
>
> "*In the OECD typology, Transdisciplinarity (TD) was defined as a common system of axioms that transcends the narrow scope of disciplinary worldviews through an overarching synthesis, such as anthropology construed as the science of humans*" (Klein 2010, p. 24).

Tværsektoriel faglighed

> *”Tværsektoriel faglighed antyder endnu en udvidelse af fagligheden, hvor det ikke kun er tværfaglige kompetencer, der kommer på spil, men også evnen og viljen til at gå på tværs af sektorgrænser i det offentlige. Altså på tværs af forvaltningsområder og kendte arbejdsmåder*” (Jørgensen m.fl. 2016, p. 6).

Forskellene mellem tilgang, traditioner og normer er i udgangspunktet større. Der kommer således afledte kompetencekrav til ikke kun at kunne lave samproduktion inden for egen sektor, men også på tværs af de sektorielle skel, som er etableret i den offentlige sektor. Tværsektorielt arbejde kan blot ikke substituere tværfagligt arbejde og den merviden, der er produceret herved.

3.4. Opsamling på litteraturgennemgangen

Det er nok tværfaglighed, der bedst beskriver den form for samarbejde, der tales om, når komplekse problemstillinger eller kerneopgaven inden for velfærdsordninger skal løses på den bedste og mest effektive måde.

Litteraturgennemgangen peger på bl.a. disse centrale indsigter:

Koblingskompetence er et begreb, der bygger på egen dybdefaglighed, men også kendskab til øvrige deltageres faglighed.

Koblingskompetence skal være til stede hos alle deltagere i et samarbejde; den er ikke begrænset til en bestemt faggruppe eller til en bestemt funktion eller enkelte personers særlige kompetencer.

Koblingskompetence kræver, at man er i stand til at beskrive ens egen faglighed. At man besidder evnen til at formidle egen viden og egen faglighed i termer, så de andre deltagere kan forstå, hvad der menes.

Koblingskompetence kræver, at de organisatoriske rammer er til stede**.**

Koblingskompetence er ikke at se som endnu en overbygning på de foran beskrevne kompetencer. Det er mere tværgående og fundamentale forhold, som involverer mobilisering af sociale, psykologiske og organisatoriske ressourcer – herunder kommunikative – så man kan tage del i planlægning og styring af komplekse udviklingsprocesser. Man kan også tale om, at det her gælder om at udvikle nye kapabiliteter hos medarbejdere, faggrupper og ledere på forskellige niveauer. Det er ikke kun et spørgsmål om konkrete måder at fungere på aktuelt, men at udvikle potentialer og forudsætninger for, at noget kan gøres bedre.

Koblingskompetence forekommer at skulle beskrives både som personlige og som team- eller gruppemæssige samt organisatoriske og ledelsesmæssige egenskaber, der kan bringes koordineret i anvendelse, og hvor evnen til at kommunikere egen faglighed og ”forhandle” løsninger med andre altså også er indkalkuleret.

Sammenhængen mellem koblingskompetence og tværfaglighed, kan ses som den kompetence, der skal være til stede for, at den nødvendige faglige integration kan ske i tværfaglige samarbejder.

Dermed er de tilstrækkelige betingelser ikke indkredset – herunder er ledelsesforholds betydning f.eks meget lidt præciseret.

Sammenhængen mellem tværfaglighed og koblingskompetence kan også beskrives på den måde, at koblingskompetence hos deltagerne er en forudsætning for et vellykket tværfagligt samarbejde. Et samlet forståelsesgrundlag, hvor vi også inddrager indhentet ekspert- og praksisviden samt vores egne selvreflektioner skal nu udfoldes (kapitel 4), før vores endelige teoretiske bud på en begrebslig forståelse lægges frem (kapitel 5).

4: Fag, professioner og grænseoverskridende samarbejder

Litteraturgennemgangen har ført os frem til især to vigtige konstateringer: Koblingskompetencer er ikke at se som et ligestillet begreb til de andre centrale kategorier, vi har søgt tesemæssigt at præcisere indledningsvist. Teserne skal ikke fundamentalt revideres, men nuanceres i overensstemmelse med den anden centrale konstatering: Koblingskompetencer er en forudsætning for grænsekrydsende samarbejder og opgaveløsninger i det offentlige fremover. Det tilsiger et udbygget besvarelsesgrundlag for at kunne udfolde begrebet. Det tager vi fat på i dette kapitel.

Vi tror, vi ved så meget om fagene, og så har vi måske i virkeligheden ikke en døjt begreb om det – om hvad fag betyder. Med en dansk erfaringsbaggrund synes det oplagt, at ”man” ved, hvad en faglært og en ikke-faglært (eller ufaglært) er, for det er ud fra disse kategorier, vi har vænnet os til at se og

diskutere forhold på arbejdsmarkedet. Også når det gælder sygeplejersker, politibetjente, folkeskolelærere, socialrådgivere, læger og andre (fag)professionelle grupper taler vi om fag. Den officielle statistik følger op på denne ”fag”-kategorisering, hvor det er uddannelse, som er det definitoriske kendemærke. Alle synes at mene, at de ved, hvad fag er i en arbejdsmarkedsmæssig sammenhæng.

Det er stærkt associationsvækkende, når vi taler om en ”fagidiot” eller om en ”fagboss”. Det ved vi, hvad er. Men det er ikke selvforståeligt, at der begrebsligt, forståelsesmæssigt, er nået ret meget ved at sætte lighedstegn mellem uddannelse og fag.

Den danske fagbevægelse er heller aldrig kommet ud over at være en ”fag”-opdelt bevægelse, for vi har ingen organisering efter industriforbund eller andre generelle eller tværgående kriterier, som det er tilfældet i mange andre lande. Fagbevægelsen opstod og blev organiseret omkring faglærte uddannelser, hvor ikke-faglærte og kvinder (!) f.eks. skulle holdes uden for cigarmagernes faglige domæne. Det var i 1880´erne (Ibsen og Jørgensen 1979). Vi lever dog stadig i den gamle organisationsstrukturs skygge. Og i den gamle ”fag”-betegnelses begrebsverden. Også når vi snakker professioner.

Det er ikke selvforståeligt. Det er heller ikke nødvendigvis fornuftigt – dvs. indsigtsgivende eller handlingsvejledende i dag. Der er en række funktionelle, strukturelle, kulturelle og aktørmæssige forhold, der må med i en retvisende forståelse af, hvad fag er, og hvad faglighed indebærer.

Uden en mere fast analytisk fundament for at forstå fag, faglighed, tværfaglighed og relationer til det nye begreb, kommer man ingen vegne – eller går fagligt og politisk galt i byen.

4.1. Fag og kravet om tværfaglighed: tradition og innovation

En ”ikke-faglært” er måske nok en person, der ikke har haft en erhvervskompetencegivende uddannelse som indgang til at komme på arbejdsmarkedet, men vedkommende kan udmærket være beskæftiget med opgaver og udføre jobfunktioner, der er at betegne som faglært arbejde. Danmarks Statistik er imidlertid ude af stand til at lave andet end en negativ definition på en ikke-faglært (eller ufaglært) som en, der mangler formel uddannelse. Det er meget uheldigt set i et arbejdsmarkeds- og kompetenceperspektiv. Det giver nemlig ikke indgang til at kunne identificere de reale kompetencer, der er i spil i jobudførelser på det danske arbejdsmarked (Clematide og Hansen 1996, Clematide m.fl. 2011), og det giver selvsagt endnu dårligere betingelser for at kunne diskutere, hvordan koblingskompetencer også kan berøre og involvere ikke-faglærte.

Der er derfor grund til at prøve at afklare begrebet faglært nærmere, også i forhold til begreber om fagprofessionelle og professionelle.

Det er historisk betinget, når man binder fag til en erhvervskompetencegivende uddannelse som et første karakteristikon, for at tale om en faglært. Det er væsentligt at slå fast indledningsvist. Dermed har man lagt en definition fast til det, der sker i formelle uddannelsessystemer og altså til noget, der sker *før* lønmodtagere træder ind på det åbne arbejdsmarked - ind i job og i en faglig organisation.

Både uddannelse, arbejde og organisering må tages med i betragtningerne. Det gælder for alle grupper af lønmodtagere, hvad enten vi taler om ikke-faglærte, faglærte, professionelle eller fagprofessionelle.

Den måde, der i Danmark er sket uddifferentiering af fag efter uddannelseskategorier, reflekteres som nævnt historisk i organisering, statistik og politikskabelse. Det er blevet *stiafhængigt* at forstå og lave politik for ”faget”. Det gjaldt i 1880´erne, det gjaldt i 1980´erne, og det gælder langt hen ad vejen stadig. Også de mange nye uddannelser af fagprofessionelle, der kom til i efterkrigstiden, og hvoraf mange alene har rettet sig efter det offentlige arbejdsmarked, har samme fag-afgrænsning – og samme form for vedvarende revirkampe mellem grupper af fagprofessionelle og mellem professionelle og fagprofessionelle, ikke mindst båret oppe af parternes store indflydelse på uddannelsespolitikken. Forskningen taler om ”jurisdiktion” for fagprofessionelle og faglige domæner for faglærte (MacDonald 1995, Molander og Terum 2006, Freidson 2001, Dalsgaard 2013, Noordegraaf and Steijn 2013). Krav om omstilling og ny faglighed berører da også spørgsmål om magt og demokrati i arbejdslivet (Engelstad m.fl. 2003, Jørgensen 2014a). Tværfaglighed, tværsektorielt arbejde og koblingskompetencer kan heller ikke komme til at smyge sig uden om denne kendsgerning. Faggrænser og fagprofessionelle domæner vogtes der nidkært over mange steder.

Når der med denne første fastlæggelse af fag og faglighed er kommet problemer, hænger det ikke kun sammen med, at reformer og opråb om at arbejde tværfagligt kan næres af et neo-liberalt ønske om at få svækket de faglige organisationer, men også med de reelle sammenhænge og udviklinger, der gør en sådan forståelse problematisk. I takt med, at den vertikale og horisontale arbejdsdeling som følge af teknologisk og organisatorisk udvikling konstant ombrydes i virksomheder og organisationer, stilles der anderledes krav til kvalifikationer, hvad der forstærkes af arbejdsorganisatoriske omlægninger og pres for den enkelte lønmodtager i at øge vedkommendes funktionelle fleksibilitet. Med det sidste menes, at den enkelte skal kunne påtage sig flere typer af arbejdsopgaver i takt med, at der sker omstilling og reformer samtidig med, at man skal kunne arbejde mindre specialiseret i opgaveudførelsen. Hertil kommer ønsket eller kravet om større responsivitet i forhold til borgerne.

Virksomheder og institutioner kan indrette deres personalepolitikker forskelligt, hvor det for ikke-faglærte og faglærte typisk har været med en numerisk fleksibilitet som basis (dvs. at det er nemt at ”hyre-og-fyre” omkostningsfrit for arbejdsgivere i Danmark), mens den funktionelle fleksibilitet har været mere udpræget for fagprofessionelle og professionelle; men udviklingen går i retning af, at der i situationer uden stor arbejdsløshed satses mere og mere på udvikling af den enkelte medarbejders funktionelle fleksibilitet. Når det sidste sker også for ikke-faglærte og faglærte, bliver de ligeledes relevante for en diskussion af øget tværfaglighed i opgaveløsninger i virksomheden eller institutionen; og afklaring af koblingskompetencer mere presserende.

Til de ovennævnte faktorer kommer så ønskerne – eller rettere: kravene – om større fler- og tværfaglighed i opgavevaretagelsen. De sidste bunder i sidste instans i de politiske og ledelsesmæssige krav om mere effektivitet og større produktivitet og ønsket om samtidig at sætte en ny kvalitets-dagsorden i forhold til at løse de udfordringer – ”grand challenges” – som de nationale velfærdsstater står over for, især inden for de offentlige velfærdsinstitutioner. Opgaverne har fået mere kompleks karakter, hævdes det, samtidig med, at der er begrænsede ressourcer fremover, og det

tilsiger ny tværfaglighed i måden at arbejde på. Hertil kommer kravene om hensyntagen til brugerønsker i det offentlige, hvor samskabelse er blevet et nøgleord for nye måder at se serviceproduktion på, netop som ko-produktion, hvor brugere også er med til at definere, hvordan der skal handles i bestemte servicesammenhænge.

En ny og udvidet forståelse af faglighed og en ny rolle for de institutioner og sammenhænge, der er med til at forme kvalifikationer og kompetencer, er altså vokset frem. Det følges op ledelsesmæssigt og adfærdsmæssigt i institutioner. Gennem snart en del år har store grupper af offentligt ansatte – især fagprofessionelle – følt et ubehag ved den NPM-gørelse af arbejdet, der har fundet sted, hvor performance management ses som prototypen på ensidig resultatorientering og målingskultur. NPM opfattes som et opgør med fagligt selvstyre, og i så fald kommer der ikke nemt entusiastisk medspil på medarbejderside til kontrol- og målingsaktiviteterne (Christensen og Lægreid 2001, Andersen m.fl. 2014, Gleerup 2016). Alle erfaringer fra studier af, hvad frontmedarbejdere oplever og vurderer som væsentligt for mindre positiv indstilling til arbejdet, flugter med denne konstatering (Lipsky 2010, Brodkin and Marston 2013, Public Management Review 2014a og b). NPM kan imidlertid ikke gøres eneansvarlig for de nye ønsker og krav om tværfaglige og tværsektorielle arbejdsmåder, som nu har vokset sig stærke (Dalsgaard og Jørgensen 2016a og b). De ønsker, krav og hensyn har både saglige, ledelsesmæssige og erfaringsmæssige baggrunde – og de har allerede fået tilbagevirkningseffekter på de uddannelsesinstitutioner, der skal forberede nye dyrkere af fagene til arbejdet (Metropol 2016).

Det er både *mere og dybere tværfaglighed*, der kaldes på. Implikationerne er nye uddannelsestiltag, nye arbejdsorganiseringer og nye samarbejdsformer. Tværfaglighed har også nået politikerne og er gået hen og blevet et nyt slagord – et ”buzzword” med magt bag sig, men som samtidig delvis modsiges af praktisk uddannelsespolitik med folkeskole- og gymnasiereformernes styrkelse af traditionel faglighed. Ifølge beslutningstagere og ledere er opskriften accelereret tværfaglighed, som er målrettet erhvervslivets og det offentliges behov – hvordan de så end tolkes forskelligt. Bagved ligger en forestilling om et videnssamfund, hvor der skal økonomiseres og forvaltes med ressourcerne – herunder de menneskelige – så de kan kombineres eller kobles ligesom andre produktionsfaktorer og uden, at der kommer modstand herimod fra lønmodtagerside. Gamle fagforståelser, fagmonopoler og sektormæssige ”siloer” skal brydes ned. Tværfaglighed bliver lige frem gjort synonym med *innovation* – der sættes i modsætning til den traditionelle og gammeldags, stive faglighed (Sørensen og Torfing 2005, 2011). Netværksbaserede organiseringer tales op som en alternativ ramme (Torfing et al. 2012). Erfaringer med fortsat effektivisering med gammelkendte fagligheder som basis er ikke altid positive, og potentialerne i samarbejder på tværs af faggrupper, organisationer og ”siloer” er vurderet til at være store. Overleveret viden, kunnen og villen skal høre gårsdagen til, er kravet, og i stedet må der ske nyvurdering af fagligheder, arbejdsmåder og organisationsvirke.

Men skal prisen for tværfaglighed også være en øget grad af *instrumentalisering* af viden, kunnen og villen – altså af lønmodtagernes fagligheder? Det vil næppe blive accepteret. Faglige universer indbefatter også særlige sproglige koder og udtryksmåder. Samarbejder – også tværfaglighed - skal organiseres og udvikles, og kravene herom kommer i stigende grad ude- eller oppefra. Det er måske mindre de ansatte selv, der som grupper har følt et indre behov for at udvikle tværfaglighed, som det

opfattes som et autoritativt pånødent krav, der driver udviklingen heraf frem. Det har vi ikke fast empirisk viden om; men i så fald mindskes nysgerrighed og vilje til at udvikle en sådan også. Det er faren, når man går fra mere intern mod mere ekstern definition af arbejdsorganisering og arbejdsmåde. Når der sker tvungen forskydning mod tværfaglighed eller tværdisciplinært arbejde, hæmmes den indre motivation og lærevillighed, mens den kan øges ved mere autonomt følte behov herfor. Det peger på nogle funktionsbehov, som vi skal uddybe i næste afsnit. Omvendt kan grupper af fagprofessionelle også søge at fastholde gamle bastioner ved at være skeptiske over for eller modstandere af nye operationsmåder. De bliver udfordret (Fremfærd 2016).

Incitamentsstrukturer og adfærdskrav rettes nu ind for at fremme målet om tværfaglighed. Det kan aflæses i aktuelle tiltag lige fra politiske krav om oprettelse af lokale rehabiliteringsteams i beskæftigelsespolitikken herhjemme til EU´s forskningsprogram ”Horizon 2020”, hvor det sidste også har graden og kvaliteten af innovation – operationelt forstået som inter- og transdisciplinær forskning – som kriterium for, om ansøgninger er støtteberettigede. Eksemplerne signalerer også de faglige følgevirkninger, som de nye krav om arbejde på tværs har i forhold til hidtidig faglig praksis og praksiskvalificering. Der er politisk og administrativt pres for at få skabt forandringer, og de ønsker og krav er ikke lige populære hos alle grupper af ansatte.

En sådan drejning væk fra faglighed mod tværfaglighed har altså en hel del følger. Også forståelsesmæssige, hvad der optager os i dette teoretiske studie, for her kommer kommunikative og adfærdsmæssige aspekter af koblingskompetencer særligt i spil.

4.2. Fagligheder på tværs kræver udvekslingszoner og behov for kobling

Det er overvejelser med store konsekvenser, der må gøres omkring organiseringen af arbejde på tværs af fag, faglige søjler, organisationer og sektorer. Der er særlige betingelser, der skal være til stede, for at det giver mening at tale om og prioritere det tværfaglige. Begreber og forståelser har stor praksisrelevans.

Både viden, sprog, begreber, forståelser, modeller og metoder forekommer at skulle være forenelige, for at tværfaglighed skal kunne lykkes. Og det tager tid og koster ressourcer. I videnskaben lærte Thomas Kuhn os om besværlighederne med at få nedbrudt paradigmer (Kuhn 1962), og mange indsigter herfra synes stadig gyldige, også uden for et meget snævert (natur)videnskabeligt univers. Men det betyder ikke, at mere ikke kan gøres kompatibelt, når det gælder fagligheder. Det videnskabelige paradigme-begreb lukker rigelig meget for at kunne tænke tværfaglighed og andre former for samarbejde mellem grupper med forskellige syn, teorier, metoder og interesser. Der tænkes kun i konkurrence og med eet paradigme som dominerende. Sagde Kuhn. Den beskrivelse behøver hverken at være særlig dækkende for videnskaben – og da slet ikke samfundsvidenskab og humaniora – eller være overførbar til de øvrige dele af arbejdsmarkedet. Samarbejde på tværs er mulig – under særlige betingelser.

Når samarbejder iværksættes på tværs, etableres der naturligt nye måder at tale sammen på og måder at begynde at forstå hinandens fagligheder på. Ny arbejdsorganisering er så at sige lig med at skabe nogle nye mødepladser eller ”*udvekslingszoner*” med særlige hybride former for sprog og

kommunikation. Det gælder så om at få skabt sådanne rum og muligheder for at finde fællesnævnere, der ikke spænder ben for samarbejdet, men som fremmer det. Det er både det faglige indhold i indsatser og sprog og kultur, der skal kobles. Tværfaglighed kan ikke rationelt planlægges ovenfra, men fordrer alligevel ledelsesmæssig orkestrering og tid til at blive udviklet organisk. Her indtager kulturelle repræsentationer som sprog og adfærdsnormer en ikke-uvæsentlig rolle. De er med til at bestemme adfærden, som også er påvirket af de institutionelle rammer.

Forudsætningen er dog, at man kommer ud over et simpelt jargon-sprog; der skal udvikles genuine *hybride former for sprog og forståelser*, som giver indgange til faglighederne, og som kan producere noget nyt. Hvis det skal lykkes at få etableret et tværfagligt fællesskab. Det kan også mislykkes, så der ikke nås fælles forståelser af opgaven og ikke udvikles et hybridt sprog.

Fra såvel faglærtes som ikke-faglærtes historie kan man lære, at der altid sker en indsocialisering til en bestemt arbejdsmæssig og faglig sammenhæng. Der er også et fagsprog knyttet hertil, og det er meget forskelligt på kontoret, i skurvognen, svømmehallen og styrelsen. Allerede uddannelsen, som folk tager, er ikke kun tillæring af en bestemt formel viden og bestemte færdigheder, men også dyb socialisering til et område og dets kultur. Det involverer også et fagligt sprog, kommunikationsformer og adfærdskodekser. For fagprofessionelle taler man om fælles teori, metode og etik. For at kunne fungere normalt i arbejdssammenhænge, skal man have sådanne forståelser og ”underjordiske sandheder” med sig, og det får man, så snart man er i en konkret jobsammenhæng. For at fungere i en tværfaglig ramme, må der så udvikles zoner for udveksling af begreber, forhold, der får greb om kommunikationer og grupper af mennesker, der lærer at se sig selv som operationel gruppe i forhold til at vurdere og bearbejde de kontekstafhængige problemer. Fælles. Først da kan tværfaglighed blive udviklet og anvendt.

Det betyder, at det er mere end rationelt tænkte organiseringer, der skal komme til at fungere, når der sættes turbo på udvikling af tværgående samarbejder og tværfaglighed. Der må følgelig tages hul på udveksling af sprog, forståelser, kultur og faglige indsigter, og disse må forbindes på en orkestreret måde, hvis der skal kunne etableres grænsekrydsende samarbejder. Der skal nok særlige koblingskompetencer til at få dette til at ske organiseret. Altså som forudsætning for tværfaglige opgaveløsninger. De sidste må dog ikke blive alt for korte projekter, for så vil interaktionerne bliver præget for meget af ”faget” og for lidt af grænsefladerne mellem de deltagende folks fagligheder. Mere *fast institutionalisering af samarbejdet* synes påkrævet.

Tidshorisonten er altså også væsentlig, og den skal være mere end helt kort. Ellers bliver det kun ad hoc-samarbejder, der ikke fundamentalt ændrer på den måde, problemer løses på. Håndtering af organiseringsspørgsmålet handler i udpræget grad om at give rum for koblingskompetencer.

Man må så også formode, at det går meget lettere med at få udviklet anvendt tværfaglighed, hvis dette sker evolutionært eller selvstyret i de organisationer, der er involveret. Det vil kunne frigøre den *positive motivation*, som er én af forudsætningerne for et vellykket samarbejde mellem faglige medarbejdere. Mange offentligt ansatte har netop en særlig prosocial motivationsform, en *offentlig sektor-motivation* – eller om man vil: en særlig offentlig service-etos - der er forskellig fra ydre og indre motivation (Perry et al. 2010, Anderfuhren-Biget and Varone 2010, Andersen og Pedersen

2012, 2014). Opfattes styring og arbejdskrav som autoritativt givet ovenfra, og kravene opfattes som værende på kollisionskurs med faglige normer og viden, kommer der nemt resignation, passivitet eller modstand. Procesreguleringer, som politikere eller topledelser dikterer autoritativt, kan nemt give kontraproduktive resultater. I stedet for kontrollerende skal styring være understøttende, hvis den skal motivere medarbejderne.

Denne formodning om betydningen af autonomi eller autoritet som samarbejdets udspring underbygges af megen forskning (Politica 2012, Andersen og Pedersen 2014, Baadsgaard m.fl. 2014a, Andersen og Pedersen 2014, Pedersen og Collin 2015, Harrits og Møller 2016). Økonomiske gevinster ved tværfagligt arbejde lokker ikke de fleste offentligt ansatte til at involvere sig. Det er arbejdsopgavernes karakter og arbejdets betydning for andre, der står i centrum for opmærksomheden, og det skal tværfaglighed kunne hjælpe med til, hvis motivationen skal fremmes. Det sker bedst, når der ikke opleves, at tværfagligt arbejde fordres ovenfra – uden at man selv har været med til at føde ideerne om tværfagligt arbejde - og når styring ikke vurderes ensidigt som resultatkontrol. Public sector motivation sætter meningen med arbejdet og forpligtelsen over for ”det fælles bedste” i centrum.

Det er altså væsentligt, at autoritet ikke udøves striks hierarkisk som styring af personale med præstationsorienterede redskaber, der demotiverer, og at personalegrupperne både kan se en mening med at samarbejde på tværs, og at det er meningsfyldt i den arbejds- og servicesammenhæng, der er tale om. Det er en første forudsætning. En næste forudsætning er tilstedeværelse af aktører og grupper, der aktivt påtager sig arbejdet med at *koble* sprog – verbal og non-verbal - koder, diskurser og kommunikationer, forståelser og faglige indsigter omkring problemer. Såfremt tværfagligt arbejde dikteres ovenfra af politikere eller centrale ledere, vil der være stor risiko for, at det ikke kommer til at give mening til de deltagende aktører, og så kan man ikke forvente samme positive motivation, men snarere passivitet, ligegyldighed eller deciderede sabotageforsøg over for det pånødne samarbejde på tværs.

Der kan være – og er helt sikkert - flere forudsætninger for vellykket grænseoverskridende samarbejde, men disse to forudsætninger kan krydse hinanden på forskellig vis, og det koncentrerer vi os foreløbig om.

Sætter man samarbejdets faglige basis, der kan være baseret på én dominerende ekspert-/ faggruppeforståelse eller en tværfaglig, sammen med, hvordan samarbejdet er opstået og styret, får vi nogle udfaldsrum for sådanne udvekslingszoner. Samspillet kan være deliberativt fastlagt, så autonomigraden føles høj, eller det kan være autoritativt givet fra ledelsesside, hvor samme frihedsgrader ikke findes. Vi kan tale om *idealtyper af udvekslingszoner*. Det er illustreret i figur 4.1.

Figur 4.1: Idealtyper af udvekslingszoner for samarbejder mellem grupper af medarbejdere

	(Ekspert)faglig basis	**Tværfaglig basis**
Samspil defineret gennem		

Autonomi	*Integreret og dyb flerfaglighed* **I**	*Tværfagligt fællesskab* **II**
Autoritet	**III** *Samarbejde domineret af en monofaglighed*	**IV** *Påtvungent opfattet samspil*

Det er *i grænsefladerne mellem forskellige faglige grupper og koblet forståelse i en udvekslingszone*, at tværfagligheden produktivt kan udvikles og anvendes, som angivet i kvadrant **II**. Her nås de bedste resultater. Det er, hvad der sker i grænsefladerne mellem fagligheder, og hvordan organisering af en ny faglighed som anvendt tværfaglighed sker, at nøglen ligger til succes; og det er så også her koblingsaktiviteter er afgørende forudsætninger for tværgående samarbejder. Hvis der sker for stærk top-down styring af arbejdet med at udvikle fælles sprog, forståelser og faglige løsninger, kan et sådant pånødet samarbejde altså resultere i mindre produktive samspil – eller helt mislykkede. Det er angivet i kvadrant **IV**. Det er de to udfaldsrum for tværfaglige integrationsforsøg, hvor der i II kan forventes at blive udviklet fælles normer og forståelser og måske en slags fælles epistemologi, en fælles og overordnet erkendelsesinteresse som basis for virket. Et sådant hybridsprog og fællesforståelse vil typisk være fraværende i zone IV, hvor faldgruberne er mange. Ledelsesarbejdet vil heller ikke have mange chancer for at lykkes, for der vil ikke fra faggruppernes side være motivation til at dyrke samarbejde.

Hvis man fastholder en dyb faglighed eller et ekspertisebaseret virke, hvor et samarbejde er pålagt og defineret ovenfra – og altså uden at de ansatte og de decentrale ledere selv har fået lov til at bestemme indhold og former for samspil, så får man nemt et dominansforhold af én slags faglighed i mødet mellem forskellige fagligheder. Her må nogle indordne sig under en anden faglighed eller gruppes dominans. Det er kvadrant **III**´s angivelse. Omvendt antages det med ovennævnte idealtype, at det bestemt er muligt at få kreeret nye typer af fælles sprog og forståelser mellem to eller flere fagligheder, såfremt det bliver fagenes eller professionernes udøvere, der selv tager initiativ til at få fastlagt samspilsmåder, opgavefordelinger og indhold i en mere sammensmeltet faglighed. Det er kvadrant **I**, vi så befinder os i. Det kan være et flerfagligt samarbejde mellem social- og sundhedsassistenter og pædagoger i en kommunal institution, eller eksemplet kan være den faktiske udvikling, der er sket af et nyt vidensfag som biokemi i grænsefladerne mellem to tidligere adskilte faglige discipliner. Biokemi er altså et positivt eksempel på udvikling af en ny og dyb flerfaglighed. Men ikke mere. Vi har ikke at gøre med tværfaglighed kun flerfaglighed.

Det gælder for udvikling af udvekslingszoner som for motivation og kvalificering, at der både er et individ-, et gruppe- og et organisationsniveau at tage i betragtning. Fagprofessioner og faglige grupper udgøres nok af individer, der kan have forskellige indstillinger og meninger, men det er de

kollektive holdninger og handlinger i bestemte organisatoriske sammenhænge – altså i bestemte kontekster – der er afgørende for, om man over tid kan få institutionaliseret og sikret et forpligtende samarbejde mellem faggrupper.

Figur 4.1 har så også den pointe indbygget, at *bevægelser* fra eet udfaldsrum til et andet helst skulle være fra den underordnede position, som nogle fagligheder/fagrepræsentanter vil have fået i III, og at bevægelsen går mod I eller IV. Sådan skal også opleves. Den sidste zone er den mest optimale set ud fra et tværfagligt perspektiv, hvor det ikke er homogene, men forskelligartede betingelser, der gør sig gældende for samspillet. Pointen kan igen skærpes derhen, at noget sådan ikke kan beordres frem ovenfra, men fordrer aktiv og positiv deltagelse fra de forskellige grupper af ansatte, som bliver involveret, og at udvekslingen af sprog, syn og ideer ikke sker uden, at der aktivt foretages en form for kobling heraf. Derfra springer behovet for udvikling af koblingskompetencer.

Ledelsen har overordentlig stort ansvar for, at der gives plads og rum til det grænsekrydsende arbejde. Den øverste ledelse har et dobbelt ansvar herfor. Den må gå foran ved 1) strategisk at udstikke retningslinjer for arbejdet og 2) mandatere etablering af udvekslingszoner, så der skabes et miljø for forandringer. Organisationen skal geares anderledes til at få forbedret kvalitet, kvantitet og resultater af indsatser (Hasle m.fl. 2016, Buchholt og Jensen 2016). Ledelsen må vise sig som rollemodel og kulturbærer på samme tid. Det er ikke en sideordnet organisering ved siden af den allerede etablerede, der skal kreeres, men arbejdet skal omstilles og rekalibreres, når der er skabt forståelse for strategien og sammenhæng i oplevelserne. I det offentlige kan der ligge en stor fare i, at det grænseoverskridende arbejde får status af et fra hierarkiet afsondret laboratorium, som kan få tilbagekaldt sin licens til at operere ganske hurtigt. Lederskab er at tage ansvar for, at den dobbelte strategi bliver rodfæstet hos aktørerne, og at ansatte og decentrale ledere forstår, at de har et medansvar for, at strategien bliver realiseret. Fra diktater og dokumentationer må der gås til dialoger og virkevurderinger.

Det er så bare ikke nok med gode ledelsessignaler og, at der er særlig offentlig motivation til stede hos de involverede faggruppemedlemmer - som undersøgelser har vist, er tilfældet. Der må også *aktiveres tværfaglige sprog, koder og forståelser*. Nogle aktører skal autoriseres til at foretage dette proaktive stykke integrationsarbejde, og det er ikke nødvendigvis eller typisk den øverste ledelse, der skal være tale om – og næppe heller politikere, der opleves som fjerne. Set fra et sagligt og fagligt synspunkt er det væsentligt, at der kan udvikles tillid til dem, der skal koordinere og koble personer, sprog og forståelser, så der ikke opstår mistanke om andre og skjulte dagsordener – især resultat- og kontrolorienterede – og at der kan foretages erfaringsopsamling og læring hos nøglepersoner, men det er lige så vigtigt, at det ikke bliver på en enkelt fags eller fagprofessions egendefinerede grundlag. I princippet skal alle kunne føle sig involveret og dækket ind – fagligt, forståelses- og interessemæssigt.

Noget sådant sker ikke nemt eller hurtigt. Langt flere kognitive, organisatoriske og uddannelsesmæssige ressourcer fordres i forhold til, hvad der normalt antages, hvis der skal komme noget dueligt ud af at koble fagligheder og have kompetencer i forbindelse hermed. Det har den vidtdrevne reformiver i den offentlige sektor hidtil ikke taget nok hensyn til. Meget reformarbejde er

da også slået fejl eller har ikke givet det forventede udbytte. Trods de utallige metriske målinger. Og da slet ikke hurtigt. NPM har ikke kunnet levere resultaterne. Tværfaglighed er heller ikke noget, som ledere og medarbejdere bare kan beslutte at ville praktisere i stedet for traditionel faglighed eller performance management. Vores foreløbige erkendelser siger, at det er meget andet end voluntarisme og/eller ledelsesdiktater, der må være i spil, og at det er *langsigtede kapacitetsopbygninger*, der vil være forudsætning for funktionsduelighed af tværfaglighed og ”koblings”-aktiviteter.

Stiafhængigheder spiller stadig en afgørende rolle. Faglige delinger og uddannelsestraditioner ligeså. Og adfærden i institutionerne har DNA-strenge, som man ikke hurtigt og nemt kan manipulere med. Igen: tværfaglighed og motivation herfor kan ikke beordres frem. Der skal arbejdes med og på at udvikle den offentlige service-motivation og i en tværgående retning i forhold til meget hidtidigt arbejde i kommuner, regioner og stat. Det udsagn er der både historiske og systematiske indsigter bag.

De offentligt ansatte udgør så heller ingen grå masse af individer og grupper, men er et meget sammensat personale af meget heterogene grupper. Det gør samtidig afklaring af, hvordan faglærte, ikke-faglærte, professionelle og fagprofessionelle skal forstås, mere bydende, end vi oprindelig havde forestillet os. Og her koncentreres forståelsen altså i første omgang om de to første former for ”faglærte”. Dernæst tages professionelle og fagprofessionelle op. Dermed aftegnes situationen omkring fag, profession og adfærdskodekser *før* samarbejde på tværs og udvekslingszoner også mere klart.

4.3. Faglært og ikke-faglært som forskningsmæssige kategorier

Når vi har sagt, at man ikke kan neglicere faglærte og ikke-faglærte beror det på, at de udgør den overvejende del af den danske arbejdsstyrke. Faglærte tegner sig for næsten 40 %, og de er dermed den største gruppe. 16 % har en mellemlang videregående uddannelse og 7 % en akademisk. Ikke-faglærte tegner sig for den sidste gode tredjedel af arbejdsstyrken. I den offentlige sektor udgør faglærte og ufaglærte dog en langt mindre andel, hvor personalet er domineret af fagprofessionelle (professionsbachelorer) og professionelle (akademikere). Her er procentdelene næsten vendt om, hvor de fagprofessionelle har dominansen. Og trefjerdedele heraf er kvinder.

I forskningslitteraturen er synet på lønmodtagere domineret af fagprofessionelle. Faglærte og ikke-faglærte overses gerne – ja de sidste afskrives næsten som fremtidigt relevante, da de ufaglærte jobs forventes at forsvinde, og der er også skrevet halve gravskrifter over de faglærte. Ganske forkert. Disse grupper er store, stærke og levedygtige – men jobfunktioner og kvalifikationskrav ændrer sig. Forskningens overfokusering på fagprofessionelle fører let til undervurdering af kvaliteter i og karakter af de første grupper og deres arbejde: Hvad der er kaldet ”erhvervsfag” (Jørgensen 2009).

I den anglo-amerikanske forskningstradition er de næsten ikke dækket ind, hvad der så delvist kan forklares ved, at de her ikke spiller samme væsentlige rolle på arbejdsmarkedet, som de gør i nordeuropæisk regi. Det er heller ikke uden sammenhæng med den faglige organisering og det faglige selvstyre, som er stærkt i Danmark, Tyskland og de øvrige nordeuropæiske lande på kontinentet.

Tilsvarende har der været korporative strukturer, som har været med til at stå for regulering af arbejdsmarkedet og uddannelserne hertil (Thelen 2014, Jørgensen 2014a).

I de neo-liberale politikudviklinger ses faglærte og ikke-faglærte også som nogle vanskelige, monopoliseringslystne grupper, der begrænser fleksibilitet og ”betonagtigt” holder fast ved gamle jobfunktioner, arbejdsdelinger og privilegiestrukturer. Selvstyret – inkl. aftaleafledte rettigheder - anses for alt for stærkt. De er kort sagt set som skadelige for moderniseringspolitikker og omstillinger, som de (fag)professionelle også bliver det, om end begrundelserne kan veksle noget.

Der er dog forskelle mellem faglærte og (fag)professionelle, som vi skal søge at præcisere.

4.3.1. Forskelle mellem fag og professioner

Den faglige organisering har altså været og er et af de afgørende træk ved det danske arbejdsmarked og også ved reguleringen i den offentlige sektor. Faglig organisering omfatter næsten alle ansatte i den offentlige sektor.

Afgrænsningskriterier har således været uddannelsesbaggrund, hvor formelle fagmonopoler er blevet afmærket, og faglige kompetencer i arbejdsfunktioner, der afspejler reelle fagmonopoler. Ikke-faglærte har dog historisk og aktuelt fået overdraget eller overtaget jobfunktioner, hvor det er faglært arbejde, som udøves, og hvor mesterlæren har været indlejret i systemet (Sørensen m.fl. 1984). Det er f.eks. symptomatisk, at grænsen mellem ikke-faglært og faglært er blevet så udvisket, at Murerforbundet i midten af 1990´erne kunne fusioneres ind i det daværende SID (nu 3F). Grænserne mellem grupperne er således skiftende, hvor det er realkompetencer omkring jobbesættelser og jobudførelser, der er et bedre kriterie for at identificere og forstå fagligheden. Betydningen af AMU-systemet er historisk stor for den specialkvalificering, der foretages af ikke-faglærte – men nu også af faglærte – og VEU-indsatsen er i det hele taget en nøgle til at forstå, hvordan den høje mobilitet og fleksibilitet i det danske flexicurity-system kan indløses. Ikke-faglærte bliver faglærte og også certificeret sådan i mange tilfælde.

Ses på den internationale litteratur bliver sammenligninger mellem fag og professioner ikke altid let, da der er nationale traditioner og forskelligheder, der gør sig gældende, og som kan besværliggøre at finde sproglige fællesnævnere. Sprogbrugen fortæller noget om forskellige synsvinkler. På tysk tales om ”Fach” som faget og ”Beruf” som jobområdet. De tilsvarende engelske udtryk er ”subject” og ”occupation” og de svenske ”yrke” henholdsvis ”facket”. Til det sidste er der i nordisk regi også en tæt forbindelse til den faglige organisering.

Det faglige uddannelsessystem bygger i Danmark (og Tyskland) på vekseluddannelser, hvor praktikdelen for det meste foregår i virksomheder. Og de faglige organisationer har traditionelt gjort medlemskab betinget af en særlig faglig uddannelse. Det har først ændret sig med lovgivning under VK-regeringen i 2000´erne, at det er skabt en mere markedslignende situation for a-kasse- og fagforeningsmedlemskab. Der er mere end uddannelsesbaggrund at tage i betragtning, og nogle af de væsentligste elementer er jobfunktioner - som nævnt ovenfor - vidensgrundlag og autonomigrad i arbejdet.

Vidensgrundlaget kan være andet end teoretisk viden. Der er både ”kloge hænder” (Sennett 2009), kropslig, praktisk viden og tavs viden, som tegner faglærte. Faglærtes uddannelse består gerne af 2/3 praktik, mens professionsfagene ikke har mere end 1/3 praktik. I erhvervsfagene udbetales der også løn i praktikperioden. Alligevel kan uddannelseslængden godt være tæt på hinanden. Pædagoguddannelsen varer 3 1/3 år med 1 år som lønnet praktik (plus 3 måneders øvelsespraktik), hvor uddannelsen til datatekniker varer 5 år (med 3 år som lønnet virksomhedspraktik). Lønnen er ligeledes bedre for en datatekniker end for en pædagog. Det sidste forhold er dog heller ikke uafhængigt af et andet forhold, nemlig det, at de fagprofessionelle fag meget er kvindedominerede og rettet mod den offentlige sektor. Den sidste må i henhold til faglige og politiske normer i ”Den danske model” ikke være lønførende, men derudover eksisterer der direkte og indirekte lønmæssig forskelsbehandling af kvinde- og mandefag (bl.a. dokumenteret af Lønkommissionen (2010). Se også Jørgensen 2010).

F.eks. FOA´s medlemsgrupper afspejler også betydningen af vidensgrundlag og uddannelseslængde med forskellene mellem SOSU-hjælpere, SOSU-assistenter, pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter, der er de største medlemsgrupper. Samlet er 68 % af FOA´s medlemmer faglærte, men kun godt 1/3 er fuldtidsarbejdende. Lønindkomsten ligger da også 23 % under gennemsnittet for andre fagligt organiserede.

Fagets selvstyring og autonomien i ansvarsdelegering og opgaveudførelse veksler ligeledes. Staten tildeler formelt autorisation til medlemmer af en professionsgruppe, så borgerne kan føle sig trygge ved fagprofessionelt grundlag for hjælp og service. Faglærte har kun i ringe udstrækning sådan formel autorisation, og de faglærtes og ikke-faglærtes dispositionsmuligheder afgøres af samspillet med den enkelte arbejdsgiver omkring opgaver og arbejdsdeling.

Her har organisationernes kollektive indflydelse også betydning, fordi der kan laves aftaler og dannes normer for, hvordan gruppen får frihedsgrader og reguleres på måden, som ledelsesretten udøves på. Det er den decentrale del af ”Den danske model”, hvor der siden 1947 er udviklet et særligt samarbejdssystem – blot hinsides overenskomsternes konfliktzone – som fra 1970´erne også blev udbygget i kommunerne (Jørgensen 2014a). Her kan kollektive kampvåben ikke anvendes, og derfor er det dialoger og samforståelse, der er vejen frem til løsninger. Brugen heraf veksler dog mellem institutionerne, og lønmodtagersiden oplever stigende problemer med at få arbejdsgierne med på aktiv brug af medbestemmelse (Caraker m.fl. 2012).

For fagprofessionelles vedkommende gør der sig den pudsighed gældende, at den faglige organisering omfatter både ”menige” medlemmer og ledere. Med NPM-gørelsen af den offentlige sektor er der opstået spændinger mellem ledelseslag og ansatte, og det er konflikter, der ses genspejlet i fagprofessionernes organisationer. De faglærtes organisationer har ingen ledere i medlemskredsen. Allerede i Septemberforliget 1899 blev det gjort klart, at arbejdsledere ikke skulle kunne tvinges til at være medlem af en ”arbejderorganisation”. Den paragraf overlevede helt frem til 2007.

Der er således vekslende grænser mellem ikke-faglærte, faglærte og fagprofessionelle. Formel uddannelsesbaggrund tegner de stærkeste afmarkeringer, men arbejdsfunktioner, vidensformer, lønniveau og kontrol-/autonomigrader er andre indikatorer, som der må inddrages i vurderinger og

analyser. Som vi skal uddybe nedenfor, deler (fag)professionelle teori, metode og etik, hvor det sidste er fraværende som officiel og styrende aspekt af de faglærtes virke. Hvis man vil analysere udviklingen af fag og professioner, må der således ses bredt på uddannelsessystem, beskæftigelsessystem, delarbejdsmarked *og* indflydelses- og magtforhold i virksomheder og institutioner.

4.3.2. Forskningstraditioner og faglighed

Fag og faglighed må således forstås og analyseres i historiske, arbejdsmarkedsmæssige og institutionelt-regulative sammenhænge. Det gøres da også i forskellige grene af den internationale forskning. Vi skal opridse nogle af de vigtigste.

Arbejdssociologiske studier har mest fokuseret på håndværksfagenes udvikling, hvor automatisering og ændringer af arbejdsorganisering sætter pres på den traditionelle faglige autonomi. LEAN-produktion ses f.eks. som en aktuel trussel i den henseende for fag. Interessen har dog været bundet til mandsdominerede enkeltfag i mange tilfælde, altså nærmest case-studier, hvorfra der kan være et stort spring til overordnede teorier og generaliseringer. Håndværksfagene især er meget traditionsbundne, stærkt kønsmærkede og med få indslag af etniske minoriteter. Faglighed opfattes i denne forskningstradition næsten som et ideal om kvalitativt godt arbejde (”ypperligt” arbejde). Der tales om helhed og selvstændighed sat op over for stærkt specialiseret og instrumentaliseret arbejde. Fleksible produktionskoncepter kan imidlertid også rumme en bredere faglighed og et unikt ”kompetenceregime” (Kern & Schumann 1984, Piore & Sabel 1984, Kristensen 1996, 2014, Thelen 2014).

Bredere *arbejdsmarkedsstudier* – specielt sociologisk orienterede – har opereret med begreber om faglige delarbejdsmarkeder, hvor der yderligere accentueres af udvikling af interne arbejdsmarkeder (Sengenberger 1987, Atkinson 1995, 1986, Jørgensen m. fl. 1990, Ashton 2004). Segmenteringer er udbredte. Der er stærke mure mellem faglige jobområder og altså forskellige standardmodeller for faglighed. Modsat denne forestilling - eller måske svarere som et politiksvar herpå - arbejder andre med antagelser om transitionelle arbejdsmarkeder (TLM-teori), trædestene mellem forskellige positioner på arbejdsmarkedet med bevægelser ind og ud af arbejdsfunktioner (Schmid and Gazier 2002, Rogowski 2008). Segmenteringsteser har dog mest vind i sejlene. Brede erhvervsfaglige uddannelser giver adgang til faglige delarbejdsmarkeder, men der er forskelle på, hvor regulerede disse er, og hvor meget det er interne karrierestiger i virksomhederne, der er vejen frem for arbejdskraften til fast integration og begyndende specialisering.

Det faglige selvstyre i Danmark ses i forskningen som et eksempel på stærkt organiserede og regulerede delarbejdsmarkeder med korporative træk og høje kvalifikationer, og hvor der er større fleksibilitet og sikkerhed på samme tid (Thelen 2014). Afstanden til traditionel tayloristisk arbejdsorganisering vurderes som uhyre stor. Nye fagområder skyder også op, især inden for servicefag, medier og it. Disse nyere grene af forskningen med stærkere indslag af politologisk og sociologisk teori er mere optimistiske end ældre kontinentale og anglo-amerikanske studier, også fordi der heri indlejres et aktør- og handlingsperspektiv.

Uddannelsessociologien har naturligt rettet radaren mod undervisningsfag og vidensfag. Erhvervsfaglighed hviler på særlige pædagogiske og didaktiske principper, hvor teoretisk viden og skolebaseret læring forenes med læring i praksis. Der indkodes bestemte videns- og tænkeformer, som er med til at give identitet og handlekompetencer. Men der er altså også tale om virksom socialisering til arbejde på bestemte jobområder. Overgangen fra uddannelsessystem til arbejdsmarkedsplacering er naturligt nok et fokuspunkt for uddannelsessociologien, hvor forbindelsen til den bredere arbejdsmarkedsforskning er lige så klar som policy-relevant.

Fag kan således både ses som ”fagidioti”, domæner, praksisformer og som interessevaretagelse ud fra særinteresser. Der kaldes på dynamiske forståelser, for gamle fag kan uddø, mens nye skyder op, og de institutionelle rammer er afgørende for både regulering og konkret arbejdsorganisering i virksomheder og offentlige institutioner. Parterne på arbejdsmarkedet, de faglige organisationer, er også med i reguleringer. Man kan tale om, at der er etableret flere ”*kompetenceregimer*” (Jørgensen 2009, p. 19) – idealtypisk set (jf. skema 4.1). Det faglige selvstyre tegner et alternativ til markedsbestemt styring og til ren statslig styring af fagets uddannelse, organisering og regulering. Der er dog tale om meget skematiske opstillinger, som ikke har direkte empiriske modsvarenheder – hvad idealtyper aldrig har.

Skema 4.1: Idealtyper af faglige kompetenceregimer

	Markedsstyring	**Fagligt selvstyre**	**Statsstyring**
Rationale	produktionslogik	fag- og professionslogik	skolelogik
Institutionel ramme	virksomhed	erhvervsfag/profession	uddannelsesinstitution
Indholdsfokus	nytte/profit	faglige profiler (skabt organisatorisk og interesseorienteret)	politisk bestemt
Reguleringskultur	liberalistisk	Korporativ/konsensus-kultur	etatistisk
Identitetsprofil	virksomhedsbunden	fag- og professionsbunden	borgerbunden
Arbejdsmarkedsmodel			delarbejdsmarkeder

	primære, sekundære og interne arbejdsmarkeder	faglige domæner og sekundære arbejdsmarkeder	

I det *markedsdominerede regime* underlægges erhvervsuddannelser de enkelte virksomheders kortsigtede profitinteresser, hvor det kan være vanskeligt at få rodfæstet en mere langsigtet investortænkning. Markedet er atomiseret og reaktivt med pris- og mængdebevægelser som centrale tilpasningsmekanismer, hvor faglært arbejdskraft også efterfølgende vil kunne få erfaringer med numerisk fleksibilitet som dominerende personalestrategi i mange virksomheder. Uddannelsesinvesteringer bliver nemt sparsomme, da alt skal ”kunne betale sig”. Følsomheden over for konjunktursvingninger og strukturændringer bliver høj for arbejdskraften. Lakmusprøven for arbejdskraftens oplæring og uddannelse er økonomisk udbytte. Identifikation med virksomheden og dens interne struktureringer bliver meget nemt et resultat heraf. Det er dokumenteret, at dette regime også opdeler i kernearbejdskraft og rand- eller periferiarbejdskraft, hvor den første skærmes mod mange af de risici, som lønmodtagere må lære at leve med, for tilpasningsomkostninger væltes hurtigt over på dem, der ikke er del af kernearbejdskraften. De sidste er ansvarlige for produktion og udvikling i virksomheden.

I det *statsstyrede regime* har det offentlige hele ansvaret med at organisere og praktisere uddannelse. Det indebærer også fare for at dekoble uddannelse og det private arbejdsmarkeds behov, men rummer til gengæld også muligheden for at skræddersy faglighed til egne virkebehov. Almene uddannelser underlægges et gymnasialt dannelsesprincip, hvor boglige evner sættes højt, og de skolebaserede erhvervsuddannelser har kun korte praktikperioder indbygget. Hvordan man performer som elev eller studerende afgør i høj grad, hvilken social status, man får. Og når det er ”talens, teoriens og abstraktionens primat” (Greiner 1999, p. 70), der er idealet, er det også en orientering mod en oplyst og dannet samfundsborger, som skal sætte sig igennem. Ikke nødvendigvis det erhvervsfagligt relevante.

Det er det derimod i det tredje regime, *det faglige selvstyre*, hvor arbejdsmarkedets parter har en privilegeret stilling. Nok sætter staten minimale lovgivningsrammer og giver finansiel basis for investeringer, men det er i høj grad op til organisationerne selv at regulere de faglige uddannelser. Centralt og decentralt. Som lønmodtager kommer man typisk til at identificere sig stærkt med ”faget” – mere end med den enkeltvirksomhed eller offentlige institution, man bliver ansat i. Det faglige selvstyre er stærkt bestemmende og stærkt selvbevidst. Også derfor er delingen mellem faglærte og ikke-faglærte en væsentlig social og interessemæssig markør. Let identificerbare, genkendelige og standardiserede kompetencer er således et definitorisk kendemærke ved fag, og det er også forudsætning for en høj mobilitet på arbejdsmarkedet.

Virkeligheden er en broget blanding af elementer fra disse tre rene former. I Danmark er indslagene af statslig og faglig regulering stærke. Fag og faglighed er indskrevet i større økonomiske, politiske, sociale og kulturelle kontekster, som gør ”kompetencer” til en svær størrelse af bokse med som generaliseret begreb. Det må disaggregeres, relateres til de enkelte områder og grupper af lønmodtagere.

Der skal tænkes i at få uddannelse, beskæftigelse og indholdsrationale, regulering og arbejdsidentitet bragt på en fælles nævner, hvis der ikke skal opstå mismatch-problemer og sammenstød mellem kvalifikationskrav (forstået som funktionelle aspekter af brug af kompetencer i bestemte arbejdssituationer). De erhvervsfaglige uddannelser medierer mellem uddannelse og arbejdsliv på praksisnær og meget koordineret måde. Der er helhedsorienterede koblingsmekanismer installeret i systemet. En sådan tæt kobling mellem uddannelse og arbejdsorganisering er udviklet svagere for de fagprofessionelles vedkommende.

Det er heller ikke magtfrie rum, kvalifikationer bringes i anvendelse i. De danske og nordiske traditioner for konsensusorienterede praksisser tilsiger, at arbejdsgivere og lønmodtagere forhandler decentrale rammer og politikker, så arbejdsgivernes instruktionsbeføjelser hele tiden bruges på en afstemt måde i forhold til lønmodtagerønsker. Lav magtdistance og tætte dialogmuligheder mellem ledelse og medarbejdere fremmer samarbejdet. Det vurderes i forskningen at være at stor betydning, også for de skandinaviske landes høje ”sociale kapital” (Torpe 2013, Tidsskrift for Arbejdsliv 2014, Moltke og Graff 2014). Det er ikke mindst et historisk resultat af kultiveringen af aftaleprincippet på arbejdsmarkedet, hvor tillid og generaliserede normer har været lagt til grund. Det har haft civilisatorisk indflydelse på samfundsudviklingen.

Historisk har denne indlejring af fagligheden givet stærk kontinuitet til håndværksfagene, men med de nye og mange servicebetonede fag er antallet og karakter af uddannelser og fagprofiler ændret. Opdelinger mellem fag og grupper af arbejdsidentiteter er dog vidtdreven på det danske arbejdsmarked (Caraker m.fl. 2015), hvad der også betyder, at kvalifikationer, ekspertise og fagidentiteter ikke nødvendigvis lægger sig pænt op ad eller i forlængelse af hinanden. Man kan altså ikke operere med uddannelse, videnselementer og jobfunktioner som historisk invariante størrelser. Reguleringer sker heller ikke uafhængigt af de organisatoriske og statslige rammer, der er stærke drivkræfter i udviklingen af fag og professioner. Moderniseringer i den offentlige sektor spiller endelig også ind som rammesættende. Både positivt og negativt.

Der er dog igen grund til at understrege, at fag og ”kompetencer” har fået både faktuelle, *objektive*, og identitetsmæssige, dvs. *subjektive*, sider. De første udgøres af fagets eller professionens videns-, job- og organisationsside, og de sidste af tillagt betydning hos den enkelte og gruppen af fagidentitet, autonomi, social status, karakter af fagligt fællesskab og kultur.

De faglærtes kompetenceprofiler er både brede og høje set i forhold til de ikke-faglærtes, men traditionelle håndværkerjobs kan altså også skiftes ud med nye specialarbejdere som jobindehavere. Ikke-faglærte områder kan som nævnt gøres til faglærte, som det f.eks. er sket med industrioperatører og renovationsarbejdere. Faglig stolthed over ”godt arbejde” er stadig en vigtig fagbaseret standard på samme måde som fagprofessionelle har deres faglige standarder og kodekser, ofte fulgt op af etiske regelsæt. Arbejdsopgaver og tilknyttede kompetencer aftegner de faglige profiler. Det er også et udgangspunkt for at forså muligheder og besværligheder i nye måder at arbejde sammen på tværs af fag på.

De faglige organisationer værner selvforståeligt om jobområder og over kontrol med uddannelse og regulering, og der er lige så naturligt organisatoriske revirkampe mellem grupper. ”Skolegørelsen” af uddannelser over tid har ikke gjort disse faglige og professionelle kampe mindre.

De kulturelle udviklinger i samfundet – herunder vækst i særlig ungdomskulturer og frigørelsesbestræbelser – har dog gjort arbejdsmarkedskarrierer og livsbaner noget mere forskellige og langt mindre lineære, end det tidligere var tilfældet. Differentiering af identiteter og livsformer er en realitet, og medlemmer af et fagligt fællesskab vil ikke længere automatisk følge andre i vurderinger og handlinger. Man vil ikke skubbes ind i en bestemt fagidentitet eller holdningsposition, men i højere grad selv trække sig ind i sådanne (se Bild m.fl. 1993, 2007, Caraker m.fl. 2015). Det samfundsmæssige og politiske pres for ”individualisering” har også slået stærkt igennem i uddannelsessystemet gennem de sidste 10-15 år, og det kan have tilbagevirkningseffekter på de kompetenceprofiler, der søges udviklet på arbejdsmarkederne. Det vil kunne svække den fælles faglige identitet meget; men både teoretisk og empirisk kan man advare kraftigt mod at erklære fagidentiteten opløst i individualiseringer (Jørgensen 2014b).

Uddannelse, arbejde og organisation har været en fasttømret enhed, men der er opbrud under vejs. Der, hvor man traditionelt har baseret sig på praktiske kundskaber og færdigheder og været bakket op magtmæssigt af faglige organisationer, er der kommet svækkelser af det faglige sammenhold – især i den private sektor - mens et sådant stærkere er blevet bibeholdt blandt de fagprofessionelle. Her er bevægelsen mod vidensintensive og udviklingsorienterede elementer (akademisering) også udtalt, og det er en offentlig organiseringsramme, man har. At der er kræfter, der søger at trække erhvervsfagene fra hinanden og løsne fagligheden, er uomtvisteligt på internationalt plan, men det er mere usikkert, hvor stærkt dette hidtil er sket i Danmark.

Nogle internationale forskere knytter disse disintegrerende kræfter til arbejdsgivernes fleksibiliseringskrav (Sennett 1999), mens andre betoner de neo-liberale politiske ønsker om deregulering og øget markedsstyring som de væsentligste (Crouch 2011). Der kunne lige så oplagt henvises til indre behov i den offentlige sektor for reformer og nedbrydning af den vertikale arbejdsdeling. Men der er grund til at hæfte sig ved den *kontinuitet*, der karakteriserer udviklinger på det danske arbejdsmarked og i den offentlige sektor – der immervæk tegner sig for næsten en tredjedel af hele arbejdsmarkedets beskæftigelse.

Faglærte områder er også ydelser, der markedsformidles – som håndværker-professionelt arbejde – ligesom der er sociale fællesskaber, der lukker sig om sig selv. Hertil er knyttet egne normative ordener og faglige identiteter. At der generelt er stærke videnshierarkier, som er etableret mellem professioner og grupper af ansatte i det offentlige, er også et faktum.

4.4. Fagprofessionelle som forskningsmæssige kategorier

Professionelle og fagprofessionelle har en mangfold af uddannelsesbaggrunde, kvalifikationer, arbejdsfunktioner og kulturer samtidig med, at de arbejder under meget variante ansættelses- og virkebetingelser. Der er også meget forskelligartede faglige praksisser og attituder repræsenteret.

”Pro fessio” betyder ”jeg bekender”. Oprindelig var profession således en bøn, som novicer i den katolske orden skulle fremsige. Der ligger stadig en bekendelse til et højere formål i en profession, og denne værdi ligger hinsides egennytten. Der er ikke megen katolsk lære tilbage, men til gengæld missioner og hensyn, der går ud over en traditionel fagforeningspolitik. Hvor faglærtes og ikke-faglærtes organisationer især koncentrerer sig om løn- og arbejdsvilkår, er det et udvidet sæt af problemstillinger, som en professionsfagforening beskæftiger sig med: uddannelse, forskning, videnspredning, indretning af forvaltningsarbejdet, problemløsninger for borgere og virksomheder og en del mere. De ansatte og deres organisationer har et stort medansvar for det offentliges virke (Dalsgaard og Jørgensen 2010, 2016a og b).

Arbejdet for de forskellige grupper er særligt, og kvalifikationskravene er tilsvarende forskelligartede. Det er ikke snævert alene de professionelle gruppers egne ønsker, der tæller, for den arbejdsmæssige sammenhæng sætter krav. Herfra er kvalificeringselementerne ”at vide”, ”at kunne” og ”at ville” i nogen grad også udviklet. Men grupperne annekterer begreber i egne definitioner. De tre elementer kan også oversættes til de centrale forhold: *autorisation*, *autonomi* og *autenticitet*.

Arbejdsgiverønsker og krav har været nok så bestemmende for uddannelse, arbejdsorganisering, jobudformning og kvalificeringskrav. Fælles for grupperne er altså, at der ligger en særlig mellemlang eller videregående uddannelse bag indgangen til jobmarkedet, og at det fagprofessionelle arbejde delvist er selvstyret, for en vis grad af diskretion for den enkelte er påkrævet for at udføre opgaver inden for velfærdsområder, hvor grupper kan have fået stillingsfortrin eller deciderede stillingsmonopoler. Grupperne har forskellige grader af autonomi, og traditionelt ikke ringe grader heraf. Og de har forskellige grader af politisk bevågenhed. De fagprofessionelle grupper søger alle en almen anerkendelse af deres arbejde, for uden bred legitimitet vil de ikke kunne opretholde tillid og privilegier. Det professionelle arbejde er én side og professionerne selv (deres monopolstilling, autonomi og legitimitet) en anden.

Professionsforskningen er omfattende, og den har i flere omgange fået fornyet opblomstring. Også gennem de seneste par årtier. Selv om forskningen har haft forskellig anglo-amerikansk og kontinental udformning, afspejlende forskellige uddannelses-, arbejdsmarkedsforhold og reguleringstraditioner, hersker der nogenlunde enighed om en række basale træk ved fagprofessionelle, som skal trækkes frem her. Forskellene mellem traditionerne er med NPM-indtoget i forvaltningsarbejdet overalt dog blevet noget mindre gennem de seneste par årtier (Svensson and Evetts 2010). Nu bruges indsigter fra forskningen ofte rask væk, uden at forskel på institutionelle rammer tages i ed.

4.5. Fagprofessionelles virke, identitet og strategier

Klassisk professionelle har en fast teoretisk kerne af viden, mens de nyere *fagprofessionelle* (eller semi-professionelle) har både hverdagsviden og analytisk viden i bestemte mix med sig i bagagen ind i jobbene. De fagprofessionelle er i høj grad ”relations-professionelle”, idet de arbejder med mennesker for mennesker i marken, i borgerkontakten, men det sker også i organisatoriske sammenhænge, hvor de ikke har samme autorisation og autonomi som de professionelle. De fleste er kommunalt og regionalt ansatte. Relationspræget definerer muligheder og begrænsninger i servicearbejdet. Det er meget affektivt arbejde, der udføres (Hjort 2012). Som serviceleverandør på det offentliges vegne står gruppen med ansvar for at sikre kvalitet i udførelsen. Arbejdet kan nogle gange være blandet med myndighedsopgaver – f.eks. for socialrådgivere, togkonduktører og politifolk - og det kan være vanskeligt at adskille arbejde fra forvaltningsfunktion. De fagprofessionelle bliver også derfor noget sårbare over for NPM- og moderniseringstiltag, som let anses for rettet mod dem og deres arbejdsvilkår. Autonomien og kontrollen over arbejdet kan hurtigt indskrænkes, selv om arbejdet tilsiger stadige muligheder for at *udøve professionelle skøn*. Empati og engagement er ligeledes forudsætninger for, at arbejdet skal lykkes.

De væsentligste definitoriske kendetegn ved fagprofessionelle er – ud over det særlige forhold til det offentlige – elementer som disse:

- *Fælles selvstændig uddannelse* (med efterfølgende inklusions- og eksklusionsregler)
- *Fælles viden* (abstrakt viden som basis for arbejdet plus hverdagsviden)
- *Fælles metode* (normer og fremgangsmåder, som man som gruppe selv legitimerer)
- *Fælles etik* (overenskomst internt om, hvad man bør gøre i bestemte situationer)
- *Autonomi* (i forhold til styring af eget arbejde og en form for autoritet)
- *Omsorgs- og servicenorm* (i forhold til borgeren/brugeren/klienten).

De fagprofessionelle identificerer sig stærkt med faget, og det farver attituder og kultur. Væsentlig er også at slå fast, at grupperne har magt – samtale- eller forhandlingsmagt i forhold til borgerne (Baadsgaard m.fl. 2014c). På flere niveauer. De fungerer i et krydsfelt af politiske, administrative, faglige, sociale og kulturelle hensyn. Autonomien forudsætter dog også, at de forpligter sig over for fælles hensyn og interesser, så sagkundskab og kvalifikationer ikke kun tjener særinteresser. Offentlige goder (”almenvellet”) skal tilgodeses samtidigt med den særskilte interessevaretagelse, som også sker.

At virkeligheden kan ligge noget væk fra dette ideal, er også oplagt, for der foretages egeninteressebetonede handlinger, afskærmes over for styringsforsøg ude- eller ovenfra og søges monopolisering af ikke kun jobområder, men også gratifikationer og indflydelse. Gruppekampe er del af dette mønster, hvor ”fagligheden” forsvares – også med ”social closures” (Larson 1996, Abbott 1998, Macdonald 1995, Evetts 2011, Svensson and Evetts 2010), med sociale monopoliseringsforsøg. Den kollegiale kontrol med kvaliteten af arbejdet og rekruttering til faget styrker de faglige organisationer – og det er ikke nødvendigvis altid lig med hensyntagen til almenvellet eller

reformtanker. Der kan også føre til beskyttelsesforanstaltninger over for ”faget” og dets udøvere, og potentielt også til modstand mod tværfaglighed.

For de akademiske professionelle truer et autoritetstab, mens de fagprofessionelle kæmper en stadig kamp om at blive mere anerkendt. De sidste, kvindedominerede grupper udgør ofte store grupper af ansatte, som har flere anerkendelsesproblemer at slås med end de traditionelle professionelle. De er også lavere lønnede og med lavere social status. Brugerne af offentlig service tager de fagprofessionelles arbejde som tegn på kvalitet i offentlig opgaveløsning eller mangel på samme. Efterspørgslen efter ”professionelt” arbejde er stor, men det samme er den kritiske indstilling til service blevet. Medierne er heller ikke sene til at opspore svigt og skandaler. Så reagerer politikerne ofte med krav om mere kontrol og styring. Og det tages ilde op hos ansatte.

Hvordan man i institutionerne får *organiseret og styret arbejdet og frontpersonalet* spiller en stor rolle, for det er påvirkningen af den konkrete praksis, der sker herigennem. Frontpersonalet er i stigende grad blevet sat under kontrol og performance-ledelse, så fortolkningsskøn og praksisfrihed for de ansatte ikke er så omfattende som før (Sehested 2002, Moos m.fl. 2004, Solbrekke og Heggen 2009, Suddaby and Viale 2011, Pollitt and Bouckaert 2011, Harrits og Møller 2016). Fagprofessionelt arbejde er blevet stærkt rammesat; der er sat en styring ind med ”putting a fix on people” (Maynard-Moody and Mushino 2012, p. 77). Ledelsesstrategier er dog lige så forskellige som de fagligt-organisatoriske; det veksler ikke kun med områder, men også med ledere.

Diskretion udfyldes tilsvarende forskelligt af forskellige grupper af fagprofessionelle. Der foregår også kategorisering og stereotypificering af folk, fordi personer tilskrives forskellige subjektive egenskaber på forhånd. Det mindsker professionalismen, men sociale og symbolske kategorier spiller med i mødet mellem frontarbejdere og borgere. Fagprofessionelle inddeler nemt folk i grupper, ”prototyper”, med uklare grænser mellem de forskellige kategorier, når man afviger fra ”det normale”, det fixpunkt, som er de professionelles ideal. Dernæst indplaceres de enkelte borgere i adskilte kategorier – sociale og politiske - som der ses forskelligt på, fordi de ansatte har forud dannede meninger og opfattelser af folk. Man kunne også kalde det aversioner, for det er irritationer over enkeltpersoner, der kommer frem (Harrits og Møller 2016). Så tales der om, at ”det røde flag” hejses, og da bliver det let en ”klistret” kontakt med borgeren. Skøn er både en formel størrelse og en praksis, der sker i mødet med borgeren, og heri ligger et asymmetrisk magtforhold, hvor systemet/frontarbejderen i udgangspunktet er den mest magtfulde (Baadsgaard m.fl. 2014c). Konkrete løsninger forhandles nok, men frontarbejderens habitus, professionalisme og kategoriseringer spiller altså centralt ind på praksis (Järvinen et al. 2003, Järvinen og Mik-Meyer 2012, Gubrium og Järvinen 2014).

Det er forhold, som samarbejde på tværs af fag og professioner må tage som givet udgangspunkt, hvor der netop kan institutionaliseres en tværgående kontrol af sådanne praksisvalg, så de ikke giver ”bias” og nedsætter kvaliteten af de faglige skøn.

4.5.1. Fagprofessionelle strategier og identiteter

Fagprofessionelles kollektive strategier har ikke kun professionelt arbejde, men også magt, indflydelse og gratifikationer som rationelle elementer. Der foretages valg, som gør arbejdet nemmere ”succesfyldt” (Abbott 1988), eller der laves afværgestrategier hos frontpersonale (Lipsky 2010). NPM-reformerne har set de fagprofessionelle som hindringer for en hurtig og gennemgribende modernisering af den offentlige sektor, og derfor er disse grupper nok så meget vurderet som en del af problemet frem for del af løsningen på kvalitets- og effektivitetskravene.

Omvendt: Hvis de fagprofessionelle ikke selv gives indflydelse og medansvar til reformer, kan der let opstå situationer med stress, turbulens og krydspres for medarbejderne. Passiv eller aktiv modstand mod moderniseringstiltag er også del af reaktionsmønstret. Overvågning og kontrol samt stærk styring ovenfra indskrænker autonomien og får måske professionsmedlemmer til at lade selvstyringen blive en slags forsvarsstrategi for faget (Noordegraaf and Stein 2013, Dalsgaard og Jørgensen 2016a). Mange institutionsledere synes ikke at være bevidst om eksistensen og betydningen af den særlige offentlige sektor motivation, som offentligt ansatte besidder, og som gør forsøg på at instrumentalisere arbejdet for økonomiske hensyn besværlige. Der er generelt fare for konflikt mellem profession og management (Jespersen 2005). Her er ledelseskvalitet og rum for indflydelse fra de ansattes side helt centrale størrelser.

Nogle forskere har kaldt de fagprofessionelle for ”teknisk kompetente barbarer” (Rothstein 2005), fordi de kan ignorere behov hos borgerne, udføre dårligt arbejde og være utilstrækkelig ajourført med kvalifikationer. Så lider borgerne herunder, og politikerne får ikke realiseret deres målsætninger. Dette synspunkt er nok en overgeneralisering, men det er oplagt, at professionelt arbejde er omstridt, og at det offentliges virke kan få et ”demokratiets sorte hul”, hvis der kommer for stor afstand mellem politikernes beslutninger og det faktiske virke. De har alle grupper af offentligt ansatte et medansvar til at sikre, ikke bliver tilfældet.

Med fagprofessionernes etiske forpligtigelser vil de da også vogte over både arbejdet og det forvaltningsdemokratiske fundament for den offentlige sektor. Det må ikke overses. Etikkravene siger, at man skal stå til regnskab *over for* andre både i den konkrete institutionelle sammenhæng og i de sociale relationer. Ansvarlighed og selvevaluering skal sættes i højsædet, så man undgår, at demokratiet får et sådant ”sort hul”. Men de fagprofessionelle ser især sig selv som nogle, der skal være ansvarlig *for* kvaliteten af arbejdet. Der skal være sammenhæng mellem professionel selvforståelse, bekymringer og det faglige skøn i hvert enkelt tilfælde.

Etik angår både, hvordan man bør forholde sig til hinanden i hverdagen, forpligtet af faglige og mellemmenneskelige værdier, og om måden, de offentlige service- og myndighedsopgaver vælges at blive udført på. Forvaltningsetik, professionsetik og personlig etik skulle helst ikke ligge langt fra hinanden på de enkelte politikfelter. Eller bliver en fælles normproduktion ikke mulig (Lundqvist 1998, 2001, Svensson and Evetts 2010), og der opstår etiske konflikter (Dalsgaard og Jørgensen 2016b).

Fagidentiteten er en sammensat størrelse hos de enkelte grupper af fagprofessionelle. Den veksler i udformning på samme måde, som de organisatoriske strategier gør. En fællesmængde af hensyn kan dog samles i begrebet fagidentitet som indeholdende:

- *Skønsbeføjelser og dispositionsmuligheder* (diskretion og selvledelse)
- *Gode samspilsmuligheder internt og eksternt* (med kolleger, ledelser og borgere)
- *Faglige udviklingsmuligheder* (læringsmuligheder, læringsrum og ressourcer)
- *Fælles begreber, metode og etik* (det professionelle arbejdes fælles styring)
- *Anerkendelse, indflydelse og social status* (både internt og eksternt).

Disse elementer og hensyn er så bundet op på de respektive områders værdier, normer og etik, og det er væsentligt, at de fagprofessionelle forstår at navigere uden om enten at opføre sig som viljesløse ”bureaukrater” eller som moralske kustoder over for borgerne.

Lov- og organisationskrav, ledelsesinstrukser og faglige hensyn skal kunne forenes, for at serviceproduktion og myndighedsudøvelse kommer til at køre på acceptabel vis – dvs. med den grad af legitimitet, der betyder fortsat tillid til det offentliges virke. De fagprofessionelle er ikke autonome eksperter uden for kontrol – og da slet ikke efter, at der er kommet omfattende NPM-tiltag med kontrol og performancestyring. NPM-udviklinger har også haft dekvalificerende virkninger for dele af de fagprofessionelle grupper, og det gør naturligt modstanden mod reformtiltag større. Grupperne må også selv involvere sig i forandringsprocesser og ”innovativ” praksis og vise, at man kan se betydningen af at få bedre ko-produktion med borgere og realisering af de politiske ønsker til udviklingen af den offentlige sektor (Gleerup 2016). Ellers vokser ”demokratiets sorte hul”.

4.5.2. Sammensat professionalitet som forudsætning for at koble kompetencer

De fagprofessionelle er mere administrativt og beskæftigelsesmæssigt end juridisk knyttet til det offentlige, om end statslig autorisation er forudsætning for virket. De ”gamle” akademiske professioner har et stærkere juridisk monopol, hvad der f.eks. ses i lægers eneret til diagnosticering, mens sygeplejersker har en administrativ ret til at udføre patientrettede opgaver på hospitalerne. På sundhedsområdet giver sundhedsloven f.eks. direkte de fagprofessionelle social status og sygehusene den administrative og jobmæssige sikring, der formelt og reelt privilegerer den, der udfylder professionelle funktioner. Den kulturelle status og dermed den ydre legitimitet kan dog veksle mellem grupperne. Det handler alt sammen både om viden og magt og om legitimitet.

Professioner har tendens til at lukke sig om deres monofaglighed, også for at sikre rekrutteringskontrol og monopol på jobfunktioner. Der institutionaliseres normer og sættes bedømmelseskriterier op for, hvordan arbejde, service og borgersamspil skal indrettes, når professionel hjælp kommer på tale i hverdagen. Fagprofessionelle har således både juridisk, administrativt og kulturelt bestemte statusprivilegier, som der værnes nidkært om. Det er del af forståelse og definition af en faglig profession (Parsons 1975). At beherske eller farve forståelser af det felt, man arbejder på – sundhed, beskæftigelse, lærergerning osv. – er også at have magt og vidensmæssig indflydelse. Viden er kilde til at reflektere og en slags linse til at se omverdenen med, og det er med til at

konstruere meningssammenhænge og forståelseshorisonter. Ydermere er det med til at få udviklet en særlig sproglig kommunikationsform internt i en profession. Men det kan samtidig være en af de centrale barrierer mod at få samarbejde på tværs af faggrupper til at lykkes.

Indadtil kan kommunikation og forståelse mellem grupper blive hæmmet. Viljen til samspil er måske heller ikke særlig udviklet hos alle grupper. Som nævnt i foregående afsnit ligger der udadtil så også en fare i at gøre mødet med borgerne skævt på grund af praksisvalg farvet af foruddannede opfattelser af og aversioner mod enkeltpersoner. En ny og sammensat professionalitet må have som del af målene at få udviklet et hybridt sprog i grænsefladerne mellem fagligheder og i borgerkontakten undgå skæv kategorisering og stereotypificering. Samlet skal det undgås, at enkeltprofessioner koloniserer syn på borgerne og magt i institutionerne.

Igen skal man huske på, at professionel viden, kunnen og villen er tæt forbundet med de kontekster, hvori de erhverves og bruges - fra ”skolebænken” over lovgivning og institutionsstyring samt ledelsesstil til det konkrete møde med borgeren. Den professionelle selvforståelse er dermed hele tiden udfordret af mere end den professionelle viden og fælles faglighed, som gruppen af fagprofessionelle selv udgør. Arbejdsidentitet, rolleforventninger, egen definition og forståelse af, hvordan viden og kunnen skal bruges er hele tiden til forhandling og nyovervejelse. Professionel arbejdsidentitet er selvforståelse i forhold til faget – til arbejdet for at gøre ”det rette, det gode og det retfærdige”, hvis en klassisk formulering skal bruges, men mere retvisende: hvordan de fagprofessionelle selv værdsætter og indretter arbejdet og vurderer dets betingelser og resultater.

Arbejdet skal give mening til den enkelte, men det skal udføres på måder, som også er fornuftige og frugtbare i den større organisatoriske og politiske sammenhæng. Hybrid professionalitet i samarbejde på tværs har måske netop potentialer til at kunne få faglig praksis, selvevaluering og kollektiv bedømmelse til at indgå en ny alliance. Bekymringstolerancer og aversioner må reguleres fælles. Det har ledelsen tilsvarende et særligt ansvar for at få til at ske i en kooperativ ånd. Fælles vejledning af faglig praksis og de etiske hensyn vil – ideelt set - kunne modvirke dårlig selvjustits og manglende kontrol af virket i det offentliges tjeneste. Hertil må lægges andre funktionelle, institutionelle og adfærdsmæssige potentialer – på individ-, gruppe- og ledelsesniveau.

Det gør søgningen efter et præcist og operationelt indhold i begrebet ”koblingskompetencer” så meget mere omfattende. Og nu skal vi søge at give begrebet et klarere indhold.

5: Koblingskompetencer – begrebslig forståelse

Begreber har vi til at begribe med. Nye begreber udtrykker ny forståelse og nytænkning af, hvordan vi begriber verden omkring os, og hvordan vi forholder os til den. ”Kobling” henviser til, at noget og/eller nogen skal forbindes. De eller det skal bindes eller kittes sammen, som det ikke har været tilfældet før. Der skal bygges bro over noget hidtil kendt og forskelligt. Faggrænser skal krydses, overskrides, nye forbindelser skabes og vedligeholdes, så traditionelle og typiske måder at gøre ting på ”forstyrres” af andre og/eller af nye tilgange til forståelse af fagligheder. Kravet om samspil sætter gamle syn, handlemåder og sagsgange på prøve, og det fordrer nye forståelser, forbindelser og forenede handlinger. Fokusset i dag på ydelsesmålinger må også skifte til en opmærksomhed omkring resultater af velfærdsarbejdet. Først og sidst fordrer faggrænseoverskridende aktiviteter et mere fælles sprog, informationer og tæt kommunikation, hvis det skal lykkes. Tværgående samarbejder ribber op i kendte regler, rutiner og regelmæssigheder og udfordrer kendte udtryksmåder, kategoriseringer og identiteter.

Koblingskompetencer forstår vi som *sættet af kommunikative, koordinerende og kooperative evner og færdigheder, der skal til for at få bragt aktører sammen om grænsekrydsende arbejde i det offentlige*. Nye udvekslingszoner for samarbejde skal etableres for at forene de objektive og subjektive sider af kompetencerne. Nogle nye meta-kompetencer skal udvikles, der bygger oven på dem, som aktører kommer med. Det er vores erhvervede forståelse af begrebets indhold. Hvordan er vi så kommet til den, og hvordan kan indsigterne rulles ud?

Vores analysearbejde har fået os til at knytte koblingskompetence til en metaforisk forståelse af samarbejde som faggrænseoverskridende arbejde, der sammentømrer udførende og ledende aktører fra forskellige organisatoriske sammenhænge. Dermed skal forskellige interesser også finde nye baner, de kan bevæge sig i - og måske forandres og forenes hen ad vejen. Der skal sikres en mere fælles tænkning og laves handlinger på tværs af faggrænser, institutioner og organisatoriske enheder, der holder dele sammen, som ellers ikke ville kunne være integrerede. Altså både vertikale og horisontale integrationsopgaver. Forståelser og adfærd må på een gang blive kongruent med de faglige, fagprofessionelle, organisatoriske og ledelsesmæssige forforståelser, som eksisterer, og overskride dem i en ny meningsfuld forståelse af sammentømret praksis. Selvforståelser skal udvides til også at omfatte fællesforståelser af kerneopgaver (Fremfærd 2016). Eller som vi har udtrykt det: Hvad der giver mening til den enkelte og gruppen om opgaveløsningen, skal også være meningsfuld i den offentlige, organisatoriske sammenhæng, der er politisk-administrativt rammesat.

”Wicked problems” kalder på indsatser, hvor flere typer af aktører, faggrupper og organisationer deltager – også for ikke at falde i den ”silo”-fælde, der ligger i at forblive i egen hierarkisk styret og ledet organisation og med kendte måder at køre myndighedsudøvelse og serviceproduktionen på. Ved tværsektorielle løsninger kommer der et ekstra lag af komplekse ledelsesmæssige, organisatoriske og professionelle problemstillinger til. Eksisterende siloer og hierarkiske ledelsesformer må give rum for andre måder at arbejde på, siger teorierne, og disse rum ligger også uden for egen organisation i et netværksfelt (Torfing m.fl. 2012). Men eftersom det ikke er evident, hvem der skal og kan lede de

nye netværksbaserede samspil, opstår der nemt et ledelsesmæssigt vakuum, ligesom der stilles nye kvalifikatoriske krav til de faglige medarbejdere, som skal udføre opgaveløsningerne. Der kaldes altså funktionelt på såvel fag- som sektorgrænsekrydsende virke, og hvad der ligner grænseoverskridende faglighed. Det sidste ser vi bredere som behov for at udvikle og kultivere koblingskompetencer, hvad der indebærer hybride former for sprog og forståelser, så også kulturer og normer kan kobles, og fagidentiteter udvikles til sammensatte kvalifikationer eller kompetenceprofiler.

Dele af samfundsforskningen har ansatser og begreber, som kan give videre inspiration til en begrebslig indkredsning. I forskellige udgaver af organisatorisk og psykologisk teori (Williams 2002), i erhvervsforskningen (Perrone et al. 2003, Ingerslev m.fl. 2014), i it-ledelsesforskningen (Kapucu 2004), i dele af sociologien (Burt 2004) og nu også i politologien (Honig 2006) tales der internationalt om et beslægtet begreb: ”*boundary spanners*” (Williams 2002, 2012, Bryson et al. 2006, Long et al. 2013, Fox and Cooper 2014), *grænseoverskridende sammenkitning af aktører, grupper og deres identiteter*. Fra dele af denne litteratur mener vi, der er væsentlige indsigter, som kan være med til at udvide og præcisere vores forståelse af koblingskompetencer, og som overskrider andre samfundsvidenskabelige grenes begreber heromkring (jf. kapitel 3). Men der skal også formuleres reservationer.

Tidligere blev der i politologien talt om ”policy entreprenører” (Kingdon 1984, 1999, Kickert et al. 1997) og i organisationsteorien om netværk på tværs (Newell et al. 2009) samt koblinger og dekobling (Meyer and Rowan 1977, Brunsson 1989). Nu sættes grænseoverskridende samarbejde ind som et holistisk organiserende princip i stedet for de fagspecifikke forståelser og organisationsopskrifter (Røvik 2007). Det er en systematisk anderledes forståelse til de ovennævnte traditioner og også på afstand af brede netværks-forståelser – uden klare forpligtelser - der fremføres som løsning på de mange virkeproblemer i New Public Management (Sørensen og Torfing 2005). ”Multistandard-organisationen” findes ikke længere der, hvor forandring og læring som forventeligt står i et ligefremt proportionelt forhold til hinanden; de kan lige så vel være hinandens modsætninger. Forandringspres både oppe- og nedefra kan være så stærke, at der ikke er tid til eller opmærksomhed nok omkring sådant nyt samspil. Og grupper kan vælge at ville forsvare etablerede videnshierarkier, monopoler og normative ordener.

Forankringen må indbefatte koblingskompetence, men udtømmes ikke med begrebet. Sådant grænsekrydsende arbejde sker altid i organisatoriske sammenhænge, der skal tages i betragtning som specifikke forudsætninger for samspil på tværs, hvor det så er individuelle, gruppemæssige og organisatoriske ben, som samspillet skal gå på. Eller sagt på en anden måde: Tingene skal skrues sammen på den organisatoriske og fagligt mest fornuftige måde, der bliver lagt fast i processerne, så der også piloteres et ejerskab til samarbejdskonstruktionen hos de deltagende aktører, og der herigennem hjælpes med til at udvikle tillid og social kapital (Toft m.fl. 2010, Torpe 2013, Moltke og Graff 2014). Og det vil tage tid. Det er langsigtede kapacitetsopbygninger, det drejer sig om. Social kapital handler om både de uformelle og de formelle relationer, der er med til at fundere tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Kapital retter sig nemlig mod personers og gruppers værd og værdi set i forhold til ønskede mål. Måske skal social kapital udvides med humankapital og beslutningskapital i et samlet begreb om professionel kapital (Hargreaves and Fullan 2012). Alle har

noget at bidrage med. Igen skal det understreges, at samarbejdet gælder både horisontalt og vertikalt. Alle typer af ansatte er potentielt involveret. Det gælder altså lige så meget for 3F´eren, HK´eren, sosu-hjælperen som for pædagogen, ergoterapeuten, bioanalytikeren, sygeplejersken og lægen.

Noget hidtil forskelligt skal passe sammen, eller der skal i al fald kunne kommunikeres om, hvordan de bliver sat i stand til det, og hvordan motivationen styrkes, vedligeholdes og udvikles hos dem, der skal deltage. Nogle skal have kompetencer til at få dette til at lykkes. Og det er ikke de øverst placerede ledere, der skal diktere løsninger. De har omvendt et dobbelt strategisk og taktisk ansvar at løfte, idet de skal være med til at mandatere linjeledere og ansatte til at bruge deres tid og ressourcer til det grænseoverskridende arbejde, ligesom de må hjælpe med til at gøre kerneopgaverne og resultaterne klar for alle. Ledelsen må optræde som kulturbærer og rollemodel for tværgående arbejder. Faste diktater og manualer ovenfra vil kunne lægge gift for samarbejde på tværs, som vi påpegede i sidste kapitel. Fælles formål er ikke noget, der bare kan meddeles ovenfra; det skal vokse frem i forståelsen hos de mange involverede aktører og agenturer, der i dag står for de forskellige serviceleverancer og offentlige hjælpeforanstaltninger. Hverdagen er netop fyldt op med kendte kulturer, handlemåder, ledelsesstile og ansvarsforståelser, der kommer til at skulle udvikles og ændres. Tætte kommunikationer og interaktioner må orkestreres, før samarbejdet kan prøves af. I den forstand starter og slutter det hele med ledelse (Buchholt og Jensen 2016, Sørensen m.fl. 2016). Både fortolknings- og implementeringsgab om opgaver, rollefordeling og arbejdsmåderne må forebygges, og det sker først, når aktørerne forstår udviklingen af samarbejdet som procespolitik.

Og det kan gå galt. Det engelske udtryk ”to throw a spanner into the works” er figurligt et udmærket billede på, at nogle eller noget også nemt kan sabotere foretagendet. Heri ligger en erkendelse af, at nogle helst vil fortsætte med at gå ad kendte veje; det vil sige at holde sig til engang indarbejdede arbejdsmåder og faglige rutiner. Det kan meget let være en central ledelse i en moderorganisation; men så kan hierarkiet blokere for nyudvikling. Det kan også være privilegerede faggrupper, som frygter for forandringer. Nu er det erkendt, at behovet for at overskride sådanne tankebaner og praksisser er for stort og presserende til, at sådanne aktører skal have lov til at ”throw a spanner into the works”.

Er det så specielle jobindehavere eller særligt uddannede personer, der må anses for væsentlige for, at koblingskompetencer kommer succesfuldt i brug? Organisationsinterne forhold skal forbindes med eksterne, og det stiller funktionelle krav til, at roller kan udfyldes af offentligt ansatte, som har sådanne adaptive kapaciteter. ”Boundary spanners” er i organisationslitteraturen (Williams 2012) et begreb for situationer, hvor individer arbejder uden for en social gruppes eller en faggruppes normale grænser. Der er altså tale om koordinering på tværs af intra- og interorganisatoriske grænser. Informationer, kommunikationer og adfærdskrav skal balanceres mellem forskellige aktører, ledere og faglige repræsentanter.

Den nyere litteratur synes dog at lægge mest vægt på personlige, organisationstinterne forhold og grænser, hvor funktioner og arbejdsmåder kan komme tættere på hinanden i serviceproduktionen. Enten udskilles en mindre gruppe af ansatte med særlig jobbeskrivelse eller med formel lederposition, som dem, der skal udføre koblingsarbejdet, eller det gøres til en individbåren kompetence. Vi tolker

behovet for og indholdet i koblingskompetencer lidt anderledes. Hvis det kun drejede sig om en ny formel jobbeskrivelse på tværs, ville der ikke blive tale om forudsætninger for at operere i multi-organisatoriske sammenhænge, men blot om ledelsens definition af rolle og udpegning af rolleindehavere – analogt med f.eks. ”proceskoordinatorer” i sygehusvæsenet. Det ville være noget specifikt formelt og job- og hierarkirelateret. Koblingskompetencer angår facilitering af bred integration eller mainstreaming af tværgående arbejde som forpligtende samspil mellem aktører. Det involverer ikke kun en afsondret del af organisationen, og det kan ikke være ydre i forhold til at dyrke virksomhedens professionelle kapital.

Det er derfor ikke snævert nogle få individuelle aktører, der skal designe og aktivere samarbejder på tværs, og det betyder videre, at vi heller ikke kan følge dele af litteraturen i, at det alene er specielle og særlige *personlighedstræk* hos individer, man skal sætte sin lid til: åbenhed, empati, aktivt lyttende, troværdig, personlig integritet, intuition, kreativitet osv. (Roberts and King 1996, Williams 2012). Sådan beskrives idealet for ”ildsjæle”, ”brobyggere”, ”netværkere” eller ”boundary spanners”. Det er efter vores opfattelse for snævert og psykologiserende, ligesom det antyder, at man skal forlade sig på bestemte personlighedstyper, som så skulle have stor frihed i arbejdet. Sådanne frihedsgrader vil der næppe kunne opereres med i det offentlige, og det vil nemt underbetone de specielle offentlige værdier og forvaltningshensyn bag virket. Der kan ikke udvikles løsrevne, anarkiske zoner for ”boundary spanners” ved siden af de bureaukratisk og NPM-styrede i dag. Sigtet går på at få etableret udvekslingszoner, hvor der også gås væk fra standardiseringer og statiske, metriske målinger, hvoraf ikke så få hidtil har været fejlbehæftede. Sådan opleves de i al fald af ansatte. Der er ikke længere stabile betingelser, og succeskriterier er ikke kendt på forhånd.

Så vi må tage afstand fra at forlade sig suverænt på specielle adfærds- og personlighedstræk. For det første er det bredere *viden, kunnen og villen*, som også må vurderes at være af afgørende betydning for, at ledere og ansatte kan sætte gang i grænseoverskridende samarbejder. Det involverer spørgsmål om udvikling af fagligheder og professionelle kvalificeringer, fra ikke-faglærte til akademikere. Hvad man kommer med af faglighed – også som faglærte og ikke-faglærte - skal der styrket bevidsthed om, og aktører skal kunne se fornuft i videre udvikling af fagligheden gennem samspillene, altså at få bygget ovenpå den allerede eksisterende faglighed. Koblingskompetencer skal være med til at udvide og fordybe fagligheden. Så der skal både samles, forbindes og bygges bro over etablerede fagligheder. Fagprofessionelle grunduddannelser vil heller ikke skulle gå fri af overvejelser om nyudvikling, når arbejde på tværs skal grundfæstes som det normale. Efter- og videreuddannelse vil helt naturligt skulle farves af sådanne nye hensyn.

For det andet er det de *organisatoriske og ledelsesmæssige rammer, som er med til at definere mål, opgaver og roller for dem, der deltager*, som må tillægges stor betydning for, om der skabes de forudsætninger, som skal til, hvis det skal lykkes med at etablere opgaveløsninger på tværs. Der er bestemte forvaltningsmæssige og institutionelle forudsætninger for tværgående samarbejder, der skal være opfyldt, hvor mål, set-up, incitamenter og belønninger indgår. Men de påberåbte kompetencer skal som nævnt ikke reserveres en lille udvalgt skare af ansatte eller ledere. Det er således ikke kun lederne, ”managers”, der er at betragte som ”boundary spanners”, som dele af organisationslitteraturen antyder (Williams 2012, kapitel 7). Hvad den enkelte og gruppen har kontrol

over i hverdagen, skal udvides med indflydelse på de nye måder at få indrettet praksis på, og der skal være fremmende rammer eller vilkår, som er acceptable. Ellers får man ikke aktive medspillere i transformationsprocesserne. Der er bredere funktionelle hensyn at tage til arbejdet med at skabe forudsætninger for det grænsekrydsende virke, som vi nu skal prøve at præcisere.

Aktører og deres ideer, personligheder og dyder må placeres i et dynamisk samspil med institutionelle, organisatoriske, faglige og politiske kræfter. Praktikere og ledere vil have mange identiske udfordringer foran sig, når man krydser grænser, men der vil også være områdespecifikke forhold og kulturelle mønstre, der gør sig gældende for samarbejdet. Dem dyrker vi dog ikke her, hvor det er indhold i koblingskompetence-begrebet, der står til diskussion.

Man kan så også spørge, om det er altruistiske aktører, der vil søge det ”fælles bedste” eller egeninteresse-motiverede aktører, der vil bruge deres magt og indflydelse i de forhandlinger, man involveres i? Det gives der intet hurtigt og dækkende svar på. Dem, der arbejder med integrative ideer, som overskrider individuelle interesser og kendte grænser, forekommer umiddelbart mere skikkede til at indgå i tværfaglige og tværsektorielle samarbejder, end dem, der hylder og dyrker egeninteresser; men samarbejdet hviler i sidste instans på en balance mellem det at kunne se og føle sig forpligtet af et højere, fælles formål – operationaliseret i kerneopgaver – og at kunne varetage de faglige og organisatoriske interesser, de er sat til at forfølge i det ”hjemlige” univers (de kendte serviceydelser og den kendte faglighed). Der er grund til at advare mod en romantisk forståelse af aktører og samarbejde. Det sidste udføres også af instrumentelle grunde, selv om det kan ske under påberåbelse af sikring af det ”fælles bedste”, hensynstagen til borgerne eller for at hjælpe tværgående samarbejde på vej. Det er blot vanskeligt at se, hvordan medieringen af hensyn og interesser kan gennemføres, uden at der udvikles *nye* kompetencer som forudsætning for at bringe samarbejdet succesfuldt til udfoldelse. Sådanne koblingskompetencer skal kunne påvirke præferencer, værdier og normsystemer, for at noget nyt kan ske i processerne.

Samspil mellem institutionelle hensyn og interaktion mellem aktører skal således være basale komponenter i at rodfæste, ”frame” og ”prime” samarbejdet fornuftigt. Det må sikres, at organisationerne har den ”interoperability”, som der er talt om i litteraturen (jf. kapitel 3). Potentialer skal være til stede i både begrebslig, kulturel og organisatorisk forstand, fagligheder skal gøres kompatible, og praksis skal vise god performance. Det skal også være synligt og målbart, at der sker forbedringer.

Intet er statisk. Heller ikke forudsætningerne for koblingskompetencer. Der må tænkes dynamisk i en langsigtet udviklingsmodel for koblingskompetencer. Man kan også kalde det at få grundfæstet en investortankegang omkring professionel kapital. Offentlig ansatte og chefer må trænes i at vurdere og værdsætte egen faglighed, positivt, samtidig med, at et samarbejdsparadigme bygges ind i deres uddannelse, socialisering og praksis.

Vi vil pege på fire overordnede *funktionelle hensyn*, der nok er indbyrdes forbundne, men dog analytisk kan skilles ud. De er komplementære, for der skal overskrides både individuelle, faglige, organisatoriske og kulturelle barrierer. Hensynene præsenteres her i uprioriteret rækkefølge og uden konkret kontekstualisering:

(a) *Brobygger-funktion*, forstået som evnen til at bringe aktører fra forskellige organisationer, institutioner, faggrupper og sektorer sammen omkring konkrete opgavesæt i det offentlige. At starte med at samle aktører i netværk er kun en første operation i arbejdet med at få overskredet grænser. Men en placering uden for en moderorganisation i et nyt netværk er ikke nok, for der skal også bygges bro over interesse- og opgaveforståelser. Her skal der lægges grund til at overskride de kendte fagligheder og operationsmåder i et integrativt arbejde, og det involverer at få præciseret kerneopgaver og afledte krav til netværkssamarbejdet, dvs. få bredt forståelsen ud om de samarbejdsopgaver og rationaliteter, der sætter større kvalitet ind i opgaveløsninger for borgerne, når man samles og arbejder sammen. Netværk kan etableres og piloteres både på mikro-, meso- og makroniveau; men det vil især være de første og dvs. de decentrale niveauer, der er centrale for ”bottom-up”-processer med at samle aktører på tværs, individuelt og interorganisatorisk. Brobygger-funktionen er en første og nødvendig forudsætning for at bringe aktører ind i en udvekslingszone for samarbejde.

(b) *Kommunikator-funktion*, der afspejler den afgørende forudsætning som sprog, forforståelser, fagudtryk og samforståelse har. Heri ligger, at det skal læres, hvordan man tolker hinandens udtryks- og talemåder, fagudtryk, hvorfor man tænker i bestemte baner, og hvordan der kan etableres et nyt fælles grundlag for at tale sammen om at udvikle ideer til opgaveløsning. De ”vilde” problemer kalder på en styret og fællesgjort forståelse af, hvad der skal gøres – altså udvikling af en første form for fælles ”programteori” som resultat af kommunikationerne. Det er kulturel og kognitiv koordination, der skal forberedes her gennem indadrettede kommunikationer, men det er centralt at få slået fast, at det i høj grad vil ske gennem forhandlinger i de vedvarende kommunikative processer. De skal orkestreres, kobles. Uden mulighed for selv at deltage aktivt i processerne, vil aktører ikke være villige til at forhandle roller og ansvarligheder i nye sammenhænge.

(c) *Koordinator-funktion*, idet der fra etablering af fælles forståelser må ske koordinering af deltagernes adfærd i forhold til det udadvendte praksisarbejde. Samarbejdet må institutionaliseres, og normer udvikles hen ad vejen. Lederes måde at balancere mellem funktioner og konkrete ansvarligheder i samarbejdet, der flyttes fra hjemmeorganisationen til de samarbejdende enheder, skal ligeledes adresseres. Ledelse af samarbejde på tværs må tilsvarende gives nye måder at dokumentere resultater, ”what works”, på. Litteraturen om ”street-level bureaucrats” (Lipsky 1980) har leveret mange helt centrale indsigter i, hvad der skal til, for at få frontarbejdet gjort både samarbejdsorienteret og kvalitativt godt i forhold til samskabelse med borgerne, og det er blevet klart, at det er aktører i organisatoriske sammenhænge, det drejer sig om at kvalificere til et næsten ”entreprenøragtigt” virke (Brodkin and Marston 2013). Arbejdet og løsningsmodellerne, som skal findes, har hverken hierarkiet eller markedet som grundlag. Koordinering bliver en opgave for alle i samarbejder på tværs, der kæmper med vilde problemer.

(d) *Kooperations-funktion* afspejler, at netværk og koordination ikke er tilstrækkeligt til at sikre, at der kommer dueligt arbejde ud af samarbejde. Der skal forpligtende samarbejde til, hvor

der er ræsonans både i aktørernes forståelse og handlinger og i hjemmeorganisationen og de faglige fællesskaber, og som følge heraf kan opvise robuste resultater. Det vil give legitimitet, og løsningsmetoden vil kunne få bedre opbakning. Kooperation hviler i sidste instans på, at alle aktører *vil* investere i samarbejdet og ikke orienterer sig mod de præferencer og interesser, der har bragt dem ind i feltet, og at de er blevet kvalificerede til at kunne magte integrationsarbejdet. Først her træder merværdien af grænseoverskridende samarbejde frem. Koordination af adfærd og institutionelle rammer kan løse nogle typer af problemer, men det kan ikke få rodfæstet en vedvarende forpligtelse til at søge de kvalitativt bedste løsninger – hvad der også vil sige de fagligt set mest fornuftige løsninger i forhold til kerneopgaverne. At hjælpe kooperativt virke på vej er også at bane vejen for sammensatte kompetencer, og innovation skal blive del af praksisarbejdet og ikke trækkes ud af driften, så det gøres til noget ydre og adskilt fra det normale arbejde med at sikre kvalitet.

Det er samlede, hybride kompetencer heromkring, det gælder om at udvikle. Viden, ekspertise og erfaring er påkrævet for enhver form for faglighed. Tværgående arbejder stiller blot flere og anderledes krav, for her kommer gensidigheder, normer og værdier på prøve. Man kan også sige, at den sociale kapital skal stå sin prøve, når samarbejde får organisatoriske frihedsgrader og forvaltningsstyringen ændres. Her træder koblingskompetencerne i karakter. Men de ligger hverken i Gud eller gener; det er noget, der skal udvikles, opøves, indlæres, tillæres, indarbejdes. Og det sker ikke let eller uden spændinger i forhold til etablerede ansvarligheder og privilegier, uden modstand og paradokser. Nogle af dem adresserer vi igen i sidste kapitel.

Vores forståelse af koblingskompetence indebærer således, at begrebet ikke er lig med flerfaglighed, tværfaglighed, tværsektorielt arbejde eller relationel koordinering, men at det er at se som en *forudsætning* for sådant tværgående arbejde. Det var og er den første centrale indsigt. Fagpersoner og faggrupper dyrker i den daglige praksis deres forståelse af service*ydelserne*, hvor der organisatorisk først burde være sket præcisering af kerne*opgaverne*. Mange fagpersoner kan derfor let forveksle kerneopgaver med det, de dagligt er involveret i at arbejde med i den konkrete serviceproduktion, administration eller aktiviteter i forbindelse med at udforme sagsafgørelser. Omkring dette arbejde er borgerinddragelse også central. Kerneopgaver er dog ikke ansattes konkrete, enkeltstående operationer (dagens praksisarbejde), og koblingskompetencer er ikke det tværfaglige eller tværgående arbejde (den fremtidige løsningsmodel). Så den næste indsigt er, at det er forpligtende samarbejde omkring udførelse af kerneopgaver i et grænsekrydsende, multi-organisatorisk felt, der giver sigtelinjer for indhold i et begreb om koblingskompetencer.

Det kan uddybes. Enighed om forståelse af kerneopgaverne skal først nås, hvad der ikke nødvendigvis er let at nå, hvis aktører kun orienterer sig indad mod den faglighed og socialisering, de har fået i hjemmeorganisationen. Grænseoverskridende virke med at koble kompetencer er således ingen erstatning for tværfagligt eller tværsektorielt arbejde, lige så lidt som det er resultat heraf: det er noget, der ligger i betingelserne for, at sådanne bestræbelser kan lykkes, og heri indgår et integrativt arbejde med at få kerneopgaverne gjort klar for alle, da aktører nemt kommer med mentale reservationer i forhold til forstyrrelser, i form af at få sat forståelser af kerneydelser ind i en større sammenhæng. Det er afledt af de funktionelle hensyn, vi opregnede ovenfor. Der må ske udvikling af fælles

forståelser af kerneopgaverne bag samarbejdet, og det vil sige udvikles et mindstemål af fælles begreber og forståelige fagudtryk omkring kerneopgaverne, før adfærden kan forventes ændret. Det definerer igen *adfærdsmæssige, faglige og ledelsesmæssige behov*, som skal opfyldes, for at grænseoverskridende samspil bliver mulig – dvs. en ny praksis, hvor tværfaglighed ikke er at opgive fagligheden fra de kendte serviceydelser, men hvor der produceres en *merværdi* ved at kombinere fagligheder, når forudsætningerne for brobygningsarbejdet er taget i ed. Det er alt i alt afgørende, at der igennem klare ansvarsfordelinger kan udøves definitions- og samtalemagt.

Koblingskompetencer tilsiger at få udviklet nye typer af viden, færdigheder og sociale kompetencer. Der skal kvalificeres til arbejdet, og det må der sættes sigtelinjer op for. Nogle af de mest nødvendige *kvalificerings-elementer* heri taler i forlængelse af de funktionelle hensyn om bl.a. disse:

(a) Brobygger-funktion: *evner til at samle aktører, faglig og politisk "næse" for interesser og problemer, kunne samle og videregive informationer, diplomatiske formuleringsevner, overtalelsesevner, få indflydelse uden at bruge formel magt, få udvekslet kulturelle koder.*

(b) Kommunikator-funktion: *sproglige evner til at forstå meningsuniverser og oversætte fagudtryk og talemåder, sociale kompetencer, forhandlingsevner, evner til at udvikle gensidig tillid, evner til at løse konflikter og finde konsensus.*

(c) Koordinerings-funktion: *planlægning, systematisk informationsspredning, monitoring, serviceorientering, evner til at skabe sammenhæng mellem forståelser og adfærd og "få tingene til at køre" i overensstemmelse med normer og danske traditioner.*

(d) Kooperations-funktion: *fleksibilitet og faglig konduite, helheds- og systemtænkning, overtalelsesevner, kunne medvirke til at finde nye ideer og løsningsmodeller for samarbejdet, evner til at få netværk til at fungere, så kvaliteten af arbejdet kan forbedres og den sociale kapital udvikles, katalysator for indsigter i, hvad samarbejde kan give af merværdi*.

Som hensynene er indbyrdes forbundne, er der også tætte relationer og samspil mellem kompetencerne. Der fordres særligt tillæg til og konverteringer af de faglige kvalifikationer til at mestre koblingskompetencer, når der skal praktiseres koblet opgaveløsning. Det sætter til gengæld det tværfaglige og tværsektorielle arbejde i den offentlige sektor i et lidt andet lys, idet der stærkere skal specificeres såvel nødvendige som tilstrækkelige betingelser for et vellykket samarbejde på tværs, og her ser vi informationer og kommunikationer omkring kerneopgaverne som et første og afgørende stykke arbejde. Koblingskompetencer er en af de mest centrale af disse forudsætninger. Der skal bygges oven på den grundfaglighed, der er udviklet. Institutionernes professionelle kapital skal udbygges. Eller man kan udvide perspektivet til, at der skal en bevægelse i gang mod professionsgørelse af hele arbejdsmarkedet.

En senere kontekstualisering må så følge de forskellige grænsekrydsende områder, som bliver involveret på forskellig vis. Der vil være forskel på, om opgaver bliver bestemt omkring f.eks. anderledes brug af kommunale svømmehaller, skoler eller parkanlæg, om det er løsning af

jobskabelses- og integrationsopgaver mellem uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervspolitisk system, eller det er opgaver med at få samspillet mellem socialpsykiatrien og behandlingspsykiatrien til at ske ud fra samlede, holistiske principper. Tilsvarende vil opgaver stille sig lidt forskelligt, om der bliver tale om samarbejder, hvor der er stærke indslag af myndighedsudøvelse ved siden af serviceleverancer. Der må altså arbejdes mere kontekstuelt, opgavespecifikt, med en videre udvikling af begrebet koblingskompetencer i den henseende. Men det er ikke en opgave, der ligger inden for nærværende forskningsopdrag.

Praksisrelevansen heraf foreslår vi nærmere afprøvet i konkrete projektsammenhænge, hvad der er del af perspektiveringen af vores indsigter og forståelse i næste kapitel.

6: Perspektivering af koblingskompetence-begrebets potentialer

Fremfærd som udviklingsprojekt har sat sig for at skabe grundlaget for en omfattende fornyelse af den kommunale sektors betjening af borgerne. Sigtet er at skabe et kvalitetsløft, og det skal ske gennem fokusering på velfærdsydelser, tilrettelagt og gennemført ud fra en forståelse af et kerneopgavekoncept, der ud over samarbejder på tværs omkring kerneopgaver også omfatter samskabelse med borgerne, dvs. med udvidet borgerinddragelse omkring serviceopgaver.

Kommunerne har allerede i meget stor udstrækning taget dette grundkoncept til sig – specielt samskabelsesdelen - og i de forskellige forvaltningsområder endog lavet mange helt konkrete operationaliseringer. Konceptet er altså i dag tilstræbt normerende for praksis i den kommunale verden. Alligevel er det måske på tide at standse op og spørge, om de rette fremmende rammebetingelser er blevet tilvejebragt? Især to forhold har afgørende betydning, mener vi.

Det ene er, om fremmende rammebetingelser, forstået som adækvate styringsformer – inklusiv ressourceallokeringsmekanismer og måle- og kontrolformer - har været tilvejebragt. Det vil vi stille alvorlige spørgsmålstegn ved, og det er der også mange andre forskere og aktører, der gør i tiden. Der ønskes bedre plads til faglig konduite, retssikkerhed og anstændighed. Det har dog ikke været opgaven ved denne lejlighed at gå nærmere ind i styringsformerne.

Til gengæld har dette teoriudviklingsprojekt handlet om kompetenceforudsætningerne i den kommunale sektor for at kunne tilrettelægge stærke indsatser ud fra en helhedsorienteret kerneopgavetilgang og til sikring af bedre kvalitet i arbejdet. Set i lyset af konceptets fremskredne anvendelse vurderer vi, at det er på høje tid at få konkretiseret disse kompetencemæssige forudsætninger. Det sker ved at sætte spot på koblingskompetencer som det særlige greb, der skal fremme processen. En fuldt gennemført brug af kerneopgavekonceptet fordrer betydelige omlægninger i faglighedsopfattelser og ansvarspådragelser. Derfor har alle involverede – medarbejdere, ledere, politikere – brug for helt klare forståelser af opgavens indhold, omfanget af tilsigtede forandringer i serviceydelserne og forudsætningerne for deres opnåelse. Skabes de ikke, kan omstillingen i værste fald slå om i forhold til de tilsigtede kvalitetsforbedringer til fordel for berettiget desillusion, demotivering, øget stress m.v. hos medarbejderne og skærpet borgerkritik af velfærdsstaten.

Vi er gennem vores analyse, jf. kapitel 5, kommet frem til at forstå tilstedeværelsen af koblingskompetencer som en ny og generel forudsætning for løsning af kerneopgaver. Det er en metakompetence, der ikke eroderer, men netop bygger på og udbygger allerede etablerede fagligheder.

I denne konstatering har vi lagt til grund, at omlægningen fra kendt arbejdspraksis til det nye koncept er så gennemgribende, at det kræver nye kompetencer og nye kompetenceforståelser af egen fagformåen hos alle involverede og på alle niveauer. Og det kræver tid. Megen tid. Dette funktionelle hensyn indebærer nødvendigheden af at tænke såvel vertikalt som horisontalt. Vertikalt er der tale om samvirken i en lige linje fra den politiske ledelse over topledelse, mellemledelse, faguddannede

grupper til ikke-faglærte grupper, hvis almindeligvis usynlige faglighed fuldt og helt også bidrager til opgaveløsningen. Horisontalt er der tale om et integrativt samarbejde mellem forskellige faggrupper på samme niveau, som oftest de fagprofessionelle. For at præstere, skal alle være i stand til at besidde en metakompetence, over– eller ekstrafaglige kvalifikationer, og være i stand til at praktisere dem i deres arbejdspraksis, så der kan samarbejdes.

Dette rejser spørgsmålet om, hvordan dette påviste kompetenceefterslæb i forhold til den kommunale virkelighed kan indhentes og operationelt omsættes til udviklingsprocesser og/eller kommunikative værktøjer for at fremme processerne.

Vi ser for os indsatser få tre planer:

*en *iscenesat arbejdspladslæring*, omfattende alle medarbejdere og ledere med koblet kerneopgaveløsning som hovedtema. Her er det især ledelsens ansvar at tilvejebringe udvekslingszoner, de nødvendige udviklingsrum for dialog om kerneopgaveforståelsen, bl.a. ved hjælp af en koblingsfremmende arbejdsorganisering. Det er en organisering, hvor der er et tillidsbaseret handlerum for, at medarbejderne i anerkendende, tillidsfuldt fællesskab kan anvende deres forskellige fagligheder i gode, holistiske opgaveløsninger. Som sådan er det ikke bare nye strukturer, der skal til, men også et aktivt arbejde med en ny, mere dialogbaseret kultur. Kulturen vil være præget af en ny type ansvarliggørelse hos alle involverede i forhold til kerneopgavernes løsning.

Vi har sagt, at der er tale om en dobbelt orkestreringsopgave, dels internt at orkestrere ”koblingsmødet” mellem faggrupper og eksternt at orkestrere ”koblingsmødet” mellem faggrupper og borgere. Lykkes det at optimere indsatsen, finder man ”koblingspunktet”. Hermed mener vi den optimale løsning, hvor kerneopgavens helhedsorientering lægges til grund inden for givne legale, faglige og ressourcemæsssige rammer.

*en *kritisk justering af alle grunduddannelser og voksen- og efteruddannelser* med indbygning af koblingskvalifikationer og stærke handlekompetencer hos elever og studerende, dvs. hos kommende ansatte på den ene side og allerede ansatte på den anden.

For alle faggrupper er der tale om at udvide den dybe faglighed med de funktionelt afledte kompetencer, vi er nået frem til, som er konstituerende for koblingskompetence-begrebet. Deri ligger ikke mindst evnen hos faggrupperne til at fralægge sig demarkerende, faglige positioneringer og evnen hos ledere til at træde ud af hierarkisk styrings- og kontrolrutine.

Derfor er der også behov for at vinkle specielt lederuddannelserne med nye, udviklingsorienterede kompetencer. Meget skal orkestreres anderledes i de offentlige institutioner i en efter-NPM-udvikling. Dirigenterne får – billedlig talt - ikke kollektivet til at spille uden dyb forståelse af partituret, kombineret med evnen til at skabe udvekslingszoner, relativt autonome og kreative udviklingsrum.

Endelig er der behov for via *kompetenceløft og efteruddannelse* at opdyrke øget forståelse for de ikke-faglærtes og faglærtes faglighed i en organisation med fælles forståelser og gensidig anerkendelse af

hinanden, hvilket vi anser som en forudsætning for, at der kan komme en handlende organisation ud af det, som koordineret og målrettet agerer koordineret efter samme problemløsningskoncept.

*en *selvkritisk proces på beslutningstagerniveau*. Her ser vi behovet for, at *politikere* på alle niveauer kritisk forholder sig til det nødvendige i at få omlagt de anvendte, NPM-funderede styringsformer til dialogbaserede reguleringer og koordineringer, der fremmer den tilstræbte, holistiske kerneopgaveløsning. *Ledere* må forstå deres hidtidige rolle, hierarkiske autoritet og brug af NPM-værktøjer anderledes. Det er væsentligt, at konceptet ikke forstås som effektivisering i en spareøvelsesoptik. Det er oplagt, at stærkt detaljeret målstyring med tilhørende, omfattende dokumentations- og kontrolkrav modarbejder konceptet gennem minimering af *medarbejdernes* skønsbeføjelser i opgavevaretagelsen. Der vil stadig skulle måles på resultater, men det må ske på måder, der er organisk forbundne med udviklingsopgaverne, og er lige så fremadrettede. Der vil også være behov for, at *de faglige organisationer* i deres uddannelsespolitik har en mere åben tilgang til dækning af uddannelsesområderne med flere fælles indholdselementer. Det kan udfordre kendte forsøg på at sikre jurisdiktion for enkeltgrupper, men metakompetencerne bliver væsentlige for at sikre, at der etableres udvekslingszoner og herigennem respekt for andres fag og fagligheder.

Der forestår efter vores vurdering en lang udviklingsproces, hvis koblingskompetencer skal gøres til standardelementer ud over gængs faglighed og være handlingsanvisende i praksis. Vi er derfor af den opfattelse, at det giver god mening at igangsætte udviklingsforløb på alle tre indsatsfelter.

Som fødselshjælper på arbejdspladslæringen kunne man lade sig inspirere af ideen om ”boundary spanners”, dog med den klare forudsætning, at der er tale om kickstarteri, der forsvinder på sigt, så snart opgaven er ved at lykkes. Erhvervelse af koblingskompetence er som anført alle-omfattende. Samtlige grupper af ansatte har krav på at få del af koblingskompetencer.

På uddannelsessiden kan det føromtalte tværfaglige tiltag på professionshøjskolen MONOPOL være en inspiration for andre uddannelsesinstitutioner på det horisontale niveau. Det griber dog for kort kun at tænke fagprofessionelt, horisontalt. På det vertikale niveau bør der findes former for inddragelse af ikke-faglærte grupper sammen med faglærte og professionelle i fælles kursusudvikling. Dette gælder også opadtil med inddragelse af specialister og ledere.

Udover at kickstarte processer på udvalgte områder er det vores vurdering, at der er stærkt brug for at fastholde og videreudvikle Fremfærd som et overgribende udviklingsprojekt til fremme af opgaveløsninger, basereret på koblingskompetencer, jf. vores overordnede analyseresultat om at koblingskompetencer har forudsætningens karakter for at indfri Fremfærds intentioner. Om muligt kunne man overveje at hæve projektets i forvejen betydelige ambitionsniveau en tand yderligere. Eksempelvis ved at udvide aktørkredsen til også at omfatte ledere på højere niveauer og politikere og tænke mere eksplicit i større demonstrationsprojekter i frontløberorganisationer. Der må indhentes flere praktikererfaringer med brug af koblingskompetence-elementer.

I kommende faser af Fremfærdsprojektet vil det være afgørende at få downloaded og brugt begrebsanvendelsen på de forskellige kommunale sektorområder. De har hver deres kontekst, organisatoriske set up og arbejder med specifikke opgavetyper. Her spiller det ikke mindst ind i

forhold til begrebsdannelsen, i hvilken grad opgaven er forbundet med myndighedsudøvelse og dermed mixet af service- og myndighedsopgaver og følgelig forståelse af grænserne for borgerinddragelse.

Det vil være naturligt at lade følgeforskning afdække de indhøstede erfaringer for at fastholde progressionen i projektet. Det er et åbent spørgsmål, om det er aktionsforskning eller mere traditionel, distanceret og uafhængig forskning, der er mest optimalt for procesudviklingen af koblingskompetencerne – den nye metafaglighed eller ”superfaglighed” i kommunal opgavevaretagelse fremover.

7. Litteratur

Abbott, Andrew (1988): *The System of Professions*, University of Chicago Press, Chicago.

AC's - erhvervspolitiske platform 2008 http://www.ac.dk/media/176728/ac-erhvervspolitiske-platform.pdf

Agger, Annika og Anne Tortzen (2015): *Forskningsreview om samskabelse*, RUC, Roskilde.

Anderfuhren-Biget, S. and Varone, F. (2010): "Motivating employees of the public sector: Does public sector motivation matter?", pp. 213-246 in *International Public Management Journal*, vol. 13, no. 3.

Andersen, Lotte Bøgh og Pedersen, Lene Holm (2014): *Styring og motivation i den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Antorini Christine, (2007): Fremtidens Gymnasium i Horisonten – Festskrift i anledning af Gladsaxe Gymnasiums 50-års jubilæum.

Ashton, David (2004): "The political economy of workplace learning", i H. Rainbird et al.: *Workplace Learning in Context*, Routledge, London.

Atkinson, John (1985): "Flexibility: Planning for an Uncertain Future", pp. 26-29 in *Manpower Policy and Practice*, vol. 1.

Atkinson, John (1986): *Employment Flexibillity in Internal and External Labour Markets*, Institute of Manpower Studies, Brighton.

Axelsson, R., Axelsson, S. B., Gustafsson, J., og Seemann, J. (2014): "Organizing integrated care in a university hospital: Application of a conceptual framework", pp. 1-9 in *International Journal of Integrated Care*, 14 (April-June).

Baadsgaard, K. m.fl. (2014a): *Jobcentre og klemte kvalifikationer*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Baadsgaard, K. m.fl. (2014b): *Den faglige praksis i jobcentrene*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Baadsgaard, K. m.fl. (2014c): *Beskæftigelsesfaglighed*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Bekkers et al. (2007): *Governance and the Democratic Deficit: Assessing the legitimacy of governance practices*, Ashgate, Aldershot.

Bentzen, Tina Øllgaard (2016): *Tillidsbaseret styring og ledelse I offentlige institutioner – I springet fra ambition til praksis*, Ph.D.-afhandling, Roskilde Universitetscenter, Roskilde.

Bezes, P. et al. (2012): "New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition?", pp. e1-e52 in *Sociologie du travail*, vol. 54.

Bild,T., Madsen, M., Jørgensen, H., & Lassen, M. (1993). *Fællesskab og forskelle: Sammenfatningsrapport fra APL-projektet*. Kbh.: LO.

Bild, T. m.fl. (2007): *Arbejdsliv og politik – Signalement af lønmodtagere i det 21. århundrede*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.

Brodkin, Evelyn and Marston, Gregory (eds.) (2013): *Work and the Welfare State – Street-Level Organizations and Workfare Policies*, Georgetown University Press, Georgetown.

Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*, Wiley, Michigan.

Bryson, et al. (2006): ”The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature”, in *Public Administration Review*, Special Issue, December 2006.

Buchholt, P. og Jensen, P.E. (2016): *Det begynder og slutter med ledelse*, PEJs Forlag, Aalborg.

Byrge, C., & Hansen, S. (2008). *Tværfaglighed på Den Kreative Platform*. I J. Stolt, & C. Vintergåaard (red.),Tværfaglighed & Entrepreneurship: en antologi med bidrag om tvær- og flerfaglighed som pædagogisk metode og med eksempler på gennemførte uddannelsesforløb i forbindelse med undervisning i entrepreneurship og beslægtede områder på de videregående uddannelser. (s. 51-57). København: IDEA København - Øresund Entrepreneurship.

Burt, Ronald S. (2004): ”Structural holes and good ideas”, pp. 349-399 in *American Journal of Sociology*, vol 110.

Caraker, E. m.fl. (2015): *Fællesskabet før forskellene*, FTF og LO, København.

Caraker, E. m.fl. (2012): *Medhør uden medbestemmelse? - SU-/MED-/SI-systemet og lønmodtagererfaringer på FTF-området*, FTF, København.

Chen, D. and Daclin, N. (2006): "Framework for enterprise interoperability", Proc. of IFAC Workshop EI2Nsn.

Chen, D., Vallespir, B. & Daclin, N. (2008): "An Approach for Enterprise Interoperability Measurement.", *MoDISE-EUS*, pp. 1.

Christensen, T. og Lægreid, P. (eds.) (2001): *New Public Management – The transformation of ideas and practice*, Ashgate, Aldershot.

Christoffersen, B., (2011): Tværfaglighed i rehabiliteringsprocessen. pp. 104-117 i Hjortbak, B.R., Bangshaab, J., Johansen, J.S. and Lund, H., 2011. *Udfordringer til rehabilitering i Danmark* Rehabiliteringsforum Danmark.

Clematide, B. m.fl. (2011): *Faglærtes kompetencer i en verden af produktions- og ledelseskoncepter*, Undervisningsministeriet, København.

Clematide, Bruno og Hansen, Claus Agø (1996): *Et fælles begreb om kvalifikationer?*, DTI Arbejdsliv, København.

Crouch, Colin (2011): *The Strange No-Dead of Neo-Liberalism*, John Willey and Son, London

Dalsgaard, Lene (2013): ”Fagprofessionelle i nyere forvaltningslitteratur”, pp. 40-57 i *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, no. 2/2013.

Dalsgaard, L. og Jørgensen, H. (2010): *Kvaliteten der blev væk – Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*, Frydenlund, København.

Dalsgaaard, L. og Jørgensen, H. (2016a): ”New Public Management og sygeplejersker – plager og potentialer”, pp. 43-62 i Janne Geerup (red.): *Bladet fra munden – mod og vilje til et godt arbejdsliv*, Dansk Sygeplejeråd, København.

Dalsgaaard, L. og Jørgensen, H. (2016b): ”Forvaltningsmodernisering og offentligt ansattes etikproblemer”, kapitel 3 i Kurt D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – etiske perspektiver på organisatorisk læring*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg (under udgivelse).

Det personalepolitiske Forum (1998): *Arbejdspladser og medarbejdere i amter og kommuner – En antologi om kvalifikationer og kompetencer*, København.

DI Videnrådgiverne (2010): DI videnrådgivernes indspil til regeringens Vækstforum ”*Viden og kompetencer – fra folkeskole til universitet*”.

Det Personalepolitiske Forum (1998): *Arbejdspladser og medarbejdere i amter og kommuner – En antologi om kvalifikationer og kompetencer*, Frederiksberg.

Dreyfus, H. L. and Dreyfus, Stuart E. (2005): “Peripheral Vision – Expertise in Real World Contexts”, pp. 779-792 in *Organizational Studies*, vol. 26, nr. 5.

Edwards, K. og Lundstrøm, S.L. (2014): ”Relationel koordinering – kan ændringer i samarbejde og relation måles?”, pp. 50-68 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16. årg., no. 4

Ejrnæs, Morten (2004): *Faglighed og tværfaglighed*, Akademisk Forlag, København.

Elbeshausen, H., Lunddahl Jensen, A. & Riis, R. (2012): *Tag en bid af praksis: Pædagogisk værktøj til entreprenørskabsundervisning i praksis indenfor informationsvidenskab og kulturformidling*,

Ellström, P. 1992, *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm.

Engelstad, F. et al. (2003): *Makt og demokrati i arbeidslivet*, Makt- og demokratiutredningen, Trondheim: Gyldendal.

en.wikipedia.org/wiki/Cross-domain_interoperability

Evetts, Julia (2011): “A new professionalism? - Challenges and opportunities”, pp. 406-422 in *Current Sociology*, vol. 59, no. 4.

Fox, J. L. and Cooper, C. (2014): *Boundary-Spanning in Organizations: Network, Influence and Conflict*, Routledge, New York.

Freidson, E. (2001) *Professionalism: The Third Logic*, Cambridge: Polity Press.

Fremfærd (2016): *Kerneopgaven i hverdagen – et nyt perspektiv på formål og samarbejde*, Fremfærd, København.

Gittell, J.H. (2011): *Relational coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis*, Waltham, MA: Brandeis University.

Gittell, Jody H. (2009): *High Performance Healthcare – Using the Power of Relationships to Achieve Quality, Efficiency and Resilence*, Mc. Graw-Hill, New York.

Gittell, Jody H. (2002): "Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects", pp. 1408-1426 in *Management Science*, vol. 48, no. 11.

Gittell, J.H. & Douglass, A. 2012, "Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles", *Academy of Management Review*, vol. 37, no. 4, pp. 709-733.

Gleerup, Janne (red.) (2016): *Bladet fra munden – mod og vilje til et godt arbejdsliv*, DSR, København.

Goldschmidt Lars B. (2009): *At surfe på nettet er også almen dannelse* http://www.computerworld.dk/art/52680/at-surfe-paa-nettet-er-ogsaa-almen-dannelse#CTG4dKOUXKM777PB.99

Greinert, W.-D. (1999): *Berufsqualifizierung und dritte industrielle revolution*, Nomos Verlag, Baden-Baden.

Gubrium, J.F. and Järvinen, M. (eds.) (2014): *Turning Troubles into Problems: Clientization in Human Services*, Routledge, London.

Hansson, B. (1999): ”Interdisciplinary: For what Purpose?”, pp. 399-443 in *Policy Sciences*, dec. 1999.

Hargreaves, A. and Fullan, M. (2012): *Professional capital – Transforming Teaching in Every School*, Teachers College, Columbia University, Toronto.

Harrits, Gitte Sommer, and Marie Østergaard Møller. (2016): *Forebyggelse Og Bekymring i Professionel Praksis*. Hans Reitzel.

Hatch, Mary Jo (1997): *Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

Hasle, P. et al. (2010): *Ledelse med social kapital*, L&R Business, København.

Hasle, P. et al. (2014): “Tillid er den glemte produktivitetsfaktor”, kronik *Politiken* 30.4.2014.

Hasle, P. m.fl. (2014): *Vidensgrundlag om kerneopgaven i den kommunale sektor*, Fremfærd, København.

Hasle, P. m.fl. (2016): *Ledelse af kerneopgaven*, Akademisk Forlag, København.

Henriksen, C. 2013, "Drømmen om transfaglighed", pp. 15-19 i *Asterisk*, no. 66.

Hildebrandt, Steen (2015): *Fremtiden er nu*, Systime, Aarhus.

Hjort, Katrin (2012): *Det affektive arbejde*, Samfundslitteratur, København.

Honig, M.I. (2006): ”Street-level bureaucracy revisited: Frontline district central-office administrators as boundary spanners in educational policy implementation”, pp. 357-383 in *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 28.

Høgsgaard, Ditte (2016): ”Det muliges kunst. Om betingelserne for det tværsektorielle samarbejdet i et New Public Management orienteret sundhedsvæsen”, pp. 64-80 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol.18, no. 3.

Højholdt, A. (2013): *Tværprofessionelt samarbejde – I teori og praksis*, Hans Reitzels Forlag, København.

Ibsen, F. og Jørgensen, H. (1979): *Fagbevægelse og stat*, bind I-II, Gyldendal, København.

Ingerslev, K. m.fl. (2014): ”Grænsekrydsende lederskab”, pp. 1-23 i *Erhvervspsykologi*, vol. 12, no. 2.

Jacobsen, Helle M. (2013): *Administration. Faglighed og praksis i administrativt arbejde*, Akademisk Forlag, København.

Jantsch, Eric (1972): "Towards interdisciplinarity and transdisciplinarity in education and innovation" in Apostel, Leo, Guy Berger, Asa Briggs, and Guy Michaud (eds.) (1972) Interdisciplinarity: Problems of teaching and research in universities. France: Centre for Educational Research and Innovation.

Jardim-Goncalves, R., Grilo, A., Agostinho, C., Lampathaki, F. & Charalabidis, Y. (2013): "Systematisation of Interoperability Body of Knowledge: the foundation for Enterprise Interoperability as a science", pp. 7-32 in *Enterprise Information Systems*, vol. 7, no. 1.

Järvinen, M. og Mik-Meyer, N. (red.) (2012): *At skabe en professionel – Ansvar og autonomi i velfærdsstaten*, Hans Reitzels Forlag, København.

Järvinen, M. et al. (2003): *Det magtfulde møde mellem system og klient*, Magtudredningen, Aarhus Universitetsforlag, Aarhus.

Jensen, A., Troelsen, R. & Zeuner, L. (2012): "Fællesskab eller individualitet-om forskning, undervisning og samarbejde i et interdisciplinært universitetsmiljø", pp. 96-105 i *Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift*, vol. 7, no. 13.

Jespersen, Peter Kragh (2005): *Mellem profession og management: ledelse I danske sygehuse*, Handelshøjskolens Forlag, København

Jørgensen, Christian Helms (2009): ”Fag mellem arbejde, organisation og uddannelse – har fagene fremtiden bag sig?”, pp. 13-31 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11. årg., nr. 3.

Jørgensen, Henning (red.) (2014a): *Arbejdsmarkedsregulering*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, København.

Jørgensen, Henning (2014b): ”Individualisering – Om en kritisabel teori og en rigtig forståelse af solidaritet som andet end en ”second hand emotion”, pp. 97-126 i Christian Lyhne Ibsen og Laust Høgedahl (red.): Økonomi og Arbejde i det 21. århundrede – Festskrift til Flemming Ibsen, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København

Jørgensen, Henning (2010): ”Det offentlige aftalesystem og uligelønnen”, pp. 152-176 i Deding og Holt (red.): *Hvorfor har vi lønforskelle mellem kvinder og mænd? En antologi om ligeløn i Danmark*, SFI, København.

Jørgensen, H. og Pedersen, O. (2007): *At indgå eller undgå samarbejde på VEU-området – Om den svære kobling af forståelser, adfærd og institutionelle betingelser*, KvaliNord-projektet, Aalborg.

Jørgensen, H. og Friche, N. (2007a): *Partnerskab eller privatinteresser?* – Forskningsrapport om aktørsamspil på efteruddannelsesområdet med afsæt i de første erfaringer fra nordjysk Kompetencecenter-netværk, CARMA, Aalborg.

Jørgensen, H. og Friche, N. (2007b): *Partnerskaber på efteruddannelsesområdet*, CARMA, Aalborg.

Jørgensen, H., Lind, J. og Nielsen, P. (1990): *Personale, planlægning og politik*, ATA, Aalborg.

Jørgensen, Henning; Baadsgaard, Kelvin; Lassen, Morten Staun; Larsen, Flemming (2016): *Partnerskaber i støbeskeen*, CARMA, Aalborg.

Partnerskaber i støbeskeen: Uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervspolitisk samarbejde om kompetenceudviklingsindsatser overfor virksomhederne, Århus og Aalborg.

Just, E. og Nordentoft, M.N. (2012): *Tværfaglig praksis*, Hans Reitzels Forlag, København.

Kamp, A. m.fl. (2013): *New Public Management – konsekvenser for arbejdsmiljø og produktivitet*, CAF, Roskilde Universitetscenter, Roskilde.

Kamp, A. og Dybbro, B. (2016): ”Teams, tests og tværprofessionelle relationer – arbejdet i psykiatrien i forandring”, pp. 29-46 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11. årg., nr. 3.

Kapucu, Naim (2004): “Interagency Communication Networks During Emergencies”, pp. 207-225 in *American Review of Public Administration*, vol. 36, no. 2.

Kern, H. and Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* Verlag C. Beck, München.

Kickert et al. (1997): *Managing complex networks*, Sage, London.

Kinkel, S., Friedewald, M., Hüsing, B., Lay, G. & Lindner, R. 2007, "Arbeiten in der Zukunft–Strukturen und Trends der Industriearbeit", *Zukunftsreport.TAB: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag.Arbeitsbericht*, no. 113.

Kingdon, John (1999): *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Longmann, New York

Kirkpatrick, I. et al. (2005): *The New Managerialism and Public Service Professions*, Palgrave, London.

KL (2015): *KL-undersøgelse af ressourceforløb m.v.*, Kommunernes Landsforening, København.

Klein, J.T. (1990): *Interdisciplinarity: History, theory, and practice*, Wayne State University Press.

Klein, J.T. (2010): "A taxonomy of interdisciplinarity", *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity*, vol. 15.

Kolo, C., Christaller, T. & Pöppel, E. (2013): *Bioinformation: Problemlösungen für die Wissensgesellschaft*, Springer-Verlag.

Kristensen, Peer Hull (1996): *Denmark: an experimental laboratory of industrial organization*, Handelshøjskolen, København.

Kuhn, Thomas S. (1962): *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago (2012).

Larson, M.S. (1977): *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*, University of California Press.

Lassen, Morten Staun; Sørensen, John Houman; Rasmussen, Preben Horsholt; Nielsen, Ole Zinck. (1983): *Lærlinge,uddannelse og udbytning : Om lærlingeuddannelsernes økonomiske, politiske og ideologiske funktioner*. Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.

Lauvås, K. og Lauvås, P. (2006): *Tværfagligt samarbejde – perspektiver og strategi*, 2. udg., Forlaget Klim, Århus.

Lindvig, K. & Ulriksen, L. (2016), "Tilstræbt og realiseret tværfaglighed i universitetsundervisning", pp. 5-13 i *Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift*, vol. 11, no. 20.

Lipsky, Michael (1980): *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation, New York.

Lipsky, Michael (2010): *Street-Level Bureaucracy – Dilemmas of the Individual in Public Services*, 2nd ed., Russell Sage Foundation, New York.

Long, et al. (2013): *Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: a systematic review*, Research Article, BMC Health Services Research, nr. 13

Lundquist, Lennart (2001): *Medborgardemokratin och eliterna*, Studentlitteratur, Lund

Lundqvist, Lennart (1998): *Demokratins väktere – Ämbedsmännen och vårt offentlige etos*, Studentlitteratur, Lund.

Lønkommissionen (2010): *Løn, køn, uddannelse og fleksibilitet*, Bind 1, København.

Macdonald, Keith (1995): *The Sociology of Professions*, Sage, New York.

Majgaard, Klaus (2013): *Offentlig styring. Simpel, reflekteret og transformativ*, Hans Reitzels Forlag, København.

May, P. & Winter, S. (2007): "Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation", pp. 453-476 in *Journal of Public Administration Research and Theory*, no. 19.

Maynard-Moody, S. and Musheno, M. (2012): "Social Inequalities and Inequalities in Practice: Street-Level Workers as Agents and Pragmatists", pp. 16-23 in *Public Administration Review*, vol. 72, no. 1.

Merrian-Webster: Dictionary and Thesarus. https://www.merriam-webster.com/

Meyer, J.W. & Rowan, B. 1977, "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American journal of sociology vol 83, no.2.* , pp. 340-363.

Mikkelsen, E.N., Petersen, A. og Pedersen, A.R. (2016): "Problemer i det tværfaglige, tværorganisatoriske, tværsektorielle samarbejde i psykiatrien", pp. 9-28 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11. årg., nr. 3.

Molander, A. og Terum, L. I. (red.) (2008): *Profesjonsstudier*, Universitetsforlaget, Oslo.

Moltke, H. og Graff, H. (2014): *Social kapital i organisationer – Ledelse, kommunikation og samarbejde*, Dansk Psykologisk Forlag, København.

Moos, L. m.fl. (red.) (2004): *Relationsprofessioner – lærere, pædagoger, sygeplejersker, sundhedsplejersker, socialrådgivere og mellemledere*, DPU, København.

Møller, Marie Ø. m.fl. (2016): *Review af resultatbaseret styring*, KORA, København.

www. ncoic.org/cross-domain-interoperability

National Academy of Science, National Academy of Engineering, and Institute of medicine (2005): *Facilitating interdisciplinary research https://www.nap.edu/read/11153/chapter/1*

Newell, Sue et al. (2009): *Managing Knowledge Work and Innovation*, 2 ed., Palgrave Macmillan, London.

Noordegraaf Marko and Steijn, Bram (eds.) (2013): *Professionals under Pressure – The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Olsen, Rasmus H. (2013): *Kultur- og koblingskompetencer - i en moderne planafdeling* / Akademiuddannelsen / Afgangsprojekt i ledelse

O´Toole Jr. et al. (2011): *Public Management. Organizations, Governance, and Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

Parsons, Talcott (1975): *The Social System*, Routledge, New York.

Pedersen, D. B. og Collin, F. (2015): "Tværfaglighed og forskeruddannelse i humaniora", pp. 397-422 i Pedersen, D.B. m.fl. (red.): *Kampen om disciplinerne – Viden og videnskabelighed i humanistisk forskning*, Hans Reitzels Forlag, København.

Pedersen, Oline; Lassen, Morten (2007) *Et afstemt VEU-udbud?: En analyse af AMU Nordjylland som VEU-udbyder*. Aalborg : CARMA- Center for Arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet.

Perrone, et al. (2003): "Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners", pp. 422-439 in *Organizational Science*, vol. 14, no. 4.

Perry et al. (2010): "Revisiting the motivational basis of public services. Twenty years of research and an agenda for the future", pp. 681-69 in *Public Administration Review*, vol. 70, no. 5.

Piore, M. and Sabel, C. (1984): *The Second industrial divide*, Basic Books, New York.

Politica (2012): Særnummer om *Værdier og motivation i den offentlige sektor*, årg. 44, nr. 1.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011): *Public Management Reform*, Oxford University Press, Oxford.

Public Management Review (2014): *Street-level Bureaucracy and Government Performance*, Special Issue, vol. 16. No. 4.

Public Management Review nr. 1, (2014a), temanummer om "Innovation in Public Services".

Public Management Review nr. 4, (2014b), temanummer om "Co-production and Public Services".

Rambøll Management Consulting (2015): *Analyse af den tværfaglige rehabiliterende indsats*, Rambøll, København.

Rapport til Videnskabsministeriet udarbejdet af Arbejdsgruppen vedrørende fremtidens samfundsvidenskabelige uddannelser. 2005.

Roberts, N.C. and King, P. J. (1996): *Transforming public policy. Dynamics of policy entrepreneurship and innovation*, Jessy-Bass, San Franscisco.

Rogowski, Rolf (ed.) (2008): *The European Social Model and Transitional Labour Markets*, Ashgate, Surrey.

Rothstein, Bo (2005): *Social traps and the problem of trust*, Cambridge University Press, Cambridge.

Røvik, Kjell A. (2011): "From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations´ Handling of Management Ideas", pp. 631-653 in *Organization Studies*, vol. 33, no. 5.

Røvik, Kjell A. (2007): *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets Organisasjon*, Universitetsforlaget, Oslo.

Røvik, Kjell A. m.fl. (2005): *Organisationsteori for offentlig sektor*, Studentlitteratur, Lund.

Schmid, Günther and Gazier, Bernared (eds.) (2002): *The dynamics of full employment – Social integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, Cheltenham.

Seemann, J. et al. (2015): *På vej mod en ny ledelsesorganisation – Rapport fra et følgeforskningsprojekt på Aalborg Universitetshospital*, Centre for Organization, Management and Administration, Aalborg Universitet, Aalborg.

Sehested, Karen (2002): "How New Public Management reforms challenge the roles of professionals", pp. 1512-1538 in *International Journal of Public Administration*, vol. 25, nr. 12.

Sengenberger, Werner (1987): *Struktur und Funktionsweisen von Arbeitsmärkten*, Campus Verlag, Frankfurt.

Sennett, Richard (1999): *Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*, Hovedland, Aarhus.

Solbrekke, T. D. og Heggen, K. (2009): "Sykepleieansvar – fra profesjonelt moralsk ansvar til teknisk regnskapspligt?", pp. 49-61 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 11, no. 3.

Stetter, R., Paczynski, A., Voos, H. & Bäuerle, P. (2006): *Teaching "coupling competence" by means of interdisciplinary projects*, DS 36: Proceedings DESIGN 2006, the 9th International Design Conference, Dubrovnik, Croatia.

Svensson, L. and Evetts, J. (eds.) (2010): *Sociology of Professions*, Daidalos, Stockholm.

Sørensen, E. og Torfing, J. (2005): Netværksstyring – fra government til governance, Roskilde Universitetsforlag, Roskilde.

Sørensen, Eva og Torfing, Jaco (2011): *Samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor*, DFØF-Forlaget, København.

Sørensen, J. H. m.fl. (1984): *Lærlinge, uddannelse og udbytning*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Sørensen, O.H. m.fl. (2016): *Ledelse af kerneopgaven*, Akademisk Forlag, København.

Sørensen, S.C., Hus, N., Christensen, B.O.R., Stentoft, D. & Valero, P. (2006): "Gymnasieskolen imellem fag og sag–flerfaglighed i Almen studieforberedelse", *MONA*, pp. 21.

Suddaby and Viale (2011): "Professionals and field level change: Institutional work and the professional project", pp. 423-442 in *Current Sociology*, vol. 59, no. 4.

Thelen, Kathleen (2014): *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, Cambridge University Press, New York.

Thingholm, H.B. (2013): *Læremidler som bindemiddel i læreruddannelsen*, Paper, v/Den 5. Nordiske Læreplanteoretiske Konference – Uppsala oktober 2013.

Tidsskrift for Arbejdsliv (2014): *Revitalisering af Socioteknikken*, Særnummer.

Tidsskrift for Arbejdsliv (2016): Temanummer om tværsektorielt samarbejde, nr. 3, København.

Toft, E, Hasle, P. og Olesen, K.G. (2010): *Ledelse med social kapital*, L & H Business, København.

Torfing, J. et al. (2012): *Interactive Governance*, Oxford University Press, Oxford.

Torpe, Lars (2013): *De stærke samfund – Social kapital i Skandinavien*, Frydenlund, København.

Vestergaard, Bo (2012): Relationel koordinering En introduktion til Jody Hoffer Gittell´s evidensbaserede teori om medarbejdernes koordinering i komplekse tværgående arbejdsprocesser http://www.fairproces.dk/wp-content/uploads/2012/12/Relationel-koordinering_en-teoretisk-introduktion-Version-21-december_header-Fair-proces.pdf

Williams, Paul (2002): "The Competent Boundary Spanner", pp. 103-124 in *Public Administration*, vol. 80, no. 1.

Williams, Paul (2012): *Collaboration in Public Policy and Practice: Perspectives on Boundary Spanners*, Policy Press.