



***Samarbejde i strategisk transformation
- på universitetet***

Marie Louise Blauenfeldt og Søren Hornskov

Samarbejde i strategisk transformation - på universitetet

Af Søren Hornskov og Marie Louise Blauenfeldt

Universiteter, professionshøjskoler, gymnasier og andre videnorganisationer møder i dag stadig voksende krav til tværgående og innovativt samarbejde. De står foran store transformationer, som skal til for at de kan levere på høje forventninger i omverdenen om at udvikle ny viden og uddanne unge, som kan bidrage til at løse samfundets komplekse udfordringer. Det stiller ofte udstrakte krav om tværgående samarbejde til forskere og undervisere, der må balancere forskellige videnskabelige logikker, metoder og traditioner. Det sætter samarbejdet under pres og kan betyde, at udviklingen går langsommere end man håber på. Eller at en transformationsproces - som der er mange af - ender i konflikt og stress. I denne korte artikel får du fire greb til at fremme samarbejde i akademiske miljøer.

Fire metoder til at skabe bedre samarbejde

Undersøg forudsætningerne for samarbejde ved at kortlægge relationer og netværk i organisationen.

Tal åbent om følelser og jeres forventninger til samtaler, møder, seminarer osv. og sæt ord på spillereglerne for jeres samarbejde.

Opbyg transparente strukturer, så jeres roller og opgaver er tydelige, og alle kan se hvordan I træffer beslutninger og deler viden.

Tal om mening som mulighed. Skab tid til at tale om hvordan I gør en forskel som professionelt fællesskab - det baner vejen for engagement og fælles ambition.

Med en stærk tradition for fælles ledelse og flad struktur har man på de danske universiteter og professionshøjskoler gode forudsætninger for at lykkes i nye samarbejdskonstellationer. Og med højtuddannede, selvledende og fleksible kollegaer opstår det gode samarbejde vel af sig selv? Det korte svar er desværre nej. Mennesker, og ikke mindst når de er højt specialiserede og ambitiøse, samarbejder ikke automatisk på den gode måde. Det hænger sammen med, at de accelererende krav til strategisk udvikling og organisatorisk fornyelse. Fx fusioner og sammenlægninger af institutter i nye fakulteter. Disse organisatoriske ændringer sætter relationer under pres og kan udfordre både arbejdsglæde og -effektivitet blandt medarbejderne. Så selvom specialiserede og fagligt stærke medarbejdere har et stort potentiale for engageret samarbejde, er der også risiko for, at forskelle, som for andre ser små og ubetydelige ud, får meget stor betydning - og kan komme til at stå i vejen for det gode samarbejde. Og det koster. Både for de personer, der mistrives og i værste fald må sygemelde sig eller forlade organisationen, men også for organisationen, der må se langt efter at nå sine strategiske mål. Samtidig er det gode samarbejde i stigende grad et vigtigt kendetegn ved arbejdspladsen for de vidensmedarbejdere, der søger og tager arbejde indenfor forskning og uddannelse. Nye generationer af akademikere søger miljøer, som er kendetegnet af transparens, trivsel og fællesskab. Det gode

samarbejde skal skabes, ja, i *samarbejde*. Denne praksisorienterede artikel handler om, hvad videns medarbejdere og -ledere kan gøre for at forbedre det professionelle samarbejde i akademiske miljøer.

Artiklen falder i tre dele: Først ser vi nærmere på HVAD det gode samarbejde egentlig er. Derefter ser vi på BEGRUNDELSER FOR samarbejde som strategisk opgave, inden vi til sidst får fire ideer til METODER, som kan skabe struktur og kultur til gavn for samarbejdet.

Hvad er det gode samarbejde?

De former for samarbejde, som det handler om her, foregår i organisationer. De opleves af individer, men samarbejdet er selvfølgelig altid spændt ud i en relation mellem flere personer. Denne relation opbygges og udfoldes i en organisation, som sætter rammer, som både kan hæmme og fremme samarbejdet. Det betyder, at vi må have et begreb om samarbejde, som viser hvordan person, struktur og kultur spiller sammen. Samarbejde begynder med psykologisk tryghed, som opstår i et dynamisk samspil mellem person og organisation. Der er nemlig en række ting i organisationen, som skal være på plads for at vi føler os trygge - og dermed kan være der for hinanden i samarbejdet.

Amy Edmundson (2018) fra Harvard Business School, har beskrevet psykologisk tryghed som en oplevelse af at føle sig hjemme i en social sammenhæng. Man ved, at der er en risiko ved at deltage, men man har den tryghed der skal til, for at man tør kaste sig ud i samarbejdet. Der er altid en risiko for at lægge sig ud med andre. Man kan komme til at sige noget, som bliver misforstået, eller uforvarende vække andres vrede. Edmundsons pointe er, at mennesker er villige til at løbe denne risiko, så længe de føler at deres bidrag er velkommet og forventet.

Psykologisk tryghed ligger i bunden af det gode samarbejde. Den er, som Edmundson skriver, en afgørende egenskab ved den frygtløse organisation. Men der er også andre elementer, som er vigtige for at skabe en organisation, hvor alle tør bidrage. Det frygtløse fællesskab eller professionelle team har ifølge Edmundson fire andre kendetegn: **pålidelige kolleger**, som trækker deres del af læsset, en **transparent organisering**, hvor det er tydeligt hvordan vi træffer beslutninger, hvem der har ansvar for hvad, hvornår og hvorfor vi mødes osv., **meningsfulde opgaver**, som bidrager til det større formål med arbejdet, og at vi har en klar oplevelse af, at **arbejdet betyder noget**; at vores indsats gør en forskel.

Troen på at vi kan gøre en forskel

Disse kendetegn hænger sammen med det, vi ville kalde organisationens *kultur* (Gächter 2010). Kultur er en samlebetegnelse for værdier, overbevisninger (*beliefs*) og praksis. Kollegernes ansvarlighed og pålidelighed er udtryk for en værdi om at man hjælper hinanden. Den transparente organisering bliver holdt ved lige fordi deltagerne giver sig tid til at dele deres viden om hvordan man kommer til orde og hvem der har fat i hvilke opgaver.

Værdier og overbevisninger fungerer både på det personlige og det kollektive niveau - det vil sige som et træk ved kulturen. Uddannelsesforskeren Andy Hargreaves peger på, at uddannelseskulturer ofte er præget af en stærk tro på, at man selv kan gøre en forskel; at man kan løse sine egne opgaver. Man har, siger Hargreaves, en høj grad af 'self efficacy'. Men troen på sig selv og den personlige autonomi er ikke nok til at leve op på de forventninger, som omverdenen stiller til uddannelsesinstitutionerne. Undervisere og forskere må også tro på at de gør en forskel sammen. Hargreaves forskning viser, at der er en stærk sammenhæng mellem a) undervisernes fælles overbevisning om at de kan levere undervisning af højere kvalitet i fællesskab end alene samt b) de studerendes præstationer. Det bekræfter teorien om den frygtløse organisation: Det gør en forskel for samarbejdet, når opgaverne giver mening og man ved, at man gør en forskel.

Problemet er, at det ikke altid giver mening at samarbejde om opgaverne. Vi tror ofte, at der er kortere vej til resultater, når vi arbejder alene. Tænk for eksempel på en underviser, som er rutineret og skarp når hun står alene i undervisningsrummet. Hvorfor involvere kollegerne? Det er vel bare en omvej når hun kan selv? Lad os se nærmere på hvordan det bliver meningsfuldt at samarbejde.

Hvorfor skal vi samarbejde? Begrundelser og deres betydning for oplevelsen af godt samarbejde

Det virker måske lidt mærkeligt at spørge hvorfor vi skal samarbejde. Er samarbejde ikke godt i sig selv? Måske for dem, der trives med at samarbejde, uanset hvorfor og om hvad. Men for de fleste skal der mere til: Vi har brug for gode begrundelser for at investere os selv i de professionelle relationer, som vi - ikke altid - vælger af egen kraft.

Amy Edmundson peger på at det gode samarbejde kræver at deltagerne har en fælles opfattelse af, hvad meningen er med det, de laver sammen. Hvis vi kan se meningen med det, vi laver, vil samarbejdet fungere bedre. "Mening" opstår når vi oplever at opgaverne tydeligt bidrager til det, vi anser for det større formål - meningen - med vores arbejde. Hvis jeg er underviser og forsker, så skal mine opgaver helst bidrage til at ny viden udvikles og videreformidles til de studerende og omverdenen. Hvis jeg så får en opgave, som ikke bidrager hertil, så sker der et tab af mening - for mig. Pointen er, at deltagernes forståelse af det større formål ikke er skrevet i sten. Det større formål - og dermed meningen - forandrer sig i samspillet mellem organisatoriske, professionelle og personlige værdier.

Udfordrende vilkår for mening i tværgående samarbejder

Mette forsker i arbejdskultur og skal sammen med fire andre undervisere etablere et nyt kandidatkursus i anvendelse af CO2 reducerende teknologier i SMVer. Underviserne kommer fra forskellige fagfelter - antropologi, ingeniørvidenskab og virksomhedsledelse - og er alle tilknyttet universitets videnscenter for tilpasning til klimaforandringer. Centeret et nyt og blev etableret ifm. universitets satsning på kundskabsopbygning i bæredygtighed. Undervisergruppen har netop opstartet udvikling af kursets elementer, og oplever at samarbejdet stille andre og større krav til kommunikation og forventningsafstemning end de er vant til. Hvor skal de lægge balancen mellem praktisk viden og de nyeste forskningsresultater og balancen mellem de forskellige fagfelter? Mette oplever, at trægheden i opstarten begynder at slide på hendes og de andres motivation. For på papiret giver det mening med kurset, men i praksis må de må indgå massive kompromisser for at skabe et sammenhængende kursus. Mette er bekymret for den faglige tyngde inden for sit felt og finder mere energi i at fokusere på de undervisningsforløb, hun kører med succes på Institut for Antropologi.

Organisationens fælles strategi kan være en ressource for udviklingen af begrundelserne for at samarbejde. Den kan bidrage til meningsgskabelsen ved at rumme et bud på det store formål og endnu vigtigere i at den lever i organisationen. Strategier er i stigende grad formuleret som en ambition for organisationen, som skaber mening og dermed motivation for at blive aktiv deltager i det professionelle samarbejde (Rasmussen og Pedersen). I casen beskrevet ovenfor, kan Mette og hendes kollegaer evt. finde støtte i at genbesøge ambitionerne for satsningen på kundskabsopbygning i bæredygtighed. Hvordan kan vi kuraterer et tværfagligt kursus, så der hjælper de studerende til at håndtere den kompleksitet i bæredygtighedsproblematikkerne? Hvordan kan vi undersøge grænsefladerne mellem vores fag, så de bliver i stand til at navigere mellem dem?

Bud på metoder til at skabe bedre samarbejde

Så vidt så godt. Nu ved vi hvad samarbejde er (eller: hvad det kan være), og vi har beskrevet hvorfor begrundelser er vigtige for at skabe bedre samarbejde. Men hvad kan vi endnu mere konkret gøre for at finde vej til det gode samarbejde? Her kommer fire bud på handlinger, som tager afsæt i de teoretiske begreber.

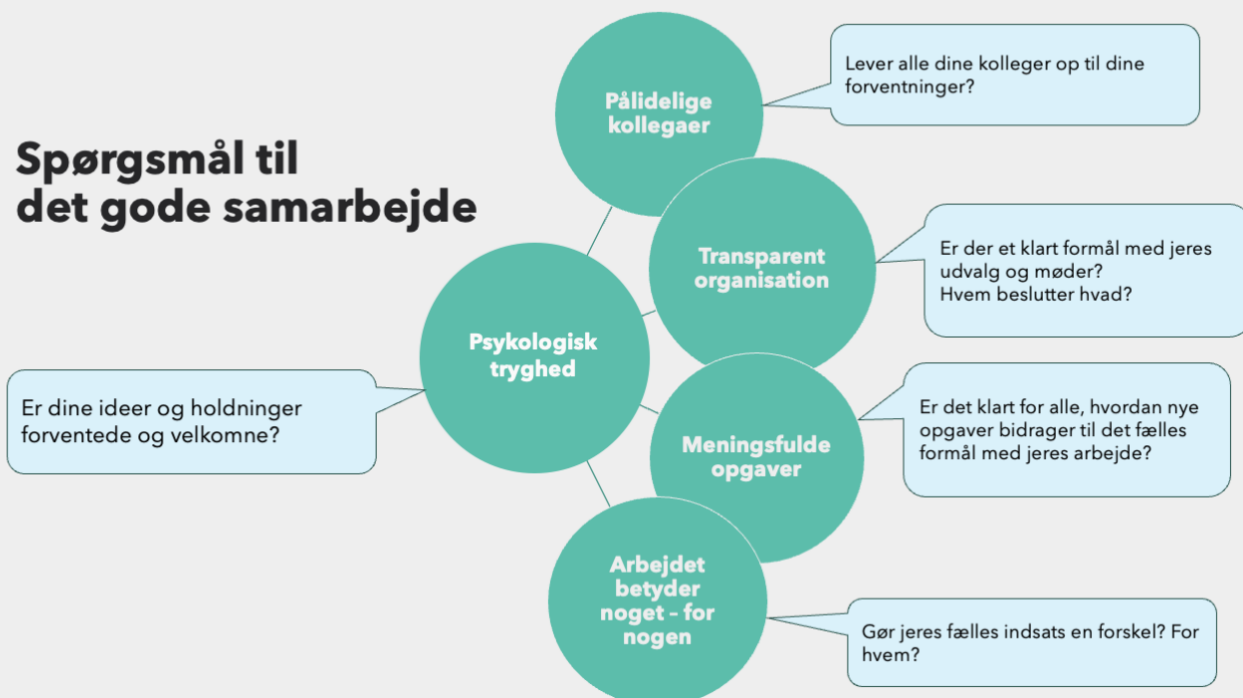
Undersøg jeres forudsætninger for at samarbejde. Hvad kendetegner jeres relationer? Har I problemer med at enkeltpersoner eller stærke grupper dominerer samtalen i en sådan grad, at andre vælger at være tavse? Der findes redskaber til at kortlægge relationer og netværk i organisationen, som kan kaste lys over jeres særlige forudsætninger for at skabe bedre samarbejde.

Tal åbent om følelser og jeres forventninger til samtaler, møder, seminarer osv. Lederne kan gå forrest i at skabe en kultur, hvor alle anerkender og forventer hinandens bidrag. De bør gøre strategien til en levende del af hverdagen, men også vise deres egen sårbarhed og menneskelighed i støtten til andre. Lederen skal med andre ord både stå på mål for jeres fælles værdier og holde andre ansvarlige for dem, men også vise at omsorg og personlig kontakt har betydning for tryghed, læring og samarbejde.

Opbyg transparente strukturer. Se på hvordan I indretter jer som organisation - kommunikation, aftaler, beskrivelser af roller og funktioner - og overvej om alle kan se, hvordan del og helhed hænger sammen. Find måder at dele viden på, som alle kan finde rundt i.

Tal om mening som mulighed. Der er meget snak om mening som noget, de faglige medarbejdere har tabt. Det skaber frustrationer og truer den fælles overbevisning om at gøre en forskel. Men professionelt samarbejde har brug for mening som en mulighed for udvikling. Derfor kan der være brug for måder at tale sammen på, som øger den oplevede mening. Skab tid til at tale om hvordan I gør en forskel som professionelt fællesskab. Følg op på hvordan I gør en forskel - og for hvem. Det kan gøre det socialt accepteret at tale om det store formål. Fx hvilke fagligheder skal mødes? Hvordan er mening knyttet til faglighed?

I kan finde inspiration til, hvordan I kan spørge ind til forudsætningerne for det gode samarbejde i figuren 'spørgsmål til det gode samarbejde':



Læs mere

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. HBS Press.

Gächter, S., Herrmann, B., & Thöni, C. (2010). Culture and cooperation. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 365(1553), 2651–2661.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2019). Kollaborativ professionalisme. *Dafolo*.

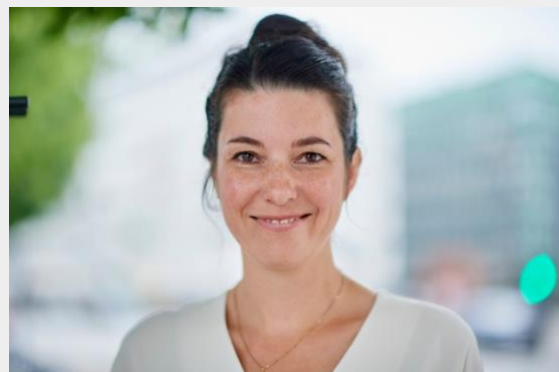
Rasmussen, Søren Barlebo, og Pedersen, Ellen Marie Sønderris: Den fælles strategiske ambition. <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/den-faelles-strategiske-ambition/>

Forfatterne bag

Marie Louise Blauenfeldt

Seniorkonsulent i Mobilize

Marie Louise har 15 års erfaring fra store offentlige organisationer samt som ledelseskonsulent. I de seneste år har hun fokuseret på, hvordan ledere og medarbejdere indgår i tværfaglige og tværorganisatoriske samarbejder. Marie Louise er drevet af at hjælpe mennesker til at lykkes i faglige fællesskaber.



Søren Hornskov

Seniorkonsulent i Mobilize

Søren har en baggrund som både leder og forsker. Det betyder, at han både ved, hvad det vil sige at være leder, og hvilken viden ledere kan bruge i praksis. Den kombination sætter Søren i stand til at finde god viden om ledelse og organisering, som kan omsættes i udvikling hos kunderne.

