

”Kærlighed” og tillid i det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde.

En indfaldsvinkel til optimering af samarbejdet på tværs.

Af cand. scient. pol. Bo Morthorst Rasmussen

Tillid og ”kærlighed” i et samarbejde med og uden direkte magt repræsentation er en af mange indfaldsvinkler i forhold til samarbejdet på tværs. Argumentationen i artiklen er, at tillid og ”kærlighed” er et væsentligt element i al socialt arbejde, da alt socialt arbejde handler om interaktioner mellem mennesker, hvor der er usikkerhed om hinandens fremtidige handlinger. Det gælder dog særligt i samarbejdet på tværs, hvor kompleksiteten, specialiseringen, interesserne er store og den fælles ledelse ikke er direkte repræsenteret.

Der skitseres en dynamisk analyse model med fire tillidsparametre i samarbejdet: Organisationstillid, professionstillid, persontillid og selvtillid, af disse betegnes de to parametre som abstrakt systemtillid og de to andre parametre som person afhængig tillid. Min pointe er:

- *at en ændring af tilliden på et parameter sandsynligvis påvirker de andre parametre*
- *at der bør arbejdes med en øgning af tilliden på samtlige parametre*
- *at der må arbejdes på at overføre tillid fra den person afhængige tillid til den abstrakte tillid*

I afslutningen af artiklen anvendes modellen til at pege på konkrete initiativer, der kan øge tilliden og ”kærligheden” i det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde.

Tillid og “kærlighed”

Denne artikel er ikke tænkt som et endeligt og færdigt bud på tillid og “kærlighed” i det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde, men som starten på en længere varende teoretisk som empirisk udforskning af fænomenerne.

Den overordnede påstand i denne artikel er, at tillid og “kærlighed” er væsentlige ingredienser i alt samarbejde i organisationer, og i særdeleshed i tværfagligt- og tværsektorielt samarbejde. Tillid og ”kærlighed” er vigtige forudsætninger for at et samarbejde fungerer, særligt hvor der er stor usikkerhed om samarbejdspartners fremtidige adfærd og præferencer. Udgangspunktet for at samarbejdet på tværs giver mening er den opgave, man får penge for at løse, og et fokus på ”kærlighed” og tillid kan være med til at optimere resultatet. Påstanden er, at: *”Mange af de barrierer eller udfordringer som kommunerne oplever i samarbejdet på tværs kan imødegås og overkommes ved, at der løbende etableres og vedligeholdes en grundlæggende tillid til organisationen, professionerne og personerne”*.

Tillid opfattes af mange som et nødvendigt fundament for, at det moderne samfund med en høj grad af specialisering fungerer. Vi er alle tvunget til at have tillid til systemer, institutioner og andre mennesker, ellers bliver vi handlingslammede. Vi er nødt til at have tillid til betalingssystemer, piloter, håndværkere, læger, pædagoger, forskere, kollegaer, ledelsen, skolen, børnehaven, fødevareproducenter, politi, kommunen, den fremmede på gaden osv. for at kunne leve et ”almindeligt liv”.

Det er dog ikke sådan, at vi nærer en blind tillid til omgivelserne. Vi forsøger alle at sikre os, at tilliden ikke misbruges, via lovgivning, kontrakter, informationssøgning, samtaler med den anden, mv. inden vi afgiver tillid.

At udtrykke generel tillid til en organisation eller en profession er imidlertid ikke ualmindeligt. Det er faktisk sådan at staten og interesseorganisationer forsøger at tildele såvel private som offentlige organisationer og professioner tillid bl.a. via lovgivning, sanktioner, uddannelse, tildeling af autorisationer mv.

Samspelet mellem ledelsen og medarbejderne i såvel en privat som offentlig organisation er ligeledes afhængig af (hinandens) tillid. Der vil altid være informationsasymetri i organisationer uanset kontrol og monitorings tiltag. Ledelsen kan ikke fuldtud kontrollere medarbejdernes arbejde, og ledelsen kan ikke have den samme specialiserede faglige viden som medarbejderne i moderne organisationer. Tillidsspørgsmålet bliver således særligt aktuelt i virksomheder, der leverer komplicerede ydelser af relationel karakter, hvor der fordres en høj grad af faglig specialisering og autonomi, svarende til det sociale arbejde i kommunerne.

Mange brugere og professionelle fortæller om nødvendigheden af at etablere en tillidsfuld relation, inden samarbejdet kan bære frugt. Tilliden er således ikke altid givet qua professionen og tilknytningen til organisationen. I nogle tilfælde kalkuleres der med en indledende, tillidsskabende fase og i andre tilfælde kan både brugerne og de professionelle genkalde sig, hvornår i samarbejdsforløbet at tilliden opstod eller blev brudt. En del socialarbejdere taler om kontakt og kontrakt forstået på den måde, at der indledningsvis skal skabes en tillidsfuld kontakt eller alliance mellem samarbejdspartnerne, og en kontrakt om samarbejdets indhold og dermed en tydeliggørelse af de gensidige forventninger til samarbejdet.

Tillid som en del af det kit, der får organisationers interne og eksterne samarbejde til at fungere, er ikke noget nyt eller ubegribeligt fænomen, hvorimod "kærlighed", som et aspekt af samarbejdets bestanddele, for mange vil synes underligt, misvisende og direkte kætterisk. Der findes en udbredt opfattelse af aktører i organisationer som professionelle, og det vil for mange være umuligt at forestille sig "kærlighed" til en profession, hvorimod tillid, til eksempelvis en psykolog, en læge, en pædagog eller en bruger, synes mulig.

Brugere og professionelle kan dog fortælle om "kærlighed" til andre mennesker som en både diffus og konkret nødvendighed for "det gode" sociale arbejde. Der er ligeledes professionelle, der betegner deres kollegiale fællesskab som en stor familie, og de antyder dermed, at båndene mellem kollegaerne binder stærkere end mellem det, nogle betegner som fagrobotter. "Kærlighed" er en langt sværere størrelse at bringe ind i diskurser om organisationer, da idealbillederne fra privatsfæren ofte er fuldkommen hengivenhed til den anden. Det synes dog muligt, at iagttage en form for forhandlet "kærlighed" eller venskab mellem konkrete personer i organisationer der gør, at deres samarbejde har en særlig fortrolig, forpligtende og eftergivende karakter.

"Kærlighed" synes endvidere at have nogle af de samme funktioner som tillid. "Kærlighed" betyder, at aktørerne tør indgå i en relation uden at vide, om den bliver misbrugt. "Kærlighed" gør, at aktørerne ikke behøver at kontrollere den anden fuldstændigt, men kan stole på den andens hensigter. "Kærligheden" gør, at aktørerne tror på den andens argumenter og handlinger. "Kærligheden" gør at samarbejdet overkommer uenigheder. "Kærligheden" kan også blive blind, u hensigtsmæssig og risikabel. Og den kan som ved ægteskabet være baseret på en kontrakt.

Tillid og "kærlighed" i den teoretiske verden

Tillid har i en række år været et centralt tema indenfor psykologien, sociologien, økonomien, politologien, filosofien og teologien. Der findes uagtet fagområderne særligt to tilgange til tillidsbegrebet, en "risiko" tilgang og en etisk tilgang.

M. Deutsch ("Cooperation and Trust", 1962) definerede det at give tillid, som handlinger, der øger en persons sårbarhed overfor en anden person, samtidigt med at den andens adfærd ikke kan kontrolleres af den første. Denne definition drøftes, godtages, videreudvikles og afgrænses i forhold til andre begreber af mange senere teoretikere. Et af de store spørgsmål der diskuteres er, om tillid er et udtryk for kalkuleret egeninteresse eller altruisme. I den forbindelse diskuteres kontrakter, og kontraktens betydning for tillidsdannelsen. Et andet sæt af spørgsmål handler om, hvilke bindinger tilliden giver modtageren i form af forpligtelser, mv., og hvilken betydning magt og tvang har for tillidsrelationen. I diskussionerne af grundene til tillid, sondres der ofte mellem tillid, der bygger på informationer om vedkommendes tillidsværdighed, og tillid der udspringer af følelserne for vedkommende.

Et lidt andet perspektiv findes i den etiske diskurs, hvor bl.a. K. E. Løgstrup bygger hele sin etik op omkring begrebet tillid og argumenterer for, at tillid er en etisk fordring i mødet med det andet menneske. Den næsten identiske argumentation anvender en del af sprogforskerne, når de argumenterer for sprogets gyldighedsbetingelser, hvor deres pointe er, at vi må forudsætte, at der tales sandt, ellers stopper kommunikationen. Diskussionen om eksistensen af og behovet for en grundlæggende og nødvendig tillid har paralleller til psykologien, hvor der tales om grundlæggende (ontologisk) sikkerhed og tillid skabt tidligt i barndommen.

Inspirationen til denne artikel stammer primært fra "risiko" tilgangen, da denne tilgang samtidigt kan være med til at give en forståelse for tillidens betydning for samarbejdet på tværs i moderne organisationer.

Niklas Luhmann skrev i 1968 bogen "Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität". Denne klassiker har Nils Mortensen (Hans Reitzels forlag i 1999) på fremragende vis introduceret og oversat til dansk. I introduktionen argumenterer Nils Mortensen overbevisende for teoriens aktualitet og betydning for andre teoridannelser, bl.a. skriver han at A. Giddens særlige fremhævelse af tillidsbegrebet i sine bøger om senmoderniteten, og hans sondring mellem personlig og abstrakt tillid, stammer fra Luhmann. Nils Mortensen refererer også Barbara Mitztal for at udtale, at tillidsbegrebet er kommet i fokus, fordi der er opstået *"en udbredt bevidsthed om, at eksisterende grundlag for socialt arbejde, solidaritet og konsensus er forvitret, og der er et behov for at søge nye alternativer"*

Den del af Luhmann's analyse, som denne artikel først og fremmest henter en del af sit tankestof fra, er knyttet til ideen om systemtillid som en automatisk og reflektiv tillid. Den tager afsæt i T. Parsons teori om symbolsk generaliserede medier (se nedenstående), og dermed i et fokus på tillidens funktion i forhold til løsning og problem i samarbejdet på tværs.

Helt banalt handler det om, at "systemtillid" mellem fagpersonerne i det tværfaglige samarbejde betyder, at mange drøftelser og gensidige forsikringer undgås, at samarbejdet optimeres, og at samarbejdet holder det fælles fokus på opgaven.

Anvendes denne optik om symbolsk generaliserede medier, hvor penge, magt, sandhed, indflydelse, kærlighed, mfl. er særlige integrerende medier, da tydeliggøres eksempelvis magtmediets konkrete og symbolske ufuldkommenhed, eller nærmere magtens afhængighed og samspil med "kærlighed" og tillid i det tværfaglige - og ikke mindst det tværsektorielle - samarbejde.

Men for at forstå teorien må vi tilbage til Talcott Parsons, der udviklede teorien om symbolsk generaliserede medier tilbage i 60'erne. Denne teori fik stor gennemslagskraft i sociologien og overtages og forvandles af bl.a. sociologerne J. Habermas, A. Giddens og N. Luhmann. I Ole Thyssen's bog "Penge, Magt og "kærlighed" fra 1991 findes en glimrende gennemgang af teorien om symbolsk generaliserede medier.

Talcott Parsons stillede sig bl.a. spørgsmålet om orden/integration (dobbel kontingens) i det moderne samfund under udarbejdelsen af hans teori om individuel handling. Han kom bl.a. frem til, at en væsentlig forudsætning for vækst og fornyelse i samfundet var pengeøkonomien og dens udbredelse. Pengene var et redskab, der motiverede, kommunikerede og muliggjorde en udveksling af varer og tjenesteydelser mellem mennesker, der eksempelvis ikke kunne tale samme sprog. Pengene var blevet en slags højtspecialiseret globalt sprog. Parsons kaldte pengene for et symbolsk generaliseret medie.

Pengene er symbolske, fordi de intet er værd, med mindre de kan byttes til varer, og generelle fordi de kan byttes til et utal af varer. For at mediet penge fungerer, kræves der dog tillid til pengesystemet og dermed pengenes bytteværdi.

Magt betegnes - ligesom penge - som et højt specialiseret globalt sprog, hvor den, der besidder magten, i sidste instans kan gennemføre beslutninger imod samarbejdspartnerens vilje, og sanktionere disse såfremt beslutningerne ikke følges.

Magt er symbolsk, fordi magten kan skabe et fælles udgangspunkt i en kompliceret mangfoldighed (pga. beslutningsretten).

Magten er generel, fordi den ikke er bundet af den enkelte situation. Magten kan reducere kompleksiteten ved at skære igennem, fremfor at alle skal høres om alt, og alle skal tilslutte sig beslutningen. Magten kan motivere eksempelvis gennem belønningssystemer som karrieremuligheder osv.

Tillid er dog også her en væsentlig forudsætning for at magten kan fungere som et symbolsk generaliseret medie, da den symbolske magt mister sin betydning, når der konstant skal sanktioneres, eller det symbolske (det fælles udgangspunkt) er fraværende.

Symbolsk generaliserede medier er en slags symbolske fællesnævner, der gør det moderne samfunds myriader af interaktioner og udvekslinger mulige ved bl.a. at spare information, tid, og skabe fælles platforme i udvekslingerne.

Kærlighed er ifølge Luhmann ligeledes et symbolsk generaliserende medie med deraf følgende karakteristika og tillid som nødvendig forudsætning.

En af ideerne bag teorien er, at jo mere kompliceret og specialiseret en organisation eller et samfund er, jo flere transaktioner/udvekslinger skal det kunne magte.

Samtidigt skal den løbende kompleksitetsudvikling reduceres, øges og omformes i takt med udvekslingerne. Tænk bare på mangfoldigheden af kommunikation og transaktioner mellem de involverede i det sociale arbejde i en enkelt større dansk provinskommune.

Tværfagligt og tværsektorielt samarbejde med og uden direkte magtrepræsentation som en nødvendighed i kommunerne.

En af sociologiens og det moderne samfunds væsentligste problemfelter handler om integration/differentiering. Hovedspørgsmålet er, hvad holder et samfund sammen eller skaber

orden, koordinering og helhed i en organisation og et samfund, der bliver mere og mere specialiseret og opdelt i flere og flere specialsystemer, hvor aktørernes handlefrihed er givet.

En specialisering og differentiering af det sociale arbejde med mange involverede aktører kræver samarbejde og koordinering på mange niveauer. I stat, amter og kommuner findes der en erkendelse af det u hensigtsmæssige i, at mange forskellige faggrupper og fagpersoner arbejder uafhængigt af hinanden med de vanskeligt stillede børn og familier. Der har i den forbindelse længe foregået et mere eller mindre vellykket samarbejde (vertikalt som horisontalt) om opgaverne.

En stor del af dette samarbejde foregår mellem aktører med forskellig uddannelse, arbejdsområde og organisatorisk placering. Det kaldes ofte tværfagligt-/tværsektorielt samarbejde. Det er ofte kendetegnende for dette samarbejde, at de forskellige faggrupper har hver deres overordnede ledelse, der ikke deltager i det konkrete samarbejde. Der kan således sondres mellem tværfagligt og/eller tværsektorielt samarbejde med og uden direkte magtrepræsentation.

Samarbejdet med direkte magtrepræsentation defineres, som et samarbejde om en opgave/sag mellem fagpersoner, der har forskellig uddannelse og/eller arbejdsområde og eventuel organisatorisk placering, hvor magten/ledelsen for alle deltagerne er tilstede i samarbejdet eller ledelsen, og hvor myndigheden i.f.t. samarbejdet er uddelegeret til en person, der har beslutningskompetencen. Det kan eksempelvis være et samarbejde indenfor kommunens familieafdeling, eller et samarbejde hvor sagsbehandleren har myndigheden i en konkret sag og indkalder fagpersonerne til møde.

Samarbejde uden direkte magtrepræsentation defineres, som et samarbejde om en opgave/sag mellem fagpersoner, der har forskellig uddannelse og/eller arbejdsområde og eventuel organisatorisk placering, hvor magten/ledelsen for alle deltagere ikke er tilstede, således at den uddelegerede beslutningskompetence ligger hos hver enkelt deltager. Det kan eksempelvis være visitationsteam, koordinationsteam, konsultative og/eller sagsbehandlende teams i skoledistrikter.

Tillid, "kærlighed" og magt er vigtige fænomener i begge former for samarbejde. De er dog særligt vigtige i et samarbejde uden direkte magtrepræsentation. Det er der mange grunde til.

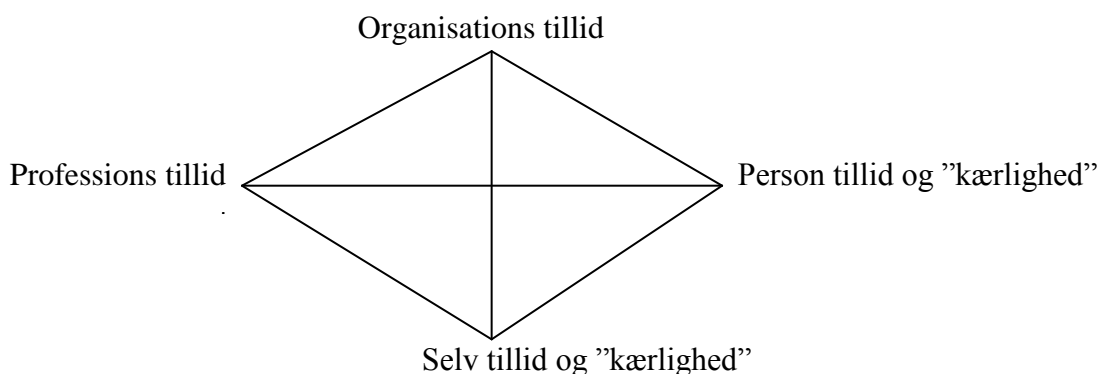
For det første findes der ikke en samlet magt, der kan agere i nuet, repræsentere samarbejdets legitimitet uagtet resultater, symbolisere ansvaret, sanktionere og belønne deltagerne, kontrollere, agere retning for samarbejdets frustrationer, uddelegere systemtilliden, mv.

For det andet betyder det, at fagpersonerne bliver relativt autonome størrelser, der forhandler og skal blive enige (mindste fællesnævner) i et fravær af fælles magtrepræsentation. Herved har magtens symbolske og generelle karakter tendens til at blive uvirksom, med mindre der findes tydelige forventninger fra ledelsen, og magten er "bundet" i processerne. At frembringe forudsætningen for at øvelsen/samarbejdet lykkes - at alle bidrager med deres helt særlige viden og erfaring og samtidigt lytter til hinanden, således at der opstår en merværdi i opgaveløsningen - er en vanskelig opgave. Fagpersonerne skal faktisk være villige til at træde udenfor egenfagligheden - med den forståelse, interesse, rolle osv. der ligger i den - og være villige til at deltage i opgaven, og finde en fælles pragmatisk løsning på trods af uenigheder.

Det er der ikke noget nyt i, men det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde er en meget vanskelig og skrøbelig konstruktion, der udover et hensigtsmæssigt indhold og struktur kræver løbende vedligeholdelse, refleksion og udvikling.

Den dynamiske tillidsmodel

Nedenstående dynamiske model, tager udgangspunkt i fire grundlæggende tillidsparametre, der har betydning for samarbejdet. Påstanden er, at der er en dynamisk sammenhæng mellem de fire tillidsparametre, sådan at eksempelvis tillid til professionen har betydning for tillid til personen og omvendt. Samtlige tillidsparametre har betydning for samarbejdet, og en ændring på et parameter får som udgangspunkt betydning for de andre parametre.



Den dynamiske model viser således sammenhængen mellem de forskellige tillidsparametre i en organisation. Min påstand er, at tillid - eller manglende tillid - til en af dimensionerne smitter af på de andre dimensioner. Hvis der i det tværfaglige samarbejde er stor tillid mellem personerne, da øges selvtilliden hos fagpersonerne og tilliden til de professioner, som fagpersonerne repræsenterer. Det er også sandsynligt at tiltroen til organisationen vokser, det er dog afhængigt af organisationens/ledelsens rolle. Omvendt hvis der som udgangspunkt mangler tillid til en bestemt faggruppe i samarbejdet, da stiller det store krav til fagpersonen, for at få vendt denne mistillid til tiltro. Og dét handler om at vedkommende via sin faglige og personlige dygtighed får oparbejdet tilliden, hvilket igen vil påvirke tilliden til professionen.

Det kan synes ganske banalt, men ikke desto mindre er det væsentligt, at rammerne i det tværfaglige samarbejde giver mulighed for, at tilliden generelt kan øges, og at der arbejdes bevidst med dette. Det kan faktisk være en del af målsætningen med det tværfaglige samarbejde.

I ovenstående dynamiske model repræsenterer tillid til organisationen og professionen som udgangspunkt tilliden til noget abstrakt og diffust, en form for systemtillid, hvorimod tillid til personen og selvtillid repræsenterer en konkret person afhængig indre/ydre tillid. Selve samarbejdet i teamet opfatter jeg som en del af organisationstilliden, forstået på den måde, at et utilfredsstillende eller tilfredsstillende teamsamarbejde har betydning for tilliden til organisationen.

Det er min påstand, at det er væsentligt at anerkende den personafhængige tillids- og "kærlighedsdimension", der ofte kommer til udtryk ved ordvalg som personlig kemi, stemninger osv. Ikke kun for at kunne få samarbejdet på tværs til at fungere på kort sigt, men også for at kunne vedligeholde, overføre og indlejre tillid fra den person afhængige dimension til system dimensionen. Det er primært i det konkrete møde og dermed på denne dimension, at tilliden skabes og vedligeholdes.

Et væsentligt argument for at vedligeholde, overføre og indlejre den person afhængige tillid til den abstrakte system tillid er, at samarbejdet vil blive mindre person afhængigt, mindre tilfældigt, mindre frustrerende, mere stabilt, mere effektivt, mere tilfredsstillende mv. Det vil dog være en illusion at tro, at den personafhængige tillid og "kærlighed" kan reduceres fuldstændigt ud af samarbejdet. De vil altid være en meget væsentlig dimension af al samarbejde. Og der er noget der tyder på, at i det moderne specialiserede, pragmatiske og multidimensionelle sociale arbejde vil tillid og den personlige dimension få større og større betydning.

I virkelighedens sociale arbejde er det dog mennesker der mødes, og mennesker der tales om. Det er ikke roller og standardiserede kategorier der mødes. Både brugerne og de professionelle forventer og indtager naturligvis roller, og de anvender reduktioner så som standarder og kategorier i samtalen. Den tillid, som amatører eller den professionelle møder den anden professionelle med, er ikke opdelt i analytiske kategorier, ligesom personernes faglige, sociale og personlige kompetencer ikke hænger uden på tøjet, men er indlejret i personerne og kommer til udtryk i kommunikationen og handlingerne alt efter konteksten.

Det betyder, at den tillid og/eller manglende tillid, som modtageren møder, og som dermed er grundlaget for det fremtidige samarbejde, i udgangspunktet indeholder alle parametrene fra modellen. Og der udveksles (gives og modtages) tillid på samtlige parametre i samarbejdet.

Hvad kan der så konkret gøres i forhold til udvikling af tilliden og "kærligheden" i det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde.

Den dynamiske analysemodel udgør grundlaget for de nedenstående anbefalinger. Det vil være tydeligt, at en del af anbefalingerne ikke kun påvirker et af parametrene, men flere. Der ligger endvidere implicit i anbefalingerne den normative betragtning, at systemtilliden bør øges, således at samarbejdet bliver mindre personafhængig.

Det er vigtigt, at der i samarbejdet tages hensyn til tillidsskabende processer på en sådan måde, at tilliden forsøges øget på alle dimensioner. Der findes et hav af tillidsskabende øvelser, og det er ikke min hensigt her at pege på særlige øvelser og rollespil, der kan være udmærkede. I den forbindelse er det dog vigtigt at nævne, at en del af tillidsskabelsen sker løbende og at de "øvelser", der giver mest mening for deltagerne, ofte er løsningen af konkrete opgaver. Endvidere kræver begge tillidsformer stabile forudsigelige relationer.

Tillid opbygges og skabes over tid, hvorimod mistillid kun kræver en enkelt episode.

Organisationstillid

Først og fremmest er det meget vigtigt at organisationen/ledelsen tydeligt formulerer, hvilke forventninger, der er til samarbejdet. Og gennemfører en fælles introduktion. Dernæst er det vigtigt at "usikkerheden" i samarbejdet reduceres ved, at der etableres en kontrakt, som giver tilliden og "kærligheden" konkrete fremtidige holdepunkter, ved:

- at forventningerne om indhold, opgave, mål, midler/metoder, succes/fiasco drøftes
- samarbejdsprocessens forløb og udfordringer drøftes
- at strukturen i samarbejdsprocessen er klar og tydelig. En samarbejdsproces uden direkte magt kræver meget processuel struktur
- at ovenstående nedskrives i en form for kontrakt eller manual, der løbende evalueres og revideres
- at der udpeges en fast mødeleder for en længere periode, der er ansvarlig for styring, dagsorden, indkaldelse osv.
- at man mødes med løbende mellemrum og sikrer kontinuiteten

- at den ikke deltagende ledelse godkender kontrakten, tildeler resurser og løbende holder sig informeret, kontrollerer, indarbejder belønningssystemer, stimulerer og plejer rammerne for samarbejdet.
- at ledelsen løbende tilfører motivation og energi til samarbejdet
- at ledelsen løbende sørger for de fælles platforme. Det er udgangspunkter som kun ledelsen via magten kan tilvejebringe. Det kan være formulering af nye mål, tilbagemeldinger om resultater, supervision, konsultation, midtvejsseminarer, foredrag osv.
- at ledelsen forstår og sørger for at deres del af ovennævnte opgave varetages, da det er en vigtig forudsætning for tilliden til organisation.

Professionstillid

Udgangspunktet er at fagpersonerne via uddannelsen og erfaringerne er udstyret med en viden og nogle metoder, der i sig selv giver tillid. Derudover er professionens ry og resultater generelt vigtige for tilliden.

- at fordomme og myter gøres til et humoristisk indslag
- at der tales om, hvordan opgaverne giver mening, og kan give mening for den enkelte profession
- at forventningerne til hinanden som fagpersoner gøres klare, tydelige og realistiske
- at der gives mulighed for at deltagerne fortæller om deres særlige faglighed og arbejde, herunder dilemmaer, interesser og udfordringer i forhold til løsning af de konkrete problemer
- at der fortælles om de enkelte fags succeser og udfordringer
- at der fortælles om den enkelte fagpersons organisatoriske placering, ansvar og kompetencer
- at der løbende etableres fælles faglige platforme for teamet
- at det fælles faglige i teamet gøres til genstand for drøftelse og udvikling
- at der gives mulighed for konstruktiv faglig uenighed
- at tværfagligt samarbejde betragtes som en særlig metode, der kan og bør udvikles
- at ledelsen løbende viser interesse for samarbejdets faglige udvikling både direkte i forhold til teamet og i ”hjemme organisationen”
- at det anerkendes, at alle kan bidrage, at den enkeltes bidrag er væsentlige og at der i procedurene sørges for at alle bidrager. Ens faglighed og person kommer kun frem i kommunikationen
- at teamet skaber synlige faglige resultater og at disse løbende genfortælles
- at man roser hinanden for godt fagligt arbejde

Personlig tillid og “kærlighed”

I forhold til den personlige tillid og “kærlighed” er selvfremsættelsen, ry’et, venskaberne, fortroligheden og de følelsesmæssige relationer vigtige, ligesom det er væsentlig, at de personlige relationer gives plads og gøres legitime ved:

- at der drøftes, hvordan samarbejdet giver og kan give mening for den enkelte person
- at den uformelle del af mødet lige inden og efter mødet prioriteres
- at der arrangeres uformelle sammenkomster, og at der gives mulighed for at deltagerne kan mødes i de uformelle sammenhænge
- at alle deltagerne gives lejlighed til at tale to og to med hinanden

- at personlige historier ikke er irrelevante
- at det er legalt at kontakte hinanden uden om teamet
- at loyaliteter og andre forpligtelser gøres til genstand for drøftelser
- at der tales om tab og gevinster ved samarbejdet, herunder øget arbejdsbyrde
- at der tales om fairness og retfærdighed i samarbejdet
- at personliggørelse af problemstillinger er uhensigtsmæssigt og et tema der frit kan drøftes, men bør bæres ud af teamet
- at der drages omsorg for hinanden, at forskelligheden respekteres og anvendes konstruktivt
- at succeserne deles retfærdigt med hinanden

Selvtillid

Selvtilliden er et væsentligt element i al samarbejde. Selvtilliden både påvirker og påvirkes af samarbejdet.

- Det er vigtigt, at man forsøger at løfte hinanden i samarbejdet
- Det er tydeligt, at et velfungerende samarbejde giver deltagerne en øget selvtillid
- Jeg vil ikke i denne artikel komme nærmere ind på denne vigtige dimension.

Fra person afhængig tillid til abstrakt systemtillid

Det er som tidligere nævnt vigtigt, at der arbejdes bevidst på at tillid funderet og skabt i den personlige del indlejres i systemtilliden. Det er en vanskelig opgave at arbejde bevidst med, og arbejdes der med tilliden til organisationen og professionerne vil denne transformation automatisk finde sted. Det er sandsynligvis sådan, at en vedligeholdelse og udvikling af systemtilliden afhænger af de personlige møder og dermed konkrete personers konkrete erfaringer.

- at holde fokus på opgaven
- at tænke og tale om hvordan tilliden og “kærligheden” kan indlejres i procedurene så kulturen i teamet derved kan forankres
- at der stille fordringer til organisationen og ledelsen, når det er påkrævet for optimal opgaveløsning
- at der kommunikerer positivt om samarbejdspartnerne til kollegaer og ledelse, når der er grund til det. **Og det vil der være !**