



# Undersøgelse af teamorganiseringen i Parkvænget

Udarbejdet af udviklingskonsulent  
Gitte Jensen - 2009



# Indholdsfortegnelse

1. **Problemfelt**
  - 1.1 **Problemformulering**
2. **Metode**
  - 2.1 Brug af BIKVA-modellen
  - 2.2 Forberedelse af undersøgelsen
  - 2.3 Kvalitative interview
  - 2.4 Databearbejdning
  - 2.5 Læsevejledning til analysen
- Første analysedel**
  3. Hvad er et team
    - 3.1 Samarbejde i Parkvænget
    - 3.2 Hvilke typer af team findes i Parkvænget
    - 3.3 Hvad er en teammedarbejder
    - 3.4 Hvad er en kontaktperson
    - 3.5 Hvad er en støtte- og kontaktperson
    - 3.6 Hvad er forskellen mellem en teammedarbejder, en kontaktperson og en støtte- og kontaktperson
- Anden analysedel**
  - 3.2. Fordele og ulemper ved at arbejde i team
    - 3.2.1 Hvorfor arbejde i team
    - 3.2.2 Medarbejderkompetencer og faglige kvalifikationer
- Tredje analysedel**
  - 3.3. Forudsætninger for teambaseret arbejde
    - 3.3.1 Planlægning og dokumentation
    - 3.3.2 Den interne kommunikation
4. **Konklusion**
5. **Perspektivering**

## 1. Problemfelt

*"Der var saa deiligt ude paa Landet; det var Sommer, Kornet stod guult, Havren grøn, Høet var reist i Stakke nede i de grønne Enge, og der gik Storken paa sine lange, røde Been og snakkede ægyptisk, for det Sprog havde han lært af sin Moder. Rundtom Ager og Eng var der store Skove, og midt i Skovene dybe Søer; jo, der var rigtignok deiligt derude paa Landet! Midt i Solskinnet laae der en gammel Herregaard med dybe Canaler rundt om, og fra Muren og ned til Vandet voxte store Skræppeblade, der vare saa høie, at smaa Børn kunde staae opreiste under de største; der var ligesaa vildsomt derinde, som i den tykkeste Skov, og her laae en And paa sin Rede; hun skulde ruge sine smaae Ællinger ud, men nu var hun næsten kjed af det, fordi det varede saa længe, og hun sjælden fik Visit; de andre Ænder holdt mere af at svømme om i Canalerne, end at løbe op og sidde under et Skræppeblad for at snaddre med hende. Endelig knagede det ene Æg efter det andet: "pip! pip!" sagde det, alle Æggeblommerne vare blevne levende og stak Hovedet ud..."<sup>1</sup>.*

Hvem kender ikke Hans Christian Andersens eventyr om 'Den grimme ælling'? På mange måder er det en fin metafor for, hvordan mange mennesker med en psykisk lidelse mødes af samfundet – også i dag. I korte træk, handler det gamle eventyr om svaneungen, der fødes i en andegård og som er helt anderledes og derfor ikke får lov til at være en del af fællesskabet. Den mødes med intolerance, overfladiskhed og latterliggørelse – og selv dens nærmeste familie vender den ryggen. Til sidst vælger den grimme ælling, at forlade fællesskabet og bevæger sig alene ud i den store verden. Ude i verden møder ællingen flere individer, der tror de ved, hvordan den bedst lever 'det gode liv'. Men ællingen føler ikke den passer ind nogen steder og drager derfor videre ud i verden - alene. Sidst i eventyret, da ællingen er lige ved at opgive livet – faktisk er den klar til at dø – indser ællingen, at den er blevet til en ung svane og generhverver lysten til livet igen. Rejsen ud i livet er med til at forme ællingen både fysisk og psykisk. Pointen er, at ællingen ikke vender hjem i bogstavelig forstand – men at den netop finder 'hjem' i sit sind – og derved finder en plads i livet igen. Eventyret kan på den måde også ses som et billede på, hvordan mennesker med en psykisk lidelse kan generobre en rolle i livet og udvikle en helt personlig recoveryproces og komme sig fra en psykisk sygdom.

Én ting er eventyr – som jo ofte ender lykkeligt, med det halve kongerige, prinsessen og en lille slat penge. Noget andet er virkeligheden, når eventyrbogen lukkes og livet skal leves. Nærværende rapport skal gerne være med til at give beboere, medarbejdere og ledelse mulighed for at sætte en

---

<sup>1</sup> (Andersen 1844).

udviklingsproces i gang, hvor mennesker i socialpsykiatrien støttes og hjælpes til en personlig recoveryproces – og til en plads i samfundet igen. Men hvordan gøres det?!

Før der kan ses nærmere på dét, må socialpsykiatrien defineres og i denne rapport tages der udgangspunkt i 'Videnscenter for socialpsykiatri's' definition fra 2008;

*"Socialpsykiatri har til opgave at tilbyde borgere med en sindslidelse adgang til en systematisk fagligt funderet og individuelt tilrettelagt rehabilitering. Målet er at støtte personen i på ny at udfylde en plads i samfundet og få lov til at genvinde sin værdighed og selvstændighed så vidt muligt for den enkelte"*<sup>2</sup>.

Socialpsykiatrien er ofte udkældt for ikke at have en fælles platform, med tilstrækkelige kendte og anvendte teorier og metoder, der synliggør hvordan medarbejderne forvalter praksis<sup>3</sup>.

'Videnscenter for socialpsykiatri' argumenterer for, at der mangler et *"fælles sprog, værdigrundlag og mål"*<sup>4</sup> før man kan tale om socialpsykiatrien som et selvstændigt fagområde.

Pernille Jensen<sup>5</sup> har i sin bog *'En helt anden hjælp'* desuden beskrevet, hvordan den akademiske psykiatri - repræsenteret ved klinikere og forskere - har argumenteret for, at mennesker med psykiske forstyrrelser ikke kan komme sig, fordi der ikke findes evidente sammenhænge i behandlingsindsatserne og dét at komme sig fra en psykisk sygdom. Pernille Jensen (og mange andre med hende) er dog af en anden opfattelse. Hun beskriver, hvordan et miks af forskellige faktorer spiller ind, når personer med psykiske forstyrrelser får det bedre. Det kan være de professionelle, der hjælper og er betydningsfulde andre, ikke kun i kraft af deres faglige kvalifikationer, men også i kraft af deres evne til at være relationskabende. Det kan være de pårørende, venner eller arbejdskolleger, i kraft af deres rolle som bærer af håbet og bærer af følelsesmæssig kontakt. Det kan være brugeren selv – når denne får troen på livet og sig selv igen<sup>6</sup>. Denne rapport giver et bud på, hvordan beboere og medarbejderne aktivt kan være med til at ændre eksisterende handlingsnormer og skabe praksisnære forandringsprocesser - nu. Rapporten tager sit sigte på, hvorvidt organiseringen af medarbejderne i team er med til at understøtte beboernes personlige recoveryproces i Parkvænget. Pernille Jensen beskriver en recoveryproces på følgende måde;

<sup>2</sup> (Videnscenter for socialpsykiatri's definition fra KL-konference 2008).

<sup>3</sup> (Kvalitet i socialpsykiatrien 2000: 12) og (Herheim 2003: 13).

<sup>4</sup> (Kvalitet i socialpsykiatrien 2000: 18).

<sup>5</sup> Pernille Jensen er journalist og Cand. Pæd. i antropologi og har udgivet en række bøger om recovery (Jensen 2006).

<sup>6</sup> (Jensen 2006: 9-11).

*”Recovery kan beskrives som en dybt personlig, unik proces, som, forandrer personens holdninger, værdier, følelser, mål og/eller normer. Det er en måde at leve et tilfredsstillende, håbefuldt og bidragende liv selv med de begrænsninger, der er forårsaget af sygdommen. Recovery indebærer udvikling af ny mening og formål med ens liv, mens man vokser ud over den psykiske sygdoms katastrofale følger”<sup>7</sup>.*

For at være en kompetent medarbejder i socialpsykiatrien må medarbejderne derfor anerkende, at den sindslidende er ekspert i eget liv. Det betyder, at der skal lyttes og handles på de ting som den sindslidende ønsker. Det kan i mange tilfælde være sådan, at den sindslidendes værdier og normer ikke tilsvarende medarbejderens – her er opgaven at kunne skelne mellem egen og andres forståelser. Kontakten med den sindslidende skal bygges på grundelementerne kontakt, tålmodighed, rummelighed og empati. Det indebærer at medarbejderen er personlig i sin relation uden at blive privat. På den måde behøver medarbejderen ikke at være beboerens ven, men medarbejderen kan i stedet være en del af et netværk, som beboeren kan bruge når denne føler for det. Ved at være en del af et netværk kan medarbejderen også trække sig tilbage, når den sindslidende får lyst til at prøve kræfter med forskellige roller i livet igen, på den måde bliver medarbejderen en repræsentant for omsorg og ikke forsorg<sup>8</sup>.

Spørgsmålet er så, hvordan socialpsykiatriens botilbud, bedst kan understøtte medarbejderne i at agere og støtte psykisk sårbare i deres personlige rehabiliteringsproces. I en lang årrække har kontaktpersonsordningen været et naturligt valg i relationsarbejdet med psykisk sårbare i både i behandlings- og socialpsykiatrien. Men indenfor det sidste årti er en anden organiseringsform trådt i karakter, teamorganiseringen. Argumenterne for og imod begge organiseringer er mange. Nærværende rapport er med til at viderefremme beboernes oplevelser og erfaringer med både kontaktpersonsordningen og teamorganiseringen. Deres erfaringer er både positive og negative og i rapporten bliver de perspektiveret via medarbejdernes synsvinkler og argumentationer. Tilsammen giver dette et billede af, hvordan teamorganiseringen påvirker relationsarbejdet i praksis og bud på hvordan praksis kan ændres.

For at medarbejderne kan støtte og hjælpe beboerne til at komme sig, kræver det at alle i praksisfeltet er indstillet på at sætte det kritiske forstørrelsesglas for øjet og eventuelt være med til at ændre naturliggjorte forståelser i praksis. Dette er, ej heller, en let proces! Måske kræver det ikke ligefrem blod, sved og tårer, men det kræver i hvert fald viljen til at diskutere og argumentere

---

<sup>7</sup> (Jensen 2006: 24).

<sup>8</sup> (Kvalitet i socialpsykiatrien 2000: 152-155).

for egne synspunkter, overbevisninger og faglighed. Men før det - kræver det mod til at lytte til andre og mod til at udstille egen forforståelse og endog egen usikkerhed. Dette kan kun lade sig gøre, hvis medarbejderne ønsker at være en del af en videnskultur, hvor forandring og udvikling er to grundlæggende elementer. I nærværende rapport undersøges derfor;

### **Problemformulering:**

*”Hvilke erfaringer og oplevelser beboere og medarbejdere har med organiseringen af medarbejdere i team og hvorvidt er denne organisering med til at støtte beboernes personlige recoveryproces?”*

## 2. Brug af BIKVA-modellen

Nærværende undersøgelse er udarbejdet med inspiration fra den kvalitative forskningstradition og BIKVA-modellen<sup>9</sup>. Formålet med BIKVA-modellen er at brugere fra f.eks. socialpsykiatrien får mulighed for at blive hørt og på den måde er med til at evaluere den sociale indsats i praksisfeltet. Metoden er bottom-up og læringsorienteret, hvilket vil sige, at der tages udgangspunkt i beboernes oplevelser og erfaringer.

Formålet med BIKVA-modellen er;

*”At brugerne definerer evalueringens problemstillinger og vurderer den social indsats ud fra egne oplevelser. At relevante interessenter (f.eks. frontmedarbejdere, ledere og politikere) konfronteres med brugernes udsagn, vurderer de rejste problemstillinger og forholder sig til brugernes såvel positive som negative kritik. At der finder en løbende dialog og udvikling sted, og at evalueringen følges op af handling”<sup>10</sup>.*

Der er fire trin i modellen, hvor denne undersøgelse gør brug af første tre trin. I første trin interviewes beboerne for at medarbejdere og ledelse kan blive klogere på beboernes subjektive oplevelser og vurderinger af kvaliteten i serviceydelse. I andet trin konfronteres medarbejderne med beboernes positive og negative udsagn og medarbejderne diskuterer, hvorfor beboerne har pågældende oplevelser. Formålet er, at medarbejderne reflekterer over egen praksis og på den måde skaber mulighed for handling og dermed læring i praksisfeltet. Ifølge modellens tredje trin konfronteres ledelsen med italesætter fra både beboere og medarbejdere. I nærværende undersøgelse er dette iværksat på baggrund af en rapport med udsagn fra både medarbejdere og beboere<sup>11</sup>.

Nedenstående model viser, hvordan forskningsprocessen forløber. Kolonnen til venstre viser de interessenter der indgår i undersøgelsen og metoderne der bruges. Kolonnen i midten viser databearbejdningsprocessen – markeret med de pink pile<sup>12</sup>. Kolonnen til højre – markeret med grå pile - illustrerer de interessenter interviewguiden henvender sig til. Som nævnt ovenfor konfronteres medarbejderne med beboernes vurderinger og opfattelser og dermed forholder medarbejderne sig til eksisterende handlingsnormer fra egen praksis.

---

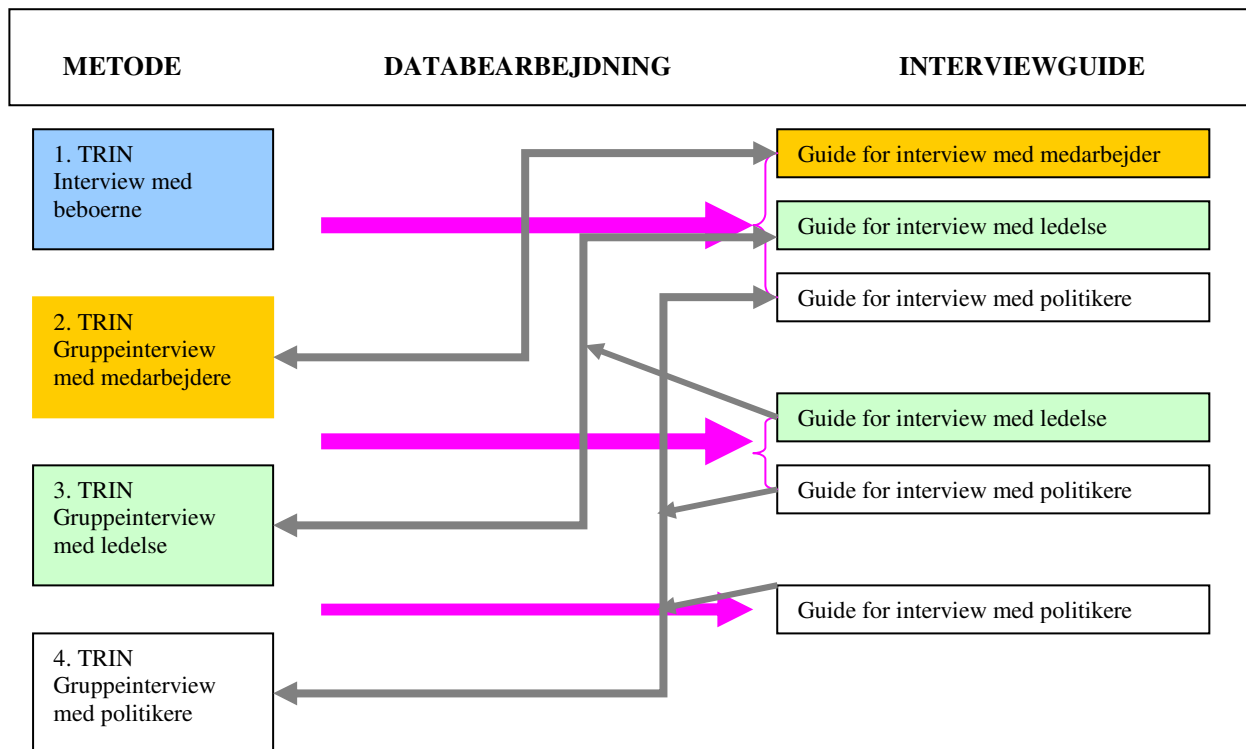
<sup>9</sup> BIKVA er en forkortelse for brugerinddragelse i kvalitetsudvikling (Krogstrup 2003A: 11).

<sup>10</sup> (Krogstrup 2003A: 11)

<sup>11</sup> Ifølge modellens fjerde trin diskuterer politikere praksisfeltets oplevelser – dette niveau er ikke medtaget i denne rapport.

<sup>12</sup> Se evt. bilag 1 for meningskondensering af empiri.





Krogstrup 2003A

Som i en hvilken som helst anden undersøgelse er følgende trin gennemført. Der er lavet en projektbeskrivelse, der er fundet en udvælgelse af informanter sted, der er planlagt tid og sted for interview, interviewene er afholdt og bearbejdet og empirien er omsat til en rapport.

## 2.1 Forberedelse af undersøgelsen

Genstandsfeltet for nærværende undersøgelse er teamorganiseringen i Parkvænget. Det er fundet interessant at undersøge, hvorvidt teamorganiseringen har indflydelse på relationsarbejdet i huset, af samme årsag er beboere og medarbejdere interviewet vedrørende ovenstående problemstilling.

Undersøgelsen er udarbejdet af Parkvængets udviklingskonsulent<sup>13</sup> og projektet er delt op i fem selvstændige dele<sup>14</sup>;

<sup>13</sup> Viceforstander Ragna Ingimundadottir har været med til at analysere beboerinterviewene for at udarbejde interviewguiden til medarbejderne.

<sup>14</sup> Se evt. tids- og handleplan for projektet.

1. Introduktionsmøde med medarbejdere på enhederne
2. Indledende café-møde
3. Afholdelse af interview
4. Udarbejdelse af rapport
5. Afsluttende café-møde

Til at begynde med har udviklingskonsulenten, på et teammøde, introduceret medarbejderne på enhederne til projektet. På mødet har medarbejderne mulighed for at høre om projektet og stille spørgsmål og læse projektbeskrivelsen<sup>15</sup>. Kort efter introduktionen af projektet er alle medarbejdere og beboere inviteret til et café-møde i spisesalen. Mødet er tænkt som en brainstorm og indspark til diskussion af teamorganiseringen<sup>16</sup>. Derudover er der mulighed for at medarbejdere og beboere melder sig til at deltage i interviewundersøgelsen. På mødet blev følgende tre temaer diskuteret;

- **Hvad er et team?**
- **Hvorfor arbejdes der i team?**
- **Hvordan arbejdes der i team?**

Diskussionerne blandt medarbejdere og beboere er struktureret omkring 'kreativt kortspil'<sup>17</sup>, hvor medarbejdere og beboere spiller på hold med hinanden. Efter endt møde har udviklingskonsulenten skrevet alle udsagn fra spillekortene ned og opsamlingerne fra kortene indgår i undersøgelsen på lige fod med undersøgelsens anden empiri<sup>18</sup>.

I undersøgelsen er der lagt vægt på at al deltagelse i interviewene er på frivillig basis. Af samme årsag har udviklingskonsulenten på café-mødet lagt invitationer til interviewene på alle borde, sådan at medarbejdere og beboere frivilligt har fået mulighed for at melde sig til at deltage i interviewene. Efterfølgende har udviklingskonsulenten udvalgt deltagerne. Udvalget er foretaget så repræsentativt<sup>19</sup> som muligt, det vil sige, beboere og medarbejdere fra alle fire enheder er repræsenteret. Der er sendt invitationer ud til alle interviewdeltagere, der fungerer som *informeret*

---

<sup>15</sup> Se evt. projektbeskrivelse i bilag 2.

<sup>16</sup> Intentionen med café-mødet var også at give beboere og medarbejdere der ikke ville deltage i interviewene mulighed for at komme til orde med deres holdninger og meninger vedrørende teamorganiseringen.

<sup>17</sup> Se evt. projektbeskrivelsen side 3 for uddybning af spillet.

<sup>18</sup> Se evt. opsamling fra café-møde bilag 4.

<sup>19</sup> Man kan dog kritisere udvælgelsen for at det er de ressourcestærke beboere der har meldt sig til at deltage i undersøgelsen, alligevel viste det sig at 3 beboere som normalt ikke deltager i fællesarrangementer valgte at deltage i interviewene.

*samtykke*<sup>20</sup> dvs. en beskrivelse af formål med interview og undersøgelse, hvad data skal bruges til, anonymitet, og konsekvenser ved at deltage i undersøgelsen<sup>21</sup>. For at være tro mod metoden er beboerne interviewet først og efter endt databearbejdning af deres udsagn er medarbejderne konfronteret med beboernes italesættelser.

## 2.3 Kvalitative interview

I undersøgelsen indgår 3 enkeltmands- og et gruppeinterview med beboerne, samt et gruppeinterview med medarbejderne. Alle interview har en varighed på 1 time. For at formindske undersøgelsen er samme interviewguide brugt til begge typer beboerinterview<sup>22</sup>. I interviewsituationen er det vægtet at samtalen er så nær på en almindelig samtale som muligt, derfor er interviewet halvstruktureret jf. Steiner Kvaals anvisninger<sup>23</sup>. Der har til alle interview været et hyggeligt set-up med kaffe, te og lidt godt til maven for skabe en afslappet stemning. Alle interview er optaget på diktafon og udskrevet i deres fulde længde efterfølgende<sup>24</sup>. Intentionen med BIKVA-modellen er at brugerne selv italesætter de emner de ønsker at diskutere. Udviklingskonsulenten har dog vurderet, at det var nødvendigt at udarbejde en interviewguide for at holde samtalen på sporet og for at opnå et nogenlunde samtaleflow i interviewsituationen. Dette har fungeret efter hensigten.

Ofte kan det være en fordel at interviewer er en person som ikke har tilknytning til huset – så undersøgelsen fremstår så objektiv som muligt. Da Parkvænget har en udviklingskonsulent er denne brugt som interviewer i projekt<sup>25</sup>. I interviewsituationen er det flere gange nævnt, at beboerne er anonyme og at udviklingskonsulenten har tavshedspligt og at medarbejderne ikke har mulighed for at læse beboerinterviewene i deres fulde længde<sup>26</sup>. På den måde er der skabt en forholdsvis god anonymitet i undersøgelsen og det har, ej heller, skortet på beboere, der har deltaget i interviewundersøgelsen. Udviklingskonsulenten har haft en rolle som *moderator*<sup>27</sup> i

---

<sup>20</sup> Hanne Krogstrup beskriver *informeret samtykke* som deltagernes mulighed for at kende formålet med undersøgelsen, få viden om brug af data og viden om konsekvenserne ved at deltage i undersøgelsen (Krogstrup 2003B: 113).

<sup>21</sup> Se evt. invitation i bilag 5.

<sup>22</sup> Se evt. bilag 6 for interviewguide til beboerne.

<sup>23</sup> (Kvale 1994)

<sup>24</sup> Se evt. bilag 7, 8, 9, 10, 11.

<sup>25</sup> Udviklingskonsulenten fungerer i en stabsfunktion til ledelsen og har intet personaleansvar og har udelukkende kontakt med beboere og medarbejdere via ad hoc arbejdsgrupper i huset.

<sup>26</sup> Medarbejderne har mulighed for at læse citater fra interviewene der indgår i nærværende rapport.

<sup>27</sup> ”Moderator er en neutral tredjeperson, der fungerer som en slags ordstyrer, der er ægte interesseret i at høre om andre menneskers vurderinger og synspunkter; er følsom overfor og kan se tingene fra deltagernes perspektiv; erkender og vedkender sig egen vurdering, men søger ikke at overføre denne til deltagerne; er fleksibel og kan ændre spørgeteknik ved uforudsete hændelser; sikre en saglig argumentation i gruppe, og at alle kommer til orde” (Krogstrup 2003B: 118).

interviewsituationen. Det vil sige, at være en neutral tredjemand, der viser interesse og er god til at lytte og samle op på beskrivelserne fra interviewpersonerne. Steiner Kvale beskriver interviewerens rolle på følgende måde;

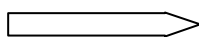
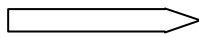
*”Intervieweren har empatisk adgang til den interviewedes verden; den interviewedes levede meninger kan være umiddelbart tilgængelige i situationen, kommunikeret ikke alene i ord, men i tonefald, udtryk og gestus i det naturlige samtaleforløb. Forskningsintervieweren bruger sig selv som forskningsredskab og benytter sig af en implicit kropslig og emotionel erkendelsesform, der muliggør en privilegeret adgang til interviewpersonens livsverden”<sup>28</sup>.*

Interviewguiden er, som sagt, udarbejdet i tråd med Steiner Kvales anvisninger for et halvstruktureret interview, hvor formålet er at indsamle beskrivelser af interviewpersonens livsverden<sup>29</sup>. For at skabe klarhed over projektet er det allerede tidlig i forløbet overvejet *hvad*<sup>30</sup> der skal undersøges, *hvorfor*<sup>31</sup> det skal undersøges og *hvordan*<sup>32</sup> det skal gøres. Derudover er der gjort sig tanker om, hvordan empirien skal analyseres for at udarbejde en interviewguide, der er i tråd med undersøgelsens genstandsfelt<sup>33</sup>.

Interviewguiden har i denne undersøgelse haft til formål at indhente nuancerede beskrivelser af de fænomener beboere og medarbejdere beskriver. Guiden er blandt andet opdelt i forskningsspørgsmål til interviewer og interviewspørgsmål til deltagerne. Der kan være stor forskel på et forskningsspørgsmål og de spørgsmål der stilles til den interviewede, da et godt forskningsspørgsmål ikke nødvendigvis er et godt interviewspørgsmål. Forskningsspørgsmålenes abstrakte karakter lægger ikke op til deskriptive – det vil sige spontane og personlige beskrivelser – nedenstående er et godt eksempel fra beboerinterviewguiden;

#### FORSKNINGSSPØRGSMÅL

<b>Erfaringsspørgsmål:</b> Hvilken forståelse har beboeren af den organisatoriske struktur i Parkvænget
<b>Begrebsafklaring:</b> Hvilken betydning tillægger beboeren begreberne i undersøgelsen



#### INTERVIEWSPØRGSMÅL

Hvorfor tror du, at der arbejdes i team?
Kan du forklare mig, hvad et team er for noget?

<sup>28</sup> (Kvale 1994: 130).

<sup>29</sup> (Kvale 1994: 129).

<sup>30</sup> *Hvad* indbefatter forhåndsviden om genstandsfeltet.

<sup>31</sup> *Hvorfor* indbefatter formålet med undersøgelsen.

<sup>32</sup> *Hvordan* indbefatter metoder til undersøgelsen.

<sup>33</sup> (Kvale 1994: 131).

Guiden er opdelt i forskellige temaer og spørgsmålene er indordnet disse, på den måde skabes struktur og klarhed over interviewsituationen.

Interviewguiden til medarbejderne er udarbejdet på baggrund af de logikker der er fundet i beboerinterviewene. Interviewguiden er opbygget på samme måde som beboerinterviewguiden. I medarbejderinterviewet er beboernes vigtigste logikker vist på overhead, hvorefter medarbejderne har diskuteret disse.

## 2.4 Databearbejdning

Efter endt interview med beboerne har databearbejdningen fundet sted. Det er beboerne subjektive oplevelser og erfaringer med teamorganiseringen, der er i fokus og derfor ikke en objektiv sandhed. I undersøgelsen er det valgt at gøre brug af *meningskondensering*<sup>34</sup>. Denne analysestrategi handler om at minimere datamængden til en overskuelig størrelse, hvor konteksten i data bevares. Dette gøres ved at læse interviewene igennem og klippe korte citater ud for derefter at skrive pointer ned til næste interviewguide. På den måde kan man sige, at kondenseringen reducerer teksten - men bevarer konteksten i teksten. Som følge af meningskondenseringen kan følgende logikker udtrages af beboerinterviewene:

1. *Beboerne oplever at teamorganiseringen er til for medarbejderne skyld*
2. *Beboerne oplever at der er forskel på relationen til teammedarbejdere og kontaktpersoner*
3. *Beboerne oplever at de har bedre tillid til kontaktpersoner end til teammedarbejdere*
4. *Beboerne oplever at de selv skal opsøge medarbejderne*
5. *Beboerne er bange for at skuffe medarbejderne ved medarbejdervalg (valg af daglig kontaktperson)*
6. *Beboerne oplever at de selv klarer de fleste praktiske ting i hverdagen*
7. *Beboerne oplever at de får skæld ud når de har det dårligt*
8. *Beboerne oplever at de har mere brug for personlig kontakt - end hjælp til praktiske opgaver*
9. *Beboerne oplever at medarbejderne har forskellige pædagogiske strategier (gåtur eller pn-medicin)*

---

<sup>34</sup>(Kvale 1996: 192).

Samtlige at disse logikker er medarbejderne præsenteret for medarbejderinterviewet via korte beboercitater<sup>35</sup>. Hanne Krogstrup omtaler i bogen 'Nye veje i evaluering'<sup>36</sup>, at medarbejdere der deltager i BIKVA-modellen og konfronteres med brugeres oplevelser kan indtage en selvbeskyttende position;

*"De stiller spørgsmålstegn ved troværdigheden af brugernes udsagn, forsøger at argumentere mod de oplevelser, brugernes udsagn er udtryk for, eller betvivler de anvendte metoder i evalueringen"<sup>37</sup>.*

Dette kan der også ses tegn på i nærværende undersøgelse, hvor flere medarbejdere kan have svært ved at forholde sig til beboerudsagnene. Nedenstående kan være et eksempel på at en medarbejder betvivler den anvendte metode i rapporten;

*"Jeg kunne godt tænke mig at prøve det modsatte.... Hvor vi sagde noget og beboerne forholdt sig til dét. Jeg har været med til det her før – hvor det var på samme måde.... Jeg tror faktisk også det var sammen med dig (**henvendt til mig**) ....det er også lige meget. Dér fik vi også beboernes opfattelser, og det er ikke for at negligere beboerne – fordi de ikke kan have en holdning og en mening om tingene.... Men nogen gange, så er det bare sort og hvidt i deres verden! Vi er tit i en gråzone, hvor jeg tænker – "ej, det er måske ikke helt sandheden der kom frem der" ....men mere hvad vil du høre, når du spørger.... Hvis vi blev interviewet først så... "personalet har sagt, hvad mener du om det" så får man få det reelle svar...."<sup>38</sup>*

Set i bagklogskabens klare lys, kunne det nok have været en fordel at præsentere projektet på flere fællespersonalemøder, hvor fokus var rettet mod BIKVA-modellens styrker og forandringspotentiale. Dette, for at alle medarbejdere er klar over, at det ikke er en personlig kritik der rettes mod medarbejdernes praksis – men et forsøg på at vise de handlingsnormer der påvirker praksisfeltet og muligheden for evt. ændre disse. Derudover kunne der med fordel have været nedsat en arbejdsgruppe bestående af udviklingskonsulenten, medarbejdere og beboere, der havde samarbejdet om at udvikle metoderne til undersøgelsen og deltaget i analysen af empirien.

Det er ikke særtilfælde at forandringstiltag i praksis mødes med modstand. For mange mennesker kan forandringer virke overvældende og ligefrem unødvendige – idet der findes en opfattelse i praksis om at 'vi klarer det jo meget godt som det er nu'. Modstanden kan komme til udtryk på forskellige

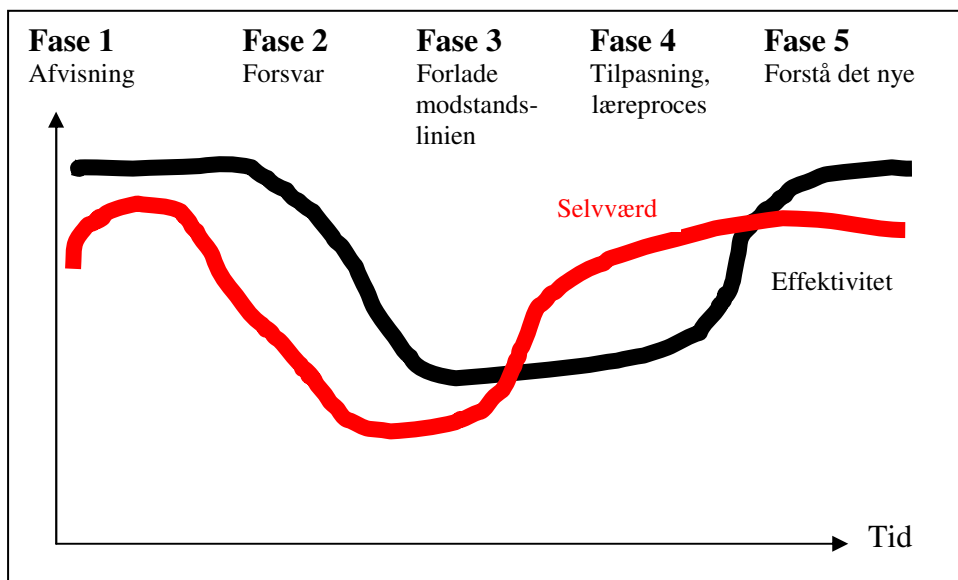
<sup>35</sup> Citaterne er markeret med *kursiv* i udskriften af medarbejderinterviewet.

<sup>36</sup> (Dahler-Larsen & Krogstrup 2003).

<sup>37</sup> (Krogstrup 2003B: 120).

<sup>38</sup> (Interview M side 18).

stadier, alt fra *aktiv modstand*<sup>39</sup>, til *passiv modstand*<sup>40</sup>, til *ligegyldighed*<sup>41</sup>. Det kan ikke betale sig at prøve at undgå modstand mod forandringer, men i stedet at se modstanden som en naturlig del af en forandringsproces, hvor fokus må rettes mod en kollektiv læreproces.



Inspireret af  
Bakka og Fivelsdal  
2001

Ovenstående model viser hvordan forandringer, selvværd og effektivitet hænger sammen. Der kan være flere gode grunde til at medarbejdere møder udviklingstiltag med modstand. De kan fx opleve at de mister kontrollen og indflydelsen på egen praksis. Måske oplever de at blive overrasket, at de ikke får tid til at forberede sig på evt. forandringer eller de mener de mangler information om kommende forandringer. Medarbejderne kan opleve, at der sker for mange forandringer på samme tid, hvilket også kan være en faktor, der skaber usikkerhed blandt medarbejderne. Nogle medarbejdere er bange for at *tabe ansigt*<sup>42</sup>, fordi de handlinger og holdninger de før stod fuldt og fast inde for, nu er ved at ændre sig til andre normer. Modstanden kan også bunde i en følelse af at der kommer mere arbejde, fordi man skal indstille sig på at lære noget nyt, idet forandringer ofte sætte gang i andre forandringer<sup>43</sup>. Organisationens opgave er derfor at finde en formidlingsform, hvor medarbejderne er orienteret og har indblik i de forandringsprocesser og -planer, der er gjort sig i forbindelse med

<sup>39</sup> Ved aktiv modstand ses ofte denne type adfærd, medarbejderne ”*protesterer, arbejder efter relementet, gør så lidt som muligt, sætter tempoet nede, personlig tilbagetrækning, begår ’fejl’, ædelæggelse eller bevidst sabotage*” (Bakka & Fivelsdal 2001: 286).

<sup>40</sup> Ved passiv modstand ses ofte denne type adfærd, medarbejderne udviser ”*umoden adfærd og manglende indlæring*” (Bakka & Fivelsdal 2001: 286).

<sup>41</sup> Ved ligegyldighed udviser medarbejderne følgende adfærd ”*passiv resignation og apati (her tabt interessen for arbejdet)*” (Bakka & Fivelsdal 2001: 286).

<sup>42</sup> At tabe ansigt vil sige at man føler sig dum.

<sup>43</sup> (Bakka & Fivelsdal 2001: 288).

forandringerne. På den måde kan alle medarbejderne være en del af en lærende organisation og en videnskultur.

I interviewene kan der også ses tegn på at medarbejderne er meget positivt overrasket over beboernes refleksionsniveau og formuleringer, følgende er et eksempel på dette;

**Beboercitat:**

*”En kontaktperson er en der er knyttet til én - og som videregiver enkelte oplysninger til sine med-kollegaer. En kontaktperson går dybere ind i én - end en teammedarbejder. Jeg har en bedre tillid til en kontaktperson end til alle medarbejderne i teamet<sup>44</sup>”.*

**Medarbejderinterview:**

*Interviewer: hvad mener I om disse udsagn?*

*Deltager: Er det en beboer – den øverste sætning!?*

*Interviewer: ja, det er fra interview A*

*Deltager: det er en meget flot formulering, som jeg sgu’ aldrig har hørt i de syv år jeg har været i huset!*

*Interviewer: jeg kan da lige finde interviewet og læse lidt op.... (der læses 2-3 sætninger op fra interview A) og, lad mig lige indskyde, jeg har ikke redigeret i sprogbruken....”<sup>45</sup>.*

Dette kan være en anden typisk reaktion fra medarbejdere, der deltager i en undersøgelse, hvor BIKVA-modellen anvendes. Ved at medarbejderne får nye indsigter og perspektiver på beboernes italesættelser skabes der også mulighed for at praksis kan ændres, hvilket er et af formålene med at anvende BIKVA-modellen som metode. Denne antagelse ligger i fin tråd med Gitte Klitgaards forståelse af praksisforskning, hvor hun netop pointerer, at ved at medarbejdere er med i diskussionerne om praksis – kan denne ændres;

*”Når socialarbejdere forsker i egen praksis, kaldes det for praksisforskning. Praksisforskere har en mulighed, som andre forskere ikke har. Praksisforskeren kan ændre handlingerne i den sociale praksis, som er genstand for forskningen, mens andre forskere må nøjes med at tale om en praksis. Denne lille forskel gør en meget stor forskel i forhold til anvendelse af forskningen!”<sup>46</sup>.*

---

<sup>44</sup> (Interview A side 2)

<sup>45</sup> (Interview M side 12-13).

<sup>46</sup> (Klitgaard 2004: 230).



## 2.5 Læsevejledning til analysen

I rapporten indgår der ikke et særskilt teorikapitel, idet begreberne der anvendes i analysen operationaliseres i den kontekst de anvendes i. Det betyder at, alle begreber er defineret<sup>47</sup> i *fodnoter i kursiv*, der er nødvendige at læse, hvis læseren ikke har en forhåndsviden om begreberne. Da rapporten ikke bygger på én overordnet teoretisk retning<sup>48</sup>, men er et sammensurium af ordbogsopslag<sup>49</sup>, begreber fra socialpsykiatrien eller anden relevant litteratur, er denne fremgangsmåde fundet ideel. Det er også fundet nødvendigt, at arbejde på denne måde, sådan at argumentationerne i rapporten ikke kun er genstand for udviklingskonsulentens observationer og holdninger - men er begrundet i relevant litteratur og tilgængelige undersøgelser. Analysen bærer selvfølgelig også præg af udviklingskonsulentens forståelse af begreberne og valg af sammenkædningerne af pointerne. Det vil altid være sådan, at personen der udarbejder en rapport er præget af sit eget perspektiv, af den kontekst personen indgår i og det system der observeres<sup>50</sup>. Teorier og metoder fungerer derfor som måder at perspektivere disse observationer og pointer på;

*"Al teori indebærer forenkling. Forenklingen er en del af den videnskabelige strategi i jagten efter sammenhænge og forklaringer. Selve det at formulere spørgsmål indebærer, at man sætter nogle forhold i centrum og skyder andre forhold ud i periferien. Analyseformålet vil bestemme, hvad som er relevant og mindre relevant information. En teori virker på mange måder som et sorteringsapparat i forhold til de mange spørgsmål, der kunne stilles og til den information, der kunne indhentes"<sup>51</sup>.*

Nærværende rapport har derfor et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor grundtanken er, at mennesker påvirker hinanden og at virkeligheden er sociale konstruktioner vi skaber i interaktion og kommunikation med hinanden;

*"Socialkonstruktivismen postulerer at 'realiteten' ikke eksisterer i den enkeltes hoved, men at den er et produkt af mellemmenneskelige relationer; dvs. at konstruktionen af virkeligheden ligger i kommunikationsprocesserne. Den enkeltes verdensforståelse er altså konstrueret i fællesskab med andre, og realiteten eller virkeligheden bliver på denne måde mere et produkt af forhandlinger. [...]*

---

<sup>47</sup> At definere betyder at afgrænse et fænomen fra et andet. En definition hjælper læseren med at sortere imellem betydninger af fænomener (Frode Bakka & Fivelsdal 2001: 18).

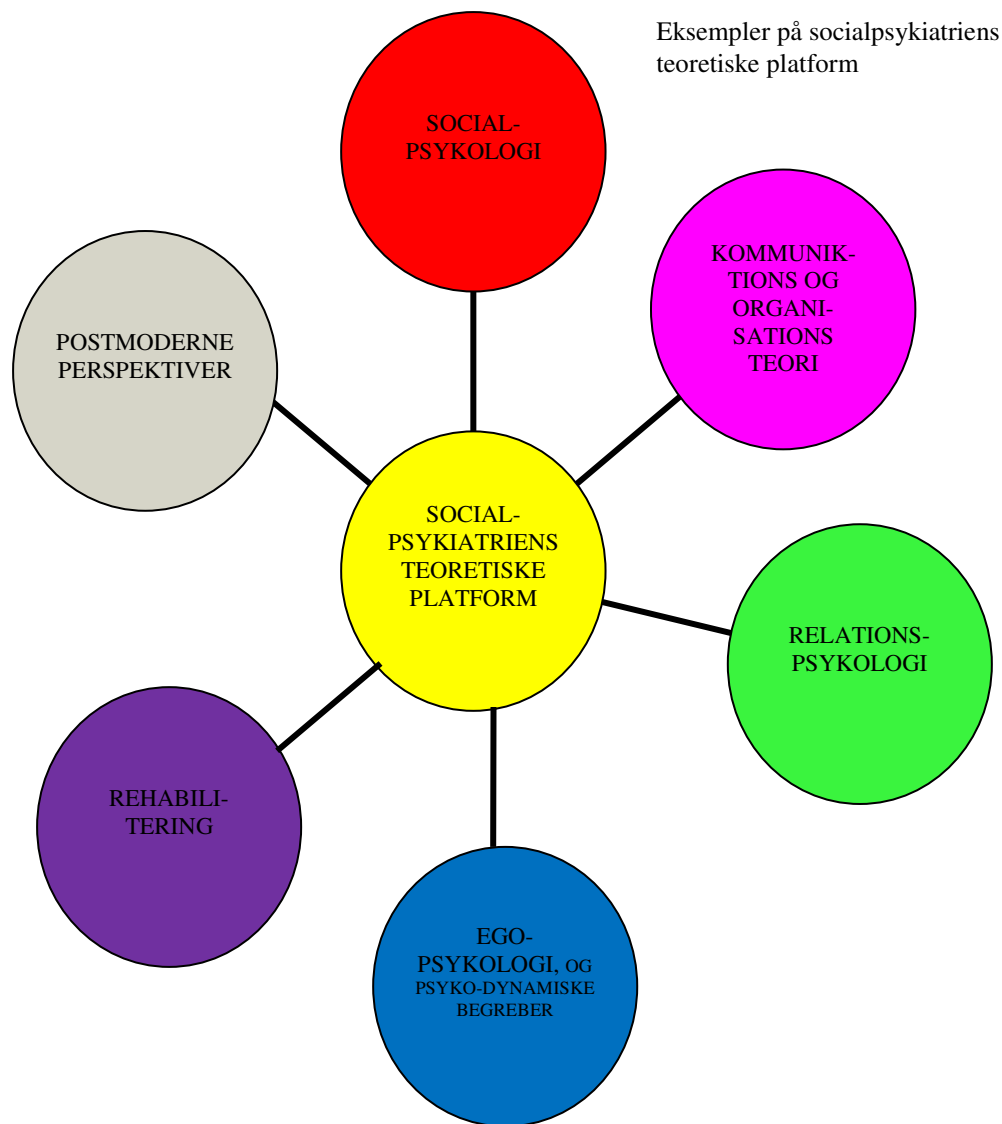
<sup>48</sup> "Med teori vil vi her forstå et sæt af logisk sammenhængende begreber og generelle påstande, som tager sigte på at forklare bestemte fænomener" (Bakka og Fivelsdal 2001: 318).

<sup>49</sup> Udviklingskonsulenten har brugt forskellige ordbøger til at definere de begreber der er i spil i analysen. Ordbøgerne er alle relateret til det socialpsykiatriske felt, fra psykologisk-pædagogisk opslagsbog til sygeplejefaglig ordbog.

<sup>50</sup> (Herheim 2003: 72)

<sup>51</sup> (Bakka og Fivelsdal 2001: 319).

*Dette indebærer at konstruktionerne foregår ude i sproget og ikke isoleret inde i den enkeltes hoved. Social-konstruktivismen lægger derfor vægt på multiple forståelser samtidig med at man ikke overser samfundsmæssige og sociale faktorer”<sup>52</sup>.*



**Inspireret af Herheim 2003**

Ovenstående model viser eksempler på socialpsykiatriens teoretiske platform. I nærværende rapport ses uddrag fra *socialpsykologien*, hvor analysen beskæftiger sig med menneskers sociale adfærd og

<sup>52</sup> (Herheim 2003: 72).

interaktion, der er i tråd med *symbolsk interaktionisme*<sup>53</sup>. I analysen arbejdes der blandt andet med *social responsivitet*;

*”Hvad denne ene person gør er en respons på hvad den anden lige har gjort, og den anden reagerer igen med en respons. Dette er en måde at beskrive i hvor høj grad mennesker i interaktion påvirker hinanden. Dette glæder selvfølgelig også i samværet mellem psykisk syge og medarbejderne. Asplund [...] siger videre at den person hvis responser aldrig forvandles til stimuli er tilintetgjort. Dette betyder at vi forventer at vores responser fungerer som stimuli for andre mennesker, og i det øjeblik responsen ignoreres deltager man ikke længere i det sociale samspil. Man bliver ikke taget alvorligt som menneske. De fleste har i en eller anden gruppe oplevet at deres synspunkter ikke blev taget alvorligt og sandsynligvis oplevet dette som smertefuldt. Psykisk syge er ofte udstødt fra det social fællesskab og oplever ofte at de ikke bliver taget alvorligt; deres udsagn fungerer ikke altid som stimuli for andre fordi vi ’andre’ ikke er villige eller i stand til at forholde os til at de snakker om en anden virkelighed end den vi selv kender”<sup>54</sup>.*

Analysen beskæftiger sig både med abstrakt- og konkret responsivitet og hvordan dette påvirker samspillet mellem beboere og medarbejdere i praksis. Analysen ser også nærmere på *relationsteori* og vigtigheden af at have relationer til andre mennesker, da disse, som sagt, er med til at skabe os som individer. Relationsteori beskæftiger sig både med *sociale relationer*<sup>55</sup> og *professionelle relationer*<sup>56</sup>. I analysen ses på medarbejdernes evne til at skabe relationer til beboerne og vigtigheden af at reflektere over rammerne for relationerne;

*”Der findes nogle bestemte rammer omkring en professionel relation. [red. Fog] beskriver rammerne i den psykoteraeutiske relation som: kontakten, rummet, tiden og pengene. Det afgrænsede terapeutiske rum som findes i psykoteraeutik eksisterer ikke i det socialpsykiatriske samvær; der er imidlertid lige så stort behov for at være klar over rammerne omkring relationen. Kontrakten er lige så vigtig i socialpsykiatrisk samvær som i et psykoteraeutisk forløb”<sup>57</sup>.*

Udviklingen af rammerne for det socialpsykiatriske samvær<sup>58</sup> indgår som en del af perspektivering i denne rapport, hvor der gives et bud på, hvordan medarbejderne kan arbejde målrettet med ’Det

---

<sup>53</sup> ”Dette perspektiv lægger vægt på at mennesker er tolkende væsner; vi opfatter hinandens adfærd som symbolsk, altså som et udtryk for et bestemt budskab. Begrebet interaktionisme henviser til at vi tolker hinanden gensidigt, og at det er gennem interaktion mellem mennesker at vi bliver til som individer” (Herheim 2003: 50).

<sup>54</sup> (Herheim 2003: 52)

<sup>55</sup> ”Relationer er bånd til andre mennesker. Det vil sige en fornemmelse af at være knyttet til en anden og at have følelser for denne person. Vi har mange forskellige typer af relationer; til familiemedlemmer, til venner og bekendte, til kollegaer og til andre personer som vi møder i hverdagen” (Herheim 2003: 57).

<sup>56</sup> ”Enhver professionel hjælperelation er således en magtrelation, hvor magt og hjælp må defineres som to centrale og sammenvævede dimensioner i forholdet mellem bruger og hjælpeapparat, der delvis forudsætter og delvis står i modsætning til hinanden” (Herheim 2003: 57).

<sup>57</sup> (Herheim 2003: 59).

<sup>58</sup> Rammerne for socialpsykiatrisk samvær ses der nærmere på i perspektivering, hvor metoden ”Det professionelle samvær” anbefales.

professionelle samvær<sup>59</sup>. Derudover beskæftiger analysen sig også med, hvorfor beboere og medarbejdere opfatter teamorganiseringen og kontaktpersonordningen forskelligt. Dette kan igen ses i lyset af de forskellige opfattelser af interaktion og forskellen på hvordan medarbejdere og beboere indgår i relationer til hinanden.

Analysen fokuserer yderligere på dele af *egopsykologien*<sup>60</sup>, det vil sige fagpersoners faglighed og teoretiske fundament. Det skal ikke forstås på den måde at behandlingspsykiatrien (sygepleje- og lægevidenskabelig faglighed) vinder ind på socialpsykiatriens råderum - men udelukkende ses som et ud af mange bud på, hvordan socialpsykiatrien er dannet ud fra mange forskellige fagfelter;

*"Ifølge Crafoord [...] burde medarbejderen have viden om følgende: psykoanalytisk teori og udviklingspsykologi, forskellige typer overføringer, udagering, psykoser, vrangforestillinger og hallucinationer. For at kunne møde en psykisk syg på en professionel måde kræves det at medarbejderne har klinisk viden om psykiske lidelser, symptomer og medicinske bivirkninger således at hun har forudsætning for at forstå adfærd der skyldes fysiske, kognitive og emotionelle konsekvenser af psykisk sygdom og medicin. Denne viden kan gøre hende i stand til at skille sygdommen fra mennesket".*

Analysen beskriver, hvorfor det kan være svært for medarbejderne at indgå i en relation til beboerne og giver et bud på hvordan fagligheden i praksis kan styrkes. Dette skal igen belyses i et individuelt perspektiv hvor personen er i første række og sygdommen ses som et symptom er mere eller mindre fremtrædende.

Selve rapporten og indfaldsvinkel til at udarbejde denne, er at mennesker med en psykisk lidelse kan komme sig og har indflydelse på eget liv! Af samme grund er den gennemgående diskurs, fokuseret på beboernes ressourcer, ved at tage deres italesættelser alvorligt og handle på dem. Dette er i tråd med *rehabiliteringstanken* hvor;

*"At rehabiliterer betyder at genoprette. Habil er latin for duelig, dygtig eller skikket. Habiliterer betyder at skaffe sig eller at opnå en kvalifikation. Rehabiliterer får så betydningen at komme tilbage til et (tidligere) niveau af kompetence [...] Startstedet*

<sup>59</sup> (Andersen & Mørch 2000: 33-54).

<sup>60</sup> Begreberne 'overføring' og 'jeg-støtte principper' indgår blandt andet i egopsykologien. Overføring betyder; "Overføring består i oplevelsen af følelser, holdninger, fantasier og forsvar i relationen til en nutidig person, som er upassende i forhold til personen, fordi de kommer et andet sted fra; nemlig fra fortidige erfaringer" (Herheim 2003: 61). Liv Stand beskriver Levanders jeg-støtte principper; 'kontinuitet og regelmæssighed', 'nærhed og afstand', 'fysisk omsorg', 'grænseættelse', 'skærmning', 'containing-function', 'realitetsorientering', 'praktiske gøremål og samhandlinger', 'verbalisering', 'pædagogisk tilnærmelser', 'krav og mål' og 'træning i at se valgmuligheder og at foretage valg' (Herheim 2003: 82-85) analysen beskæftiger sig med 'projektiv identifikation' og 'container-functionen'.

*for rehabilitering er en forståelse af individet i sit miljø. En persons funktionsniveau vil afhænge af samspillet mellem personers kapaciteter og begrænsninger og de begrænsninger og muligheder der ligger i hans miljø”<sup>61</sup>.*

Psykosocial rehabilitering hænger uløseligt sammen med beboernes personlige recoveryproces, hvor *mestring*<sup>62</sup> af eget liv er i fokus. Analysen ser også nærmere på om organiseringen af medarbejdere i team har indflydelse på beboernes rehabilitering.

Desuden bygger analysens pointer på receptions- og organisationsteori, hvor medarbejdernes ageren i deres kontekst sættes i perspektiv. Der gives bud på hvordan kommunikationen i organisationen kan forbedres ved at have en modtagerorienteret tilgang til budskaber og fokuserer på hvordan medarbejdere og beboere forstår den information de modtager.

---

<sup>61</sup> (Herheim 2003: 65).

<sup>62</sup> Mestring kan både være social og personlig.

***”Team er arbejdsformernes  
Ferrari. De er højtydende, men  
kræver megen vedligeholdelse og  
mange salgs indsatser”.***

(Edward Lawler, 1994).

## **Første del af analysen**

Nærværende undersøgelse stiller skarpt på, hvilke erfaringer og oplevelser beboere og medarbejdere har med organiseringen af medarbejdere i team i Parkvænget. Undersøgelsen belyser, blandt andet, hvorvidt teamorganiseringen har indvirkning på relationsarbejdet i praksis. I følgende analyseafsnit er det fundet relevant, at definere de forskellige begreber der er i spil, der lægges ud med at definere begrebet team.

### **3. Hvad er et team**

I Parkvænget arbejder alle medarbejdere i team. Teamarbejdet er organiseret i basisteam, tværgående team og projektteam. Medarbejderne på enhederne kan på den måde indgå i flere forskellige team på samme tid. En medarbejder er fx en del af sit basisteam på enheden, hvor kerneydelserne er i spil. Samtidigt kan samme medarbejder være en del af et tværgående team, fx i et kvalitetsarbejdsteam, hvor hensigten er at skabe *sammenhængsviden*<sup>63</sup> i organisationen. Sluttelig kan medarbejderen indgå i et projektteam, fx deltagelse i udviklingen af Parkvængets hjemmeside, hvor teamets levetid er tidsbegrænset og specifik viden er i højsædet. Der er i alt ni basisteam<sup>64</sup>, hvoraf fire er fordelt på de forskellige enheder, Forår, Sommer, Efterår og Vinter. Teamene på enhederne består af 10-15<sup>65</sup> medarbejdere, en teamkoordinator<sup>66</sup> og en afdelingsleder<sup>67</sup>.

Et team i Nudansk ordbog er beskrevet som *”en gruppe af personer som arbejder tæt sammen*<sup>68</sup>”.

---

<sup>63</sup> Sammenhængsviden i denne forbindelse kan være fælles viden i faggrupperne om kvalitetsudvikling.

<sup>64</sup> De resterende fem team er fordelt i et leder- et administrations-, et husassistents-, et køkken- og Colorittenteam.

<sup>65</sup> Reelt er der 11 teammedarbejdere i hvert team, enkelte team har dog flere medarbejdere tilknyttet pga. de beboere der bor på enheden. Der er ligeledes tilknyttet to nattevagter til hver fløj.

<sup>66</sup> Teamkoordinatorerne har intet ledelsesansvar og deres arbejdsopgaver spænder fra vagtplanlægning til tovholder på handleplansarbejdet m.v..

<sup>67</sup> Hver afdelingsleder har drift- og personaleansvar for to enheder.

<sup>68</sup> (Politikens Nudansk Ordbog 2001: 1391).

For at præcisere ordbogens definition, inddrages Sif Rishøj og Thomas Franks<sup>69</sup> definition af et team i undersøgelsen;

*”Et team er ikke bare mennesker, der arbejder sammen. For at en gruppe kan benævnes og behandles som et team, skal de karakteristika, som vi var inde på ovenfor, gøre sig gældende. Medlemmerne skal altså være forpligtede til fælles visioner, mål og værdier og skal være afhængige af hinanden, før vi kan tale om et team. Et team er samtidig kendetegnet ved at bestå af et lille antal mennesker. Samtidig er et team specielt, fordi det består af mennesker med forskellige kompetencer, hvor kompetencerne passer sammen i forhold til opgaven. Herudover vil medlemmerne i et team holde hinanden ansvarlige i forhold til at nå de aftalte mål og arbejde i forhold til de aftalte metoder<sup>70</sup>”.*

Rishøj og Frank differentierer dermed et team fra *en gruppe*<sup>71</sup>. Et team er en nøje sammensat gruppe af personer med komplementære kompetencer - hvor en gruppe, ikke nødvendigvis er et team.

For at en medarbejdergruppe kan definere sig selv som et team, er det derfor vigtigt, at teamets grundlag er tydeligt for alle medlemmerne. Det indebærer blandt andet, at alle teammedlemmer er bekendt med teamets formål dvs. *missionen*<sup>72</sup>, at medlemmerne ved hvilken *vision*<sup>73</sup> der arbejdes efter, ud fra hvilke *værdier*<sup>74</sup>. Derudover skal det være klart, hvilken samarbejdsform der arbejdes efter, ud fra hvilke mål. Alle teammedlemmer skal kende til beslutningsformen og kompetencerne i teamet, herunder mødeform, struktur for møder og indbyrdes roller i teamet. Derudover skal formidling og information prioriteres højt, og teammedlemmerne skal vide, hvordan de giver og modtager feed-back. Sidst men ikke mindst, skal alle medlemmerne være opmærksomme på, hvilke forpligtigelser der er ved at være en del af teamet<sup>75</sup>.

---

<sup>69</sup> Sif Rishøj er uddannet Cand. Mag. i kommunikation og psykologi og Thomas Frank er uddannet Cand. Scient. Pol., de har begge beskæftiget sig med teambaserede organisationer, kommunikation og teambuilding i en årrække - og sammen har de skrevet bogen *'Team, hvorfor, hvornår og hvordan – en håndbog med konkrete redskaber'* (Rishøj & Frank 2008).

<sup>70</sup> (Rishøj & Frank 2008: 31-32).

<sup>71</sup> Karakteristikaene for en gruppe er, at personerne oplever at være en del af en gruppe (en del af en familie, en organisation m.v.) og at personerne er bevidst om hinanden og indgår i et samspil (Rishøj & Frank 2008: 31).

<sup>72</sup> 'Mission' beskrives i Gyldendals Ordbog som *"opgave eller hverv"* – hvilket kan tolkes som kerneopgaver og serviceydelser i en organisation.

<sup>73</sup> 'Vision' beskrives i Gyldendals Ordbog som *"store fremtidsperspektiver"* – hvilket kan tolkes som fremtidsplaner for en organisation eller drifts- og udviklingsplaner (Gyldendal 1999: 658).

<sup>74</sup> Værdier er *"idéer, tanker, tro, normer, holdninger, synspunkter, meninger som et individ, en gruppe eller et samfund sætter højt"* (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 181).

<sup>75</sup> (Rishøj & Frank 2008: 45-47).

I undersøgelsens empiri, skinner den Nudanske definition af et team igennem, således beskriver flere beboere et team på følgende måde;

*"Et team er [...] en gruppe af personaler, som arbejder sammen og på den måde kender alle medarbejderne én"<sup>76</sup>.*

Og;

*"Et team er en gruppe.... (lang pause) Det er personale,..... Det er flertallet der afgør hvad der skal gøres... Hvis der er et problem ....[...] Team, det er en gruppe der arbejder sammen på kryds og tværs!"<sup>77</sup>.*

Ud fra citaterne kan det læses, at beboerne beskriver et team, som en gruppe af personer, der arbejder sammen på kryds og tværs. Denne forståelse af et team ligger i tråd med *en gruppe* som Rishøj og Frank definerer det. Empirien viser også, at en enkelt beboer ikke skelner mellem det engelske ord *team*<sup>78</sup> og det danske ord *time*;

*"Det er helt nyt for mig, at vi er begyndt at tale om det. Jeg har bare hørt det som "nu skal vi til TIME-møde" – jeg troede det var en times møde – jeg har aldrig tænkt over at det var et TEAM-møde (prøver at sige det på engelsk)"<sup>79</sup>.*

Dette kan være udtryk for, at formidlingen omkring teamorganiseringen af medarbejderne, ikke fungerer helt efter hensigten. Det kan betyde, at enkelte beboere ikke kender til Parkvængets medarbejderorganisering og af samme grund ikke er bevidst om teamorganiseringen i praksis<sup>80</sup> - eller slet og ret ligeglade med denne viden.

På café mødet<sup>81</sup> i maj 09 fik beboere og medarbejdere<sup>82</sup> til opgave, at formulere udsagn, der beskriver, hvad et team er, i Parkvænget. Følgende blev noteret fra mødet;

*"Sammenhold, gensidig respekt og loyalitet, ret til at udtrykke meninger, medarbejdere der er dygtige til noget forskelligt"<sup>83</sup>.*

Og;

---

<sup>76</sup> (Interview A side 2).

<sup>77</sup> (Interview C side 3).

<sup>78</sup> Ordet team er oversat til 'hold' i Nudansk ordbog (Nudansk ordbog 2001: 1391).

<sup>79</sup> (Interview A side 7).

<sup>80</sup> Denne problematik bliver yderligere belyst i 2. analysedel – under 'Hvorfor der arbejdes i team'.

<sup>81</sup> Udviklingskonsulent Gitte Jensen afholdte i maj måned et indledende café møde for beboere og medarbejdere i Parkvænget – der kan læses mere om formålet og indholdet i café mødet i undersøgelsens metodeafsnit side 10.

<sup>82</sup> Det bør nævnes at der deltog 5 beboere og ca. 30 medarbejdere i café mødet. Derfor er café mødets udsagn primært udtryk for medarbejdernes forståelse af begreberne.

<sup>83</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 1 "hvad er et team" side 1).



*”Tværfaglighed, kollegialt samarbejde, ansvarlighed i forhold til beboere og medarbejdere<sup>84</sup>”.*

Og;

*”Holdarbejde, kommunikation, frihed for beboerne til at vælge selv, større tillid, tværfaglighed<sup>85</sup>”.*

Og;

*”Mennesker med forskellige personligheder og fagligheder, der arbejder ud fra samme værdier mod et fælles mål<sup>86</sup>”.*

Citaterne afspejler at medarbejdere og beboere har en klar opfattelse af, hvordan et team defineres. I næste afsnit ses der nærmere på hvordan ordet meningsudfyldes i praksis.

### 3.1 Samarbejde i Parkvænget

Det er fundet interessant, at se nærmere på forskellige former for *samarbejde*<sup>87</sup> i analysen, da samarbejde er gennemgående for beskrivelsen af team - både på café mødet, i beboer- og medarbejderinterviewene.

Arbejdet i socialpsykiatrien er ofte kendetegnet ved, at forskellige faggrupper, fx sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og pædagoger arbejder sammen. Dette samarbejde bliver ofte opfattet synonymt med *tværfaglighed*<sup>88</sup> eller tværfagligt samarbejde. Dette mantra, stiller ’Videnscenter for Socialpsykiatri’, spørgsmålstegn ved, idet der argumenteres for, at faggrupperes forskellige faglige kvalifikationer ikke nødvendigvis sættes i spil - fordi faggrupperne arbejder sammen i en organisation<sup>89</sup>.

Nærværende analyseafsnit undersøger, hvorvidt denne problematik også gør sig gældende i Parkvænget – når medarbejderne er organiseret i team. For at blive klogere på, hvordan medarbejderne oplever deres samarbejde, defineres forskellige samarbejdsformer i det nedenstående.

Samarbejde er beskrevet i Sygeplejefaglig ordbog på følgende måde;

---

<sup>84</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 2 ”hvad er et team” side 2).

<sup>85</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 3 ”hvad er et team” side 3).

<sup>86</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 4 ”hvad er et team” side 4).

<sup>87</sup> I forbindelse med analysen af forskellige former for samarbejde, ses nærmere på begreberne flerfaglighed, fællesfaglighed og tværfaglighed.

<sup>88</sup> ”Tværfaglighed kan fx betyde at samarbejde ligeværdigt, men ikke ligestillet. Tværfaglighed kan være samarbejde mellem discipliner, som repræsenterer forskellige perspektiver og besidder hver sin faglige kompetence.” (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 171).

<sup>89</sup> (Kvalitet i socialpsykiatrien 2000: 155-156).

*” Samarbejde er fx fælles anstrengelse for at løse en opgave, der kun kan løses ved fælles hjælp. Det er ikke muligt, at ikke-samarbejde i en social sammenhæng, idet samarbejde vil foregå uanset, om det er konstruktivt el. destruktivt. I samarbejde i sundhedsvæsnet er det patientens situation, der bestemmer modellen for faggruppernes sammensætning. Samarbejdsmodellen kan være: **monofaglig**, hvor en faggruppe varetager alt; **tværfaglig**, hvor flere faggruppers specielle kunnen fremstår som en helhed for patienten; **flerfaglig**, hvor flere faggruppers indsats koordineres<sup>90</sup>”.*

På det afholdte café-møde, nævner flere medarbejdere tværfaglighed som et nøgleord, når de beskriver et team i Parkvænget. I medarbejderinterviewet italesætter flere medarbejdere også deres samarbejde som tværfagligt, idet de oplever, at de videndeler og sparrer fagligt med hinanden<sup>91</sup>. Derudover beskriver medarbejderne tværfagligt samarbejde, som en fleksibel organisering, hvor medarbejderne har medbestemmelse og mulighed for at arbejde på tværs af faggrupper<sup>92</sup>. Det er tydeligt at læse i medarbejderinterviewet, at medarbejderne er positivt indstillet overfor teamorganiseringen og er tilfreds med at være organiseret i team.

En medarbejder beskriver det tværfaglige samarbejde på denne måde;

*”For mit eget vedkomne, så mener jeg det giver en **fleksibilitet i min egen hverdag at arbejde i team**. Jeg kan planlægge, hvad jeg mener er en rigtig god idé, og jeg kan følge op på noget fra dagens før eller.... Løbende projekter og..... man har jo nogle relationer alligevel - på den ene eller den anden måde. Til dels, kan jeg jo selv vælge noget og jeg føler at beboerne kommer og VIL mig omkring det her emne, og det **giver en fleksibilitet, også i forhold til samarbejdet mellem mig og mine kollegaer ..... et fælles arbejde om en beboer**, hvis der er en problematik. Og så er vi **medbestemmende** – absolut....ellers så kunne det jo hurtigt blive til at ”jeg vil ha’” eller ”jeg mener det skal være sådan og sådan”. Ved at vi arbejder i team, så giver det **fleksibilitet og en mulighed for at sige .... ”Det kan godt være jeg tror jeg har ret, men hvis jeg hører en anden, så har jeg mulighed for at blive positivt overrasket”...<sup>93</sup>”.***

Mange af medarbejdernes logikker i forbindelse med det tværfaglige samarbejde, er tæt knyttet til fordelene ved at arbejde i team. Dette emne belyses nærmere i anden analysedel i ’Hvorfor arbejdes i team’, under afsnittet ’Fordele og ulemper ved at arbejde i team’. For nærværende efterlades fordelene ved teamarbejde derfor, for at se nærmere på, hvordan medarbejderne rent faktisk beskriver deres samarbejde i praksis.

<sup>90</sup> (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 142).

<sup>91</sup> (Interview M side 5).

<sup>92</sup> (Interview M side 4).

<sup>93</sup> (Interview M side 2).

En anden medarbejder problematiserer den dominerende logik af tværfagligt samarbejde i Parkvænget, idet hun sidestiller samarbejdet i huset med *flerfaglighed*<sup>94</sup>. Hun pointerer netop, at medarbejderne ikke nødvendigvis arbejder efter *fælles mål*<sup>95</sup> og *fælles fremgangsmåde*<sup>96</sup> og på den måde bliver det vanskeligt for medarbejderne at bruge hinandens erfaringer til at *videndele*<sup>97</sup> - som netop er kendetegnet ved tværfagligt samarbejde i team. Medarbejderen beskriver, at det flerfaglige samarbejde udmønter sig i mange forskellige måder at arbejde med beboerne på;

*"Jeg mener ikke det ene udelukker det andet, fordi man er kontaktperson, så udelukker det nødvendigvis ikke at man også kan arbejde i et team.... Selv om man er kontaktperson kan man jo godt have kontakt med andre beboere... Forskellen er, at som kontaktperson, der er du ligesom tovholder på en beboer - og alle de praktiske ting der er i personens liv. Hvis man er i teamet, så er man ti mennesker, der er inde over den samme person, hvor man kan risikere at få ti forskellige retninger. Det kan godt være, at man har en fælles fremgangsmåde, men alligevel er vi ti forskellige individer, der arbejder på ti forskellige måder*<sup>98</sup>".

En tredje medarbejder beskriver samarbejdet i huset, som *fællesfagligt*<sup>99</sup>, hvor medarbejderne ikke nødvendigvis differentierer mellem deres forskellige faglige kvalifikationer, når de støtter og hjælper beboerne. På den måde kan de forskellige fag smelte sammen og udviskes;

*"Jeg tænker lige på det udsagn før, "personalet stiller ikke spørgsmål" jeg synes da netop, at det er det vi gør, med hele recovery tanken.... og 'Styr Livet'. Så kan der komme en beboer og sige "jeg har det skidt" og jeg siger "hvad tror du kan hjælpe dig" så kan beboeren sige "jeg har grimme billeder inde i mit hoved - jeg vil gerne se noget smukt, hvor kan man det henne?". "Det kan man udenfor - skal vi gå en tur?". Jeg oplever også at dem der får PN, det er dem*

---

<sup>94</sup> "Flerfaglig er en samordning af flere fags kompetencer i relation til en sag. I en flerfaglig samarbejdsmodel er der principielt ingen direkte kontakt mellem de enkelte fagpersoner. Hver fagperson fungerer som ekspert og bidrager til at belyse el. løse et problem, dvs. de forskellige indfaldsvinkler og kundskaber, som fagene repræsenterer, må koordineres og samles" (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 49).

<sup>95</sup> "Et team arbejder efter fastsatte mål. Det kan både være mål sat af teamet selv og mål sat af en kunde eller af en leder. Teammedlemmerne vil føle en individuel og fælles forpligtelse i forhold til målene. Det betyder, at et medlem af et team ikke kun arbejder for at nå sine egne mål, men også for at teamet i sin helhed kan nå de fastsatte mål" (Rishøj & Frank 2008: 32).

<sup>96</sup> "I et team er det vigtigt, at der bliver opbygget en enighed om fremgangsmåden. Det kan bl.a. handle om, hvordan teamet håndterer økonomiske, administrative eller sociale aspekter. Hvem udfører hvilket job? Hvilke færdigheder skal der udvikles og af hvem? Hvordan gør man sig fortjent til at blive i teamet? Hvordan tages beslutninger?" (Rishøj & Frank 2008: 33).

<sup>97</sup> "I et team bruger medlemmerne hinandens erfaringer til at skabe læring. Teammedlemmerne kommer tæt ind på hinandens arbejdsopgaver, og dermed sker der en videndeling. Det bliver ofte mere tydeligt, hvordan hverdagen i organisationen hænger sammen, og på hvilken måde teamet kan bidrage med udviklingen" (Rishøj & Frank 2008: 33).

<sup>98</sup> (Interview M side 5).

<sup>99</sup> "Fællesfaglighed kan, som et andet yderpunkt, betegne en arbejdsform hvor fagene smelter sammen og udviskes. Repræsentanterne for de forskellige fag løser samme opgaver på samme måde, vægten lægges på personlige kompetencer og relationer frem for fagspecifik viden og kompetence" (Kvalitet i socialpsykiatrien 2000: 156).

*selv der kommer og beder om det. Og så vil jeg sige, jeg ser bestemt ingen forskel mellem hvordan pædagoger og sosu-assistentene håndterer det<sup>100</sup>”.*

En fjerde medarbejder beskriver fællesfagligheden sådan;

*”Jeg må ærligt indrømme, at jeg tænkte ikke så meget over strukturen – altså om det var team eller kontaktperson. Jeg tænkte over hvilke beboere der bor her, hvad det var for et sted og... så jeg er vel egentlig bare faldet ind i rytmen og har tilpasset mig til hvordan tingene er. I forhold til at arbejde i team, så arbejder jeg i team nu, fordi det er sådan det er....og så forholder jeg mig til det. For mig var det vigtige hvilke beboere og kollegaer der er her<sup>101</sup>”.*

Det er tydeligt, at den tredje medarbejder ikke skelner mellem de forskellige faglige kvalifikationer medarbejderne besidder. Hendes argumentation bygger netop på, at medarbejderne løser de samme opgaver, på den samme måde. Derudover viser sidste citat, at den fjerde medarbejder, vægter personlige kompetencer og relationer højere end organiseringen i huset. Dette kan igen være udtryk for, at der ikke arbejdes tværfagligt - men nærmere flerfagligt eller fællesfagligt i teamene.

En femte medarbejder beskriver fællesfagligheden på følgende måde;

*”Vi er to grupper i et team, så bliver beboerne fordelt imellem os – og beboerne har selv valgt hvilken en af grupperne de vil være på. Det har de gjort efter de har set hvem der er i gruppen. Og så har vi nogenlunde prøvet at imødekomme deres ønsker<sup>102</sup>”.*

Empirien beskriver ikke, hvorvidt ledelsen har taget stilling til, hvordan medarbejdergrupperne er udvalgt og sammensat, men det er tydeligt at se, at medarbejderen ikke stiller spørgsmålstejn ved organiseringen. Havde medarbejderne i teamet haft fastsatte mål og fælles værdier<sup>103</sup> i deres teamarbejde - må man gå ud fra, at de ville stille krav til en tværfaglig sammensætning af medarbejderne - og ikke et tilfældigt valg blandt beboerne, sammensat ud fra beboernes personlige medarbejderpræferencer.

Det er ikke kun blandt medarbejderne at fællesfaglighed beskrives. En beboer udtrykker fællesfagligheden på denne måde;

---

<sup>100</sup> (Interview M side 16).

<sup>101</sup> (Interview M side 3).

<sup>102</sup> (Interview M side 6).

<sup>103</sup> ”Samtidigt er det vigtigt, at det fremtidige teamarbejde kommer til at bygge på en række fælles værdier for virksomhedens arbejde. De fælles værdier kan – sammen med målene – danne pejlemærker for arbejdet i de enkelte team [...] Det skal være tydeligt for alle, hvilke værdier den samlede organisation bygger på. Kun når alle ved, hvad der bliver forventet af dem, og hvilke rammer der skal arbejdes inden for, bliver det muligt at opbygge kompetente team” (Rishøj & Frank 2008: 30).

*”Hvis jeg bare skal ud at handle, så skriver jeg en elev på som så kan gå med mig ud at handle, og det er også fint. I øjeblikket har jeg meget angst, så jeg kommer ikke så meget ud. Det har jeg haft i tre uger nu, og så har jeg brug for at der er en der kan tage med mig, og der er det lige meget om det er en elev eller en teammedarbejder<sup>104</sup>”.*

### 3.2 Hvilke typer af team findes i Parkvænget

Efter nærmere gennemlæsningen af empirien, tegner der sig følgende billede af samarbejdet i praksis. Medarbejderne i Parkvænget har en oplevelse af, at de arbejder tværfagligt qua deres organisering i team. Alligevel tyder flere beskrivelser på, at medarbejderne ikke nødvendigvis arbejder tværfagligt, men mere flerfagligt og fællesfagligt.

Det er tydeligt, at medarbejderne er positivt indstillet overfor teamorganiseringen og ser en række fordele ved at bevare organiseringen og derfor har svært ved at skelne mellem, hvordan de ønsker at arbejde (tværfagligt) og hvordan de konkret samarbejder (flerfagligt eller fællesfagligt).

Michael West<sup>105</sup> har beskrevet teamsamarbejdets to forskellige dimensioner – opgaven og det sociale element<sup>106</sup> som han argumenterer for indvirker på teamsamarbejde. Han beskriver fire ekstreme<sup>107</sup> typer af teamsamarbejde, der er vist i nedenstående model;

OPGAVEREFLEKSIVITET		
S O C I A L  R E F L E K S I V I T E T	<i>Type A: velfungerende team</i> - Høj opgaveeffektivitet - God psykisk trivsel - Lang levetid <b>Høj opgave- og høj social refleksivitet</b>	<i>Type B: Hyggeligt team</i> - Lav opgaveeffektivitet - Gennemsnitlig psykisk trivsel - Kort levetid <b>Lav opgave- og høj social refleksivitet</b>
	<i>Type D: effektivt team</i> - Høj opgaveeffektivitet - Gennemsnitlig eller dårligt psykisk trivsel - Kort levetid <b>Lav social- og høj opgaverefleksivitet</b>	<i>Type C: dysfunktionelle team</i> - Lav opgaveeffektivitet - Dårlig psykisk trivsel - Meget kort levetid <b>Lav social- og lav opgaverefleksivitet</b>

I empirien vises tegn på, at Parkvængets teamorganisering har karaktertræk fra både

<sup>104</sup> (Interview A side 4).

<sup>105</sup> Michael West er professor og forskningschef i organisationspsykologi ved Aston Business School i England (West 2008).

<sup>106</sup> (West 2008: 12-15).

<sup>107</sup> Wests model er noget karikeret, da de forskellige karakteristika ofte vil være tilstede i forskellige grader i alle team.

*det velfungerende team*<sup>108</sup> og *det hyggelige team*<sup>109</sup>. Karaktertrækkene fra det hyggelige team og det velfungerende team, kan ses i empirien ved medarbejdernes italesættelse og opmærksomhed på egen trivsel og klima i teamet. Medarbejderne italesætter selv, at de er meget støttende og lyttende overfor hinanden. Dette er udtryk for en høj grad af *social refleksivitet*<sup>110</sup>. Andre karaktertræk fra det velfungerende team er, at medarbejderne er meget positivt indstillet overfor teamorganiseringen og oplever, at de løser arbejdsopgaverne tilfredsstillende, og at medarbejderne ønsker at fortsætte med teamorganiseringen. Efter nærmere analyse kan der dog ses tegn på, at medarbejderne ikke nødvendigvis reflekterer meget over teamarbejdet på et metaplan, fx over de langsigtede mål med teamarbejdet og løbende evaluerer og justerer deres arbejdsmetoder efter disse er evalueret. Dette kan være udtryk for en lav *opgaverefleksivitet*<sup>111</sup>. Lav opgaverefleksivitet kan skyldes almindelige barrierer i praksis, som langtidssygemeldinger, stor udskiftning i personalegruppen og/eller ledelsesmæssige disponeringer. Det betyder, at medarbejderne ofte har fokus på almindelige dagligdags ting, som at få beboerne op, give dem mad og bruge tid sammen med beboerne.

Der er flere eksempler i empirien på, at medarbejderne ikke er bevidst om grundprincipperne ved at arbejde i team og derfor ikke i særlig høj grad arbejder tværfagligt og teambaseret. Bruce W. Tuckman<sup>112</sup> har udarbejdet en model til analyse af teamudvikling<sup>113</sup> – hvor udviklingen fordeler sig i *fire faser*<sup>114</sup>. Efter en nærmere analyse af Parkvængets medarbejderteam burde teamene befinde sig i

---

<sup>108</sup> "Det velfungerende team – repræsenterer et team, som udviser en høj grad af såvel opgaverefleksivitet som social refleksivitet. Et sådant team diskuterer og modificerer sine mål, arbejdsgange og sociale støttestrategier på en hensigtsmæssig måde under forandring. Teamet vil højt sandsynligt være karakteriseret ved god psykisk trivsel blandt teammedlemmerne, høj opgaveeffektivitet, innovation og høj levedygtighed, dvs. at teamet sandsynligvis vil være i stand til og ønske at fortsætte med at arbejde sammen over tid" (West 2008: 13-14).

<sup>109</sup> "Det hyggelige team – har en høj grad af social refleksivitet og en lav grad af opgaverefleksivitet. I et sådant team er der en høj grad af varme, støtte og sammenhold blandt teammedlemmerne, men evnen til at få opgaverne udført effektivt er ret lav. Derfor vil organisationens tilfredshed med teamets præstationer være lav, selv om den psykiske trivsel er god, og medlemmerne nærer meget positive følelser over for teamet. Som en følge heraf vil teamets levedygtighed være truet, selv om dets medlemmer meget vel kan tænkes at have et ønske om at arbejde sammen i en periode. På længere sigt vil det lave kompetenceniveau, som teammedlemmerne oplever, have en negativ indvirkning på den psykiske trivsel i et team, der udviser et minimum af opgaveeffektivitet. Vi foretrækker alle at være kompetente og effektive i vores arbejde" (West 2008: 14).

<sup>110</sup> Social refleksivitet beskrives som "samtidigt må teamet for at fremme medlemmernes velbefindende overveje, hvordan det kan støtte medlemmerne, hvordan konflikter løses, og hvordan det overordnede sociale klima i teamet – dvs. teamets sociale refleksivitet" (West 2008: 13).

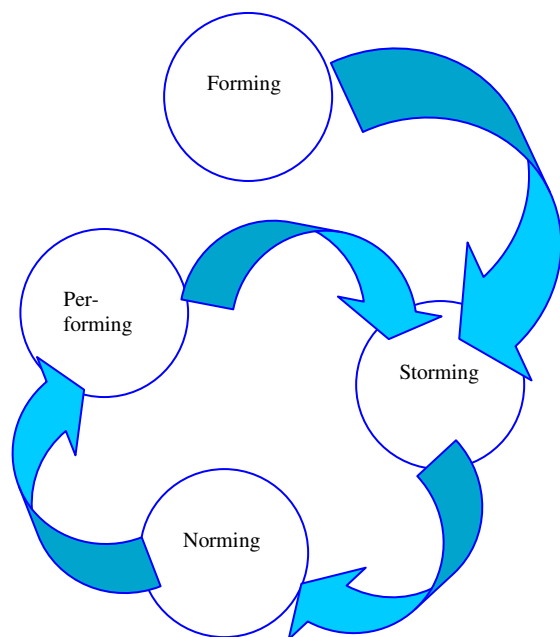
<sup>111</sup> Opgaverefleksivitet beskrives som "for at fungere effektivt skal teammedlemmerne fokusere aktivt på deres mål, idet de regelmæssigt evaluerer, hvordan de kan nå dem, og teamets arbejdsmetoder – opgaverefleksivitet" (West 2008: 12-13).

<sup>112</sup> Bruce W. Tuckman er en amerikansk forsker, der i 1960'erne forskede i team, teamadfærd og teamudvikling og på baggrund af disse studier udarbejdede han en model til analyse af teamudvikling (Rishøj & Frank 2008: 69-77).

<sup>113</sup> Modellen kan udelukkende bruges som et pejlemærke for, hvor i udviklingsprocessen de forskellige team befinder sig (West 2008: 47).

<sup>114</sup> Forming, Storming, Norming, Performing (Rishøj & Frank 2008: 69-77) og (West 2008: 45-47).

*normingfasen*<sup>115</sup> eller i *performingfasen*<sup>116</sup>, hvor teamene har fokus på at løse arbejdsopgaver og skabe orden og system i teamets arbejdsopgaver. I stedet tegner der sig et billede af, at medarbejderteamene befinder sig i *formingfasen*<sup>117</sup>, hvor teamorganiseringen idylliseres – og hvor medarbejdernes interne roller og ansvar er noget uklart for medarbejderne. Når medarbejderne er usikre på deres rolle og funktion bruger afdelingslederne relativt meget tid på at guide og vejlede medarbejderne i teamet - hvilket tager tid fra afdelingslederens andre ledelsesopgaver. Det er værd at lægge mærke til, at team i sin grundtanke er tænkt som en flad organisering, hvor teammedarbejderne har kompetence og faglige kvalifikationer til at tage selvstændige beslutninger.



### Tuckmans model tilpasset af Rishøj & Frank

Teamenes udviklingsproces skal også ses i sammenhæng med Parkvængets tidligere organisering<sup>118</sup>. Førhen var medarbejderne godt nok organiseret i basisteam, men organiseringen af medarbejderne havde også karakter af en traditionel hierarkisk opbygning, der ikke i særlig høj grad lægger op til selvstændige beslutninger og diskussion af roller og status i teamene. Set i det perspektiv er det ikke

<sup>115</sup> ”Medlemmerne tager ejerskab for problemer, konflikter løses, magtproblemer løses, teamet redefinerer sine normer/leveregler, problemer med arbejdets udførelse løses og muligheder for at handle, tage beslutninger redefineres” (Rishøj & Frank 2008: 72-73).

<sup>116</sup> ”Høj produktivitet, medlemmer løser selv konflikter, hvor og når de opstår, klar rolle- og ansvarsfordeling, understøttende adfærd, konstant selvforbedring, forpligtelse over for høje mål, følelse af forpligtelse og sammentømring, stor fleksibilitet, åbenhed” (Rishøj & Frank 2008: 74-75).

<sup>117</sup> ”Begejstring, usikkerhed om egen rolle, uvished, lav tillid, mangel på retning, egobehov og lav forpligtelse, produktivitet, harmonisøgning, undgåelse af uenighed, overafhængighed af leder” (Rishøj & Frank 2008: 69-70).

<sup>118</sup> Se evt. anden analysedel for uddybning af teambaserede organisationer og traditionelle organiserede organisationer.

så underligt, at medarbejderne er noget usikre på deres rolle og funktion som teammedarbejder. I forbindelse med nærværende undersøgelse har det ej heller været muligt for udviklingskonsulenten at finde materiale i huset om forventninger og krav til medarbejderne som teammedlemmer. Dette indikerer, at nok har ledelsen ønsket at medarbejderne arbejdede i team, men formidlingen omkring organiseringen har været noget mangelfuld i praksis. Dette ses der nærmere på i tredje analysedel, under afsnittet 'Den interne kommunikation i Parkvænget'.

I ovenstående del af analysen er det belyst, hvad et team er og hvad det kræver at arbejde i team. Næste afsnit i analysen stiller skarpt på de forskellige roller i praksis og oplevelsen af forskellen mellem de forskellige organiseringsformer.

### 3.3 Hvad er en teammedarbejder

I beboerinterviewene er der flere begreber i spil, blandt andet beskriver beboerne 'teammedarbejdere', '(daglige) kontaktpersoner' og 'støtte- og kontaktpersoner' mv.<sup>119</sup>. For at adskille begreberne defineres disse i det følgende.

Michael West har beskrevet, hvad det indebærer for det enkelte teammedlem, at være en del af et team;

*"At være en del af et team indebærer, at man er ansvarlig for teamets mål, metoder og processer. Selv om teamwork medfører en differentiering af roller og ansvar, og dermed, at nogle påtager sig lederroller, så betyder det ikke, at det kun er teamets leder, der er ansvarlig for at fastlægge teamets mål, metoder, processer og resultater. Tværtimod: I effektive arbejdsteam forstår alle teammedlemmerne teamets funktion. At være en del af et team indebærer, at man deltager aktivt, og det indebærer interaktion, informationsdeling, indflydelse på beslutningsprocesserne og etablering af en tryk atmosfære<sup>120</sup>".*

Sammensætningen af et team afhænger derfor både af medlemmernes faglige kvalifikationer og personlige kompetencer<sup>121</sup>. De faglige kvalifikationer udspringer af medarbejdernes uddannelse og fagidentitet<sup>122</sup>. De personlige kompetencer afgør, hvilke opgaver medlemmerne løser bedst, der er fx nogle teammedarbejdere der er gode igangsættere og andre der er bedre koordinatore. Meredith Belbin<sup>123</sup> har udarbejdet en teamrolleteori, der opdeler teamroller i følgende ni roller; ildsjæl,

<sup>119</sup> Beboerne nævner også støttepædagog og støtteperson men det er valgt ikke at definere disse begreber.

<sup>120</sup> (West 2008: 129-130).

<sup>121</sup> (West 2008: 47-55).

<sup>122</sup> (Dydvad Larsen 2000: 201).

<sup>123</sup> Belbin er engelsk Doktor i psykologi.



iværksætter, afslutter, koordinator, holdspiller, udforsker, idéskaber, analytiker og specialist<sup>124</sup>. For at have et velfungerende team er det derfor ikke nok at sammensætte teammedlemmerne tværfagligt, det skal også overvejes hvilke personlige egenskaber medarbejderne ligger inde med<sup>125</sup>. Når dette er sagt, må organisationen nødvendigvis også se på rekrutteringsgrundlaget og den samfundsmæssige udvikling. Det er klart, at afdelingslederne i Parkvænget ikke kan fravælge ansøgere til et job, fordi de ikke har de personlige egenskaber, som teamet på ansøgningstidspunktet måske mangler. På den måde kan man sige, at Belbins model udelukkende kan bruges til at blive klogere på, hvorfor teamet samarbejder mere eller mindre godt. Enkelte team i Parkvænget har også undersøgt dette på temadage, hvor teamet har arbejdet indgående med Belbins rolleteori<sup>126</sup>.

### 3.4 Hvad er en kontaktperson

Da Parkvængets medarbejdere er organiseret i team, betyder det, at beboerne ikke har en fast kontaktperson. På nuværende tidspunkt, er det sådan, at beboerne på to af Parkvængets fire enheder har mulighed for at vælge en teammedarbejder som deres daglige kontaktperson<sup>127</sup>. Beboerne vælger den daglige medarbejder ud fra en liste, hvor beboerne kan se, hvilke medarbejderne der er på arbejde den efterfølgende dag. Der ca. 2-4 beboere på de to enheder, der benytter sig af ordningen<sup>128</sup>.

Kontaktpersonsordningen er en organiseringsform, der har været anvendt i behandlingspsykiatrien i en årrække. Da socialpsykiatrien først er ved at definere sig selv som fagfelt er mange af hospitalsretorikken automatisk fulgt med. Et af disse begreber er kontaktpersonsordningen.

En kontaktperson er ifølge Sygeplejefaglig ordbog;

*”Kontaktperson er en person, der er ansvarlig for kontakten med patienten og dermed for samarbejde, koordinering og kontinuitet i pleje- og behandlingsforløbet. Ved genindlæggelser el. udskrivning af patienten kan kontaktpersonen bevare sin funktion. [...]Kontaktpersonsystemet er en organiseringsmetode udviklet indenfor psykiatriske afdelinger i slutningen af 1970erne, hvor et af principperne er fordeling af ansvaret for patientens pleje og behandling<sup>129</sup>”.*

---

<sup>124</sup> (West 2008: 51-54).

<sup>125</sup> For god ordens skyld skal det tilføjes at teammedarbejderne ikke slavisk indtager de forskellige roller – rollerne er karaktertræk ved forskellige persontyper og en medarbejder kan sagtens have ét eller flere forskellige karaktertræk.

<sup>126</sup> For yderligere information kontakt afdelingsleder Bente Riegels.

<sup>127</sup> På de to andre enheder vælger medarbejderne hvilke beboere de ønsker at hjælpe.

<sup>128</sup> (Interview A side 7), (Interview B side 10), (Interview M side 14).

<sup>129</sup> (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 87).

De daglige kontaktpersoner i Parkvænget fungerer ikke, som den overfor beskrevne kontaktperson. De daglige kontaktpersoner i huset hjælper beboerne med praktiske opgaver og intensjonen er, at beboerne selv kan vælge den medarbejder, der er bedst egnet til at løse opgaven i fællesskab med beboeren på den enkelte dag.

Udover den daglige kontaktperson, omtaler en enkelt medarbejder, at der arbejdes med en tovholderfunktion, som beskrives på følgende måde;

*”Jeg synes der er mange begreber i spil, så jeg må lige strukturere det for mig selv.... For mig er der stor forskel på tovholder og kontaktperson. På X er vi et stort team, men hver beboer har en tovholder. Tovholderen skal intet andet end at holde styr på tingene i beboermappen sammen med beboeren. Tid og aftaler. Jeg skal som tovholder holde øje med fx, hvor længe er det siden at en beboer har haft en tid hos psykiater – kan det være tid til det nu? Nogle af de beboere som jeg er tovholder for, de ved det ikke engang. Jeg har ikke fundet det relevant at sige det til dem. Det er bare sådan at der er styr på nogle bestemte ting i beboerens liv<sup>130</sup>”.*

Dermed er teammedarbejdere, daglige kontaktpersoner og tovholderfunktionen måder hvorpå medarbejderne organiserer deres arbejde.

Idet flere beboere omtaler støtte- og kontaktpersoner defineres denne organisering i nedenstående. Det er dog vurderet at beboerne opfatter støtte- og kontaktperson og kontaktperson som det samme<sup>131</sup>.

### 3.5 Hvad er en støtte- og kontaktperson

Parkvænget arbejder ikke med støtte- og kontaktpersoner i praksis. Støtte- og kontaktpersoners målgruppe er de mest udsatte og socialt isolerede sindslidende. Denne målgruppe, er ikke er visiteret til et botilbud og bor derfor i egen bolig, som de ofte ikke magter, uden støtte og kontakt fra socialpsykiatriskmedarbejder<sup>132</sup>. Målgruppen kan opdeles i tre kategorier;

*”1) Isolerede sindslidende der er ’usynlige’ for omgivelserne, 2) synlige, udadreagerende sindslidende der har en problemskabende adfærd i forhold omgivelserne, 3) sky, men ’parate’ sindslidende der med begrænset støtte vil kunne komme til at benytte øvrige tilbud<sup>133</sup>”.*

Støtte- og kontaktpersonens opgave er;

---

<sup>130</sup> (Interview M side 6).

<sup>131</sup> Se evt. interview A, hvor en beboer bruger begge betegnelser når hun omtaler kontaktpersoner (interview A side 2).

<sup>132</sup> (Lov om social service §99 kapitel 16 side 33).

<sup>133</sup> (Kvalitet i socialpsykiatrien 2000: 117).

*”Ved opsøgende arbejde at opbygge og skabe kontakt til de mest socialt udsatte og isolerede sindslidende misbrugere og hjemløse, som ikke selv magter at kontakte de etablerede tilbud. Formålet er at tilbyde en hjælp, der understøtter og styrker muligheden for et liv på egne præmisser med større personlig og social mestring<sup>134</sup>”.*

For at blive klogere på, hvordan medarbejdere og beboere oplever teamorganiseringen og relationsarbejdet i forhold til teamarbejdet analyseres beboere og medarbejderen italesætter i nedenstående.

### **3.6 Hvad er forskellen mellem en teamarbejder, kontaktperson og støtte- og kontaktperson**

Efter gennemlæsning af empirien er det tydeligt at se, at beboere og medarbejdere har forskellige opfattelser og erfaringer med organiseringen af medarbejdere i hhv. team og i kontaktpersonsordning. Alain Toper<sup>135</sup> har i sin bog 'Fra patient til person' set på, hvordan psykisk sårbare mødes med forskellige former for samspil<sup>136</sup> og differentierer mellem *abstrakt social responsivitet*<sup>137</sup> og *konkret social responsivitet*<sup>138</sup>. Toper er af den opfattelse, at mange personer med en psykisk lidelse mødes med abstrakt social responsivitet, hvor medarbejderne distancerer sig fra personen de ønsker at hjælpe – hvorved muligheden for skabe en *relation*<sup>139</sup> bliver mindre. Som nedenstående citater viser, oplever flere beboere, at der lettere opstår konkret social responsivitet og relationer med kontaktpersoner<sup>140</sup>.

En beboer beskriver forskellen mellem en (støtte-) og kontaktperson og en teammedarbejder på følgende måde;

---

<sup>134</sup> (Socialpsykiatri (03) – 2009: 8).

<sup>135</sup> Alain Toper er psykolog og chef for Forskning – og Udviklingsenheden ved Psykiatri Södra i Stockholm.

<sup>136</sup> ”Vi indgår i samspil med andre mennesker på mange forskellige måder og i mange forskellige sammenhænge, både professionelt og privat. Samspil kan defineres som ”her og nu”- interaktioner. De kan ses og høres, og de kan være mere eller mindre behagelige, konstruktive, inspirerende eller betydningsfulde for os. Samspil er flygtige, de forsvinder i tid, men kan fastholdes med videokamera eller båndoptager. Nogle af vores samspil baserer sig på et relationelt forhold, andre ikke. Når vi er på indkøb i supermarkedet, snakker med andre mennesker ved et busstoppested eller er til undersøgelse hos lægen, befinder vi os typisk i en række samspil af forskellige karakter” (Møller 2008: 117-118).

<sup>137</sup> ”Abstrakt social responsivitet karakteriseres typisk med samspil, der kun er berettiget gennem sit formål, og hvor partnerne umiddelbart er udskiftelige” (Møller 2008: 118).

<sup>138</sup> Konkret social responsivitet ”til samspil, der er præget af ønske om samvær, og hvor parterne ikke umiddelbart er udskiftelige. Der er tale om samspil, hvor man bliver mødt som unikt individ” (Møller 2008: 118).

<sup>139</sup> ”Når vi har en relation til et andet menneske, er personen blevet unik for os, i den forstand at vi har fået særligt øje for personens individualitet. Et menneske, vi har en relation til, kan ikke umiddelbart udskiftes med en anden, selv om vi set udefra ville kunne opnå samme slags samspil, få samme hjælp eller lignende. Relationer bygger på samspil, men er mere end summen af en mængde samspil. Relationer har sine egne træk som for eksempel vedholdenhed, engagement og involvering” (Møller 2008: 118).

<sup>140</sup> Alle beboerne har tidligere erfaringer med kontaktpersonsordningen fra gentagende indlæggelser i behandlingspsykiatrien.

*”En støtte- og kontaktperson er en der er knyttet til én – og som videregiver enkelte oplysninger til sine med-kolleger. En kontaktperson går dybere ind i én – end en teammedarbejder. Jeg har bedre tillid til en kontaktperson end til alle medarbejderne i teamet<sup>141</sup>”.*

Beboeren har en oplevelse af at (støtte-) og kontaktpersoner er mere knyttet til beboeren og på den måde oplever beboeren, at der opstår en dybere relation mellem beboer og medarbejder. Relationen beskrives som *en følelse af tillid* til den enkelte medarbejder i modsætning til tillid til alle medarbejdere i teamet.

Det er værd at lægge mærke til at beboeren taler om, at have tillid til *alle* medarbejdere i teamet. Dette kan være udtryk for, at medarbejdere og beboere ikke nødvendigvis taler om, at beboerne godt kan have en tættere relation til enkelte teammedarbejdere i teamet. Det kan være en af grundene til at beboeren har en oplevelse af, at hun skal åbne sig for mange forskellige medarbejdere – hvilket må siges at være problematisk, hvis beboeren ønsker en tæt relation til en enkelt person. I anden analysedel ses nærmere på medarbejdernes relationskompetence og forvaltningen af denne og derfor ses nu nærmere på de andre beboeres forståelse af forskellen mellem teammedarbejdere og kontaktpersoner.

En anden beboer har denne oplevelse;

*”.....En kontaktperson hjælper en psykisk og.....en teammedarbejder hjælper med praktiske ting.....Ja, sådan er det<sup>142</sup>”.*

I dette citat er det tydeligt, at beboeren differentierer begreberne, sådan, at kontaktpersoner hjælper beboeren psykiske problemstillinger og teammedarbejdere hjælper beboeren med praktiske ting. Selv om flere af beboerne beskriver at de har en tættere relation med en kontaktperson siger 4<sup>143</sup> ud af 6 beboere, at de prioriterer at medarbejderne er organiseret i team;

*” Jeg lyder måske lidt ambivalent, fordi jeg kan nemlig heller ikke li’ at skulle have en kontaktperson. Men jeg kan godt li’ .... Åh - jeg ved ikke om du kan følge mig? [...] Ja, altså jeg kunne ikke tænke mig at den samme person skal hjælpe mig hver dag, ja, det er sådan det er [...] Man bliver knyttet for meget til den samme person [...] Jeg har selv haft en kontaktperson, da jeg var indlagt i et halvt år, og det gik*

---

<sup>141</sup> (Interview A side 2).

<sup>142</sup> (Interview B side 5).

<sup>143</sup> (Interview B side 5) og (Interview F side 6).

*smadder godt, jeg fik det bedre og bedre. Men så pludselig så stoppede personen..... fordi hun fik et andet job..... og der brød jeg helt sammen<sup>144</sup>”.*

Denne beboer giver også udtryk for en tæt relation til hendes tidligere kontaktpersonen - men hun ønsker at fravælge relationen, idet adskillelsen giver en oplevelse af at bryde sammen, når relationen ophører. Dette kan være udtryk for abstrakt social responsivitet hos medarbejderen, hvor kontaktpersonen på hospitalet, udelukkende er et samspil med beboeren, fordi samspillet har et bestemt formål (at støtte og hjælpe beboeren via medarbejderens kvalifikationer). Det er tydeligt at læse, at beboeren oplever at den ene part uden problemer kan udskiftes (beboeren selv), når medarbejderen fx opsiger sit arbejde. Beboeren selv, udtrykker derimod en følelse af konkret social responsivitet, idet hun netop beskriver at kontaktpersonen ikke bare kan udskiftes og at hun har opbygget en relation til medarbejderen, hvor medarbejderen er unik for hende.

En anden beboer beskriver teamorganiseringen på denne måde;

*”Det synes jeg godt om [red. teamorganisering], hvis vi stadig kan vælge den daglige kontaktperson<sup>145</sup>”*

Ovenstående beboer giver udtryk for at teamorganiseringen fungerer godt, så længe beboeren har mulighed for selv at vælge en daglig kontaktperson. Empirien viser desuden, at de beboere der vælger daglige kontaktpersoner ofte prioriterer teammedarbejdere de har en god kontakt og tillid til<sup>146</sup>, hvilket kan være udtryk for at medarbejderne formår at skabe konkret social responsivitet i samspillet med enkelte af beboerne i hverdagen.

En beboer giver udtryk for, at han prioriterer en kontaktperson, idet han oplever en større grad af overskuelighed i denne organiseringsform;

*”Det havde været bedre, hvis man havde haft én kontaktperson.... Fordi det er en person der støtter én, hjælper én – også nogen gange med noget praktisk, hvis man ikke har nerver til selv at gøre de ting. Fx til at gå alene i Spar eller sådan noget [...] det er mere overskueligt [...] for mig<sup>147</sup>”.*

---

<sup>144</sup> (Interview C side 4).

<sup>145</sup> (Interview A side 4).

<sup>146</sup> (Interview A side 4) og (Interview F side 8) og (Interview C side 4).

<sup>147</sup> (Interview B side 4).

Det er nu belyst, hvordan beboerne oplever relationerne til de medarbejdere de har været i kontakt med. Derfor vendes blikket nu mod medarbejdernes italesætter af forskellen mellem kontaktpersonsordningen og teamorganisering. En medarbejder opfatter kontaktpersonsordningen som en måde at strukturere beboerne i liv på – og teamorganiseringen som en måde at organisere medarbejderne på;

*”Men de vælger stadig den daglige kontaktperson. (pause) vi havde en rigtig god snak med vores supervisor her for leden, hvor jeg fik sat nogle ting på plads i mit hoved, nemlig det at for mig er et team den måde som personalet internt strukturer deres arbejde på. Kontaktpersons-ordningen er en måde at strukturere beboerens liv på – og det bryder jeg mig simpelthen ikke om! Fordi de er psykisk syge – de er ikke dumme, de er ikke døve og de er ikke blinde. Og jeg kan ikke se at de mennesker her på Parkvænget har brug for en kontaktperson – fordi det er de jo selv. Fordi den støtte og vejledning som beboerne herude har brug for - det mener jeg godt et team kan give dem<sup>148</sup>”.*

Det er lidt uklart hvad medarbejderne mener med at beboerne ’er deres egen kontaktperson’, men der er flere beboere der også nævner at de selv skal opsøge medarbejderne i huset. I forhold til at skabe relationer til beboerne oplever medarbejderne ikke, at der må være en forskel mellem at arbejde i team eller være kontaktperson – en medarbejder siger;

*”Jeg synes ikke der må være forskel, man er jo kontaktperson uanset om man er teammedarbejder eller kontaktperson, så er du jo kontaktperson for dagen. Så har du fandengalende et ansvar – præcist som en kontaktperson<sup>149</sup>”.*

En anden medarbejder siger;

*”Umiddelbart så nej, i den daglige kontakt og den daglige relation, så er der ingen forskel – eller det burde der ikke være, men man kan sige, at i kontaktpersonens øjne er der nok større sandsynlighed for, at man kan følge op på tidligere samtaler dagen efter. For selv om vi er daglige kontaktpersoner så... altså, du kan godt vælge at følge op på noget dagen efter, men du kan lige så godt tage dig af en anden beboer. Men der er bare en mulighed for at følge tingene til dørs på en anden måde<sup>150</sup>”.*

Det er fundet interessant, at se nærmere på, medarbejdernes argumenter for at de ikke vil organiseres i kontaktpersonsordningen. Det er tydeligt at læse i empirien, at medarbejderne sidestiller kontaktpersonsordningen med en form for flerfaglig samordning, hvor medarbejderne ikke videndeler

---

<sup>148</sup> (Interview M side 6).

<sup>149</sup> (Interview M side 11).

<sup>150</sup> (Interview M side 12).

og kommunikerer med hinanden<sup>151</sup>. Derudover opfatter medarbejderne kontaktpersonsordningen som en direkte årsag til, at medarbejdere og beboere låses fast i relationen til hinanden - og på den måde kører relationen fast både for medarbejderne og beboere<sup>152</sup>. En enkelt medarbejder italesætter direkte, at hun oplever at relationen imellem medarbejder og beboer går i stå og at medarbejderne derfor ikke ser udviklingen og forandringerne i beboernes personlige recoveryproces<sup>153</sup>.

*”Jeg synes også det handler om kommunikation, fordi med kontaktperson og sekundær, så mister man også kontakten til sine kollegaer. Fordi, man har ikke snakken ”jeg har gjort sådan og sådan, gider du at følge op på det” osv. osv.. Med et team, der snakker vi meget og vi har mange diskussioner - og det mener jeg forsvinder lidt, fordi det bliver ”min beboer”! Der er også den problematik, at man kører fast. Hvis man har den samme beboer i et år...Man ser pludselig ikke de ting der sker med beboeren, forandringer eller udvikling. Men nu, hvor vi skiftes til at være på de forskellige, så ser vi de ting.... Vi stiller spørgsmålstegn ved hinandens arbejde – ”hvorfør gør vi sådan”? Det er undring og spørgsmål - der er vigtige i teamarbejdet<sup>154</sup>”.*

Nærværende analyse argumenterer for, at medarbejdernes modstand mod kontaktpersonsordningen kan hænge sammen med medarbejdernes abstrakte sociale responsivitet, hvor de prøver at distancere sig fra beboerne ved at bevare et samspil der er platonisk. Mange af medarbejdernes negative logikker vedrørende kontaktpersonsordningen kan modargumenteres. Hvorvidt medarbejderne er organiseret i team eller kontaktperson har ingen betydning for om medarbejderne kan skabe en relation til beboerne – som også beboercitaterne har vist. Dét der har betydning, er *hvordan* medarbejderne forvalter deres relationskompetence og bruger deres faglighed i praksis. Nærværende analyse har forhåbentlig været med til at punktere *myten*<sup>155</sup> - at fordi man organiserer medarbejdere i team, så opstår der automatisk en relationen mellem medarbejder og beboer – dette er ikke tilfældet.

I anden analysedel ses nærmere på, hvorfor der arbejdes i team, hvilke fordele og ulemper denne organisering kan have, for til sidst at definere hvilke faglige kvalifikationer og personlige kompetencer der kræves for at medarbejderne har en kompetent faglighed i socialpsykiatrien.

---

<sup>151</sup> (Interview M side 4).

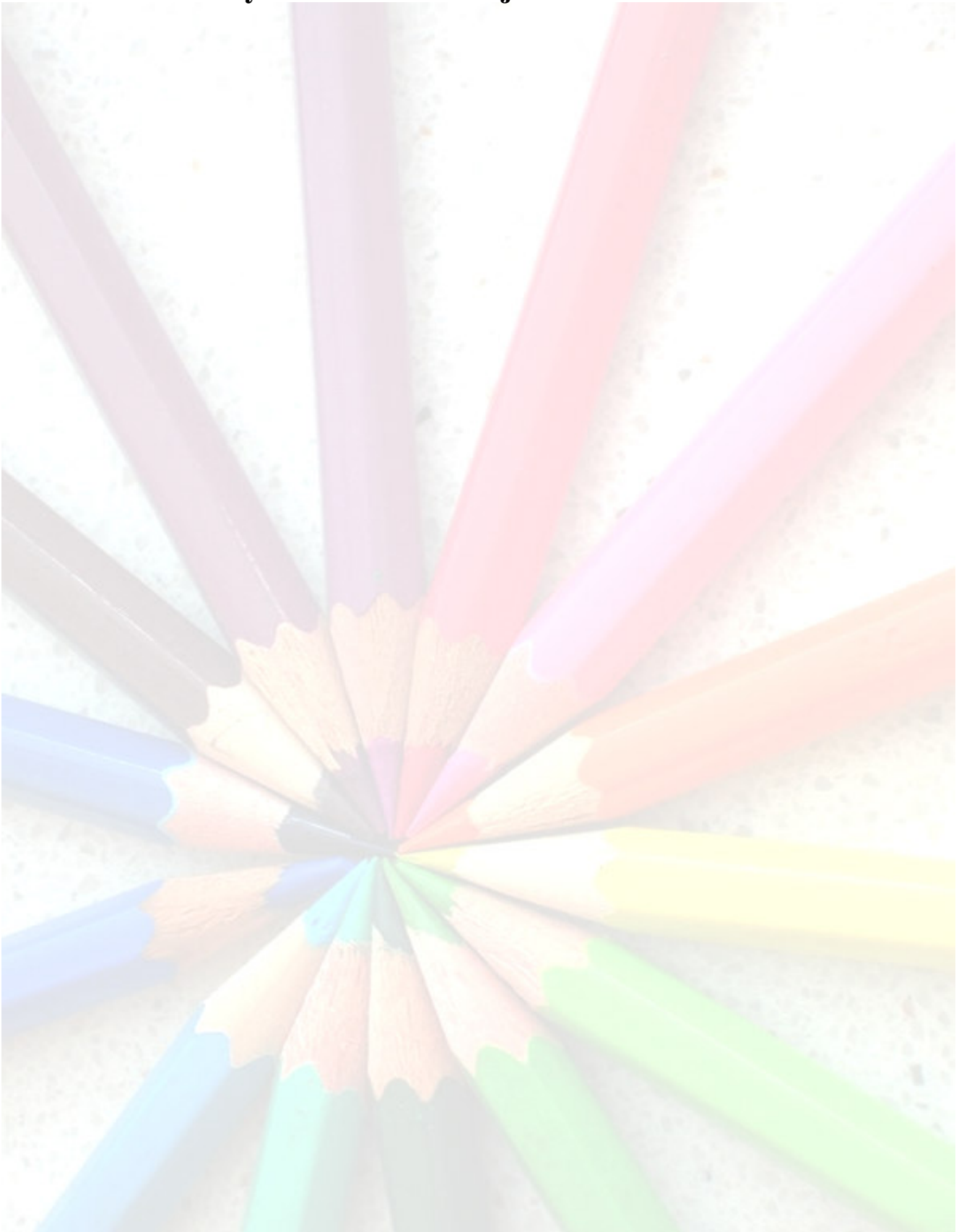
<sup>152</sup> (Interview M side 2 & 4).

<sup>153</sup> (Interview M side 4).

<sup>154</sup> (Interview M side 4).

<sup>155</sup> En myte er ”mundtlige beretning, opdigtet fortælling helt el. delvis uden grundlag i virkeligheden fx vandrefortællinger [...] Mytens opgave kan være at danne forbilledlige modeller for menneskelige handlinger. Mytens betydning fremgår kun indirekte og må analyseres frem.” (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 107).

## Anden del af analysen – hvorfor arbejdes i team





### 3.2. Fordele og ulemper ved at arbejde i team

Argumenterne for at arbejde i team er mange. Der er lavet flere undersøgelser, der viser at teamarbejde er en frugtbar måde, at organisere medarbejdere på, når de beskæftiger sig med komplekse problemstillinger. Det kan med fordel betale sig at arbejde i team, hvis;

*”De arbejdsmæssige situationer er for komplekse til, at en person alene kan overskue og håndtere dem. Afhængigheden mellem medarbejderne har en sådan karakter, at kommunikation og samhørighed er afgørende for den overordnede succes. Kravene fra organisationen/forretningen bevirker, at alle medarbejdere er nødt til at være forpligtede i forhold til alle målene for at opfylde de mange krav. Den samlede viden og kundskab er nødvendig for at sikre succes. Den nødvendige ekspertise er spredt hos flere nøglepersoner<sup>156</sup>”.*

Føromtalte undersøgelser dokumenterer ydermere, at organisering i team kan være en virksom måde, at formidle og viderebringe organisationers strategier på. Dette, fordi teambaserede organisationer gerne har en flad struktur, med stor omstillingsparathed blandt medarbejderne. Derudover er det undersøgt, at teambaserede organisationer kan skabe gode muligheder for at medarbejderne lærer mere - og bevarer den viden, der er oparbejdet i teamet. Der er endvidere mindre risiko for at organisationen mister den indsamlede viden, når en teammedarbejder forlader teamet, netop fordi medarbejderne indgår i et team. Teambaserede organisationer, med tværfunktionelle team, kan være medvirkende til at kvalitetsstyring forbedres, idet forskellige faglige perspektiver diskuteres og teammedarbejderne har mulighed for at stille spørgsmål til egen praksis. Dette kan også skabe mulighed for, at organisationer der er teambaserede, bliver innovationsfremmende, idet idéer udveksles og skaber grobund for nye kreative idéer<sup>157</sup>.

Mange organisationers bevægelse væk fra traditionel hierarkisk organisationsstruktur er samtidigt grunden til, at flere organisationer vælger at organisere medarbejderne i team. I dag har mange arbejdstagere et ønske om, at være medbestemmende og have indflydelse på eget arbejdsliv, og samtidigt et behov for at blive set og anerkendt som menneske. Det er der mulighed for når medarbejderne arbejder i team. Forskellen mellem en traditionel organiseret organisation og en teambaseret organisation kan beskrives på følgende måde. Et traditionel organiseret botilbud vil som ofte stille medarbejderne individuelt ansvarlig for udførelsen af arbejdsopgaverne. Det er ikke usandsynligt ved en traditionel organisering, at der er mange forskellige specialister blandt

---

<sup>156</sup> (Rishøj & Frank 2008: 17).

<sup>157</sup> (West 2008: 21-23).

medarbejderne og skarpt opdelt enheder med forskelligt ansvar. Samtlige medarbejdere i organisationen vil sandsynligvis være opdelt i bestemmende, tænkende og udførende medarbejdere (fx forstander, viceforstander, afdelingsleder og medarbejder). De ledelsesmæssige strategier, bærer ofte præg af en stor ledelsesmæssig kontrol, hvor ledelsen er med til at godkende størstedelen af beslutningerne i organisationen<sup>158</sup>.

En teambaseret organisation – hvis den fungerer optimalt, er med til at støtte og skabe tillid og gode relationer med fælles ansvar blandt teammedarbejderne. Den teambaserede organisation er kendetegnet ved, at teammedarbejderne har stor beslutningskompetence og mulighed for at handle selvstændigt. Derudover er der mulighed for, at medarbejderne kan samarbejde tværfagligt og dele viden med hinanden. Fokus i organisationen er udvikling af faglige kvalifikationer og personlige kompetencer hos medarbejderne. Medarbejdernes orientering mod mission, vision og værdier er med til at skabe retning og udvikling - og giver den enkelte medarbejder en oplevelse af mening i eget arbejde<sup>159</sup> - jævnfør første analysedel.

Når dette er sagt, må det nødvendigvis også pointeres, at der er mange myter om teamarbejde, en enkelt af disse belyses i det nedenstående.

En myte er fx, at medarbejdere organiseret i team per automatisk yder mere end personer der er traditionelt organiseret (dvs. arbejde er alene). Undersøgelser viser dog, at ikke alle medlemmer i et team yder deres bedste, altid – i daglig tale kaldes dét, at 'køre på frihjul'<sup>160</sup>. Dette fænomen dukker op, når teamarbejdet ikke fungerer optimalt, hvis fx teammedarbejderne ikke finder arbejdsopgaverne motiverende eller, hvis teamet ikke opleves som en fælles enhed. En medarbejder beskriver fx kerneopgaver i huset på denne måde;

*"Der er jo forskel på jeres enhed og dér hvor jeg arbejder. Jeres, de er meget yngre og vores de har siddet fast i systemet i 40 år, ik? [...] de er sgu' lidt svære at få tilbage på sporet igen.... fordi .... Ja....de har været for længe i systemet, så jeg synes vi har det lidt svære end I har det .... Hvis man kan sige det ... vores det handler om helt basale ting, gå i bad, vaske tøj selv...."<sup>161</sup>.*

---

<sup>158</sup> (Rishøj & Frank 2008: 8-11).

<sup>159</sup> (Rishøj & Frank 2008: 11).

<sup>160</sup> (West 2008: 24).

<sup>161</sup> (Interview M side 9).

Dette er ikke nødvendigvis et udtryk for at medarbejderen kører på frihjul, men kan være tegn på at medarbejderen ikke finder kerneopgaverne motiverende eller at arbejdet ikke giver medarbejderen en oplevelse af mening. Dette kan også være udtryk for, at medarbejderen ikke er bevidst om organisationens mission, vision og værdier og derfor ikke oplever motivation i eget arbejde - som ellers er kendetegnet for en teammedarbejder.

Dét at køre på frihjul, forklarer dog ikke hele sandheden om, hvorfor nogle team ikke altid yder deres yderste i en opgaveløsning, andre faktorer spiller også ind. Disse faktorer er ofte oversete psykologiske magtspil imellem teammedarbejderne. Dette er perifert pointeret via Belbins teamrollemodel, i første analysedel, hvor teammedarbejdere kan indtage forskellige roller. I botilbud kan der også forekomme sådan magtspil, fx mellem social- og sundhedsassistenter, -hjælpere og pædagoger. De hierarkiske forhold kan udmønte sig via forskellige status, forskellige indflydelse og/eller dominerende personligheder m.v.<sup>162</sup>. Parkvænget har forsøgt at minimere sådanne magtspil ved fx give pædagoger faglige kvalifikationer til at overføre-, opmåle- og uddele medicin på lige fod med social- og sundhedsassistenter, efter endt medicinkursus<sup>163</sup>.

### 3.2.1 Hvorfor arbejdes i team

I nærværende undersøgelse er det fundet relevant at spørge beboerne, hvorfor de mener der arbejdes i team. Det interessante i den sammenhæng er, at samtlige adspurgte beboere refererer til medarbejdernes organisering og ansvar - og ikke sætter teamorganiseringen i sammenhæng med sig selv og egne muligheder for 'frie valg' i hverdagen;

*"Det er fordi det er det mest praktiske! Simpelthen..."<sup>164</sup>.*

Eller;

*"Så er det lettere at holde styr på, hvem der laver, hvad [...] det er styring"<sup>165</sup>.*

Eller;

*"Det er lettere [...] så er man flere om det"<sup>166</sup>.*

Det er tydeligt at se, at beboernes optik er rette mod medarbejdernes interne organisering og beboernes udtalelser peger i retning af, at teamorganiseringen er iværksat for at understøtte medarbejderne. Ydermere italesætter beboerne, at medarbejderne ikke har så stort et ansvar, idet de

---

<sup>162</sup> (West 2008: 25-26).

<sup>163</sup> Se evt. Parkvængets retningslinjer for medicin håndtering [www.parkvaenget.dk](http://www.parkvaenget.dk).

<sup>164</sup> (Interview B side 5).

<sup>165</sup> (Interview F side 7).

<sup>166</sup> (Interview F side 7).

ikke har den tætte kontakt med beboerne<sup>167</sup>. Dette er i direkte modstilling til medarbejdernes optik, der netop argumenterer for, at beboerne bevidst vælger imellem en række forskellige medarbejderkompetencer. Det er også værd at lægge mærke til, at medarbejderne i Parkvænget italesætter myten om, at de har et større ansvar og yder mere fordi de er organiseret i team. En medarbejder siger;

*”Dét som springer i mine øjne, ”så er det ikke så stort et ansvar for medarbejderne” fordi det er det!... Fordi vi har ikke 2 beboere at holde styr på – men 14! Så det er et større ansvar – men det er også det som jeg ser som udfordringen ved at arbejde i teams. Ja... i stedet for at have 2 beboere, hvor jeg luller lidt i søvn, så har jeg 14 beboere ...hvor de også kan vælge mig til og fra... Fordi vi kan nogle forskellige ting og det kan de så vælge ud fra. Så bliver det ikke så ensformigt og det er ikke den samme der gør det samme hele tiden<sup>168</sup>”.*

Der kan være mange forskellige årsager til medarbejdernes italesatte optik, men det bør dog pointeres – som i første analysedel - at en af årsagerne kan være at medarbejdere og beboere ikke i særlig høj grad taler sammen om, hvordan medarbejderne er organiseret og hvilke muligheder dette giver beboerne i deres hverdag. En anden årsag kan være, som medarbejderne selv pointerer, at teamorganiseringen er så integreret en del af praksis, at beboerne end ikke forholder sig spørgende til teamorganiseringen mere. En medarbejder siger;

*”Jeg tror, hvis du havde spurgt om det samme efter 1 år i huset – så tror jeg spørgsmålene havde været der....”må jeg godt selv bestemme” fordi.....mange af dem de har 7 års historie her fra Parkvænget og de ved godt at de selv må bestemme. Det er stadig nogen der siger ”må jeg gerne” men det er mere udtryk for deres sygdomsbillede. Jeg vil mene at ud af de 56 der bor her, der ved de 50 at de godt selv må bestemme<sup>169</sup>”.*

I forhold til beboer- og medarbejderinterviewene er det tydeligt, at der er forskellige forestillinger om hvorfor der arbejdes i team. Beboerne oplever som sagt, at organiseringen er iværksat for medarbejdernes skyld og medarbejderne oplever at teamorganiseringen giver beboerne medbestemmelse.

En medarbejder beskriver beboermedbestemmelse på denne måde;

---

<sup>167</sup> (Interview F side 8).

<sup>168</sup> (Interview M side 4).

<sup>169</sup> (Interview M side 4).

*”Vi skal huske på at mange af vores beboere de kommer fra et system, hvor de har kendt kontaktpersonssystemet i mange år.... Teamet var nyt for alle der kom her, og jeg vil sige at de kan det nu! ... hvis man kan tale om det er noget man skal kunne (alle griner) men det der med at sige, ”det og det er du god til – det vil jeg gerne have dig til at hjælpe mig med” og de bruger den og den og den til noget andet – det kan beboerne nu. Det er for mig beboermedbestemmelse, så det gør noget!<sup>170</sup>”.*

En anden medarbejder italesætter beboermedbestemmelse på følgende måde. Det er værd at lægge mærke til at medarbejderen pointerer, at det er medarbejderne der ’viser beboeren hvem de kan bruge’;

*”Jeg har oplevet, som pårørende til en der havde kontaktperson, at denne her pårørende falder fuldstændig fra hinanden, da kontaktpersonen forsvinder. Fordi kontaktpersonen er den eneste der virker i denne her verden. Og .... Det er ikke godt – den her pårørende gik helt ned på det – og det mener jeg også kan være faren ved nogle af vores beboere .... At vi vil komme så meget ind i deres system og omvendt at man bliver en symbiose, hvor man slet ikke kan komme ud... et veninde. forhold, eller mor/barn forhold – kald det hvad du vil. Og jeg synes, på X, at vi medarbejdere er rigtig gode til at vise beboerne, hvem de kan bruge. En beboer siger ”jeg vil sgu’ gerne sådan og sådan” så siger vi ”tal med den person i morgen fordi der kommer hun” og så hjælper vi med at finde ud af hvornår kommer medarbejderen på arbejde og...så finder man ud af det. Jeg synes vi er meget fleksible til at tilpasse os beboernes behov<sup>171</sup>”.*

På café mødet og i medarbejderinterviewet<sup>172</sup> nævner flere medarbejderne som sagt, at de arbejder i team, fordi det giver beboerne en større valgfrihed til at vælge mellem medarbejderne i teamet. Følgende er café mødets opsamlende udsagn;

*”Forskellige faglighed, beboere og personalet kender hinanden, spejler sig fagligt i hinanden, så man lærer af det<sup>173</sup>”.*

Og;

*”Fælles ansvar for beslutninger, mulighed for indblik i alle beboere, **beboere har frihed til at vælge medarbejderkompetencer**, sparring mellem medarbejdere, beboere og medarbejdere har fælles mål<sup>174</sup>”.*

Og;

*”Frit valg, udnyttelse af kompetencer, større kontinuitet, praktisk og fleksibelt mindre sårbart for den enkelte, **udgå afhængighed i relation**<sup>175</sup>”.*

Og;

*”God måde at lære alle at kende, både beboere og personale, vi kan drage nytte af de forskellige faggrupper, **beboerne får mulighed for at opdage de forskellige ressourcer personalet indeholder, skaber mulighed for større valgfrihed for beboerne, mulighed for optimal udnyttelse af personalets ressourcer**<sup>176</sup>”.*

---

<sup>170</sup> (Interview M side 4).

<sup>171</sup> (Interview M side 12).

<sup>172</sup> (Interview M side 4).

<sup>173</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 1 ”hvorfør arbejdes i team” side 1).

<sup>174</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 2 ”hvorfør arbejdes i team” side 2).

<sup>175</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 3 ”hvorfør arbejdes i team” side 3).

<sup>176</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 4 ”hvorfør arbejdes i team” side 4).

Medarbejderne italesætter desuden flere fordele ved at arbejde i team. Blandt andet oplever medarbejderne, at de har bedre mulighed for at følge op på opgaver og problematikker i forbindelse med den enkelte beboer<sup>177</sup>. Medarbejderne mener ydermere, at teamorganiseringen mindsker ensformigt arbejde<sup>178</sup>, og de argumenterer for, at teamorganisering i stedet skaber rum for faglige diskussioner<sup>179</sup>, og dermed en bredere faglighed og større viden i praksis blandt medarbejderne.

En medarbejder siger;

*”Det er fleksibiliteten der er forskellen. Jeg synes **min faglighed den bliver bredere** – jeg får input. Jeg har 14 beboere som jeg skal lære at kende. Det handler ikke om at være bedrevidende i forhold til beboerne. Men jeg skal i hvert fald sætte mig godt ind i, hvad er det for nogle beboere, som vi har her på enheden. Så min viden den er ikke bare fokuseret på 2 beboere, som måske fejler det samme. Jeg har stadig det der spil, med mine kollegaer ”hvad gør vi nu?” [...] **Så min viden bliver meget bredere!**”<sup>180</sup>”.*

Der er dog flere beboere der fortæller, at det er de samme medarbejdere der hjælper de samme beboere dagligt<sup>181</sup> - og de beboere der ikke vælger en daglig kontaktperson overhovedet ikke forholder sig til valgmuligheden af daglige kontaktpersoner. Som vist i første analysedel er der 2-4 beboere der vælger daglige kontaktpersoner, på de to enheder, hvor organiseringen er i værksat. Måske er det værd at stilles spørgsmålstegn ved medarbejdernes logik om beboerens frie valg, hvis medarbejderne er dem der anviser beboerne til valget, og hvis ikke beboerne selv oplever eller tager stilling til det daglige medarbejdervalg. Dette ses der nærmere på i tredje analysedel.

---

<sup>177</sup> (Interview M side 2).

<sup>178</sup> (Interview M side 4).

<sup>179</sup> (Interview M side 4).

<sup>180</sup> (Interview M side 5).

<sup>181</sup> (Interview B side 11).

### 3.2.2 Medarbejderkompetencer og faglige kvalifikationer

I nærværende analyse er det fundet interessant, at se nærmere på ordene *kompetence*<sup>182</sup> og *faglighed*<sup>183</sup>, da disse ord er gennemgående for beskrivelsen af, hvorfor der arbejdes i team i Parkvænget. Følgende er en analyse af de faglige kvalifikationer og personlige kompetencer medarbejderne sætter i spil i praksis.

Medarbejderkompetencer sidestilles ofte med *faglige kvalifikationer*<sup>184</sup> (faglighed) – men begreberne differentieres i denne rapport. En medarbejders faglige kvalifikationer bærer medarbejderen med sig gennem hele sit arbejdsliv, hvorimod medarbejderens kompetencer kan skifte alt efter hvilken kontekst medarbejderen indgår i. Den letteste måde at konkretisere dette på, er at tænke på sig selv i en ny jobsituation. De nye kollegaer kender ikke ens kompetencer til at udføre dét job man lige har erhvervet sig via ens kvalifikationer. Derfor begynder man ofte på en frisk, med at vise ens personlige kompetencer (reflekterede selvstændige beslutninger), så kollegaerne kan se at man er kvalificeret til at besidde stillingen qua personlige kompetencer og faglige kvalifikationer.

Som beskrevet i første analysedel, er medarbejdernes måde at samarbejde i tråd med en form for fællesfaglighed, hvor fagene smelter sammen og medarbejderne løser de samme sociale serviceopgaver - på samme måde. Forskellig litteratur<sup>185</sup>, der beskæftiger sig med arbejde i socialpsykiatrien, omtaler netop dette som en force, idet socialpsykiatriens problemstillinger ofte er komplicerede og har karakter af *vilde problemer*<sup>186</sup> der ikke kan løses via *ideelle og objektive løsninger*<sup>187</sup>. Denne analysedel ser nærmere på hvordan medarbejdernes faglige fællesskab indvirker på praksis og hvilke krav en kompetent faglighed stiller til medarbejderne.

---

<sup>182</sup> "Kompetence er erhvervet viden, kunnen eller færdighed, som en person behersker, men ikke nødvendigvis bruger; omfatter dimensionerne niveau og bredde, idet niveauet afhænger af handlingens kompleksitet, mens bredden afhænger af, hvor bredt et felt der dækkes; der kan således fx være tale om følelsesmæssig, analytisk, ekspressiv, kommunikativ, produktiv og handlemæssig kompetence" (Psykologisk-pædagogisk opslagsbog 2001:108).

<sup>183</sup> "Professionel, embedsmæssig, fagmæssig. Faglighed indebærer, at fagpersoners teorier og handlemønstre kan tilskrives en bestemt uddannelse" (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 46).

<sup>184</sup> "Egenthed, egenskab som er nødvendig el. en forudsætning for at kunne udfylde en stilling el. løse en opgave" (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 90).

<sup>185</sup> (Nielsen 2007: 25-27) og (Jensen 2006)

<sup>186</sup> "Vilde problemer omhandler oftest forhold af en ikke-teknisk/naturvidenskabelig karakter – som f.eks. socialt arbejde. Et eksempel er sindslidende, som diskrimineres og stigmatiseres, hvilket er et socialt problem, som er præget af mange forskellige problemforståelser og løsningsforslag" (Nielsen 2007: 26).

<sup>187</sup> "Tamme problemer omhandler oftest tekniske og naturvidenskabelige spørgsmål og er kendetegnet ved, at de relativt let lader sig definere – som f.eks. behandling af et brækket ben" (Nielsen 2007: 26).

Jan Jaap Rothuizen<sup>188</sup> har udarbejdet en model, der viser at faglighed består af syv forskellige elementer, hvoraf fire elementerne er knyttet til fagpersonen og tre er knyttet til det faglige fællesskab i organisationen. Modellen viser ydermere, at for at have en kompetent faglighed skal medarbejderens faglige kvalifikationer kombineres med deres personlige kompetencer.



Model af Rothuizen 2008

Faglighed består som sagt af; kunnen, viden, kontekstforståelse og holdning, der er indeholdt i alle fagtraditioner. Som, også ordbogens definition indikerer, hænger faglighed derfor sammen med de kvalifikationer som en faglært har tilegnet sig igennem sin uddannelse. Det vil altså sige, at i første omgang har medarbejderne tilegnet sig en bestemt viden og i næste omgang øver de sig i at bruge denne viden – på den måde indeholdes *viden*<sup>189</sup> og *kunnen*<sup>190</sup> i en fagpersons faglighed. Det er dog ikke særtilfælde, ej heller i socialpsykiatrien, at der findes medarbejdere, der har viden og kunnen inden for deres arbejdsfelt - men ikke formår at anvende deres viden i relation til den kontekst, de er en del af<sup>191</sup>. *Kontekstforståelse*<sup>192</sup>, er det tredje element i medarbejderes faglighed, og den dimension, der stiller medarbejdere i stand til at reflektere over egen praksis. For at det kan siges, at en medarbejder har en kompetent faglighed må *holdning*<sup>193</sup>, dvs. person-faglige egenskaber hægtes på

<sup>188</sup> Jan Rothuizen er leder for udvikling og kvalitet ved pædagoguddannelsen 'Peter Sabroe - VIA University College' og har i de sidste tyve år beskæftiget sig med udviklingsarbejde og forskning på det socialpsykiatriske felt (Rothuizen 2008: 230).

<sup>189</sup> *At være faglært betyder at man har en ganske bestemt viden*" (Rothuizen 2008: 144).

<sup>190</sup> *"At være faglært betyder at man kan noget ganske bestemt"* (Rothuizen 2008: 144).

<sup>191</sup> (Dybvad Larsen 2000: 201).

<sup>192</sup> *Via "Kontekstforståelse [...] skal man altså kunne opdage, at der er noget, man ikke lige ved, og som man derfor skal søge viden om"* (Rothuizen 2008: 145).

<sup>193</sup> *"Der skal således også vilje til, man skal have den rette holdning, have personligfaglige egenskaber, der matcher situationen"* (Rothuizen 2008: 145).



fagligheden også. At have den rette holdning betyder, at medarbejderne reflekterer over deres metoder til fx at støtte en beboer i dennes personlige recoveryproces.

Rothuizen beskriver faglighed sådan;

*”Faglighed kræver en kombination af kunnen, viden, kontekstforståelse situationsfornemmelse og holdning. For at tilegne sig den faglighed er det ikke nok at tilegne sig viden og øve sig i færdigheder: Man skal have klinisk erfaring, så man bliver bedre til at se de små signaler, der gør, at den ene situation ikke ligner den anden. Man skal øve sig i at analysere, man skal have rollemodeller, hvis nærvær kan styrke ens egen holdning, man skal forholde sig til mange cases, diskutere med kollegaerne, tage imod respons fra brugerne. Faglighed er på den måde et spørgsmål om livslang læring i et fagligt miljø<sup>194</sup>”.*

Faglighed blandt medarbejdere i socialpsykiatrien handler derfor om, at kunne sætte egen kunnen, viden, situationsfornemmelse og holdning til diskussion og refleksion. Som også skrevet tidligere, er det ikke nok at have faglige kvalifikationer, medarbejdernes kompetencer til selvstændigt at vurdere, hvornår de skal gøre hvad, er afgørende for hvordan arbejdet udføres. Hvis ikke medarbejderne fx har *relationskompetence*<sup>195</sup>, dvs. evne til at anerkende en beboer på beboerens egne betingelser og afstemme egen reaktion efter betingelserne, må det nødvendigvis være svært for medarbejder og beboer at skabe en relation til hinanden.

Følgende medarbejdercitat kan være et eksempel på dette;

*”Det tænker jeg også – i forhold til nogen af de beboere som gerne vil tale med én hele tiden, og røre ved én hele tiden .... **Hvis jeg skulle være kontaktperson til sådan en beboer, så ville jeg nok kunne holde det ud i et halvt år, men så må det være en andens tur. Og hvor er relationsopbygningen så henne? Hvordan hænger det sammen, hvor længe kan du holde ud at være kontaktperson og være i en tæt relation...Hvis beboeren siger ”du er min kontakt og vi skal være sammen hver dag og hele tiden og du skal høre alt om mig”. Jeg ville ikke kunne holde det ud særligt længe, helt ærligt. Så der kan jeg ikke se at relationen bliver dybere end som den er lige nu**<sup>196</sup>”.*

---

<sup>194</sup> (Rothuizen 2008: 146).

<sup>195</sup> Relationskompetence er ”den professionelles evne til at anerkende og synliggøre det andet menneskes initiativer på den andens egne betingelser, at afstemme sin egen reaktion herefter og at bevare sig selv” (Møller 2008: 116).

<sup>196</sup> (Interview M side 15).

Det samme gør sig gældende, hvis ikke medarbejderne har *refleksionskompetence*<sup>197</sup>, dvs. evnen til, at kunne se sig selv i et andet perspektiv fx fra beboerens, så må medarbejderne have svært ved at indgå i en relation med beboeren og erkende at beboeren måske kunne have ret i sin antagelse.

Følgende medarbejdercitat kan være et eksempel på dette;

*”Jeg tror da også.... Ikke for at underminere det der står, fordi det må da være ufedt at have en følelse, men nogen gange, så definerer de også, at vi ikke snakker med dem – ”jeg har ikke fået noget at spise i dag” og man har lige sidder overfor dem og set dem spise. ”Jeg har ikke haft kontakt med personalet i dag” men der har siddet en personale og talt med beboeren i halvanden time. Så det er også sådan lidt... Jeg har da prøvet at være inde 20 gange hos en beboer og om aften, da jeg gik ind for at sige farvel – så siger beboeren ”du har jo slet ikke været her”... så siger jeg ”oh okay!?” ....så der er også sådan lidt, hvad mener de?”<sup>198</sup>”.*

Sidst - men ikke mindst, hvis ikke medarbejderne har *meningskompetence*<sup>199</sup>, dvs. evnen til skabe en fælles meningshorisont, hvor iagttagelsen iagttages, må medarbejderen nødvendigvis have svært ved at skabe en relation til beboerne. Følgende medarbejdercitat kan være udtryk for dette;

*”Jeg må bare sige, at jeg er absolut ikke tilhænger af nogen form for kontaktpersons-ordning. Det er der flere årsager til. Der er også dét forhold, at vi har med mennesker at gøre som ....ikke nødvendigvis er maniske eller depressive, men de svinger! Og hvis man som kontaktperson ryger ind i deres billedeverden – konstant og hele tiden, så bliver der jo også et svigt – fordi det er jo ikke altid at det er positivt... Det kan også blive negativt. Man kan jo blive truet på livet – og meget andet! Og så står man sørme i en meget svær situation. Man har en masse viden om en enkelt beboer – men han vil ikke bruge én, eller man bliver nødt til at trække sig, fordi noget er så massivt at man ikke kan klare det. Og hvem svinger, så hvem?”<sup>200</sup>”.*

Når dette er sagt, skal det også anerkendes at *containing-funktionen*<sup>201</sup>, som medarbejderne bruger i samværet med beboerne, stiller store krav til medarbejderne. Beboernes projektive bombardement skal bearbejdes og formidles tilbage beboerne, så oplevelserne giver mening for den enkelte. For at kunne rumme beboerens projektioner skal medarbejderen have faglig indsigt, der kan distancere

---

<sup>197</sup> ”Refleksionskompetence er evnen til at kunne iagttage sig selv, samtidigt med at kan kommunikerer med den anden – at man er i stand til at iagttage sig selv, sådan som man ser ud for den anden (det betyder, at man ved, at det standpunkt, man indtager og gøre til sit, også kunne være anderledes)” (Rothuizen 2008: 150).

<sup>198</sup> (Interview M side 7).

<sup>199</sup> ”Meningskompetence er evnen til at kunne identificere en meningshorisont for fællesskaber, dvs. at kombinere fremmediagttagers ”du” og selviagttagelsens ”jeg” til et kollektivt ”vi” (det betyder, at man har evnen til at iagttage iagttagelsen)” (Rothuizen 2008: 150).

<sup>200</sup> (Interview M side 14-15).

<sup>201</sup> Containing-funktionen eller beholderfunktionen ”er det aspekt af vort arbejde, som har at gøre med, hvordan vi tager imod patientens eksternaliseringer, og hvad vi gør med dem i vor egen psyke” (Strand 1994: 111-113).

italesættelserne fra det personlige plan. Liv Strand<sup>202</sup> beskriver funktionen som belastende og forvirrende for medarbejderne;

*”At være bærer, container af projektioner kan være belastende og forvirrende bl.a på grund af egne modoverføringer. Det er let at miste overblikket og kontrollen, blive uterapeutisk og evt. bevæge sig ind i udbrændingsprocesser. Det er helt klart, at det at stille sig til rådighed på denne måde, kræver både personlig modenhed og faglig indsigt og ikke mindst – ja, det er en forudsætning – at man har en ’arne’ at trække sig tilbage til. Med dette mener jeg et tilhørsforhold i et tværfagligt udvekslingsmiljø, et forum, hvor man med det sigte at forstå mere af patienten og af, hvad der kan være ham til hjælp, lufter sine følelser og tanker, sit ’container-indhold’ og opnår nye erkendelser i udveksling med de andre<sup>203</sup>”.*

Ovenstående medarbejdercitater kan være udtryk for, at det ønskede teamarbejde ikke helt fungerer efter hensigten, fordi medarbejderne ubevidst udfører abstrakt social responsivitet, hvor de distancerer sig fra beboerne og har svært ved at indgå i en relation med dem. Inger Aanderaa<sup>204</sup> beskriver ligeledes, hvordan interaktion mellem psykisk sårbare og medarbejdere kendetegnes som *projektiv identifikation*<sup>205</sup>, hvor beboernes følelser påvirker medarbejderne mere eller mindre bevidst. Derfor kan medarbejdernes abstrakte sociale responsivitet, ses som en måde, hvorpå medarbejderne beskytter sig selv for at undgå at brænde ud.

For at udvikle et fagligt højt niveau i en organisation, må organisationen derfor understøtte medarbejderne med fælles værdier, analyseredskaber og en reflektiv kultur, foruden at medarbejderne bruger deres, kunnen, viden, kontekstforståelse og en holdning til arbejdet. At skabe en fælles faglighed, hvor medarbejderne reflekterer over praksis, egne normer og handlemåder kræver mod – fx til fx at spørge ind til egne forforståelser og hvis nødvendigt - ændre disse. Faglighed er ikke en fællesnævner for, hvordan medarbejderne *skal* arbejde, ofte hører man medarbejdere sige, at de bruger den viden de har fået på deres uddannelse til at bestemme, hvordan de arbejder i praksis. Denne måde at forholde sig til faglighed på, afspejler det videnskabelige *oplysningsparadigme*<sup>206</sup>, hvor man finder ’sand’ viden og altid ved hvordan man skal udføre sit arbejde.

---

<sup>202</sup> Liv Strand har i en årrække arbejdet som underviser ved Videreuddannelsen i psykiatrisk sygepleje ved Statens uddannelsescenter for sundhedspersonale i Oslo.

<sup>203</sup> (Strand 1994: 112-113).

<sup>204</sup> Inger Aanderaa er uddannet cand.polit med filosofi, psykologi og pædagogik som hovedfag. Hun er studieleder ved Videreuddannelse i psykiatrisk sygepleje i Oslo og har arbejdet med relationer og gruppeprocesser i en årrække.

<sup>205</sup> Projektiv identifikation er ”transport af smerte, induktion af følelser eller vandrende smerte” (Aanderaa 2000: 15).

<sup>206</sup> ”Oplysningsparadigmet: Har man sand viden, ved man også, hvad der er rigtig at gøre. Det lægger op til en arbejdsdeling, hvor ’forskere’ producerer viden (teori), undervisere formidler denne viden til praktikere, der anvender den viden i forhold til brugerne, der så oplever eller gør det, som man ved hjælp af teorien har regnet ud, de skulle opleve eller gøre” (Rothuizen 2008: 151).

Nærværende analyse argumenterer for, at medarbejdere i stedet diskuterer og reflekterer over egen praksis ved hjælp af teoretiske begreber også kaldet *viden-om-handling*<sup>207</sup> - og samtidigt tager stilling til hvorfor og hvordan deres fælles valg tages, også omtalt som *viden-i-handling*<sup>208</sup>. På den måde skabes en kompetent faglighed, hvor medarbejderne reflekterer over sig selv, egne og andres handlinger og samtidigt gør sig tanker om, hvad der er rigtig at gøre i den aktuelle kontekst.

Opsamlende kan det siges, at medarbejderne i Parkvænget forsøger at sætte deres faglighed i spil, hvor de både bruger deres *viden-om-handling* og *viden-i-handling*. Når medarbejderne argumenterer for fordelene ved at arbejde i team, fx beboermedbestemmelse eller frit beboervalg, tilskrives dette medarbejdernes *viden-om-handling*. Medarbejderne overvejer deres argumenter og oplister fordele ved at arbejde i team og dermed skabes deres logik omkring teamarbejdet. Anderledes ser det ud når medarbejderne indgår i relationer til beboerne, her bruger medarbejderne deres *viden-i-handling*, hvor relationsarbejdet bærer præg af at medarbejdernes handlinger er *habituelle repetitioner*<sup>209</sup> og ofte spontane handlinger. Dette kan som tidligere vist være et tegn på at medarbejderne beskytter sig selv fra de komplekse problemstillinger de konfronteres med i dagligdagen via beboerne.

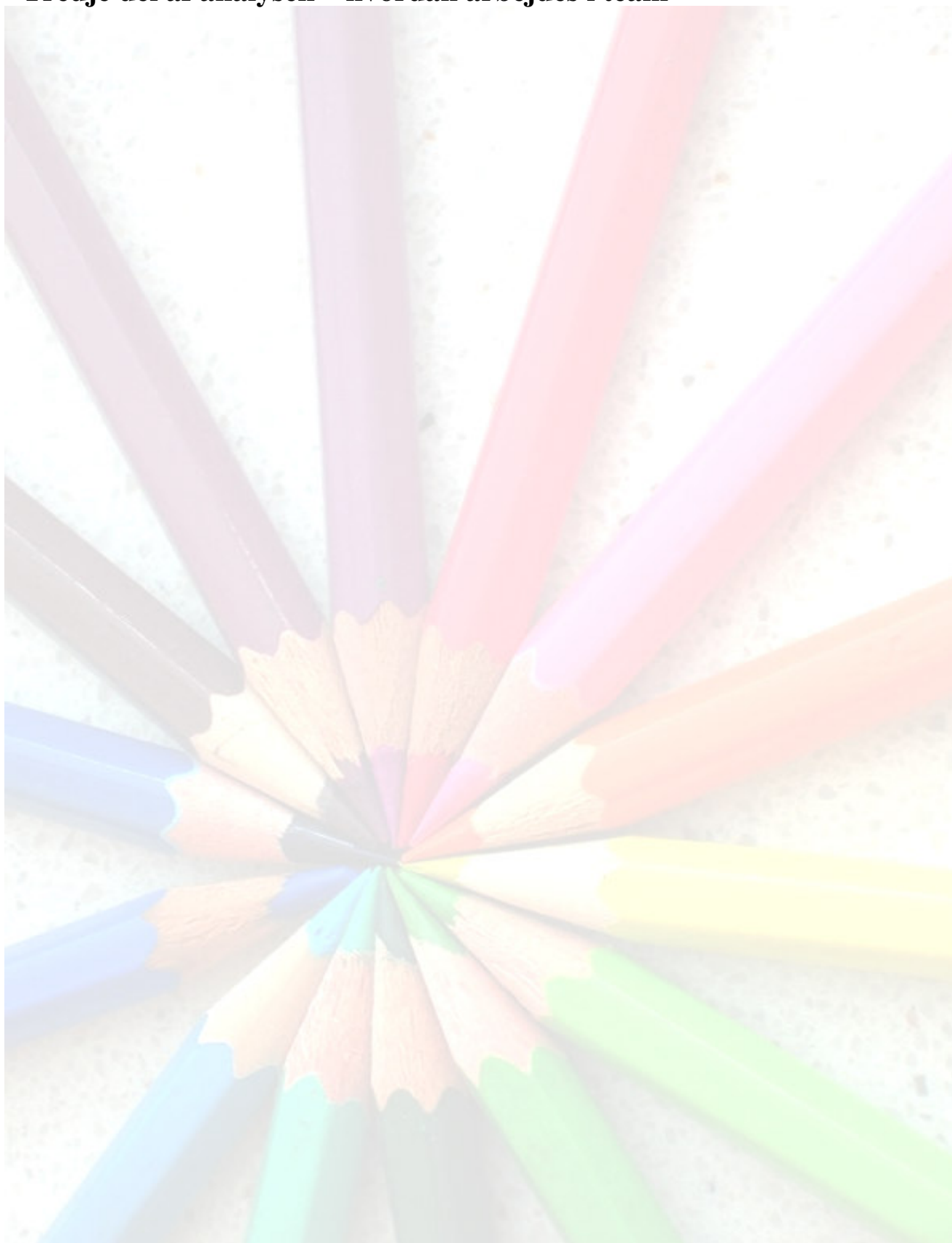
---

<sup>207</sup> ”Gennem overvejelser, inddragelse af begreber, analyser, teorier og andres erfaringer får man *viden-om-handling*” (Rothuizen 2008: 152).

<sup>208</sup> *Viden-i-handling* ”er en kulturel viden, fordi det er en viden om, at ’sådan gør man’ eller i det mindste ’sådan kan man gøre’ i vores kultur, og den er kropslig, fordi den ikke ligger som et bevidsthedslag oven på kroppen, men er forankret i vores kropslige vaner og væren i verden” (Rothuizen 2008: 152).

<sup>209</sup> Vi har en personlighed – en habitus, en måde at gebærde os på, som forekommer os - og andre – selvfølgelig” (Rothuizen 2008: 152).

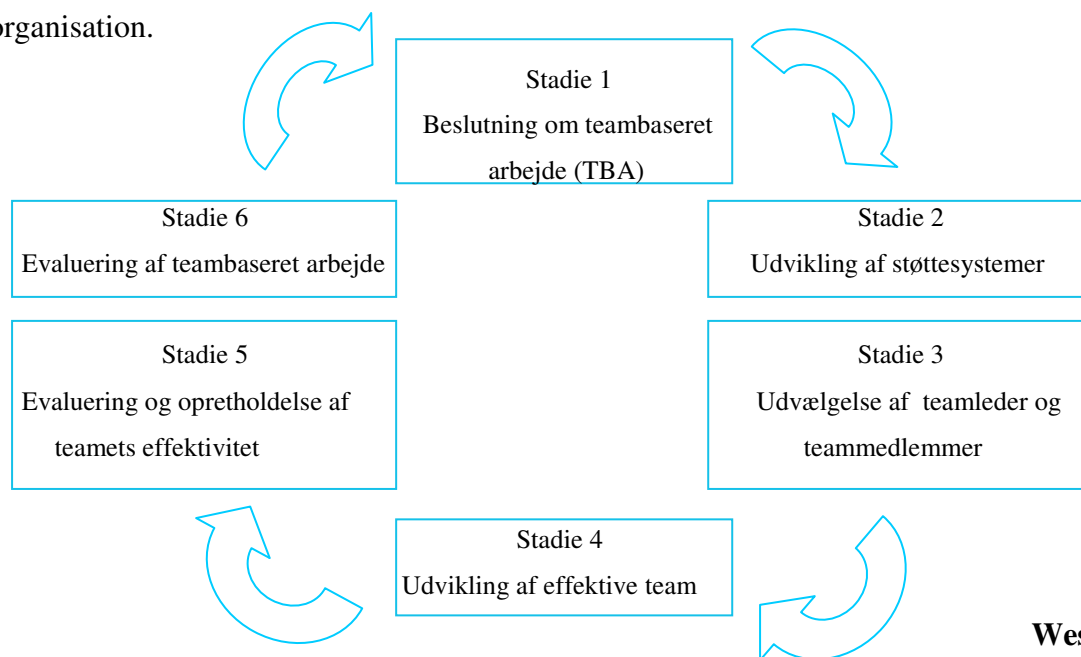
### Tredje del af analysen – hvordan arbejdes i team



### 3. 3. Forudsætninger for teambaseret arbejde

For at skabe effektive team i en organisation, er det nødvendigt at medarbejdere og ledelse er indstillet på at organisere medarbejderne i handlekraftige og beslutningsdygtige team. Det betyder også, at organisationens ledelse skal være indstillet på at afgive noget af den magt som en traditionel hierarkisk organisationsledelse ofte ligger inde med<sup>210</sup>. Dernæst er det vigtigt, at organisationens ledelse gør sig nogle tanker om, hvordan det teambaserede arbejde skal forvaltes. Det handler blandt andet om personaleledelse, fx hvordan belønnes medarbejdernes kollektive indsatser i teamet - samtidigt med at teammedarbejdernes individuelle roller fremhæves og tydeliggøres for alle i teamet. Der skal tages beslutninger om, hvordan der kommunikeres - både i den samlede organisation og i de enkelte team. Dette, for ikke at skabe en kultur, hvor hvert team oplever at de er de eneste (og de bedste) til at løse de stillede arbejdsopgaver. Ledelsen skal samtidigt tage stilling til, hvilke læringsstrategier teamledere og medarbejdere skal tilbydes for, at få viden og indsigt om teamarbejde. Når teamledere og medarbejdere har tilstrækkelig viden om teamarbejde, skal der tages stilling til hvordan målsætninger, roller, kommunikations- og beslutningsprocesser afklares. For at opretholde effektive team, skal medlemmerne kontinuerligt evaluere egne resultater og komme med forslag til evt. ændring i handlemønstre og normer i hvert team. Sidst men ikke mindst - skal der tages kritisk stilling til, hvordan teamarbejdet understøtter organisationens mission, vision og værdier<sup>211</sup>.

Nedenstående model synliggør de forskellige stadier i indførelsen af teambaseret arbejde i en organisation.



West 2008

<sup>210</sup> (Rishøj og Frank 2008: 85) og (West 2008: 71).

<sup>211</sup> (West 2008: 224-227).

Parkvængets tidligere ledelse har ikke i særlig høj grad arbejdet med de forskellige stadier i forbindelse med indførelsen af teamarbejdet i huset. Dette kan der være forskellige årsager til. For det første foregik etableringen af organisationen samtidigt med opstarten af driften (dvs. indflytningen af nye beboere)<sup>212</sup>. Det betød, at allerede ved etableringen blev det udmeldt at medarbejderne var organiseret i team<sup>213</sup>, på den måde var både ledelse og medarbejdere indstillet på at arbejde teambaseret - men ledelsen gik også ud fra at medarbejderne vidste, hvilke kompetencer og kvalifikationer teamarbejdet stillede den enkelte medarbejder overfor. Hvorvidt ledelsen har taget initiativ til at meningsudfylde teamorganiseringen for enhedernes medarbejdere og afdelingsledere er noget mere uklart. De tidligere analysedele har vist, at der har været en holdning i praksis vedrørende kontaktpersonsordningen – som var negativt ladet, og en oplevelse af at organiseringen af medarbejdere i team, var til fordel for både medarbejdere og beboere.

For det andet må det siges, at selvom ledelsen har gjort sig nogle overvejelser om hvorfor og hvordan medarbejderne skal arbejde i praksis, er disse overvejelser ikke udmundet i nogen konkrete retningslinjer eller introduktionsforløb for medarbejderne (ej heller for afdelingsledere og teamkoordinatorer for den sags skyld<sup>214</sup>). Af samme grund er det stadig svært for medarbejderne at blive helt klar på deres egen rolle, funktion og arbejdsopgaver i teamene i dag. Dette belyses nærmere i næste afsnit under 'Den interne kommunikation i Parkvænget'. På den måde har teamorganiseringen været en form for *tavs viden*<sup>215</sup> i praksis, som medarbejderne via deres viden-i-handling, har stykket sammen af erfaringer og observationer i praksis.

I februar 09 inviterede Parkvængets nye lederteam medarbejderne til en fælles temadag, hvor Parkvængets værdigrundlag og kerneydelser var til diskussion. For at sikre at alle medarbejdere var bekendt med værdigrundlaget blev dette kopieret i en folder, hvilket indikerer, at værdigrundlaget ikke i særlig høj grad er en integreret del af medarbejdernes praksis i deres daglige arbejde. Som tidligere nævnt i analysen, er netop mission, vision og værdier årsagen til at teammedarbejdere kan handle og agere selvstændigt, idet fx værdierne fungerer som pejlemærker for medarbejdernes

---

<sup>212</sup> Parkvænget var førhen et plejecenter for ældre, hvor ledelsen fik til opgave at udvikle et socialpsykiatrisk botilbud fra grunden.

<sup>213</sup> (Interview M side 1).

<sup>214</sup> Det er først i foråret 09 at afdelingsleder Signe Brock har indkaldt teamkoordinatorerne til møde for at meningsudfylde deres rolle og funktion i teamene.

<sup>215</sup> "Begreb udviklet af Michael Polanyi, der betegner viden el. færdigheder som er tilegnet uden en bevidst bearbejdning af de modtagne impulser og indtryk, dvs. at man ikke i ord kan udtrykke sin viden, den er ikke verbaliseret på en udtømmende måde, men indlejret i en praktisk forståelse eller kunnen fx viden om hvordan smerte opleves" (Psykologisk-pædagogisk opslagsbog 2001: 198).

handlinger i praksis. Det skal dog indskydes, at medarbejderne, ej heller, har været med til at udarbejde værdigrundlaget og af samme grund kan det nok heller forventes, at medarbejderne har et ejerskab og en viden om værdierne i huset<sup>216</sup>.

### 3.3.1 Planlægning og dokumentation i praksis

På café mødet blev medarbejdere og beboere spurgt om, hvordan teamarbejdet udføres i praksis, følgende er mødets opsamlinger;

*”Samles i fællesskab og planlægger dagen, justere hele tiden i forhold til beboernes behov, vælger kontaktperson pr. dag<sup>217</sup>”.*

Og;

*”fælles mål og værdier, planlægning og motivering, støtte og hjælp, handleplansmål, samarbejde med Coloritten<sup>218</sup>”.*

Og;

*”mødestruktur, dialog, kommunikation og dokumentation, udveksling af erfaringer, anvende kendskabet til egne og andres ressourcer<sup>219</sup>”.*

Og;

*”fælles planlægning og beslutning, demokratiet styrer<sup>220</sup>”.*

Det er tydeligt at, se at medarbejderne vægter planlægning, dokumentation og kommunikation højt, når de omtaler hvordan de arbejder i team. I nærværende analysedel lægges derfor ud med at se nærmere på planlægning og dokumentation i Parkvænget.

*Planlægning<sup>221</sup> og dokumentation<sup>222</sup>* er to konkrete arbejdsredskaber medarbejderne bruger i teamarbejdet. Parkvængets lederteam prøver på forskellige måder, at understøtte teammedarbejdernes organisering - ved at skabe forskellige refleksionsrum for medarbejderne. De forskellige møder i hverdagen, er blandt andet<sup>223</sup>, med til at strukturere informations- og kommunikationsflowet, så medarbejderne kan være en del af temaene på enhederne. Af samme grund, afholdes hver dag interne

---

<sup>216</sup> Det er besluttet i 08 at Parkvænget etablerer et innovationsudvalg, hvor blandt andet Parkvængets værdigrundlag kerneydelser m.v. diskuteres af medarbejdere og beboere.

<sup>217</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 1 ”hvordan arbejdes i team” side 1).

<sup>218</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 2 ”hvordan arbejdes i team” side 2).

<sup>219</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 3 ”hvordan arbejdes i team” side 3).

<sup>220</sup> (Kategorisering fra café mødet bord 4 ”hvordan arbejdes i team” side 4).

<sup>221</sup> ”Kognitiv proces, hvor personen søger at nå bestemte mål og på forhånd tage højde for evt. problemer samt at overveje de mulige midler til at nå målet; kan betegnes som en af de mest avancerede kognitive processer overhovedet og forudsætter evnen til abstrakt tænkning” (Psykologisk-pædagogisk opslagsbog 2001: 157).

<sup>222</sup> ”1) bevismidler; bevisførelse. 2) fag der bl.a. omfatter indsamling, klassifikation og udnyttelse af informationsmateriale” (Psykologisk-pædagogisk opslagsbog 2001: 39).

<sup>223</sup> Der arbejdes også med andre arbejdsredskaber i praksis, her kan blandt andet nævnes handleplansarbejde, samt noter i ’døgnetts pleje og aftaler’ m.v..



morgen-, eftermiddags og aftenmøde i hvert team. Derudover mødes alle aftenvagterne fra enhederne om eftermiddagen og udveksler generelle informationer - inden vagten påbegyndes.

Teamene holder hver 14. dag teammøde og team-personalemøde ca. en gang om måneden. Hver den første onsdag i måneden, afholdes et fælles personalemøde for alle medarbejdere, hvor hhv. praktiske informationer gives og aktuelle emner bringes til diskussion i medarbejdergruppen. Ud over den officielle mødestruktur, tilbydes medarbejderne supervision ca. en gang om måneden og indtil juni 09 har medarbejderne modtaget faglig vejledning, bistået af Parkvængets viceforstander.

Denne organisering stiller krav til både afdelingslederne og teammedarbejderne. Afdelingslederne har tre overordnede opgaver i forbindelse med ledelsen af deres team;

*”At skabe de betingelser, der gør det muligt for teamet at udføre sin opgave, at opbygge og vedligeholde teamet som en velfungerende enhed og at coache og støtte teamet frem til succes<sup>224</sup>”.*

Som det tidligere er nævnt, er det vigtigt, at teamet har organisationens mission, vision og værdier top of mind i alle aspekter af deres arbejde, dette kan teamlederen være med til at sætte på dagsorden. Som vist tidligere i analysen, har mange medarbejdere ikke overskud til at udvise en høj grad af opgaverefleksivitet og derfor kan det være givtigt, at teamlederen understøtter opgaverefleksiviteten i dagligdagen. Teamlederens opgave er også at sørge for at medarbejderne har de rette betingelser til at udføre arbejdsopgaverne. Det kan bl.a. komme til udtryk ved at afdelingslederen skaffer forskellige ressourcer til teamet (tilbud om uddannelse, bedre faciliteter eller flere arbejdsredskaber). Derudover skal teamlederen kontinuerligt arbejde med at støtte teammedarbejderne i deres daglige teamarbejde. Det vil sige, at teamlederen skal understøtte faglige diskussioner, konstruktive beslutningsprocesser, og refleksionsniveauet i teamet. Sidst men ikke mindst, er teamlederens opgave at støtte og vejlede teammedlemmerne, sådan at den enkelte oplever at de har en unik rolle i teamet. Det er vigtigt, at teamlederen både fokuserer på det individuelle og det kollektive klima i teamet<sup>225</sup>. Forskellen mellem en traditionel leder og en teamleder kan ses i det nedenstående citat;

*”Traditionelle ledere er typisk styrende snarere end støttende, og de er mere tilbøjelige til at give råd end at bede om råd. De søger at afklare snarere end at integrere synspunkter og spiller en styrende snarere end en støttende rolle. Effektive teamledere deler ansvaret med teamet og opfordrer teammedlemmerne til at tage*

---

<sup>224</sup> (West 2008: 69).

<sup>225</sup> (West 2008: 69-82).

*ansvar, når ikke tingene går så godt [...]. De er mindre tilbøjelige til at udøve kontrol over det endelige valg, når der skal tages beslutninger. [...] Teamledelse adskiller sig mest fra traditionelt ledelse, ved at lederen fokuserer på teamet som helhed frem for den enkelte og deler ansvaret for teamet præstation med teamet selv<sup>226</sup>”.*

Teamledelse bevæger sig derfor på tre forskellige niveauer, et strategisk plan, et dagligt ledelses plan og et medarbejderplan, hvor teamlederen coacher de enkelte teammedlemmer. Via de tre forskellige planer medvirker teamlederne til at medarbejderne er en del af en *dobbelt-loop-læring*<sup>227</sup>, hvor teamet ikke bare vurderer om de gør tingene rigtig – men teamet vurderer om det er de rigtige ting de gør.

Både beboere og medarbejdere oplever, at der bruges mange timer på planlægning og dokumentation;

*”Nogen gange synes jeg de går til mange møder<sup>228</sup>”.*

Eller;

*”De holder møder om os<sup>229</sup>”.*

Eller;

*”De skriver en hel masse [...] noget om os [...] de siger man gerne må se det – men så skal det være på kontoret<sup>230</sup>”.*

Den samme oplevelse har en medarbejder der forholder sig til beboernes italesættelser;

*”Men jeg kan da nikke genkendende til nr. 2 udsagn ”nogen gange går de til mange møder” for selv som personale, der tænker jeg, at vi går for meget til møder...vi bliver stressede af det og vi kan ikke nå det, som vi gerne vil sammen med beboerne<sup>231</sup>”.*

Dette kan igen være udtryk for at medarbejderne ikke altid tænker over opgaverefleksiviteten og vigtigheden af at evaluere og reflektere over egne metoder og handlinger. På den anden side viser det også, at medarbejdere og ledelse har forskellige perspektiver på Parkvængets udviklings- og

---

<sup>226</sup> (West 2008: 71).

<sup>227</sup> ”Argyris benævner en konvergent problemløsningsstrategi (et spørgsmål; et svar) single loop læring og en divergent problemløsningsstrategi (et spørgsmål; mange svar) som dobbelt loop læring. I enkelt loop læring overvejer man ikke sin problemløsningsstrategi, man løser problemet. I dobbelt loop læring går man ned i sine grundlæggende antagelser for at blive udfordret på alt det, der i enkelt loop læring er blevet rutiner og vaner, som man er holdt op med at tænke over. Problemerne løses samtidig med, at de gældende normer og værdier sættes under debat. Her sættes egentlig spørgsmålstejn ved personernes samlede sæt af ”fremsatte teorier”. Hvorfor handler vi på denne måde, og hvorfor løser vi problemer på denne måde? Hvilke holdninger ligger til grund for at gå frem på netop denne måde?” (Illeris 2000) og (Bakka og Fivelsdal 2001: 305-310).

<sup>228</sup> (Interview A side 2).

<sup>229</sup> (Interview F side 4).

<sup>230</sup> (Interview B side 3).

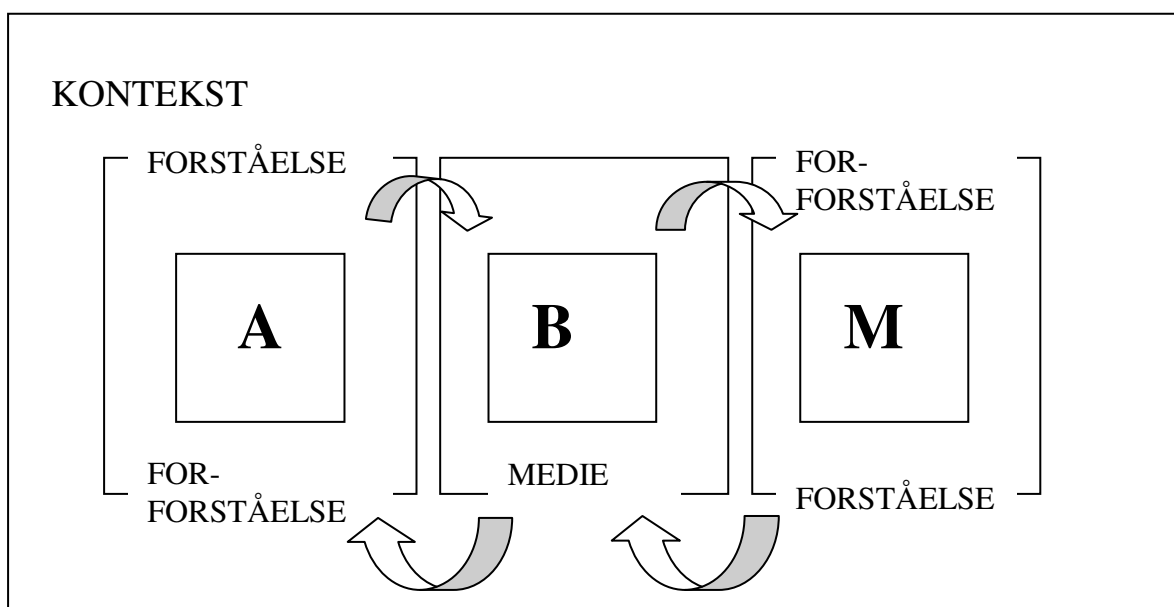
<sup>231</sup> (Interview M side 8).

læringsproces. Ledelsens fokus retter sig mod dobbelt-loop-læring og medarbejdernes fokus er rettet mod single-loop-læring, - dvs. at udføre opgaverne. Dette er ikke så underligt som også analysen har været med til at synliggøre tidligere. Det vigtige er at både teamleder og teammedarbejdere er bevidst om deres forskellige roller og funktion, så læring i organisationen kommer i fokus.

### 3.3.2 Den interne kommunikation i Parkvænget

På café mødet blev kommunikation<sup>232</sup> også italesat som et vigtigt element i teamarbejdet i huset. Kommunikation i en organisation er ofte en kompliceret størrelse og det er aldrig muligt at ikke-kommunikere, al adfærd i en organisation har et kommunikationsindhold, selv når det ikke er italesat!

Kommunikation skal altid ses i sammenhæng med en kontekst. Der er en *Afsender* af et *Budskab*, der sendes via et bestemt *Medie* til en *Modtager*. Afsender har altid en forståelse af eget budskab, hvorvidt Modtageren bearbejder denne forståelse korrekt afhænger af om Afsenders forståelse er sammenlignelig med Modtageres for-forståelse af Budskabet. Dette er først muligt at identificere, når Modtageren italesætter sin forståelse af Budskabet til Afsenderen, som derefter afstemmer Modtagerens forståelse med sin egen for-forståelse<sup>233</sup>. Processen er vist i nedenstående model.

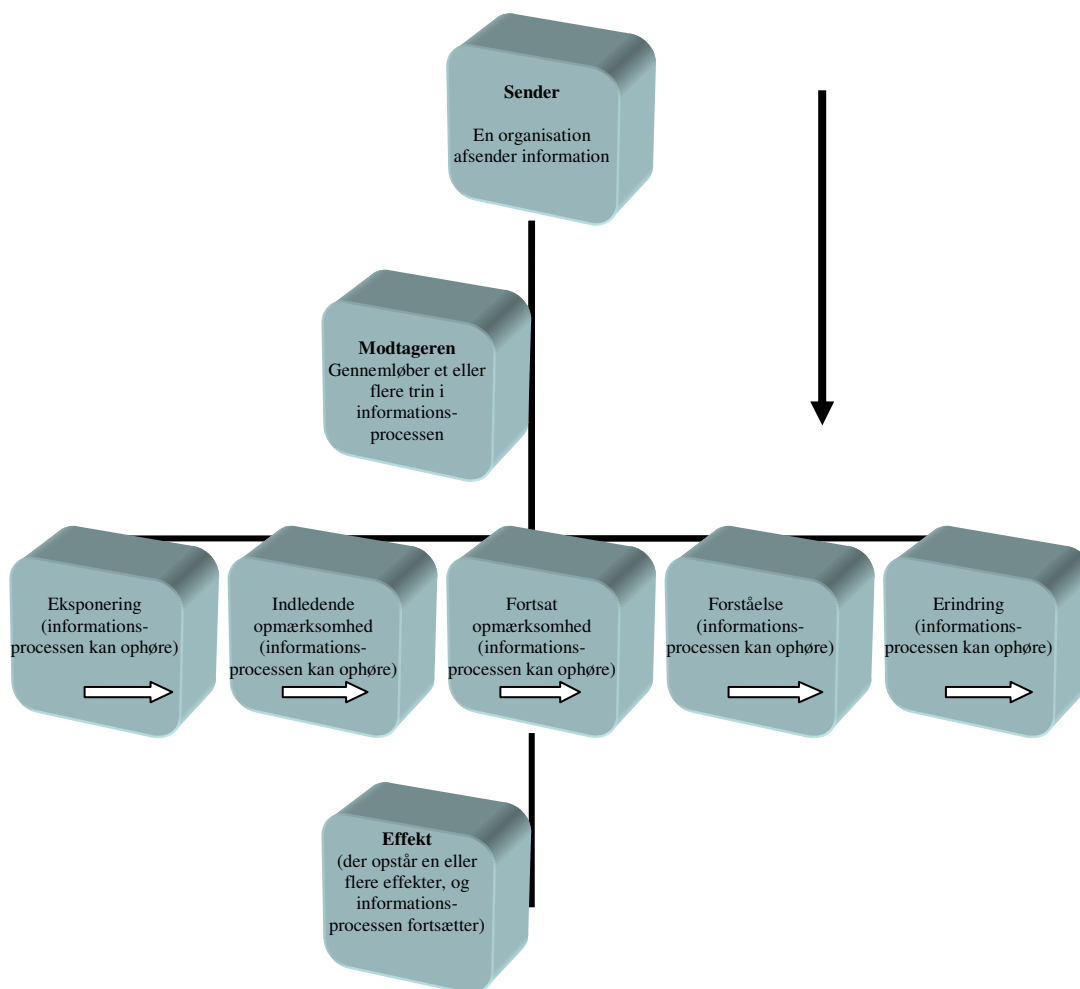


<sup>232</sup> "Samkvem, samtale, viderebringelse, informations- og betydningsformidling" (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 84).

<sup>233</sup> (Sygeplejefaglig ordbog 1996: 84).

Preben Sepstrup<sup>234</sup> har igennem en årrække beskæftiget sig med informationsprocesser og modtageropfattelser af kommunikation i organisationer. Han har udarbejdet et model<sup>235</sup> der kan bruges til at analysere både beboere og medarbejderes modtageropfattelse af budskaber i Parkvænget.

Som skrevet ovenfor har den tidligere ledelse haft et overordnet princip om, at teamorganiseringen er et gode for både beboere og medarbejdere. Flere af medarbejderne i Parkvænget har italesat samme opfattelse af teamorganiseringen, hvor medarbejderne ydermere argumenterer for at teamorganiseringen er iværksat for at beboerne får mulighed for at vælge frit mellem medarbejderne på enhederne. Det er i midlertidigt pointeret i anden analysedel, at beboerne ikke har samme oplevelse af relevansen af de frie medarbejder valg – grunden til det, ses der nærmere på i nedenstående analyse af informationsprocessen i praksis.



**Model for informationsprocesser**

<sup>234</sup> Preben Sepstrup er forsker og tidligere docent ved Handelshøjskolen i Århus har udgivet flere publikationer om kommunikationsplanlægning i praksis.

<sup>235</sup> (Sepstrup 2006: 135).

Sepstrup argumenterer for, at modtagere i en informationsproces (fx beboere i Parkvænget) skal være *eksponeret*<sup>236</sup> for et givent budskab – i dette tilfælde frit valg mellem medarbejderne. Dette må siges, at være tilfældet, da beboerne bor i Parkvænget og forhåbentlig modtager forskellig information vedrørende teamorganiseringen i huset. Selve eksponeringen er begyndelsen af informationsprocessen, og det formodes, som sagt, at beboerne har modtaget information om teamorganiseringen enten ved indflytning eller i begyndelsen af sit ophold i Parkvænget. På den måde befinder beboerne sig i den nødvendige eksponeringssituation, i denne situation foretager beboeren et subjektivt valg. De vurderer, om informationerne er relevante for dem.

*”Modtagerens relevansopfattelse er subjektiv; den kan være forskellig fra, hvad en sender mener er i individets interesse, og fra hvad der ’burde’ være relevant for personen. Sandsynligheden for, at en person bliver eksponeret, indledende og fortsat opmærksom, påvirkes alene af den subjektive oplevelse en informationsproces, og for hvordan den forløber”<sup>237</sup>.*

Afsender - i dette tilfældet ledelsen og medarbejderne, har vurderet at teamorganiseringen er en god måde at give beboerne medbestemmelse i eget liv. Som også Sepstrup påpeger, er dette nødvendigvis ikke, hvad beboerne oplever som relevant. I første analysedel er det netop identificeret, at beboerne oplever konkret social responsivitet som relevant og vigtigt - og ikke hvorvidt medarbejderne er organiseret i team eller om de har mulighed for at vælge en daglig kontaktperson. Mange af beboerne tager end ikke stilling til, at de har mulighed for at vælge en daglig kontaktperson. Dette kan igen hænge sammen med at medarbejderne i mere eller mindre grad udviser abstrakt social responsivitet, hvilket beboerne ikke oplever som relevant - eller til fordel for dem.

Hvorvidt en beboer bliver *indledende opmærksom*<sup>238</sup>, hænger således sammen med, om informationerne og budskabet opfattes som relevant for den enkelte. Igennem analysen er det vist, at beboerne ikke finder det frie medarbejdervalg særlig relevant – hvis ikke medarbejderne bruger deres relations- refleksions- og meningskompetence. Af samme grund stopper informationsprocessen ved eksponeringssituationen og beboerne opnår aldrig at blive indledende- eller

---

<sup>236</sup> At en person er eksponeret vil sige “at en person kommer i sanseposition” (Sepstrup 2006: 130)

<sup>237</sup> Sepstrup 2003

<sup>238</sup> “Den kontakt med indholdet, der kan komme ud af, at modtageren er eksponeret, opdeles i ’indledende’ og ’fortsat opmærksomhed’. Indledende opmærksomhed er en kortvarig proces, hvor en modtager bemærker et eller flere elementer i et kommunikationsprodukt og danner en opfattelse af, hvad det handler om, hvem afsenderen er” (Sepstrup 2006: 131).

fortsat- opmærksomme<sup>239</sup>, på medarbejdernes budskab om at vælge den mest egnede medarbejder til at hjælpe dem. Beboerne oplever ej heller en *forståelse af budskabet*<sup>240</sup> eller en positiv *erindring*<sup>241</sup> om de frie medarbejdervalg i hverdagen - og det kan være grunden til at kun 6-8 beboere ud af 56 vælger daglige kontaktpersoner i huset og grunden til den manglende effekt ved budskabet.

Ovenstående iagttagelser ligger i tråd med beboernes vurdering af deres behov for hjælp i hverdagen. Flere beboere vurderer, at de har behov for hjælp og støtte, men de ønsker at medarbejderne bruger deres relations-, refleksions-, og meningskompetence, følgende er eksempler på dette;

*"Jeg har mere behov for en sludder, altså nogen som har tid til at tale med mig, ja .... [...] jeg har ikke så meget brug for hjælp til praktiske ting... det kan jeg selv finde ud af"*<sup>242</sup>.

Eller;

*"Nogen af dem de giver medicin, nogen af dem de skifter de gamle, nogen .....(lang pause) det er sjældent de stiller spørgsmål, det gør de faktisk aldrig. Det er helt forkert, det....er helt forkert"*<sup>243</sup>.

Eller;

*"Når jeg er bange [...] hvis jeg skal noget....så kan jeg godt være bange for at gøre det alene"*<sup>244</sup>.

Beboerne er eksponeret for medarbejdernes budskab (ADL støtte og hjælp i hverdagen). Beboerne er eksponeret i kraft af at de er visiteret til at bo i Parkvænget (et §108 botilbud), hvor personer med *"betydelig og varigt nedsat fysisk eller psykisk funktionsniveau har behov for omfattende hjælp til almindelige, daglige, funktioner eller pleje, omsorg eller behandling, [som de] ikke kan få dækket [...] på anden vis"*<sup>245</sup>. På den måde befinder beboerne sig i den nødvendige eksponeringssituation, hvor beboerne foretager deres subjektive valg. I denne fase vurderer beboerne om medarbejdernes budskab er relevant for dem.

---

<sup>239</sup> "Fortsat opmærksomhed er identisk med en vis fastholdelse af den indledende opmærksomhed, hvor igennem der sker en yderligere forståelse [...]Fortsat opmærksomhed er en af de mulige konsekvenser af indledende opmærksomhed i form af, at den indledende opmærksomhed fastholdes på hele eller dele af kommunikationsproduktet således, at modtageren bliver bevidst om sin opmærksomhed" (Sepstrup 2006: 131-132).

<sup>240</sup> "Virkninger af indledende og fortsat opmærksomhed er betinget af en eller anden form for forståelse. Modtagere, der bliver opmærksomme og danne sig en forståelse, vil inden for en bestemt tidshorizont huske eller glemme den forståelse, der følger af opmærksomheden" (Sepstrup 2006: 133).

<sup>241</sup> "Erindringens karakter og varighed har betydning for de effekter, der følger af kommunikationsprocessen, hvad enten de giver sig udslag i viden, holdning eller adfærd" (Sepstrup 2006: 133).

<sup>242</sup> (Interview C side 5).

<sup>243</sup> (Interview F side 5).

<sup>244</sup> (Interview B side 7).

<sup>245</sup> (Lov om social service §108 side 35).

Medarbejderne er af den opfattelse at deres kerneydelser (ADL støtte og vejledning, praktisk hjælp m.v.) er måder at højne beboernes funktionsniveau på og en meget vigtig opgave i praksis - en medarbejder beskriver det på denne måde;

*"Sådan forstod jeg også, det som blev sagt, at en af vores fornemmeste opgaver, det må være at af-institutionalisere dem igen – fordi de har været så længe i systemet, at de har afkoblet en masse ting. Det er dem vi skal hjælpe dem til at kunne igen<sup>246</sup>".*

En anden medarbejder italesætter deres opgaver sådan;

*"Det undrer mig, hvad man lægger i begrebet "tilbage på sporet" fordi... når jeg ser det udsagn "vi hjælper med det praktiske, rejser, medicin osv." **Det er alle de ting som vi 'normale' mennesker gør til daglig, for at vi kan leve normalt, for at vi kan leve som en del af samfundet. Og det er også det som vi støtter dem til.** "Skal du i bad? Okay, du kan ikke selv klare det, skal jeg tænde bruseren for dig, skal jeg stå ved siden af dig mens vandet løber" vi tilbyder forskellige ting. Og vi hjælper dem med at komme igennem mange forskellige ting – og jeg vil mene at det er mange meget vigtige ting vi hjælper dem med. Ganske almindelige hverdagsting, fx lægge tøj sammen når man har vasket, rede sin seng, hente nye håndklæder<sup>247</sup>".*

Men denne form for støtte og hjælp finde beboerne ikke nødvendigvis særlig relevant, som nedenstående beboercitater viser;

*"Jeg stod selv op, gik i bad og klarede det hele selv. Ja.... Fordi det her med angst der skal man handle fra morgenstunden. Fordi hvis man kommer lidt op ad dagen så har angsten overtaget – og så har angsten vundet den dag<sup>248</sup>".*

Eller;

*"De dage hvor jeg maler, der har jeg ikke brug for særligt meget støtte, så kan jeg sagtens klare det selv, vil jeg mene..... det er weekenderne som jeg hader mest...jeg ved det ikke rigtig, jeg kan bare bedre li' hverdagen – men i dag er det fredag – og så er der allerede nogen der holder weekend....dagene er bare rigtig lange<sup>249</sup>".*

Eller;

*"Jeg begyndte med at stå op, så gik jeg i bad, så gik jeg over og fik mine morgenpiller, så var jeg oppe og gå mig en tur. Jeg gik ned til kirken og så ned ad villavejen og så kom jeg ud her ved busstoppestedet [...] jeg klarede det mest selv.....og det gør jeg for det meste<sup>250</sup>".*

---

<sup>246</sup> (Interview M side 9).

<sup>247</sup> (Interview M side 9).

<sup>248</sup> (Interview A side 5).

<sup>249</sup> (Interview B side 7-8).

<sup>250</sup> (Interview F side 9).

Af samme årsag opnår beboerne derfor ikke i særlig høj grad en indledende- eller fortsat opmærksomhed af medarbejdernes budskab om praktisk hjælp og støtte - og ej heller en forståelse af hjælpen eller en erindring af budskabet dvs. – hjælpen. Som skrevet ovenfor oplever beboerne ikke at medarbejdernes hjælp til almindelige og dagligdags opgaver, som specialet relevant - netop fordi beboerne søger en oplevelse af konkret social responsivitet, som ikke nødvendigvis kommer til udtryk når medarbejderne hjælper beboerne med praktiske opgaver og gøremål. Dette kan også være en af grundene til at medarbejdere og beboere opfatter måden at arbejde på så forskelligt.

Ovenstående analyse skal ikke være med til at differentiere medarbejdernes kerneopgaver i praksis, men derimod vise hvorfor beboere og medarbejdere har forskellig opfattelse af hvordan der arbejdes i team i huset og dermed vise hvorfor den manglende effekt af budskabet udebliver. Analysen kan forhåbentlig være med til at synliggøre, at beboerne helt sikkert har brug for praktisk hjælp og støtte, men dét som beboerne prioriterer - er medarbejdernes evner at indgå i en relation med beboerne for derefter hjælpe dem med daglige gøremål i hverdagen.

For at vende blikket tilbage til hvordan medarbejderne forstår deres rolle og funktion som teammedarbejder, kan Sepstrups model også bruges. Denne gang skal medarbejdernes *informationsbehov*<sup>251</sup> også medtænkes. Hvis modellen for informationsprocesser sættes i spil, kan det siges, at medarbejderne er eksponeret for ledelsens budskab om at arbejde teambaseret. De er eksponeret, idet de er ansatte i Parkvænget og de ved hvordan organisationen er organiseret - derfor befinder de sig i den nødvendige eksponeringssituation;

*”Huset begyndte med teams – det er jo en ledelsesbeslutning....sådan vil jeg sige det, og det var absolut en af grundene til at jeg søgte arbejder her (mange nikker) det var vigtig for mig at det var en teamstruktur og ikke kontaktpersons-system<sup>252</sup>”.*

Eller;

*”Jeg har arbejdet med kontaktpersons-systemet i syv år på forskellige steder. Og det ønsker jeg ikke mere! Jeg har oplevet magtmisbrug for personalets side i forhold til beboerne ”det er min beboer” eller ”må jeg tage en appelsin – spørg din kontaktperson”... Jeg har oplevet manio depressive mennesker der gik i mani, når deres kontaktperson tog på ferie, selv om der var to på personen...hvor beboeren er gået i mani og har løbet rundt, og ikke har kunne være nogen steder – fordi hele*

---

<sup>251</sup> Informationsbehov er den subjektive oplevelse af forskellen mellem, hvad en person oplever at vide og gerne vil vide (Sepstrup 2006: 148).

<sup>252</sup> (Interview M side 2).



*deres verden drejede sig om de her personer. Så jeg har søgt dette job fordi vi arbejder i teams<sup>253</sup>”.*

I eksponeringssituationen foretager medarbejderne et subjektivt valg, de vurderer, som sagt, om budskabet om teamarbejde er relevant for dem. Som medarbejdercitaterne viser, har teamorganiseringen en vis grad af relevans for medarbejderne, selv om det stadig er noget uklart for dem, hvilken rolle og funktion de skal udfylde som teammedarbejder. En medarbejder udtaler fx at deres funktion er at *'hjælpe og støtte med praktiske ting'*, en anden udtaler at teammedarbejderne skal fungere som *'hjemmehjælp, værge eller støttepædagog'*, en tredje medarbejder mener at de skal fungerer som *'psykologer'* for beboerne<sup>254</sup>. Når ledelsen ikke har taget stilling til, hvordan medarbejderne informationsbehov kan medtænkes i organiseringen af teambaseret arbejde, florerer der stadig myterne om teamarbejdets fordele - som det også er vist i tidligere i analysen. For at medarbejderne oplever et informationsbehov vedrørende teammedarbejdernes funktion og rolle i Parkvænget, skal de informationer de stilles overfor, give medarbejderne *ny viden* vedrørende teamorganiseringen. Da ledelsen ikke har prioriteret at meningsudfylde teammedarbejdernes funktion og roller i praksis – må det nødvendigvis være vanskeligt for medarbejderne at agere som teammedarbejdere i organisationen.

Denne måde at kommunikere på er ganske almindelig i mange organisationer. Ofte har afsender udelukkende fokus på sit eget budskab og ikke på hvordan modtageren opfatter budskabet. Parkvængets tidligere ledelse - og medarbejderne for den sags skyld - kunne med fordel ha' haft fokus på;

*Hvem siger hvad gennem hvilken kanal til hvem med hvilken effekt, under hvilke omstændigheder og med hvilket formål<sup>255</sup>.*

Hvis medarbejdere og ledelse havde taget højde for disse overvejelser kan det være at beboernes og medarbejdernes informationsbehov var blevet dækket og nye erkendelser /og eller ændringer i praksis kunne få mulighed for at opstå.

---

<sup>253</sup> (Interview M side 3).

<sup>254</sup> (Interview M side 8).

<sup>255</sup> (Helder 1999: 15-16).

**(Pointer til konklusion – skal prioriteres og skrives):**

- Beboere opfatter team som en gruppe, de kender ikke det engelske ord team og tror det er timemøde medarbejderne holder. Dette indikerer at formidlingen omkring teamarbejdet ikke fungerer optimalt (måske får beboerne udelukkende information om teamarbejdet ved indflytning?).
- Medarbejderne oplever at de arbejder tværfagligt qua deres organisering i team (der arbejdes nødvendigvis ikke tværfagligt fordi der arbejdes i team)
- Medarbejderne har svært ved at skelne mellem fordelene ved at arbejde i team (myter) og hvordan de i virkeligheden samarbejder (flerfagligt og fællesfagligt). Kendetegnene ved flerfagligt samarbejde er, at hver enkelt medarbejder er ekspert og arbejder selvstændigt (der mangler altså fælles mål, fælles fremgangsmåde, fælles værdier og fælles viden i praksis). Kendetegnet ved fællesfaglighed er at medarbejderne løser de samme opgaver på den samme måde. (Dette kan både være en fordel og en ulempe jf. tamme og vilde problemer)
- Teamene i Parkvænget har kendetegn fra det hyggelige og det velfungerende team. Kendetegnene fra det hyggelige team og det velfungerende team kan ses ved medarbejdernes høje grad af social refleksivitet (trivsel og stemning i teamene, idylliseringen af teamarbejdet). Der kan dog også ses tegn på medarbejdernes lave opgave refleksivitet, (manglende metarefleksion – medarbejdernes overvejelser om teamarbejde) som kan skyldes almindelige barrierer i praksis (langtidssygemeldinger, udskiftning i personalegruppen m.m.)
- Teamene i Parkvænget befinder sig i et udviklingsstadium, hvor de stadig har meget fokus harmonisøgnings, undgåelse af uenighed og usikkerhed på egne roller i teamet. Derudover ses idyllisering af teamarbejdet tydeligt i medarbejdernes italesættelse, hvilket også indikerer udviklingsstadiet i teamene. Medarbejderne er 'afhængige' af deres nærmeste leder og dette lægges pres på afdelingslederne.
- Udviklingen af teamene skal ses i forhold til Parkvængets tidligere organisering, hvor der ikke i særlig høj grad har været mulighed for at diskutere og meningsudfylde teammedarbejdernes rolle/r i teamene
- Medarbejdere og beboere har forskellig opfattelse af begreberne teammedarbejder, kontaktperson og støtte- og kontaktperson. Analysen viser at beboerne både italesætter oplevelsen af abstrakt social responsivitet (samvær der er platonisk) hos teammedarbejdere, kontaktpersoner og støtte- og kontaktpersoner. Beboerne italesætter gennem alle interviewene et ønske om konkret social responsivitet (samvær der bygger på relationer) hos de medarbejdere der er i kontakt med dem
- Medarbejderne italesætter kontaktpersonsordningen som negativ og sidestiller ordningen med flerfagligt samarbejde, hvor der mangler videndeling og fælles faglige diskussioner i praksis. Medarbejderne beskriver ydermere kontaktpersonsordningen som værende årsag til at beboere og medarbejdere får en dårlig relation til hinanden

- Analysen dokumenterer at evnen til at skabe relationer dvs. at møde beboerne med fx konkret social responsivitet – ikke afhænger af hvordan medarbejderne er organiseret – men af hvordan medarbejderne håndterer og forvalter deres faglighed og relationskompetence
- Analysen beskriver at teamarbejdet ligger i tråd med udviklingen og tænkningen inden for organisationsteorien om lærende organisationer (medarbejderne har et ønske om at blive set både som fagperson og som menneske) livslang læring på arbejdsmarkedet
- Analysen beskriver kort forskellen mellem teambaserede organisationer og traditionelle organiserede organisationer – det indikeres hvor Parkvænget har befundet sig og befinder sig nu.
- Analysen dokumenterer, at der er flere myter i spil når der tales om teamarbejde, følgende bliver aflivet, medarbejderne yder mere fordi de er i et team, (jf. at køre på frihjul), medarbejderne arbejder tværfagligt fordi de er organiseret i team (jf. flerfaglighed og fællesfaglighed), medarbejderne er bedre til at indgå i relationer til beboerne fordi de arbejder i team (jf. abstrakt social responsivitet) team er den bedste måde at organisere medarbejdere på (jf. teamudvikling og forming fasen)
- Der er forskellige opfattelser af hvorfor medarbejderne arbejder i team, beboerne mener det er lettere (mindre ansvar og ringere relation til beboerne) for medarbejderne. Medarbejderne mener at teamarbejdet giver beboerne medbestemmelse og frihed til at vælge mellem medarbejderkompetencerne i huset.
- Analysen viser at i socialpsykiatrien kan det være en fordel at have en fællesfaglighed, idet problemstillingerne ofte er komplekse (jf. vilde problemer). For at kunne håndtere dette kræves en kompetent faglighed der både bygger på viden-i-handlinger og viden-om-handlinger.
- Kompetent faglighed indebærer faglige kvalifikationer og personlige medarbejderkompetencer – analysen viser at medarbejderne bør arbejde mere på deres relations- refleksions- og meningskompetence. Analysen viser hvorfor det er svært for medarbejderne at bruge disse kompetencer (jf containing-function og projektiv identifikation) medarbejderne udtrykker ubevidst abstrakt social responsivitet overfor beboerne
- Medarbejderne bruger gerne deres viden-i-handling og viden-om-handlinger når de sætter deres faglighed i spil. Viden-i-handlinger bruges til at argumentere for teamarbejdet og viden-i-handlinger bruges når medarbejderne indgår i relationer med beboerne
- Parkvængets tidligere ledelse har ikke i særlig høj grad haft fokus på stadiene i indførelsen af teambaseret arbejde (jf tavs viden bl.a. i forhold til teammedarbejderens rolle og funktion).
- Medarbejderne har ikke i særlig høj grad overvejet hvordan deres budskab vedrørende frit medarbejdervalg eller hjælp og støtte i hverdagen modtages af beboerne. Dette har medført at der er forskellige opfattelser og en ringe effekt i forhold til valg af daglige kontaktpersoner.

- Derudover viser undersøgelsen at beboere og medarbejdere har forskellige opfattelser at beboernes behov for hjælp, beboerne udtrykker igen at de har behov for konkret social responsivitet i hverdagen – hvilket ikke altid kommer til udtryk i medarbejderne almindelige daglige arbejdsopgaver.

## Stof til eftertanke.....

*"Det gjør ikke noget at være født i Andegaarden, naar man kun har ligget i et Svaneæg! Den følte sig ordenlig glad over al den Nød og Gjenvordighed, den havde prøvet; nu skjømmede den just paa sin Lykke, paa al den Deilighed, der hilsede den. - Og de store Svaner svømmede rundt omkring den og strøge den med Næbet. I Haven kom der nogle smaa Børn, de kastede Brød og Korn ud i Vandet, og den mindste raabte: "Der er en ny!" og de andre Børn jublede med: "ja der er kommet en ny!" og de klappede i Hænderne og dansede rundt; løbe efter Fader og Moder, og der blev kastet Brød og Kage i Vandet, og Alle sagde de: "Den nye er den smukkeste! saa ung og saa deilig!" og de gamle Svaner neiede for den. Da følte den sig ganske undseelig og stak Hovedet om bag Vingerne, den vidste ikke selv hvad! den var altfor lykkelig, men slet ikke stolt, thi et godt Hjerte bliver aldrig stolt! den tænkte paa, hvor den havde været forfulgt og forhaanet, og hørte nu Alle sige, at den var den deiligste af alle deilige Fugle; og Sirenerne bøiede sig med Grenene lige ned i Vandet til den, og Solen skinnede saa varmt og saa godt, da bruste dens Fjedre, den slanke Hals hævede sig, og af Hjertet jublede den: "saa megen Lykke drømte jeg ikke om, da jeg var den grimme Ælling!"<sup>256</sup>.*

---

<sup>256</sup> (Andersen 1844).

## Litteraturliste:

**Aanderaa, Inger:** 2000 '*Relationer i teamarbejde – et psykodynamisk perspektiv*' Hans Reitzels Forlag

**Andersen, Christian, Hans:** 1844 '*Den grimme ælling*' Det kongelige bibliotek

**Argyris, Chris:** 2000 'Organisatorisk læring - single- og double-loop', i '*Tekster om læring*', Knud Illeris, Roskilde Universitets Forlag

**Bakka, Jørgen & Fivelsdal, Egil:** 2001 '*Organisationsteori – struktur, kultur, processer*' Handelshøjskolens Forlag

**Dybvad Larsen, Henrik** (red): 2008 '*Læring og kompetenceudvikling på jobbet*' i (red. Videnscenter for socialpsykiatri) '*Når rejsen er målet – metoder i socialpsykiatrisk praksis*' Videnscenter for Socialpsykiatri

**Grove, Margit & Tosøe-Jensen, Nanna:** 1996 '*Sygeplejefaglig ordbog*' Gyldendal Undervisning

**Herheim, Åste:** 2003 '*Socialpsykiatri - en lærebog*', Systime Academic

**Jensen, Pernille:** 2006 '*En helt anden hjælp*' Akademisk forlag

**Jerlang, Espen & Jerlang, Jesper:** 2001 '*Psykologisk-pædagogisk opslagsbog*' Gyldendals forlag

**Klitgaard, Gitte:** 2004 '*Når socialarbejdere forsker i egen praksis. Eller: inspiration fra den narrative tilgang*' i (red. Fl. Andersen og Klaus G. Henriksen) '*Den lærende pædagog – pædagogiske kompetencer i praksis*', Alinea Egmont

**Krogstrup, Hanne Kathrine:** 2003A '*Opskrift på Bikva-modellen*' i (red. Dahler-Larsen og Krogstrup) '*Nye veje i evaluering*' Systime Academic

**Krogstrup, Hanne Kathrine:** 2003B '*Om at overvinde forhindringer i bikva-modellen*' i (red. Dahler-Larsen og Krogstrup) '*Nye veje i evaluering*' Systime Academic

**Kvalitet i socialpsykiatrien** (2. let revideret udgave) Videnscenter for Socialpsykiatri

**Lov om social service:** 2005 '*Lov nr. 573 af 24. juni 2005*' Socialministeriet

**Møller, Lis:** 2008 '*Udviklingsstøttende relationer – at være anerkendende og bevare sig selv*' i (red.) Lihme, Benny '*Invitation til socialpsykiatri*' Akademisk Forlag

**Nielsen, Bo Kristian:** 2007 '*Effektmåling og dokumentation af socialt arbejde – effektmålingens gevinster – faglig kvalificering*' Distancekurser – Institut for Kompetenceudvikling

**Nudansk ordbog:** 2001 '*Politikens Nudansk Ordbog med etymologi*' Politikens Forlag

**Plon, Lillian:** 1999 '*Fremmedordbog*' Gyldendals Forlag

**Rishøj, Sif & Frank, Thomas:** 2008 *'Team – hvorfor, hvornår og hvordan? En håndbog med konkrete redskaber'* Forlaget Ankerhus

**Rothuizen, Jaap, Jan:** 2008 *'Udviklingsstøttende relationer – at være anerkendende og bevare sig selv'* i (red.) Lihme, Benny *'Invitation til socialpsykiatri'* Akademisk Forlag

**Socialpsykiatri:** 2009 *'Systemets tilbud om ikke at være systemet'* i nr. 3 *'Tema: Støtte- og kontaktperson'*, Socialpsykiatri

**Storch, Jacob & Molly Søholm, Thorkil** (red.): 2005 *'Teambaserede organisationer i praksis – ledelse og udvikling af team'* Erhvervs psykologserien, Dansk Psykologisk Forlag

**Strand, Liv:** 1994 *'Fra kaos mod samling, mestring og helhed psykiatrisk sygepleje til psykotiske patienter'* Gyldendal Undervisning

**West, Michael:** 2008 *'Teamwork – metoder til effektivt samarbejde'* Dansk psykologisk forlag