

Interviewer	Jeg vil i hvert fald sige tak fordi jeg måtte få denne halve time.
Alle	(Latter og snak i munden på hinanden.)

	er et interessant og stimulerende arbejde. Der er et eller andet engagement, man vil gerne, man har den gode intension.
L	Men du har ikke tiden og ressourcerne.
K	Nej
T	Og det gør et eller andet ved en, det gør et eller andet ved en.
Li	Og det er jo ikke bare os. Altså det er jo... ude på gulvet, om jeg så må sige. Der er vi jo også selv, ikke også. Men men øh det er jo hele vejen igennem, det jo altså... det jo alt det der er sparet i kommunen og de laver om og man skal... og man skal hele tiden noget nyt, og så laver de det lidt om, fordi så tænker de, nå men så tror de nok, så kan vi nok narre dem med at så er det nemmere på en eller anden måde... nogen gange så tror jeg de er ude på at narre os (latter), altså inde fra kommunen af... for det er sgu blevet hårdt de seneste år at være ansat inden for det her system, det er det altså virkeligt
K	Ja
Interviewer	Tror I at det ville hjælpe, hvis det var at der simpelthen systematisk sat tid af til... jamen en time hver dag, der mødes man til det her. Ville det gøre en forskel, hvis der var sat tid af til det.
Li	Jamen hvad er en time, når vi skal komme fra syd og nord og øst og vest
K	Ja
T	Så var det bedre at samle det til en gang om ugen, der har vi ret til at samles eller skal vi samles og lave det her.
L	Jamen vi kan jo ikke gøre det, hvis vi ikke får nogle ressourcer tilført, fordi...
T	Nej nej, men det var jo også hypotetisk
K	Men jeg synes stresset er værst i praktiske opgaver som vi ikke får løst, det er det som... også er der mange forskellige møder vi skal, forskellige ting vi skal og så tager det tiden fra de ting vi skal gøre lokalt. Det kan være lidt frustrerende.

K	Altså jeg synes ikke vi kan kalde det et selvstyrende team.
L	Nej
Li	Nej
T	Vi vil da ikke få ku få tid til det
L	Nej nej
T	Og hvorfor egentlig... Det det... på en måde så burde man jo ku det, fordi det jo... det jo ikke for at hygge os, det vel noget vi kan bruge, og som skal kunne bruges, og til gode for beboerne og deres pårørende.
Interviewer	Og måske gøre jeres arbejde mere effektivt.
T	Ja og mere inspirerende.
K	Ja
Interviewer	Har I eller nogle tanker, for nu jeg tror vi er ved at nå der til ti minutter i, har I nogle tanker som I har lyst til at dele i forhold til jeres oplevelser af læring... ...i behøver ikke have nogen, men det var bare hvis...
L	Men ja team det kan jo være mange ting...
Interviewer	Det er rigtig mange ting.
L	Ja
L	Så øh...
Interviewer	Jeg synes da også at jeg har fået meget indblik i, hvordan I oplever det. Og nok nogle af de paradokser som opstår lidt
T	Ja
K	Ja
T	Jeg tror også, at jeg forstod det lidt bedre selv
K	Ja ja
Interviewer	Fordi at det det... man og det synes jeg også udstråler af de der, netop at alle oplever at det

L	Jamen du kan jo godt have engagementet, men men øh jeg tror nogle gange at man fokusere lige på den ... på de enkelte opgaver, nu skal de nås... og det er fokus lige her og nu, for det er presset og så får du ikke alt det andet med.
K	Men jeg tror også, når vi er ikke så mange på... på det huset, så tænker man, jamen vi er jo ikke den styrke vi skulle ha været... så det er jo det. Men man gør jo tingene så godt man kan med de ressourcer man har ikke også... så det trives man jo med, men man kunne jo alligevel ønske sig et løft for eksempel
T	Jeg tænker også nogen gange, at nu for eksempel for igen at nævne det der...jeg har lige været det der palliation 7 ugers kursus, og der har jeg arbejdet med noget som har så gjort...at jeg har enormt meget, kunne have enormt meget lyst til at diskutere det med jer og få lavet et eller andet ud af det, noget undervisningsmateriale for hjælpere og assistenter..øh og ..øh og jeg synes det er vildt vigtigt at man ku gøre det, men samtidig har jeg også sådan en oppe i mit hoved som siger: men det kan ikke lade sig gøre, det bliver der ikke tid til.Hvis nu jeg ikke havde den der sagde sådan, så ville jeg måske prøve at motivere mine kollegaer, også sige det kan da godt lade sig gøre det her, tænkt hvis vi kunne få noget godt ud af det her.
Interviewer	Så det er lidt lige som om at der er en tavs... holdning til at.. det der med at tage tid ud til udvikling og øh læring det er der faktisk ikke tid til?
K	Ja
T	Altså ja, det er i hvert fald den jeg nu... det kan, det får vi alligevel ikke tid til, fordi det kræver jo noget...for så skal vi jo lave nogle retningslinjer og så videre. Det er noget man skal sidde og arbejde med, det er ikke noget man lige laver på to timer.
Interviewer	Ville I få lov til af ledelsen?
L	Ja, men...
Li	Det er fritiden
L	jeg tror også at vi ville få at vide at vi selv skulle finde ressourcerne, det er ikke sådan at vi får tilført ressourcerne.
Interviewer	Er det en del af det at være i et selvstyrende team, at det er noget...at det ansvar bliver lagt over til jer?

Interviewer	Det det gør at man bliver sådan lidt... hvad er det egentlig, der er på spil?
T	Ja det kan jeg godt forstå.
K	Ja
Interviewer	Fordi det er lige som om at man siger noget, men egentlig også har nogle andre holdninger.
T	Det er godt nok....
K	Det er vel lidt begge dele, jo
L	Jeg kan ikke huske de der spørgsmål
T	Prøv lige at læs det første igen.
Interviewer	Det er det der med at 12/17 føler de har tilstrækkelig og nødvendig viden. Men 10 ud af 12 oplever at der er kompetencer og ressourcer som mangler for at teamet kører optimal.
T	Ok, altså lige direkte altså inde i teamet mangler der nogle kompe...det er der nogle der har ment. Det var alligevel mange ...10
Interviewer	Ja og 3 ud af 4 føler ikke at deres behov for faglig udvikling er tilfredsstillet. Altså det er jo nogle paradokser, som jeg egentlig synes var interessante, for det... og jeg kan prøve at sige hvad det var jeg tænkte. Det var at man man måske kører... man arbejder rigtig hårdt og man når sine resultater og det kunne jeg også læse i skemaerne. Man når sine resultater og sådan noget der. Men at man også siger nogle ting som ikke altid... som man gerne vil stå inde for. Vi tager læring seriøst og vi tager sam... vi tager samarbejde op til evaluering, men vi har det ikke rigtigt på dagsorden. Og sådan noget der, så nogen gange når det kommer ned i det praktiske så har man det ikke helt med alligevel. Men at man har intensionen.
Li	Det tror jeg
T	Ja det det tror jeg godt
K	Ja ja ja
L	Det tror jeg, det tror jeg
T	Men så har man måske ikke i virkeligheden engagementet

K	Det gør der jo og nogle gange kommer vi også ud på forskellige kurser eller sådan noget
Interviewer	Så der er også noget formel i og med, at I bliver sendt på kurser og...
K	Ja en gang i mellem.
T	Ja
Li	Ja
Interviewer	Det leder mig faktisk til noget af et paradoks. Fordi at kan i huske da mig og Mette lavede ... øh... hele det her forløb for jer her i efteråret. Der fik I en masse spørgeskemaer af mig som i skulle svare på.
Li	Ja før vi gik i gang ik?
K	Ja
Li	Ja
Interviewer	Og der var der faktisk næsten 2/3 som følte at de havde tilstrækkelig og nødvendig viden. Og det er jo dejligt at høre. Men samtidig oplever 10 ud af 12 at der mangler kompetencer og ressourcer for at teamet kører optimalt. Og 3 /4 føler ikke at deres behov for faglig udvikling er tilfredsstillet. Så det er sådan lidt at det er, det er lige som om at... på den ene side så føler man at det er godt nok og på den anden side så føler man det mangler. Og det samme i forhold til at man er ikke enige om at der er samarbejde og trivsel på dagsorden, men samtidig siger i at i løbende evaluerer samarbejdet. Så der er sådan nogle paradokser der ligesom opstod i det materiale jeg fik. Som jeg egentlig synes... det var egentlig interessant. At man i nogle spørgsmål svare det ene og i så i nogle andre faktisk det modsatte. Og også i forhold til at 13/17 oplevede længere varende perioder med negativ stress 12/19 oplever ikke et godt arbejdsmiljø, men 15/19 oplever flow, alle oplever det er et interessant og stimulerende arbejde
T	Ja det kan jeg godt se.
Interviewer	Og oplever stor indflydelse og stort set alle gode muligheder for at tilrettelægge det. Ja det kan jeg godt forstå. Det har været svært at arbejde med.
T	

	implementere det?
T	Nej det synes jeg ikke. Der er der jo ikke... øh... Der er ikke tid og ressourcer til det.
K	Altså i teamet kan vi jo udveksle, men jeg kan..
Li	Men men det synes jeg da også... altså det er da lidt begrænset i det... to timer den ene uge og... altså 1 gang om måneden og så har vi et stort SIP med D en gang om måneden, altså det er ikke meget vi ser hinanden. Og når vi ser hinanden, hvis vi så har en lang dagsorden vi også skal holde.... jamen så bliver det jo ikke, altså ikke fordi jeg synes vi snakke en hel masse privat., men men... og det skal vi heller ikke for det har ikke noget med læring at gøre, men det kunne være rart en gang imellem at man kunne snakke om noget andet end. At man hele tiden er bundet til noget eller andet... for så får man en association og så ... nej det er der ikke tid til, vi er nødt til at gå videre og holde os stringent til. Er det ikke sådan at det foregår mest...
Li	Synes i ikke det
K	Jo
T	Jo
L	Jamen jeg tror ikke lige det var det du mente.
Interviewer	Det...det vil jeg og meget gerne høre om, fordi at det siger jo noget om hvilke rammer der er og hvilke muligheder i har.
K	Men jeg vil også sige at det team vi tilhører, vi tilhører jo det her team, men samtidig tilhører vi også det team, hvor vi....
L	På vores arbejdsplads
K	Ja ja.. og der har vi jo også gruppemøder og der har vi det også... læringsituationer, hvor vi tager nogle temaer op og sådan ikke også.
Interviewer	Så der sker også læring i andre teams I er med i?
Li	Der gør der
I	Ja

K	Sidemandsoplæring.
Li	Et eller andet og sagde, ja... det havde jeg bare ikke lige tænkt på på den måde. Det kom jeg så til at tænke på i de næste 1½ uge (latter) Så der var der masser af undervisning. Så må man jo håbe at nogle af de andre har skrevet at de fik undervisning. (latter)
K	Men det køre jo hele tiden.
Interviewer	Hvad betyder det, at I geografisk er et stykke fra hinanden? For i er jo et team som geografisk er placeret mange steder. Hvilken betydning har det for, at I kan lære af hinanden?
L	Det er lidt en ulempe, selvfølgelig er det det.
Li	Ja
K	Ja
L	Fordi at vi skal ringe til hinanden og tit når vi ringer til hinanden, altså vi jeg nu ringer til en af de andre, det er mest K den sidste stykke tid. Jamen så står hun inde ved en beboer og kan ikke snakke eller omvendt, ik altså det er en ulempe.
Interviewer	Så det er jeres møder, hvor i
L	er fysisk sammen
Interviewer	Har mulighed for læring
L	Ja
Interviewer	Oplever I andre barrierer? Har I tid ressourcer, muligheder for det.
Li	Nej.
K	Det synes jeg ikke.
L	Nej, det har vi jo ikke, det vil sige. Øh... Når du siger det der når man lige pludselig ringer tilbage når den anden ikke har tid. Det er jo på grund af mangel på tid.
Interviewer	Jamen os, hvis I har nogle gode ideer har I så mulighed for, at I kan få lov til at

Interviewer	Ja, nu snakker du om tværfagligt team, hvordan går det med at arbejde tværfagligt med læring... Sådan hjælperne og terapeuterne imellem her os...
L	Jeg tror det foregår på samme måde. At det er ikke en bevidst ting de har på dagsorden. Men det er jo læring alligevel, når vi sidder og har de der møder.
Li	Det er det i hvert fald. Der er da også nogle ting der er decideret... altså kompetenceudvikling det er jo decideret læring over for... øhhh....
L	Ja når vi sidder til de der tværfaglige, vi kalder det jo ikke læring. Men det er vel læring...
Li	Ja det vil jeg da nok sige.
L	Det er det da. Vi kalder det det bare ikke. Vi er ikke bevidste om det ord.
Interviewer	Kan I se det som en barriere, at I ikke er bevidste om det?
L	Næ
Li	Næ, det synes jeg da heller ikke.
T	Hvad var det for nogle tværfaglige du snakker om?
L	Tværfagligt møde, det har vi en gang om ugen.
T	Nå dem der, ja.
L	Ja og der foregår det os.
L	Jeg tror da om du kalder det det ene eller det andet altså det kan være lige godt.
K	Ja
Li	For jeg kan da tænke på da vi tidsregistrede. Også de første. .. vi startede vel en onsdag eller sådan et eller andet. De der dag i den første uge. da gjorde D mig opmærksom på, at jeg slet ikke havde noget undervisning eller undervisende inde i ... inde i min daglig dag. Nå nej sagde jeg så, men det har jeg... altså jeg har bare ikke lige tænkt det. Jeg havde bare ikke lige tænkt det på den måde, fordi der var da masser af gange, hvor man viste...

L	Ja
K	Ja det er det
K	Ja
Interviewer	Når situationerne opstår.
L	Ja
T	Ja
L	Vi har ikke dagsorden der hedder...på vores møder der hedder læring.
Interviewer	Er der noget som er blevet anderledes efter I er blevet teamorganiseret, i forhold til læring?
L	Nu har vi jo været teamorganiseret faktisk hele tiden. Vi startede jo ud med så snart vi blev afskilt i med ude og inde område, så var vi i et team. Så vi har ikke prøvet ikke at være et team, i hvert fald ikke i denne her organisation. Det har vi jo ikke prøvet. Det var jo lige fra første dag af så blev vi jo samlet og havde møder lige fra... altså det startede for to år siden.
K	Jo jo men før det mener jeg.
L	Jamen før det, der var vi jo, der var vi jo alle sammen, jeg var i hvert fald tilknyttet et andet team ik, jeg var jo tilknyttet de andre piger ude i Harlev.
K	Så var der tværfaglige teams på arbejdsstedet.
L	Nej jeg var tilknyttet sygeplejeteamet ude i X(Er anonymiseret). Ik,
K	Nå
L	Der var jo ikke et team, hvor vi var både inde og ude. Vi var jo et team.
K	Det synes jeg ikke vi har haft.
L	Al den tid jeg har været... de 10 år jeg har været. Der har jeg været i team, faktisk.
K	Ja altså det har jeg så men, men i tværfagligt team med gruppelederen på afdelingen.

	har haft lidt svært ved at og ligesom konkretiserer det til vores situation. Jeg ved ikke om det er rigtigt at sige.
Interviewer	Der er ikke noget rigtig eller forkert at sige, så ... det er jo dine tanker. Du kommer med.
K	Nej, ja. Men i det hele så har det jo været en læringsituation.
Interviewer	Ja
K	Ja helt sikkert.
Interviewer	Grunden til at jeg spørger om sådan noget som hvilke krav det stiller at lære. Det er jo også fordi jeg tænker på. Det kræver jo at man er sammen, eller at man har noget refleksion sammen, eller at man kommunikerer sammen, at man laver noget sidemandsoplæring eller man laver et eller andet. OG det stiller jo nogle krav til at man tænker på det i hverdagen
L	Ja da
T	Ja man skal være bevidst om det.
Interviewer	At man har fokus på det.
L	Ja
Interviewer	I forlængelse af det vil jeg gerne spørge jeg om hvilket betydning har læring i jeres team, altså hvor højt bliver det vægtet?
L	Jeg tror ikke det er noget vi sådan set har været inde på altså som sådan nu skal vi have læring. Det er jo ikke sådan vi siger, så jeg tror ikke vi bruger udtrykket læring, men jeg tror... at at ... det er jo læring alligevel. Jeg tror bare ikke at vi er bevidste om det og tænker nu er det læring vi har.
Interviewer	Hvad kalder i det så?
L	Vi kalder det sparring, eller vi kalder det udveksling af viden, eller vi kalder det... teamwork.
Interviewer	Og som jeg hører så er det også tit noget som foregår sådan lidt mere uformelt.

Li	Ja
Interviewer	Nu det her I snakker med omkring supervision og du snakker om at I måske diskuterede de har emner, måske for lidt. Og sådan noget... bruger I det her at reflektere med hinanden og prøver at skabe overblik over, hvad er egentlig mine holdninger og værdier og så'n noget
Ka	Det gør jeg ik
T	Naaa...det lyder spændende
L	Altså indimellem... holdninger og værdier, de kommer jo frem, eller øh de bliver måske mere synliggjort, når man har supervision, fordi man selv kommer til at tænke på det.
T	mmm... det tror jeg, du har ret i
K	Man er jo selv med til at finde et problem, selv om man tror, naar jeg har ikke noget i dag
L	Ja men også den måde du selv skal løse på, altså fordi en supervision det er jo at man selv finder løsningen på et eller andet, ik. Og der finder man jo egentlig også ud af hvad en værdier er, og ens egen holdning.
Interviewer	mmm... strukturere I læring i jeres team? Er det sådan at i...i har en plan for hvordan i lærer?
T	Hvad tror du selv (lav latter)
L	Nej
K	Nej det tror jeg ik.
L	Nej
Interviewer	Tænker I over hvilke krav det stiller at man kan lære i team? Er det noget I sådan har haft oppe og vende?
T	Hvilke krav stiller det (undren)
K	Der har da også været en del af læringen som har været mere eller mindre positiv... Hvad er det det hedder... det vi har gået igennem... så har det nok været mere struktureret, selvom vi måske kunne... hvad er det nu... handlemålene og de her ting. Selvom vi måske

Interviewer	mmm.... Så det var også det at lære at håndtere de andre faggrupper i denne her situation.
Li	Ja
T	Ja det er svært
Li	Ja det det var det. Og så måske og så kunne jeg godt tænke næste gang, jamen så må vi ... så må jeg, så må jeg søge hjælp på et andet tidspunkt end bare stå med det selv og tænke og være lige ved at hyle over det og så sige nu gider jeg ikke snakke om det mere fordi det løser jo heller ikke nogen problemer at jeg ikke gider snakke om det mere fordi... men det var jo fordi jeg selv havde det hårdt, ik, altså nu kan jeg ikke høre om det mere nu må i holde op. Altså sådan kan jeg jo ikke bare sige. Altså det er jo ikke særlig voksen og pædagogisk at sige sådan.
K	Men det jo også nu så... også inddrage lægen og lægen kommer næste gang og måske høre hvad det har været og... de andre de andre faggrupper.det kunne også være en god ting at gøre. I tilsvarende.
T	Eller få en af os to, ikke
Li	Ja nu kan du jo... nu kan du jo rigtig.
T	Altså nu vil jeg godt lige sige, at jeg jo ik... altså det jo ikke fordi jeg har været 7 uger på et palliationskursus, så er jo altså ikke perfekt i og... overhovedet ik, jeg har jo lært nogle ting, jeg har snuset til nogen ting, ... men je... jeg er jo ikke nogen specialist, vel.
Li	Nej (latter) nej, det ved jeg godt du ikke er.
T	Jamen det ved jeg ikke om D tror, for det er jeg ikke
Li	Nej, men altså du er sådan en man kan snak med om om tingene.
T	Man kan sige i hvert fald at jeg er interesseret i det... meget.
K	Du er en sparringspartner [ja] kan man sige, ik
T	Og jeg vil kunne finde ud af noget, fordi jeg har en masse viden om hvor jeg kan søge ting

Interviewer	Men bruger I meget supervision, hvor tit har I sådan noget?
L	Det har vi jo når vi har møde, altså det er vel 1 gang om måneden.
K	Ja
Li	Ja
L	Vi har det fast
Interviewer	Så det er en måde I gør læring formel på... på en eller anden måde i jeres team.
T	Altså jeg har aldrig tænkt på at det var læring, men det er det jo.
Interviewer	Altså læring det er jo meget, altså det er jo også det her med og ændre adfærd og lære at sådan er... kan jeg også se på tingene og få et andet perspektiv på. Så har man jo også lært noget. Så så det er jo ikke nogen gange at det er en teknisk ting, at man nu kan give insulin. Det er jo nogen gang også nogle ting, nogle holdninger [ja] og nogle andre ting.
L	En forståelse, i hvert fald os.
K	Ja
Interviewer	Er det det I bruger supervision til?
Li	Altså nu fra den gang jeg havde. Det var fordi jeg havde det hårdt med det. Altså jeg havde... jeg havde brug for at komme af med det og så viser... også er det så bare... heldigt for mig... (latter) at der er nogle andre som måske har siddet i samme situation og så kan vi lige tag og snakke om det her, ik. Altså det, altså jeg synes i hvert fald at det var godt for mig og fik... fik det sagt.
Interviewer	Hvad fik du ud af at få det sagt?
Li	Jammen at ... jeg fik en lettelse ud af det, fordi på eller anden måde, så så var det jo ikke mig, der var forkert på den. Eller eller det tror jeg heller ik at jeg nogen sinde har syns at det var. Men jeg havde den der... det der pres fra de andre faggrupper som måske ikke har været så tit i den situation hvor man har stået med en død, og sku sige jamen nu... eller en døende, nu er det altså sådan og nu er der taget den beslutning og så kan det ikke hjælpe noget at vi laver om på den, fordi... Det tjener jo ikke noget formål.

	(Snak i munden på hinanden)
Li	Tænker du på medicin
L	Ja på fosamaxen, for eksempel, ik?
T	Ja ja
T	Jamen det er så konkret
L	Ja men det er jo for ha... så har du en helt konkret ting.
T	Ja ja
K	Noget eksakt
L	Ja, ek... ja
T	Jeg synes godt, at vi måske kunne lære, eller diskutere mere etiske dilemmaer og den slags ting. Det gør vi ikke, det gør vi ikke ret meget i. VI får ikke tid... Men det er jo egentlig vigtigt.
K	Men vi har jo gjort lidt når vi har supervision. Så har vi jo haft noget sam... tema op ikke også. Ting som vi har stået i, og det har jo været dejligt.
Li	Fordi jeg tænker også på det, nu du sidder og har været... og ... det der om døden, og så videre. Den gang jeg sad i det der dilemma.
T	Nå ja ja, jeg har også tænkt på dig.
Li	Hvor at de andre personaler altså assistere og... og hjælper og sådan noget kom og sagde. Det kan ikke være rigtigt, det kan ikke være rigtigt og... jamen det var jo ikke mig der havde taget den beslutning eller eller undladt at gøre hvad der sku gøres eller eller noget som helst... altså, og jeg tænkte, nej nu må i fandme holde, fordi...
T	Der skulle du have haft hjælp der
Li	Jeg kan simpelthen ik... det er ikke min skyld (opgivende latter)
T	Du skulle have haft hjælp... øh i den situation... der skulle være nogen som ku... altså ik... altså så i var flere om at kigge på den her sag og få den redt ud så alle var trygge og tilfredse med den igen.
Li	Ja men altså, det fik jeg så bagefter, da vi fik det snakket igennem i min supervision, ik så.
T	Åh den havde jeg os lige tænkt på.

	ale... meget alene med det. Så når jeg virkelig skal lære noget, så skal jeg altså have noget med, så jeg kan sparre med når jeg kommer hjem såsådan har jeg det.
K	Du er ikke alene om det lis
Li	Hva?
K	Du er ikke alene om det lis (griner)
L	Jeg tror da også at læring er porten til udvikling nu. Egentlig. For du kan ikke lave noget udvikling, hvis ikke du får noget læring ind.
Interviewer	Nej
L	Så det står det egentlig for mig som... lidt
Interviewer	Hvilke erfaringer har I så med at lære af hinanden her i teamet?
L	Det sku da helst være gode erfaringer (latter)
Interviewer	Ja men prøv... altså hvis i kan komme med nogle erfaringer.
Li	Ja, det må være noget konkret, ik os, du tænker på?
Interviewer	Ja... Hvordan gør I, når I lærer af hinanden, er der nogle bestemte måder som I lære godt ved?
L	Naa men jeg tror da, det vi for det meste gør det jo kaster ud på bordet, hvis der er et eller andet. Hvordan vil i gøre det her, ik...og så og så ka man jo, og så kommer der forskellige indgangsvinkler til hvordan det her problem det kan løses. Også kommer man jo, får man jo tit nogle input, som man slet ikke havde tænkt på selv.
T	Jamen jeg synes da at vi bruger det for lidt, på den måde som du nu snakker om det på.
L	Nå men nu kan du jo se nu havde vi jo lige det der
T	Ja
T	Jo men det er jo fordi jeg har været på 7 uger kursus, ik eller.
L	Ja nej men men

K	...men også hvis man er frustreret og kan komme af med ting. Vil jeg sige kan man godt brug et team til.
Alle	Mmm, ja...(folk nikker).
T	Ja, jeg tænker... øh jeg tænker øh... af og til på, øh hvis jeg er ude i en situation som jeg synes den er vanskelig den her... øh... den har jeg umiddelbart svært ved at løse, så ...der synes jeg det er rart at vide at den... den bag... den ting er der i baggrunden... øh teamet. Der vil jeg tage det op. Det tænker jeg når jeg er ude i sådan en situation. Det er der jeg vil tage det op. Jeg tænker ikke, jeg vil gå til min leder.... Jo jeg tænker, jeg går til teamet, hvor min leder... jo altså.. på teammødet. Fordi så får jeg mange syn på det, øh fra sygeplejerskerne... som er i mit team.
Interviewer	Det som jeg sådan høre er at det meget er det her med at kunne dele ressourcer og øh..ku bruge hinandens ressourcer, ku veksle omkring svær situationer og sådan noget, som er det vigtige og det der lige at have trygheden i at ku træk på hinanden.
L	At vide man har et bagland.
Interviewer	Ja
Interviewer	Så vil jeg prøve at nærme mig ind på mere på det her med... det fordi at at man kan jo godt forstå læring meget forskelligt, men jeg vil prøve at høre jeg, hvad forstår i ved læring, hvad er læring for jer? ...[pause] I kan eventuelt komme med nogle eksempler
K	Deltagelse i ny viden
Interviewer	Ja
Li	Jeg har det altså... hvis jeg skal lære noget nyt. Så skal jeg ikke sidde ned og læse det, fordi det lærer jeg ikke noget af. Jeg er mere... jeg skal have det at vide og hvis der er nogle ting jeg skal... altså for eksempel med computerne... det er jeg ikke nogen ørn til. Og så så skal jeg vide, nå nu gør du sådn og så skriver jeg det selv ned hvis det er nogle ting jeg ikke bruger så tit, fordi ellers kan jeg ikke husk det og. Det er måske også et alderstegn (smiler) det ved jeg ik, men jeg har det i hvert fald sådan jeg er nødt til at have nogen os som har oplevet det samme eller lært det samme som mig på samme tid, så jeg ka ka ka meningsudveksle med det for ellers så kan jeg godt glemme det, når jeg sidder

Bilag 5: Fokusgruppeinterview

Fokusgruppe interview med sygeplejersker ved Lokalcentrene X:

Interviewer: Betina Leth Leth

Varighed: 30 minutter.

Antal deltagere: 4 + interviewer

() – indikere en handling

... - indikerer en lille pause

... ... - indikerer en større pause

ID	Tale
Interviewer	Jeg vil lige starte et lidt andet sted. For jeg vil godt prøve at spørge jer om, hvad betyder det egentlig for jer at være i et team?
L	For mig der betyder det, at vi kan udveksle erfaringer.
Interviewer	Ja
L	Træk på hinandens... øh... ressourcer... Øh... Ja og udveksle videndeling, hedder det ikke det?
Alle	(De andre nikker og en enkelt siger jo)
Li	At man har en at ringe til, når man er... har brug for det. Altså også ikke kun fordi man har brug for at videndele eller kompetenceudveksle eller... altså... ringer og siger "hvordan går det" eller... det gør vi så ikke så meget. Men det burde vi jo nok gøre det noget mere. Men det er måske også fordi... selvom vi har været... selvom vi er i et team, så kender vi jo alligevel ikke hinandens... altså vi ved hvem hinanden er og sådan noget, men sådan på det personlige, der kender vi ikke hinanden, sådan...
K	Nææ
Li	Synes jeg ikke. Men det kunne da være godt at gøre, synes jeg.
K	Ja... efter arbejde at arrangeret et eller andet, ud og spise eller et eller andet... ik... jaa
Interviewer	mmm

Bilag 4: Evaluerende spørgeskemaundersøgelse

Bilag 2: Evaluerende spørgeskema								
Tidligere undervisning/kurser:								
Har du tidligere deltaget i undervisning eller kurser omkring teamorganisering og teamudvikling?		Team	JA	NEJ				
		A (4)	100%	0%				
		B (6)	100%	0%				
		C(10)	70%	30%				
		ialt	85%	15%				
Implementering af teamorganisering								
Siden implementeringen af teamorganisering i magistraten for 1½ år siden, har der da i din afdeling været:		Team	JA	NEJ	Blank			
		A (4)	50%	25%	25%			
		B (6)	100%	0%	0%			
		C(10)	100%	0%	0%			
		ialt	90%	5%	5%			
	Skift i ledelse	Team	JA	NEJ	Blank			
		A (4)	75%	0%	25%			
		B (6)	100%	0%	0%			
		C(10)	100%	0%	0%			
		ialt	95%	0%	5%			
	Ledige stillinger i din afdeling	Team	JA	NEJ	Blank			
		A (4)	75%	0%	25%			
		B (6)	100%	0%	0%			
		C(10)	100%	0%	0%			
		ialt	95%	0%	5%			
	Større travlhed end vanligt i din afdeling	Team	JA	NEJ	Blank			
		A (4)	75%	0%	25%			
		B (6)	67%	33%	0%			
		C(10)	100%	0%	0%			
		ialt	85%	10%	5%			
	Tid og ressourcer til at implementeringen af teamorganisering blev gennemført	Team	JA	NEJ	Blank			
		A (4)	50%	0%	50%			
		B (6)	33%	33%	33%			
		C(10)	10%	90%	0%			
		ialt	25%	55%	20%			
	I hvor høj grad oplever du, at du har været aktivt deltagende i forhold til implementeringen af teamorganisering.	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	Slet ikke	
		Team A	25%	50%	25%	0%	0%	0%
		Team B	0%	17%	83%	0%	0%	0%
		Team C	0%	10%	10%	20%	20%	20%
		ialt	5%	20%	35%	10%	10%	10%
	I hvor høj grad oplever du, at jeres team er synergi skabende	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	Slet ikke	
		Team A	75%	25%	0%	0%	0%	0%
		Team B	0%	0%	67%	33%	0%	0%
		Team C	10%	40%	40%	0%	0%	0%
		ialt	20%	25%	40%	10%	0%	0%
	I hvor høj grad oplever du, at jeres team er effektivt	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	Slet ikke	
		Team A	75%	25%	0%	0%	0%	0%
		Team B	0%	33%	50%	17%	0%	0%
		Team C	20%	80%	0%	0%	0%	0%
		ialt	25%	55%	15%	5%	0%	0%

Team					
Relationen til nærmeste leder					
I oplever en passende grad af uddelegering og ansvar fra jeres nærmeste leder (16)	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
	6%	44%	13%	13%	25%
I har en klar fornemmelse af, hvilket råderum og dermed beslutningskompetence i har (18)	0%	39%	17%	39%	6%
Lederen involverer jer i passende grad i forhold til at træffe beslutninger, der har indflydelse og betydning for jer (18)	0%	22%	39%	28%	11%
I har en klar fornemmelse af hvornår og hvordan lederen skal inddrages (eksempelvis i problematiske situationer/konflikter) (16)	6%	31%	31%	19%	13%
I får feedback fra jeres nærmeste leder på teamet præstationer (18)	0%	22%	33%	33%	11%
I har et godt samarbejde med min nærmeste leder (17)	0%	29%	35%	24%	12%
Jeres nærmeste leder lytter til jeres synspunkter og ideer (17)	0%	35%	29%	24%	12%
Jeres nærmeste leder roser jer, når i har gjort et godt job (17)	6%	35%	24%	18%	18%
I føler, at i frit kan fremkomme med selv kritiske synspunkter til jeres nærmeste leder (17)	0%	29%	24%	24%	24%
Jeres nærmeste leder er god til at motivere og inspirere jer (17)	0%	35%	24%	29%	12%
Team Udviklingssamtaler					
Har i før arbejdet med team udviklingssamtaler? (17)	JA	NEJ			
	29%	71%			
Hvis nej, er dette noget, som du tænker, kunne være gavnligt for dit team? (12)	JA	NEJ			
	100%	0%			
Hvorfor/hvorfor ikke? Udviklende, skabe forståelse, skabe styring, en mulighed for at alle bliver hørt og hørt, vedligeholdelse af gode tanker.					
Arbejds miljø					
I har stor indflydelse på indholdet i jeres arbejde (17)	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
	6%	65%	29%	0%	0%
I har gode muligheder for at tilrettelægge jeres arbejde (18)	17%	72%	0%	11%	0%
I oplever aldrig længerevarende perioder med negativ stress (17)	0%	24%	18%	53%	6%
I har et interessant og stimulerende arbejde (19)	11%	89%	0%	0%	0%
Arbejdsbelastninger i jeres job er passende (16)	6%	36%	44%	13%	0%
I har et passende ansvarsniveau i jeres arbejde (18)	11%	89%	0%	0%	0%
I oplever at der er flow i jeres hverdag (19)	5%	74%	16%	5%	0%
I oplever at der er et godt psykisk arbejdsmiljø (19)	11%	26%	21%	37%	5%
Hvor tilfreds er du alt i alt med dit arbejde (19)					
	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds
	5%	63%	21%	11%	0%

Team					
Styring i teamet					
I er gode til at være målrettede og fokuserede på jeres team-møder (19)	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
	0%	16%	53%	26%	5%
I er gode til at styre jeres opgaveløsning og planlægning (18)	6%	33%	44%	17%	0%
Der er enighed om, hvilke roller og ansvar de forskellige har (17)	0%	29%	47%	18%	6%
I når de ting, i har sat jer for at nå (15)	0%	47%	40%	7%	0%
Hvis arbejdet kører for langsomt eller for hurtigt, er i gode til at justere tempoet (17)	6%	53%	29%	6%	0%
Er der kompetencer eller ressourcer som du oplever, i mangler i jeres team, for at det køre optimalt? (12)	JA	NEJ			
	83%	17%			
Hvis ja, hvilke: Synlig viden om hvem der står for hvad, klare roller, ens retningslinjer, sygeplejersker med special viden indenfor palliation, sår og demens,					
Information og kommunikation					
I bliver tilstrækkeligt informeret om, hvad der sker i organisationen (19)	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
	0%	53%	26%	21%	0%
I får tilstrækkelig information fra andre afdelinger i organisationen (18)	0%	56%	39%	6%	0%
I har mulighed for at få den information, der er nødvendig for at udføre jeres arbejde på bedste vis (18)	0%	78%	22%	0%	0%
Samarbejde i teamet					
I har opstillet/diskuteret spilleregler/normer for teamets arbejde (17)	0%	47%	47%	6%	0%
I er gode til at tage optræk til konflikter og løse det på en konstruktiv måde (17)	6%	18%	47%	29%	0%
I kan give hinanden konstruktiv kritik, som giver den enkelte en reel mulighed for at forbedre sig (17)	6%	18%	53%	24%	0%
I sætter jeres trivsel og samarbejde på dagsordenen og evaluerer det (19)	11%	26%	21%	42%	0%
Alle har et højt engagement i forhold til at få teamet til at fungere – socialt såvel som fagligt (18)	6%	56%	22%	17%	0%
I har respekt for hinandens faglighed (18)	11%	78%	6%	6%	0%
Læringskulturen i teamet					
I har en fælles norm om, at i skal lære og udvikle jer mest muligt, mens i arbejder (18)	0%	56%	28%	17%	0%
I diskutere åbent de fejl i begår, og bruger disse som en kilde til læring (18)	0%	61%	28%	11%	0%
I fejrer jeres succeser og bruger dem som en kilde til læring (18)	6%	33%	39%	22%	0%
I evaluere løbende på jeres samarbejde (eksempelvis måderne i arbejder på og effekten af disse) (18)	0%	61%	17%	22%	0%
I fungerer bedre og bedre som team som tiden går (18)	6%	56%	22%	17%	0%
I prøver nyt og gør gerne tingene på en ny måde (18)	6%	61%	17%	17%	0%

Team					
Mål i teamet					
Hvor længe har I, i din afdeling, arbejdet i teams?					
Alle: 1½ år					
	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
I har udarbejdet klare målsætninger for jeres arbejde (18)	6%	33%	28%	28%	6%
Jeres daglige fokus og prioriteringer er i god overensstemmelse med de opstillede målsætninger (17)	0%	29%	53%	18%	0%
Jeres teammøder er styret af de målsætninger som teamet har opstillet (18)	0%	17%	44%	39%	0%
Dit daglige arbejde er styret af de målsætninger, som teamet har opstillet (17)	0%	24%	59%	18%	0%
Jeres arbejde hænger fint sammen med arbejdspladsens overordnede målsætninger (16)	0%	25%	56%	19%	0%
Resultater i teamet					
I får løst de opgaver, som i aftaler at løse og får fulgt op på løsningerne (18)	0%	50%	39%	11%	0%
I er gode til at udnytte hinandens erfaringer og kompetencer i forhold til at skabe det, i ønsker at opnå (19)	5%	58%	26%	11%	0%
Hvis du har brug for hjælp til at løse en opgave, gør du brug af andre i teamet (19)	21%	63%	16%	0%	0%
De beslutninger i kommer frem til er af god kvalitet (18)	0%	72%	22%	6%	0%
De resultater i laver er af god kvalitet (18)	0%	78%	17%	6%	0%

Bilag 3: Indledende spørgeskemaundersøgelse

Denne spørgeskemaundersøgelse er blevet lavet i forbindelse med et projekt på Kandidatuddannelsen i Lærings og Forandringsprocesser ved Aalborg Universitet, omhandlende teamorganisering og teamudvikling i sygeplejen. Alle informationerne som gives her vil blive behandlet fortrolig og vil blive anonymiseret. Projektets data vil blive opbevaret sikker og forsvarligt, og det er udelukkende undertegnende studerende fra Ålborg Universitet, som vil have adgang til datamaterialet. Det er frivilligt at deltage i denne undersøgelse.

Medarbejderudvikling - Faglig og personlig:											
Hvornår har du sidst været til medarbejderudviklingssamtale?	Resultatet varierede fra 1 år til aldrig, største delen var mellem 4 – 8 år										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Helt enig</th> <th>Enig</th> <th>Hverken eller</th> <th>Uenig</th> <th>Helt uenig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7%</td> <td>43%</td> <td>21%</td> <td>21%</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig	7%	43%	21%	21%	7%
Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig							
7%	43%	21%	21%	7%							
Samtalen levede op til mine forventninger (14)											
Jeg får tilfredsstillende mine behov for personlig udvikling (17)	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>24%</td> <td>47%</td> <td>29%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	0%	24%	47%	29%	0%					
0%	24%	47%	29%	0%							
Jeg får tilfredsstillende mine behov for faglig udvikling (18)	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>33%</td> <td>22%</td> <td>39%</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	0%	33%	22%	39%	6%					
0%	33%	22%	39%	6%							
Der er gode muligheder for, at jeg kan få spændende nye udfordringer i organisationen (16)	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>6%</td> <td>69%</td> <td>25%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	6%	69%	25%	0%	0%					
6%	69%	25%	0%	0%							
Jeg har gode muligheder for at få videreuddannelse (17)	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>18%</td> <td>35%</td> <td>47%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	0%	18%	35%	47%	0%					
0%	18%	35%	47%	0%							
Organisationen engagerer sig i min udvikling (17)	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>29%</td> <td>41%</td> <td>29%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	0%	29%	41%	29%	0%					
0%	29%	41%	29%	0%							
Jeg har den tilstrækkelige og nødvendige faglige viden til det arbejde jeg udfører (17)	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>6%</td> <td>65%</td> <td>12%</td> <td>18%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	6%	65%	12%	18%	0%					
6%	65%	12%	18%	0%							
I hvor høj grad oplever du, at organisationen prioriterer medarbejderudviklingssamtaler (17)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>I meget høj grad</th> <th>I høj grad</th> <th>I nogen grad</th> <th>I lav grad</th> <th>I meget lav grad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>18%</td> <td>41%</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	0%	0%	18%	41%	41%
I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad							
0%	0%	18%	41%	41%							
Oplever du, at der er andre alternativer end medarbejderudviklingssamtaler i hverdagen?(14)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>J A</th> <th>N E J</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>57%</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Hvis ja, hvilke ? Personale møde med lederen, personlige samtaler, supervision</p>	J A	N E J	57%	43%						
J A	N E J										
57%	43%										
I hvor høj grad oplever du, at det der bliver talt om ved samtalerne bliver effektueret? (12)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>I meget høj grad</th> <th>I høj grad</th> <th>I nogen grad</th> <th>I lav grad</th> <th>I meget lav grad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>8%</td> <td>58%</td> <td>17%</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	0%	8%	58%	17%	17%
I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad							
0%	8%	58%	17%	17%							

Forsker _____ Dato _____

Kontakt:

Betina Leth Jensen, Stud. Cand. Mag. 9. semester. Tlf. 28688928 e-mail:
betinaleth@live.dk

Studieadresse:

Institut for uddannelse, læring og filosofi.
Fibigerstræde 10, 9220 Aalborg Øst.
Tlf. 99 40 99 50

Bilag 2: Samtykke erklæring

Teamorganisering og teamudvikling i Sygeplejen *Undersøgelse af sygeplejerskernes erfaringer og oplevelser med teamorganisering og teamudvikling.*

Jeg deltager i dette projekt og interview af egen fri vilje. Det er mig frit at vælge ikke at svare på nogle eller alle spørgsmål, ligesom det er mig frit at stoppe interviewet på hvilket som helst tidspunkt uden nogen konsekvenser.

Jeg kan frit vælge, at interviewet ikke skal anvendes i forskningsrapporter eller publikationer og at jeg orienteres om evt. rapportering eller publicering fra projektet.

Jeg har forstået at jeg frit – og på hvilket som helst tidspunkt – kan stille ethvert spørgsmål, der måtte falde mig ind vedrørende projektet og de metoder, forskeren tager i anvendelse.

Jeg har forstået, at alle data, som forskerne uddrager fra dette interview under ingen omstændigheder vil indeholde navne eller andre identificerbare karakteristika. Jeg har forstået at min anonymitet vil blive beskyttet og at alle informationer, jeg stiller til rådighed, vil være fortrolige, med mindre jeg ønsker andet.

Jeg har forstået, at projektets data vil blive opbevaret sikker og forsvarligt, og at det udelukkende er undertegnende studerende fra Ålborg Universitet, som vil have adgang til datamaterialet. Jeg har tillige forstået at projektets interviewdata vil blive tilintetgjort efter projektets afslutning, med mindre jeg giver mit samtykke til at data kan anvendes i fremtidig forskning og formidling.

Udfyldes af deltagere:

Jeg giver hermed mit samtykke, til at blive interviewet, og at det optages på bånd.

Ja _____ Nej _____

Jeg giver hermed min tilladelse til, at data fra undersøgelsen kan blive gemt og blive anvendt til fremtidig forskning og formidling.

Ja _____ Nej _____

Deltager _____ Dato _____

Adresse _____

Telefon _____

Det er vigtigt for mig at pointere at jeg stor respekt for det hårde arbejde i laver som sygeplejersker. Jeg vil derfor også komme med en åben og respektfuld tilgang til jeres felt. Det er min største intension at dette projekt skal være givende for jer, og forhåbentlig skaber større trivsel i jeres hverdag.

Det er meget vigtigt for mig at der i projektet bliver taget udgangspunkt i jeres dagligdag og de udfordringer i står med, hvilket også er en af årsagerne til spørgeskemaet og interviewene.

Der vil ikke på nogen måde fremgå navne på hverken afdeling, personale eller patienter i materialet, og undersøgelsen er på den måde anonym.

Indsamlingen af denne data er af uhyre stor værdi for mit projekt på 9. Semester, samt mit speciale, og jeg håber derfor at i hjælpe mig med dette. Skulle resultater af mit projekt og mit speciale være af interesse, vil jeg med glæde give jer et eksemplar af begge.

Skulle i have nogle videre spørgsmål er i velkomne til at kontakte mig.

Med venlige hilsner

Betina Leth Jensen

Stud. Mag lærings og forandringsprocesser.

Aalborg Universitet.

E-mail: betinaleth@live.dk

Mobil: 28688928

Bilag 1: Introduktionsbrev med beskrivelse af hensigten

Århus d. 1/10 2008.

Kære sygeplejersker.

Jeg hedder Betina Leth Jensen, er sygeplejerske og stå midt i et uddannelsesprojekt, hvor jeres viden og jeres erfaringer er guld værd for mig.

Jeg blev færdig uddannet som sygeplejerske i 2003 og har i al min tid som sygeplejerske haft base i hjemmeplejen. Siden 2006 har jeg været i gang med et længerevarende uddannelsesforløb. Jeg tog en pædagogisk diplomuddannelse i psykologi og arbejdede i denne forbindelse deltids som vikar bl.a. i Brabrand, hvor jeg stadig er tilknyttet som vikar. I 2007 startede jeg på en Kandidatuddannelse i lærings- og forandringsprocesser. Uddannelsen er relativ ny og gør meget ud af nytænkning og udvikling. Den er tværfaglig og en pædagogisk overbygning til en række bacheloruddannelser og professionsbacheloruddannelser. Målet med uddannelsen er bl.a. at få kompetencer til at tilrettelægge lærings- og forandringsforløb, hvilket er en af grundene til at jeg er her.

Hvad vil jeg på lokalcentrene Vest?

Formålet med disse undersøgelser er at indsamle empirisk materiale, både i bredden og i dybden omkring jeres oplevelser og erfaringer med teamorganisering og teamudvikling.

Ret praktisk betyder dette, i vil få udleveret et spørgeskema, som jeg vil bede jer udfylde. Det er frivilligt at udfylde dette, men jeg håber meget, i vil hjælpe mig med det, da det er en vigtig del af mit projekt og er et rigtig godt redskab for mig i forhold til planlægningen af det forløb som skal køre hos jer.

Efter opsamlingsmøde i starten af december vil jeg igen give jer et spørgeskema, denne gang med udgangspunkt i jeres oplevelse af forløbet og jeres udbyttet. Jeg vil i denne forbindelse ligeledes meget gerne høre fra jer, hvis der er nogle ting som i tænker jeg kan arbejde med som underviser.

Hvad skal materialet blive brugt til?

Materialet vil blive brugt i forbindelse med to projekter:

- Dels mit projekt på 9. Semester, hvor jeg skal designe, implementere og evaluere et lærings- og forandringsforløb. Det forløb som skal køre hos jer her i efteråret 2008. Jeg skal på baggrund af projekt, der køre ved Lokalcentrene Vest lave en projektrapport, hvor jeg beskriver dette, samt mine overvejelser og refleksioner i forhold til projektet.
- Dels i forhold til mit afsluttende speciale, som vil have teamorganisering i sygeplejen som fokuspunkt.

Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Introduktionsbrev med beskrivelse af hensigten.

Bilag 2: Samtykke erklæring

Bilag 3: Indledende spørgeskemaundersøgelse fra projekt efteråret 2008.

Bilag 4: Evaluerende spørgeskemaundersøgelse fra projekt efteråret 2008.

Bilag 5: Transskription af fokusgruppeinterview fra foråret 2009,

Fra team til lærende team – en analyse af hjemmesygeplejerskernes teamsamarbejde.

Vinge, Sidsel, Kramhøft, Karen & Bøgh, Andrea (2006). **Hjemmesygeplejen i Danmark**. Udgivet af: DSI - institut for sundhedsvæsen. Lokaliseret d. 15.05.09 på
www:

<http://www.dsi.dk/Publikationer/Publikationer/hjemmesygepleje/Hjemmesygeplejen.pdf>

VK-Regeringen II (2005). **Nye mål – Regeringsgrundlag**. Lokaliseret d. 01.05.09 på
www:

http://www.stm.dk/publikationer/reggrund05/index.htm#Nye_mål

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/teamorganisering.pdf>

Info om konstruktivisme. Lokaliseret d. 20.06.09 på www:

<http://www.leksikon.org/art.php?n=5014>

Info om sygepleje. Lokaliseret d. 15.05.09 på www:

www.aarhuskommune.dk/portal/borger/pension_aeldre/frit_valg_ordning/sygepleje

Knudsen, Gitte Bindzuz (2008). **Teamarbejde har negativ indflydelse på bundlinjen.**

Udgivet af: Handelshøjskolen i Århus. Lokaliseret d. 03.12.08 på www:

<http://www.asb.dk/news.aspx?pid=16479&focus=19235&year=2008>

Nielsen, Naja R. & Kristensen, Tage S. (2007). **Stress i Danmark – hvad ved vi?** Kbh.

Sundhedsstyrelsen. Lokaliseret d. 15.05.09 på www:

http://www.sst.dk/publ/Publ2007/CFE/Stress/Stress_i_DK_11dec07.pdf

Pjece fra Århus Kommune. (2005). Lokaliseret d. 15.05.09 på www:

http://www.aarhuskommune.dk/view/organisation/publikationer/view_col2_publicationer.htm?page=1488883

Rasmussen, E. & Clausen, J. M. (2007). **Innovationsrådets Årsrapport 2007 – Danmarks globale vej.** Udgivet af: Huset Mandag Morgen. Lokaliseret d. 18.12.08 på www:

<http://www.innovationsraadet.dk/uplfiler/IRaarsrapport2007.pdf>

Ritzau (2009). **Desperat mangel på sygeplejersker.** Lokaliseret d. 11.06.09 på www:

(www.jp.dk/indland/article1659910.ece)

Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd. (2002). **Vejledende Retningslinjer for Forskningsetik i Samfundsvidenskaberne.** Lokaliseret d. 20.02.09 på www:

<http://www.fi.dk/publikationer/2002/vejledende-retningslinier-for-forskningsetik-i-samfundsviden/ssf-etik.pdf>

Løw, O. (2005). **Lærerens relationelle forholdemåder og kompetencer.** I: KVAN nr. 71, Marts, 2005, p. 95-109.

Losada, M. & Heaphy, E. (2004). **The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics model.** I: American Behavioral Scientist; vol. 47; no. 6, 2004, p. 740-765.

Reinhold, A. & Dybdal, K. (2000). **Sygepleje afhænger af tillid.** I: Sygeplejersken, nr. 21, 2000.

Websider:

Bolding, J. (2008). **Modernisering af den offentlige sektor i Danmark og markedsførelsen af pleje og omsorgsarbejdet.** Udgivet i: NOPUS NYTT, nr. 1, 2008. Lokaliseret d. 8/6-2009 på www:

<http://www.nordisktvalfardscenter.org/?id=4164>

CBS – social innovation 2007. Lokaliseret d. 05.07.09 på www:

http://www.cbs.dk/nyheder_presse/arrangementer/2007/februar/2007_02_01_13_00_00_social_innovation/%28language%29/dan-DK

Hansen, M., Pedersen, L., og Hornstrup, C. (2007). **Samdrift + teamorganisering = bedre kerneydelser.** Lokaliseret d. 11/12-2008 på www:

<http://www.personaleweb.dk/03Z4540242>

Hornstrup, C. & Storch J. (2001). **Kapitel 4. Samtalernes teoretiske bagland – systemteorien.** Lokaliseret på Attractors hjemmeside d. 10/10-2008 på www:

<http://www.attractor.dk/Default.aspx?ID=47>

Holten, Ann-Louise, Nielsen, Karina & Christensen, Karl Bang (2008). **Evaluering af forandringsprocesser og teamorganisering.** Udgivet af: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Kbh. Lokaliseret d. 10.11.08 på www:

praksis – ledelse og udvikling af team. 1. Udgave. Dansk Psykologiske Forlag A/S

Wadel, C. (2008). Pædagogisk ledelse og udvikling af lærende organisationer p. 54-86.
I: Hounsgaard, L., Sørensen, E. E., Ryberg, B. & Andersen, F. B. **Ledelse og læring – i organisationer.** 1. Udgave. Han Reitzels Forlag, Kbh.

Wahlgren, B. et al. (2002). **Refleksion og læring – kompetenceudvikling i arbejdslivet.** (1. Udgave). Frederiksberg; Forlaget Samfundslitteratur.

Wenneberg, S. B. (2000) **Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver.** 1. Udgave. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg C. p. 86-97.

West, M. A. (2008) **TEAMWORK – metoder til effektivt samarbejde.** 3. Udgave. Dansk Psykologisk Forlag, Virum.

Artikler:

Edmondson, A. (1999). **Psychological safety and learning in work teams.** I: Administrative Science Quarterly, 1999; vol. 44. p. 350-383.

Eriksson, T. & Smith, V. (2007). **Gavner god ledelse bundlinjen? Resultater fra en undersøgelse af 1100 danske virksomheder.** I: Ledelse og Erhvervsøkonomi. 1/2007, p. 5-17.

Eriksson, T., Madsen, E. S. & Smith, V. (2007). **Ledelse og performans – hvad betaler sig?** Rapport lavet af Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen, Århus Universitet.

Lang, Little & Cronon (1990). **The Systemic Professional – Domains of Action and the Question of Neutrality.** I: Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management. Vol. 1. 1990, p. 39-55.

I: Fuglsang & Olsen. **Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne**. 2. Udgave. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Schibbye, A-L. L. (2005). **Relationer- et dialektisk perspektiv**. 1. Udgave. Akademisk forlag, kbh.

Schultz, M. (1990). **Kultur i organisationer**. 1. Udgave. Handelshøjskolens Forlag, Kbh.

Senge, P. (1999). **Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis**. 1. Udgave. Forlaget Klim, Århus.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2007) **Forandringens formationer – udfordringerne i at bevare fremdriften i den lærende organisation**. 1. Udgave. Forlaget Klim, Århus.

Skogen, Kjell & Holmbegr, Horun B. (2002). **Elevtilpasset opplæring – En innovationstilnærming**. (1. Udgave) Oslo; Universitetsforlaget. Kap. 4.

Storch, J. & Søholm, T. M. (Red.) (2005) **Teambaserede organisationer I praksis – ledelse og udvikling af team**. 1. Udgave. Dansk Psykologiske Forlag A/S

Storch, J., Søholm, T. & Juhl. (2005) Introduktion p. 9-23. I: Storch, J. & Søholm, T. M. (Red.) (2005) **Teambaserede organisationer I praksis – ledelse og udvikling af team**. 1. Udgave. Dansk Psykologiske Forlag A/S

Søholm, T. H. & Juhl, A. (2005). Udvikling af det højtydende team p. 75-94. I: Storch, J. & Søholm, T. M. (Red.) (2005) **Teambaserede organisationer I praksis – ledelse og udvikling af team**. 1. Udgave. Dansk Psykologiske Forlag A/S

Thybring, A., Søholm, T., Juhl.A., & Storch, J. (2005) Teamudviklingssamtaler p. 95-122. I: Storch, J. & Søholm, T. M. (Red.) (2005) **Teambaserede organisationer I**

Maturana, H. & Varela, F. (1987), **Kundskabens træ**. 1. Udgave. Forlaget ASK, Århus.

Mezirow, J. (1990). Hvordan kritisk refleksion fører til transformativ læring. I: Illeris, K. (Red.) **Tekster om læring**. (2000)- 1. Udgave. P. 67-82. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Miller, W. & Rollnick, S. (2004). **Motivationssamtalen**. 1. Udgave. Hans Reitzels Forlag, Kbh.

Nielsen, K., Jørgensen, M. M. & Munch-Hansen, M. (2008) **Teamledelse med det rette twist – inspiration til at arbejde med team, teamledelse og forandringsprocesser**. 1. Udgave, Udgivet af: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Kbh.

Ohlsson, J. (red.), (2008) **Arbetslag och lärande – lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning**. 1. Udgave. Studentlitteratur, Malmö, Sweden.

Olsen, P. B. & Pedersen K., (2006) **Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog**. 3. Udgave. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C.

Petersen, M-B. H. (2004). Kompetenceudvikling og teamlæring i et organisationsdidaktisk perspektiv p. 69-87. I: Alrø, H. & Kristensen, M. (Red.) **Dialog og magt i organisationer**. 1. Udgave. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Qvortrup, L. (1998). **Det hyperkomplekse samfund**. 2. Udgave. Nordisk Forlag A/S, Kbh.

Qvortrup, L. (2004). Den lærende organisation p. 197 – 222. I: Bisgaard & Bisgaard (red) **Pædagogiske teorier**. 4. Udgave. Billesø & Baltzer.

Rasborg, K. (2004). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi p. 349-385.

lærere, nye tider – lærerarbejde og lærerkultur i en postmoderne tid. 1. Udgave. Forlaget Klim, Århus.

Haslebo, G. (2004). **Relationer i organisationer – en verden til forskel.** 1. Udgave. Dansk Psykologisk Forlag, Virum.

Hermansen, M. (2003). **Omlæring.** 1. Udgave. Forlaget Klim.

Houngaard, L., Sørensen, E. E., Ryberg, B. & Andersen, F. B. (2008). Ledelse og organisation i en sammenhæng. P. 9-25. I: Houngaard, L., Sørensen, E. E., Ryberg, B. & Andersen, F. B. **Ledelse og læring – i organisationer.** 1. Udgave. Han Reitzels Forlag, Kbh.

Illeris, Knud (2005). Læring i arbejdslivet. I: Jensen, Carsten Nejst (red.) **Voksnes Læringsrum.** (1. Udgave, p. 322-340). Værløse; Billesø og Baltzer.

Illeris, K. (2006). Læring. 2. Udgave. Roskilde Universitets Forlag, Frederiksberg.

Jordansen, B. & Petersen, M. H. (2008). **Selvstyrende team – ledelse og organisering.** 1. Udgave, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Knoop, H. H. (2008). Komplexitet – Voksende orden ingen helt forstår. I: Lyhne, Jørgen & Knoop, Hans Henrik (red.) **Positiv psykologi, positiv pædagogik.** 1. Udgave, p. 219-242. Psykologisk Forlag, Virum.

Kvale, S. (1997). **Interview.** 1. Udgave. Hans Reitzels Forlag, Kbh.

Lund, B. (2002). En lærende innovativ organisation præget af selvstændighedskultur p. 28-48. I: Gramkow, Lindhard & Lund. **Innovation, læring og undervisning.** 1. Udgave. Forlaget Systime Academic. 2002.

Luhmann, N. (1999). **Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet.** 1. Udgave. Hans Reitzels Forlag, Kbh.

Litteraturliste

Bøger:

Argyris, C. & Schön, D. (1978). **Organizational learning II**. 1. Udgave. Addison-Wesley Publishing Company.

Campbell, D. (2000). **The socially constructed organization**. 1. Udgave. Karnac Books.

Dale, E. L. (2003). Professionalisering og læring i organisationer p. 69-88. I: Ryberg, B. & Thrane, M. (Red.). **Skolen som lærende organisation - i teori og praksis**. Forlaget Klim, Århus.

Elkjær, B. (2005). **Når læring går på arbejde – et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet**. 1. Udgave. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Gleerup, J. (2003). Den lærende skole 'lærer for sjov' p. 33-51. I: Ryberg, B. & Thrane, M. (Red.). **Skolen som lærende organisation - i teori og praksis**. Forlaget Klim, Århus.

Gullestrup, H. (2007), **Kulturanalyse – en vej til tværkulturel forståelse**. 4. Udgave, Akademisk Forlag, Kbh.

Halkier, B. (2008). **Fokusgrupper**. 2. Udgave, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Hansen, Mogens, Thomsen, Poul og Varming, Ole (2005), **Psykologisk-pædagogisk ordbog**. 15 udgave. Hans Reitzels Forlag, Kbh. p. 462.

Hargreaves, A. (2000). Kapitel 8 – Individualisme og individualitet p. 209-236. I: Nye

specialet som en konstruktion af én virkelighed. Idet viden skabes i en social konstruktion, handler legitimeringen af viden i dette perspektiv om, hvorvidt denne viden har en nytteværdi. Det har med dette speciale været hensigten at skabe nyttig viden, som kan bruges af såvel sygeplejersker som ledelse og samfund i deres beslutninger og som inspiration til forandring. Hvorvidt dette speciale og de resultater som er skabt har været nyttifulde, kan i realiteten ikke vurderes, før de er sat i spil i praksis. Jeg vil derfor også mene, at det påhviler mig at gøre specialets indhold nyttefuldt.

Specialet bærer præg af, at jeg selv har været sygeplejerske gennem 5 år i ældreplejen og til tider har været en del af den undersøgte praksis. Min tilknytning til praksis betyder, at jeg i min konstruktion af dette speciale ikke kan undgå at være farvet af personlige holdninger og meninger omkring sygeplejerskernes praksis. Dette må derfor udgøre en væsentlig bias, hvilket i yderste konsekvens kan have haft indflydelse på konklusionerne i specialet. Jeg vil dog mene, at jeg, ved løbende at forholde mig til mine meninger, holdninger og fordomme, har været i stand til at lægge dem fra mig i størst muligt omfang.

tiltænkt, hvilket svækkede intensionen med fokusgruppeinterviewet. Imidlertid blev sygeplejerskernes forståelse af læring meget tydelig grundet denne misforståelse.

Som en sidste del ville jeg, ifølge problemstillingen, undersøge, hvilke krav skabelsen af et lærende team stillede til individet, teamet og arbejdets organisering.

Jeg vil her mene, at inddragelse af både det organisationspædagogiske og det organisationsdidaktiske perspektiv gav større indblik i dette aspekt, idet der både blev sat fokus på, hvad der skaber barrierer og muligheder for læring og udvikling, samt hvordan man konkret kan arbejde med disse i forhold til at etablere kollektiv læring.

Med et kritisk blik på de teoretiske perspektiver jeg har valgt, har disse holdt sig inden for en socialkonstruktivistisk forståelsesramme, og dermed er fokus lagt på den mellemmenneskelige relation. Det organisationspædagogiske perspektiv gør, at der i specialet er fokuseret på organiseringen af arbejdet og den betydning, det har for menneskers læring og kompetenceudvikling. Ved udelukkende at se på læringsteorier, der forholder sig til arbejdslivet og et socialkonstruktivistisk perspektiv, afskrives en række andre teorier. Ud fra den indeværende problemformulering i specialet har jeg truffet disse valg, hvilket har skabt et fokus, men ligeledes har betydet et fravalg af andre indgangsvinkler, som ville have ledt til andre analyser og konklusioner. Dette må ses som idéer til fremtidige undersøgelser.

I specialet er der taget udgangspunkt i en mindre gruppe sygeplejersker og med en forståelse af kultur som et dynamisk begreb skabt af mennesker, der gør kulturen foranderlig, er det billede, jeg har givet af sygeplejerskerne et øjebliksbillede. Empirien kan derfor heller ikke give nogen endegyldig sandhed. Den har imidlertid givet et billede af en række tendenser, som det har været muligt at analysere på. Derudover har empirien givet et billede af de oplevelser og erfaringer, sygeplejerskerne har gjort sig. Da disse må ses relateret til de generelle samfundstendenser, vi ser, vil jeg derfor også mene, at de specifikke oplevelser, erfaringer og tanker, som sygeplejerskerne har givet udtryk for, kan sige noget almenlydigt.

Der er i specialet lagt vægt på en socialkonstruktivistisk forståelse, der rammesætter

Kap. 8: Metodekritik

Jeg vil i det følgende forholde mig kritisk til mit valg af metode med det formål at diskutere anvendeligheden af den valgte teori og metode i forhold til specialets materiale og målsætning samt vurdere resultaterne kritisk i forhold til metoder, teorier og den undersøgte realitet.

Jeg ville som det første, ud fra min problemformulering, undersøge fænomenet team og effektivitet. Jeg mener, at det teoretiske litteraturstudie, med sit fokus på evidensbaseret forskning, har været hensigtsmæssig i denne sammenhæng, idet det har kunnet skabe et validt fundament i forhold til mine vurderinger samt skabe en nuanceret forståelse af fænomenerne. Inddragelse af både det realistiske og det socialkonstruktivistiske perspektiv har været med til at sætte forståelsesrammens præmisser i fokus i den videre udforskning af læringsbegrebet og fænomenet lærende team.

Ud fra problemformuleringen var det næste, jeg ville undersøge, sygeplejerskernes praksis. Det overordnede perspektiv blev her udforsket gennem et litteraturstudie. Jeg har i denne undersøgelse taget udgangspunkt i en række dokumenter og rapporter, der har vurderet de udfordringer, som henholdsvis samfundet, kommunerne og sygeplejerskerne står over for. Det er kun et lille udsnit, jeg har taget udgangspunkt i, og jeg vil derfor heller ikke mene, at det giver noget fyldestgørende billede af disse udfordringer. Jeg mener dog, at det giver et indblik i de tendenser, som ses henholdsvis i samfundet, kommunerne og hos sygeplejerskerne.

I mine undersøgelser af den konkrete praksis, mener jeg, at valget af spørgeskemaundersøgelser og fokusgruppeinterview som metoder har været hensigtsmæssigt. Spørgeskemaundersøgelserne har givet en bredde i materialet og fokusgruppeinterviewet en dybde, hvor det, i modsætning til spørgeskemaundersøgelserne, har været muligt at søge uddybende svar. I forbindelse med fokusgruppeinterviewet havde jeg en forforståelse af, at sygeplejerskerne brugte begrebet læring. Dette var imidlertid ikke tilfældet, hvilket i interviewet skaber lidt forvirring. Det betød blandt andet, at jeg som interviewer var mere på banen end

som gnidningerne i dette spændingsfelt skaber, kan de opnå det potentiale, som ligger i det lærende team.

Med inddragelse af læringsteori har jeg her påvist, at her er et kompetenceniveau og et læringsniveau, som sygeplejerskerne ikke umiddelbart synes at mestre.

Det har i specialet været en hypotese, at der er forskel på teamsamarbejde og på læring i et team. Jeg har i dette speciale påvist, at teamsamarbejde er en forudsætning for læring i et team, men teamsamarbejde genererer ikke i sig selv læring. Derudover har jeg påvist, at teamsamarbejde kan læres og udvikles til et lærende team.

udviklingsaspektet er derved sat til side for den daglige drift, og der er på denne måde ikke overensstemmelse mellem kommunens strategi og sygeplejerskernes hverdag.

Deres manglende fokus gør imidlertid, at de ikke udnytter det potentiale, som ligger i at dele deres erfaringer og viden med det formål at blive bedre til deres primære opgave og optimere denne.

Sygeplejerskerne kan selv se behovet for udvikling, og der ses også i deres respektive team ressourcer i forhold til at skabe motivation for forandringsprocessen. De har et stort engagement og en stor interesse i forhold til deres felt og er i det daglige både produktive og løsningsorienterede.

De udfordringer, sygeplejerskerne står over for, er komplekse, og med de mange modstridende krav, som sygeplejerskerne må forholde sig til, bliver de nødt dels at styrke og udvikle deres felt. Skal der i sygeplejerskernes team skabes en mere langsigtet vision i forhold til deres teamudvikling og teamsamarbejde, skal der arbejdes kontinuerligt med læringen, kommunikationen og relationerne i teamet - ligesom der skal arbejdes med sygeplejerskernes refleksive kompetencer.

Da kollektiv læring involverer et fælles anliggende, hvor man bidrager til og bliver beriget af det fælles, vil skabelsen af et lærende team betyde, at sygeplejerskerne skal være aktivt deltagende, engagerede i projektet, hvilket kræver at sygeplejerskerne kan se meningen med projektet.

I forhold til teamet kræver det en bevidstgørelse af de barrierer, som bremser udviklingen og ikke mindst en synliggørelse af disse, så det bliver muligt at forholde sig til dem og derved arbejde med dem og ikke imod dem. At kunne håndtere disse barrierer handler for teamet om at kunne håndtere de mange spændingsfelter, som opstår i samarbejdet og i forandringsprocesserne, hvilket kræver, at der skabes et læringsmiljø præget af tillid og tryghed samt rummelighed og rammer i og for samarbejdet.

Først når sygeplejerskerne lærer at forholde sig til den ambivalens, modstand og magt,

I forhold til sygeplejerskernes konkrete praksis har jeg i specialet vist, at den implementeringsproces, som sygeplejerskerne har været igennem, har været problematisk, dels grundet organisatoriske faktorer som manglende personale, skiftende ledelse og nedskæringer, dels grundet en manglende opbygning af teamet. Dette har negative konsekvenser for sygeplejerskernes læringsbetingelser, idet det giver en mangelfuld start i forhold til deres teamdannelse og derved grundlaget for at skabe læring i teamet. Dette forværres af, at sygeplejerskerne oplever en manglende opfølgning i forhold til processen samt tid og ressourcer til at kvalificere deres arbejde som selvstyrende team. Der ses ligeledes i sygeplejerskernes team en skepticisme, der påvirker deres indsats i forhold til forandringsprocessen, hvilket kun forværres af, at størstedelen oplever længerevarende perioder med stress og et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Manglende tid og ressourcer ser ud til at skabe en modløshed i teamet, hvilket påvirker motivationen for forandringsprojektet og for læring i teamet generelt.

Sygeplejerskerne oplever ikke sig selv som selvstyrende team. Dette understøttes af en oplevelse af manglende indflydelse og manglende deltagelse hos sygeplejerskerne i forhold til de ledelsesmæssige beslutninger. Dette forstærkes af, at sygeplejerskerne oplever at mangle en klar rollefordeling og råderum. Det vurderes ligeledes vanskeligt for sygeplejerskerne at lede mere end det daglige arbejde, idet størstedelen af sygeplejerskerne ikke oplever at have klare målsætninger, der kan styre den fremadrettede indsats og udvikling. I forhold til sygeplejerskernes læringsbetingelser skaber dette et manglende ansvar og styring af læringsprocesserne.

I fokusgruppeinterviewet synliggøres en manglende opmærksomhed på læring blandt sygeplejerskerne, hvilket forårsager at læring i sygeplejerskernes respektive team er uorganiseret og tilfældig. Læringsniveauet i sygeplejerskernes team er derudover præget af første ordens læring, hvilket gør, at sygeplejerskerne ikke opnår et kompetenceniveau, som muliggør udvikling. Sygeplejerskernes evne til at håndtere de udfordringer, de står over for er derved begrænset væsentligt.

Sygeplejerskerne legitimerer deres manglende fokus på læring med et oplevet behov for at rette deres begrænsede ressourcer mod den primære opgave. Lærings- og

Kap. 7: Konklusion

Det er i specialet påvist, at det, der understøtter og skaber effektivitet i et team, er et kontinuerligt arbejde med teamets kultur, struktur, relationer og procesfærdigheder samt en kritisk vurdering af disse med det formål at ændre eller udvikle dem.

På baggrund af dette er det konstateret, at det effektive team er kendetegnet ved en todelt opgave, dels en ekstern opgave, der relaterer sig til teamets primære opgave; dels en intern opgave, der relaterer sig til opbygningen og udviklingen af teamet.

Derudover kan jeg konkludere, at læringsaspektet i begge disse opgaver fremstår som et centralt element og i særdeleshed den kollektive læring, samt at det kræver læring at opnå det potentiale, som teamorganiseringen kan skabe. Det effektive team er derved kendetegnet ved at være et lærende team.

Der ses i specialet ikke umiddelbart nogle modsætninger mellem at skabe effektive teams og skabe gode læringsmuligheder. Tværtimod synes fokus på læring at styrke effektiviteten, idet den styrker udvikling, kundetilfredsheden og trivslen i teamet. Omend det måske kan tage længere tid og derved påvirke produktiviteten, så kan den kollektive læring være med til at ændre og udvikle processerne og derved i det lange løb skabe større effektivitet i forhold til disse.

Hvis vi ser på de udfordringer, som henholdsvis samfundet, kommunerne og sygeplejerskerne står over for, har jeg i specialet påvist, at disse er præget af en stor kompleksitet, og at de har konsekvenser for arbejdets organisering i hjemmesygeplejen.

Med implementeringen af New Public Management-strategier, har man forsøgt at skabe markedslignende tilstande i de offentlige institutioner, og jeg har i specialet vist, at dette har skabt et krav om dels effektivitet og besparelser, dels kompetenceudvikling og læring. I forhold til arbejdets organisering har dette betydet implementering af teamorganisering samt fusion af flere lokalcentre.

tilpasningsdygtigt og levende.”¹⁹⁰

Med inspiration fra Waldrop, er det min klare holdning at skabelsen af lærende team i ældreplejen vil give sygeplejerskerne et bedre fundament i forhold til at håndtere ”kanten af kaos” og blive et spontant, tilpasningsdygtigt og levende team.

Det har været mit håb med dette speciale at kunne bidrage til at belyse, hvordan vi kan gå fra tanke til realitet, når det gælder om at skabe læring og udvikling i ældreplejen.

¹⁹⁰ Waldrop 1992, p. 12, I: Knoop, p. 239.

6.6. Afrunding

Der er ingen tvivl om, at det, i forbindelse med den omstrukturering sygeplejerskernes arbejde har undergået, har været topledelsen som har bestemt de rammer indenfor hvilken sygeplejerskerne skal lære. De har til dels også lagt rammerne for hvad sygeplejerskerne skal lære, idet det er forud bestemte kurser de bliver sendt på. Inden for deres arbejde og i deres dagligdag er der derimod et råderum til selv at bestemme, så længe de når deres opgaver på en given tid, og ikke bruge ressourcer som ikke er godkendt. Manglende tid og ressourcer skaber derved en barriere for den reelle indflydelse sygeplejerskerne har på deres arbejde, idet den problematiserer implementeringen af tidskrævende og omkostningsfulde projekter.¹⁸⁹ Er der i teamet uklarhed over, hvilken retning man vil og hvilken betydning den givne ide vil give teamet, bliver det svært at få indflydelse ved topledelsen. Det kræver argumentation, planlægning og en klar vision fra teamets side.

Ved at sætte fokus på den kollektive læring kan sygeplejerskerne skabe en mere synlig og klar fælles retning for teamet, og de vil på den måde kunne skabe indflydelse på deres arbejde, dens organisering og udvikling.

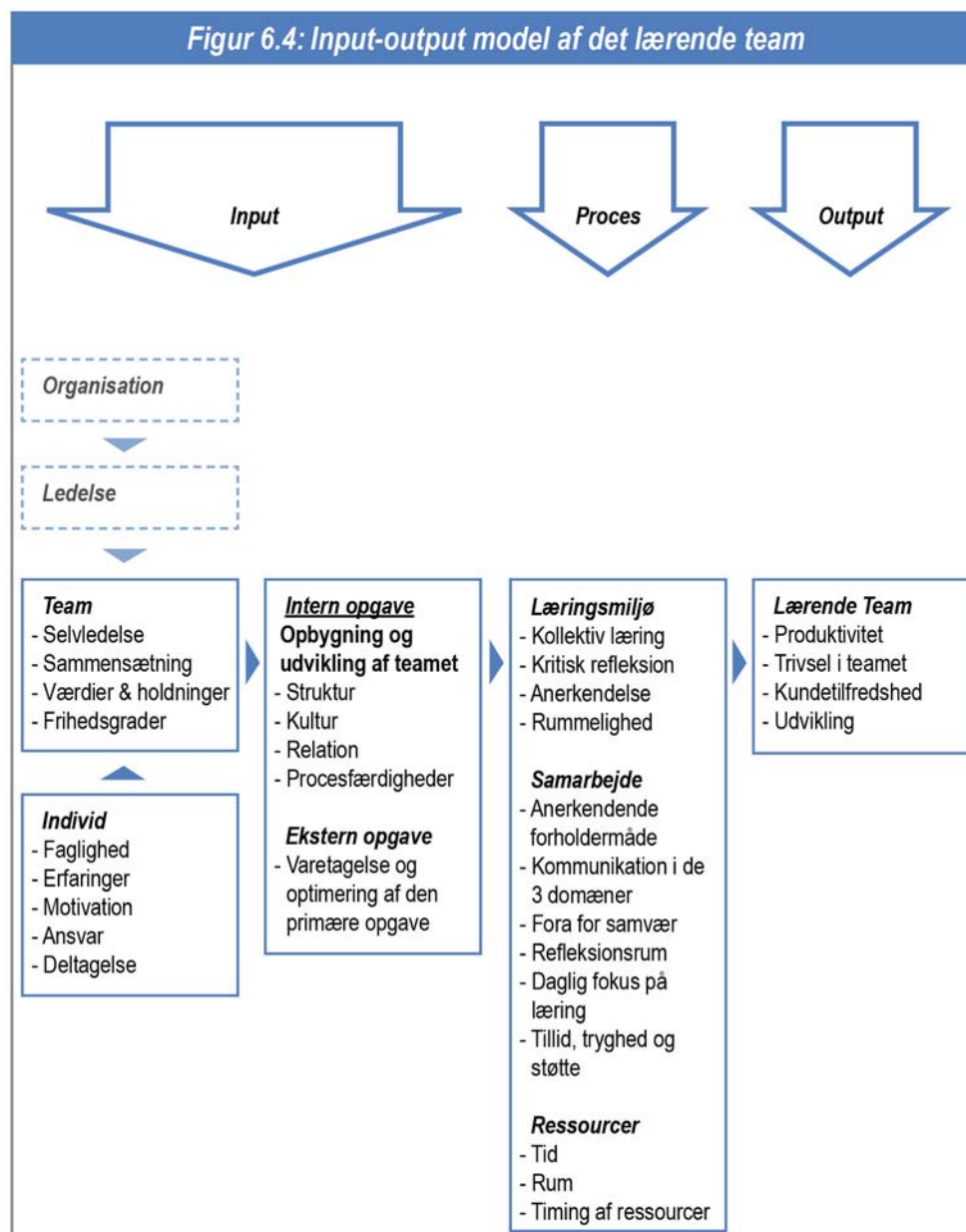
Gennem lærende team styrkes sygeplejerskernes muligheder for at udvikle og underbygge de faglige og didaktiske refleksive processer. Derved styrkes også deres professionelle identitet.

De udfordringer, sygeplejerskerne står over for, er komplekse, og med de mange modstridende krav de må forholde sig til, bliver de nødt til at styrke og udvikle deres felt. Med fokus på kollektiv læring og skabelsen af lærende team, muliggøres det for sygeplejerskerne at lære at lære og lære at omlære, så uhensigtsmæssige vaner, rutiner og handlemønstre kan ændres.

”Kanten af kaos er den konstant omskiftelige kampzone mellem stagnation og anarki, det ene sted, hvor et komplekst system kan blive spontant,

¹⁸⁹ Se fokusgruppeinterview, bilag 5

Fra team til lærende team – en analyse af hjemmesygeplejerskernes teamsamarbejde.



Kilde: Betina Leth Leth 2009 (Inspireret af Teamfunktionsmodellen hos Nielsen et al 2008 p.33)

Jeg har i figur 6.4. forsøgt at sammenfatte hvad det kræver at skabe lærende team, ud fra den syntese som er skabt ovenfor. Det indikeres således i figuren, hvad det kræver af individet, teamet og arbejdets organisering, hvis resultatet skal være et lærende team.

andres læreprocesser.

Dette kræver at den enkelte tager et medansvar i forhold til ledelsen i teamet

At skabe lærende team handler derfor i høj grad om at skabe ejerskab, engagement, deltagelse og ansvar. Elementer som kun teamets deltagere kan bringe til bordet.

6.5. Input-output model af det lærende team

Den kollektive læring involverer et fælles anliggende, hvor man bidrager til og bliver beriget af det fælles. Bidrager medlemmerne ikke med deres erfaringer, mister kollektivet en værdifuld kompetence. Når teamet og organisationen ikke bidrager til at forme arbejdets organisering og ikke skaber et ordentligt læringsmiljø som muliggør kollektiv læring og fælles forståelse, så udnytter den ikke sit potentiale.¹⁸⁸

Det handler om et samspil, hvor både den enkelte, teamet og de organisatoriske rammer skaber mulighederne for udvikling og læring.

¹⁸⁸ Ohlsson 2004, p. 166.

egen handling der er i fokus og den dialogiske kommunikations form som kendetegner interaktionen.¹⁸⁵

Vi ser i organisationer og specielt dem der er struktureret i team, at kompleksiteten og mangfoldigheden skaber større og større behov for koordinering af handlinger, for at samarbejdet kan fungere og konflikter kan forebygges. Gennem brug af domænerne som styringsredskab i kommunikationen skabes nye begreber og nye udtryksformer, som retter fokus mod relationerne og det at forstå hinanden. Ved at forstå kommunikationen og de bagvedliggende kontekster, skabes muligheden for at skifte position og belyse situationen ud fra flere domæner. At koordinere handlinger effektivt kræver styret kommunikation. Dialogen bliver i denne sammenhæng væsentlig, idet den gør det muligt for den enkelte at overskride sin egen forståelse og i stedet skabe en fælles forståelse som grundlag for samarbejdet.¹⁸⁶

6.4. Ansvar og selvledelse

Ledelse er i dag i stigende grad en kollektiv funktion. Det vil sige, at det er en opgave alle medlemmer af en organisation i fællesskab må varetage for at opretholde og videreudvikle organisationen.¹⁸⁷

Med typiske ansvarsområder som styring i forhold til mål, arbejdsdeling og koordinering, beslutningstagning, sikring af erfaringslæring, udvikling og vidensdeling, samt vedligeholdelse af velfungerende og positive arbejdsrelationer, kan det selvstyrende team, med kommunikationsnavigation som et redskab, styrke den kollektive ledelse i teamet.

Den kollektive ledelse betyder at der i teamet er et horisontalt ansvar frem for et vertikalt ansvar. Teamets medlemmer må tage et fælles ansvar for de fælles opgaver og den læreproces der opstår, og aktivt bidrage til at skabe rum og muligheder for de

¹⁸⁵ Se Lang et al. 1990, Hornstrup & Storch 2001

¹⁸⁶ Petersen 2004

¹⁸⁷ Qvortrup 2004, p. 199

domæner.

6.3.1. Kommunikationsnavigation

Domæneteorien, der er inspireret af Maturana & Varelas¹⁸³ tanker om domæner i bogen ”Kundskabens træ” og videre udviklet af Lang et al.¹⁸⁴ i artiklen ”The Systemic Professional Domains of Action and the Question of Neutrality”, ser menneskets sproglige handlinger udfolde sig i tre forskellige domæner. Etikens domæne, produktionens domæne og refleksionens domæne. Disse domæner eksisterer side om side, men afhængig af konteksten vil en af dem altid være dominerende.

Kort ridset op tager produktionens domæne udgangspunkt i en lineær årsag-virknings logik. Det er handlingen der er i fokus, og eventuel refleksion relaterer sig til opgaven. Der kan her ses et sammenlignings grundlag med Argyris & Schöns første orden læring, idet der her ikke sættes spørgsmålstejn ved baggrunden for vores handlinger. Komplexiteten er på den måde reduceret af, at mange af handlingerne vil være vaner og rutiner. På grund af den lineær årsag-virknings logik er domænet centralt, når der skal træffes beslutninger og arbejdes i det daglige, da man med udgangspunkt i diskussionen søger en konklusion og ikke en mangfoldighed af muligheder.

I æstetikens domæne bevæger vi os ind i at arbejde med vores grundlæggende værdier og antagelser. Det er vores tro, kultur, etik og moral som er i fokus, hvilket gør det til et mere følelsesladet domæne. Refleksioner vil her ofte relatere til motiverne for menneskets handlinger og fokusere på tilpasning. Man er ikke neutral i dette domæne, men det vil i høj grad være et rum man bevæger sig i, når der skal håndteres konflikter eller konfliktforebygges.

Forklaringens domæne tager udgangspunkt i samspillet mellem egne og andres sproghandlinger. For teamet vil udvikling være i fokus her, da det her er den cirkulære forståelsesramme som præger konteksten, og anden ordens læring og refleksion der skaber muligheder for at undersøge forskellige og mangfoldige perspektiver. Det er ens

¹⁸³ Maturana & Varela 1987.

¹⁸⁴ Lang et al 1990.

derved bliver de kommunikative evner grundlaget for samarbejde, læring og udvikling i det lærende team.¹⁸⁰

Jeg vil i det næste afsnit sætte fokus på kommunikation og hvordan sygeplejerskerne ved at kunne skelne mellem forskellige former for kommunikation, kan styre den på en måde, der skaber klarhed, bedre konfliktløsningsmuligheder og større effektivitet.

6.3. Kommunikation som kilden til forandring

Med udgangspunkt i socialkonstruktivismen, er virkeligheden en sproglig konstruktion, der konstrueres i kommunikationen mellem mennesker.

”How do we create our identities and social institutions and the good life of communities? We do it through the primary process – which we see as communication.”¹⁸¹

Men i og med at denne sociale virkelighed er menneskeskabt og til en hvis grad skabt gennem sproget, kan den ændres af sproget.

”Ved at kritisere og analysere det, der omtales og opfattes som naturligt kan det afsløres og vises som historisk og menneskeskabt og dermed foranderligt.”¹⁸²

Kommunikation bliver således et centralt begreb, og da det foregår mellem mennesker bliver konteksten, et betydningsfuldt fokuspunkt. Når vi samtidig ser på, at vi alle har forskellige forståelser af verden, bliver dialog en forudsætning for at forstå hinanden. Sproget bliver vores mulighed for at skabe en fælles opfattelse og koordinere vores handlinger, samt reflektere over disse med henblik på at ændre uhensigtsmæssige vaner, rutiner og handlemønstre. At koordinere og at reflektere er imidlertid to vidt forskellige kommunikationstyper og perspektiver at tale ud fra. Et vigtigt element i teamsamarbejdet bliver derfor at kunne navigere i kommunikationens forskellige

¹⁸⁰ Ohlsson 2004.

¹⁸¹ Lang et al.1990, p. 42

¹⁸² *Info om konstruktivismen – se litt. liste*

I sygeplejerskernes dagligdag er det, når de har studerende med rundt, helt naturligt at diskutere hvordan de gør arbejdet og hvorfor. Her drøfter de også om der kunne være andre løsninger. Dette ses som en almen oplæring af de studerende. Det er på denne måde at de socialiseres ind i faget og får den viden der er nødvendig for at kunne udøve faget. Når sygeplejerskerne er udlært ophører en stor del af denne diskussion, til trods for at det stadig kunne være inspirerende, udfordrende og udviklende at få hinandens perspektiver med på dagligdagens arbejde. Det er derfor vigtigt at skabe en fokus og tid til i det daglige. Et centralt element i forhold til dette er, at sikre fælles refleksion og sætte læring i fokus på de formelle møder, idet det skaber en synlig vigtighed af læringen, hvilket kan skabe en større bevidsthed omkring læring også i de uformelle sammenhænge.

6.2.4. At skabe mening – individuelt og kollektivt.

Når vi ser på voksenlæring, som det at skabe lærende team involverer, er denne ifølge Illeris¹⁷⁹, i højere grad end hos børn og unge, præget af faste meningsperspektiver og meningsskemaer, i forhold til vores konstruktion af verden. Det bevirker også, at vi er mere selektive og lystbetonede i forhold til, hvad vi vil lære. At skabe mening på et individuelt plan er derfor centralt når der skal skabes ansvar og engagement hos den enkelte.

Da den kollektive læring tager udgangspunkt i at de enkelte medlemmer gør deres erfaringer og tanker tilgængelige for de andre i teamet, må sygeplejerskerne kunne se meningen med dette. Det bliver derfor væsentligt, at tage udgangspunkt i den enkeltes konkrete praksis og i ekspliciteringen af mål, visioner, værdier med videre, da det er her energi, opsathed og involvering i teamet skabes.

Udgangspunktet er en fælles forståelse af opgaven, men uden en konkret forandring kan det blive svært at skabe mening og engagement for sygeplejerskerne. Det er den kommunikative handling der skaber linket mellem den private og den fælles sfære, og

¹⁷⁹ Illeris 2005, p. 322-330.

hvilke ønsker for fremtiden der skal arbejdes videre med og hvilke erfaringer fra fortiden som kan benyttes til at realisere dette. Der fokuseres her på hvad der giver teamet motivation og energi. På baggrund af dette laves visionære, konkrete og handlingsorienterede målsætninger, der relaterer til den givne organisation. Afslutningsvis går man ind i den mere konkrete fase (fase 5), hvor der laves detaljerede handlingsplaner og man beslutter, hvem der gør hvad, hvordan og hvornår.

Med fokus på den ønskede tilstand, ressourcer og løsninger søger modellen at operationalisere ideer og metoder fra den anerkendende tilgang, samtidig med at den fungerer som et konkret redskab at forholde sig til i den fælles refleksion.

At skabe de refleksionsprocesser som både 5F-modellen og Ohlssons refleksionsloop tager udgangspunkt i, kræver såvel tid som plads. Som Glerup kommenterer:

”En egentlig om- eller nylæring kræver tredje grad af læring, dvs. rum og åbenhed for, samt evne og støtte til at opfange, formulere og håndtere, hvad mødet mellem forskellige interesser og synsvinkler kan frembringe af nye muligheder.”¹⁷⁷

Dale pointerer ligervis, at denne type læring kræver en distance til praksis. Sygeplejerskernes fællesmøder må derfor være de rammer indenfor hvilke dette kan foregå. Der må på disse møder afpasses tid til dette, evt. i forbindelse med supervisionen eller som en del af supervisionen.

Da mødet kun bliver afholdt hver 14. dag, bliver det derudover centralt at sætte fokus på den kollektive læring i det daglige.

6.2.3. Et pædagogisk fokus i det daglige

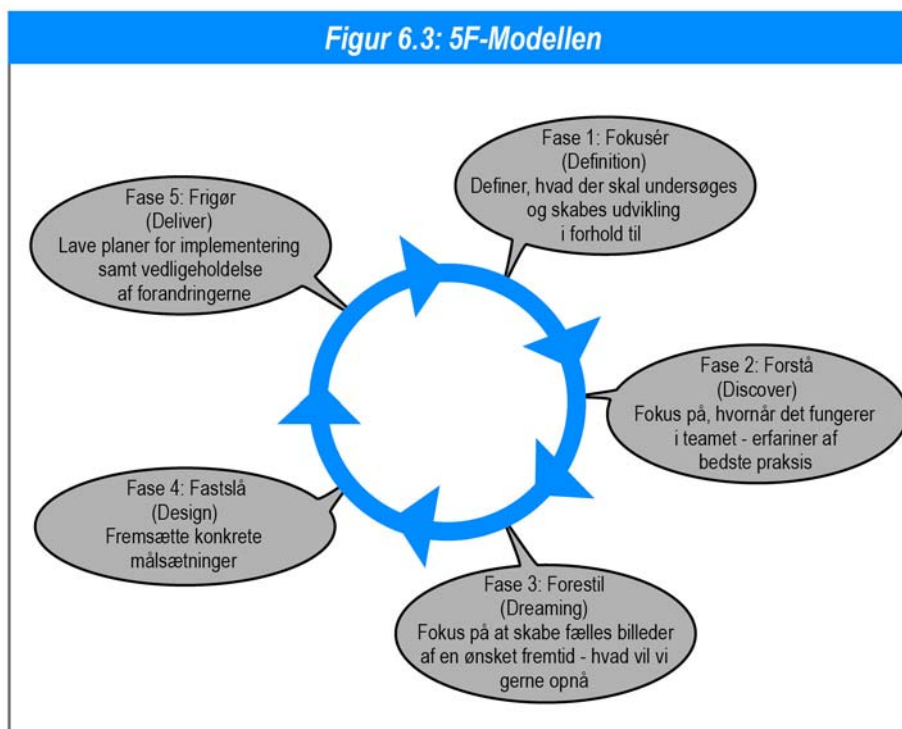
Ohlsson¹⁷⁸ pointerer i sin bog, at det at sætte fokus på den kollektive læring i høj grad handler om at finde og skabe muligheder for at erobre hverdagsarbejdet og etablere den pædagogiske virksomhed midt i den konkrete hverdagsvirkelighed.

¹⁷⁷ Glerup 2003, p. 42

¹⁷⁸ Ohlsson 2004, p. 161.

6.2.2. 5F-modellen

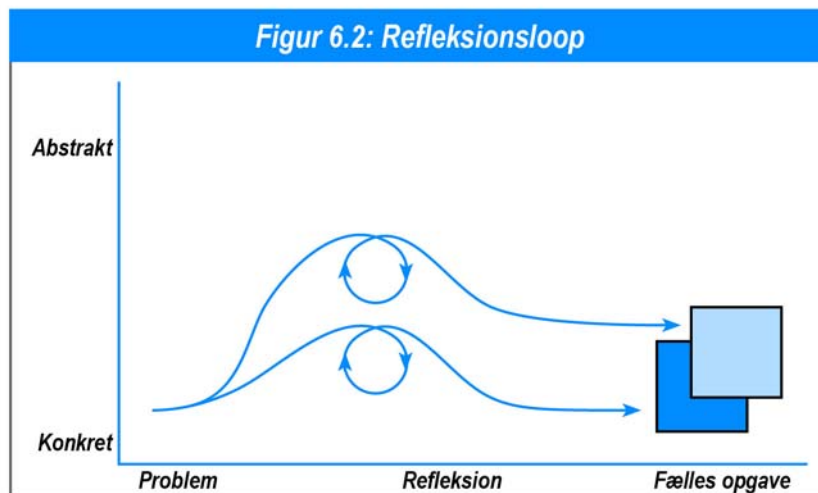
En anden metode som understøtter refleksionsprocessen og som nuancerer og konkretiserer det refleksionsloop som Ohlsson beskriver, er 5F-modellen¹⁷⁶. Med udgangspunkt i begreberne fokuser, forstå, forestil, fastslå og frigør, definerer modellen fem sproglige domæner, som teamet kan forholde sig til i refleksionsprocessen.



Kilde: Thybring, Søholm, Juhl & Storch 2004 p.108

Ud fra en definerings af et fokusfelt (fase 1) forsøger teamet igennem transformerende spørgsmål at skabe et billede af den ønskede tilstand. derefter afsøges tidligere arbejdsprocesser på området (fase 2), med udgangspunkt i deres succes historier og positive oplevelser, for dels at skabe en følelse af kompetence og dels at skabe fokus omkring ressourcerne i teamet. Videre herfra retter man blikket mod fremtiden og forestillingsfasen (fase 3), hvor man udforsker teamets drømme og forestillinger i forhold til hvordan de ønsker at deres fremtid skal være. Det er således en meget kreativ fase, hvor der er plads til at være modig og komme med vilde ideer. I forlængelse af dette kommer den mere beslutningsorienterede fase (fase 4). Her skal det fastlægges,

¹⁷⁶ 5F-modellen er en videreudvikling af Cooperriders klassiske 4D model. Versionen som der her tages udgangspunkt i er fremstillet af Thybring, Søholm, Juhl & Storch 2008, p. 107-113.



Kilde: Ohlsson 2004 p.114 (egen DK oversættelse)

At skabe refleksionsloop er en proces, hvor man som udgangspunkt tager fat i en konkret oplevelse eller en ting som har givet anledning til spørgsmål eller problemer. Konkretiseringen kan her ses som et vigtigt element, idet der skabes en relation til det praktiske hverdagsarbejde, hvilket skaber relevans og mening for teamet. Fra den enkeltes konkrete handlinger går man gennem refleksionsprocesserne gradvist frem mod en fælles opgavekonstruktion og en formulering af en fælles hensigt, strategi eller løsning på problemet. Det er i samtalen væsentlig at medlemmerne i teamet bruger deres opmærksomhed på at sætte fokus på de aspekter i det daglige arbejde som kan være med til at fremhæve opgavens kompleksitet. Man bevæger sig derved fra den konkrete forståelse af, hvad man skal gøre til en mere abstrakt forståelse af, hvorfor.

Refleksionsloop udgør på den måde en kommunikativ transformation af det objekt som samtalen handler om, idet den konkrete oplevelse får en ny betydning. Ud fra en mere abstrakt forståelse af problemet muliggøres en udvikling af et kollektivt beredskab i lignende situationer.

I forhold til sygeplejerskerne betyder dette, at de, til trods for at mange af deres handlinger foregår her og nu, med denne type samtaler, kan fungere handlingskoordinerende og samtidig skabe et beredskab for fremtidig handling. Derudover kan samtalen være med til at skabe fælles meningskabelse og derfra fælles strategier og opgaver.

Prøver vi at se det fra et andet perspektiv, kan modstand ses som et udtryk for sårbarhed og en nødvendighed i forhold til ens selvbeskyttelse. Dybest set eksisterer modstand kun, når vi ikke har et fælles projekt. Vi er nødt til at have samme sag for øje og starte samme sted.¹⁷⁵

Jeg vil i det næste afsnit inddrage et organisationsdidaktisk perspektiv, med det formål at undersøge hvordan vi ideelt set kan skabe rammer og betingelser som understøtter kollektiv læring.

6.2. At skabe kollektiv læring og en fælles retning

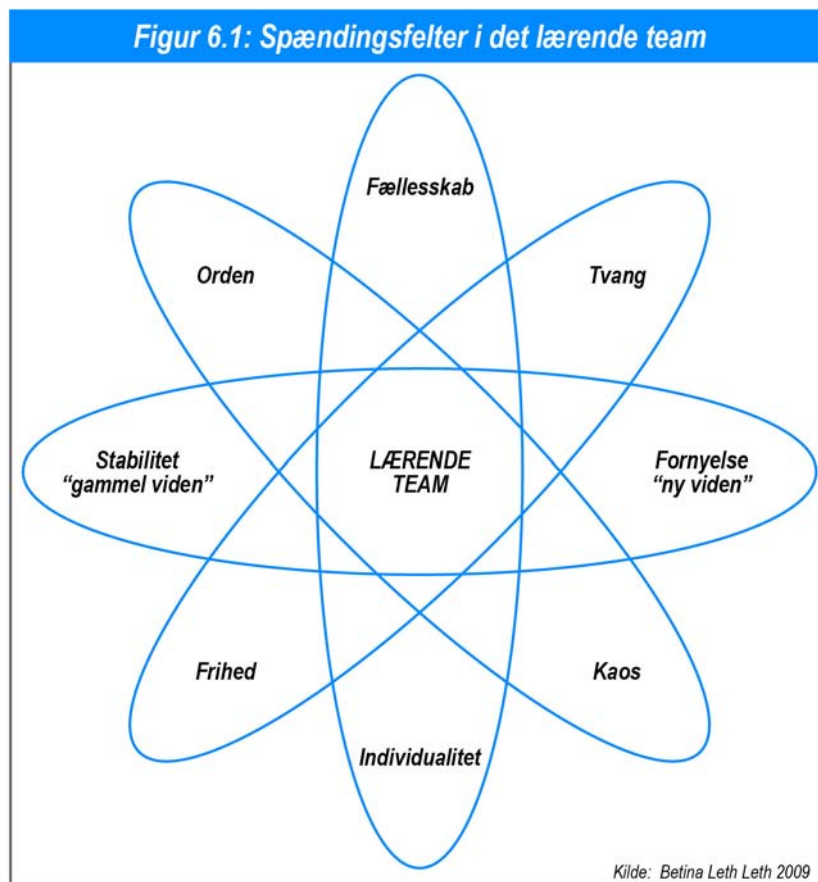
Team er et vigtigt link mellem individet og organisationen. Gennem kollektiv læring udnyttes den enkeltes erfaringer og viden til glæde for hele teamet og ikke mindst organisationen. Teamet og deres fælles kommunikation fremstår dermed som en organisatorisk mulighed for at bygge bro mellem det konkrete hverdagsarbejde og et mere abstrakt og visionært mål, teamet kan bruge i deres videre udvikling. Det bliver derfor ikke så meget et spørgsmål om indhold i forhold hvad sygeplejerskerne skal lære, idet dette bestemmes af den konkrete opgave. Det handler i stedet om at sygeplejerskerne skal lære at lære, således at de i komplekse situationer, kan være fleksible og håndtere den ydre kompleksitet, ved at øge deres egen.

Det lærende team må som følge deraf ses som en vigtig bestanddel i at skabe organisationer som kan klare de udfordringer en hyperkompleks verden frembringer.

6.2.1. Refleksionsloop

Som en del af den kollektive læring kan det at skabe fælles refleksionsloop, ifølge Ohlsson, ses som et vigtigt skridt i forhold til at skabe kollektive handlingsrationaler.

¹⁷⁵ Hermansen 2004, p. 134



Først når vi lærer at forholde os til den ambivalens, modstand og magt som gnidningerne i dette spændingsfelt skaber, kan vi skabe lærende team.

6.1.3. At forstå modstand:

Som Ohlsson skriver, så er kompetencer i dag (og nok især inden for et fag som sygeplejen) personbundne og knyttet til individuelle egenskaber. Grænsen mellem fagperson og privatperson er derfor mere uklar, og kan i forandringsprocesser, hvor der arbejdes med disse kompetencer og skabelsen af fælles kompetencer, skabe utryghed og usikkerhed for den enkelte, hvilket kan udmønte sig i modstand.

Det er som følge deraf vigtigt at forstå modstand og barriere, men at bruge disse begreber kan være problematisk i forhold til forandringsprocesser, idet vi ofte vil have en tendens til at se modstand som noget der skal bekæmpes, hvilket ikke just er et anerkendende og tillidsvækkende sted at starte.

Et tredje fokuspunkt er teamets evne til at håndtere både deres egen individualitet¹⁷⁴ og fællesskabet. Hjemmesygeplejen er en profession, hvor frihed, individualitet og det faglige skøn er væsentlige forudsætninger for at den enkelte sygeplejerske kan udfolde sine potentialer. Denne individualitet må der skabes plads til, samtidig med at de i teamet og i samarbejdet med kollegaer må kunne skabe rum for de andres perspektiv og respektere deres forudsætninger. Dette uden at miste evnen til at træde frem og skabe modvægt. Her må de både individuelt og kollektivt kunne se, skabe og dele mening, og ud fra dette skabe en fælles retning.

For det fjerde skal teamet kunne håndtere både frihed og tvang. Frihed og dermed ansvar i forhold til aktivt at påvirke arbejdet, læringsmulighederne, beslutningerne og idégenereringen i teamet. Men ligeledes tvang, idet arbejdet er underlagt rammer og beslutninger, dels fra ledelsen og dels fra teamet. Kan teamet håndtere dette spændingsfelt, kan det bruges til dels at skabe fælles retning for teamet, dels muligheder.

Det er i dette spændingsfelt mellem individualitet og fællesskab, orden og kaos, stabilitet/gammel viden og fornyelse/ny viden, samt mellem frihed og tvang, at potentialet i det lærende team opstår.

¹⁷⁴ Individualitet skal her forstås som personlig uafhængighed og selvrealisering. Det er bl.a. her at evnen til at foretage uafhængige bedømmelser ligger, hvilket udfolder sig som personligt skøn, initiativ og kreativitet i ens arbejde. Noget Schön beskriver som kernen i den professionelle handling. (Hargreaves 2000, p. 229)

og magtkonflikter, der må bevidstgøres og håndteres.

Værdierne og magten kommer til udtryk både åbent og skjult i teamet og organisationen. Hos sygeplejerskerne synliggøres flere af deres holdninger og værdier gennem deres theories-in-use, altså i den måde de handler på. Skal der arbejdes med disse værdier og de magtkonflikter, kræver det dels en anerkendende forholdemåde, hvor de føler tillid og tryghed i forhold til at konfrontere konflikterne. Dels at man bevæger sig et læringsniveau op – jf. Argyris og Schöns, hvor det er muligt at ændre de grundlæggende værdier, holdninger og tankesæt.

At håndtere værdi- og magtkonflikter er en del af det at være et lærende team. Idet man søger at skabe lærende team er dette et væsentligt fokuspunkt, da man søger at opbygge den anerkendende forholdemåde og sætte fokus på konflikter og dilemmaer som mulighed for læring.

6.1.2. Spændingsfeltet

At kunne håndtere disse barrierer handler for teamet om at kunne håndtere de mange spændingsfelter som opstår i samarbejdet og forandringsprocesserne, hvilket kræver at der skabes tillid og tryghed, samt rummelighed og rammer for samarbejdet.

Teamet må for det første kunne håndtere den kompleksitet som den samfundsmæssige udvikling har skabt. De må kunne tåle usikkerhed og en vis form for kaos. Et beredskab som Birthe Lund¹⁷³ kalder ”kaos-robusthed.

For det andet må de sammen kunne skabe og øge deres viden inden for fagområdet, så de kan bidrage med den bedst mulige kvalitet og være med til at udvikle denne. Herigennem kan de skabe løsninger og kreative ideer som kan forny området. De må således være forandringsparate og kunne håndtere spændingsfeltet mellem stabilitet/gammel viden og fornyelse/ny viden.

¹⁷³ Lund 2002, p. 28

Set i forhold til sygeplejerskerne var en af problematikkerne, at de undgik konflikter og konfrontationer. Ved at sætte fokus på en grundlæggende anerkendende forholdemåde i teamet, vil der skabes rammer for at arbejde med dette. Derudover vil det være med til at skabe den accept af det multiverselle som Jordansen & Petersen ser som centralt i skabelse af velfungerende team – jf. afsnit 2.2.4. Den anerkendende forholdemåde er derved med til at skabe den tryghed og tillid som det kræver at håndtere det usikkerhedsmoment som kan ligge i forandringer.

6.1.1.2. Praktiske barrierer

Tid, ressourcer og bureaukratiske systemer er som regel de største praktiske barrierer, når det gælder forandringer i organisationer.

I den forandringsproces som sygeplejerskerne har været igennem har dette været en markant barriere, idet de ikke har fået den tid og de ressourcer som de har oplevet som værende nødvendige i forhold til at kvalificere deres arbejde som selvstyrende team.

At skabe lærende team stiller krav til arbejdets organisering, idet det kræver tid, hvor sygeplejerskerne er sammen og har mulighed for at sætte fokus på den kollektive læring. Derudover kræver det, at der sættes ressourcer af til at opgradere sygeplejerskerne evner i forhold til blandt andet kommunikation og selvledelse.

Ønsker man at skabe denne forandring, er det en konsekvens man må tage med i købet. Kollektiv læring samt udvikling af fagligheden, teamet og arbejdets organisering tager tid, men i den anden ende kan det skabe større effektivitet.

6.1.1.3. Værdi og magtbarrierer

Ifølge Ohlsson¹⁷² er organisationer altid arenaer for magtudøvelse og interessekonflikter. Idet en forandring bevæger sig fra formuleringsarena til realiseringsarena kan der opstå gnidningspunkter mellem forskellige værdier, normer, traditioner og kulturbaggrunde, hvilke med stor sandsynlighed vil skabe både interesse

¹⁷² Ohlsson 2004

forstår at man står i en situation, hvor den anden frit kan vælge om han gensidigt vil udvise tillid.

- 2) At man fremstiller sig selv kontinuerligt.
- 3) At man viser interesse i at blive ydet tillid.¹⁶⁹

At have en anerkendende forholdemåde kan i denne sammenhæng ses som en måde at skabe tillid og tryghed i teamet.

Anerkendelse kan ifølge Løw¹⁷⁰ ikke blot ses som en metode. Det er en del af vores grundholdning og den fundamentale tilgang vi har til verden og den er med til at skabe en stemning eller rettere en ramme i relationen til andre, hvor de føler sig hørt, forstået, accepteret og bekræftet.

Ifølge Schibbye¹⁷¹ er det vigtigt at se den anerkendende forholdemåde som en proces, igennem hvilken man konstant søger et ideal. Vi må derfor også i vores forsøg på at bevare en sådan holdning acceptere at det er en proces, hvor vi hele tiden fejler og lærer. Grundlæggende er den anerkendende forholdemåde kendetegnet af fire delelementer – at lytte, forstå, acceptere og bekræfte. Det involverer således evnen til at lytte aktivt og være lydhør over for de andre, til at forstå dem, sætte sig ind i deres oplevelser og spejle disse, dog uden at tabe sit eget perspektiv. Der skal være en accept af de andre og en respekt for deres oplevelser, følelser, tanker og holdninger til trods for at de ikke er de samme som ens egne. Ikke mindst er det vigtigt at man bekræfter, at man har hørt de andre og accepterer deres oplevelser.

Hver især er at lytte, at forstå, at acceptere og bekræfte hinandens forudsætninger og tilsammen skaber de den helhed som kendetegner den anerkendende forholdemåde. Den kan således være med til at skabe det rum, hvor man føler sig accepteret og forstået, hvor negative følelser er tilladt og hvor det er muligt at arbejde med problematikker, frem for at feje dem ind under gulvtæppet.

¹⁶⁹ Luhmann 1999

¹⁷⁰ Løw 2005

¹⁷¹ Schibbye 2005

Ifølge Skogen & Holmberg¹⁶⁴ hænger mennesket evne til at takle ændringer sammen med den basale tryghed som den enkelte føler. Jo højere grad af tryghed den enkelte har, jo bedre takler man forandringer. Dette ses også i Edmondsons studier¹⁶⁵ der viser, at psykologisk tryghed giver teamets medlemmer en oplevelse af at have mulighed for læring i arbejdet, hvilket påvirker teamets læringsadfærd, og derved effektiviteten

Apelgren tillægger ligeledes tryghed en central rolle. Dette ud fra det perspektiv, at et individs handlinger afhænger af den kontekst hun befinder sig i og den måde hun tolker de vilkår og forudsætninger som tilbydes. Tilskrives disse utryghed og personlig usikkerhed, så har det afgørende betydning for både individet og teamets handlingsberedskab.¹⁶⁶

At skabe tryghed handler, med udgangspunkt i dette, om at mindske det uforudsigelige i forandringsprocessen dels ved at sikre information og klargøre hvad der kommer til at ske, dels ved at skitsere konsekvenserne af forandringerne og skabe åbenhed omkring disse og den utryghed de kan skabe.

Derved bliver spørgsmålet om tryghed i høj grad et spørgsmål om tillid. Jeg vælger her at tage udgangspunkt i Luhmanns tillidsbegreb. I modsætning til de gængse moralske og eksistentielle tilgange, hvilket vi blandt andet ser hos Løgstrup, der ser tillid som en etisk fordring, tager Luhmann udgangspunkt i problemerne og ser på problemløsning med sin funktionelle analyse af fænomenet. Ud fra et konstruktivistisk perspektiv anser Luhmann, at *"tillid tjener til at bygge bro over et usikkerhedsmoment i tilknytning til andre menneskers adfærd."*¹⁶⁷ Desuden kan vi gennem tillid, ud fra Luhmanns terminologi, reducere den sociale kompleksitet.¹⁶⁸ Med udgangspunkt i det Luhmann kalder den personlige tillid, bliver ens selv fremstilling central. For at opnå den personlige tillid opstiller Luhmann tre betingelser:

- 1) At man evner at indbygge fremmede forventninger i egen adfærd, dvs. at man

¹⁶⁴ Skogen & Holmberg 2002

¹⁶⁵ Edmondson 1999

¹⁶⁶ Apelgren 2007, I: Ohlsson 2007

¹⁶⁷ Luhmann I: Reinholt & Dybdal 2000, p. 1

¹⁶⁸ Luhmann 1999, p. 18

forstå de processer som begrænser udviklingen. Skogen & Holmberg¹⁶² tilslutter sig denne pointe, idet de ser viden omkring modstand og barrierer, i forhold til en forandring, som central både i forhold til at forstå egne og andres holdninger, følelser og reaktioner og i forhold til at justere de praktiske tiltag.

Skal forandringsprocessen ikke miste pusten, må vi have fokus på både de forstærkende og de begrænsende processer som påvirker udviklingen og skabe strategier som inkorporerer dem begge. Dette kræver en bevidstgørelse af de barrierer som bremser udviklingen og ikke mindst en drøftelse af disse, så det bliver muligt at forholde sig til dem, og derved arbejde med dem og ikke imod dem.

6.1.1. Barrierer:

Når vi ser på sygeplejerskerne forandringsproces og den praksis som i dag afspejler sig, er det tydeligt at der i denne proces, har været mange forhindringer eller barrierer som har bremset væksten. Skal der skabes lærende team i ældreplejen, er dette noget der må tages højde for i de didaktiske overvejelser.

I forhold til barrierer så opdeler Skogen & Holmberg disse i fire kategorier: Psykologiske, praktiske, værdimæssige og magtbarrierer.

6.1.1.1. Psykiske barrierer

Det er en udfordring for sygeplejerskerne at udvikle lærende teams. Processerne i sig selv kan være angstprovokerende og skabe modstand da forandringsprocesser er præget af et usikkerheds moment. Derudover tilskrives det, at det at lære at om lære og skulle flytte sig mentalt, fysisk og/eller rollemæssigt er vanskeligt identitetsmæssigt.¹⁶³ Den sikkerhed og tryghed sygeplejerskerne føler i det arbejde som de kender og som de er professionelle udøvere af, risikerer i en forandringsproces at blive sat på spil, hvilket kan skabe modstand.

¹⁶² Skogen & Holmberg 2002

¹⁶³ Se bl.a. Gleerup2003, Petersen2004,

Kap. 6: At skabe lærende team i ældreplejen

Jeg vil i dette kapitel samle de ovenstående kapitler til en ny forståelse og se på, hvordan vi ved at skabe lærende team kan skabe en mere langsigtet løsning i forhold til at udvikle sygeplejerskernes faglighed og samarbejde. Ud fra den opbyggede forståelse af det lærende team, dets visioner og relevans samt de empiriske fund i sygeplejen, vurderes det kritisk, hvad det kræver af individet, teamet og arbejdets organisering at skabe lærende team. Jeg vælger i denne sammenhæng både at trække på organisationspædagogikken, der skaber en årsagsanalyse af hvad der påvirker læring og udvikling, og organisationsdidaktikken, der bidrager med den mere konkrete organisering af kollektiv læring, idet den ser på, hvordan man kan etablere og indgå i reflektive processer.

6.1. Forstærkende og begrænsende processer

Som jeg har været inde på tidligere, er der en stor risiko for, at de fleste forandringsprocesser slår fejl. Den fundamentale udfordring bliver derfor at forstå, hvordan vi kan skabe varige forandringsprocesser.

Ifølge Senge et al. handler det om at forstå de processer som påvirker udviklingen.

”At holde gang i enhver gennemgribende forandringsproces kræver et fundamentalt skift i tænkemåde. Det er nødvendigt, at vi forstår vækstprocessernes natur (kræfter som støtter vores bestræbelser), og hvordan vi får igangsat dem. Men det er også nødvendigt for os at forstå de kræfter og udfordringer, som hindrer fremskridt, og at udvikle strategier, der er effektive over for disse udfordringer.”¹⁶¹

Vores evne til at håndtere forandringer, bliver derved ikke kun et spørgsmål om at forstå og opbygge den læringskapacitet som forandringen kræver, men i lige så høj grad at

¹⁶¹ Senge et al. 2007, p. 18.

Læringen er oftest tilfældig og ureflekteret, og det virker ikke til at der er nogen struktur eller handlingsplan i forhold til læring. Læringsniveauet i sygeplejerskernes team er derfor præget af første ordens læring, hvilket gør at sygeplejerskerne ikke opnår et kompetenceniveau som muliggør udvikling.

Det manglende fokus på læring legitimeres af sygeplejerskerne med et oplevet behov for at rette deres begrænsede ressourcer mod den primære opgave. Lærings og udviklingsaspektet er sat til side for den daglige drift, og der er på denne måde ikke overensstemmelse mellem kommunens strategi og sygeplejerskernes hverdag.

Sygeplejerskerne kan selv se behovet for udvikling og der ses også i deres respektive team ressourcer i forhold til at skabe motivation for forandringsprocessen. De har et stort engagement og en stor interesse i forhold til deres felt og er i det daglige både produktive og løsningsorienterede.

Skal der i sygeplejerskernes team skabes en mere langsigtet vision i forhold til deres teamudvikling og teamsamarbejde, så skal der arbejdes kontinuerligt med læringen, kommunikationen og relationerne i teamet.

som kan opstå i svære situationer.

5.4. Delkonklusion på analysen

Hvorvidt teamorganiseringen har været en succes eller ej er ikke noget jeg vil eller kan vurdere. Implementeringsprocessen som sygeplejerskerne har været igennem ser ud til at være præget af problemer dels i forhold til opbygningen af teamet og opfølgningen på processen og dels grundet organisatoriske faktorer som manglende personale, skiftende ledelse og nedskæringer.

Dertil oplever sygeplejerskerne mangel på opfølgning i forhold til processen, samt tid og ressourcer til at kvalificere deres arbejde som selvstyrende team. Teamene synes at være præget af konflikter og skepticisme, der påvirker deres indsats i forhold til forandringsprocessen, hvilket kun forværres af, at størstedelen oplever længerevarende perioder med stress og et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Manglende tid og ressourcer ser ud til at skabe en modløshed i teamet, hvilket påvirker motivationen for forandringsprojektet.

Ledelsesmæssigt fungerer sygeplejerskerne i det daglige som selvstyrende team. De oplever dog ikke dem selv som selvstyrende team, formodentlig grundet manglende indflydelse og manglende deltagelse i de ledelsesmæssige beslutninger. Derudover oplever sygeplejerskerne at mangle en klar rollefordeling og råderum. Det vurderes ligeledes vanskeligt for sygeplejerskerne at lede mere end det daglige arbejde, idet størstedelen af sygeplejerskerne ikke oplever at have klare målsætninger, der kan styre den fremadrettede indsats og udvikling.

På den positive side synes teamorganisering at skabe et socialt støtte for sygeplejerskerne. De sociale relationer virker dog præget af at sygeplejerskerne bruger hinanden som ressourcepersoner, men undgår konflikter og konfrontationer, hvilket påvirker den kritiske refleksion og læringen i teamet.

Generelt opleves det, at der blandt sygeplejerskerne er et manglende fokus på læring.

dele deres erfaringer og viden, med det formål at blive bedre til deres primære opgave og optimerer denne.

Den ambivalens, som sygeplejerskerne oplever, kan vise sig at være et vigtigt grundlag i forhold til at skabe motivation for forandringsprocessen. Det kræver imidlertid at den bringes i spil, gennem meningsfulde fælles visioner og mål.

Generelt ses der ressourcer hos sygeplejerskerne. 61 % af sygeplejerskerne oplever et engagement i forhold til at få teamet til at fungere – både socialt og fagligt og 89 % oplever at der er respekt for hinandens faglighed. Derudover oplever alle sygeplejerskerne at deres arbejde er interessant og stimulerende. Sygeplejerskerne er ligeledes gode til at opnå resultater i hverdagen, ligesom de er gode til at få tingene gjort og finde løsninger i situationerne.

I teamene ligger der en stor faglig basisviden. Flere af sygeplejerskerne er blevet specialiseret indenfor forskellige områder og størstedelen af sygeplejerskerne har mange års erfaringen inden for feltet.

Analyserne ovenfor indikerer, at sygeplejerskerne mangler viden om hvordan læring vil kunne berige og udvikle det daglige teamsamarbejde. Konkret kan man her tænke læring i form af at opbygge deres refleksive kompetencer.

Vi ser i spørgeskemaerne¹⁵⁹, at 76 % af sygeplejerskerne oplever at have svært ved at tage konflikter i optrækket og løse dem konstruktivt, ligesom kun 24 % oplever, at de kan give hinanden konstruktiv kritik, som giver den enkelte en reel mulighed for at forbedre sig. Dette kan indikere, at sygeplejerskerne har en tendens til at undgå konflikter. Denne tendens ses ligeledes i Ohlssons¹⁶⁰ forskning inden for skoleområdet. Her ses det at lærerne undviger at give kritik og skabe konfrontationer for at bevare den gode stemning. Dette kan, som Ohlsson påpeger, påvirke den kritiske refleksion og læringen i teamet. Denne pointe viser, at sygeplejerskerne ikke har fokus på den læring

¹⁵⁹ Se bilag 3

¹⁶⁰ Ohlsson 2005, p. 58

konkrete oplevelser. Dette kunne tyde på en ambivalens¹⁵⁶ mellem den ønskede tilstand og den konkrete tilstand.

Ifølge Argyris & Schön¹⁵⁷ skal man op i anden eller tredje ordens læring for at kunne gøre noget ved eksisterende antagelser og normer, da det kræver dels indsigt i egne og kollegaers læreprocesser, dels indsigt i det kulturelle fundament i teamet. Et niveau som sygeplejerskerne ikke umiddelbart synes at arbejde på.

Med fokus i dette speciale, rettet mod læringen i de respektive team, forekom det umiddelbart i spørgeskemaerne, at læringskulturen i sygeplejerskernes team var velfungerende. Dette synes dog ikke at være indikeret i fokusgruppe interviewet.

5.3.4. Et oplevet behov for læring

Som det fremgår af fokusgruppe interviewet, oplever nogle af sygeplejerskerne et behov for læring. Som jeg har fremhævet tidligere udtrykker en af sygeplejerskerne et ønske om og et behov for at få et dybere refleksionsniveau i teamet. En anden sygeplejerske formulerer det således:

L: ”Jeg tror da også at læring er porten til udvikling nu. Egentlig. For du kan ikke lave noget udvikling, hvis ikke du får noget læring ind.”¹⁵⁸”

Der foreligger herved en ambivalens i forhold til læring. Sygeplejerskerne kan godt se læring som en nødvendighed og som vejen til udvikling, men oplever en konflikt mellem dette ønske og deres nuværende situation. De ser det som et valg mellem deres faglighed og identitet som sygeplejerske med en primær opgave i forhold til at tage vare på borgerne, og så det at bruge tid og ressourcer på læring, når ressourcerne er knappe.

Deres manglende fokus gør imidlertid, at de ikke udnytter det potentiale som ligger at

¹⁵⁶ Ambivalens kan beskrives som en indre oplevet konflikt mellem modstridende motivationer, fordi der er fordele og ulemper forbundet med begge sider af konflikten. (Miller & Rollnick 2004, p. 34)

¹⁵⁷ Argyris & Schön 1978

¹⁵⁸ Citat fra fokusgruppeinterview, se bilag 5, p. 136

hvis der er et eller andet. Hvordan vil i gøre det her, ik... og så kommer der forskellige indfaldsvinkler til, hvordan det her problem kan løses. Også kommer man jo, får man jo tit nogle input, som man slet ikke havde tænkt på selv.

T: Jamen jeg synes da at vi bruger det for lidt.¹⁵⁴

Der synes at være uenighed mellem sygeplejerskerne, idet den ene sygeplejerske stiller sig uforstående overfor kollegaens udtalelser. Dette udspiller sig et par gange under interviewet, hvor sygeplejerskerne ellers primært bekræfter hinanden. Men i forhold til læringsaspektet, da giver den ene sygeplejerske udtryk for, at læring er en intension, men ikke noget der er fokus på.

Hvis vi prøver at se disse eksempler ud fra Argyris & Schöns teorier som espoused theories og theories-in-use, så kunne de tyde på at der er forskel på det sygeplejerskerne siger og det sygeplejerskerne gør.

I Argyris & Schöns teori som espoused theories og theories-in-use ses der på forskellen mellem det vi siger, og det gør, altså vores tale og vores handling.

"When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is his theory-in-use, which may or may not be compatible with his espoused theory; Furthermore, the individual may or may not be aware of the incompatibility of the two theories"¹⁵⁵

Ud fra dette perspektiv kan modsætningerne i spørgeskemaet ses som en diskrepans mellem sygeplejerskerne espoused theories og theories-in-use.

Fra dette synspunkt vil sygeplejerskerne, i nogle tilfælde, svare ud fra, hvordan de gerne ser sig selv, hvilket skaber tvetydighed, når de i andre spørgsmål, svarer ud fra deres

¹⁵⁴ Citat fra fokusgruppe interview, bilag 5, p. 136

¹⁵⁵ Argyris & Schön 1978, p. 11

5.3.3. En forskel mellem tale og handling?

Formålet med spørgeskemaerne var at undersøge, hvordan sygeplejerskerne oplevede deres team, og forskellige aspekter af teamsamarbejdet.

Til spørgsmålet: ”I har en fælles norm om, at I skal lære og udvikle jer mest muligt, mens I arbejder”, svarede 56 % af sygeplejerskerne at de var enige.

I et andet spørgsmål tilkendegav 61 % af sygeplejerskerne, at de var enige i, at De evaluerer løbende på deres samarbejde (eksempelvis måderne de arbejder på og effekten af disse).

Set ud fra de ovenstående analyser kan dette skabe undring, idet dette ikke stemmer overens med det sygeplejerskerne fortæller i fokusgruppeinterviewet. Her indikeres det at læring ikke er et fokus punkt i det daglige, hvilket kan ses som en kontraindikation på det første spørgsmål ovenfor. Derudover synes det fremhævet i interviewet, at læringen foregår ureflekteret, hvilket modsiger det andet spørgsmål ovenfor.

I spørgeskemaet gav 83 % af sygeplejerskerne udtryk for, at der mangler ressourcer eller kompetencer i teamet for at kunne arbejde optimalt. Dette samtidig med at 78 % gav udtryk for at de havde mulighed for at få den information, der var nødvendig for at udføre deres arbejde på bedste vis. 71 % gav udtryk for at de har den tilstrækkelige og nødvendige faglige viden til det arbejde de udfører. Det kan være svært at vurdere, hvad der er på spil, idet det ikke er muligt at spørge uddybende ind til disse svar og til hvilke ressourcer og kompetencer, det er sygeplejerskerne føler de mangler, men det tyder på at teamet ikke fungerer optimalt.

I fokusgruppeinterviewet ser vi ligeledes, denne tvetydighed udspille sig.

***Interviewer:** Hvordan gør I, når I lærer af hinanden? Er der nogle bestemte måder som I lærer godt ved?*

***L:** Naa, men jeg tror da, det vi for det meste gør det er jo at kaste ud på bordet,*

centrale i forhold til teamet læringsbetingelser.

For sygeplejerskerne virker det til, at de kan snakke med hinanden om stort set alt. Som de selv udtaler i fokusgruppeinterviewet, så betyder det at være i team med hinanden, at de kan bruge hinanden til at udveksle erfaringer. Derudover bruger de hinanden som social støtte og en ventil i det daglige, hvor man kan komme af med frustrationer og problemer. Det virker dog til, at de på grunde af travlhed ikke altid får brugt hinanden. Det sygeplejerskerne taler om synes at være relateret til dagligdagen og som fremhævet tidligere er det læringsmæssigt relateret til vedligeholdelse af dagligdagen.

En af sygeplejerskerne udtrykker imidlertid et behov for at komme mere i dybden med nogle af de ting de diskuterer.

T: "Jeg synes godt, at vi måske kunne lære, eller diskutere mere etiske dilemmaer og den slags ting. Det gør vi ikke, det gør vi ikke ret meget i. Vi har ikke tid... men det er egentlig vigtigt."¹⁵³

Ligesom det overstående synes dette citat at indikere, at samtalerne ikke når den dybde som det kræver, hvis sygeplejerskerne skal skabe udvikling.

Det er i høj grad på fælles møderne, at sygeplejerskerne har mulighed for at skabe disse dybere refleksionsniveauer. Her er de alle samlet i længere tid, væk fra hverdagens larm og travlhed. Disse møder synes dog ikke at blive brugt til at skabe læring.

Formelt holder sygeplejerskerne møde hver 14 dag, og hver anden gang er der supervision. Flere af sygeplejerskerne har imidlertid ikke tænkt på supervisionen som læring, men nærmere som en støttegruppe. Samtalen bliver således ikke tillagt betydning i form af læring. Derudover er møderne præget af meget faste rammer og sparsom tid. En af sygeplejerskerne beskriver det som at være bundet uden mulighed for at associere, fordi de hele tiden er nødt til at gå videre og holde sig stringent til dagsordenen.

¹⁵³ Citat fra fokusgruppeinterview, bilag 5, p. 137

L: ”Jamen du kan jo godt have engagement, men men øh ... jeg tror nogle gange at man fokuserer lige på den... på de enkelte opgaver, nu skal de nås... og det er fokus lige nu og her, for det er presset og så får du ikke alt det andet med.”

K: ”Men jeg tror, når vi er ikke så mange på... på det huset, så tænker man, jamen vi er jo ikke den styrke vi skulle have været... så det er jo det. Men man gør jo tingene så godt man kan med de ressourcer man har ikke også... så det trives man jo med, men man kunne jo alligevel ønske sig et løft for eksempel.”¹⁵²

Sygeplejerskerne synes i citatet at legitimere deres manglende fokus på læring med deres primære opgave. De pointerer begrænset tid og ressourcer, og at sygeplejen må ses som den vigtigste opgave.

Det manglende fokus på læring, gør læringen tilfældig og som de selv siger i interviewet, så er det i de daglige hverdagssituationerne, at sygeplejerskerne lærer. Dette igennem mesterlæring og i høj grad relateret til praktiske gøremål.

Set i forhold til Dales udviklingsmodel og Argyris & Schöns læringsniveauer – jf. afsnit 3.2., så kommer sygeplejerskernes lærings niveau ikke videre end det første kompetenceniveau (K1), idet de ikke reflekterer videre over de eksisterende rammer. Det er her og nu løsninger, som genereres for at sikre vedligeholdelsen af arbejdet. Sygeplejerskerne kommer derved ikke op på et kompetenceniveau, hvor de kan skabe udvikling og fornyelse.

5.3.2. De kommunikative muligheder

Når det kommer til den kollektive læring, er teamets fællesmeningsskabelse helt central. Det er igennem medlemmernes erfaringer, samspil og kommunikation at teamet lærer. Ved at gøre deres erfaringer og tanker tilgængelige for teamet, kan der i teamet skabes en fælles dialog og en fælles refleksion over de udfordringer og muligheder, de står over for i arbejdet. Teamets kommunikations muligheder må derfor også ses som værende

¹⁵² Citat fra fokusgruppeinterview se bilag 5, p. 147-148

Interviewer: ”Så det [supervision] er en måde i gør læring formel på, på en eller anden måde i jeres team?”

T: ”Altså jeg har aldrig tænkt på at det var læring, men det er det jo.”¹⁵⁰

Ved i fællesskab at reflektere over læringsbegrebet under fokusgruppeinterviewet kommer sygeplejerskerne frem til flere ting i deres hverdag, som de vælger at betegne som læring. Det er gennem fokusgruppeinterviewet tydeligt, at sygeplejerskerne ikke har haft fokus på læring, hvilket har betydet at læringen er foregået uorganiseret og uden støtte. De bekræfter, at de ikke strukturerer deres læring og ligeledes, at der ikke er nogen plan i forhold til læring.

Empirien synes at indikere en manglende opmærksomhed på læring, hvilket viser sig i et eksempel, hvor en af sygeplejerskerne beskriver en oplevelse med lederen i forbindelse med tidsregistrering af deres arbejde.

Li: ”... jeg kan da tænke på, da vi tids registrerede... De der dage i den første uge, da gjorde D [lederen] mig opmærksom på, at jeg slet ikke havde noget undervisning eller undervisende inde i... inde i min dagligdag. Nå nej sagde jeg så, men det har jeg... altså jeg har bare ikke tænkt på det.”¹⁵¹

Som det fremgår af citatet, så synes læringen i det daglige at foregå ureflekteret. Dermed ikke sagt at sygeplejerskerne ikke lærer noget, men empirien indikerer at læringen der foregår bærer præg af det Argyris & Schön kalder første ordens læring.

5.3.2. Læringsniveau

Som indikeret ovenfor, har læring ikke det store fokus i sygeplejerskernes dagligdag. Det er arbejdet som har fokus.

T: ”Men så har man måske ikke i virkeligheden engagementet.”

¹⁵⁰ Citat fra fokusgruppeinterview se bilag 5, p. 138

¹⁵¹ Citat fra fokusgruppeinterview se bilag 5, p. 143

livskvalitet på arbejdet. Dog er sygeplejerskerne ikke altid gode til at få det brugt i hverdagen grundet travlhed. Her kan supervision,¹⁴⁸ spille en stor rolle, idet den bruges som en følelsesmæssig ventil.

At sygeplejerskerne oplever teamet som et bagland og et sted at søge støtte kan ses som en reaktion på det at de netop er meget alene i det daglige. De er alene om deres opgaver, alene i deres beslutninger og generelt er arbejdet som hjemmesygeplejerske præget af meget selvstændighed. Dette kan ses som en indikation på et behov for et socialt bagland. Et behov som teamorganiseringen skaber mulighed for at udvikle.

5.3. Analyse del II: Læringsbetingelser

Da jeg planlagde fokusgruppeinterviewet, havde jeg en klar forestilling om, at sygeplejerskerne vidste, hvad læring var, eller havde en forestilling om, hvad der i deres hverdag kunne karakteriseres som læring. Læring synes imidlertid ikke at være et begreb sygeplejerskerne bruger i deres dagligdag.

5.3.1. Sygeplejerskernes forståelse af læring

Det var tydeligt, at sygeplejerskerne under fokusgruppeinterviewet opdagede, at de ikke havde diskuteret begrebet læring i teamet, idet de socialt begyndte at konstruere deres læringsforståelse. Der blev ved flere lejligheder søgt konsensus i gruppen i forhold til hvordan læring kan forstås og hvorfor læring er vigtig.

K: "...vi kalder det jo ikke læring. Men det er vel læring?"

Li: "Ja det vil jeg da nok sige."¹⁴⁹

Sygeplejerskernes umiddelbare forståelse er, at læring er det at få ny viden, ofte relateret til noget meget håndgribeligt som at lære at bruge et redskab, eller få ny viden om et fagområde. Denne forståelse synes dog, at blive udvidet gennem interviewet.

¹⁴⁸ Supervision eller kollegial supervision, som sygeplejerskerne har hver 14 dag, er en samtale mellem kolleger, hvor fokuspersonen får lejlighed til at forholde sig undersøgende til egne arbejdsmæssige problemstillinger og temaer. Formålet er at støtte hinanden i at løse arbejdsopgaverne til gavn for både den enkelte medarbejder, teamet og borgeren.

¹⁴⁹ Citat fra fokusgruppeinterview se bilag 5, p. 143

for den daglige styring i teamet, hvilket kan ses som positivt idet der dermed lægges op til at alle medlemmerne i teamet tager medansvar. Problematikken opstår i forbindelse med at sygeplejerskerne ikke har en klar målsætning for deres fremadrettede arbejde. Det kan derfor være svært for dem at organisere ud over den daglige ledelse. Sygeplejerskernes oplevelser understøttes af spørgeskemaundersøgelsen¹⁴⁵, idet 61 % af sygeplejerskerne oplever en mangel på en klar fornemmelse af, hvilket råderum og dermed hvilke beslutningskompetencer de har. 78 % føler ikke, at lederen involverer dem i en passende grad i forhold til at træffe beslutninger, der har indflydelse og betydning for dem.

Som jeg har indikeret tidligere, ser forskerne der arbejder med teamorganisering selvledelse som en central del af at skabe effektive team, ligesom det at have en klar fornemmelse af roller og retning i teamet ses som centrale dele af det at etablere velfungerende team. Ud fra dette synes dermed indikeret, at nogle helt centrale områder mangler en reel forandring i forhold til teamorganiseringen.

5.2.7. Team som social funktion

Forskning inden for teamorganisering blandt lærere i folkeskolen¹⁴⁶ viser, at team hovedsagligt har en social funktion, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved at lærerne søger tryghed og aflastning. De bruger hinanden og teamet som en slags ventil til at komme af med skuffelser, frustrationer og uro.

Disse tendenser ses også i sygeplejerskernes team. I fokusgruppeinterviewet værdsætter de tydeligt at være i et team, fordi det giver et bagland og et sted, hvor man kan søge støtte og fællesskab både fagligt og følelsesmæssigt, og hvor man kan komme af med sine frustrationer.

Ifølge West¹⁴⁷ kan oplevet støtte have en positiv effekt på den enkeltes arbejdsindsats og

¹⁴⁵ Se bilag 3

¹⁴⁶ Granström 2000, I: Ohlsson 2005, p. 57

¹⁴⁷ West 2008

i spørgeskemaet mener, at de opnår gode resultater i teamet.

Deres oplevelser af trivsel synes derimod at være påvirket negativt, som argumenteret ovenfor. Jeg vurderer derfor ikke, at de har set effektivitet som værende både produktivitet, trivsel, udvikling og kundetilfredshed (jf. afsnit 2.2), men derimod som værende det at være produktiv og opnå resultater i det daglige.

5.2.6. Ledelse og styring og rolle fordeling

Ledelsesmæssigt har de tre sygeplejerske team samme leder. Da sygeplejerskerne imidlertid er meget spredte rent geografisk, er det ikke dagligt, at de ser deres leder. Desuden er lederens rolle med implementeringen af selvstyrende team i højere grad præget af en funktion som coach og supervisor, end egentlig daglig leder. I stedet for den daglige kontakt bringes lederen i stedet ind ad hoc, når der er et behov f.eks. i forbindelse med problematikker og konflikter. Derved har sygeplejerskerne i mere udbredt grad fået en ledende funktion i dagligdagen, igennem selvstyrende arbejde, hvilket vil sige, at de selv har ansvaret for planlægning og gennemførelse af deres arbejde inden for de rammer som er sat fra organisationen.

På papiret fungerer sygeplejerskerne således i selvstyrende team, men som en af sygeplejerskerne siger og som de andre bekræfter i fokusgruppeinterviewet:

K: "...jeg synes ikke vi kan kalde det et selvstyrende team."

L: "Nej"

Li: "Nej"

T: "Vi vil da ikke... ku få tid til det."¹⁴⁴

Sygeplejerskerne har altså ikke en oplevelse af at være et selvstyrende team. Dette underbygges af den kendsgerning, at der ikke er nogen teamkoordinator eller "daglig" leder i teamet. Den der møder tidligt tager teten i forhold til at uddelegere ruter, og den der arbejder sent sørger for at aftensygeplejerskerne for besked. Alle har således ansvar

¹⁴⁴ Citat fra fokusgruppeinterview, se bilag 5, p 140

Team C oplevede jeg som meget anspændte. De var tydeligt usikre på, hvor meget jeg vidste i forhold til deres problematikker med deres leder, hvad jeg skulle, og hvad det ville få af betydning for dem. Under min præsentation af spørgeskemaet forholdt de sig meget skeptiske, men kom efter noget tid selv ind på at forholdet mellem dem og lederen var præget af mistillid og manglende forventningsafklaring i forhold til roller og ansvar.

De tre team har således meget forskellige problematikker i det daglige, men alle problematikker der påvirker en implementerings- og forandringsproces, og ikke mindst besværliggør den kollektive læring.

5.2.4. Stress & dårligt arbejdsmiljø

Der synes generelt at være flere ting, som kan have påvirket sygeplejerskerne forandringsproces negativt. Spørgeskemaerne viser, at kun 24 % ikke oplever længere varende perioder med stress. En statistik der bakked op af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, der har gjort op, at 35.000 danskere dagligt er sygemeldt på grund af stress og at det især er offentligt ansatte i ”omsorgsbranchen”, som bliver ramt af stress.¹⁴³

Det faktum at kun 37 % af sygeplejerskerne oplever at have et godt psykisk arbejdsmiljø synes endvidere at understøtte stressoplevelsen i teamet.

5.2.5. Effektivitet

Set i lyset af de mange problematikker i forbindelse med implementeringen af teamorganisering, kan det virke overraskende, at 80 % af sygeplejerskerne oplever, at de er effektive i deres arbejde. Denne statistik indikerer imidlertid ikke, om det er effektivitet enkeltvis eller teammæssigt. Ligeledes synes sygeplejerskernes vurdering af effektivitet, at være præget af at produktivitet i dagligdagen. Dette underbygges af, at de

¹⁴³ Nielsen & Kristensen 2007, p. 7

lave noget undervisningsmateriale. Hun siger:

*T: "... Jeg synes det er vildt vigtigt, at man kan gøre det, men samtidig har jeg også sådan en oppe i mit hoved som siger: men det kan ikke lade sig gøre, det bliver der ikke tid til."*¹⁴¹

5.2.3. Den følelsesmæssige temperatur i sygeplejerskernes team

Da jeg startede projektforsøget i efteråret 2008 – jf. afsnit 1.3.4., fortalte lederen kort, hvor hun så de tre team. Lederens antagelser blev bekræftet, da jeg var rundt for at aflevere spørgeskemaerne til sygeplejerskerne.

Team A, som var det team, der var med i fokusgruppeinterviewet, fik udleveret spørgeskemaerne enkeltvis, grundet deres geografiske spredning. De var umiddelbart positivt stemt og spurgte interesseret ind til, hvad det ville involvere. Deres største problem synes at være den store geografiske afstand imellem dem.

Team B sad midt i en større intern konflikt, da jeg kom for at aflevere spørgeskemaerne og lagde knap nok mærke til mig. Lederen var blevet tilkaldt for at være coach/mægler, og jeg kunne i denne situation sidde som en flue på væggen og observere deres problematikker. I forbindelse med at jeg fortalte dem om hensigten med spørgeskemaet, valgte flere af sygeplejerskerne at fortsætte diskussionen og jeg blev derved inddraget.

Teamet bestod, grundet en fusion i forbindelse med omstruktureringen, af to grupper af sygeplejersker, som tidligere havde arbejdet hver for sig. Den interne konflikt stammede fra forskellige syn på, hvordan arbejdet skulle organiseres og en splittet, grundlæggende holdning til, hvad der var hovedopgaven i teamet. Der virkede til at være stor frustration i rummet som tydeligt viste, at man efter fusionen ikke havde talt om kulturen i teamet, eller hvordan man skulle håndtere organiseringen af arbejdet og ikke mindst teamorganiseringen. Alle elementer som Søholm og Juhl¹⁴² ser som en del af en vellykket indledende etableringsfase, når det gælder teamdannelse.

¹⁴¹ Citat fra fokusgruppeinterview se bilag 5, p. 148

¹⁴² Søholm & Juhl 2005, p. 92.

K: ”Ja.”¹³⁹

Dette eksempel fra fokusgruppeinterviewet viser mange af de hindringer som sygeplejerskerne er stødt ind både i forhold til forandringsprocessen og i forhold til deres læringsbetingelser.

For det første ser vi oplevelsen af mangel på ressourcer og tid, en problematik som tilkendegives flere steder i fokusgruppeinterviewet og ligeledes i spørgeskemaerne.

For det andet ser vi, hvad mangelen på ressourcer gør ved sygeplejerskerne. Selvom ”T” har svært ved at sætte ord på hvad det gør, så vidner det at hun siger: ”*Det gør noget ved en...*” tydeligt om en modløshed og en følelse af magtesløshed i teamet.

For det tredje viser eksemplet fra fokusgruppeinterviewet tydeligt den stemning som hersker blandt mange af sygeplejerskerne. Det er en stemning præget af skepticisme og ikke mindst frustration. En af sygeplejerskerne tilføjer endda, at hun føler, at de bliver narret af dem indefra kommunen.

Det virker som om at sygeplejerskerne føler, at forandringerne er blevet trukket ned over hovedet på dem og at de oplever en manglende indflydelse i forhold til processen. Den manglende deltagelse, som jeg oplever ovenfor, kan ligeledes ses som en indikation på dette.

Som jeg var inde på i problemfeltanalysen, vil de fleste forsøg på at implementere forandring mislykkes. Det er heller ikke, ifølge Senge et al.¹⁴⁰, et ualmindeligt fænomen, at man i organisationer udvikler en vis skepticisme over for forandringer. Medarbejderne klapper måske nok af de nye forandringer udstukket af topledelsen, men inderst inde tænker de kynisk, at det aldrig bliver til noget. Tanken synes i hvert fald at have manifesteret sig i ældreplejen. Dette kan blandt andet ses i fokusgruppeinterviewet, hvor en af sygeplejerskerne beskriver, hvordan hun gerne ville

¹³⁹ Citat fra fokusgruppeinterview se bilag 5, p. 149-151

¹⁴⁰ Senge et al. 2007.

effekt i forhold til at indføre teamorganisering. Dette må i høj grad siges at være tilfældet ved Lokalcentrene X. Dog ses det i samme undersøgelse at deltagelse i forberedende kurser har en gunstig effekt. Det manglende engagement og deltagelse fra en stor del af sygeplejerskerne tyder på en ligegyldighed eller manglende parathed i forhold til forandring, hvilket i undersøgelsen ses som hæmmende for implementeringen. Ifølge undersøgelsen ses følelsen af en manglende opfølgning og oplevelsen af manglende tid og ressourcer, som en hæmmende faktor i forhold til medarbejdernes motivation til at arbejde med teamorganisering.

Ovenstående indikerer problematikker i forhold til implementeringen af teamorganiseringen ved Lokalcentrene X, og dette understøttes af flere elementer i empirien.

5.2.2. Skepticisme i forhold til forandringsprocessen:

I forbindelse med implementeringen af teamorganiseringen har man fra kommunens side forsøgt at skabe mere medarbejderindflydelse ved at inddrage udvalg og foreninger. Alligevel synes der hos sygeplejerskerne at være en vis skepticisme overfor forandringsprocessen.

***Interviewer:** "... Der er et eller andet engagement, man vil gerne, man har den gode intension"*

***L:** "Men du har ikke tiden og ressourcerne."*

***K:** "Nej"*

***T:** "Og det gør noget ved en, det gør et eller andet ved en."*

***Li:** "Og det er ikke bare os. Altså det er jo... ude på gulvet, om jeg så må sige. Det er vi jo også selv, ikke også. Men men øh det er jo hele vejen igennem, det jo altså... det jo alt det der er sparet i kommunen og de laver om og man skal ... man skal hele tiden noget nyt, og så laver de det lidt om, fordi så tænker de, nå men så tror de nok, så kan vi narre dem med at så er det nemmere på en eller anden måde... nogle gange så tror jeg de er ude på at narre os (latter), altså inde fra kommune af...(Stemmen ændre sig og bliver meget alvorlig) for det er sgu blevet hårdt de seneste år at være ansat inden for det her system, det er det altså virkeligt."*

5.2.1. Implementeringsprocessen

Omstruktureringen i kommunen har for sygeplejerskerne betydet en fusion mellem flere af lokalcentrene og en implementering af selvstyrende team. Ved Lokalcentrene X blev der dannet tre sygeplejerske team med hver deres geografiske område, hvilket for flere af sygeplejerskerne betød en fusion af tidligere adskilte grupper og derved også forskellige kulturer.

I forhold til implementeringen af selvstyrende team blev der fra kommunen lavet kurser for ledere og medarbejdere. Der ud over fik de enkelte lokalcentre mulighed for at trække på eksterne konsulenter. Kommunen forsøgte, til trods for at det fra starten af var en top-down beslutning, at skabe medbestemmelse for medarbejderne – bottom-up – ved at inddrage fagforeninger, chefer og medarbejderudvalg i processen omkring implementeringen af de selvstyrende team. Der er imidlertid opstået nogle, for sygeplejerskerne, uoverskuelige udfordringer i forhold til implementeringen af teamstrukturen.

Ud fra de spørgeskemaundersøgelser¹³⁷ jeg lavede ved Lokalcentrene X, viste resultaterne at 85 % havde deltaget i indledende kurser i teamorganisering. Ved et af møderne, hvor alle sygeplejerskerne var samlet i efteråret 2008, gav så godt som alle sygeplejersker udtryk for, at der manglede opfølgning. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne viste endvidere, at 90 % havde oplevet skift i ledelse. 95 % havde ledige stillinger i deres afdeling, 85 % oplevede større travlhed end vanlig og 55 % følte ikke, at der var tid og ressourcer til implementering. Ligeledes fandt jeg i min undersøgelse, at 30 % gav udtryk for, at de kun i lav grad, meget lav grad eller slet ikke havde været aktivt deltagende i forhold til implementeringen.

Hvis vi ser dette ud fra rapporten ”Undersøgelser af forandringsprocesser og teamorganisering”, der er lavet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø – NFA,¹³⁸ så sandsynliggøres det i denne, at større omstruktureringer, nedskæringer og ledelsesudskiftning, samt rekrutterings- og fastholdelsesproblemer har en hindrende

¹³⁷ Se bilag 3 & 4.

¹³⁸ Holten et al. 2008.

arbejdet svært at planlægge og skabe pressede situationer for sygeplejerskerne.

Sygeplejerskernes daglige rytme indikerer en travl hverdag, igennem hvilket sygeplejerskerne samarbejder med mange forskellige mennesker. Et samarbejde der ofte involverer planlægning og koordinering. Hverdagen er der ud over præget af meget selvstændighed, idet de kører rundt alene og derved varetager størstedelen af opgaverne alene.

Arbejdet er i høj grad præget af mange forstyrrelser og afbrydelser, hvilket kan gøre det svært at skabe ro og koncentration om opgaverne.

De mange samarbejdsrelationer og forskellige situationer som sygeplejersken i løbet af dagen skal forholde sig til, gør arbejdet meget komplekst. Der er adskillige dele som skal samordnes og køre gnidningsfrit med hinanden. Afbrydelserne og travlheden som sygeplejerskerne ofte oplever, øger kun til denne kompleksitet.

Jeg vil i det næste afsnit se nærmere på sygeplejerskernes arbejde og den oplevelse sygeplejerskerne har af den forandringsproces, som de har været igennem det sidste 1½ år.

5.2. Analyse del I: Teamsamarbejde

Jeg vil i dette afsnit analysere sygeplejerskernes erfaringer med teamsamarbejdet og den implementeringsproces, som har været udgangspunkt for deres teamsamarbejde. Dette for, i en organisationspædagogisk belysning, at udforske de muligheder og udfordringer sygeplejerskerne oplever i forhold til deres teamsamarbejde, samt for at undersøge hvilke barrierer der kan være i forhold til sygeplejerskernes læring og læringsmiljø. Jeg har i denne forbindelse valgt at inddrage flere forskellige områder blandt andet psykologiske aspekter, idet jeg, på baggrund af den forskning jeg har inddraget i kapitel to, mener de har betydning for sygeplejerskernes læring og læringsbetingelser.

ringer jævnligt i løbet af dagen.

- Ca. 12.00-12.30: Der spises frokost, så vidt muligt sammen. Der kan dog være stor variation i hvornår sygeplejerskerne kommer tilbage fra deres rute.
- 13.00 – 15.00: Sygeplejerskerne dokumenterer besøgene og tjekker arbejdsmail, hvor størstedelen af korrespondensen med ledelsen, diverse udvalg og arbejdsrelaterede informationer foregår. De følger op på løse ender, koordinerer med hospitaler, terapeuter, hjælpere og andre samarbejdspartnere. Fra ca. 13.00-13.30 er der et eftermiddagsmøde. Mange gange kommer folk ind af døren i sidste øjeblik, og jævnligt sidder sygeplejerskerne og spiser deres madpakker under mødet. Der gives her besked om problematikker i området, beskeder til aftensygeplejersken gennemgås, og der planlægges og koordineres videres frem. Mellem kl. 13.30 og 14.30 er der telefon tid, hvor borgere, pårørende og hospitalerne kan ringe med spørgsmål, undren og informationer, hvilket bliver benyttet hyppigt.
- Kl. 15.00 møder aftensygeplejersken ind og får rapport af senvagten.

Sygeplejerskerne der arbejder inde på plejecentrene har en lidt anden hverdag, men den er også præget af lignende travlhed. Sygeplejerskerne i dette team ser ikke hinanden i det daglige, da de har det sygeplejefaglige ansvar på hver deres center. De ringer dog jævnligt til hinanden, for at sparre og støtte hinanden. I dagligdagen arbejder de tæt sammen med hjælperne på stedet, idet de på en anden måde går med i plejen og i det hele taget er tættere på rent fysisk. Derudover er borgerne ofte dårligere.

Udover de daglige koordinerende møder holder sygeplejerskerne som udgangspunkt et mere formelt møde hver anden uge, hvor der hver anden gang er sat tid af til supervision. Lederen fungerer her som supervisor. Desuden er deres hverdag præget af møder, alt efter hvilke specialiseringer og funktioner sygeplejerskerne har eller hvilke udvalg de deltager i.

5.1.4. Opsummering

Til trods for mange rutiner, er hverdagen præget af en uforudsigelighed, som kan gøre

følelsesmæssige situationer samt her og nu beslutninger, som kræver at sygeplejersken i øjeblikket håndterer situationen. Et tavst beredskab bygger på erfaring, fortrolighed med arbejdet og følelsesmæssigt engagement, som kommer til udtryk i handling.

5.1.2. Uddannelse og specialisering

Udover en basis uddannelse som sygeplejerske, er der i høj grad sket en specialisering inden for sygeplejen, både fagligt og funktionelt. Størstedelen af sygeplejerskerne har i dag et felt eller et område inden for hvilken de har en speciel viden. På det faglige felt kan dette være indenfor; sårpleje, inkontinens, palliation, diabetes, demens eller sundhedsfremme og forebyggelse. På det mere funktionelle plan kan det være funktioner som; sikkerhedsrepræsentant, tillidsmand, vagtplanlægger, eller inden for disponeringen af køreplaner. Det betyder i det daglige at sygeplejerskerne ligeledes monofagligt samarbejder for at sikre en optimal pleje.

5.1.3. Den daglige rytme

Den daglige rytme i sygeplejerskernes arbejde er på en gang præget af både mange rutiner¹³⁶ og en uforudsigelighed. Strukturen af dagen er som ofte den samme, ligesom der er en kontinuitet i de borgere man skal besøge. Rutinen kan imidlertid blive brudt på et øjeblik, hvis en akut eller uforudsigelig situation opstår, hvilket jævnligt sker.

Jeg har nedenfor beskrevet en typisk rytme og dag for sygeplejerskerne.

- 7.00-7.15: Sygeplejerskerne møder ind og der gøres klar til dagen.
- Ca. 7.30: Der holdes morgenmøde, hvor man hører til hinanden, beskederne fra den foregående dag gennemgås og sygeplejerskerne får deres respektive køreplaner.
- 7.50-12.00: Sygeplejerskerne kører hver deres rute. Der koordineres med læger, hjælpere og terapeuter. Antallet af besøg og tyngden af disse varierer meget og kan ændre sig meget hurtigt, hvis der er mange akutte tilfælde. Sygeplejerskerne kører altid rundt med telefoner, så man kan komme i kontakt med dem og den

¹³⁶ Med rutiner menes der her, at der ofte er en ensartethed i sygeplejerskernes arbejde. Opgaver som er de samme hver dag og som dermed betegnes som rutinemæssige.

de to kontorer.

- Team C: tolv sygeplejersker, der som Team B ud fra geografiske områder er delt i to mindre team, samt en sygeplejerske som primært varetager sundhedsklinikken. Deler i det daglige to kontorer.

5.1.1. Sygeplejerskernes opgave

Fra regeringens side er formålet med hjemmesygeplejerskeordningen i dag;

”...at forebygge sygdom, fremme sundhed og imødekomme behovet for hjemmesygepleje i tilslutning til sygdomsbehandling og optræning. (...) Det tilsigtes endvidere, at hjemmesygeplejerskeordningen deltager i forebyggende og sundhedspædagogisk virksomhed til fremme af befolkningens sundhedstilstand.”¹³⁴

I praksis betyder det at sygeplejerskerne varetager en lang række opgaver, som f.eks.:

- Sårbehandling
- Lægeordnede injektioner
- Komplex sygepleje til alvorligt syge og døende
- Psykisk pleje og omsorg
- Hjælp til administration af medicin og væsketerapi
- Bevilling af hjælpemidler til inkontinens (for eksempel bleer og bind)
- Rådgivning om psykisk pleje og pædagogiske opgaver.
- Vejledning om kost og motion¹³⁵

Derudover er en central opgave for sygeplejerskerne, at koordinere og tilrettelægge borgerforløb, samt samarbejde tværfagligt med de øvrige personalegrupper med henblik på at opnå den mest hensigtsmæssige helhedspleje. Sygeplejerskerne samarbejder i det daglige med både hospitaler, praktiserende læger, terapeuter, pårørende og sosu-hjælpere/assistenter. Derudover kan der være offentlige eller private instanser, som sygeplejersken må samarbejde med.

Det daglige arbejde som sygeplejerskerne skal varetage er ofte præget af mange

¹³⁴ Retningslinjer for tilrettelæggelse af hjemmesygeplejerskeordninger 1987 I: Vinge et al. 2006, p. 59.

¹³⁵ Info om sygepleje – se litteraturliste.

Kap. 5: Praksis – præsentation, analyse og diskussion.

Implementeringen af New Public Management strategier har øget presset på den offentlige sektor i forhold til at effektivisere og øge produktiviteten. I ældreplejen har man for at imødekomme disse krav om at spare, forny og effektivisere, valgt at sammenlægge flere af lokalcentrene, samt gå fra regelstyring til en værdibaseret ledelsesform med teamorganisering og selvledelse.

Jeg vil nedenfor præsentere, analysere og diskutere sygeplejerskernes konkrete praksis. Med udgangspunkt i den teoretiske forståelse af team rettes fokus mod sygeplejerskernes praksis. Ud fra den indsamlede empiri, med inddragelse af undersøgelser om teamorganisering, analyseres sygeplejerskernes situation og den forandringsproces sygeplejerskerne har været igennem med teamimplementering i forhold til muligheder og udfordringer. Med udgangspunkt i et organisationspædagogisk fokus og det læringsbegreb, som er beskrevet i kapitel tre, analyseres sygeplejerskerne teamsamarbejde, samt de vilkår læring har. Disse analyser skal synliggøre de muligheder og udfordringer, der ligger i sygeplejerskernes konkrete praksis med den hensigt at belyse nogle af de krav, som sygeplejen står overfor i forbindelse med implementeringen og udviklingen af lærende team.

5.1. Præsentation af praksis

Udviklingen har for sygeplejerskerne ved Lokalcentrene X i en større dansk kommune ændret rammebetingelserne, idet flere af de tidligere sygeplejerskegrupper er fusioneret og organiseret i team, således at der nu eksisterer tre sygeplejerske team.

- Team A: syv sygeplejersker, der alle arbejder inde på plejecentrene, hvilket betyder at de rent geografisk er spredt over et større område.
- Team B: ni sygeplejersker, der ud fra geografiske områder er delt i tre mindre team og en sygeplejerske, som varetager sundhedsklinikken. I det daglige deler

skøn. Der kan således udvikles kontradiktioner mellem det offentliges krav om effektivitet, værdibaseret ledelse udmøntet i teamorganisering og de reelle muligheder, sygeplejerskerne har for at ”udleve og gennemføre” deres arbejde professionelt.

De udfordringer, sygeplejerskerne står over for, er komplekse, og der er flere modstridende krav, som sygeplejerskerne må forholde sig til. At håndtere disse udfordringer kræver, at sygeplejerskerne lærer at lære. At de lærer at lære sammen og lærer at omlære, så u hensigtsmæssige vaner, rutiner og handlemønstre ændres. Opbygning af denne læringskapacitet må ses som nødvendig, hvis der skal skabes varige forandringer, og hvis sygeplejerskerne skal kunne håndtere de udfordringer, som den samfundsmæssige udvikling har skabt. Viden til at gøre dette ligger i sygeplejerskernes respektive teams, og det er kun dem, der med deres faglighed og deres erfaringer kan skabe den udvikling, som er nødvendig.

Med den forskning, som har været gennemgået i kapitel tre og fire, må det at skabe lærende teams ses som en måde for sygeplejerskerne at håndtere disse udfordringer.

4.5. En opsummering

Jeg har i det foregående set på de udfordringer, som samfundsmæssigt, kommunalt og sygeplejemæssigt har været en katalysator for implementeringen af teamorganiseringen. Dette med det formål at forstå teamorganiseringens relevans inden for ældreplejen og forstå, hvilket læringsbehov sygeplejerskerne har.

De udfordringer, som hhv. samfundet, kommunerne og sygeplejerskerne står over for, er i høj grad præget af en øget kompleksitet og stiller krav til den måde, som arbejdet organiseres på hos sygeplejerskerne i ældreplejen. Der er et øget behov for dels effektivitet og besparelser, dels kompetenceudvikling og læring. Der ses et behov for at skabe lærende teams.

opgradering af viden og kompetencer i hjemmesygeplejen. Den skitserede udvikling gør kun denne opgradering mere aktuell og behovet for at systematisere og sikre kompetenceudvikling vokser.”¹³³

Ovenstående beskrivelse af de udfordringer, som sygeplejerskerne både nu og i fremtiden må forholde sig til, indikerer flere bud på, hvad det er, sygeplejerskerne skal lære.

Idet kommunerne går fra regelstyring til teamorganisering med selvledelse, skabes en overgang til en mere deltagende målstyring. Det må dermed formodes, at kommunerne har en forventning om, at sygeplejerskerne selv bedst ved, hvordan deres arbejde skal udføres. Dette skaber læringsbehov for sygeplejerskerne, idet de er nødt til at lære på et højere niveau. Et metarefleksivt niveau, hvor de kan se sig selv, andre og det indbyrdes samspil udefra og kritisk vurdere indsatsen og organiseringen. Det som Dale betegner som det andet kompetence niveau (K2) – jf. afsnit 3.2.

Det bliver derved den enkelte sygeplejerskes personlige og erfaringsmæssige kundskaber, som skal i spil, og det stiller et krav om, at sygeplejerskerne i fællesskab diskuterer og argumenterer med hinanden, hvorfor de arbejder, som de gør. De skal lære at bruge deres erfaringer og viden til sammen at skabe løsninger som udvikler deres felt og deres samarbejde. Dette for at skabe større effektivitet, bedre arbejdsmiljø og en organisering af arbejdet, som er på forkant med fremtidens stigende krav, og som sikrer optimale løsninger og pleje af høj kvalitet hos borgerne.

Der er nok ingen tvivl om, at disse krav i høj grad stammer fra staten og kommunernes side, da det er herfra, de overordnede retningslinjer er givet. Det er imidlertid sygeplejerskernes egen opgave at tolke disse og organisere arbejdet. På den ene side kan dette siges at give sygeplejerskerne en frihed i forhold til at formulere de krav, som stilles til mere personlige og meningsfulde mål. På den anden side skaber det et krydspres for sygeplejerskerne, idet de i deres mål er nødt til at forholde sig til krav om effektivitet og økonomi, hvilket kan skabe en konflikt i forhold til deres professionelle

¹³³ Vinge et al 2006, p. 57

ansatte, specielt sosu¹³¹-hjælpere og sosu-assistenten. Dette betyder, at en del af de mindre komplekse arbejdsopgaver kan uddelegeres til sosu-assistenten. Konsekvensen er, at sygeplejersken står tilbage med alle de komplekse arbejdsopgaver, hvilket i højere grad stresser og presser arbejdsmiljøet. Endvidere kræver uddelegeringen et større behov for tværfaglig sparring og videndeling. Derudover kræver arbejdsdelingen og ikke mindst specialiseringen et øget fokus på samordning og koordinering som nævnt oven for.

I relation til antallet af ansatte i plejesektoren sker der i disse år et forholdsmæssigt fald af ansatte sygeplejersker. Dette kan ses som en afprofessionalisering af hjemmesygeplejen samt en kvalitetsforringelse af den kommunale sundhedssektor, idet mindre uddannet personale overtager større dele af opgaverne. Hvis vi ser viden som en måde at reducere kompleksiteten i et system, så skaber dette en øget kompleksitet for organisationen.¹³²

Ovenstående udfordringer indikerer et læringsbehov hos sygeplejerskerne, men hvad er det så helt præcis, sygeplejerskerne skal lære for at kunne håndtere disse udfordringer både nu og i fremtiden?

4.4. Et fokus på sygeplejerskernes læringsbehov

De udfordringer, som er beskrevet oven for, viser en paradoksals udvikling og en svær udfordring for både sygeplejerskerne, kommunerne og samfundet. Skal sygeplejerskerne kunne håndtere den udfordring vi ser, er der et stort behov for at skabe udvikling i deres organisering samt et behov for at sætte fokus på læring. Som Vinge et al. skriver:

”Imidlertid er det ganske naturligt, at der i lyset af de mange nye og mere komplicerede opgaver i hjemmesygeplejen, kombineret med den konstante og løbende udvikling i pleje- og behandlingstilbud i sygehusvæsenet og den medicinske teknologiske udvikling, selvfølgelig er et behov for løbende

¹³¹ SOSU står for Social Og Sundheds Uddannet

¹³² Vinge et al 2006

På det sygeplejefaglige område ser vi en øget specialisering. Området er så stort og hurtigt udviklende, at der hele tiden gøres nye opdagelser. Da man ikke kan være ekspert inden for alle områder, får sygeplejerskerne i højere grad nøgleposter inden for det område, de måtte have en særlig viden i forhold til. Dette skaber et øget behov for samarbejde, hvis borgerne skal sikres den optimale pleje. Et samarbejde, som må foregå både monofagligt – sygeplejerskerne imellem - og tværfagligt i ældreplejen generelt, da der er behov for at komme i dybden inden for det enkelte fags felt. Der er også brug for bredde for at kunne tænke i helheder i forhold til borgeren, hvilket kræver inddragelse af andre faggrupper. Den øgede specialisering kan ses som et udtryk for den stigende kompleksitet, der er i sygeplejerskens arbejdsopgaver, og den medfører også, at sygeplejerskerne selv må varetage en række ledelsesmæssige opgaver i forbindelse med udførelsen og koordinering af deres arbejde. Dette ud fra det syn, at lederen, med den specialisering vi ser i dag, ikke har mulighed for at kende den enkeltes arbejde fuldt ud, og ej heller besidder samme ekspertviden.¹²⁷

Desuden er der inden for de seneste år prioriteret en øget indsats i forhold til sundhedsfremme og forebyggelse i sygeplejerskerne arbejde.

Samlet set peger udviklingen i samme generelle retning: Flere, mere komplekse og tungere opgaver til hjemmesygeplejen, hvilket også afspejler sig i antallet af besøg og ydelser, som de seneste år har været stigende.¹²⁸

Udover disse udfordringer ser vi en række tendenser inden for hjemmesygeplejen, som problematiserer sygeplejefeltet yderligere. Allerede nu ses der mangel på sygeplejersker, en tilbøjelighed der, ifølge en ny analyse fra DSR¹²⁹, synes at være blivende og endda stigende, idet de anslår, at der i 2015 vil mangle 7000 sygeplejersker på landsplan set i forhold til de 2500 sygeplejersker, der mangler i dag.¹³⁰

På ældreområdet er der inden for de seneste år sket en generel stigning i antallet af

¹²⁷ Jordansen & Petersen 2008

¹²⁸ Vinge et al. 2006

¹²⁹ DSR står for Dansk Sygepleje Råd og er sygeplejerskernes fagforening.

¹³⁰ Ritzau 2009

selv at tilrettelægge arbejdet.¹²⁵

Teamorganisering bliver af kommuner oplevet som et led i det at skabe en fleksibel organisation, der kan imødekomme nuværende og fremtidige krav. Derudover bliver det set som en måde at ruste medarbejdere på, så de i fællesskab kan løfte udfordringerne og yde en bedre kvalitet og service for borgerne.

4.3. De sygeplejemæssige udfordringer

Udover en udfordring i forhold til at arbejde inden for rammerne af teamorganisering og selvledelse står sygeplejen i disse år over for en lang række andre udfordringer.

Som jeg har argumenteret for, står ældreplejen i kommunerne og sygeplejerskerne over for nye krav og udfordringer. Udviklingen i rammebetingelserne peger på, at der bliver flere ældre, flere kronisk syge og flere, som ønsker at dø i eget hjem i stedet for på en klinisk hospitalsstue. Endvidere ser vi generelt kortere indlæggelser.

”Et stigende antal patienter behandles og plejes uden for sygehusvæsnet – blandt andet med ydelser fra den kommunale hjemmesygepleje. Det skyldes dels udviklingen i behandlingsteknologien og i sygehusvæsenets struktur, dels den socialpolitiske målsætning om at de ældre skal blive længst muligt i eget hjem”¹²⁶

De korte indlæggelser skaber i sig selv flere borgere, som skal behandles af hjemmesygeplejersken, men opgavernes kompleksitet øges ligeledes, hvilket kræver flere indsatser på flere forskellige niveauer. Fra et teknisk aspekt må sygeplejerskerne forholde sig til nye maskiner og behandlingsteknikker. De må forholde sig til den konkrete sygdom, der skal behandles, lindres og observeres i forhold til tilstødende komplikationer eller andre diagnoser. Derudover er der det menneskelige aspekt, omsorgen og rådgivningen af borgeren, som skal takle ofte meget svære situationer.

¹²⁵ Pjece fra Århus Kommune 2005, p.3.

¹²⁶ Strukturkommissionen 2004, p. 15. I: Vinge et al. 2006.

modellen¹²⁰, der skaber faste kvalitetsstandarder og mål, har kommunerne oplevet en markedsgørelse af ældreområdet, der dog af områdechef Jette Bolding må ses som:

”et kunstigt marked, hvis formål helt åbenlyst beskrives som at skulle tvinge træge offentlige institutioner til at forny, effektivisere og økonomisk rationalisere sig selv.”¹²¹

Som et eksempel har udfordringerne med at forny, udvikle, spare og effektivisere inden for ældreområdet i Århus Kommune resulteret i, at man i 2003 gennemførte en organisationsanalyse med det formål at skabe de nødvendige justeringer af organisationen. Med udgangspunkt i organisationsanalysen samt et ønske om en besparelse på området og en øget samdrift af lokalcentre, blev der i 2004 gennemført en omfattende organisationsændring i Magistratens 3. Afdeling¹²² i Århus Kommune. Hensigten var at skabe en fleksibel organisation, der både nu og i fremtiden kan håndtere de stigende krav, der opleves fra samfundet og borgerne. Ligeledes skal det sikre en fladere struktur, som bedre kunne reagere hurtigt og målrettet i forhold til disse krav og udfordringer.¹²³

”Hvis kommunen vil have en chance i den markedsmæssige konkurrence, bliver den centrale, strategiske ledelsesmæssige udfordring, at vi skal være de billigste, og vi skal være de bedste”¹²⁴

Som mange andre kommuner bevægede Århus kommune sig fra regelstyring til værdiledelse med teamorganisering og selvledelse. Udover mulighederne for at effektivisere så man i denne styringsform muligheden for at skabe den bedst mulige støtte og service til borgerne, samtidig med at medarbejderne fik størst mulig frihed til

¹²⁰ BUM- modellen står for Bestiller – Udfører – Modtager – modellen og er en model, som afskille, bestiller og udfører funktionen i kommunen. På det sygeplejefaglige område betyder dette, at det ikke længere er sygeplejersken, som vurderer, hvilke ydelser den enkelte borger skal have. Ønsket har været at styrke ressourcestyringen yderligere og skabe ensartethed i de serviceydelser, som borgerne modtager.

¹²¹ Bolding 2008, p. 1

¹²² Magistratens 3. Afdeling i Århus Kommune forvalter sundhed og omsorgsområdet. Det er inden for denne, at ældreplejen forvaltes og dermed også sygeplejerskerne.

¹²³ Hansen et al. 2007

¹²⁴ Hosea Dutschke. Direktør, Århus Kommunes magistrat for sundhed og omsorg I: Hansen et al 2007, p.1

tradition for social innovation¹¹⁶, som giver os et forspring i forhold til mange andre lande¹¹⁷. De kommenterer videre i forhold til dette, at;

”den sociale innovation opstår i et tæt, tillidsfuldt og fordomsfrit samarbejde i flade hierarkier, hvor selvstyrende grupper og ansvarlige medarbejdere søger at finde nye løsninger på de problemer, der opstår.”¹¹⁸

Teamorganisering bliver derved oplevet som en måde at skærpe vores konkurrenceevne, idet der i denne organiseringsform lægges op til et miljø, der fordrer skabelsen af nye og innovative løsninger.

4.2. De kommunale udfordringer

Udfordringerne, som kommunerne står over for, hænger i høj grad sammen med de forandringer, regeringen har ønsket at skabe i den offentlige sektor.

Moderniseringen af den offentlige sektor og indførelsen af principper og metoder fra New Public Management¹¹⁹ har resulteret i, at de danske kommuner gennem de seneste årtier har stået over for at skulle øge produktiviteten og effektiviteten i deres eget regi. Implementeringen af metoder fra det private regi har imidlertid skabt et krydspres for medarbejderne i f.eks. ældreplejen, idet de skal tænke på økonomi og effektivitet og samtidig tilgodese det professionelle skøn og give borgerne en omsorg og pleje, som lever op til dette skøn.

Med regeringens lovgivning om frit leverandørvalg og indførelsen af BUM –

mest innovative samfund og er et netværk af nytænkere fra de vigtigste sektorer i samfundet – se i øvrigt www.innovationsrådet.dk

¹¹⁶ Social innovation bliver af Copenhagen Business School set som et begreb, der dækker over, hvordan nye samarbejdsformer mellem forskellige parter kan være med til at skabe nye ideer, der kan løse vigtige samfundsmæssige opgaver (CBS, 2007).

¹¹⁷ Rasmussen & Clausen 2007

¹¹⁸ Ibid, p. 21

¹¹⁹ New Public Management er en samlebetegnelse for en ny måde at organisere det offentlige på, så det ligner det private arbejdsmarked mere. NPM kan derved ses som en kritik af det offentlige for ikke at være som det private. Det er tanken, at det offentlige ved at overtage erhvervslivets styringsteknologier kan effektiviseres og rationaliseres økonomisk. Hounsgaard et al. 2008, p. 11.

resultat. Med udgangspunkt i et organisationspædagogisk perspektiv er det hensigten at undersøge de rammer, som samfundet og kommunerne har skabt i forhold til sygeplejerskernes arbejde, idet disse påvirker organiseringen af arbejdet og dermed sygeplejerskernes læring og læringsbetingelser. Der er derfor også hensigten at undersøge, hvilke krav disse rammer stiller i forhold til sygeplejerskernes læring.

4.1. De samfundsmæssige udfordringer

Fra et makroskopisk perspektiv kan det samfund, vi lever i i dag, forstås som et hyperkomplekst samfund. Et samfund, der forandrer sig med lynets hast og på så fundamentale måder, at organisationer må sikre fleksibilitet og aktivt tilpasse sig de forandrende omgivelser for at overleve.¹¹³

I regeringsgrundlaget fra 2005 giver den danske regering udtryk for, at de udfordringer vi står over for tages seriøst, hvilket understreges med proklamationen af, at vi skal konkurrere på viden og ideer.

*”Vi skal fremme den enkelte danskers muligheder for at udfolde sig og tage initiativ inden for fællesskabets rammer. Vi skal give danskerne større frihed, så vi får et mere dynamisk og kreativt samfund. Det indebærer, at vi alle skal være indstillet på løbende at omstille os til fremtidens udfordringer. For tryghed i fremtiden kræver, at vi bliver bedre til at skabe ny viden og nye idéer... Vi skal derfor gøre Danmark til et førende videnssamfund i verden. Og vi skal sikre, at alle kommer med i denne udvikling”.*¹¹⁴

Ud over at vi skal sætte fokus på uddannelse, iværksætterier og ikke mindst livslang læring, så ser regeringen en tidssvarende og effektiv offentlig sektor som et væsentligt bidrag til at forbedre samfundets samlede konkurrencedygtighed. Men hvordan?

Innovationsrådet¹¹⁵ skriver i deres årsrapport for 2007, at det er Danmarks stærke

¹¹³ Se f.eks. Wadel 2008, Qvortrup 1998.

¹¹⁴ VK-Regeringen II, 2005.

¹¹⁵ Innovationsrådet blev etableret i 2003 på basis af regeringens visioner af Danmark som et af verdens

Kap. 4: Udfordringen

At teamdannelse må ses som et udbredt fænomen, viser en større undersøgelse fra Handelshøjskolen i Århus, hvor 1650 ledere fra store og mellemstore virksomheder har deltaget¹¹⁰. Her viser undersøgelser, at 30,3 % af de adspurgte ledere oplevede, at medarbejderne inden for de seneste tre år er blevet mere organiseret i teams og selvstyrende grupper.¹¹¹

Det må formodes, at når så mange organisationer vælger at implementere teamorganiseringen, så handler det som oftest om den forventning, at teamorganiseringen vil kunne betale sig på bundlinjen. Dette kræver imidlertid en succesfuld implementering. I en rapport fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har man igennem de seneste år lavet en undersøgelse i relation til implementeringen af teamorganisering i en større dansk kommune. Hensigten har været at undersøge forholdet mellem ledelse, teamorganisering og medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø. Som en del af konklusionen ses medarbejdernes syn på og forståelse af teams, deres oplevede autonomi og involvering som centrale elementer i en succesfuld implementering af teamorganiseringen.¹¹²

Det handler således om meningsskabelse. Men hvad er det, der giver teamorganiseringen mening?

For at forstå hvad der er i spil i den forandringsproces, sygeplejerskerne har været igennem i forhold til omstruktureringen af deres organisation, må vi forstå, hvorfor processen er sat i spil, og hvad teamorganiseringen er svaret på. Jeg vil i dette kapitel undersøge de udfordringer, som samfundet, kommunerne og sygeplejerskerne har og til stadighed står over for, og som har igangsat den teamorganisering, vi i dag ser som et

¹¹⁰ ”Ca. 3100 medlemmer af Ledernes Hovedorganisation modtog pr. e-mail en opfordring til at deltage i undersøgelsen af ’God ledelse’. Godt halvdelen, dvs. 1650 ledere, valgte at deltage. 80 procent af respondenterne var privatansatte, medens de resterende 20 procent fordelte sig nogenlunde jævnt på ledere i stat, amter, kommuner, selvejende institutioner og ’ikke-profit’-organisationer” (Eriksson et al. 2007, p. 9).

¹¹¹ Eriksson & Smith 2007

¹¹² Holten et al. 2008

eller ansatte i virksomheden, fokuserer på de ændringer, de forsøger at få igennem, og glemmer at tænke på læringsevnerne... Deres tiltag er følgelig lige fra første færd dømt til ikke at kunne udnytte det fulde potentiale – så længe opbygningen af læringskapacitet ikke er en integreret del af forandringsstrategien.”¹⁰⁹

Der ses ikke umiddelbart nogle modsætninger mellem at skabe effektive teams og skabe gode læringsmuligheder. Tværtimod synes fokus på læring at styrke effektivitet, idet det styrker udvikling, kundetilfredsheden og trivlsen i teamet. Omend det måske kan tage længere tid og derved påvirke produktiviteten, så kan læringen være med til at ændre og udvikle processerne og derved i det lange løb skabe større effektivitet på dette område.

¹⁰⁹ Senge et al. 2007, p. 17

- At være omstillingsparat og tage forandring som en mulighed og et læringspotentiale. Teamets medlemmer besidder således også en vis kaosrobusthed.¹⁰⁸
- At teamets medlemmer har en evne til at reflektere kritisk over egen og andres situation.
- At have en grundlæggende anerkendende tilgang til hinanden, hvilket involverer en lydhørhed, en accept af mangfoldighed og en respekt for andres grundlæggende forudsætninger. Dette dog uden at glemme sig selv, idet der samtidig er en klar indstilling om, at man skal kunne træde frem og skabe modvægt i en fælles kritisk refleksion.
- At kunne se, skabe og dele mening både individuelt og kollektivt og derved skabe fælles retning i teamet.
- At teamets medlemmer påtager sig ansvar i forhold til egne læreprocesser og bidrager aktivt i forhold til de andres og den fælles læreproces.
- At teamets medlemmer bevidst forholder sig til det kulturelle fundament, som påvirker teamets tænkning, handlinger og samarbejde.

3.5. Delkonklusion:

Der synes at være indikationer på, at den stigende kompleksitet i samfundet har skabt en udfordring for mange organisationer i forhold til at skabe udvikling og læring, samtidig med at bundlinjeresultatet sikres, og kvaliteten optimeres. Teamorganisering bliver af mange organisationer set som en måde at imødekomme de stigende krav fra omverdenen.

At opnå det potentiale, som teamorganiseringen kan skabe, kræver imidlertid, at der sættes fokus på læringen i teamet. Det kræver et lærende team. Senge et al. opsummerer denne pointe meget tydeligt, idet de skriver:

”De fleste, der går i brechen for forandring, hvad enten de er bestyrelsesformænd

¹⁰⁸ Kaosrobusthed bliver af Birthe Lund beskrevet som en innovativ kompetence, der er kendetegnet ved et beredskab til at kunne navigere i det kaos, som kan opstå i forandringsprocesser. (Lund 2002.)

Læring er måske ikke virksomhedens primære opgave, men på trods af dette er det stadig centralt at skabe forudsætninger for læring, både på et individuelt og et kollektivt niveau for at øge kompetence og professionalisme i arbejdet. Det er derfor vigtigt at arbejde på at skabe lærende teams. Jeg vil lave en definition af det lærende team og se nærmere på, hvad der kendetegner dette.

3.3. En definition af det lærende team

Der ligger i teamorganiseringen som styringsform et potentiale i forhold til at skabe læring og i særdeleshed kollektiv læring, idet styringsformen involverer tættere samarbejde og en struktur, som lægger op til vidensdeling.

At skabe et team, som kan udnytte dette potentiale, og som kan opnå det forandringspotentiale, der beskrives indledningsvis, stiller imidlertid krav til både individet, teamet og ikke mindst arbejdets organisering. Det kræver et lærende team.

Jeg ser i dette speciale en stor lighed mellem det effektive team og det lærende team. Når jeg alligevel vælger at bruge begrebet lærende team, så er det, fordi jeg - som jeg også har argumenteret for - ser læringsaspektet som centralt og som et grundlæggende element i forhold til at skabe et team, som kan arbejde effektivt og udviklingsorienteret. Begrebet lærende team bruges for at pointere læringsaspektet som en grundsten og et udgangspunkt for teamet.

Med udgangspunkt i både beskrivelserne af det effektive team og læringsforståelsen beskrevet ovenfor defineres det lærende team som et team, der i det daglige samarbejde og i den fælles opgaveløsning bevidst arbejder med at skabe individuel og kollektiv læring. Med fokus på læring som en kilde til at skabe udvikling og håndtere både den interne og eksterne opgave i teamet mere effektivt, er det lærende team kendetegnet ved:

- At have en evne til at tilegne sig viden og ud fra dette ræsonnere intelligent og omforme den til værdiskabende handlinger.

Tredje ordens læring, eller det Argyris & Schön kalder deuterolæring (inspireret af Gregory Bateson), er fokuseret på det at lære at lære og kræver en bevidsthed om de læreprocesser, som sker i første og anden ordens læring. I Dales udviklingsmodel kan denne type læring sidestilles med at mestre hans tredje kompetenceniveau (K3), der indbefatter, at man i fællesskab kommunikerer på baggrund af didaktisk teori, og selv udvikler teori - f.eks. refleksion - over, hvordan organisationen opbygger sine egne kundskaber og viden. Dette kompetenceniveau indbefatter kritisk analyse af K1 og K2.

Det er evnen til at reflektere på de niveauer, som Argyris & Schön beskriver, der giver organisationen og teamet mulighed for at indgå i en kompetenceudvikling, hvor teamet gennem fælles refleksion og selviagttagelsesprocesser skaber et fundament for fælles organisatorisk læring.

Den kollektive læring, som Ohlsson beskriver, kan ud fra ovenstående siges at indbefatte anden og tredje ordens læring. Det sigter mod at skabe et kompetenceniveau, hvor teamet dels kan planlægge, tilrettelægge og udvikle den primære opgave, dels kritisk vurdere og udvikle det felt inden for hvilket, de arbejder.

Som vi ser i Ohlssons model af den kollektive læring, så er det essentielt, at de private erfaringer bringes ind i den offentlige sfære. Petersen udtrykker det således:

”Erfaringerne må hæves ud af det private rum, gøres almene og sættes på teori, der dels kan give skolen mulighed for en fortsat pædagogisk udvikling og dels i konstruktionen af organisatorisk didaktisk teori få klargjort organisationens grundlæggende niveau.”¹⁰⁶

Vi ser således at den kollektive læring kan være et redskab i forhold til at sikre teamet professionalitet og profession¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Petersen 2004, p. 85.

¹⁰⁷ Trods Ohlssons forskning tager udgangspunkt i lærere i folkeskolen, så jeg ser her et sammenligningsgrundlag, idet sygeplejerskeprofessionen og lærerprofessionen har mange fællestræk. Både i måden de organiserer sig på, uddannelsernes længde, de sociale aspekter i arbejdet samt de offentlige rammer inden for hvilke, de arbejder.

Ifølge Elkjær udvikler den organisatoriske erfaring sig ikke gennem diktering, men ud fra en følt eller oplevet nødvendighed. Det er derved diskrepansen mellem den nuværende situation og den ønskede situation, som skaber behovet for læring. Hvis vi ser dette aspekt i forhold til Ohlssons læringsforståelse, vil teamets oplevelse af mening i forhold til den ønskede tilstand og det at skabe meningsfyldte fælles visioner være med til at udvikle den organisatoriske erfaring, idet disse kan være med til at øge diskrepansen.

I Ohlssons læringsforståelse er refleksionen i læreprocessen noget, der sker på forskellige niveauer, hvilket har betydning for kvaliteten af læringen. Disse refleksionsniveauer kan forklares dels ud fra Chris Argyris & Donald Schöns¹⁰⁴ første-, anden- og tredje ordens læring, dels Erling Lars Dales¹⁰⁵ udviklingsmodel, der beskriver tre forskellige kompetenceniveauer. Da disse teorier har mange lighedspunkter, har jeg valgt at beskrive dem samlet nedenfor.

Argyris & Schöns første ordens læring handler om at ændre handlingsstrategier eller de formodninger, som disse bygger på, dog uden at det eksisterende sæt af normer og værdier ændres. Forandringerne i organisationen er derfor også minimale. I Dales udviklingsmodel svarer dette til at mestre det første kompetenceniveau (K1), der drejer sig om gennemførelsen af den primære opgave.

Anden ordens læring resulterer i en ændring af de gældende normer og værdier ifølge Argyris & Schön. Der sættes således, i forbindelse med rettelsen af fejl eller løsningen af opgaver, spørgsmålstejn ved den bestående konstruktion af virkeligheden. Det er her, kernen i den organisatoriske læring og udvikling ligger, da det er her, der kan arbejdes med det kulturelle fundament for teamet. Set i forhold til Dales udviklingsmodel, svarer det til at mestre det andet kompetenceniveau (K2), som handler om at planlægge, tilrettelægge og udvikle den primære opgave i fællesskab med kollegaer, og som inkluderer refleksion og analyse som et udgangspunkt for fælles strategiske valg.

¹⁰⁴ Argyris & Schön 1978

¹⁰⁵ Dale 2003, samt Petersen 2004

måde at gøre læringsudbyttet til en del af teamets kultur og på den måde til en del af det organisatoriske læringsudbytte.

Læringsbegrebet, som Ohlsson beskriver det, skal ses som en proces, der muliggør et øget handlingsrationale og er handlingsorienteret, hvilket gør det sammenligneligt med det pragmatiske læringsbegreb, som Elkjær beskriver. Her er fokus at udvikle individuelle og kollektive erfaringer igennem kritisk og reflektiv tænkning og udforskning i mødet med den usikre situation med det formål at ændre uhensigtsmæssige vaner og betydninger.¹⁰⁰ Elkjær understreger tydeligt et fokus på den enkeltes handlekraft i sin udlægning af det pragmatiske læringsbegreb. Hun fremhæver i denne sammenhæng engagementet i de organisatoriske aktiviteter som et vigtigt element i den pragmatiske læreproces. Dette kan ligeledes skabe en forståelse for, hvorfor nogle skiller sig ud, mens andre bare følger med.

Både Ohlsson og Elkjær tager fat i refleksionsbegrebet¹⁰¹ som et centralt element i læreprocessen, og de ser begge refleksion og den kritiske tænkning som en mulighed for at være fremadskuende, proaktiv og nytænkende i teamet.

”Håbet om en bedre verden hviler på anvendelsen af kritisk tænkning til at definere problemer og kritisk refleksion til at forbinde definitionen af problemets karakter med løsningen heraf. Effektueringen af den bedre verden kræver opøvelse af en evne til at ræsonnere intelligently og til at handle derefter.”¹⁰²

I Ohlssons beskrivelser er det individets øgede forståelse af den sammenhæng, denne indgår i, som giver den en mere udviklet tænkning og forståelse, hvilket muliggør flere handlingsalternativer i situationen, ligesom det skaber et potentiale for proaktiv handling.¹⁰³

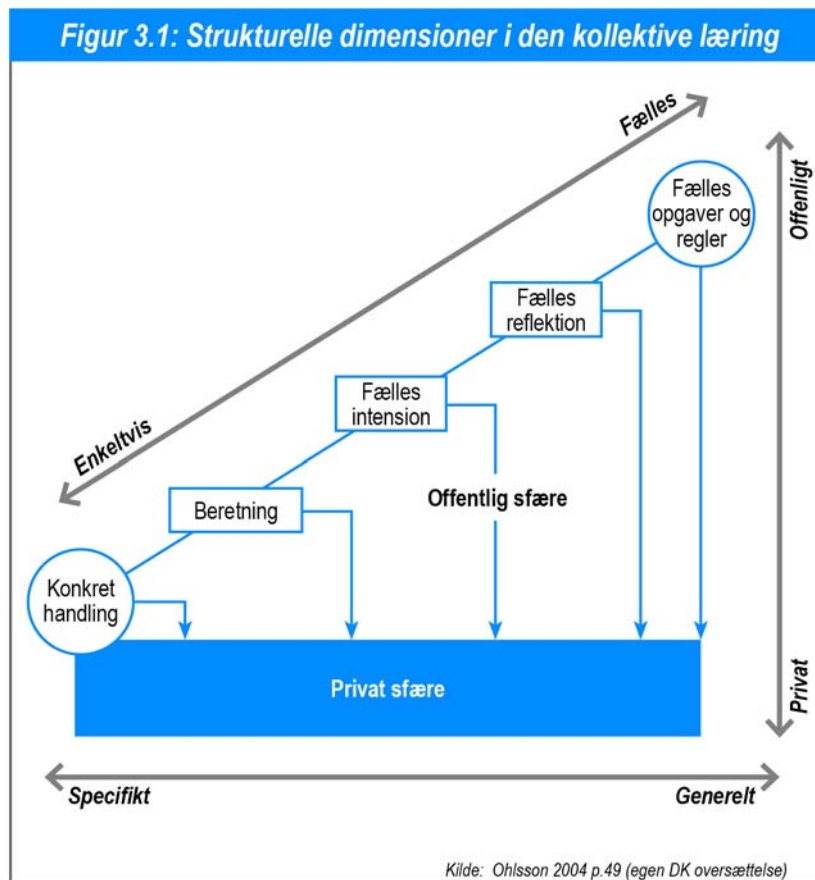
¹⁰⁰ Elkjær 2005 P. 55.

¹⁰¹ Ohlsson ser her refleksion som værende det at stille sig undrende, spørgende eller sætte spørgsmålstejn ved enten noget, man har været med til, noget man har hørt om eller noget, man kan se muligheder i, når det gælder fremtidig handling. Ohlsson 2004, p. 40.

¹⁰² Elkjær 2005, p. 78

¹⁰³ Ohlsson 2004, p. 41

grundlaget for samarbejde, læring og udvikling.⁹⁸



Ohlsson viser i figuren ovenfor de strukturelle dimensioner, som ligger i den kollektive læring. Gennem denne ser vi, at de enkelte teammedlemmer, ved at offentliggøre deres erfaringer, viden, følelser og holdninger, kan skabe et grundlag for at lave generaliseringer ud af konkrete og situationsspecifikke erfaringer. Generaliseringer som kan være med til at udvikle teamets beredskab.

Elkjær⁹⁹ mener, at det individuelle læringsudbytte skal fæstnes i arbejdsbeskrivelser og – rutiner, hvis det skal blive til et organisatorisk læringsudbytte, ligesom det skal forankres i de organisatoriske fortællinger og handlinger for at blive til organisatorisk læring. Den fælles meningskabelse, som Ohlsson taler om, kan dermed ses som en

⁹⁸ Ohlsson 2004, p. 48.

⁹⁹ Elkjær 2005, p. 40.

3.2. Eksplicitering af et læringsbegreb

Med læring på arbejdspladsen ser vi ifølge Bente Elkjær ikke bare en fysisk flytning af læringen fra uddannelsesinstitutionernes rammer til en arbejdsrelateret kontekst, men også et behov for at se læring i et nyt konstruktivistisk paradigme, som i højere grad er orienteret mod at udvikle medarbejderne og arbejdspladsen.⁹⁷

At se læring i den kontekst, som en arbejdsplads er, og ikke mindst den kontekst som teamorganisering er, kræver et fokus på de sociale processer, som uundgåeligt er en del af disse kontekster.

I socialkonstruktivistiske rammer er læring noget, der sker i interaktionen med andre. Det bliver derved igennem deltagelse, aktivitet og væren i verden, at vi producerer læring.

Ud fra denne ramme konstaterer Ohlsson, at kollektiv læring er mere end sociale processer. Kollektiv læring indebærer synergi, hvilket kommer til udtryk i, at teamet lærer mere og på en anden måde, end hvad den enkelte ville kunne. Det er derved gennem medlemmets erfaringer, samspil og kommunikation, at teamet lærer. Udgangspunktet er en fælles forståelse af opgaven, idet medlemmerne retter opmærksomheden på at opnå et tilnærmelsesvis ens udgangspunkt for læring ved at skabe fælles intentioner og strategier for handlingen i arbejdet. Den kollektive læring sker således ved, at de enkelte medlemmer gør deres erfaringer og tanker tilgængelige for de andre i teamet. Det er på baggrund af dette, at teamet kan skabe en fælles dialog og reflektere over de udfordringer og muligheder, som er i arbejdet. Dette kan muliggøre nye handlingsrationaler samt en fælles meningskabelse i teamet.

Kommunikationen er ifølge Ohlsson et centralt aspekt i forhold til den kollektive læring, og teammedlemmernes evne til at skabe et samspil, kommunikere og reflektere sammen er et af de vigtigste vilkår for deres læring. Den kommunikative handling skaber således linket mellem den private sfære og den fælles sfære og skaber derved

⁹⁷ Elkjær 2005, p. 28.

Arbejdspladsens tilgang til læring og evalueringskultur bliver derved central.

Selvom læring ikke er den primære opgave i lærende organisationer, så spiller den en central rolle. Formålet med en handling er at løse en opgave, men der er ligeledes et sideløbende formål, nemlig at lære af processen.

Ifølge Steen Hildebrandt⁹⁴ er det det stigende pres, som samfundet lægger på dets organisationer, der er den mest dominerende forklaring på forekomsten af lærende organisationer.⁹⁵ Som reaktion på en vidensbaseret økonomi er behovet for hurtigere og mere effektiv innovation blevet større og fokus på læring på arbejdspladsen steget markant, hvilket påvirker valget af styringsformer og blandt andet gør teamorganiseringen attraktiv, idet den med sin flade struktur koordineres og styres mere effektivt. Læringen i et team er, som Senge skriver, afgørende for organisationens læring.

”Teamlæring er af vital betydning, fordi team og grupper, og ikke den enkelte, er den fundamentale læringsenhed i moderne organisationer. Det er her, dækket griber fat i vejen. Hvis ikke grupperne kan lære, så kan organisationen det heller ikke”⁹⁶

Ligesom lærende organisationer er en måde at se organisationer i et læringsperspektiv, er det også en måde at se teamorganisering i et læringsperspektiv. Det betyder, at der må sættes fokus på læringen i teamet, og at læringen må ses som et centralt aspekt både i forhold til at håndtere de udfordringer og arbejdsopgaver, som teamet har og i forhold til at skabe udvikling.

Jeg vil i det næste afsnit se nærmere på begrebet læring og eksplicitere det læringsbegreb, der tages udgangspunkt i her i specialet.

⁹⁴ Steen Hildebrandt er virksomhedskonsulent og profession i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus, og har skrevet mere end 200 bøger bl.a. omkring den lærende organisation.

⁹⁵ Hildebrandt I: Qvortrup 2004, p. 199.

⁹⁶ Senge 1999, p. 19

Kap. 3. Team med læring som fokus

Jeg har i kapitel to fremhævet læring som et centralt begreb i skabelsen af det effektive team. Jeg vil i dette kapitel undersøge og diskutere, hvad det vil sige at se et team i et læringsperspektiv. I denne forbindelse vil jeg ekspliciterer det læringsbegreb, som specialet tager udgangspunkt i, og jeg vil definere, hvad der forstås ved begrebet lærende team.

3.1. Teamorganisering i et læringsperspektiv

At se organisationer i et læringsperspektiv har siden midt 90'erne været en udbredt retning inden for organisationsteorien og et ideal for udviklings- og forandringsinitiativer i arbejdslivet. Dette er primært kendt under begrebet den lærende organisation, og den kan ses som en normativ model for, hvordan virksomheden skal organiseres for at øge effektiviteten.⁹¹

Med udgangspunkt i Peter Senges definition, så er lærende organisationer:

”... organisationer hvor folk kontinuerligt udvider deres kapacitet i forhold til at skabe de resultater, som de virkelig har lyst til, hvor nye ekspansive tankemønstre får næring, hvor kollektive aspirationer bliver friset, og hvor folk kontinuerligt lærer, hvordan man lærer sammen.”⁹²

Den lærende organisation tager derved udgangspunkt i en læringsforståelse, der er mere end bare oplæring eller indlæring. Granberg & Ohlsson⁹³ karakteriserer yderligere den lærende organisation som en organisation, der skaber gode forudsætninger for medarbejdernes læring. Det drejer sig ikke alene om mere viden, men i lige så høj grad om løbende og fleksibelt at indrette organiseringen. Det handler om, hvordan man samarbejder, strukturerer sine møder, håndterer information og skaber vidensdeling.

⁹¹ Ohlsson 2004

⁹² Senge 1999, p. 13

⁹³ Granberg & Ohlsson 2004, p. 134 I: Ohlsson 2005, p. 32.

kontinuerligt arbejde med teamets kultur, struktur, relationer og procesfærdigheder, samt kritisk vurdering af disse, med det formål at ændre eller udvikle dem.

Det effektive team er således kendetegnet ved at være et lærende team.

Set i et organisationspædagogisk perspektiv betyder det, at det effektive team kræver et fokus på læring i arbejdets organisering og et fokus på teamets læringsbetingelser. Det effektive team må således være kendetegnet ved at være et lærende team.

2.3. Opsummering

Teamorganisering bliver af mange set som en nødvendighed i håndteringen af de udfordringer vidensamfundet skaber, og må i dag ses som en populær styringsform. Forskningen viser et stort potentiale i teamorganiseringen, men indikerer også at teamsamarbejdet er komplekst og stiller krav til arbejdet i og med team.

Ud fra de kernekaraktistika som kendetegner et team ses et krav om kollektivitet både i forhold til ansvar, mål og engagement. Desuden ligger der et klart fokus på effektivitet i karakteristikken af det gode team.

Der ligger, med en socialkonstruktivistisk forståelse, en antagelse om, at forandring og samarbejde er tæt forbundet med, hvordan vi forstår og beskriver verden og dermed agerer i den. Det betyder i forhold til teamdannelse og teamsamarbejde, at fokus er på:

1. De sociale og relationelle faktorer
2. Medarbejdere som aktivt skabende og deltagende.
3. En teamforståelse der er dynamisk og cirkulær

Ved at fokusere på de sociale og relationelle sider ses et øget fokus på sygeplejerskerne som aktive deltagere i forandringsprocessen og som medskabende af effektive team.

I det effektive team tegner der sig en todelt opgave, dels en ekstern opgave, der relaterer til teamets primære opgave. Dels en intern opgave, der relaterer til opbygningen og udviklingen af teamet.

I begge disse opgaver fremstår læringsaspektet som et centralt element, og i særdeleshed i den kollektive læring, idet udviklingen af det effektive team handler om

grundlæggende forudsætninger i skabelsen af effektive team. I alle fem parametre ligger der et behov for enten koordinering, vurdering, dialog eller refleksion for at udvikle de kvaliteter som skaber effektivitet. Kommunikation og refleksion må derved ses som grundlæggende forudsætninger for at skabe effektivitet, både i forhold til den interne og den eksterne opgave i teamet, idet de er teamets redskaber til at kunne samarbejde.

Som det fremstår af forskningen, er en anden grundlæggende forudsætning for det effektive team, den individuelle og den fælles meningskabelse, da det er her næringen til teamet skabes i form af engagement, opsæthed og lysten til involvering.

Udvikling og synergi sker, når vi lærer af hinanden, får feedback, har relationen i fokus og ikke kun sagen. Skal teamorganiseringen lykkes, skal læringskulturen og det at lære af hinanden være en del af kulturen. Det at give feedback og at kende og bruge hinandens ressourcer er centralt.

Synergieffekten i teamsamarbejdet synes således at være et produkt af de øvrige kvaliteter. En potentiel effekt der, som udgangspunkt, forudsætter engagement og involvering fra teamdeltagerne og i forlængelse af dette et kontinuerligt arbejde med både relation, kultur og kommunikation.

Til trods for at læring ikke umiddelbart er et udgangspunkt for Søholm & Juhl, så synes de paradigmer de har opstillet i forhold til udviklingen af det effektive team, samt det ovenstående litteraturstudie af det effektive team, at sætte udviklingsaspektet som et centralt element. Det handler om, at teamet kontinuerligt arbejder med deres mål, arbejdsmetoder og sociale interaktion, og kritisk vurderer disse med det formål at ændre og udvikle dem for at fremme effektiviteten. Læring anses således for at være et gennemgående element i skabelsen af det effektive team og i særdeleshed kollektiv læring.

Ud fra den ovenstående argumentation er læring i teamet et centralt element i forhold til at håndtere den kompleksitet som udfordrer mange organisationer i dag.

2.2.6. Kritisk vurdering af det effektive team og en ny forståelse

Ud fra de forskningsresultater som er fremstillet ovenfor, ligger der i det effektive team en todelt opgave. Dels en ekstern opgave der relaterer til teamets primære opgave – for sygeplejerskerne vil dette være selve sygeplejen. Dels en intern opgave, der fokuserer på arbejdet med at udvikle teamet.

I de fem parametre som Søholm & Juhl⁸⁹ opstiller, ses den sociale relation i teamet som en vigtig faktor i forhold til effektivitet, idet den påvirker både trygheden, positiviteten og samhørighedsfølelsen. Disse tre faktorer er med til at påvirke hvert enkelt medlem og deres lyst til at deltage. Er der en følelse af mistillid og negativitet, samt mangel på tryghed i forhold til de andre i teamet, vil sandsynligheden for, at man deler sin tanker, ideer og erfaring med dem være minimal.

”En forudsætning for at kunne reflektere i fællesskab er, at teamdeltagerne tør være ærlige og er i stand til at håndtere flertydighed, konflikter og tvivl. Det er igennem italesættelse af forskellige meningsdannelser i teamet, at der åbnes op for refleksion og for en dybere granskning af, hvilke fordele henholdsvis ulemper de enkelte meningsdannelser har for det enkelte individ og for teamet.”⁹⁰

Den sociale relation påvirker således kommunikationen og refleksionen i teamet og derved samarbejdet generelt.

Med udgangspunkt i den socialkonstruktivistiske forståelse af organisationskultur (jf. afsnit 1.3.2.2.), er arbejdet med den sociale relation i høj grad med til at skabe kulturen i teamet og derved et grundlag for teammedlemmernes arbejde. Arbejdet med teamkulturen er højt prioriteret i udviklingen af effektivitet i teamet, idet både Søholm & Juhl, samt den øvrige forskning, vægter arbejdet med værdier og prioriteter, samt fælles visioner og en følelse af samhørighed højt.

Generelt synes kommunikation og ikke mindst refleksion at være nøglebegreber og

⁸⁹ Søholm & Juhl 2005

⁹⁰ Jordansen & Petersen 2008, p. 81.

I deres skildring af samhørighedsfølelsen ligger de vægt på at den enkelte har disciplin og ansvarsfølelse i forhold til teamets arbejde, samt at alle i teamet støtter op om arbejdet og hjælper hinanden med at afslutte opgaverne. Vi ser derved en sammenhæng mellem Jordan & Petersens, og Senges undersøgelser.⁸⁶ Denne sammenhæng fremhæver vigtigheden af ægte opsathed og engagement, som en måde at skabe involvering og ansvar i teamet.

Da den følelsesmæssige kvalitet bærer præg af positivitet, kan der ligeledes ses en sammenhæng med Losada & Heaphys studier⁸⁷, i hvilke samhørighed og positivitet vurderes som afgørende for teamets effektivitet.

I et studie af den psykologiske trygheds betydning i team konkluderer Edmondson⁸⁸, at den spiller en væsentlig rolle i forhold til teamets læringsmiljø og effektivitet. Effektiviteten i Edmondsons studie forklares ud fra, at den psykologiske tryghed giver teamets medlemmer en oplevelse af at have mulighed for læring i arbejdet, hvilket påvirker teamets læringsadfærd, og derved effektivitet. Ud fra dette perspektiv kan vi således se læring som en vigtig faktor i forhold til effektivitet.

Ud fra disse studier synes det validt at konstatere at den følelsesmæssige temperatur i teamet har betydning for teamets effektivitet. I skabelsen af effektive team er det derfor vigtig, at der fokuseres på en anerkendende og positiv tilgang til hinanden, og at der aktivt arbejdes med at skabe samhørighed og tryghed i teamet.

Hvis vi ser på dette parameter med et organisationspædagogisk fokus, er det tydeligt at den ligeledes understøtter læringsbetingelserne i et team. Dette ud fra den opfattelse at kollektiv læring tager udgangspunkt i kommunikative processer, der kræver tillid og tryghed, hvis dialogen skal være åben.

⁸⁶ Senge 1999

⁸⁷ Losada & Heaphy 2004

⁸⁸ Edmondson 1999.

blevet nævnt i forbindelse med flere af de andre parametre, som Søholm & Juhl nævner.

Ifølge Jordansen & Petersen⁸² kræver refleksion og det at forstå de andres perspektiver en accept af det multiverselle. Dermed menes en accept af at verden ikke kan forstås entydigt.

”At stile mod at skabe en accept af det multiverselle koblet med indsporing og refleksion kræver at teamdeltagerne nysgerrigt udforsker modstridende synspunkter, tænker og kommunikerer åbent og fordomsfrit, forsøger at forene ideer og som grundlag for alt dette hele tiden har fokus på, hvordan de sikre fortsat tolerance over for forskelligheder.”⁸³

Skabelsen af synergi i opgaveløsningen synes ud fra ovenstående aspekter at kræve arbejde med at integrere teamet. At skabe synergi i team handler om, at teamets medlemmer deler deres viden, erfaringer og ideer, og at de andre i teamet er åbne og udforskende i forhold til disse. For at kunne diskutere indiskutable spørgsmål, må teamet være i stand til at tale åbent om komplekse og konfliktfyldte spørgsmål uden at paraderne kommer op. Det kræver at der udvikles en accept af det multiverselle, samt at der udvikles refleksions- og undersøgelsesevner.

2.2.5. Femte paradigme: Følelsen af belønning gennem egne og andres gode præstationer

Den sidste parameter som Søholm & Juhl⁸⁴ opstiller i forhold til udviklingen af det effektive team, er følelsen af belønning gennem egne og andres gode præstationer. Karakteriseret af en stærk ”Vi”-følelse, er kvaliteten af en mere følelsesmæssig karakter og er med til at styrke fællesskabet og skabe en solidaritet i teamet.

Jordansen & Petersen⁸⁵ understøtter vigtigheden af denne kvalitet i deres beskrivelser af det velfungerende team. Her tager de dog udgangspunkt i begrebet samhørighedsfølelse.

⁸² Jordansen & Petersen 2008

⁸³ Tjosvold 1991I: Jordansen & Petersen 2008, p. 82.

⁸⁴ Søholm & Juhl 2004

⁸⁵ Jordansen & Petersen 2008

kommer til synergi. Som et eksempel viser processer der fremmer synergi, som brainstorming, at have en ringe effekt, når det gælder effektivitet i teamet. West⁷⁷ pointerer imidlertid at brainstorming har andre gunstige effekter i teamet, idet det inddrager flere personer, hvilket kan bidrage til at skabe engagement og reducerer modstand. Der ud over kan man undgå de negative effekter af brainstorming ved at tilrettelægge det, så teammedlemmerne laver en brainstorm alene, og at de under fremlæggelsen for de øvrige medlemmer først præsenterer ideerne fra alle i teamet, før der gives kritik og sker en udvælgelse.

Ifølge West kræver synergi i et team, at der gøres en stor indsats for at sikre effektivt integreret teamwork⁷⁸, hvilket som jeg også tidligere har været inde på, kræver kommunikation, videndeling og refleksion i teamet.

Organisationspædagogisk bliver denne parameter særlig interessant, idet synergi kan ses som mål for den kollektive læring.

Ohlsson⁷⁹ understøtter denne pointe, idet han mener, at den kollektive læring er en stor del af det at skabe synergi i et team. Den fælles refleksion, som ligger i den kollektive læring udgør, ifølge Ohlsson, en fælles kommunikativ bearbejdning af den tavse viden, hvilket udgør en forudsætning for synergieffekter. Det er betinget af, at deltagerne i den reflekterende samtale aktivt kan gå ind i hinandens forståelser af verden.

En anden forsker, der ligeledes har fokus på samtalskvaliteter, er Mezirow⁸⁰ som betoner vigtigheden af den kritiske refleksion i forhold til at skabe læring. At få færdigheder og evner til at smelte sammen og derved skabe synergi kan ifølge Mezirow kræve perspektivomdannelse, hvilket er *"en proces der består af at blive kritisk bevidst om hvordan og hvorfor vores forudindtagelser har påvirket den måde, hvorpå vi oplever, forstår og føler overfor omverden."*⁸¹ Dette kræver, at den enkelte er motiveret for at opnå en bedre forståelse af meningen med deres oplevelser, en pointe som er

⁷⁷ Heller, Pusié, Strauss & Wilpert, 1998, I: West 2008.

⁷⁸ West 2008, p. 58.

⁷⁹ Ohlsson 2004

⁸⁰ Mezirow 1990

⁸¹ Ibid, p. 78

udgangspunkt for en kollektiv evne til at indgå i fælles arbejdsprocesser og det at skabe kollektiv læring.⁷² Som Ohlsson beskriver det:

”Det kollektiva lärande som sker, bygger på att de enskilda lagmedlemmarna gör de egna privata erfarenheterna och tankarna tillgängliga för de andra i laget och att de utifrån detta, genom samtalen, kan skapa gemensamma uppgifter.”⁷³

Læring, kommunikation og refleksion må i denne forbindelse ses som centrale kompetencer i forhold til at opnå den kollektive del af mestringssevnen til at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser. Dette understøttes af Ohlsson, der ser den fælles meningsskabelse som et centralt udgangspunkt for at skabe retning i teamet.

2.2.4. Fjerde paradigme: Synergi i opgaveløsningen

Den fjerde parameter som Søholm & Juhl⁷⁴ nævner, er teamets evne til at skabe synergi i opgaveløsningen. Ifølge psykologisk-pædagogisk ordbog, så kan synergi defineres som:

”... samvirken mellem forskellige kræfter... i systemteori om flere systemers forening til et større system, makrosystem, på samme måde som det udtrykkes med helheden er andet og mere end summen af de enkelte dele.”⁷⁵

Synergi er derved en parameter som opnås, når forskellige enkeltpersoners færdigheder og evner smelter sammen og skaber mere og andet end det ellers var muligt. Det er denne parameter som giver teamet noget ekstra i forhold til andre styringsformer.⁷⁶ Den er en kvalitet som bygger på mange af de andre kvaliteter, idet disse danner grunden for få evnerne til at smelte sammen. Det er svært for et team at opnå synergi hvis ikke de har en fælles retning, disciplin og et engagement i forhold til hinanden.

I forskningen er der dog en række resultater som indikerer en negativ effekt, når det

⁷² Ohlsson 2004

⁷³ Ibid, p. 48

⁷⁴ Søholm & Juhl 2005

⁷⁵ Hansen et al. 2006, p. 462.

⁷⁶ Brown 2000, I: West 2008, p. 23

sig til dem kritisk og kreativt og dermed udvikle dem.

I Senge's teori⁶⁹ om den lærende organisation, synes mestringsevnen at kunne sammenlignes med det Senge kalder personlig beherskelse, hvilket i hans terminologi betyder at man har herredømmet over noget på et bestemt niveau. Folk der behersker et felt på et højt niveau og er fokuserede på dette felt, er i stand til at nå de resultater, som er vigtige for dem inden for feltet. Det drejer sig imidlertid om hele tiden at afklare og uddybe ens personlige visioner, så energien koncentrerer. Af Senge bliver denne beherskelse set som en hjørnesteen i den lærende organisation, idet den bestemmer opsatheden og evnen til at lære. Folk som besidder denne evne på et højt niveau har en klar fornemmelse af det formål, som ligger bag de visioner og mål, de stræber efter. De ser den aktuelle situation som en mulighed, og har lært hvordan man skal opfatte og arbejde med forandringens kræfter. Ud fra Senge's terminologi kan personlig beherskelse ses som en del af mestringsevnen.

Ud fra en række klare forskningsbaserede retningslinjer for, hvordan man opbygger et effektivt team argumenterer West⁷⁰ for, at både enkelte personer og teamet bør have interessante opgaver at udføre. Forskningsresultaterne viser, at mennesker er villige til at arbejde hårdere, hvis det de skal arbejde med er interessant, motiverende og spændende. Personlig beherskelse og det at skabe fælles visioner kan i denne forbindelse ses som relevant i forhold til at skabe interesse og motivation for arbejdet.

Der ligger både ressourcer og energi gemt i den personlige beherskelse, men som Søholm & Juhl⁷¹ pointerer, så involverer denne parameter en kollektiv evne til sammen at indgå i disse arbejdsprocesser.

Fra det organisationspædagogiske perspektiv kan det tredje paradigme ligeledes ses som relevant, da den skaber grobund for kollektiv læring og synergi i teamet.

I denne forbindelse viser Ohlssons forskning at fælles meningskabelse er et

⁶⁹ Senge 1999

⁷⁰ West 2008, p. 36.

⁷¹ Søholm & Juhl 2005

følelsesmæssigt rum som er ekspanderende og åbner muligheder for handling og kreativitet i teamet. Både positivitet og negativitet ses således som kraftfulde feedback systemer i teamet og skaber hver især meget forskellige psykiske arbejdsmiljøer, hvilket påvirker arbejdsdisciplinen.

I forlængelse af dette påpeger Weick ”*att meningsskapandet formas av människors hängivenhet och engagemang i det de arbetar med, et åtagande som de finner riktigt och viktigt.*”⁶⁶

Engagement og involvering, ansvar og arbejdsdisciplin forudsætter således, at den enkelte oplever mening i forhold til arbejdet, opgaven og fællesskabet. En pointe som adskillige læringsteorier giver belæg for.⁶⁷

Det kan umiddelbart virke åbenlyst at arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet er vigtig for at skabe effektivitet i et team. Forskningen indikerer imidlertid, at der bag denne arbejdsdisciplin lægger et behov for at arbejde med teamets positivitet og meningsskabelse i form af fælles visioner, mål og værdier.

Med fokus rettet mod organisationspædagogikken ser vi igen med dette parameter, en påvirkning af læringsvilkårene, idet arbejdsdisciplin kun kan opbygges gennem elementer som er kendetegnende for lyst og engagementet i forhold til læring.

2.2.3. Tredje paradigme: Mestringsevne til at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser

Som en tredje faktor opstiller Søholm og Juhl⁶⁸ teamets mestringsevne til at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser, hvilket i teamet kræver dels et vidensgrundlag og dels en kollektiv evne til at kunne indgå i arbejdsprocesserne sammen. Er denne kvalitet i teamet stærk, har teamet en evne til at reflektere over de arbejdsprocesser, de har opbygget samt en forståelse af arbejdsprocesserne og de vil være i stand til at forholde

⁶⁶ Weick 2005 I; Ohlsson 2004, p. 46.

⁶⁷ Se blandt andet Wahlgren et al. 2002, Illeris 2006, Ohlsson 2004.

⁶⁸ Søholm & Juhl 2005

bidrager til fællesskabet. På baggrund af forskning af Stelter pointerer Jordansen & Petersen dog at en meget stærk fælles forståelse kan hæmme teamets videreudvikling, idet teamet bliver for ensporet i deres tænkning.

I et organisationspædagogisk perspektiv er denne parameter interessant, idet den påvirker teamets læringsbetingelser. Dels giver den retning og rammer i forhold til læringen, dels kan den ses som en væsentlig faktor i forhold teamets og den enkeltes motivation for læring.

Det er her væsentligt at fremhæve vigtigheden af, at tage udgangspunkt i den enkeltes konkrete praksis, i ekspliciteringen af mål, visioner, værdier med videre, da det er her energi, opsathed og involvering i teamet skabes.

Et andet punkt som bør fremhæves er, at den fælles retning kræver et sideløbende og kontinuerligt arbejde med teamets indbyrdes relationer, kommunikation og kultur.

2.2.2. Andet paradigme: Arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet.

Den næste parameter som bringes i spil af Søholm & Juhl⁶⁴ er teamets arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet. Parameteren handler om en helt grundlæggende holdning i teamet til at man har et fælles ansvar i forhold til den fælles opgave, og det er i høj grad den holdning, der er med til at skabe teamspirit og ikke mindst fællesskab.

På mange måder kan dette parameter sidestilles med den kvalitet som Senge kalder indsporing, idet den skaber en fællesskabsfølelse i teamet og giver næring til opsathed og involvering (jf. afsnit 2.2.1.).

Inden for den positive psykologi viser forskning af Losada & Heaphy⁶⁵, en sammenhæng mellem tilknytningen i et team og dets effektivitet. Deres undersøgelser viser ligeledes en sammenhæng mellem positivitet og effektivitet. Ved at vise opmuntring, værdsættelse og støtte til de andre medlemmer af teamet, opnår teamet et

⁶⁴ Søholm & Juhl 2005

⁶⁵ Losada & Heaphy 2004

”Når dette [Fælles visioner] findes så udvikler folk sig og lærer, ikke fordi de skal men fordi de har lyst.”⁵⁷

Senge understreger i denne sammenhæng vigtigheden af at tage udgangspunkt i de individuelle visioner, som udspringer af den enkeltes værdisæt, forhåbninger og ikke mindst konkrete praksis. Kan den enkelte ikke identificere sig med den fælles vision vil den energi, der ligger i det personlige engagement forblive utappet og ejerskabet i forhold til projektet være minimal, hvilket påvirker ansvaret.⁵⁸

I Anderson & Petterson⁵⁹ pointeres det at konstruktivt arbejde med at definere mål, strategi og spilleregler, samt efterfølgende at kunne handle derefter, kræver at deltagerne i teamet sideløbende og kontinuerligt arbejder med at udvikle deres indbyrdes relation, kommunikation og kultur.

Undersøgelser viser ifølge Locke & Latham⁶⁰, at den enkeltes indsats forbedres, hvis der er klare mål at stile efter. I forhold til dette tilføjer West⁶¹, at mål kun kan fungere som en motiverende faktor, hvis der gives præcis feedback.

I Senges teori, er der et andet fænomen, indsporing, som præger det gode team og som relaterer til Søholm & Juhls første kvalitet. Indsporing optræder når en gruppe fungerer som en helhed og alle arbejder i samme retning. Denne kvalitet kan således siges at optræde, når man arbejder ud fra ekspliciterede mål, visioner, værdier og prioriteter, og derved ses som et resultat af Søholm & Juhls første kvalitet. Senge⁶² påpeger at indsporingen kræver en forståelse for og en opmærksomhed på, hvordan kompetencer og opgaver i teamet komplementerer hinanden. Indsporingen i teamet bidrager ifølge Jordansen & Petersen⁶³ til effektivitet, idet den sikrer bedre mulighed for synergi i opgaveløsningen, skaber en større fælles viden om, hvordan teamet kollektivt løser opgaver, samt minimerer risikoen for at teammedlemmer kører på frihjul og ikke

⁵⁷ Senge 1999, p. 18.

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Anderson & Petterson 1998, I: Jordansen & Petersen 2008, p. 63

⁶⁰ Locke & Latham 1991, I: West 2008

⁶¹ West 2008

⁶² Senge 1999

⁶³ Jordansen & Petersen 2008.

disse fem parametre og vil inddrage relaterende forskning som dels understøtter de parametre som Søholm og Juhl har opstillet, dels nuancerer dem.

Blandt andet inddrages Senges arbejde med den lærende organisation, hvori der ses lignende kvaliteter. Han opstiller i bogen ”Den femte disciplin” fem dimensioner som er af afgørende betydning for opbygningen af ”organisationer, der virkelig kan lære, og som hele tiden kan udvide deres evne til virkeliggøre deres højeste mål.”⁵³ Da den lærende organisation i Senges udlægninger involverer teamsamarbejde og da dens formål er bedre at kunne håndtere den hyperkomplekse omverden, ligger der et sammenlignings grundlag i forhold til det effektive team jeg søger at karakterisere.

På baggrund af sammenligningerne og nuanceringerne vil jeg uddrage de aspekter som synes bedst understøttet i forhold til at skabe effektive team.

2.2.1. Første paradigme: Fælles definerede mål og indsatsområder, værdier og prioriteter

Den første parameter som Søholm & Juhl⁵⁴ sætter fokus på i skabelsen af højtydende team, er teamets evne til fælles at definere mål, indsatsområder, værdier, samt prioriteter. Denne parameter sætter således fokus på teamets evne til at skabe rammer og retning for samarbejde.

Den ene af de dimensioner som Senge⁵⁵ nævner, er fælles visioner, hvilket på en del områder kan sidestilles med Søholm & Juhls første parameter. Senge fremhæver at fælles visioner er det der giver fokus og energi til læring, både den adaptive og den generative⁵⁶, idet fælles visioner giver næring til opsæthed og involvering.

⁵³ Senge 1999, p. 16

⁵⁴ Søholm & Juhl 2005

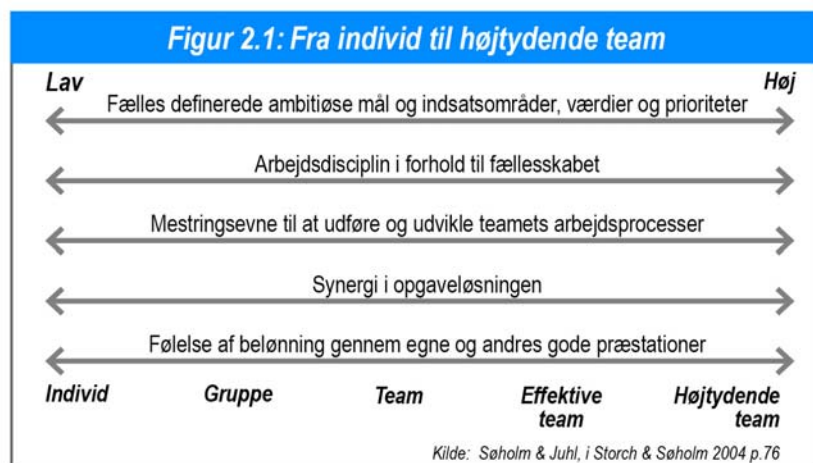
⁵⁵ Senge 1999

⁵⁶ Adaptiv læring er, ifølge Senge, læring hvor du tilpasser dig omgivelserne. Denne kræver ikke nødvendigvis fælles visioner. Generativ læring ses som udvidelsen af ens evne til at skabe og kan kun forekomme når folk stræber efter at opnå den. (Senge 1999, p. 183)

er det så, der skaber effektivitet?⁵⁰

Thorkild Molly Søholm & Andreas Juhl⁵¹ har i bogen ”Teambaserede organisationer i praksis” nuanceret og anskueliggjort teambegrebet ved at se det som et udviklende kontinuum der går fra individ til højtydende team.

Ud fra et effektivitets begreb der har fokus på produktivitet, trivsel i teamet, udvikling og kundetilfredshed, og med udgangspunkt i en bred vifte af forskning⁵², der undersøger, hvilke faktorer og kvaliteter der konstituerer det højtydende team, baseres kontinuummet på fem parametre eller kvaliteter, der ses som vigtige faktorer i forhold til at opnå effektivitet i teamsamarbejdet.



Det er i takt med at disse fem parametre udvikles, at et team opnår effektivitet i deres samarbejde.

De fem parametre er et udgangspunkt i forhold til at vurdere, hvilke elementer i teamsamarbejdet som er med til at skabe effektive team. Jeg vil nedenfor se nærmere på

⁵⁰ Det er her vigtigt at pointere at det effektivitetsbegreb som der tages udgangspunkt i her i specialet, ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, ikke kan ses som entydigt, idet det afhænger af, hvem der definerer. Jeg har dog forsøgt at skabe validitet i forhold til det effektivitets begreb som bruges her i specialet, ved at tage udgangspunkt i evidens baseret forskningsmateriale.

⁵¹ I Søholm & Juhl referer det højtydende til effektivitet. Det er deres danske version af det engelske begreb High Performance team (Søholm & Juhl 2008, p. 76).

⁵² Søholm & Juhl henviser til: Thomsen 2001, West 2001, West & Markiewicz 2004, Hackmann 2002, Mohrman, Cohen & Mohrman 1995. Se Søholm & Juhl 2005.

selv som forsker samt sygeplejerskerne) tager et større ansvar i forhold til den social verden, man skaber for og med hinanden.

Jeg vil i det næste afsnit undersøge effektivitetsbegrebet ud fra det socialkonstruktivistiske paradigme og forsøge at skabe et billede af hvad det kræver at skabe højtydende og effektive team.

2.2. At udvikle højtydende og effektive team

Forskning i teamsamarbejde viser tydeligt både positive og negative resultater i forhold til succes af det at arbejde i team. De selv samme kræfter som kan skabe fantastiske nye ideer, effektivitet og arbejdsglæde der giver engagement og ansvar, er også de kræfter, der kan splitte et team ad. Samarbejdet og afhængigheden af hinanden kan skabe negative mønstre og der kan udvikles interesse- og magtkonflikter. En del forskning peger endda på, at det i dårligt fungerende team vil være mere effektivt med selvstændigt arbejde.⁴⁸ West⁴⁹ argumenterer med udgangspunkt i en række forskningsresultater, at teamsamarbejde kan give:

- Tab af arbejdsindsats som et resultat af øget tidsforbrug
- Medlemmer som kører på frihjul
- Procestab, såsom koordinations- og kommunikationsproblemer
- Ringe problemløsning og beslutningsprocesser i grupper
- Lav kreativitet

At udvikle teamet og dets evner til at kunne arbejde effektivt sammen, så negative arbejdsprocesser mindskes, må derfor ses som et vigtigt element i at skabe teamorganisering som fungerer. Men hvad involverer dette? Hvis vi ser fænomenet effektivitet i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvilke faktorer, kvaliteter og processer

⁴⁸ Storch, Søholm & Juhl 2008, p. 12-13

⁴⁹ Se West 2008 for en uddybning af den forskning som han bygger disse påstande på.

ønsker at undersøge og med udgangspunkt i dette vælge de præmisser man ønsker at tale ud fra.

Jeg har valgt i dette speciale at tage udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske paradigme i min forståelse af teamsamarbejde og derfor vil jeg undersøge sygeplejerskernes læringsbetingelser og deres arbejdsorganisering på en måde der giver indtryk af hvordan de ”konstruerer” verdenen for hinanden, samt hvilken betydning dette har i forhold til at skabe lærende team. Det bliver derved centralt at forstå menneskers samarbejde og interaktion, og de læringsbetingelser disse relationer skaber. For at forstå hvordan medarbejderne aktivt bidrager til teamet og læringskonteksten, og hvordan de kan medvirke i forhold til at ændre og udvikle denne, er det centralt at forstå deres forståelse.

Haslebo⁴⁷ opererer i sin forståelse af realismen og socialkonstruktivismen med to forskellige forklaringsmodeller, den lineære og den cirkulære, som hver især indfanger den grundlæggende forståelse i hver af positionerne.

Med den lineære forklaringsmodel som kendetegner det realistiske paradigme, er fokus på årsagssammenhænge. Vi søger at finde årsager, hvilket med en individtænkning, ofte ender med at man søger at placere skyld, bedømmelse og fordømmelse, hvilket kan skabe afstand mellem mennesker.

Den cirkulære forklaringsmodel som er karakteristisk for det socialkonstruktivistiske paradigme giver en anden forståelsesramme i forbindelse med team. Ved at undersøge mønstre for handlinger og begivenheder, søger den at udforske den gensidige påvirkning medlemmerne har på hinanden.

Det at arbejde med at udvikle mennesker og skabe forandringer i forbindelse med dette paradigme involverer en etisk dimension, idet arbejdet med holdninger og værdier bliver et centralt aspekt af teamdannelsen. Det giver i mine øjne et etisk udgangspunkt, idet den cirkulære forståelsesramme ligger op til, at man (og her mener jeg både mig

⁴⁷ Haslebo 2004

kunne begribe menneskets handlinger og relationsdannelser, hvilket er fundamentet for den organisatoriske praksis. Den bedste måde at organisere og lede teamet og dets medarbejdere er derfor også afhængig af, hvad der giver deltagerne mening i teamet⁴⁴.

Med udgangspunkt i Haslebo, vil fænomenet team i et socialkonstruktivistisk paradigme være præget af et relationsfokuseret sprog og en interesse for at forstå den komplekse gensidighed i interaktioner og begivenheder. Ohlsson⁴⁵ pointerer i lighed hermed, at organiseringen i en virksomhed må ses som et samspil og en interaktionsproces, hvor mennesker bidrager til at forme både egne og andres vilkår for læring.

Ud fra det socialkonstruktivistiske paradigme vil det man forstår ved effektivt altid være kulturelt og historisk baseret og derved have sin rod i værdier og ikke ydre objektive fakta. Man vil derfor heller ikke kunne pege på noget entydigt svar på hvad det gode team er, idet det afhænger af hvilket perspektiv det vurderes fra. Hvad en leder ser som effektivt er ikke nødvendigvis det samme som det medarbejderen i sin dagligdag oplever som effektivt.

2.1.4. En diskussion og en argumentation for det socialkonstruktivistiske paradigme

De to erkendelses teorier kan hver især have deres berettigelse. Et realistisk perspektiv på organisationer synes dog at virke statisk. Gennem et fokus på mål og struktur skabes der gennem dette perspektiv et entydigt svar. Et svar der imidlertid den dynamik som skabes af de sociale processer.

Ud fra en socialkonstruktivistisk forståelse er det derimod dynamikken der sættes i fokus. Om end den kan virke kompleks og svær at konkretisere, idet den bygger på en cirkulær forståelse⁴⁶, så sigter denne tilgang mod at forstå de sociale processer og den dynamik som er i organisationer. Spørgsmålet bliver derfor også, hvad det er man

⁴⁴ Jordansen & Petersen 2008.

⁴⁵ Ohlsson 2004, p. 16.

⁴⁶ Haslebo 2004

Ifølge Eriksson⁴⁰ ligger en del af problematikken i forhold til effektivitet i et team, i at det tager længere tid at tage beslutninger. Det er derved tidsaspektet som er i fokus i forhold til effektivitet. West⁴¹ nævner også i sin forskning, at flere undersøgelser har vist at teamsamarbejde er mindre effektiv med hensyn til tidsforbrug, men som han pointerer, så er der flere årsager til et øget tidsforbrug. Der kan være teammedlemmer som kører på frihjul eller misforståelser som gør at der bruges længere tid. Der ud over tager det generelt længere tid, når flere mennesker skal koordinere meninger og finde løsninger. Nogle af de studier West henviser til viser, at team godt nok brugte længere tid på at løse opgaverne end enkelte personer, men overordnet set var bedre til at nå frem til korrekte løsninger. Tidsaspektet synes derved ikke sufficient i forhold til at vurdere om et team er effektivt eller ej. Ifølge Søholm & Juhl⁴², spiller elementer som arbejdsdisciplin, fælles definerede mål, indsatsområder, værdier og prioriteter, samt den enkeltes teamfølelse alle en rolle i forhold til effektivitet, med dette perspektiv har udgangspunkt i en anden epistemologi.

2.1.3.2. Effektivitet og teamorganisering i et socialkonstruktivistisk paradigme

Opfattelsen af en organisation og dens skabelse i et socialkonstruktivistisk perspektiv, tager udgangspunkt i, at individer kontinuerligt gennem interaktion konstruerer organisationen.

*“The socially constructed organization is just that: socially constructed. But it is being constructed continuously on a daily, even momentary, basis through individuals interacting with others”*⁴³

Team kan som Jordansen & Petersen ser det, ligeledes ses som socialt konstrueret og indlejret i de relationer og den historiske og kulturelle kontekst de konstrueres i. Dermed menes, at det at forstå den menneskelige erkendelse er forudsætningen for at

⁴⁰ Knudsen 2008

⁴¹ West 2008

⁴² Søholm & Juhl 2008, p. 76

⁴³ Campbell 2000, p. 28.

og objektivt uafhængig af iagttageren. Sproget er individfokuseret og logikken er præget af en lineær forklaringsmodel. Man søger at finde årsager, med det formål at placere skyld og ansvar. Både strukturelt og kulturelt kan et team have en mere eller mindre effektiv måde at organisere sig på. Den rette organisering kan entydigt defineres og kræver blot, at ledelsen har den fulde viden.

I det realistiske paradigme handler effektivitet i et team om bundlinjen. Organisationen nedsætter selvstyrende team, med det mål at disse team skal blive velfungerende og derved fremme produktivitet og kvalitet i arbejdet, og derved skabe en økonomisk gevinst. Det handler om at udføre sit gøremål eller sit arbejde hurtigt og med godt resultat. Derudover tillægges effektivitet ifølge Bakka & Fivelsdal³⁶ et relationselement, idet trivsel og konstruktiv konflikthåndtering ses som en del af det at arbejde effektivt.

Ud fra et økonomisk perspektiv vurderer Professor Eriksson fra Handelshøjskolen i Århus teamorganiseringen kritisk, idet han i et interview giver udtryk for, ”*at der er gået mere mode end økonomisk fornuft i brugen af teams.*”³⁷ Eriksson er en af hovedmændene bag en større undersøgelse, hvori der sættes spørgsmålstegn ved effektiviteten af teamorganisering. I en artikel relaterende til denne undersøgelse argumenterer Eriksson & Smidt³⁸ for, at team ikke altid har en gunstig effekt på virksomhedens performance.

*”Fordi der er nogen, der har succes med teams, er det ikke ensbetydende med, at alle har. De første virksomheder, som indførte teams, havde stor succes med det, men det betyder ikke, at alle andre vil opleve samme succes. Teamarbejde er godt til at skabe synergieffekt. For innovative virksomheder kan teams derfor være en rigtig god idé, idet overførsel af viden mellem medarbejderne er central i disse. Det er dog ikke alle virksomheder, der hverken kan eller skal være innovative. Nogle skal i stedet være effektive, og så fungerer teams ikke.”*³⁹

³⁶ Bakka & Fivelsdal 2002, I: Jordansen & Petersen 2008, p. 78.

³⁷ Knudsen 2008

³⁸ Eriksson & Smidt 2007

³⁹ Knudsen 2008

fungere i. Den brede definition må derfor ses som en konsekvens af, at der findes uendeligt mange variationer af konkrete team.

Hos de forskellige teoretiker er der mange bud på, hvad der kendetegner ”det gode team”. Én ting synes dog at være gennemgående. Dét gode eller dét ønskværdige team i organisations øjemed er kendetegnet af effektivitet, idet organisationer implementerer team, fordi de har en ide om at arbejdet kan gøres mere effektivt på denne måde. ”Det gode team” er således et effektivt team.

2.1.3. Forskellige perspektiver på det effektive team

Med et mål som effektivitet, bliver en væsentlig del af at organisere et team, at vide hvad effektivitet er, set i forhold til teamorganisering. Problematikken er, at begrebet effektivitet varierer alt efter hvilket perspektiv teamorganiseringen ses i. De kvaliteter som effektivitet kendetegnes af, er influeret af hvordan man tænker og oplever teamorganisering og verdenen generelt. Epistemologien ses i denne sammenhæng som essentiel for at forstå hvordan tanker, handlinger og begivenheder hænger sammen og derved hvordan teamorganisering og effektivitet forstås.

Inspireret af Gitte Haslebo³³ har jeg valgt at sætte fokus på de to erkendelsesteoretiske modsætninger, som synes at præge organisationer i dag – realisme og socialkonstruktivisme.³⁴ De to erkendelsesteorier åbner hver især forskellige døre i forhold til at forstå teamorganisering og effektivitet, og skaber derved både muligheder og begrænsninger.

2.1.3.1. Effektivitet og teamorganisering i et realistisk paradigme

Ifølge Haslebo, samt Jordansen & Petersen³⁵, er det opfattelsen inden for et realistisk paradigme, at verdenen og dermed team og organisationer kan beskrives både entydigt

³³ Gitte Haslebo er erhvervspsykologisk konsulent og har i mange år arbejdet med organisationsudvikling. Er forfatter og medforfatter på en række bøger og artikler om organisationsudvikling.

³⁴ I dette speciale bruges begrebet socialkonstruktivisme som en samlet betegnelse for både socialkonstruktivisme og socialkonstruktionisme.

³⁵ Se Haslebo 2004 og Jordansen & Petersen 2008.

besidder en vis grad af selvledelse, som kan variere fra team til team. Kendetegnende for deres samarbejde er et fælles ansvar og en forpligtigelse overfor teamet. De er til en vis grad afhængige af hinanden, grundet komplementære færdigheder og må samarbejde for at nå deres fælles mål. Antallet vil ofte være begrænset til mellem 2 og 8 personer og så har de i organisationen en identitet som en arbejdsgruppe med en defineret organisatorisk funktion.²⁹ Der ses derved et større krav til kollektivitet end der ses i en gruppe.

Den øvrige litteratur³⁰ synes at være enig i denne antagelse, selvom der ses nogle enkelte variationer. Søholm et al, samt Jordansen & Petersen tager udgangspunkt i et antal på mellem 5 og 9 personer og ser kollektiv belønning som central. Desuden inddrager Nielsen et al. et element som overlappende færdigheder i selv definitionen.

Et centralt aspekt ved teamorganisering er at der er en form for selvledelse. Selvom ledelsesopgaven ofte tilfalder en person i teamet, pointerer West at alle medlemmerne bør tage et medansvar. Det fælles ansvar forsvinder ikke fordi en person udnævnes som teamleder.

”Hvis teammedlemmer svigter deres eget ansvar for styring, støtte, indflydelse og autoritet i teamet, vil teamet efter al sandsynlighed blive mindre effektivt.”³¹

Selvledelse eller måske nærmere medledelse, idet selvledelse ikke må misforstås som et ledelsesfrit rum, betyder i praksis, at der uddelegeres kompetencer og beslutningskraft over en afgrænset mængde opgaver i teamet. Både typen og mængden af opgaver kan variere meget, men det vil typisk involvere frihed til at tilrettelægge, koordinere og gennemføre en given opgave.³²

Umiddelbart kan Wests definition af et team opleves som bred, men det er svært at blive mere specifik, da teamet vil være karakteriseret af den konkrete kontekst, som det skal

²⁹ West 2008

³⁰ Se Søholm et al 2005, Jordansen & Petersen 2008, Nielsen et al. 2007.

³¹ West 2008, p. 96

³² Se Jordansen & Petersen 2008, Storch, Søholm & Juhl 2008.

være en gruppe i børnehaven eller en samling af mennesker som er sammen på et kontor. Team arbejder derimod mere målrettet sammen. Team kan derved godt være en gruppe, men en gruppe er ikke nødvendigvis et team.

I Nielsen et al ²⁸, ses distinktionen tydeligt, idet de opstiller nogle generelle karakteristika ved dels en gruppe og dels et team. I en gruppe, vil det typisk forholde sig således, at præstationer er et resultat af, hvad det enkelte gruppemedlem gør, hvorimod teamets præstation er resultat af en samlet indsats. Gruppemedlemmer kan givetvis arbejde sammen, men der er ikke i samme grad et fælles ansvar og ikke nødvendigvis en fælles opgave, som vi ser at der er i et team. Det er i stedet den enkeltes opgaveansvar, der tages udgangspunkt i. Gruppens medlemmer vil derudover ofte have mere udefinerede roller og være mindre afhængige af hinanden i modsætning til medlemmerne i et team.

Begrebet team rummer således en større kompleksitet, idet det er mere og andet en gruppe. En gruppe har ikke det samme behov for at danne fælles identitet, mål og koordinering som et team, og kan betegne næsten en hvilken som helst samling af mennesker. Et team derimod indikerer en gruppe, der samarbejder effektivt og bruger hinandens ressourcer i løsningen af de opgaver de fælles har ansvar for.

Det er både potentialet og kompleksiteten i teamorganiseringen som interesserer mig, specielt i forhold til sygeplejerskernes praksis. Den distinktion jeg har lavet ovenfor i forhold til grupper og team tjener netop til at vise pointen, at teamorganisering er komplekst og kræver mere end en almindelig gruppedannelse.

2.1.2. En definition af team

I de kernekaraktistika som fremstilles af West, ses umiddelbart en generel og gængs beskrivelse af et team. Ifølge West er et arbejdsteam, en gruppe af mennesker, der er indlejret i en organisation. De har et fælles mål for deres indsats og har reel autonomi og kontrol, så de kan træffe de nødvendige beslutninger i forhold til at nå disse mål. De

²⁸ Nielsen et al. 2008

Kap. 2: Team og teamdannelse

Dette kapitel sætter fokus på fænomenet team og forskellige forståelser af dette fænomen. Særligt fænomenet *effektive team* uddybes ud fra henholdsvis det realistiske og det socialkonstruktivistiske perspektiv.

2.1. Perspektiver på teamorganisering

Samarbejde er en uundværlig del af vores samfund. I alle dele af vores liv er det gennem fællesskabet vi skaber og udtrykker vores individuelle og fælles identitet. Vi hører til og vi er. Dette er ifølge West²⁶, fordi vi som mennesker har lært at samarbejde, har gjort storslåede opdagelser og imponerende fremskridt. Med de udfordringer samfundet står over for, er teamsamarbejde derfor ifølge West i dag mere nødvendigt og mere krævende end tidligere. Med organisationer der i stigende grad bliver større og strukturelt mere komplekse, bliver det at samarbejde koordineret en stadig større nødvendighed for at opfylde organisationens mål.

”At forsøge at koordinere enkeltpersoners aktiviteter i store organisationer er som at bygge et sandslot ét sandkorn ad gangen”²⁷

Når vi inden for organisationer taler om koordineret samarbejde, er der mange betegnelser i spil, og selvom vi i praksis bruger begreber som gruppe og team i et flæng, så er der væsentlige og markante forskelle, når det kommer til både den abstrakte forståelse og den konkrete organisering.

2.1.1. Gruppe kontra team

Begreberne gruppe og team bliver i dag brugt i mange forskellige kontekster og der kan være en vis forvirring omkring distinktionen mellem dem. I mange sammenhænge bliver begreberne brugt som synonymer, til trods for at der er væsentlige forskelle. En gruppe kan for eksempel være en flok mennesker der sidder og venter på en bus, det kan

²⁶ West 2008

²⁷ Ibid, p. 21

denne intension, at jeg vurderer, at mit arbejde har et etisk udgangspunkt.

Gennem indsamlingen og håndteringen af datamaterialet har der været flere etiske aspekter, som er blevet adresseret. Grundet muligheden for at både personale og ledelse kan blive påvirket af de resultater specialet frembringer, er alle personer og steder anonymiseret, og materialet har været håndteret med fortrolighed. For at sikre et højt informationsniveau har deltagerne på forhånd fået både skriftlig og mundtlig information omkring projektet, dets hensigt og metoder. I denne forbindelse har alle deltagerne modtaget og underskrevet samtykkeerklæringer, hvori det ligeledes fremgår, at deltagelsen i dataindsamlingen er frivillig og at de på ethvert tidspunkt i processen kan trække sig uden konsekvenser.

Jeg har igennem transskriptionen, analyserne og vurderingerne af datamaterialet tilstræbt at forholde mig etisk og loyal i mine vurderinger og konklusioner. I forbindelse med spørgeskemaerne har svarene været diskuteret med alle sygeplejerskerne, og der har været fælles diskussion af resultaterne. Fokusgruppeinterviewet er blevet sendt til de involverede sygeplejersker med mulighed for at kommentere indholdet.

Gennem hele processen har jeg forsøgt at udvise respekt for sygeplejerskernes arbejde og deres holdninger, samt udføre min forskning under hensyntagen til de personer og befolkningsgrupper, som har været genstand for forskningen eller kan blive berørt af dens resultater.

samme samarbejdsgrundlag, dels for at bevare og få indblik i teamdynamikken.

Der var afsat en halv time til interviewet. Gruppen skulle have bestået af syv sygeplejersker, men på dagen var en syg, en anden ikke på arbejde og en tredje var nødt til at gå på grund af udefra kommende omstændigheder. Gruppen kom derved til at bestå af 4 sygeplejersker, som blev informeret om deres rettigheder og om hensigten med interviewet, samt udfyldte samtykkeerklæringer (Se bilag 1 & 2).

Efter en transskribering af fokusgruppeinterviewet er teksten analyseret ud fra et organisationspædagogisk perspektiv, hvilket vil sige at der er rettet fokus på, hvad sygeplejerskerne fortæller dels om deres arbejdsorganisering, dels om de læringsbetingelser de har og hvordan de forstår fænomenet læring.

.

1.3.7. Etiske overvejelser

At indsamle data, foretage interviews og i det hele taget søge oplysninger og viden om forhold, der kan være af både følsom og værdiladet karakter for de mennesker som forskningen involverer, kræver at man forholder sig til den etiske dimension, som ligger i arbejdet.

Jeg har i mit forskningsarbejde og i min omgang med det datamateriale jeg har fremskaffet tilstræbt at leve op til de forsknings etiske standarder, som er beskrevet i Vejledende Retningslinjer for Forskningsetik i Samfundsvidenskaberne²⁵.

Vejledningen opstiller en række punkter, blandt andet i forhold til anonymisering, samtykke, fortrolighed og forskellige etiske vurderinger, man som forsker bør forholde sig til såfremt man vil leve op til forsknings etiske standarder.

I min forskning har jeg haft til hensigt at søge viden omkring sygeplejerskernes arbejds- og læringsforhold og deres oplevelser af disse. Dette med det formål at skabe viden, der kan være med til at forbedre sygeplejerskernes situation. Det er med udgangspunkt i

²⁵ Statens samfundsvidenskabelige forskningsråd 2002.

argumentation.

Som jeg har beskrevet tidligere, så har min faglige forforståelse grund i socialkonstruktivismen og en organisationspædagogisk tilgang. Det er med udgangspunkt i dette mit formål at undersøge, hvilke interaktionsprocesser deltagerne indgår i og hvilke betingelser for læring de derved skaber for sig selv og andre, samt hvilke vilkår teamorganiseringen og læringen har i sygeplejerskernes praksis og forstå, hvilke betydninger disse har for sygeplejerskerne. Hensigten er, på baggrund af denne empiri, at kunne komme med kvalificerede ideer og perspektiver til, hvordan vi kan skabe bedre vilkår for skabelsen af lærende team.

Et fokusgruppeinterview er ifølge Halkier; ”en forskningsmetode, hvor data produceres via gruppeinteraktion omkring et emne, som forskeren har bestemt”²³. Gennem fokusgruppeinterview skal deltagerne være diskursivt eksplicite i deres forhandlinger med hinanden. Fokusgrupper er derfor ifølge Halkier gode til at producere data om de fortolkninger, interaktioner og normer, som ifølge Berger & Luckmann, lægger til grund for den socialt skabte virkelighed.

Da det er i den socialt skabte virkelighed som sygeplejerskerne oplever, i forhold til teamorganisering og læring, og mere specifikt læring i team, der er i fokus i specialet og som der ses et øget behov for at afdække, har jeg valgt fokusgruppeinterviewet.

Da interviewet har til hensigt ”at undersøge”, har jeg lavet det Kvale²⁴ kalder et eksplorativt interview, hvilket betyder, at interviewet er åbent og kun lidt struktureret. Interviewet kan derved ses som et semistruktureret interview, der for at skabe plads til nye vinkler kun har en interviewguide som guideline.

1.3.5.1. Praktisk planlægning

Jeg valgte, at fokusgruppen kun skulle bestå af et af de tre sygeplejeteam, dels fordi de tre team kun i begrænset omfang samarbejder med hinanden og derfor ikke har det

²³ Halkier 2008, p. 9

²⁴ Kvale 1997, p. 104.

100.

I forhold til specialet, leverer spørgeskemaerne et deskriptivt statistisk materiale, hvor resultaterne er opsummeret i procenter efter hver svarmulighed. I det evaluerende spørgeskema ses det ligeledes hvad hvert enkelt team har svaret, ligesom det samlede resultat er indikeret. Det samlede antal der har svaret på spørgsmålet står i en parentes efter spørgsmålet.

Desuden giver de, gennem kategoriseringerne og de differentierede svarmuligheder, mulighed for at vurdere stemningen i sygeplejerskernes team indenfor bestemte områder på baggrund af undersøgelsens forudantagelser.

Med hensyn til at opbygge handlekraftige team giver resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne en mulighed for at få indblik i deltagers oplevelser og ud fra dette lave en vurdering af teamsamarbejdet. Datamaterialet giver derved mulighed for at vurdere, hvilke rammer der er for læring og hvor der kan sættes ind i forhold til at skabe lærende team.

1.3.5. Et fokusgruppeinterview med læring for øje

Hvor spørgeskemaerne giver en bredde i forståelsen af sygeplejerskernes oplevelser i forhold til arbejde og teamorganisering, giver fokusgruppeinterviewet et dybere og mere nuanceret billede af specifikke sygeplejerskers oplevelser af teamets læringsforståelse og læringsvilkår.

Ifølge Bente Halkier²² er det centralt, inden man beslutter sig for at bruge fokusgruppeinterview, at man gør det klart, hvad det er man vil undersøge, hvordan, samt hvilke faglige forforståelser der ligger til grund for undersøgelsen. Dels for at gøre ens tankeproces gennemskuelig og dels for at skabe sammenhæng og overbevisende

²² Halkier 2008. Bente Halkier er lektor ved Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier ved Roskilde Universitetscenter og har igennem flere år forsket i kommunikationsformer og vidensproduktion.

1.3.4. Spørgeskemaer – et billede af sygeplejerskernes arbejde og teamorganisering.

Spørgeskemaerne er udviklet i forbindelse med et studieprojekt i efteråret 2008 omkring teamudvikling af sygeplejersker i ældreplejen. Jeg blev grundet en arbejdstilknytning til stedet en del af et projekt, der skulle udvikle sygeplejerskernes teamsamarbejde. Projektdeltagerne var i alt 28 sygeplejersker fra tre forskellige team, der havde været organiseret i team i halvandet år.

Projektdeltagerne fik inden projektet gik i gang et indledende spørgeskema¹⁹ med det formål at undersøge deres oplevelser af teamsamarbejdet, samt et evaluerende spørgeskema²⁰ ved projektets afslutning, der havde til formål at evaluere projektet, samt følge op på nogle spørgsmål, som var opstået undervejs.

Udformningen af det indledende spørgeskema er inspireret af teamudviklingsværktøjet ”Tjek på teamet”²¹, som er en række spørgsmål ud fra seks dimensioner, der er centrale at forholde sig til, når man vil opbygge handlekraftige team: mål, resultater, styring, samarbejde, læringskultur og relation til ledelsen. Derudover er spørgeskemaet blevet suppleret med uddybende spørgsmål i forhold til medarbejderudvikling, information og kommunikation, samt arbejdsmiljø og trivsel. Dette har jeg gjort, da jeg grundet min praksis som sygeplejerske, havde formodning om, at der indenfor disse områder kunne ligge nogle problematikker af relevans for projektet.

Det færdige produkt blev et seks sider langt spørgeskema, som blev afleveret personligt til hver af de deltagende sygeplejersker, med det formål at ekspliciteres hensigten med undersøgelsen og sikre højst mulig svarprocent.

Det første spørgeskema blev udleveret til alle 28 deltager, hvoraf der var en svarprocent på 68. Det andet spørgeskema blev udleveret i forbindelse med den sidste undervisningsdag til de 20 sygeplejersker der var deltagende. Her var svarprocenten

¹⁹ Se bilag 3 – her ses både spørgsmål og svar.

²⁰ Se bilag 4 – her ses både spørgsmål og svar.

²¹ Tjek på teamet er funderet på forskning af bl.a. Thompson 2001, West 2001 og Hackman 2002, I: Storch og Søholm 2008, p. 181-187.

1.3.3. Konsekvenser for empirien

I forhold til specialet giver både det organisationspædagogiske perspektiv og den socialkonstruktivistiske referenceramme et fokus i forhold til metode og fremgangsmåde, idet de fremhæver nogle af de centrale aspekter, som reproducerer organisationskulturen og påvirker forandringsprocesserne.

For det første et fokus på konstruktionen af den eksternaliserede og ”objektive” organisationskultur. I forhold til sygeplejerskerne betyder dette et fokus på deres praksis. Mere specifikt arbejdets og læringens organisering, altså de rutiner, vaner og handlemønstre som opbygger deres kultur.

For det andet et fokus på den subjektivt oplevede sociale virkelighed. Dermed menes et fokus på sygeplejerskernes oplevelser af deres arbejde og de forandringsprocesser de har været igennem, samt på den meningsskabelse, som vedligeholder deres kultur.

Den organisationspædagogiske tilgang bidrager dermed til at belyse arbejdsfællesskabets betydning som link mellem individ og organisation og det kollektive læringspotentialer, som findes i teamets interaktion og kommunikation.

I forhold til empirien, så er datamaterialet indsamlet og analyseret i organisationspædagogisk belysning, ved at sætte fokus på at få indblik i sygeplejerskernes teamsamarbejde og tilstræber at give et aktuelt billede af sygeplejerskernes arbejds- og læringsbetingelser.

Empirien er indsamlet på to forskellige måder:

- To forskellige spørgeskemaundersøgelser (et indledende og et evaluerende) med fokus på sygeplejerskernes arbejde og teamorganisering.
- Et efterfølgende fokusgruppeinterview med fokus på sygeplejerskernes opfattelse af læring og læringsbetingelser.

”Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskultur er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde.”¹⁶

Man kan i denne sammenhæng, hvis vi sammenligner med Berger & Luckmanns teori, tale om, at vi igennem vores mønstre skaber organisationens kultur, og dermed også forskellige kulturer for læring. Det er derfor også muligt at undersøge sygeplejerskernes arbejds- og læringskultur, ved at undersøge de meninger, mønstre og fortællinger som udspiller sig i sygeplejerskernes konkrete praksis.

Som både Berger & Luckmann, Schultz og Ohlsson beskriver, så er mennesket inden for dette paradigme aktiv skaber af sin egen virkelighed, og det er gennem deltagelse i kulturen af mennesket socialiseres til organisationskulturen. Ligesom kulturen bliver en del at sygeplejerskerne i en dynamisk proces, skaber sygeplejerskerne også den organisatoriske virkelighed gennem deres handlinger. Kulturen vil derfor kunne forandres over tid af sygeplejerskerne handlinger.

Berger & Luckmann pointerer imidlertid, at organisationer, selvom de er dannet på baggrund af gentagne handlemønstre, har en tendens til at distancere sig fra deres egen tilblivelse. De stivner i deres dynamiske proces, fordi de i deres objektivisering ser sig selv som evige og uforanderlige, de reificeres¹⁷. Organisationen mister evnen til at reflektere over sin egen praksis og kan risikere at ende i vanens magt med afsæt i fortidens handlemønstre. Dette kan skabe en rigid organisationskultur, som vil søge at modstå forandring, hvilket vanskeliggør udviklingsprocesser og læring i organisationen.¹⁸

¹⁶ Schultz 1990, p. 73

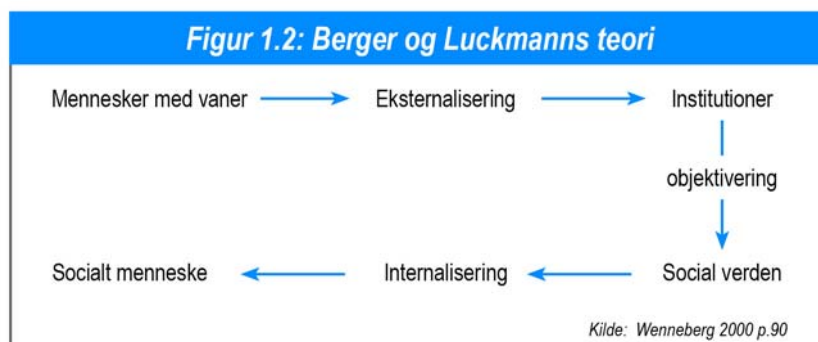
¹⁷ Berger og Luckmann forstår reifikation som tingsliggørelse, og ser det som et ekstremt trin i objektiviseringsprocessen. I denne tingsliggørelse af menneskelige fænomener glemmer mennesker, at de selv har været med til at konstruere det reificerede og oplever som et resultat heraf, at de ikke har kontrol over det (Rasborg 2004, p. 369-370).

¹⁸ Rasborg 2004

Dermed skabes de tre positioner som danner grundlaget i Berger og Luckmanns teori:

- ”1. Samfundet er et menneskeligt produkt.
2. Samfundet er en objektiv virkelighed.
3. Mennesket er et socialt produkt.”¹²

Det er på denne måde, der gennem eksternalisering, objektivisering og internalisering, ifølge Berger og Luckmann, sker en samfundsmæssig reproduktion¹³.



Den samfundsmæssige reproduktion kan ses som en dialektisk proces med to modsatrettede bevægelser. Konstruktionen af den sociale virkelighed, som skabes gennem vaner, rutiner og handlemønstre, der eksternaliseres og objektiviseres, samt konstruktionen af den subjektive oplevelse af den sociale virkelighed, hvor denne internaliseres gennem socialisering.¹⁴

Sygeplejerskerne i ældreplejen er i dette perspektiv aktive medspillere i skabelsen af deres sociale virkelighed. En social virkelighed der kan sammenlignes med den organisationskultur Majken Schultz¹⁵ beskriver. Schultz definerer ud fra en symbolsk forståelse organisationskultur som:

¹² Wenneberg 2000, p. 90.

¹³ Rasborg 2004, Wenneberg 2000

¹⁴ Rasborg 2004

¹⁵ Schultz 1990

Der ligger således som en grundlæggende præmis i tilgangen om, at vi som mennesker selv skaber og påvirker vores læringsmiljø gennem kommunikation, interaktion og kollektiv meningskabelse.

Den organisationspædagogiske tilgang, som Ohlsson beskriver, tager udgangspunkt i en grundlæggende socialkonstruktivistisk forståelse. Centralt i denne forståelse er ifølge Peter Berger & Thomas Luckmann¹⁰ tesen om, at virkeligheden er socialt konstrueret, afhængig af vores viden og bevidsthed om den.

1.3.2.2. En socialkonstruktivistisk forståelse

Den grundlæggende tese i Berger & Luckmanns teori er, at det er vores tilbagevendende handlemønstre og de betydninger vi tillægger dem, der skaber vores samfund og institutioner. Udgangspunktet er, at vi som menneske har en naturlig tilbøjelighed til at danne vaner. Igennem vores måde at interagere med hinanden på, opbygger vi bestemte vaner, rutiner og roller, samt opbygger måder, hvorpå vi tolker egne og andres handlinger. Det er disse vaner, rutiner og roller som skaber vores handlemønstre. I takt med at vores vaner over tid eksternaliseres ud i en større social sammenhæng, skabes sociale institutioner og hermed bliver samfundet et socialt produkt¹¹.

Over tid begynder de institutionelle dannelser at tage en mere permanent form. Via legitimeringer, der forklarer den sociale og institutionelle orden og gør den meningsfuld, sker der en objektivisering af de sociale institutioner. Når et barn fødes er der således allerede en præetableret institutionsverden. Gennem internalisering bringes den sociale virkeligheds normer, værdier og handlemønstre igen ned på individniveau. Ligesom barnet socialiseres ind i en kultur, socialiseres også en ny medarbejder ind i en organisations kultur. Det er gennem denne internaliseringsproces, at mennesket bliver et socialt produkt.

¹⁰Peter Berger og Thomas Luckmann er begge sociologer og er nogle af de grundlæggende teoretiker inden for socialkonstruktivismen.

¹¹Wenneberg 2000

1.3.2. Et organisationspædagogisk fokus

Empirien viser et øjebliksbillede af en organisationsudvikling og deltagernes oplevelser heraf. Specialet ønsker med udgangspunkt i dette at undersøge barrierer og potentialer for sygeplejerskerne, hvilket sker i et organisationspædagogisk perspektiv og arbejder således med generelle antagelser af, hvad der kan fremme læring i en organisation.

Når vi ser på organisationer i dag, er deres primære mål sjældent at fremme læring, men i højere grad at håndtere og udføre hverdagens arbejde så effektivt som muligt, det vil sige, at der er fokus på struktur og organisering. Gennem interview undersøges hvilke krav og udfordringer, der skaber en øget kompleksitet i sygeplejerskernes hverdag, samt i udførelsen af deres daglige arbejde. Dette med henblik på at uddybe hvordan sygeplejerskerne kan håndtere disse udfordringer gennem fornyelse og udvikling.

I specialet undersøges sygeplejersker i ældreplejen med henblik på at analysere, hvordan man kan fremme deres læring inden for en given teamorganisering.

1.3.2.1. Organisationspædagogikkens præmisser.

Med en organisationspædagogisk tilgang er fokus på det at fremme menneskers læring ved at tydeliggøre de vilkår og betingelser, som fremmer forandringsprocesserne. Det handler ifølge Jon Ohlsson⁸, om at tydeliggøre arbejdets organisering og dets betydning for menneskers læring og kompetenceudvikling, med det formål at sættes fokus på menneskers muligheder for at deltage aktivt og medskabende i den daglige praksis. Centralt er her medarbejdernes dialogbetingelser. Det er derfor vigtigt at se organiseringen som en social proces, der skabes af individer og ikke se organisationen som en objektiv og fast rammestruktur. Som Ohlsson beskriver:

”Organiserande är ett samspel, en interaktionsprocess, där människor bidrar till att forma både egna och andras villkor för lärande.”⁹

⁸ Se Ohlsson 2004. Jon Ohlsson er docent og lektor ved det pædagogiske institut, ved Stockholm Universitet, og arbejder med forskning om læring og kompetenceudvikling i arbejdslivet og organisationer. Sammen med Maria Apelgren og Lisbeth Stedt har han skrevet bogen ”Arbetslag och lärande”, der sætter fokus på læreres samarbejdsorganisering i en organisationspædagogisk belysning.

⁹ Ohlsson 2004, p. 16

arbejdslivet, og skabe strukturer der kan hjælpe sygeplejerskerne til at udøve en form for selvledelse, der samtidig udvikler deres læringskompetencer.

1.3. Specialets metodik

Jeg vil i afsnittet nedenfor redegøre for den metodiske tilgang, som ligger til grund for specialet, både det erkendelsesteoretiske udgangspunkt og den konkrete metodik, som er anvendt.

Som udgangspunkt anlægges en eksplorativ tilgang, der har som erkendelsesmål at forstå et begreb eller et fænomen – her læring i team. Det opnås gennem en kombination af forskellige teknikker. Jeg har valgt at kombinere litteraturstudier med et interview, samt spørgeskemaundersøgelser af en konkret gruppe sygeplejersker, for at skabe indblik i hvilke udfordringer teamsamarbejde skaber i en konkret offentlig institution og hvilke udfordringer det skaber for deltagerne.

1.3.1. Et eksplorativt litteraturstudie

Den eksplorative tilgang kommer til udtryk, ved at specialet med udgangspunkt i et litteraturstudie søger at forstå fænomenet team og hvad der gør team effektive ud fra forskellige teoretiske perspektiver. Ud fra Søholm & Juhls⁷ udviklingsmodel af det effektive team sammenstilles og nuanceres et udsnit af den forskning som der er om teamdannelse, med det formål at lave en syntese og en kritisk vurdering af, hvordan vi forstår teambegrebet og hvad der kendetegner det effektive team.

Metodisk kan specialet ses som todelt. Første del, der består af et eksplorativt litteraturstudie og anden del, som på baggrund af litteraturstudiet er afgrænset til et fokus på læring og læringsvilkår og som søger at udforske praksis ud fra et organisationspædagogisk fokus.

⁷ Søholm & Juhl 2005.

disse udfordringer.

En tydeliggørelse af sygeplejerskernes læringsbetingelser vil indikerer hvad det er sygeplejerskerne skal lære og hvorfor teamorganisering kan være en relevant arbejdsorganisering. Dette leder til en undersøgelse af en konkret gruppe sygeplejersker med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvilke erfaringer har sygeplejerskerne med teamsamarbejde og den implementeringsproces som har været udgangspunktet for deres teamsamarbejde?
- Hvilke udfordringer og muligheder oplever sygeplejerskerne i forhold til teamsamarbejdet?
- Hvordan oplever sygeplejerskerne læringsvilkårene i deres praksis?

Det vil med udgangspunkt i ovenstående være muligt at gå skridtet videre og udforske, hvilke krav der stiller til henholdsvis individet, teamet og arbejdets organisering i forhold til at skabe lærende team i sygeplejen.

1.2.2. Afgrænsninger:

Der tages i specialet udgangspunkt i sygeplejersker i ældreplejen, såkaldte hjemmesygeplejersker. Når der i specialet refereres til sygeplejersker/sygeplejen, så er det disse der henvises til. Derudover er det sygeplejersker der arbejder om dagen, som undersøges.

I specialet er det sygeplejerskernes læringsbetingelser der er i fokus og dermed et medarbejder perspektiv, som bliver centralt. Jeg finder dette perspektiv både relevant og interessant, idet de fleste bøger omkring teamorganisering primært drejer sig om lederens rolle, hvilket kan skabe mindre fokus på medarbejdernes rolle som aktive aktører i en forandringsproces. Med indførelsen af selvledelse og teamorganisering i sygeplejen forventes, at medarbejdersiden kan praktisere en vis form for selvledelse. Det er derfor hensigten med dette speciale at belyse teamorganiseringen i et læringsperspektiv med henblik på at udvikle deltagernes betingelser for at lære i

genererer ikke læring i sig selv. Udvikling af lærende team ses som en mulig strategi til at reducere omverdenens kompleksitet og derved til at skabe udvikling. Det er endvidere en hypotese at teamsamarbejde kan læres og udvikles til lærende team.

1.2. Problemformulering:

Med udgangspunkt i den teamorganisering, som danner ramme for en konkret gruppe af sygeplejerskers praksis i ældreplejen, undersøges, hvad der understøtter og skaber effektivitet i team. Ligeledes undersøges, hvilke læringsbetingelser, sygeplejerskerne i ældreplejen har, og hvad disse betingelser betyder i forhold til dels at skabe lærende team dels at håndtere de arbejdsmæssige udfordringer, sygeplejerskerne i ældreplejen står overfor.

1.2.1. Problemstillinger

Da rammekonteksten for sygeplejersker i ældreplejen er teamorganisering har jeg – for at operationalisere problemformuleringen - som udgangspunkt valgt at udforske, hvordan teamorganisering kan forstås samt undersøge, hvad der skaber effektivitet i et team.

Med baggrund i denne forståelse vil jeg undersøge potentialer i teamsamarbejdet ved at perspektivere teamorganisering i et læringsperspektiv, samt beskrive fænomenet lærende team.

Ud fra en forståelse af fænomenet teamorganisering og lærende team, undersøges, hvordan sygeplejerskernes praksis ser ud, som deltager i en ny organisations omlægning med vægt på teamsamarbejde. Ligeledes undersøges hvilke læringsbetingelser tilbyder deltagerne i en organisationspædagogisk belysning.

Sygeplejerskernes læringsbetingelser er i denne belysning tæt forbundet med organiseringens måde og arbejdsopgavens definerings. Da disse er afhængige af, hvilke udfordringer samfundet, kommunerne og sygeplejerskerne står overfor, tydeliggøres

en øget kompleksitet i samfundet. Samfundet er hyperkomplekst i Qvortrups⁵ terminologi.

Ser vi virksomheder ud fra denne terminologi, så er der et behov for at skabe en øget kompleksitet i virksomheden, hvis den skal kunne håndtere den ydre kompleksitet og overleve. Men hvad er kompleksitet og hvordan kan en virksomhed blive kompleks?

”Kompleksitet er en egenskab ved ethvert system, fra de simpleste amøber til den mest sofistikerede menneskelige kultur. Når vi siger at noget er komplekst, mener vi, at det er et meget differentieret system – det består af mange forskellige dele – men også, at det er et meget integreret system – de mange forskellige dele arbejder gnidningsfrit sammen. Et system, der er differentieret, men ikke integreret, er kompliceret, men ikke komplekst – det vil være kaotisk og forvirrende. Et system, som er integreret, men ikke differentieret, vil være rigidt og overflødigt, men ikke komplekst. Evolutionen synes at favorisere organismer, som er komplekse; det vil sige differentierede og integrerede på samme tid.”⁶

Kompleksitet handler således om en differentiering samtidig med en integrering. Teamorganisering kan i denne kontekst ses som en måde at reducere den ydre kompleksitet på, idet den kan øge den indre kompleksitet. Ved at bestå af flere mennesker (et differentieret system), der samarbejder (et integreret system), kan teamkonstruktionen opnå en større viden og erfaring at trække på og kan på den måde bedre håndtere den ydre kompleksitet.

Der er dog vigtig at holde for øje at teamkonstruktionen kan være præget af dynamik, fleksibilitet og ofte kaos, hvilket skaber udfordringer i forhold til samarbejde og stiller krav til arbejdets organisering og teamets evner til at udvikle sig sammen.

Det er en hypotese i indeværende speciale, at der er forskel på teamsamarbejde og læring i team. Teamsamarbejde er forudsætning for læring i team, men teamsamarbejde

⁵ Qvortrup 1998

⁶ Csikszentmihalyi 1996, p. 362, I: Knoop 2008, p. 223.

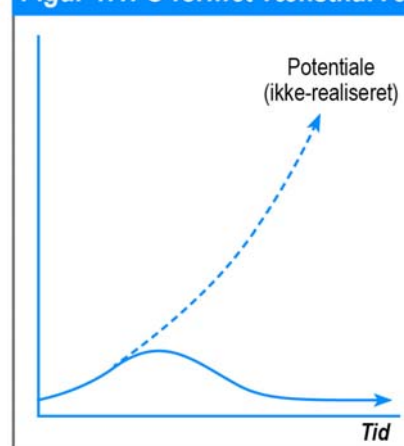
den populære styringsform af navn, uden en reel forandring i arbejdets organisering, en pointe som Michael West² understøtter.

Senge et al.³ pointerer ligeledes i deres bog ”Forandringens formationer”, at de fleste forsøg på at indføre forandringer mislykkes. Understøttet af omfattende forskning⁴ på området antages det at godt to tredjedele af forandringsprocesserne går i stå, fordi forventningerne ikke står mål med det reelle output. Ifølge forskningen følger de fleste projekter en S-kurve.

Grafen illustrerer, hvordan engagementet tager til et stykke tid, hvorefter det holder op, taber pusten og måske går helt i stå. Det fantastiske potentiale, som ledelsen så mulig, opnås ikke og forandringerne bliver ikke en del af den herskende organisationskultur.

Det er i denne sammenhæng relevant at fokusere på, hvilket potentiale man ser og hvad der forhindrer dets realisering.

Figur 1.1: S-formet vækstkurve



Kilde: Senge et al. 2007 p.15

En hyperkompleks udfordring

I et overordnet perspektiv er organisationsforandring knyttet til samfundsmæssig forandring, og som det ses i litteraturen, er der en bred enighed om, at samfundet har ændret karakter. Hvad enten vi kalder vores samtid for et videnssamfund, et informationssamfund, eller postmoderne, så er det et samfund præget af hastig voksende teknologisk udvikling. Informationsstrømme og vidensproduktion sker hurtigt og overskrider grænser og kulturer. Det påvirker os både økonomisk og politisk, og skaber

² West 2008. Michael West er professor i organisationspsykologi og forskningschef ved Aston Business School i England, og har i gennem mange år forsket inden for innovation og udvikling af team og organisationer. Forfatter til adskillige bøger og artikler om emnet.

³ Senge et al. 2007. Peter Senge er senior forsker ved MIT Sloan School of Management. De øvrige er medforfattere er erfarne erhvervskonsulenter og forskere inden for ledelse og læring.

⁴ Den omfattende forskning som der refereres til er dels Arthur D. Littles og dels McKinsey & Cos undersøgelser af hundredvis af Total Quality Management – programmer. Resultaterne understøttes derudover af en række artikler, som vurderer, at 70 % af forandringer mislykkes. (Senge et al. 2007, p. 13)

Kap. 1: Rammesætning af specialet

Dette speciale har fokus på teamorganisering og læringsbetingelser. Gennem empirien sættes fokus på den forandringsproces, sygeplejerskerne ved Lokalcentrene X har været igennem i forbindelse med implementeringen af team. Ud fra en undersøgelse og analyse af, hvad der skaber effektivitet i et team, sættes fokus på læring i et organisationspædagogisk perspektiv. Praksis undersøges for at få belyst de arbejds- og samarbejdsbetingelser og vilkår sygeplejerskerne har i forhold til at arbejde i team. På baggrund af empiriske undersøgelser og litteraturstudier analyseres og undersøges hvilke krav det stiller til henholdsvis individet, teamet og arbejdets organisering at skabe lærende team, og der præsenteres ideer til, hvordan der kan skabes lærende team i ældreplejen.

1.1. Problemfeltsanalyse

Jeg har igennem mange år interesseret mig for samarbejdet mennesker imellem og har i mit hverv som sygeplejerske i ældreplejen været vidne til den udvikling, der er sket over de seneste år i forhold til implementeringen af teamorganisering.

Over det sidste år har jeg haft mulighed for, i forbindelse med mit studie, at lave teamudvikling sammen med sygeplejersker i ældreplejen. En proces der har været utrolig spændende, men også givet et førstehånds indblik i, hvor kompliceret en proces det er at ændre menneskers arbejdsprocesser, arbejdsvaner og kulturer i en offentlig institution, der på markedslignende vilkår skal levere serviceydelser. Det stod klart for mig gennem processen, at deltagerne havde mange forskellige billeder af fænomenerne team og teamorganisering, og dets begrundelse.

Ifølge Birgit Jordansen & Maj-Britt Herløv Petersen¹, der har skrevet bogen selvstyrende team, er det en tilbagevendende tendens, at virksomheder implementerer

¹ Se Jordansen & Petersen 2008. Birgit Jordansen er ekstern lektor ved Copenhagen Business School, samt erfaren konsulent. Maj-Britt Herløv Petersen er leder af pædagogisk udviklingscenter i Køge og ekstern lektor ved Roskilde Universitetscenter, samt forfatter til en række bøger omkring ledelse og organisationsudvikling.

Bøger:	116
Artikler:	120
Websider:	121
BILAGSFORTEGNELSE	124

5.3. Analyse del II: Læringsbetingelser	79
5.3.1. Sygeplejerskernes forståelse af læring	79
5.3.2. Læringsniveau	80
5.3.2. De kommunikative muligheder	81
5.3.3. En forskel mellem tale og handling?	83
5.3.4. Et oplevet behov for læring	85
5.4. Delkonklusion på analysen	87
KAP. 6: AT SKABE LÆRENDE TEAM I ÆLDREPLEJEN	89
6.1. Forstærkende og begrænsende processer	89
6.1.1. Barrierer:	90
6.1.1.1. Psykiske barrierer	90
6.1.1.2. Praktiske barrierer	93
6.1.1.3. Værdi og magtbarrierer	93
6.1.2. Spændingsfeltet	94
6.1.3. At forstå modstand:	96
6.2. At skabe kollektiv læring og en fælles retning	97
6.2.1. Refleksionsloop	97
6.2.2. 5F-modellen	99
6.2.3. Et pædagogisk fokus i det daglige	100
6.2.4. At skabe mening – individuelt og kollektivt.	101
6.3. Kommunikation som kilden til forandring	102
6.3.1. Kommunikationsnavigation	103
6.4. Ansvar og selvledelse	104
6.5. Input-output model af det lærende team	105
6.6. Afrunding	107
KAP. 7: KONKLUSION	109
KAP. 8: METODEKRITIK	113
LITTERATURLISTE	116

2.3. Opsummering	46
KAP. 3. TEAM MED LÆRING SOM FOKUS	48
3.1. Teamorganisering i et læringsperspektiv	48
3.2. Eksplicitering af et læringsbegreb	50
3.3. En definition af det lærende team	55
3.5. Delkonklusion:	56
KAP. 4: UDFORDRINGEN	58
4.1. De samfundsmæssige udfordringer	59
4.2. De kommunale udfordringer	60
4.3. De sygeplejemæssige udfordringer	62
4.4. Et fokus på sygeplejerskernes læringsbehov	64
4.5. En opsummering	66
KAP. 5: PRAKSIS – PRÆSENTATION, ANALYSE OG DISKUSSION.	67
5.1. Præsentation af praksis	67
5.1.1. Sygeplejerskernes opgave	68
5.1.2. Uddannelse og specialisering	69
5.1.3. Den daglige rytme	69
5.1.4. Opsummering	70
5.2. Analyse del I: Teamsamarbejde	71
5.2.1. Implementeringsprocessen	72
5.2.2. Scepticisme i forhold til forandringsprocessen:	73
5.2.3. Den følelsesmæssige temperatur i sygeplejerskernes team	75
5.2.4. Stress & dårligt arbejdsmiljø	76
5.2.5. Effektivitet	76
5.2.6. Ledelse og styring og rolle fordeling	77
5.2.7. Team som social funktion	78

Indholdsfortegnelse

KAP. 1: RAMMESÆTNING AF SPECIALET	9
1.1. Problemfeltanalyse	9
1.2. Problemformulering:	12
1.2.1. Problemstillinger	12
1.2.2. Afgrænsninger:	13
1.3. Specialets metodik	14
1.3.1. Et eksplorativt litteraturstudie	14
1.3.2. Et organisationspædagogisk fokus	15
1.3.2.1. Organisationspædagogikkens præmisser.	15
1.3.2.2. En socialkonstruktivistisk forståelse	16
1.3.3. Konsekvenser for empirien	19
1.3.4. Spørgeskemaer – et billede af sygeplejerskernes arbejde og teamorganisering.	20
1.3.5. Et fokusgruppeinterview med læring for øje	21
1.3.7. Ethiske overvejelser	23
KAP. 2: TEAM OG TEAMDANNELSE	25
2.1. Perspektiver på teamorganisering	25
2.1.1. Gruppe kontra team	25
2.1.2. En definition af team	26
2.1.3. Forskellige perspektiver på det effektive team	28
2.1.3.1. Effektivitet og teamorganisering i et realistisk paradigme	28
2.1.3.2. Effektivitet og teamorganisering i et socialkonstruktivistisk paradigme	30
2.1.4. En diskussion og en argumentation for det socialkonstruktivistiske paradigme	31
2.2. At udvikle højtydende og effektive team	33
2.2.1. Første paradigme: Fælles definerede mål og indsatsområder, værdier og prioriteter	35
2.2.2. Andet paradigme: Arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet.	37
2.2.3. Tredje paradigme: Mestringsevne til at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser	38
2.2.4. Fjerde paradigme: Synergi i opgaveløsningen	40
2.2.5. Femte paradigme: Følelsen af belønning gennem egne og andres gode præstationer	42
2.2.6. Kritisk vurdering af det effektive team og en ny forståelse	44

the empirical data collected through two questionnaire surveys and a focus group interview.

In the third part of the thesis all comes together to form a new understanding about how to create learning-teams. Though organizational pedagogical and organizational didactics, the barriers and opportunities for creating learning teams in the eldercare is explored. As is the demands that it make on the individual, the team and the organization of the work.

The thesis concludes that although teamwork is a condition for learning in team, teamwork in itself does not create learning.

Learning and efficiency in teams, demands continuous work with the team culture, structure, relations and skills. Therefore the team has to tasks: an external task – which involves the primary task and an internal task – that involves building and developing the team.

The problematic implementation of teams in the specific group of nurses has resulted in negative consequences for the nurses learning conditions.

The lack of time and resources has created dejection in the team, which has affected the motivation in the team as well as skepticism to worth the project.

In the focus group interview the lack of attention to learning is showed, which causes learning in the nurse's teams to be unorganized and coincidental. There by learning doesn't transcend single-loop learning as describes by Argyris and Schön. The nurse's ability to handle the challenges they face are therefore limited.

It is concluded in the thesis that teamwork can be learned and developed into learning-teams. Creating learning-teams is therefore seen as a solution and a strategy that enables the nurses to the challenges they face.

Executive summary

Today's society is characterized by a fast growing technological development. Information and the production of knowledge is happening fast and is crossing borders and cultures.

In the public sector this development and the implementation of New Public Management Strategies has meant, partly a need for efficiency improvement and cost reductions, partly a need for learning and development.

For the home-care nurses in a medium-sized city this has meant a fusion between the locale centers for the elderly and the implementation of self-governing teams.

Based on the team organization that frames the work of a specific group of nurses in the eldercare, the purpose of this thesis is to examine what promotes and creates efficiency in teams. Also examined is, what learning conditions the home-care nurses has and what these conditions means when it comes to creating learning-team and handling the challenges that today's society bring.

The thesis is methodically organized into three parts. All with an organizational pedagogical focus and social constructivism as a frame of reference and.

In the first part of the thesis the phenomenon team and efficiency is explored through a literature survey, with the intent to characterize, what makes teams efficient. With learning seen a central aspect, the thesis elaborates its understanding of learning and the concept "learning-team", which is seen as a team, that in the daily teamwork and the common problem solving consciously works on creating individual and collective learning.

The second part of the thesis falls into to sections. The first section the challenges of the society, the public institutions and the nurse's profession, is explored though a literature survey. The second section the specific group of nurses studied and analyzed by using

Forord:

Dette speciale er udarbejdet af undertegnede som en afslutning på Cand. Mag. uddannelsen i Læring og Forandringsprocesser ved Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

At skrive dette speciale har været lærerigt, men processen har været lang og snørklet. Det har været forvirrende, frustrerende og samtidig fyldt med indsigtssrige øjeblikke. Det er sjældent den lige vej fra A til B, som er den mest interessante, og interessant det har det været. Ligeledes har den været fyldt med spændende mennesker som har givet af både deres tid, viden og erfaringer. Jeg skylder dem derfor en stor tak.

En stor tak til alle sygeplejerskerne, som både åbent og villigt har deltaget i mine mange undersøgelser og som har bidraget med engagement og masser af fantastiske fortællinger.

Tak til min sparringsgruppe og mine medstuderende for støtte og gode ideer og til min vejleder Birthe for at hjælpe mig ind til kernen.

En kæmpe tak til min mentor Eva og mine kære veninder Anne og Heidi, der begge har gjort et fantastisk stykke arbejde med at gennemlæse mit materiale.

Og ikke mindst tak til min mand, Morten, som det sidste lange stykke tid har levet med en til tider noget irrationel og distræt kvinde. Tak for din opbakning og din støtte.

God fornøjelse!

Betina Leth Leth, Juli 2009.

FRA TEAM TIL LÆRENDE TEAM

– en analyse af hjemmesygeplejerskers teamsamarbejde.

30. juli 2009.

Forfatter

Betina Leth Leth - 20070986

Vejleder

Birthe Lund

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Specialet fylder 191.817 normalsider

Resume fylder 3.508 normalsider

Artikel fylder normalsider

(En normalside er 2400 anslag)