



**AALBORG
UNIVERSITY**

Organisationskultur på botilbud

Et kvalitativt studie af organisationskultur blandt medarbejdere på et kommunalt og privat botilbud.

Socialt Arbejde, Speciale 2026

Manel Marie Hoffmann (20240904)

Aalborg Universitet, København

Aflevering: 29. maj 2026

Vejleder: Helle Sofie Wentzer

Antal anslag: 154.120

Abstract

The aim of this master's thesis is to study how organizational culture is reflected among the employees in residential care facilities for adults with autism spectrum disorders. The research question reads: *how does organizational culture among employees appear in a private residential care facility and a municipal residential care facility?* Known from thorough literature search the existing research of the thesis' field of research is limited. The current research of the subject of culture among employees in residential care facilities only focuses on topics which can exist within culture. The thesis empirical data is collected through participant observations and interviews in two residential facilities. The theory of the symbolic cultural perspective by Majken Schultz (1990) in the book "*Kultur I organisationer*" is the foundation of how the empirical data is collected and analyzed. The theory of relational coordination by Jody Gittel (2011) in the article named "*Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis*" is used in the analysis to support the findings from the symbolic cultural perspective. The master's thesis is developed from a hermeneutic and phenomenological epistemological standpoint. In the process of developing this thesis, there are plenty of thorough considerations and decisions from the data collection process to how the decisions influence the thesis findings. From the analysis of empirical data, it can be concluded that the organizational culture in the two residential care facilities appears in communication and employee relations. Communication among the employees in everyday life and in meetings is affected by the norms in the organizational culture. Conclusions from the analysis indicate that miscommunication occurs more frequently when communication between the employees is less regular about personal and professional subjects. Some employees did experience a difference in practices because of miscommunication. The employee's psychological safety is assumed to be influenced by their feeling of ability to speak freely among the staff. Based on the analysis it concluded that the organizational culture appears in employee relations. The analysis shows that the cultural norms surrounding a sense of community among the employees have presumably an effect on the employees' feeling of community and common basis. At both residential care facilities, it was observed during the participants' observations and highlighted by the employees that there was a difference between the employees depending on their seniority. The differences came to light, because the employees with more seniority had more influence and a stronger voice.

Forord

I anledningen af udarbejdelsen af dette speciale vil jeg rette en stor tak til medarbejderne på de to botilbud for at have budt mig velkommen og haft mod på at inddrage mig i jeres arbejde og dele jeres tanker. Det havde ikke været muligt at undersøge specialets fokus, hvis ikke I havde åbnet dørene til botilbuddene for mig. Jeg vil ligeledes gerne sige tak til ledelsen på det private og kommunale botilbud for, at jeg måtte komme ud til jer og lave feltarbejde. Selvom beboerne på botilbuddene ikke har været specialets fokus, vil jeg gerne udtrykke stor taknemmelighed for, at jeg måtte komme ind i jeres hjem. Tak!

Afslutningsvis vil jeg gerne rette en stor tak til min vejleder, Helle Sofie Wentzer, som har givet virkelig god sparring samt vejledning og hjælp, når jeg havde brug for det.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	1
1.1 PROBLEMFELT	1
1.2 LITTERATURUNDERSØGELSE	2
1.2.1 EKSISTERENDE FORSKNING	3
1.2.2 BOTILBUD I DANMARK	5
1.3 PROBLEMFORMLERING	7
1.4 AFGRÆNSNING	7
2. TEORI	8
2.1 SYMBOLSK KULTURPERSPEKTIV	8
2.2 RELATIONEL KOORDINERING	11
3. METODE	14
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	14
3.1.1 VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED	14
3.1.2 KORTTIDSETNOGRAFI	16
3.2 DATAINDSAMLING	17
3.2.1 DELTAGEROBSERVATION	17
3.2.1.1 UDFØRELSE AF DELTAGEROBSERVATIONERNE	18
3.2.2 SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEW	20
3.3 MIN FORSKERROLLE	22
3.4 INFORMANTUDVÆLGELSE	24
3.4.1 BESKRIVELSE AF INFORMANTER	24
3.4.1.1 PRIVAT BOTILBUD	25
3.4.1.2 KOMMUNALT BOTILBUD	25
3.4.2 ANONYMITET	25
3.5 ETISKE OVERVEJELSER	26
3.5.1 SAMTYKKE	26
3.5.2 BRUGEN AF GENERATIV AI I SPECIALET	27
3.6 KVALITETSKRITERIER	27
3.7 ANALYSESTRATEGI	28
3.7.1 EN FORSTÅELSEORIENTERET ANALYSE	29
3.7.2 DEDUKTIV TILGANG	29
3.7.3 KODNING	30
4. ANALYSE	31
4.1 KOMMUNIKATION	31
4.1.1 KOMMUNIKATION I HVERDAGEN	32

4.1.2 KOMMUNIKATION UNDER MØDER	35
4.1.3 DELKONKLUSION	42
4.2 MEDARBEJDERRELATIONER	43
4.2.1 RELATIONER I MEDARBEJDERGRUPPEN	43
4.2.2 DYNAMIKKEN MELLEM ERFARNE OG NYANSATTE MEDARBEJDERE	47
4.2.3 DELKONKLUSION	50
5. DISKUSSION	51
5.1 ANALYSENS FUND I SAMMENSPIL MED EKSISTERENDE FORSKNING	51
5.2 GIVER TV2-DOKUMENTAREN <i>OPERATION X: NØDRÅB I NATTEN</i> ET RETVISENDE BILLEDE AF ORGANISATIONSKULTUREN PÅ BOTILBUD?	54
5.3 KRITISK REFLEKSION	55
6. KONKLUSION	57
7. LITTERATURLISTE	59

1. Indledning

1.1 Problemfelt

Ved udgangen af 2023 udkom dokumentaren *Operation X: Nødråb i natten* på TV2. Tidligere medarbejdere på to botilbud for personer med handicap i henholdsvis Vojens og København havde orienteret TV2 om, at der var kritisable forhold angående medarbejderne, som påvirkede beboernes støtte og trivsel. Derfor satte TV2 en journalist ind – forklædt som ny medarbejder, som fortog skjulte optagelser på botilbuddene (Hansen, Nesimi og Thomsen, 2023). De skjulte optagelser afslørede en kultur, som af landsformanden for forening LEV (livet med udviklingshandicap) i dokumentaren beskriver, som *”det er en forrået kultur, hvor de ansatte og ledelsen helt har mistet retningen”* (TV2, 2023: del 2, tidspunkt: 27:54). Efter dokumentaren blev fokus på medarbejdere og ledelse på landets botilbud intensiveret. I kølevandet på dokumentaren indkaldte daværende social- og boligminister, Pernille Rosenkrantz-Theil parterne på handicapområdet til et fælles møde med fokus på at foretage fundamentale ændringer på området (Rosenkrantz-Theil, 2023). Ministerens indkaldelse til et møde er interessant, idet det viser et politisk fokus på kulturen blandt medarbejderne på landets botilbud for personer med funktionsnedsættelse.

Landsformanden for LEV nævnte ’forrået kultur’, som en beskrivelse af kulturen blandt medarbejderne på de to undersøgte botilbud. Dorthe Birkmose, der ofte omtales som ekspert i forråelse, beskriver i en artikel til Fagbladet FOA forråelse således: *”Forråelse betyder, at man som menneske eller som gruppe kan udvikle sig på en måde, hvor man gradvist bliver mere og mere rå.* (Østerlund, 2023). Fagforbundet FOA udkom få dage efter dokumentaren *Operation X: Nødråb i natten* med en ny undersøgelse om forråelse blandt ansatte på det specialiserede socialområde. Det er relevant at nævne, at Fagforbundet FOAs medlemmer primært er ansatte i et offentlige erhverv indenfor social/sundhed- og pædagogikområdet (FOA, u.å.). Undersøgelsen fra Fagforbundet FOA viser, at 43% af de ansatte oplevede ugentlige tegn på forråelse på deres arbejde, som oftest opstod på baggrund af andre forhold. De tidlige tegn på forråelse, som undersøgelsens medlemmer oplevede, var bl.a.: *”mange konflikter om småting, manglende interesse- eller nysgerrighed blandt kolleger om, hvordan de bedre kan hjælpe borgere og patienter og mindre udveksling blandt kollegerne om, hvordan de udføre arbejdet”* (FOA, 2023: 2). Ifølge Birkmose er det vigtigt, at medarbejderne føler psykologisk tryghed (Østerlund, 2023). Begrebet Psykologisk tryghed blev udviklet af Amy Edmonson (1999) og omhandler, at medarbejdere skal føle sig trygge ved at kommunikere deres synspunkter – specifikt i tilfælde, hvor synspunktet retter kritik eller undren

mod eksisterende praksis (Edmondson, 1999: 1). Den psykologiske tryghed på en arbejdsplads opbygges over tid, og har betydning for medarbejdernes adfærd og arbejde (Edmondson, 1999: 30).

Debatten vedrørende kulturen blandt medarbejdere på botilbud, som kom i kølevandet på *Operation X: Nødråb i natten*, skabte en undring over, om en forrået kultur i virkeligheden eksisterer på alle botilbud for personer med funktionsnedsættelse. Eller om det er to særtilfælde, som TV2 specifikt fokuserer på med udgangspunkt i botilbud, hvor de ved, at der er en problematisk kultur. Der er begrænset dansk forskning, som fokuserer på kulturen blandt medarbejdere på botilbud. Tidligere undersøgelser fokuserer i højere grad på enkelte faktorer såsom tryghed og arbejdsmiljø, som kan være påvirket af en kultur. En redegørelse for relevante undersøgelser på området kan læses i følgende kapitel '1.2 Litteraturundersøgelse'. I specialet ønsker jeg at undersøge dette videnshul med et fokus på, hvordan organisationskultur kommer til udtryk på to botilbud. I specialet vil jeg fokusere på et kommunalt og et privat botilbud, hvis målgruppe er borgere med autismespektrumsforstyrrelser. Botilbud for personer med autismespektrumsforstyrrelser har idealistisk en række ens karakteristika, idet borgerne har behov for en hverdag, hvor struktur og forudsigelighed er en gennemgående forudsætning for deres trivsel (Psykiatrifonden, u.å.). En uddybning af autismespektrumsdiagnosen kan findes i bilag '8.5.1 Autismespektrumsforstyrrelse'. Specialets fokus på at undersøge, hvordan kulturen kommer til udtryk blandt medarbejdere på botilbud for borgere med autismespektrumsdiagnoser, er relevant, da det vil forsøge at give et nuanceret blik på organisationskulturen i lyset af TV2-dokumentaren *Operation X: Nødråb i natten*. Jeg har valgt at definere kulturbegrebet, som kultur er noget en organisation 'er'. Det kendetegnes ved, at normer, værdier og væremåder er indviklet i et mønster mellem organisationsmedlemmer. For at definere kulturbegrebet, som specialet tager udgangspunkt i, vil der blive taget inspiration fra Majken Schultz definition af det symbolske kulturperspektiv (Schultz, 1990: 69+71). Redegørelsen kan findes i det teoretiske afsnit '2.1 Det symbolske kulturperspektiv'.

1.2 Litteraturundersøgelse

I litteraturundersøgelsen ønsker jeg at belyse eksisterende forskning om faktorer angående kultur. Jeg ønsker at belyse dette for at give et indblik i den eksisterende forskning, som danner grundlag for specialets afsæt. Jeg valgte at søge på udvalgte databaser med søgeord rettet mod specialets genstandsfelt. En uddybelse af dette kan findes i bilag '8.6 Søgestrategi'. Den valgte søgestrategi havde til formål at afdække forskning om specialets genstandsfelt for at specificere videnshullet

vedrørende organisationskultur blandt medarbejdere på botilbud. Gennem litteraturundersøgningen blev det tydeligt, at den danske forskning er begrænset. Der findes forskning om arbejdsmiljø, relationer, kommunikation og tryghed blandt medarbejdere på botilbud, som kan sige noget om en kultur.

1.2.1 Eksisterende forskning

Jeg vil i dette afsnit belyse elementer fra forskningen, der kan ses som et udtryk for kulturen. I dette afsnit vil en række artikler og undersøgelser, som enten har et mindre fokus på eller påtaler elementer af kultur blandt medarbejdere blive beskrevet.

I 2024 udkom VIVE med arbejdshæftet *Socialpædagogisk arbejde: Dilemmaer og muligheder* af Jensen et al. (2024). Formålet er, at give medarbejdere på botilbud viden, inspiration og værktøjer til, hvordan de kan undersøge og udvikle borgere på botilbuds muligheder for selv- og medbestemmelse. Selvom fokus ikke var på kulturen blandt medarbejderne og lederne blev det påpeget, at fælles normer og kultur har en betydning for det pædagogiske arbejde (Jensen et al., 2024: 58). Det kan have en betydning, om nogle normer i medarbejdergruppen er dominerende. ”Der kan opstå en ”dominerende norm” i en medarbejdergruppe, som det ikke altid er tydeligt, hvordan er ”forhandlet”, men som bliver bestemmende i mange situationer og stiltiende accepteres [...]” (Jensen et al., 2024: 58). Fremhævnningen af kulturen og normernes betydning er interessant i forhold til specialet, da det giver et grundlag for at undersøge, om kulturen og normerne på specialets udvalgte botilbud er domineret af nogle medarbejdere. Ifølge undersøgelsen kan en udvikling på botilbud kun ske ved, at medarbejderne individuelt og kollektivt er nysgerrige på deres egen praksis, og ”[...] tør stille spørgsmålstejn ved de normer, rutiner og adfærd, der er på spil [...]” (Jensen et al., 2024: 51). Denne artikel er relevant at inddrage i litteraturundersøgelsen, da den påpeger, at medarbejdere skal have mulighed for at fortælle deres perspektiv, selvom det er imod normerne på botilbuddet.

Undersøgelsen *Kortlægning af god kvalitet i praksis på botilbud. En kvalitativ undersøgelse af kvalitet på botilbud for mennesker med psykiske vanskeligheder* fra VIVE af Jensen et al. (2021) påpeger, at et tværprofessionelt medarbejderteam kræver ekstra opmærksomhed for at skabe tryghed blandt medarbejderne (Jensen et al., 2021: 41). Personalet på botilbud kan være sammensat med udgangspunkt i faglige kompetencer, uddannelse, personlighed og rolle i medarbejdergruppen (Jensen et al., 2021: 42). En kultur, hvor det er acceptabelt at have forskellige perspektiver på en problemstilling, har en positiv indvirkning på samarbejdet mellem medarbejderne. Det påtales, at en

god dialog mellem medarbejderne på et bosted er vigtigt for at sikre, at alle medarbejderne føler tryghed (Jensen et al., 2021: 166). Det beskrives i undersøgelsen, at uenighed ikke er negativt – men en mulighed for at kommunikere og lytte til sine kollegaer (Jensen et al., 2021: 28). Denne undersøgelse er relevant i forhold til specialets undersøgelsesfokus, idet den peger på, at medarbejderne benytter deres professionelle og personlige erfaringer og værdier i deres arbejde. Det tyder ligeledes på, at det er vigtigt at undersøge, om medarbejderne i hverdagen og på personalemøder giver hinanden mulighed og plads til at udtrykke deres synspunkter om en problemstilling.

En forlængelse af overstående undersøgelse ønsker jeg at inddrage evalueringen *Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud. Evaluering af implementering af LA2u på botilbud for mennesker med udviklingshæmning* af Liversage et al. af VIVE (Liversage et al., 2024). Evalueringen giver viden om, hvordan kulturen på botilbud påvirker praksis. Evalueringens formål er ikke at redegøre for kulturen blandt medarbejderne på botilbud, men inkluderer et perspektiv på kulturen i forbindelse med evalueringen af LA2u-metoden (Liversage et al., 2024: 8). Kontekstuelle forhold såsom ledelseskulturen og den lokale botilbudskultur på botilbuddene har en betydning for succes af implementeringen af LA2u metode. Evalueringen viste, at nogen botilbud måtte før implementeringen af LA2u fokusere på en forbedring af den psykologiske tryghed blandt medarbejderne (Liversage et al., 2024: 8). Undersøgelse bidrager dermed med viden om betydningen af den lokale kultur, ledelseskultur og den psykologiske tryghed. Jeg vil i specialet benytte fundene, idet jeg vil undersøge og observere, om medarbejderne har mulighed for at udtrykke deres holdning. Samtidig muliggør et mindre fokus på psykologisk tryghed, at informanterne kan spørges ind til, hvordan de forholder sig i situationer med uenighed blandt medarbejdere. I tråd med evalueringen beskriver Løvstad i artiklen *"Jeg scanner da altid omgivelserne..." Medarbejderes strategier til håndtering af magtesløshed på botilbud* (u.å.), hvordan en uformel kultur har betydning for medarbejderens muligheder. Medarbejdere på de undersøgte botilbud arbejder i en uformel organisationskultur. Den uformelle organisationskultur definerer, hvordan medarbejderne skal arbejde. 'Holdånden' på botilbuddene indebærer en enighed om handlen og håndtering af situationer. Det kan gøre det vanskeligt for nogle medarbejdere at udtrykke andre fortolkninger og handlemuligheder (Løvstad, u.å.: 47). I artiklen er et tilbagevendende fokus på, om medarbejderne føler sig sikre i relationen til hinanden, hvilket påvirker kommunikationen indbyrdes. Perspektivet kan bidrage til et interessant fokus på, om kulturen på de to botilbud tillader medarbejderne at fortælle deres perspektiv. Ligeledes er det

relevant at undersøge, om nytilkommende medarbejdere har sværere ved at udtrykke deres mening i en etableret medarbejdergruppe.

Den engelske undersøgelse *Organizational culture in 'better' group homes for adults with intellectual and developmental disabilities in England: A qualitative study* af Fox et al. (2024) fokuserer på organisationskulturen på botilbud for borgere med intellektuelle og udviklingsmæssige funktionsnedsættelser i England. Undersøgelsen bygger videre på eksisterende engelsk forskning på området, som har vist, at organisationskultur er en faktor, som påvirker livskvaliteten på botilbud for personer med intellektuelle og udviklingsmæssige funktionsnedsættelser. Undersøgelsens formål er at undersøge den strukturelle og kulturelle kontekst, som påvirker, hvordan kulturen bliver produceret og reproduceret (Fox et al., 2024: 4). Undersøgelsen viser, at kulturen på et botilbud er mangeartet og har forskellige aspekter. Informanter i undersøgelsen beskriver forskellige oplevelser på forandringer på botilbuddene. Nogle af informanterne havde en oplevelse af, at det var velkomment at komme med nye ideer til praksis. Samt en oplevelse af, at alle kunne ytre en holdning. Og de lyttede til hinanden, uanset om de havde været ansat i kort eller længere tid (Fox et al., 2024: 9). Det findes relevant at benytte denne undersøgelse til at danne baggrund for et fokus i specialet på, om der i kulturen er en forskel på medarbejdernes mulighed for at kommunikere afhængigt af deres anciennitet. Forfatterne af undersøgelsen kunne ligeledes konkludere, at der var forskel på, hvordan medarbejderne tænkte, arbejdede og støttede beboerne (Fox et al., 2024: 10). Denne konklusion anvendes som inspiration til et fokus i specialet på, om medarbejderne på botilbuddene arbejder og tænker på forskellig vis, selvom de arbejder under den samme ledelse.

Eksisterende forskning viser, at kulturen på et botilbud påvirker medarbejderens hverdag, tryghed og samarbejde. Det er derimod mindre undersøgt, hvordan medarbejdernes ageren i den formelle og uformelle kulturs værdier og normer, påvirker deres fælles kommunikation og medarbejderrelationer. Jeg vil i specialet undersøge, hvordan organisationskulturen kommer til udtryk på to udvalgte botilbud.

1.2.2 Botilbud i Danmark

I forbindelse med specialets fokus på botilbud findes det relevant at klarlægge forhold, som kan påvirke kulturen på botilbuddene. Følgende afsnit vil ikke belyse videnshullet, men redegøre for elementer, som er vigtige for at forstå botilbuddenes udgangspunkt.

Kommunalreformen i 2007 havde betydning for den organisatoriske struktur i Danmark, samt en omfordeling af opgaver i den offentlige sektor. For kommunerne betød det, at de overtog ansvaret

for botilbudsområdet, som førhen havde tilhørt de nu nedlagte amter (Indenrigs- og sundhedsministeriet, u.å.). Kommunerne fik dermed ”[...] myndigheds-, finansierings- og forsyningsansvaret for botilbud til voksne med handicap eller psykiske lidelser” (Dalsgaard og Lemvigh, 2025). I dag inddeles botilbuddene i tre forskellige typer: midlertidigt ophold (efter servicelovens §107), længerevarende ophold (efter servicelovens §108) og botilbudslignende ophold (efter servicelovens §§83 og 85) (Social- og boligministeriet, 2025: 5). For en uddybning af de nævnte paragraffer henvises til Serviceloven (Retsinformation, 2020). I Danmark udbydes kommunale, regionale eller private botilbudspladser. Der findes ikke en nuværende opgørelse over antallet af botilbudspladser i Danmark, men i artiklen *Større efterspørgsel og stigende udgifter: Det ved eksperterne om udviklingen på boligområdet* af Dalsgaard og Lemvig (2025) oplyses det, at der i 2023 eksisterede 29.000 botilbudspladser, hvoraf 19.000 af botilbudspladserne var kommunale, 2.000 regionale og 8.000 i den private sektor (Dalsgaard og Lemvigh, 2025).

Undersøgelsen *Kommunernes køb og salg af botilbud på voksenområdet, 2018-2023* af Dalsgaard og Lemvigh (2024) fremlagde finansiering af og udgifter for botilbud. Finansieringen af en plads på et botilbud afhænger af, om botilbuddet er privat, kommunalt eller regionalt ejet. Kommunerne har ansvaret for botilbudsområdet, hvilket betyder, at de samlet set er ansvarlige for størstedelen af finansieringen. I modsætning til andre serviceområder, som kommunerne varetager, har de på botilbudsområdet mulighed for at købe og sælge botilbudspladser på tværs af kommunerne i landet (Dalsgaard og Lemvigh, 2024: 8). Undersøgelsen kunne konstatere, at landets kommuner samlet havde nettodriftsudgifter til botilbud for 23,8 mia.kr. i 2023. Ud af de 23,8 mia.kr. blev 14,9 mia.kr. benyttet til at købe botilbudspladser hos eksterne udbydere af botilbudspladser, såsom andre kommuner, regionale og private botilbud (Dalsgaard og Lemvigh, 2024: 5). Undersøgelsen peger på, at årsagen til organiseringen af botilbudspladser skyldes, ”at botilbudsområdet er præget af en meget forskelligartet borgergruppe. [...] Derfor kan hver enkelt kommune ikke opbygge botilbudskapacitet og socialfaglig ekspertise til samtlige målgrupper” (Dalsgaard og Lemvigh, 2024: 8). Specialets to udvalgte botilbud er henholdsvis kommunalt og privat ejet. Det kommunale botilbud finansieres gennem egen kommune, samt betaling fra nogle af beboeres hjemkommuner. Det private botilbud er drevet af en fond, hvis pladser ligeledes finansieres af beboernes hjemkommuner.

1.3 Problemformulering

Hvordan kommer organisationskultur mellem medarbejdere til udtryk på et henholdsvis privat og kommunalt botilbud?

1.4 Afgrænsning

Specialet vil have fokus på de medarbejdere, der arbejder på de to udvalgte botilbud. Derfor vil specialet afgrænse sig fra at undersøge beboernes på botilbuddenes perspektiv på organisationskulturen og medarbejderne. Jeg har valgt at afgrænse fra dette, da en inkludering af beboernes perspektiv vil kræve observationer samt interview med borgere, som er i udsatte positioner. I den forbindelse vil det kræve en anden etisk tilgang og tilladelse.

Jeg har i specialet udvalgt teorierne symbolsk kulturperspektiv (Schultz, 1990) og relationel koordinering (Gittell, 2011). Disse teorier vil blive uddybet i næste kapitel. Jeg har grundet specialets begrænsede omfang på 65 sider valgt ikke at inkludere flere teorier, som eller vil have været interessante at undersøge i forhold til specialets empiri.

Specialet vil kun tage udgangspunkt i to botilbud. Jeg har valgt at begrænse for inddragelse af flere botilbud, da jeg mener, at det vil mindske muligheden for at gå i dybden med observationerne samt interviewene på botilbuddene.

2. Teori

I teoriafsnittet redegøres der for specialets teoretiske tilgang. Specialet vil tage udgangspunkt i bogen *Kultur i organisationer* af Majken Schultz (1990) til at redegøre for det symbolske kulturperspektiv. Det symbolske kulturperspektiv er grundlaget for specialets teoretiske fokus samt dataindsamling. Jody Gittels teori om relation koordinering vil blive redegjort for med udgangspunkt i artiklen *Relational Coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis* (2011).

2.1 Symbolsk kulturperspektiv

Til at analysere hvordan kulturen kommer til udtryk mellem medarbejderne på botilbuddene vil jeg tage inspiration fra Schultz forståelse af det symbolske kulturperspektiv forklaret i bogen *Kultur i Organisationer* (1990) På baggrund af teorien er følgende begreber blevet udvalgt: fysiske, verbale og handlingssymboler. Begreberne vil i dette afsnit blive uddybet. Udvælgelsen af begreberne bygger på en vurdering af deres relevans i forhold til belysningen af problemformuleringen: *Hvordan kommer organisationskultur mellem medarbejdere til udtryk på et henholdsvis privat og kommunalt botilbud?* Redegørelsen af det symbolske kulturperspektiv er grundlag for, hvordan specialet vil forholde sig til kultur.

Det symbolske kulturperspektiv er forsat under udarbejdelse, fortolkning og empirisk afprøvelse. Schultz påpeger, at hendes fortolkning af det symbolske kulturperspektiv er baseret på flere forskellige bidrag. Schultz anerkender derved, at en 'indsamling' af forskellige bidrag vil have den betydning, at nogle fokusområder fra bidragene vil være mindre betydelig ved hendes redegørelse (Schultz, 1990: 69). I forhold til specialets benyttelse af symbolsk kulturperspektiv betyder det, at nogle klassiske begreber fra undersøgelser af kultur er blevet fravalgt eller omformuleret. Det gælder f.eks. ved teoretikeren Scheins begreb artefakter, som betegner det synlige lag i kulturen, såsom fysiske genstande og adfærd (Schultz, 1990: 29). Disse begreber vil ved det symbolske kulturperspektiv være inddelt i fysiske symboler og handlingssymboler, som vil blive uddybet senere i denne redegørelse.

Organisationskultur kan defineres på forskellige måder. Nogle teoretikere mener, at kultur er noget, som en organisation 'har' (Schultz, 1990: 17). Det symbolske perspektiv arbejder derimod med den forståelse, at kultur er noget, som en organisation 'er' (Schultz, 1990: 69) Kultur er baseret op et socialt og indviklet mønster blandt dets medlemmer (Schultz, 1990: 71).

” [...] mennesket er en aktiv skaber af sin egen virkelighed. Fænomener er ikke fakta, som mennesket blot reagerer på. Fænomener er sociale definitioner, hvor mennesket handler ud fra sin definition af et fænomen ” (Schultz, 1990: 69-71).

Definitionen af kultur bygger på samme forståelse af virkeligheden som videnskabsteoriene fænomenologi og hermeneutik trækker på. Fænomener er et resultat af en kollektiv meningsdannelse. Handlinger eller genstande bliver fortolket på forskellig vis på baggrund af den mening, som et individ tillægger (Ricoeur, 1986: 155) (Schutz, 2015: 27). Specialets videnskabsteoretiske ståsted hviler på et fænomenologisk og hermeneutisk udgangspunkt, som vil blive redegjort for i metodeafsnittet *'3.1.1 Videnskabsteoretisk ståsted'*.

Virkeligheden er subjektiv for hvert individ. En organisation vil derfor indeholde flere virkelighedsopfattelser og dermed små sandheder. Ifølge det symbolske kulturperspektiv kan organisationskultur ikke belyses i en samlet undersøgelse (Schultz, 1990: 72). Jeg må ved udarbejdelsen af dette speciale være bevidst om, at organisationskulturen på de givne botilbud er betinget af de personer, som arbejder på det pågældende tidspunkt. Analysen skal derfor ses som et 'her og nu'-billede på organisationskulturen på botilbuddet, da kulturen kan ændre sig i takt med medarbejderne og deres virkelighedsopfattelse (Schultz, 1990: 72). Med andre ord er *”[...] organisationskultur et netværk af lokal meningsdannelse”* (Schultz, 1990: 73-74).

Schultz fremhæver essensen af symbolernes betydning for, hvordan kulturen kommer til udtryk:

”Meningsdannelsen – eller den symbolske konstruktion – kommer til udtryk igennem symboler. Et fænomen bliver ret symbol, når den repræsenterer noget andet og langt videre end sig selv. Når det ikke opfattes ud fra, hvad det er i instrumental (red. fysisk) forstand, men opleves ud fra den mening (red. medarbejderen) bevidst eller ubevidst tillægger fænomenet” (Schultz, 1990: 70).

Schultz beskriver symbolerne som nøglebegreber. Listen af nøglebegreber er lang, og det kræver derfor en udvælgelse af nøglebegreber, som er mest relevante i forhold til at kunne analysere de udvalgte botilbud. Derfor vil dette afsnit kun inddrage de nøglebegreber, som er udvalgt til at belyse kulturen på botilbuddene (Schultz, 1990: 74). I analysen vil der være en veksling mellem de udvalgte nøglebegreber for bedst muligt at kunne afdække et bredt perspektiv på, hvordan kulturen på botilbuddene kommer til udtryk (Schultz, 1990: 82-83).

Symboler opstår, idet individer tillægger det en mening. Symboler kan opstå på baggrund af *”en genstand, en handling, en begivenhed eller en ytring”* (Schultz, 1990: 74). Som tidligere nævnt

skaber og giver individer symbolerne mening gennem egen virkelighedsopfattelse. Derfor vil medarbejderne på botilbuddene, som specialet fokuserer på, ikke nødvendigvis fortolke symbolerne på samme måde. Nogle symboler vil ligeledes ikke gøre sig gældende for alle medarbejdere (Schultz, 1990: 74). Det er vigtigt at nævne, at det i specialets ikke er muligt at vide, hvilken mening symbolerne gives af medarbejderne. Specialets analyse af symbolerne er derfor baseret på mine fortolkninger af genstande, handlinger og ytringer, samt hvilken mening symbolerne tillægges.

Symbolerne kan inddeles i tre overordnede kategorier:

- 1) Fysiske symboler – f.eks. *"organisationens arkitektur, indretning og organisationsmedlemmernes fysiske placering"* (Schultz, 1990: 74)
- 2) Handlingssymboler – f.eks. ritualer (Schultz, 1990: 74)
- 3) Verbale symboler – sproget, f.eks. myter (Schultz, 1990: 75)

Ritualer er usynlige regler, som ikke er nedskrevet. Det kan f.eks. være regler for, hvordan man skal handle i situationer, samt hvordan andre individers handlinger skal forstås. Ritualerne indebærer handlemønstre, som kan komme til udtryk ved: *"møderitualer, ledelsesritualer, hilseritualer og anerkendelsesritualer"* (Schultz, 1990: 75). Ved en deltagerobservation er det ikke nødvendigt at have øje for alle ritualer, som er til stede, men blot fokusere på de ritualer, som er *"iøjnefaldende, overraskende eller klassiske"* (Schultz, 1990: 76).

Myter i en organisationskultur indebærer en (indirekte) legitimering af handlinger. Det kan involvere en beslutningsnorm om, hvordan en situation skal håndteres. Beslutningsnormen er med til at reproducere de kulturelle mønstre i en organisation (Schultz, 1990: 76). Myterne kan give en forståelse for, hvordan organisationskulturen påvirker handlingerne i organisationen (Schultz, 1990: 77). Myter er dannet på baggrund af fortiden og fremtidens situationer, som påføres nutiden. En situation fra fortiden blev løst succesfuldt, og derfor påføres løsningsmetoden til nutiden og fremtiden – uden en opfølgning på, om løsningen faktisk virker (Schultz, 1990: 76). Selvom myterne kan ses som en forankret del af en organisation, så kan de være genstand for forandring, som f.eks. kan ske i forbindelse med ansættelsen af nye personer (Schultz, 1990: 77).

Nøglebegreberne har relationer til hinanden – de danner et fælles kulturelt mønster. Forståelsen af det kulturelle mønster kan inddeles i to begreber: verdensbillede og etos (Schultz, 1990: 78). Schultz pointerer, at det er vigtigt at skelne verdensbilledet og etos fra hinanden, da de ikke forudsætter hinanden, men er gensidige (Schultz, 1990: 78). Begreberne etos og verdensbillede er

nævnt i dette afsnit i forbindelse med deres sammenhæng til dataindsamlingsmetoderne. Det skal derfor påpeges, at begreberne ikke vil blive benyttet i specialets analyse.

Med begrebet verdensbillede menes det, at et indblik i en virkelighed kun kan forstås gennem de mennesker, som befinder sig i virkeligheden (Schultz, 1990: 78). Beskrivelsen af begrebet verdensbillede kan sættes i sammenhæng med specialets fænomenologiske ståsted. Ifølge fænomenologiens ontologi, kan viden kun opnås gennem et førstepersonsperspektiv (Juul, 2012b: 65). Indblikket i medarbejderens virkelighed skabes gennem semi-strukturerede interview. En uddybning af specialets videnskabsteoretiske ståsted vil kunne findes i metodeafsnittet '3.1.1 Videnskabsteoretisk ståsted'. Hvordan de semistrukturerede interview bliver udført, samt redegørelsen heraf vil blive uddybet i metodeafsnittet '3.2.2 Semi-strukturerede interview'. Med begrebet etos rettes opmærksomheden hen på organisationens normer og morale.

Dataindsamlingsmetoden deltagerobservation gør det muligt at iagttage værdiladede udsagn, som kommer til udtryk blandt medarbejderne på det private og kommunale botilbud (Schultz, 1990: 78). Overvejelser og valg i forbindelse med brugen af deltagerobservation som dataindsamlingsmetode vil blive uddybet i metodeafsnittet '3.2.1 Deltagerobservation'.

2.2 Relationel koordinering

Jeg har valgt at benytte teorien om relationel koordinering til at analysere medarbejdernes relationer og kommunikation på botilbuddet. Til analysen vil der blive taget inspiration fra artiklen *Relational Coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis* af Gittell (2011). Jeg har valgt at inspirere af Gittells forståelse af relationel koordinering til at definere de begreber, som anvendes i specialets analyse. Jeg har i redegørelsen for begreberne inddraget betydningen af medarbejdernes personlige liv, idet empirien viste, at medarbejderne i høj grad benytter deres personlige erfaringer i deres arbejde.

På specialets to botilbud arbejder personer med flere forskellige arbejdsfunktioner og professionsbaggrunde. Det kan f.eks. være pædagoger, social og sundhedsassistenter, sygeplejersker, ufaglærte, nattevagter og vikarer. Medarbejderne på botilbuddene skal koordinere deres arbejde på tværs af hinanden for at kunne yde støtte til beboerne af høj kvalitet (Gittell, 2011: 4). Med udgangspunkt i Gittells beskrivelse af relationel koordinering har organisationer bedre mulighed for at opnå deres ønskede mål, hvis medarbejderne har en stærk kommunikation. Det er vigtigt for den relationelle koordinering, hvis medarbejderne har et samlet mål, viden og respekt for

hinandens tanker, valg og personlige/professionelle baggrund (Gittell, 2011: 3). Disse tre elementer danner grundlaget for kollektive handlinger og opfyldelse af formål (Gittell, 2011: 16). I en organisation vil samarbejdet om et fælles formål være styrket af en proces, hvor kommunikationen og relationerne mellem medarbejdere er gensidig afhængigt af hinanden (Gittell, 2011: 3). Det er i praksis f.eks. gennem personalemøder og informationssystemer, at medarbejderne kommunikerer med hinanden (Gittell, 2011: 25). Særligt vigtig for effektiv koordinering gælder det, at medarbejderne i organisationen har en relation til hinanden med udgangspunkt i fælles mål og gensidig respekt (Gittell, 2011: 16). Ifølge Gittell er relationel koordination forbundet op på relationerne mellem medarbejdernes roller og ikke deres individualiteter. Jeg vil dog argumentere for, at relationer mellem medarbejdernes roller er stærkt forbundet med netop deres individualitet, idet empirien viste, at medarbejderne benytter deres professionelle og personlige erfaringer og værdier aktivt i deres arbejde på botilbuddene (Gittell, 2011: 16). Jeg vil i specialets analyse inkludere medarbejderens personlige relationer til hinanden, hvis det har betydning for, hvordan kulturen kommer til udtryk (Gittell, 2011: 17).

Gittell fremhæver i alt syv emner, hvor udvalgte emner bliver benyttet i specialets analyse. Jeg har valgt at nævne de syv emner, selvom de alle ikke fremtræder i analysen. Der er mulighed for, at emnerne eksisterer i organisationen, men blot ikke har været synligt under deltagerobservationerne. Oprindeligt blev disse syv emner brugt af Gittell som forskningsspørgsmål til interview. I specialet blev teorien om relationel koordinering inkluderet efter empiriindsamlingen, og vil derfor ikke fremgå i interviewguiden. De syv emner oversat til dansk: "*hyppig kommunikation, rettidig kommunikation, præcis kommunikation, problemløsende kommunikation, delte mål, delt viden, gensidig respekt*" (Gittell, 2011: 8). De syv emner påvirker hinanden, og har betydning for, hvordan de hver især udføres i organisationen (Gittell, 2011: 22). Jeg vil i specialets analyse særligt fokusere på emnerne; *hyppig kommunikation, præcis kommunikation, delte mål, delt viden og gensidig respekt* (Gittell, 2011: 8). Jeg har udvalgt disse emner, da de har mest relevante i forhold til forholdene på botilbuddene, som er blevet observeret eller omtalt i interviewene. Ligeledes skal det tydeliggøres, at begreberne er blevet operationaliseret og afgrænset i relation til specialets formål. Den nedenstående tekst er en redegørelse for definitionen af udvalgte elementer med inspiration i Gittell:

- 1) Hyppig kommunikation indebærer ikke kun den informative kommunikation mellem medarbejderne – men også generelle og personlige samtaler. Hyppig kommunikation er medvirkende til at styrke relationerne mellem medarbejderne (Gittell, 2011: 17).

- 2) For præcis kommunikation gælder det, at hvis kommunikationen ikke er præcis, kan der opstå fejl, forsinkelser og påvirke troværdigheden (Gittell, 2011: 18).
- 3) Delte mål mellem organisationens medlemmer skaber en stærkere relation mellem medarbejderne, idet de vil være engagerede i at opnå målene (Gittell, 2011: 19).
- 4) Delt viden handler om, at medarbejderne har en fælles viden om hinandens opgaver, og hvordan opgaverne påvirker kollegaernes arbejde (Gittell, 2011: 19).
- 5) Effektiv relationel koordination er afhængig af, om medarbejderne respekterer/og føler sig respekteret af sine kollegaer. Det kan være anerkendelse og respekt for ens professionelle og personlige meninger. Med inspiration fra Gittells må det forstås, at hvis medarbejdere ikke føler sig respekteret af sine kollegaer, vil personen undgå kommunikation med hinanden (Gittell, 2011: 21).

3. Metode

Jeg vil i dette kapitel beskrive de metodiske overvejelser og valg, som jeg har fortaget undervejs ved udarbejdelsen af specialet. Jeg har valgt at nævne de syv emner, selvom de alle ikke fremtræder i analysen. Det er mulighed for, at de eksisterer i organisationen, men blot ikke har været synligt for mig. Kapitlet vil starte med en præsentation af forskningsstrategien: videnskabsteoretisk ståsted og korttidsetnografi. Derefter vil valg af dataindsamlingsmetode blive belyst, samt hvordan dataindsamlingen i specialet er fortaget. Jeg ønsker derefter at redegøre for de etiske overvejelser, som jeg har haft undervejs ved udarbejdelsen af specialet. Det følgende afsnit vil belyse kvaliteten af specialet. Afslutningsvis redegøres for valget af analysestrategi.

3.1 Forskningsstrategi

Dette afsnit vil belyse valget af forskningsstrategi – herunder det videnskabsteoretiske ståsted og korttidsetnografi. Forskningsstrategi danner rammen for konstruktionen af det metodiske design af specialet (Frederiksen, 2018: 83), så den indsamlede data bedst muligt kan besvare problemformuleringen: *Hvordan kommer organisationskultur mellem medarbejdere til udtryk på et henholdsvis privat og kommunalt botilbud?*

3.1.1 Videnskabsteoretisk ståsted

Jeg vil i dette afsnit forklare specialets videnskabsteoretiske ståsted: hermeneutik og fænomenologi. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i begreber fra hermeneutikken og fænomenologien, som i et sammenspil danner udgangspunktet for mit valg af videnskabsteoretisk ståsted. Jeg anvender bøgerne *Hverdagslivets sociologi* af Alfred Schutz (1972) og *Phenomenology. The Basics* af Dan Zahavi (2019), suppleret med *Fænomenologi* af Søren Juul (2012b) for at redegøre for det fænomenologiske ståsted. Teksterne *Interpretation Theory: Discourse and the surplus and meaning* (1976) og *From Text to Action* (1986) af Paul Ricoeur anvendes til redegørelsen af det hermeneutiske ståsted. Afsnittet vil blive suppleret med kapitlet *Hermeneutik* af Juul (2012a). Formålet med dette afsnit er at redegøre og begrunde mit valg af hermeneutik og fænomenologi som videnskabsteoretisk ståsted i forbindelse med besvarelsen af specialets problemformulering. Hermeneutikkens ontologi og epistemologi danner grundlaget for, hvordan videnskabsteorien forstår virkeligheden, samt hvordan viden skabes.

”Hermeneutikken opererer med en ontologi, der opfatter den sociale virkelighed som grundlæggende forskellig fra naturen, og en epistemologi, der opfatter erkendelse af den sociale verden som fortolkning, der altid er usikker og åben for diskussion” (Juul, 2012: 110).

Epistemologisk forstås viden om verden som noget, der skabes gennem fortolkning, og derved altid er åbent for diskussion. Denne forståelse af viden vil specialet tage udgangspunkt i, idet jeg gennem egen fortolkning danner mening med de handlinger og udtalelser, som observeres under dataindsamlingsmetoden: deltagerobservation (Juul, 2012: 109). Ifølge Ricoeur er det muligt at fortolke menneskets handlinger, talte sprog, kropssprog og skriftlige tekster som dokumenter og skilte (Ricoeur, 1976: 72). Ved undersøgelsen af, hvordan kultur kommer til udtryk gennem det symbolske kulturperspektiv, er fokus rettet mod, hvordan fysiske, verbale og handlingssymboler fortolkes og bidrager til forståelsen af kulturen. (Schultz, 1990). Med udgangspunkt i Ricoeurs forståelse af hermeneutik er fortolkninger af menneskets handlinger åbne for enhver, men fortolkningen af handlingen kan være anderledes afhængigt af mennesket, som ser. (Ricoeur, 1986: 155).

Specialets empiri består udover deltagerobservation af semi-strukturerede interview. De semi-strukturerede interview giver mulighed for at forstå nogle af medarbejderens førstehåndsperspektiv på deres egen oplevelse af elementer i kulturen. Mens hermeneutikken benyttes til at fortolke og skabe mening, benyttes fænomenologien til at belyse informanternes eget perspektiv. Fænomenologiens ontologi omfatter forståelsen af virkeligheden som afhængig af menneskets subjektive verden. Og epistemologien antager, at viden skabes gennem menneskets livsverden (Juul, 2012b: 65). Mennesket trækker på en samling af kulturel og social viden til at forstå hverdagen, andre mennesker og deres handlinger (Schutz, 2015: 9). Den verden, som vi befinder os i sammen med andre mennesker, er intersubjektiv. Begrebet ’intersubjektiv verden’ understøtter specialets kulturelle fokus ved en forståelse af livsverden, som kulturelt og socialt skabt. Livsverdenen er samtidigt kulturel, idet mennesket forsøger at finde sin plads i den gennem mening og tolkning af den (Schutz, 2015: 31). Det er ikke muligt at forstå kulturelle symboler uden en forståelse for det, som ligger bag den meningsskabelse, som en/flere individer tillægger den (Schutz, 2015: 31). Med udgangspunkt i Schutz vil symboler ikke nødvendigvis blive tillagt den samme mening af alle individer i kulturen (Schutz, 2015: 32). For at få et indblik i den intersubjektive verden kommer Zahavi’s begreb førstepersonsperspektiv i spil (Zahavi, 2019: 88). Førstepersonsperspektivet vil i specialet fremgå i forbindelse med interviewene af informanterne. I interviewene har informanterne mulighed for at fortælle deres syn og oplevelser af kulturen i

hverdagen på deres arbejde. Det vil dog aldrig være muligt at få et direkte indblik i en informants tanker og følelser. Derfor vil det kun være muligt at tolke på deres udtalelser (Zahavi, 2019: 90).

3.1.2 Korttidsetnografi

Jeg vil i følgende afsnit først beskrive udgangspunktet for etnografi, som giver en forståelse for præmisserne ved korttidsetnografi. Jeg har i afsnittet valgt at anvende teksterne *What is ethnography? Can it survive? Should it?* af Martyn Hammersley (2018) og *Korttidsetnografi – hverken blitzkrig eller eksil* af Peter Musaeus (2012). Teksterne anvendes til at udfolde argumenterne for korttidsetnografi samt kritikken af den.

Korttidsetnografi udspringer af etnografi, som er blevet benyttet på tværs af forskellige videnskaber. Definitionen og de metodiske principper ved etnografi er derved forskelligt afhængigt af den vinkel, som er udgangspunktet (Hammersley, 2018: 3). Hammersley påpeger, at det er usikkert for det etnografiske arbejde, hvis der ikke findes en enighed om definitionen, formålet og den metodiske praksis. Den etnografiske metode er, ifølge Hammersley, påvirket af øget krav og forventninger til metodens validitet, reliabilitet samt etiske dilemmaer (Hammersley, 2018: 1+3). Til trods for at der findes forskellige metodiske tilgange tilhørende etnografi, er deltagerobservation oftest gennemgående (Hammersley, 2018: 4). Deltagerobservation kan have udfordringer i argumentationen om, hvorvidt det er muligt at dokumentere "*what actually goes on*" (Hammersley, 2018: 5). Og om det muligt at forstå helheden af personers opfattelse af fænomenet, som i dette speciale er kultur (Hammersley, 2018: 5).

Ved etnografiske undersøgelser – herunder deltagerobservationer, findes ikke en fastlagt ramme for etnografiske undersøgelers tidsramme. Det betyder, at nogle etnografiske undersøgelser strækker sig over måneder og år, mens andre kun dage eller uger (Hammersley, 2018: 5). Musaeus beskriver, at længerevarende etnografiske undersøgelser (7-10 år) er normen indenfor det traditionelle etnografiske område. Kortere etnografiske undersøgelser er derved genstand for kritik, men oftest benyttet, hvis tidsrammen ikke tillader længerevarende undersøgelser (Musaeus, 2012: 149).

Netop den begrænsede tidsramme for dette speciale spænder ben for en længerevarende etnografisk undersøgelse. Jeg må derfor fortage deltagerobservationerne i en begrænset periode på en måned. En kort etnografisk undersøgelse kaldes det passende begreb: korttidsetnografi. Musaeus argumenterer for, at korttidsetnografi er lige så legitim som længerevarende etnografiske undersøgelser. "*Tid i feltet er ingen garanti for legitim og valid etnografi*" (Musaeus, 2012: 149). Adgangen til feltet og muligheden for korttidsetnografiske undersøgelser afhænger af det felt, som

ønskes undersøges (Musaeus, 2012: 154). I forbindelse med feltarbejdet på to botilbud skal det nævnes, at de fleste botilbud kun vil have mulighed for undersøgelser i kortere tid pga. sygdom eller travlhed blandt medarbejderne. Musaeus fremhæver, at gode korttidsetnografiske undersøgelser kan styrkes ved inddragelse af flere metodetilgange f.eks. interviews (Musaeus, 2012: 154). Jeg tog denne fremhævelse til eftertanke, hvor jeg herefter valgte at inkludere semi-strukturerede interview som metodetilgang i sammenspil med deltagerobservationerne. Inkludering af de semi-strukturerede interviews findes særligt relevant, idet muligheden for større deltagerobservationer har været begrænset. Som beskrevet er jeg bevidst om kritikken, som kan forekomme ved at fortage korttidsetnografiske undersøgelser. Jeg vil dog argumentere for, at eftersom korttidsetnografiske undersøgelser og deltagerobservation kan blive udarbejdet på forskellige vis, så er mit valg af forskningsstrategi legitim. Særligt set i forbindelse med, at det ikke vil være muligt at fortage længerevarende deltagerobservationer under udarbejdelsen af specialet. Jeg ønsker ligeledes at være åben om de muligheder og begrænsninger, som har betydning for specialets kvalitet.

3.2 Dataindsamling

De følgende afsnit vil gennemgå dataindsamlingsmetoderne: deltagerobservation og semi-strukturerede interview, samt hvordan jeg har valgt at benytte og udføre dem i specialet.

3.2.1 Deltagerobservation

Deltagerobservation er en metodetilgang, som oftest bliver anvendt ved korttidsetnografiske undersøgelser. Jeg vil i begyndelsen af afsnittet redegøre for formålet ved deltagerobservationen, samt hvilke faktorer jeg må være opmærksom på undervejs. Efterfølgende vil jeg beskrive, hvordan jeg har fortaget deltagerobservationerne i specialet. Jeg har valgt at tage afsæt i *Participant observation* af Danny Jorgensen (1989) og *Validitet i forbindelse med deltagerobservationer* af Lene Tanggaard (2012) til redegørelsen af deltagerobservation.

Deltagerobservation muliggør en adgang til fænomener, som umildbart er skjult for en forsker. Ved at være til stede i deltagerens hverdag får forskeren et indblik i en ellers ”usynlig” verden (Jorgensen, 1989: 9). Gennem deltagerobservation er det muligt at opnå indsigt i menneskers handlinger, og hvilken mening det tildeles. Deltagerobservationer producerer empiri, som jeg kan benytte til at fortolke, hvordan kulturen kommer til udtryk på de to botilbud (Jorgensen, 1989: 16). Mit indblik i kulturen opstår først ved begyndelsen af deltagerobservationerne (Jorgensen, 1989: 16). Det er kun muligt at tage udgangspunkt i og fortolke de situationer, som gør sig gældende

under observationerne (Jorgensen, 1989: 18). Ved deltagerobservationerne indsamler forskeren data på baggrund af observationer, som f.eks. uformelle og formelle samtaler, objekter og førstehåndsindtryk (Jorgensen, 1989: 22).

Deltagerobservationer vil foregå i den almindelig hverdag i feltet blandt informanterne. Det er en mulighed, at medarbejderne i nogle situationer vil reagere anderledes end normalt, idet min tilstedeværelse vil kunne medvirke til følelsen af at blive 'observeret' (Jorgensen, 1989: 15). Jeg må under deltagerobservation være bevidst om min rolle, samt være umage med, at deltagerne på mindst mulig vis bliver påvirket af min tilstedeværelse (Jorgensen, 1989: 16). Tanggaard argumenterer imod at forskerens tilstedeværelse i feltet kan have en indvirkning på informanterne. Ifølge Tanggaard vil menneskers adfærd og rutiner være indlejret i kulturen, og min tilstedeværelse vil have svært at ændre dette (Tanggaard, 2012: 206-207). En forskers rolle under en deltagerobservation kan være mangeartet. Jeg har valgt at have en minimal rolle under deltagerobservationerne. Det ønskes at forstyrre medarbejdernes hverdag og arbejdsopgaver mindst muligt. Det betød, at jeg ofte var stille i fællesrummene og personalerummene, og blot observerede. Jeg ønskede at gøre min tilstedeværelse så rolig og naturlig i det omfang, som det var muligt under omstændighederne. Jorgensen fremhæver, at forholdet mellem forskeren og informanter må forblive positiv under deltagerobservationen. Hvis forholdet er positivt, vil forskeren have større mulighed for at indsamle data, som er tilsvarende virkeligheden og ikke et 'skuespil' (Jorgensen, 1989: 21).

3.2.1.1 Udførelse af deltagerobservationerne

Formålet med nedstående afsnit er at forklare mine forberedelser, overvejelser og valg før, under og efter deltagerobservationerne. Afsnittet vil være inddelt således i underafsnittene 'før og under dataindsamlingen' og 'efter dataindsamlingen'.

Før og under dataindsamlingen

Jeg vil i dette afsnit forklare, hvordan jeg har valgt at udføre deltagerobservationerne. Modellen for den indledende fase inden deltagerobservation afhænger af undersøgerens måde at gribe det an på. Jeg tog et aktivt valg om at forberede så meget, som det var muligt inden deltagerobservationens begyndelse. Det symbolske kulturperspektiv var på forhånd blevet udvalgt som teori. Med udgangspunkt i teorien blev en observationsguide udarbejdet, som understøttelse til, hvilke situationer som var vigtige at have øje for under deltagerobservationerne. Det var vigtigt, at observationsguiden ikke fungerede som en tjekliste, men som et redskab til støtte under observationen. Planlægningen af fokuspunkter gav mulighed for at koncentrere sig om

observationerne på botilbuddene (Jonasson, 2012: 61-62). Observationsguiden er udarbejdet med inspiration fra Københavns Universitets hjælpeside til deltagerobservationer (Københavns Universitet, u.å.). I observationsguiden til specialet er opstillet en række huskereglere, som gav retningslinjer for, hvordan jeg skulle fortage deltagerobservationerne. Under deltagerobservationerne skrives få korte noter undervejs i en notesbog. Kort tid efter deltagerobservationen vil noterne blive uddybet i logbogen.

Jeg har under deltagerobservationen valgt at føre logbog efter hver observationsgang. Logbogen kan findes i bilag '8.1 Logbog (deltagerobservation)'. Jeg har inddelt logbogen efter observationer på det private botilbud og det kommunale botilbud. Hver logbogsdag er opstillet på ens måde, da det ved en systematisk feltnotering vil det være muligt at se koblinger eller gentagelser mellem observationerne. Jeg valgte at føre logbog for at beskrive de situationer, samtaler og symboler, som jeg observerede undervejs. Logbogen er datagrundlaget og empirien, som specialets analyse tager udgangspunkt i. Logbogen vil være anonymiseret og ikke offentliggjort.

Under deltagerobservationerne oplevede jeg, at informanterne troede at jeg holdt pause i mine observationer, hvis de ligeledes havde pause. Jeg forsøgte, så vidt det var muligt at respektere dette, og derfor nedskrev jeg ikke feltnoter i det tidsrum – medmindre, at det var meget relevant for undersøgelsen af, hvordan kulturen kommer til udtryk. Jeg er bevidst om, at denne balancegang kan være vanskelig.

Efter dataindsamlingen

I mit undersøgelsesdesign ønskede jeg at deltagerobservationerne skulle forløbe i 3-4 dage i 3 uger. Det var desværre ikke muligt at opfylde. Botilbuddene gav udtryk for, at det vil være for meget i forhold til deres kapacitet, hvilket jeg valgte at respektere. I samarbejde med ledelserne på de to botilbud blev det aftalt hvilke datoer og tidspunkter, hvor deltagerobservationerne kunne finde sted. Sammenlagt blev der fortage 12 observationsgange, svarende til ca. 54 timers observation fordelt på de to botilbud. Timerne fordelte sig således; 35 timer på det kommunale botilbud og 19 timer på det private botilbud. Jeg er bevidst om, at få deltagerobservationer på et botilbud ikke vil kunne give et helt fyldestgørende billede af kulturen, men dog stadig give et vigtigt indblik.

Deltagerobservationerne foregik under almindelige vagter med personalet på botilbuddene. Derudover forgik nogle af deltagerobservationerne til personalemøder. Jeg havde antaget, at beboerne og medarbejderne i løbet af en vagt vil være mere sammen i fællesrummene. Under deltagerobservationerne blev det dog tydeligt, at de fleste beboere ikke befandt sig i

fællesrummene. Ligeledes blev det observeret, at personalet på det private botilbud ikke befandt sig i fællesrummene, hvis de ikke skulle noget med en/flere beboere f.eks. ved aftensmad. Dette betød, at jeg i størstedelen af tiden befandt mig i personaleområdet, hvor medarbejderne ligeledes var.

Ved en deltagerobservation opstår en række etiske dilemmaer, som jeg aktivt må forholde mig til undervejs i feltarbejdet. Starten af en deltagerobservation indebærer en vis uforudsigelighed, da man ikke på forhånd kan være bevidst om hvilken kultur og social praksis, som eksisterer på botilbuddene (Kristiansen, 2012: 213). Specialets fokus er på medarbejderne på to botilbud, hvis borgere er i en udsat position (Kristiansen, 2012: 214). Jeg må derfor fortage en etisk beslutning om, hvordan jeg håndterer viden, som kan være sårbar. Ved udarbejdelsen af feltnoter vil jeg ikke nedskrive sårbar viden, som er irrelevant for specialets fokus på medarbejdere på botilbuddene. Hvis den sårbare viden er uundgåelig for at forstå en situation, vil jeg forsøge at inddrage så få detaljer som muligt for at beskytte beboeren (Kristiansen, 2012: 215).

Under deltagerobservationerne måtte jeg ligeledes forholde mig til, at nogle af medarbejderne ikke talte meget til mig, hvilket jeg valgte at respektere. Nogle andre medarbejdere talte mere til mig om både faglige emner, men også mere personlige emner, såsom hvor min trøje var fra, eller om det var gået fint med den offentlige transport.

3.2.2 Semistrukturerede interview

Jeg tager afsæt i Steiner Kvale og Svend Brinkmanns beskrivelse af semistrukturerede interview, da den giver en ramme for det grundlag, som jeg ønsker at basere specialets interview på. Jeg har valgt at fortage semistrukturerede interview for at få viden om den oplevede organisationskultur blandt medarbejderne på botilbuddene. Anvendelsen af semistrukturerede interview gør det muligt at få et indblik informanternes livsverden. Gennem informanternes beskrivelser af oplevelser af fænomenet kultur samt tilhørende emner kan jeg fortolke dem med udgangspunkt i valgte teoretiske begreber (Kvale og Brinkmann, 2015: 48-49).

Semistrukturerede interview er en metodetilgang, som giver mulighed for at rette spørgsmålene og fokuset efter, hvordan interviewet forløber. Med dette menes ikke, at interviewet er et uden struktur – men rummer muligheden for at ændre interviewspørgsmålene efter de specifikke emner under interviewet. Det er vigtigt, at jeg under et interview forholder mig åben for det, som informanterne ønsker at fortælle – og dermed den mulige retning, som et interview kan tage (Kvale og Brinkmann, 2015: 49-52). Jeg må ved interviewene være bevidst om min egen rolle som interviewer og den kontekst, som interviewet foregår i. Interviewene er fortaget på botilbuddene under medarbejdernes

arbejdstid, hvilket har den betydning, at deres kollegaer ved, hvornår de blev interviewet. Interviewene blev ligeledes fortaget hen mod slutningen af deltagerobservationerne, hvilket kan have haft betydning for informanternes tryghed ved mig. Jeg ønsker at gøre opmærksom på, at jeg ikke har interviewet alle medarbejderne på botilbuddene, men kun dem, som havde mulighed og lyst til at blive interviewet.

Idet man fortager interview, er det vigtigt at have en forståelse for de etiske dilemmaer, som kan opstå før, under og efter interviewene. Jeg må aktivt forholde mig til etiske spørgsmål om samtykke, anonymitet og fortrolighed. Jeg ønskede, at medarbejderne før interviewene gav et informeret samtykke til brugen af deres udtalelser, samt det praktiske som f.eks. lydoptagelsen af interviewene. Jeg valgte dette, da det er deres personlige oplevelser af kulturen på deres arbejdsplads, som de udtaler sig om. Alle informanter blev gjort bevidst om, at specialet offentliggøres og deres kollegaer muligvis vil læse specialet. Jeg tydeliggjorde, at alle informanter og deres udtalelser vil blive anonymiseret og behandlet fortroligt. Transskriptionerne af interviewene vil ikke være offentliggjort (Kvale og Brinkmann, 2015: 107). Ved udarbejdelsen af interviewguiden og under selve interviewene var jeg bevidst om, at jeg interviewede medarbejdere fra de samme personalegrupper. Det var vigtigt at være opmærksom på, at interviewene ikke måtte ændre deres selvopfattelse eller opfattelse af kollegaer. Det er ikke muligt at have kontrol over informanternes følelser og oplevelser. Under interviewene blev der derfor ikke spurgt kritisk ind til dem eller deres kollegaer. Jeg stillede primært spørgsmål vedrørende deres egne oplevelser om dem selv, og ikke deres oplevelse af kollegaerne (Kvale og Brinkmann, 2015: 107). Nogle af interviewene blev fortaget i personalerummet, hvilket havde betydning for de spørgsmål, som jeg spurgte dem om. Jeg forsøgte ikke at stille personlige spørgsmål, hvis anden medarbejder var til stede. Der var ligeledes tidsbegrænsning på nogle interview, og jeg måtte sortere i spørgsmålene for at stille om dem, som gav bedst mening i situationen.

3.2.2.1 Interviewguide

Interviewet fortages med udgangspunkt i en interviewguide (Kvale og Brinkmann, 2015: 49). Interviewguiden er opstillet efter forskningsspørgsmål, som er baseret på begreber fra det symbolske kulturperspektiv. Interviewguiden blev udarbejdet efter deltagerobservationerne, hvilket betyder, at jeg har været bevidst om, hvilke spørgsmål, som vil være interessante at stille informanterne ud fra observationerne. Forskningsspørgsmålene danner rammen for den viden, som ønskes opnået i interviewene (Kvale og Brinkmann, 2015: 185). Interviewene er opbygget efter en tragtmødel. Tragtmødellet giver mulighed for at indlede interviewene på rolig vis – uden at starte med at stille

spørgsmål om den oplevede kultur (Kvale og Brinkmann, 2015: 185). Den samme interviewguide blev benyttet til interview med informanter fra det private og kommunale botilbud. Det var interessant at stille dem de samme spørgsmål om deres oplevelser for at se, om der var et mønster i udtalelserne på de to botilbud. Interviewguiden er tilgængelig i bilag '8.4 Interviewguide'.

3.2.2.2 Transskription

Grundet mængden af data valgte jeg at transskribere interviewene løbende undervejs, som de blev foretaget. Dette gav mulighed for at få viden om de temaer, som gik igen i medarbejderens oplevelser. Jeg valgte at transskribere interviewene gennem Microsoft Words transskriberingsværktøj, som herefter blev eftertjekket for stavefejl. Efter transskriptionerne var foretaget, blev de anonymiseret. Ved transskriptioner bliver talesprog omsat til skriftligt sprog, hvilket skaber en risiko for, at noget information samt kropssprog og stemmeføring ikke bliver nedskrevet (Tanggaard og Brinkmann, 2025: 52). Ved transskriberinger af interview er det vigtigt at opstille en model for transskribering, som kan sikre, at transskriptionerne af alle interview bliver foretaget på ens måde (Tanggaard og Brinkmann, 2025: 54). Jeg har derved opstillet følgende model:

- Ved talesprog kan sætninger være lange og ustrukturerede. Jeg vil rette disse sætninger med passende tegnsætning, for at gøre det nemmere at læse.
- Fyldeord som f.eks. 'øhm' vil blive slettet.
- Ord som er gentaget flere gange, vil blive slettet
- Interviewer (jeg) vil fremgå under betegnelsen 'F' for forsker, og informant under 'I'.
- Sidetal vil blive tilføjet til transskriptionerne, så det er muligt at henvise til i analysen.
- Hvis ord bliver gentaget flere gange, så vil de blive slettet – medmindre det har en særlig betydning for fortællingen.
- Tegnet '(...)' symboliserer længere pauser.
- Tegnet '[anonymiseret]' symboliserer en anonymisering.

3.3 Min forskerrolle

Jeg ønsker i følgende afsnit at beskrive de overvejelser og valg, som jeg har måtte tage stilling til i forbindelse med min forskerrolle før og under dataindsamlingen. Valgene har haft betydning for resultatet af empirien – og derfor ønsker jeg at være åben om disse. Dataindsamling består af deltagerobservation og semi-strukturerede interview, hvor jeg aktivt har måtte forholde mig til min

forskerrolle undervejs. Jeg har valgt, at afsnittet først vil omhandle valg og overvejelser i forbindelse med deltagerobservationen og derefter de semi-strukturerede interview.

Under deltagerobservationerne havde jeg overvejelser om relationen mellem informanterne og mig. Thomas Szulevicz fremhæver i *Deltagerobservation* (2025) begrebet 'go native', hvor forskeren bliver en del af den informantgruppe og miljø, som forskeren undersøger. Fra begyndelsen blev det fravalgt at 'go native' og blive en del af personalegrupperne (Szulevicz, 2025: 131). En af årsagerne var, at jeg ønsker at være åben om min egen position. Ligeledes jeg ikke er fagligt uddannet til at arbejde på botilbuddene. Derfor vil der ikke kunne tages et forsvarligt etisk ansvar for beboerne. Ledelsen af de to botilbud blev informeret om overstående inden deltagerobservationernes begyndelse. Jeg ønskede, at informanterne under deltagerobservationen fik en tillid til mig. Tanken og forhåbningen var, at hvis de havde tillid, så åbner de op for et dybere indblik i deres kultur, tanker og følelser. Jeg opførte mig derfor naturligt – og helt ens med min personlighed. Jeg var dog bevidst om min relation til informanterne. Jeg havde tanker vedrørende, om informanterne vil glemme min rolle, og dermed blive overraskede over udfaldet af specialet. Under deltagerobservationen havde jeg tanker omkring, hvordan og hvorledes det vil være bedst at indgå i samtaler med informanterne. Jeg valgte primært at være stille og afdæmpet uden at gøre meget væsen af mig under observationerne. I perioder var beboerne ikke til stede, hvilket betød, at jeg talte mere med informanterne, stille spørgsmål og besvarede deres. Under deltagerobservationerne blev jeg tilbudt at spise af botilbuddenes aftensmad og personalets snack. Jeg valgte høfligt at takke nej til dette for at opretholde en distinktion mellem dem og mig.

Interviewene blev fortaget ved slutningen af deltagerobservationerne. Informanterne havde kendskab til mig før interviewene, hvilket kan have haft en betydning for interviewets udfald. Det var min forhåbning, at informanterne vil være mere åbne og trygge ved interviewet og mig. Jeg var ligeledes også opmærksom på, hvordan jeg selv forholdt mig neutralt under interviewet.

Min rolle som forsker kan have påvirket resultaterne af deltagerobservationerne og interviewene. Det var indtrykket, at nogle informanter 'glemte' at jeg var til stede under møderne på det private botilbud. Det er sandsynligt, at medarbejderne på botilbuddene agerede og talte anderledes end normalt pga. min tilstedeværelse. Et eksempel kan fremhæves på en situation, hvor det formodes, at medarbejderne agerede anderledes. På et af botilbuddene overhørte jeg en samtale mellem to medarbejdere, hvor en af medarbejderne (som jeg ikke kunne se) talte meget negativ om sin

kollega. Det kan derfor ikke vides med sikkerhed i hvilket omfang, som informanterne ændrede deres normale væremåde ved min tilstedeværelse.

3.4 Informantudvælgelse

På baggrund af litteraturundersøgelsen udarbejdede jeg tre kriterier for udvælgelsen af mulige botilbud til specialet. Botilbuddene skal være for beboelse under Lov om social service §83, §85, §107 og/eller §108. Botilbuddene skal være rettet mod borgere, som har diagnoser indenfor autismespektrummet. Årsagen er, at medarbejdernes arbejdsforhold på botilbuddenes antages til at have større lighed. Botilbuddene arbejder på baggrund af en faglig tilgang, som er fastlagt. De faglige tilgange, som specialets to botilbud arbejder efter, er beskrevet i begrebsafklaringen i bilaget '8.5.2 faglige tilgange'. Botilbuddenes geografiske placering kan ses som et fjerde kriterie, som er lavet på baggrund af afstanden mellem min bopæl og botilbuddenes placering. Platformen *Tilbudsportalen* blev benyttet til at udvælge mulige botilbud efter overstående kriterier. Tilbudsportalen er udviklet af Social- og Boligstyrelsen. Formålet med portalen er at give sagsbehandlere en oversigt over landets botilbud, som kan sorteres efter ønskede faktorer (Social- og Boligstyrelsen, u.å.). Efter udvælgelsen af mulige botilbud ud fra de valgte kriterier blev de undersøgt nærmere via deres egne hjemmesider. De mest relevante botilbud blev udvalgt, og derefter kontaktet på mail.

Ved den indledende uforpligtende samtale med det kommunale botilbud oplevede jeg en (mindre) skepsis om forespørgslen på feltarbejde hos dem. Skepsissen handlede om min intention bag deltagerobservationerne – om der var en skjult agenda, som skulle sætte medarbejderne og botilbuddet i et dårligt lys i en artikel eller tv-program. Det blev spurgt, om jeg kunne sende information vedrørende specialet. Forespørgsel blev fortolket som søgning efter bekræftelse på, at jeg var i gang med at skrive speciale.

3.4.1 Beskrivelse af informanter

Specialets tager udgangspunkt i to botilbud og deres medarbejdere. Det ene botilbud er privat, og det andet er et kommunalt botilbud. Jeg ønsker i dette afsnit at beskrive de to botilbuds organisatoriske opbygninger, samt en overordnet beskrivelse af informanterne. Nogle detaljer vil ikke være beskrevet af hensyn til botilbuddenes anonymitet.

3.4.1.1 Privat botilbud

Det private botilbud er fondsejet, som betyder at botilbuddet har en fondsbestyrelse. For fondsejet botilbud er det gældende, at overskud bliver cirkuleret tilbage til botilbuddet. Det er botilbuddets direktør, som står for den daglige og faglige ledelse af botilbuddet. Under ledelsen er medarbejderne, som til dagligt arbejder på botilbuddet. Medarbejderne består af en alsidig medarbejdergruppe på alder og køn, men med en større andel af kvinder. Botilbuddet har døgnbemanding med nattevagter. Det er ikke oplyst, hvilken normering som er på dette botilbud. Botilbuddet består af pladser af lov om social service §107 og §108. Botilbuddene arbejder efter den faglige tilgang KRAP, som er beskrevet i begrebsafklaringen i bilaget '*8.5.2 faglige tilgange*'.

3.4.1.2 Kommunalt botilbud

Det kommunale botilbud vil blive beskrevet som én medarbejdergruppe, da medarbejderne er under den samme daglige ledelse. Det kommunale botilbud består ligesom det private botilbud af en alsidig medarbejdergruppe på alder og køn, men med en større andel af kvinder. På det kommunale botilbud var normeringen 1:2-3 beboere. Det betød, at medarbejderne kun var to medarbejdere på arbejde pr. vagt. I lighed med det private botilbud har det kommunale botilbud døgnbemanding med nattevagter. Botilbuddet består af pladser af lov om social service §83, §85, §87. Finansieringen af botilbuddet vides ikke. Botilbuddene arbejder efter den faglige tilgang LA2 og TEACCH, som er beskrevet i begrebsafklaringen i bilaget '*8.5.2 faglige tilgange*'.

3.4.2 Anonymitet

Botilbuddene og informanter vil i specialet fremgå anonymiseret. Det betyder, at nogen informationer ikke vil være oplyst. Botilbuddene vil i specialet være beskrevet som "det private botilbud" og "det kommunale botilbud", og uden yderligere beskrivelse end nævnt i det overstående afsnit. Medarbejderne i specialet vil blive omtalt som f.eks. Medarbejder X og Medarbejder Z. For at opretholde anonymitet vil deres alder, køn, profession og specifikke ansættelsestid ikke være beskrevet. Medarbejderne er blevet oplyst om, at der er sandsynlighed for, at deres kollegaer kan genkende situationerne, hvis de ligeledes har været til stede under en observation. Samtidigt har det været en udfordring at skjule foretagelsen af interviewene, da de foregik i medarbejderens arbejdstid og enkelte gange i personale- og fællesrummene. Derfor er informanterne blevet oplyst om, at nogle af deres kollegaer vil kende til deres deltagelse i specialet (Brinkmann, 2025: 608).

3.5 Ethiske overvejelser

Undervejs i udarbejdelsen af dette speciale opstod løbende en række etiske dilemmaer, som jeg aktivt måtte forholde mig til. Der skal tages højde for etiske aspekter i, idet det har betydning for specialets udformning og kvalitet. Nogle af de etiske overvejelser er blevet beskrevet under det emne, som de tilhører. De vil derved fremgå i deres pågældende afsnit og ikke i dette.

3.5.1 Samtykke

I specialet var det nødvendigt med indhentning af samtykke fra botilbuddene, deres medarbejdere og beboerne. I kapitlet *Ethiske udfordringer ved deltagende observation* af Søren Kristiansen fra bogen *Deltagerobservation* (2012) bliver etisk korrekt samtykke beskrevet, hvilket er blevet valgt som understøttelse til specialets indhentning af samtykke.

Samtykke var et emne, som jeg havde mange metodiske overvejelser om – både om udformning og indhentning ved beboerne og medarbejderne (Kristiansen, 2012: 218-219). Ved første kontakt til botilbuddene var det lederne, som jeg havde kontakten til. De var både mulige informanter, men også gatekeepere til medarbejderne på botilbuddene, idet det var dem, som gav adgang til feltet (Jonasson, 2012: 65). Jeg var derfor bevidst om, at lederens 'ja' til min forespørgsel om feltarbejde kunne påvirke medarbejdernes mulighed for selv at sige 'ja'. Jeg ønskede derfor at indhente skriftlig informeret samtykke fra alle medarbejderne, som var til stede under deltagerobservationen. Medarbejderne som deltog i interviewene, fik ved introduktionen til interviewene en mundtlig opsummering på samtykkeerklæring. Udformningen af samtykkeerklæringen betød flere etiske og metodiske overvejelser. Jeg ønskede at informere dem generelt om min intention, metoden og deres rettigheder, men også om deres bevidsthed af konsekvenserne ved deres medvirkning. Det blev tydeliggjort, at deltagerobservationerne og interviewene vil blive gjort fortrolige og anonyme, men at specialet vil blive offentliggjort (Kristiansen, 2012: 218-219).

Selvom specialet fokuserer udelukkende på medarbejderne på botilbuddene, fandt jeg det etisk ansvarligt at spørge beboerne om deres samtykke. Dette valg blev taget, da det er beboernes hjem, som jeg befandt mig i – også selvom jeg primært var i fællesområderne. Inden deltagerobservationen blev lederne på botilbuddene spurgt til råds, da de kender beboernes mulighed for at give samtykket bedst. Botilbuddene havde ansvaret for at informere borgerne om min tilstedeværelse på udvalgte dage. Efter samtale med lederne på botilbuddene fandt de det relevant at sende en mail ud med oplysninger om min tilstedeværelse til beboerne og/eller deres

værger. Dette skyldes deres manglende mulighed for at give et informeret samtykke (Brinkmann, 2025: 608).

3.5.2 Brugen af generativ AI i specialet

Jeg har benyttet Microsoft Copilot, som AI-værktøj i dette speciale. Microsoft Copilot er en del af Microsoft 365, som er tilgængeligt gennem Aalborg Universitet. Jeg har fulgt Aalborg Universitets retningslinjer vedrørende brugen af AI på kandidaten i Socialt Arbejde. Jeg har benyttet Microsoft Copilot, som et værktøj til følgende: finde synonymer, grammatik og tegnsætning, hvis jeg har været i tvivl om dette. Microsoft Copilot er ligeledes blevet benyttet til at omformulere enkelte sætninger, som var sproglig forkerte eller lange. Microsoft Copilot er blevet benyttet til at danne resumeer og beskrive 'key points' fra teorier og undersøgelser, som har været af en betydelig længde (KSA, u.å.). Hvis teorierne og undersøgelserne var interessante at undersøge nærmere, valgte jeg at nærlæse disse. Jeg har forholdt mig kritisk til brugen af AI, og har derfor kun gjort brug af forslag, som gav mening for specialet og min skriveform.

3.6 Kvalitetskriterier

Jeg ønsker at være ærlig og gennemsigtig med de valg og overvejelser, som har været før, under og efter udførelsen af dette speciale (Tanggaard og Brinkmann, 2025b: 673). Arthur P. Bochner tekst *Criteria Against Ourselves* (Bochner, 2000) og *Kvalitet i kvalitative studier* af Tanggaard og Brinkmann (Tanggaard og Brinkmann, 2025b) vil blive anvendt til at redegøre for kvaliteten af specialets undersøgelse. Tanggaard og Brinkmann beskriver, hvordan kvalitetskriterierne til kvalitativ forskning kan være mangeartede, da det er et bredt og udvikling (Tanggaard og Brinkmann, 2025: 673). Nogle forskere vælger at følge traditionelle kriterier såsom: validitet, reliabilitet og generalisering (Tanggaard og Brinkmann, 2025: 673). Jeg har fravalgt disse 'mål' for kvalitet, da deres relevans er vanskelig at argumentere for ved kvalitativ forskning i forhold til specialets undersøgelsesfokus og design (Szulevicz, 2025: 130). Bochner, som kan benyttes til argumentation om valgte kvalitetskriterier, lægger vægt på, at kvalitative undersøgelser skal være "[...] *meaningful, significant, and valuable work*" (Bochner, 2000: 268).

Jeg forstår, at min fravælgelse af de traditionelle begreber kan møde kritik. Jeg vil dog fremhæve et argument, som Bochner fremhæver: "[...] *there is no one right way to do social science research*" (Bochner, 2000: 268). Bochner påpeger ligeledes, at kvalitetskriterier aldrig kan være helt objektive, da de er formuleret af mennesker, som nogle senere hen har været enige i (Bochner,

2000: 269). Jeg har valgt at opstille en række kvalitetskriterier med inspiration af Bochner og Tanggaard og Brinkmann, som i specialet vil blive forsøgt opnået:

- 1) Detaljerede beskrivelser af observationerne. Der skal være et fokus på at beskrive de observerede handlinger og adfærd, men også en beskrivelse af fortolkningerne af de følelser, som er på spil. Det skal være muligt for læseren at forstå fænomenet og undersøgelsen (Bochner, 2000: 270) (Tanggaard og Brinkmann, 2025: 671).
- 2) At være åben om de fremskridt og udfordringer, som er blevet oplevet undervejs i processen. Det er nødvendigt at forholde sig kritisk til de valg, som er blevet taget (Bochner, 2000: 270) (Tanggaard og Brinkmann, 2025: 671).
- 3) Opretholde høj etik ved at være bevidst om, hvordan botilbuddene og dets medarbejdere bliver portrætteret i specialet. Det er vigtigt at respektere den kontekst, som observationerne bliver foretaget i samt den kontekst, som informanternes udtalelser er givet (Bochner, 2000: 271).

I afsnittet '6.3 Kritisk refleksion' i diskussionen vil jeg forholde mig kritisk til specialets fund, samt hvilke muligheder og begrænsninger som følger.

3.7 Analysestrategi

I følgende afsnit om analysestrategi ønsker jeg at redegøre for operaliseringen af problemformuleringen: *Hvordan kommer organisationskultur mellem medarbejdere til udtryk på et henholdsvis privat og kommunalt botilbud?* Teksten *Analysestrategi* af Søren Peter Olesen (2018) bliver benyttet til uddybning af operaliseringen. Specialet indeholder en større mængde empiri, som er indsamlet gennem 54 timers deltagerobservation og 6 interview på to botilbud. Valget af analysestrategi vil blive redegjort for, idet det har en betydning for, hvordan empirien er blevet bearbejdet og analyseret (Olesen, 2018: 145). Analysestrategien vil dermed have en påvirkning på, hvilke fund som træder frem i analysen (Olesen, 2018: 148-149). Formålet med afsnittet er at belyse de valg, som jeg har foretaget for at kunne analysere empirien i sammenspil med det teoretiske udgangspunkt – og dermed besvare problemformuleringen (Olesen, 2018: 146). Analysestrategien er udarbejdet undervejs i specialets skriveproces (Olesen, 2018: 148).

3.7.1 En forståelsesorienteret analyse

Analysen er af forstående karakter, idet formålet er at undersøge, hvordan organisationskulturen kommer til udtryk mellem medarbejderne på de to botilbud. En forstående analysestrategi er oftest blevet anvendt til meningsfortolkning. *”Forståelse er traditionelt blevet set som en analysemetode til fortolkning af subjektiv mening [...]”* (Olesen, 2018: 159). Denne analysestrategi gør det muligt at lave fortolkende analyser på feltnoterne fra deltagerobservationerne samt transskriptionerne af de semi-strukturerede interview (Olesen, 2018: 159). Idet specialets videnskabsteoretiske ståsted er fænomenologisk og hermeneutisk vil det have betydning for analysestrategien. Analysestrategien vil dermed bære præg af at være hermeneutisk og fænomenologisk orienteret (Olesen, 2018: 161). Forståelse har sammenfald med den hermeneutiske tankegang, hvor fortolkning af empiri udgør en væsentlig del af videnskabsteorien (Ricoeur, 1986: 155). Den hermeneutiske vinkel benyttes i forbindelse med fortolkningen af deltagerobservationerne, hvorimod den fænomenologiske vinkels fokus er på at analysere førstehåndsperspektiver, som er indsamlet gennem de semi-strukturerede interview (Olesen, 2018: 161). Fænomenologiens fokus er på at forstå informanternes perspektiv ud fra deres oplevede virkelighed (Schutz, 2015: 31).

Analysen vil være begrebstyret, idet begreberne fra det symbolske kulturperspektiv har været udgangspunktet for, hvordan empirien er indsamlet og analyseret (Schultz, 1990). Specialets empiri er indsamlet gennem en begrebstyret tilgang, idet begreberne fra det symbolske kulturperspektiv var grundlaget for hvilke situationer, handlinger og adfærd, som jeg var opmærksom på under deltagerobservationerne. Ligeledes var det symbolske kulturperspektiv grundlaget for, hvilken fortolkning og mening, som jeg tillagde symbolerne. Begrebet psykologisk tryghed vil være nævnt i analysen og diskussionen, men er ikke inddraget som teori i specialet, da det ikke menes at have relevans for besvarelse af specialets problemformulering.

Analysen vil have en fortællende tilgang til beskrivelsen af observationerne. Formålet med den fortællende tilgang er at føre læseren ind i observationerne, så vedkommende oplever situationerne, som om han/hun selv var til stede.

3.7.2 Deduktiv tilgang

Specialet er udformet efter en deduktiv analysestrategi, hvilket betyder, at specialets udvalgte begreber fra det symbolske kulturperspektiv (Schultz, 1990) har været udgangspunktet for dataindsamlingen (Olesen og Monrad, 2018: 19). Begreber fra det symbolske kulturperspektiv blev

benyttet som fokus i observationsguiden og interviewguiden, hvilket havde betydning for den empiri, som blev indsamlet (Olesen og Monrad, 2018: 19). Under deltagerobservationerne og de semi-strukturerede interview måtte jeg forholde mig til emner, som jeg ikke havde forudset f.eks. hvordan kulturen kom til udtryk i medarbejderrelationerne. Jeg valgte dermed at tilføje begreber fra teorien om relationel koordinering (Gittell, 2011), som supplement til det symbolske kulturperspektiv. Teorien i specialet skal ses som en ressource for at kunne forstå, hvordan organisationskulturen kommer til udtryk blandt medarbejderne på de to botilbud (Olesen, 2018: 150). Jeg vil aktivitet benytte de udvalgte begreber fra det symbolske kulturperspektiv til at give et sprog for løsningen af problemformuleringen.

3.7.3 Kodning

Jeg valgte at kode empirien gennem meningskondensering, hvor empiren kodes ned til mindre meningsenheder – også kaldet temaer (Tanggaard og Brinkmann, 2025a: 61). Ved kodningen af feltnoterne og transskriptionerne fra interviewene gik følgende temaer igen:

- Kommunikation mellem medarbejderne
 - o Til møder
 - o I hverdagen
 - o Lederens tilstedeværelse
- Relationen mellem medarbejderne
 - o Positiv relation og negativ relation
 - o Forskellen mellem nyere og erfarne ansatte
- Kulturen generelt (ting udenfor de andre kategorier)

Efter kodningen af feltnoterne og transskriptionerne blev det tydeligt, at kommunikationen og relationerne mellem medarbejderne var de mest fremtrædende temaer. På baggrund af kodningen trådte følgende fokuspunkterne frem: kommunikation og medarbejderrelationer. Disse emner er de bærende elementer i analysen.

Efter hvert analysen af hovedemnerne vil der være en delkonklusion. Formålet med delkonklusionen er at give læseren en opsummering på specialets fund i forhold til emnet. Delkonklusionen vil opsummere de mest fremtrædende fund for at give det klareste overblik.

4. Analyse

I litteratursøgningen til specialet blev det fremhævet, at et positivt samarbejde mellem medarbejdere var betinget af, om kulturen tillod, at medarbejderne havde forskellige perspektiver på en problemstilling med udgangspunkt i deres faglighed (Jensen et al., 2021) (Løvstad, u.å.). Og hvis medarbejderne følte sig trygge ved at kommunikere deres synspunkter til hinanden vil det forbedre samarbejdet og trygheden mellem medarbejderne (Liversage, 2024). Med afsæt i litteratursøgning blev det betonet, at kulturen kan påvirke organisationernes mission og værdier, hvordan beslutninger træffes, og hvordan det tværfaglige arbejde fungerer (Lyons, 2009). Med udgangspunkt i litteratursøgning fokuserede jeg til mine deltagerobservationer på, hvordan kulturen kom til udtryk mellem medarbejderne. Under deltagerobservationerne og de følgende interview blev det tydeligt, at medarbejderrelationerne og kommunikationen havde en stor indflydelse på samarbejdet mellem medarbejderne både på det private og kommunale botilbud. Jeg har valgt at inddele analysen i følgende temaer: kommunikation (kommunikation i hverdagen og kommunikation under møder) og medarbejderrelationer (relationer i medarbejdergruppen og dynamikken mellem etablerede og nye medarbejdere). Analysen vil være inddelt i kapitler efter emnerne. Disse emner vil jeg forsøge at analysere med udgangspunkt i udvalgte begreber fra teorien om symbolsk kulturperspektiv af Schultz (Schultz, 2015) suppleret med begreber fra teorien om relationel koordinering af Gittell (Gittell, 2011). Formålet med analysen er at besvare problemformuleringen: *Hvordan kommer organisationskultur mellem medarbejdere til udtryk på et henholdsvis privat og kommunalt botilbud?*

4.1 Kommunikation

Jeg vil ved emnet *kommunikation* forsøge at analysere, hvordan medarbejdernes kommunikationsform kommer til udtryk i den organisatoriske kultur. Ved læsning af empirien blev det fremhævet, at kommunikation mellem medarbejderne er en central del af deres arbejde på det private og kommunale botilbud. Under møder viste sig tegn på en bestemt kultur – en ”korrekt” måde at agere på. I hverdagen viste det sig, at kommunikationen blev mindre tydelig. Jeg vil uddybe dette med udgangspunkt i udvalgte begreber fra det symbolske kulturperspektiv for at forstå, hvordan kulturen kommer til udtryk i kommunikationen, og hvordan kommunikationen udfolder sig i hverdagen og til møder på det private og kommunale botilbud. Jeg vil derudover benytte begreber

fra relationel koordinering til at analysere, om kommunikationen mellem medarbejderne påvirker deres samarbejde.

4.1.1 Kommunikation i hverdagen

Organisationskulturen kom til udtryk i kommunikationen mellem medarbejderne i hverdagen på det private og kommunale botilbud. Hvordan kommunikationen udspillede sig mellem medarbejdergrupperne, var forskelligt, hvilket vil blive belyst i dette afsnit. Jeg vil i afsnittet analysere observationer og samtaler med medarbejderne for at undersøge, hvordan organisationskulturen kommer til udtryk gennem kommunikationen.

På det kommunale botilbud var der kun to medarbejdere på arbejde pr. vagt. Observationerne foregik på flere forskellige vagter og med forskellige medarbejdere. Det var derfor muligt at undersøge, om der var mønstre i kommunikation, som gik igen. Medarbejderens arbejdsdag på det kommunale botilbud startede med en overlevering enten fra nattevagten eller dagspersonalet. Efter overleveringerne startede vagten inde på afdelingen, hvor beboerne boede (Logbog, 3: 8). Medarbejderne havde fordelt opgaverne i forhold til beboerne mellem sig. Det var f.eks. madlavning, opvågning og én til én samtaler med beboerne (Logbog, 6: 13). Til alle observationerne på det kommunale botilbud var det tydeligt, at medarbejderne ikke talte meget sammen i løbet af deres arbejdsdag. De passede for det meste deres egne opgaver, og var der for de beboere, som var til stede. I løbet af en observation talte medarbejderne sporadisk sammen, hvis det omhandlede opgaverne eller opdateringer på beboerne. Enkelte medarbejdere talte også sammen en gang i mellem om personlige emner, såsom hvis de havde været ferie eller planerne for den kommende fridag (Logbog, 3: 8). Fællesrummet på botilbuddet var simpelt indrettet med lidt kunst på væggene (Logbog, 3: 9). Der stod et fjernsyn med stole og sofaer rundt om, hvor flere af medarbejderne sad i løbet af deres vagt enten alene, med en anden medarbejder og/eller enkelte af beboerne. Nogle gange talte medarbejderne kort til hinanden med kommentar til det, som blev set i fjernsynet (Logbog, 9: 20). Med udgangspunkt i det symbolske kulturperspektiv fremstår fjernsynet i fællesrummet som et fysisk symbol på medarbejdernes begrænsede kommunikation til hinanden (Schultz, 1990). Stilheden blandt medarbejderne kan forstås som et ritual i kulturen, hvor bestemte former for adfærd fremstår som forventelige i arbejdssammenhæng (Schultz, 1990). Adspurgt til stilheden på botilbuddet svarede flere medarbejdere, at det var bemærkelsesværdigt – men et bevidst valg af hensyn til overstimulering hos beboerne (Logbog, 9: 20). Det kan dog undres, hvorfor medarbejderne ikke blot talte lavmælt med hinanden, da det må formodes ikke at forstyrre

beboerne, som i flere tilfælde slet ikke var til stede. Den begrænsede kommunikation mellem medarbejderne tolkes som et udtryk for kulturen på det kommunale botilbud (Schultz, 1990).

I løbet af deltagerobservationerne blev det observeret, hvordan den begrænsede kommunikation mellem medarbejderne på det kommunale botilbud tydede på, havde en betydning for deres arbejde. Jeg vil gerne fremhæve en observation, hvor kommunikationen mellem to medarbejdere var sporadisk, og der opstod miskommunikation mellem dem. På botilbuddet var det medarbejdernes ansvar at fastholde rammesætningen for beboerne. Under en observation blev det observeret, at to medarbejdere, Y og E, havde svært ved at fastholde denne ramme i fællesskab. Beboeren pressede medarbejderne og den fastlagte rammesætning, hvilket resulterede i, at medarbejderne satte en forskellig ramme for beboeren. På et tidspunkt blev det observeret, at medarbejderne opdagede, at de havde sat en forskellig ramme for beboeren. Det fremstod som, at begge medarbejderne var usikre på, hvordan de skulle håndtere denne situation foran beboeren. Medarbejder Y virkede til at være træt af situationen (Logbog, 6: 13). Begge medarbejderne fortalte uafhængigt af hinanden om, at det er vigtigt, at de er fælles om at lave en rammesætning for beboerne, hvilket også var nedskrevet i deres system (Logbog, 6: 13). Jeg finder det bemærkelsesværdigt, at de pågældende medarbejdere var bevidst om behovet for en rammesætning, men at de ikke formodede at gennemføre den. Set igennem begrebet præcis kommunikation fra relationel koordinerings teori påvirkede den sporadiske kommunikation mellem medarbejderne deres praksis, idet der opstod fejl mellem koordineringen af aftaler med beboeren. Medarbejderne måtte i løbet af deres arbejdsdag håndtere udfordringerne ved den begrænsede kommunikation (Gittell, 2011). Ved fremhævelsen af denne observation skal det nævnes, at der under andre observationer blev observeret, at medarbejdere i flere tilfælde informerede hinanden løbende om de beslutninger, som de havde taget. Jeg ønsker dog at fremhæve overstående situation, idet det havde en påvirkning på medarbejdernes arbejde. Ligeledes kan det formodes, at det ikke var første gang miskommunikation opstod på botilbuddet.

Miskommunikation mellem medarbejderne var ligeledes gældende på det private botilbud. På det private botilbud observerede jeg, at medarbejderne i det store hele kommunikerede med hinanden løbende om beslutninger og arbejdsopgaver vedrørende beboerne. Der var nogen observationer, hvor det kan fortolkes, at medarbejderne ikke altid kommunikerer sammen. I forbindelse med et møde på det private botilbud var der på et tidspunkt en pause. Under pausen fortalte Medarbejder F om sin intention om at færdiggøre en opgave. Til dette svarede Medarbejder D, at den opgave havde vedkommende allerede håndteret (Logbog, 1: 3). Til et andet møde på botilbuddet blev en lignende

situation mellem de samme medarbejdere observeret igen (Logbog, 10: 22). Observationerne fortolkes som et udtryk for en myte i kulturen, idet det mellem linjerne kan forstås som, at nogle opgaver bare skal færdiggøres. Og det er tydeligt hvilke opgaver, som rutinemæssigt skal laves (Schultz, 1990). Det tyder på, at der i kulturen er en norm om, at arbejdsopgaver skal løses hurtigt, eller at nogle vurderer, at de bliver udført for langsomt. Der er dermed ikke fokus på at sikre videregivelse af intentionen om opgaveløsning til en anden kollega.

På det private botilbud talte medarbejderne om, hvordan miskommunikation påvirker deres arbejde. Ved ankomsten til dagens deltagerobservation sidder tre medarbejdere i personalerummet inden et møde. De tre medarbejdere, Q, D og G talte sammen om en situation, hvor miskommunikation var opstået mellem Medarbejder B og en beboer. Miskommunikationen skulle ifølge medarbejderne have frustreret Medarbejder J, idet medarbejder B og J er kontaktpersoner for samme beboer. Selve samtalen virkede til at være påvirket af frustration, idet medarbejderne talte i munden på hinanden og afbrød, hvis en anden person talte (Logbog, 8: 18). I modsætning til møderne hvor der var håndsoprækning, peger ritualer i kulturen på, at måden medarbejderne taler sammen bliver ændret, hvis samtalerne er mere uformelle. Det kan tolkes således, at der opstod en mindre respekt for en anden medarbejders tale, da det blev mere vigtigt at fortælle sit perspektiv (Schultz, 1990). Miskommunikationen vedrørende medarbejderen påvirkede deres arbejde, fordi planerne med beboerne skulle laves om, hvilken andre medarbejdere måtte forholde sig til i deres arbejde. Medarbejder Q fortalte under samtalen, at misforståelserne mellem medarbejderne påvirker troværdigheden mellem beboerne og personalet (Logbog, 8: 18). Dette eksempel kan forstås i relation til begrebet præcis kommunikation, da upræcis kommunikation kan have betydning for troværdigheden (Gittell, 2011). Ved observationen af denne samtale mellem Medarbejder Q, N og G fandt jeg det interessant, at de talte om Medarbejder B og Medarbejder J – og om Medarbejder B's 'fejl', mens den pågældende medarbejder ikke var til stede. Selvom jeg ikke observerede lignende samtaler, kan det tænkes, at samtaler om andre medarbejdere er en gentagende begivenhed. Deltagerobservationen giver ikke grundlag for entydige konklusioner, men kan pege på, at lignende episoder finder sted. Med udgangspunkt i Schultz kan den negative omtale af kollegaer tolkes som et symbol på uformelle relationer og normer i kulturen (Schultz, 1990).

Under og efter deltagerobservationerne havde jeg mulighed for at tale løbende med medarbejderne på både det private og kommunale botilbud. Jeg interviewede medarbejdere fra botilbuddene efter deltagerobservationerne, hvilket betød, at det var muligt at spørge dem ind til deres oplevelse af

miskommunikation. I et interview fortalte en af medarbejderne fra det kommunale botilbud, hvorfor miskommunikation mellem personalet opstår.

”Eller når en kommunikation fejler. Hvad er det sket? Fordi mange gange så vil jeg påstå, det er simpelthen fordi, at vi reelt set ikke har forstået hinanden. [...] Men har vi i virkeligheden hørt to forskellige ting, og har to forskellige afsæt? Og så er det jo klart, at man går hver sin retning. Og det er jo ikke fordi, man ikke vil anerkende en aftale eller noget som helst, men det er fordi, man har et anderledes udgangspunkt” (Interview Z: 51).

Citatet indikerer, at medarbejderen er bevidst om, at miskommunikation mellem medarbejderne påvirker deres kommunikation. Det er ikke en bevidst beslutning om at handle anderledes end sine kollegaer, men derimod at forståelsen ikke har været ens. Medarbejdernes begrænsede præcise kommunikation mellem hinanden må opfattes som at påvirke deres samarbejde, idet medarbejderne ikke har formået at kommunikere tilstrækkeligt om arbejdsopgaver, og hvordan situationer skal håndteres (Gittell, 2011). Under en deltagerobservation på det kommunale botilbud talte jeg med Medarbejder O og U om, hvordan de benyttede deres iPads til registrering af f.eks. medicinudlevering og rengøring. Medarbejder O forklarede, at de havde oplevet, at deres ældre kollegaer ikke havde registeret en opgave i systemet korrekt. Det betød, at Medarbejder O måtte tjekke efter, da de ikke var færdiggjorte i systemet, som planlagt (Logbog, 3: 8). Den situation kan fortolkes på to forskellige måder. Enten er det blot en ubevidst fejl, og at medarbejderne forsøger at benytte systemet rigtigt. Eller så kan det være, at de pågældende medarbejdere ikke har lært systemet ordentligt. Derfor sender de opgaverne videre til andre medarbejdere, som de ved har mere styr på det. Det kan tyde på, at det er et ritual i kulturen, hvor de ældre ansatte giver arbejdsopgaverne videre til de yngre, som muligvis har bedre styr på it-systemerne (Schultz, 1990). Medarbejder O, som var på vagt under denne deltagerobservation, fortalte senere på dagen om, at medarbejdere fordeler arbejdsopgaverne mellem sig. Medarbejder U forklarede det ved, at nogle mennesker er bedre end andre til nogle ting. Hvilket gør det til en dynamisk arbejdsplads (Logbog, 4: 11). Det er uklart, om medarbejderen fortsat står ved dette, eller om personen blot havde glemt sin tidligere udtalelse.

4.1.2 Kommunikation under møder

Jeg havde kun mulighed for at deltage til møder på det private botilbud, derfor vil denne analysedel primært omhandle disse. Under deltagerobservationerne var det muligt at observere, hvordan medarbejderne kommunikerede med hinanden til møder. Et vigtigt element på botilbuddene er

medarbejdernes psykologiske tryghed. Hvis medarbejderne har mulighed for at fortælle om deres tanker og overvejelser i deres arbejde, så vil det styrke den psykologiske tryghed og følelsen af at blive anerkendt (Edmonson, 1999).

Til et møde på det private botilbud sad alle medarbejderne undtagen lederen rundt om et stort bord i midten af lokalet (Logbog, 1: 2). Til mødet var der udvalgt en ordstyrer, som holdt styr på, hvilke medarbejdere som ønskede at tale. Ordstyreren var ligeledes medarbejder på botilbuddet. Hvis medarbejderne ønskede at komme med deres input, markerede de ved at række en hånd op. Ordstyreren skrev løbende medarbejderens navne ned, hvis de havde markeret. På den måde var der styr på rækkefølgen. Det viste sig efter et par observationer til møderne, at det var kutyme at have en ordstyrer, som opretholder en orden i rækkefølgen på kollegaernes håndsoprækning. Og som ligeledes bestemte, hvornår det var den næste medarbejders tur til at tale (Logbog, 2: 4). Denne situation kan fortolkes som et tydeligt handlingssymbol i form af et møderitual. Det er ikke en nedskrevet regel, men det var tydeligt, at medarbejderne kun måtte tale, hvis det var deres tur (Schultz, 1990). Under mødet lagde jeg mærke til, at medarbejderne oftest lyttede til hinanden. Der var til tider afbrydninger, hvis medarbejderne var enige eller uenige med hinanden udsagn (Logbog, 1: 1). Denne observation indikerer, hvordan kulturens normer kommer til udtryk, idet det ikke er muligt at tale, hvis det ikke er ens tur. Det peger på, at håndsoprækningen er et møderitual, som er gennemgående for kommunikation til møderne (Schultz, 1990).

Til møderne på det private botilbud var det muligt for medarbejderne at komme med kommentarer og inputs til det, som blev talt om – hvis de havde markeret med en hånd. Selvom medarbejderne havde markeret, og fik lov til at tale, var det ikke muligt at tale frit om det, som de tænkte på i forbindelse med samtaleemnet. Kommentarerne skulle have relevans for emnet, og ikke være for detaljeret – det måtte medarbejderne vente med til en anden gang. Til møderne var bestemte lederen og ordstyreren, hvornår en kommentar havde relevans for emnet. Det blev observeret under mødet, at flere medarbejdere havde svært ved at vurdere, hvornår kommentarer var relevante for emnet, eller om de burde udskydes til et andet møde. Under observationerne til møderne havde jeg selv svært ved at skelne mellem, om medarbejderne fortalte noget, som var relevant eller irrelevant for den daværende samtale (Logbog, 10: 22). Under et af møderne lagde jeg særligt mærke til et mønster, hvor de samme medarbejdere, hvis tale blev afbrudt af ordstyren eller lederen. Særligt en situation var iøjnefaldende. Under et møde observerede jeg, at den samme medarbejder, Medarbejder F, oftest blev lukket ned. Medarbejder F virkede ærgerlig, og kiggede efterfølgende ikke på lederen, da lederen talte til personen. Hen mod slutningen af mødet fortalte Medarbejder F

til lederen og resten af personalegruppen, at vedkommende ikke ved, hvordan vedkommende skal deltage i møderne. Jeg observerede, at hverken lederen, ordstyre eller de andre medarbejdere svarede på dette. Tæt på slutningen af mødet tilkendegav lederen i plenum den gentagende 'nedlukning': *"Det er ikke fordi, at jeg vil lukke dig ned, men det har jeg gjort"*, hvor Medarbejder F svarede tilbage med et enkelt *"ja"* (Logbog, 10: 22). Situationerne, hvor medarbejderne bliver lukket ned, indikerer et ritual, der afspejler en usynlig regel for, hvordan medarbejderne forventes at tale. Ligeledes kan det være et verbalt symbol på de begrænsninger, som kulturen medfører (Schultz, 1990). Det skal nævnes, at det ikke er muligt at vide, hvordan medarbejderne føler om dette ritual. Det kan tolkes, at det har en betydning for medarbejdernes følelse af psykologisk tryghed, idet det er grænser for, hvad de må sige (Edmonson, 1999).

Bemærkelsesværdigt ved situationen var, da en anden medarbejder ved en efterfølgende samtale fortalte om et emne, hvortil personen stoppede sig selv, og *sagde "Nu er det jo også en detalje"* (Interview K: 27). Det peger på, at den konstante afbrydelse med, at *"det er for meget i detaljen"* blev taget med videre i vores samtale. Et yderligere eksempel, der understøtter pointen med, at *"nået er for detaljeret"*, er fra en anden observation. Jeg var lige mødt ind til en deltagerobservation på det private botilbud, hvor to medarbejdere og lederen sad i personalerummet. Andre medarbejdere var begyndt at møde ind til det kommende møde, mens nogle medarbejdere gik ind og ud af personalerummet. De to medarbejdere og lederen fortalte, at jeg skulle have været til stede ved et tidligere møde, hvor bølgerne var gået højere end til andre møder, hvor jeg havde været der. Bølgerne skulle være gået højt, da personalet kom ind på emnet: katastrofetanker. De fortalte, at nogle medarbejdere havde ønsket retningslinjer, hvis tænkte scenarier skulle ske, mens de var på vagt. Lederen omtalte scenarierne som katastrofescenarier. Lederen og andre medarbejdere mente derimod, at det vil være unødvendigt med sådanne retningslinjer, og at man kunne benytte refleksioner over handlinger, hvis det skulle ske. Medarbejderne som ønskede retningslinjer var ikke til stede ved denne samtale, som jeg observerede (Logbog, 8: 18). Situationen kan fortolkes som et udtryk for, at lederen har tillid til, at medarbejderne ved, hvordan de skal handle i katastrofesituationer. Udtalelse indikerer en forskel mellem det formelle og uformelle praksis. Ved en formel praksis vil instruktionen være nedskrevet, så hele personalet havde et fast ramme for, hvordan de skal arbejde og agere i en situation. Det må formodes, at den uformelle praksis ved den mundtlige instruktion kan skabe en usikkerhed og forskel på, hvordan medarbejderne skal agere i den givne situation. Der kan dermed opstå en myte om en indirekte legitimering af handlinger, idet der ikke er et behov for at nedskrive regler for, hvordan situationer skal håndteres. Det peger på, at

det i kulturen er muligt for medarbejderne at sige deres tanke, spørgsmål eller overvejelse – men kun hvis det menes er relevant (Schultz, 1990). Det kan tolkes, at medarbejderens psykologiske tryghed bliver formindsket, hvis de gentagende gange bliver lukket ned. Og at de ikke føler sig lyttet til, hvis de ønsker at komme med deres tanker og perspektiv på et emne (Edmonson, 1999).

Til nogle af møderne på det private botilbud var lederen til stede. Lederen havde rollen som vært på mødet, og sad for enden af det store personalebord. Lederen havde ansvaret under mødet, og styrede mødets gang. Til observationerne hvor lederen var til stede ved møderne, ændrede normerne og møderitualerne. Møderne startede med, at lederen informerede om opdateringer, som var vigtige for personalets arbejde. Indledningen med den vigtige information og direkte kommunikation fra lederen til medarbejderne tolkes til at være en normal del af mødekulturen på det private botilbud. Den præcise kommunikation fra lederen til medarbejderne styrker den relationelle koordinering, idet informationen bliver kommunikeret præcist. Præcis kommunikation mindsker risikoen for misforståelser og fejl angående den information, som bliver videredelt (Gittell, 2011). Jeg lagde mærke til, at personalet var helt stille under lederens indledende tale – men også senere hen, når lederen gav sit besyv til det, som blev diskuteret. Det kan påtænkes, at stilhed var normalt. Til modsætning blev det senere hen på mødet hen på observeret, at medarbejdere begyndte at afbryde hinanden, men at de forsat ikke afbrød lederen (Logbog, 8: 18). Stilheden må dermed tolkes som et møderitual, hvor personalet forholder sig stille, mens lederen taler til møderne, men at dette ritual ikke er gældende i samme grad, hvis det er en kollega, som taler (Schultz, 1990)

Senere hen mod slutningen af mødet observerede jeg en situation, hvor manglende koncentration tydede på at påvirke en af medarbejderens følelse af respekt. Til et møde ønskede Medarbejder H at fortælle noget. Medarbejder G og F forsatte med at tale, hvilket jeg tolkede som, at de var ukoncentrerede. Medarbejder H, som ønskede at tale spurgte flere gange Medarbejder G og F, om de var klar til at lytte. Det virkede til, at den manglende opmærksomhed irriterede Medarbejder H (Logbog, 2: 6). Med afsæt i teorien om relationel koordinering, så kan det påvirke medarbejderens relation til disse kollegaer, hvis den pågældende medarbejder ikke føler sig respekteret (Gittell, 2011). Til mødet var der en forskel mellem medarbejderens forståelse for, hvordan de skal handle. Situationen kan sættes op mod starten af mødet, hvor lederen talte og medarbejderne var stille. Dette peger på en højere grad af autoritet i samspillet med lederen end med en kollega. (Schultz, 1990). En medarbejder beskriver i et interview, at der er forskel på møderne, alt efter om lederen er til stede: ”og møder (...). Der er [anonymiseret] der jo, og jeg oplever faktisk, at der er meget forskel på, når [anonymiseret] ikke er der, og når [anonymiseret] er der” (Interview M: 31). Citatet

fremhæver, at ledelsens tilstedeværelse har en betydning for mødernes udfoldelse, hvilket ligeledes blev observeret. Observationerne indikerer, at normerne i (møde)kulturen på det private botilbud tilskriver en større respekt for medarbejdernes tale, når lederen er til stede (Schultz, 1990).

Under møderne på det privat botilbud observerede jeg en situation, hvor misforståelserne eller begrænset kommunikation kom til udtryk. Under et personalemøde talte personalet flere gange om, at de havde forskellige måder at handle på. På et tidspunkt under mødet sagde Medarbejder D ”... *der er nogle, som er bedre end andre...*”. Til dette svarede Medarbejder F ”*så er jeg god til at være glad*”. Medarbejder D kommenterede ikke videre på dette, men vendte sit ansigt væk, og talte videre om noget andet med nogle andre medarbejdere (Logbog, 2: 5). Det kan tolkes, at den første medarbejder havde en klar forventning om, hvordan en situation skal håndteres. Det var dog ikke alle medarbejdere, som handlede på den måde, som var forventet. Det peger på, at der i kulturen på botilbuddet eksisterer en klar forventning om, hvordan man burde handle, når man er på arbejde. Det er dermed et udtryk for et skred i kulturen, når alle medarbejderne har en forventning, men forventningerne ikke er ens (Schultz, 1990). Til det samme møde talte personalet om, at de lavede skemaer som støtte og hjælp til beboerne. Medarbejder F spurgte ind til, om de lavede skemaer til en bestemt situation. Medarbejder J svarede højlydt til dette ”*det troede jeg du vidste!*”, hvortil Medarbejder F lige højlydt svarede tilbage ”*det gør jeg også!*” (Logbog, 2: 5). Senere hen fortalte en anden medarbejder til mig, at

”[...] fordi jeg virkelig bliver træt, så den kan godt blive meget (...) personlig. Fordi jeg har fået nok oppe i mit hoved. Altså så jeg kommer til at kamme det over måske, ikke kamme det over, men jeg kan godt blive sådan bidende eller snærende” (Anonymiseret).

Det kan påtænkes, at det netop var dette, som skete i den observerede situation. Det kan tyde på, at kollegaens kommentar blev oplevet som for meget og påvirkede medarbejderens reaktion. Ifølge teorien om relationel koordinering kan sådanne kommentarer påvirke kommunikationen mellem de to medarbejdere formål (Gittell, 2011). Den korte og højlydte samtale mellem de to medarbejdere sluttede ved, at lederen lukkede for samtalen, hvortil Medarbejder F sukkede højlydt (Logbog, 2: 5). De spydige og højlydte kommentarer kan forstås som et udtryk for et symbol for en frustration mellem personalet. Situationen kan være et resultat af, at en medarbejder ikke har forstået/fået fortalt, hvornår (og hvorfor) de laver skemaer for beboerne. Den anden medarbejder kan have følt frustration over, at skemaerne ikke er en åbenlys del af hverdagen for alle i personalet. Observationen kan tolkes som en myte om, at der forventes en fælles forståelse af den faglige

tilgang. Misforståelserne og den begrænsede kommunikation må formodes at påvirke medarbejdernes arbejde, idet der opstår en forskel i medarbejdernes praksis (Schultz, 1990).

Under et andet møde på det private botilbud observerede jeg, hvordan en handling blev forsøgt videreført på baggrund af tidligere erfaringer. Medarbejderne på botilbuddet sad ved bordet i personalerummet og talte til et møde om, hvordan de skulle håndtere en situation vedrørende beboerne. Medarbejder J fremhævede en løsning på en situation, som beboerne ifølge medarbejderen havde givet positiv feedback om. I samtalen under mødet benyttede Medarbejder J sin tidligere erfaring og oplevelse i sin argumentation om løsningen af situationen. Argumentationen blev dog argumenteret imod, da Medarbejder G, som er nyere ansat, svarede, at vedkommende havde hørt negativ feedback fra beboerne om løsningen på situationen (Logbog, 10: 22). Med udgangspunkt i det symbolske kulturperspektiv kan det forstås, at myten bliver udfordret, idet en anden medarbejder sætter sig imod beslutningsnormen. Ansættelsen af nye personer kan medføre forandringer i beslutningsnormer (Schultz, 1990). I sammenhæng med overstående observation fortalte Medarbejder J på et tredje møde om, hvordan de i personalet førhen har håndteret en situation vedrørende en beboer. Medarbejder J foreslog at håndtere situationen på en bestemt måde, som flere medarbejdere førhen havde oplevet virkede, da beboerens insistens på svar faldt i en periode. Der var flere medarbejdere, som ”bare havde fortalt dette” til en beboer for at løse vedkommendes spørgsmål (Logbog, 2: 5). Det indikerer, at der var en ubeskrevet måde at tilgå og løse situationen på, som nu blev taget op i personalegruppen (Schultz, 1990). Medarbejder G kommenterede, at håndteringsløsningen gik imod personens faglige integritet, hvilket står i modsætning til Medarbejder Js fortælling om tidligere håndtering af situationen. Ifølge min fortolkning af situationen virkede Medarbejder G forundret over, at håndteringsmetoden førhen overhovedet var blevet benyttet på botilbuddet. Det er værd at bemærke, at denne samtale udfoldede sig mellem to ansatte, som havde været ansat i forskellig tid (Logbog, 2: 5). Udtalelsen tyder på, at det kun var noget af personalet, som havde en indirekte legitimering af, hvordan situationen skulle håndteres, men som ikke var anerkendt af hele personalegruppen. Med udgangspunkt i denne episode kan det tolkes, at der på botilbuddet eksisterer mere end én forståelse for, hvordan praksis skal være (Schultz, 1990). Jeg observerede, at det udviklede sig til at være en diskussion mellem personalets forståelse af beboernes ønsker og personalets tidligere erfaring. En medarbejder fortalte, at vedkommende sammenlignede flere ting på botilbuddet med erfaringer fra tidligere arbejdspladser.

”Altså der er jo selvfølgelig mange ting, jeg sådan kommer til at sammenligne med i forhold til, hvordan var det, der hvor jeg kom fra, og hvordan er det her. Og det er i det hele taget. Hvordan snakker man i rummet? Hvordan ser herud? Hvad vælger man at hænge op?” (Anonymiseret).

Medarbejderen forklarede, at vedkommende anvender tidligere erfaringer fra praksis i arbejdet på det private botilbud ved at videreføre tilgange, som tidligere har været succesfulde (Anonymiseret). Medarbejderens inddragelse af tidligere erfaring fra praksis kan forstås som et verbalt udtryk for kulturens normer, idet medarbejderen forsøger at skabe mening i den nye kultur på baggrund af tidligere erfaring (Schultz, 1990).

I modsætning til møderne på det private botilbud fortog jeg ikke deltagerobservationer til møder på kommunale botilbud. Og det var dermed ikke muligt at observere, hvordan kulturen kom til udtryk i kommunikationen til møder i personalegruppen. Jeg valgte derfor at spørge informanterne i interviewene ind til, hvordan de udtrykte deres mening til møder i personalegruppen. En af medarbejderne fortalte, *”der er vi er meget højlydt inde på min afdeling”* (Interview T: 36). En anden medarbejder fortalte, *”Jeg siger tingene direkte. Jeg prøver at lade at lade være med at være for intens, hvis du forstår (...) Sådan at lytte til andres argumenter. Men jeg siger tingene tydeligt og direkte”* (Interview X: 39). Medarbejdernes udtalelse kan tolkes som, at medarbejderne har mulighed og lyst til at dele deres meninger – også selvom de er forskellige. Med udgangspunkt i begrebet psykologisk tryghed er det disse oplevelser, som kan styrke medarbejderes følelse af psykologisk tryghed (Edmonson, 1999). Det indikerer, at det er en del af kulturen, at medarbejderne udtrykker deres mening. Og taler sammen om, hvordan de skal forholde sig til/ændre praksis på botilbuddet (Schultz, 1990). Det er ud fra empirien ikke muligt at vide, om disse udtalelser gør sig gældende i praksis til møderne – og ikke mindst også, om alle medarbejderne på det kommunale botilbud mener det samme. Med udgangspunkt i en medarbejders udtalelse i et interview tyder det på, at miskommunikation mellem medarbejderne opstår på møderne. Medarbejderen fortalte,

”Perception, altså ens perception af den samtale man har. Man tror man har hørt og talt, og er det samme sted. Og så viser det sig, at det er man faktisk ikke. Så hele den kommunikative. Den tænker jeg meget over. Jeg synes, den er svær at mestre.” (Interview Z: 51).

Ifølge medarbejderen ville det styrke botilbuddets faglighed, hvis de forbedrede kommunikationen mellem dem, så miskommunikation ikke ville opstå (Interview Z: 51). Med afsæt i Schultz symbolske kulturperspektiv må det forstås, at der ikke er en fælles retningslinje for, hvordan medarbejderne skal forstå opgaverne, rutinerne og praksissen. Ligeledes tyder det på, at

misforståelserne er et udtryk for manglende referater og dokumentation. Jeg vil nævne, at de begrænsede muligheder for indsigt i praksis under møderne kan betyde, at observationerne ikke giver grundlag for at konkludere, at fysiske symboler ikke er til stede (Schultz, 1990). Under en deltagerobservation observerede jeg ét fysisk symbol som en indikation på, hvordan ledelsen har valgt at kommunikere med vikarerne på botilbuddet. Inde i personalerummet på det kommunale botilbud stod en kasse med skriften ”*Postkasse – til spørgsmål fra vikarerne. Skriv jeres spørgsmål – også gerne anonymt – hvis du ser at vi har forskellig tilgang til borgerne. Så vil vi tage det op på teammøde, beslutte en tilgang og skrive det ind i strukturen*”. Jeg observerede, at der ikke lå noget i kassen på det tidspunkt, som jeg lagde mærke til den (Logbog, 6: 14). Det tyder på, at ledelsen botilbuddet er bevidst om, at der er forskellige tilgange til beboerne, siden denne postkasse står på kontoret. Det er dog ikke muligt at vide i hvilket omfang den bliver benyttet, og om ledelsen og medarbejderne tager spørgsmålene op til et møde (Schultz, 1990).

4.1.3 Delkonklusion

I første analysekapitel blev det analyseret, hvordan organisationskulturen på de to botilbud kom til udtryk i kommunikationen i hverdagen og til møder. Kulturen kom til udtryk gennem fysiske, verbale og handlingssymboler. Særligt miskommunikationen på det kommunale botilbud fremstår som et symbolsk udtryk for kulturen på botilbuddet. Fjernsynet kan tolkes som et fysisk symbol på begrænset kommunikation mellem medarbejdere om faglige og personlige emner og dermed en øget risiko for miskommunikation. Begrænset præcis kommunikation indikerer, at medarbejderne i højere grad har forskellig praksis, og måde at håndtere situationer på. Analysen af symbolerne peger på en kultur, hvor medarbejderne på det kommunale botilbud har en begrænset kommunikation i hverdagen. Samt upræcis kommunikation på møder, som gør, at medarbejderne arbejder forskelligt, hvilket kan skabe en mindre oplevelse af samarbejde og psykologisk tryghed. På det private botilbud kom organisationskulturen ligeledes til udtryk i deres kommunikation i hverdagen, men særligt også i mødesammenhænge. I analysen blev det fremhævet, at medarbejderne på det private botilbud må formodes at være påvirket af begrænsningerne i forhold til hvilke kommentarer og perspektiver, som havde relevans. Med udgangspunkt i det symbolske kulturperspektiv kan de verbale symboler forstås som et udtryk for kulturen. Dette kan antages at påvirke medarbejdernes følelse af psykologisk tryghed og gensidig respekt, hvis der er grænser for, hvad de må sige under møderne. På baggrund af analysen tyder det på, at der i kulturen på det private botilbud er en forventning om, at medarbejderne ved, hvordan de skal handle i bestemte situationer samt katastrofescenarier. Der var ikke behov for fælles retningslinjer, men derimod en ledelsesmæssig tro

på, at medarbejderne handler forsvarligt. Det peger på, at der opstår en myte om en indirekte legitimering af handlinger, idet det ikke menes at være nødvendigt at nedskrive retningslinjer for, hvordan situationer skal håndteres.

4.2 Medarbejderrelationer

På baggrund af feltnoterne og interviewene med medarbejderne tyder det på, at medarbejderrelationer er en integreret del af kulturerne på det private og kommunale botilbud. Jeg vil i dette afsnit analysere, hvordan organisationskulturen kommer til udtryk i medarbejderrelationerne, samt hvordan det formodes at påvirke medarbejdernes samarbejde og relation.

4.2.1 Relationer i medarbejdergruppen

På det private botilbud var mellem tre til ni medarbejdere på vagt til de observationer, hvor jeg var til stede. Det skal nævnes, at medarbejderne selv fortalte, at antallet af medarbejdere på vagt var usædvanligt – og at de var for mange. Grundet antallet af medarbejdere var det muligt at observere relationerne i en større medarbejdergruppe. Medarbejderne på det private botilbud havde ofte personlige samtaler før, under og efter møderne. Samtalerne kunne spænde bredt fra politiske meninger, opdateringer fra deres personlige liv, samt anekdoter af mere privat karakter (Logbog, 8: 19). Jeg har taget et etisk valg om ikke at gengive præcise eksempler på personlige samtaler, idet disse samtaler har været af privat karakter, som ikke menes at have relevans for besvarelse af problemformuleringen. En uddybning af dette er beskrevet i afsnittet '3.2.1.1 Udførelse af deltagerobservation'. Under deltagerobservationerne lagde jeg mærke til, at det oftest var de samme medarbejdere, som havde personlige samtaler. Det kan tolkes, at de pågældende medarbejdere havde et positivt forhold til hinanden. På et tidspunkt under en deltagerobservation sad jeg i personalerummet, hvor Medarbejder J, N og K sidder. Medarbejderen K sad i et lille afskærmet hjørne, som på baggrund af min fortolkning muligvis var et ønske om mere ro til arbejdet. Medarbejder J og N sad ved det store personalebord i midten af rummet, og talte sammen. På et tidspunkt under observationen møder Medarbejder F ind til vagt. Den nytilkommende Medarbejder F går over til Medarbejder K, som sidder i hjørnet, hvor de hvisker om noget sammen (Logbog, 8: 18). Det var ikke tydeligt, hvad de talte om, men jeg fandt det bemærkelsesværdigt, at de hviskede – måske fordi det var privat eller af hensyn til de medarbejdere, som sad ved personalebordet. Medarbejder J og N virkede ikke til at reagere betydeligt på situationen, hvilket kan tolkes som, at

det er en vant oplevelse. Situationen blev kun observeret én gang, men kan i et symbolsk kulturperspektiv tolkes som et muligt handlingssymbol, der indikerer en uformel kommunikation mellem medarbejderne (Schultz, 1990).

Efter at have været til stede ved gentagende vagter på det kommunale botilbud med forskellige personalesammensætninger bemærkede jeg, hvordan nogen af medarbejderne virkede til at have en bedre relation til hinanden end andre. De medarbejdere der indgik i personlige samtaler, og spurgte ind til hinandens liv, var ofte grupperet efter alder og/eller køn, hvilket kan indikere, at sociale relationer i hverdagen dannes med udgangspunkt i fællestræk. Under en deltagerobservation observerede jeg at særligt to af medarbejderne, O og U, havde en positiv relation til hinanden, og at deres samarbejde fungerede godt. Den ene af medarbejderne fortalte senere hen i et interview,

”Det er jo forskelligt fra medarbejder til medarbejderen. Men for eksempel med [anonymiseret], som jeg var på arbejde med, da du var. [Anonymiseret] og jeg vi smutter lige hurtigt ind i grovkøkkenet eller et eller andet ikke. Sådan vi gør sådan og sådan. Kan du mærke det der? Ja, det kan jeg også godt. (...) Altså vi laver lige en hurtig brief kan man sige ikke altså. Så tager vi den derfra” (Interview T: 35).

Set igennem med det relationelle koordineringsbegreb hyppig kommunikation kan relationen mellem medarbejderne påvirke samarbejdet. Relationerne mellem medarbejdere opstår i højre grad, hvis de taler sammen om forskellige emner – også de personlige. Med personlige emner menes det ikke, at medarbejderne skal fortælle dybdegående om deres privatliv, men f.eks. om hvilke blomster de har plantet i haven. Hyppigere kommunikation mellem medarbejderne om både personlige og professionelle emner vil formodes at styrke deres relation, og dermed muligheden for at opnå botilbuddets vision (Gittell, 2011).

I personalerummet på det private botilbud stod et stort bord med en skærm for enden. Til møderne lagde jeg mærke til, at personalet ikke sad tæt på bordet, men altid spredte sig lidt ud, så alle kunne se skærmen. Skærmen kan fortolkes som et fysisk symbol på et fælles hensyn, som medarbejderne tager til hinanden. Det indikerer, at det er en norm på det private botilbud at gøre plads til, at alle kan være med (Schultz, 1990). Under møderne var flere forskellige snacks placeret på bordet. Umildbart fremstår dette ikke, som noget med særlig betydning, men jeg lagde mærke til, at nogle medarbejdere fra personalet sendte snacks på runde blandt kollegaerne (Logbog, 2: 6). Det kan tolkes som, at snacksene er et udtryk for et fysisk symbol i organisationen, som skaber et fællesskab mellem personalet. Og at det er en del af normen at være opmærksom på sine kollegaer (Schultz,

1990). Medarbejderne virkede til at tilpasse sig efter hinandens behov enten efter gensidig lyst eller aftale. Under en deltagerobservation på det private botilbud blev de individuelle hensyn fremhævet af lederen. Lederen talte med Medarbejder N og G i personalerummet inden et møde. Det blev påtalt, at der var mange individuelle hensyn, som må tages mellem medarbejderne. Til dette svarede Medarbejder N, at det ikke var for mange hensyn (Logbog, 8: 18). Hensyn i personalegruppen kan forstås som et udtryk for anerkendelsesritual, hvor medarbejderne tager hensyn og giver plads til sine kollegaers individuelle behov. Det kan tolkes som et symbol på fællesskab, gensidig respekt og delt viden mellem medarbejderne (Schultz, 1990). Med afsæt i begrebet delt viden indikerer hensynene, at medarbejdere har en forståelse for hinandens opgaver. Samtidigt, hvis en medarbejder har behov for støtte, kan det antages, at det er muligt at kommunikere sit behov (Gittell, 2011).

Til flere af møderne på det private botilbud blev det observeret, at medarbejderne enten ubevidst eller bevidst gentagende gange udførte et anerkendelsesritual. De nikkede anerkendende til hinanden, hvis en anden medarbejder kom med udtalelser, som de virkede til at være enige i (Schultz, 1990). Hvis en medarbejders udtalelse blev mødt med uenighed fra en eller flere i medarbejdergruppen, observerede jeg, at nogle medarbejdere argumenterede for deres mening, mens andre trak sig og blev stille. Det er iøjnefaldende, at de samme medarbejdere virkede til at trække deres mening tilbage, hvis de blev mødt med modargumenter. På baggrund af Gittells begreb gensidig respekt kan det tolkes, at tilbagetrækningen skyldes en usikkerhed om, hvorvidt ens faglige mening og tanker bliver respekteret af kollegaerne. Oplevelse af gensidig respekt kan påvirke medarbejderens samarbejde, hvis nogle oplever, at deres mening ikke altid bliver lyttet til/forstået (Gittell, 2011). Hen mod slutningen af et møde sagde lederen, at de (personalet) kan have en undren på hinandens praksis, uden det er rigtigt eller forkert. Udsagnet kan ses som et symbolsk udtryk for en kultur, hvor gode relationer vægtes højere end intern kritik. Det kan derved tolkes som en legitimering af personalets individuelle måder at håndtere en situation på (Schultz, 1990).

Det private botilbud har en personalehåndbog, som omfatter en række retningslinjer. Ved læsningen af personalehåndbogen lagde jeg særligt mærke til, hvordan stresspolitikken var beskrevet omfattende. Kapitlet var det største i personalehåndbogen, og startede med en beskrivelse af, hvordan medarbejderne arbejder indenfor et erhverv, som er et sårbart arbejdsområde. Stresspolitikken omhandlede, hvordan stress opstår, og hvordan medarbejdergruppen, ledelsen og den enkelte medarbejder skal håndtere egen eller andre medarbejders stress (Logbog, 8: 19). Personalehåndbogen kan ses som et fysisk symbol på den forventede relation mellem medarbejderne. Det indikerer et ønske, at medarbejderne har et ansvar for hinandens velfærd

(Schultz, 1990). I sammenspil med det ønskede fælles ansvar for hinanden på det private botilbud fortalte flere af medarbejderne, at de sparrede meget med hinanden angående beslutninger vedrørende praksis. *"Jeg bruger mine kollegaer rigtig meget"* (Interview Y: 44). Citeringen er uddrag fra et interview, hvor en medarbejder fortalte om, hvordan personen i høj grad benytter sine kollegaer. Hyppigheden i deres refleksioner med hinanden udenfor møderne i deres pauser er interessant, idet det tyder på, at hyppig kommunikation mellem medarbejderne er en del af kulturen på botilbuddet (Gittell, 2011). Og gennem det symbolske kulturperspektivs begreb myter kan det tolkes, at beslutningsnormen indebærer en forståelse af, at beslutninger ikke kan tages, før de er blevet reflekteret over i fællesskab. Det peger på, at refleksioner er en forankret del af organisationen, som kontinuerligt bliver reproduceret (Schultz, 1990). Ifølge teorien om relationel koordinering og begrebet delt viden opnår medarbejderne en fælles forståelse for praksis i forhold til den enkelte beboers adfærd og behov for støtte (Gittell, 2011).

Både medarbejdere fra det kommunale og private botilbud beskrev forskelle mellem medarbejderne, som påvirker ensartetheden af praksis. Medarbejder T fra det kommunale botilbud fortalte i et interview, at personalet består af forskellige mennesker, hvilket menes at have betydning for praksis. Medarbejderen forklarede, at vedkommende ikke mente, at det var muligt, at alle personer kunne arbejde på ens måde. Medarbejderen fortalte, *"Men der er altid et ønske om, at vi især med den her borgergruppe er nærmest en til en ens ikke, men det er virkelig svært. [...] Altså det er sådan lidt utopi tror jeg (...) i den her profession egentlig (...)"* (Interview T: 34). Med afsæt i det symbolske kulturperspektiv kan det tolkes, at der på botilbuddet eksisterer forskellige normer og syn på praksis, idet det tyder på, at der ikke er en ens beslutningsnorm, som legitimerer medarbejdernes handlinger. (Schultz, 1990). Ifølge teorien om relationel koordinering opstår forskellene i praksis, når medarbejderne ikke har en fælles viden om, hvordan arbejdsopgaverne skal forstås, og påvirker kollegaerne. Samtidigt opstår disse forskellige i praksis ligeledes, hvis kommunikationen mellem medarbejderne ikke er hyppig og præcis (Gittell, 2011).

Forskellen mellem medarbejderne blev omtalt af en medarbejder fra det private botilbud – men fra et mere positivt perspektiv. Personen forklarede, at medarbejderne er forskellige personer, men at de stadig formår at have den samme faglige tilgang og struktur, selvom de gør ting i praksis på forskellige måder. Medarbejderen mente, at de forskellige syn på praksis er det bedste for beboerne. Det var særligt de forskellige uddannelser, som personalet besidder, der kan give gode refleksioner over praksis ifølge medarbejderen (Interview K: 29). Med udgangspunkt i medarbejdernes fortællinger kan det gennem det symbolske kulturperspektiv forstås, at kulturen på det private

botilbud i højere grad tillader flere perspektiver. Det medvirker til, at meningskabelse oftere sker i fællesskab i medarbejdergruppen (Schultz, 1990). Modsat blev forskellighederne i medarbejdergruppen på kommunale botilbud oplevet som hæmmende for en ensartet praksis. Medarbejderne bliver lært op gennem tre vagter med en anden medarbejder. Flere af medarbejderne havde oplevet, at kollegaerne arbejder på forskellige måder. Elementer af praksissen på botilbuddet afhænger derved af, hvem som er på vagt.

”[...] Det var meget afhængigt af, hvilken person der var på vagt. Hvad for nogle regler der ligesom var. Men der var noget, der var forholdsvis ens. Og så var der noget der var meget, meget forskelligt” (Interview Z: 49). En anden medarbejder fortalte ligeledes, *”Ja. Det er tit jeg har tit oplevet [...]. Og så lige pludselig en dag, så er der en medarbejder, der siger ”jamen, det har jeg da aldrig gjort. Det har da aldrig fået at vide, da jeg blev lært op her [...]. Og så det har jeg aldrig vidst, at I andre gjorde på en anden måde”* (Interview X: 39).

Udtalelserne viser, at forskelle i medarbejdernes oplæring påvirker, at medarbejderne ikke er ens informeret om, hvordan de skal arbejde på botilbuddet. Medarbejderen fortalte, at disse uoverensstemmelser ofte sket ved små detaljer, som kan være svære at skrive ned i en skriftlig struktur (Interview X: 40). På baggrund af udtalelserne tyder det på, at den forskellighed er en del af deres praksis, hvilket må formodes påvirker medarbejdernes relationer til hinanden. Den upræcise kommunikation mellem medarbejderne på det kommunale botilbud vil med udgangspunkt i relation koordinering påvirke samarbejdet mellem medarbejderne og den gensidige respekt (Gittell, 2011).

4.2.2 Dynamikken mellem erfarne og nyansatte medarbejdere

Forskellen mellem at være erfaren og nyere ansat blev understreget af medarbejderne på det private og kommunale botilbud. Medarbejder Y på det kommunale botilbud fortalte, at det er svært at ændre på nogle ting ved praksis, som har eksisteret i mange år. Og særligt er det svært at skabe forandringer, hvis det ikke er ofte, at nyansatte bliver tilføjet til personalegruppen. En anden medarbejder påtalte en vigtighed i at ændre på måden, hvor beslutninger bliver fortaget på baggrund af, at flertallet bestemmer (Anonymiseret). Udtalelsen kan tolkes som en stærk afstandtagen til den etablerede beslutningsnorm, og dermed et tydeligt verbalt symbol. Det tyder på, at medarbejderen har oplevet, at de erfarne ansatte i personalegruppen har nogle fælles normer, som kan gøre det svært for andre medarbejdere at få indført deres forslag til arbejdet med beboerne (Schultz, 1990). Afslutningsvis forklarede medarbejderen, *”[...] Og det er noget, vi også skal have ledelsen med ind*

over, fordi vi kan ikke (...). Vi sidder i rollerne, så vi kan ikke rykke det selv. Vi skal have andre øjne for at arbejde med det her” (Anonymiseret). Med udgangspunkt i citatet peger det på, at det er svært for personalet at blive enige om nogle beslutninger, fordi de arbejder indenfor hver deres forståelse af praksis (Schultz, 1990).

Parallelt med det kommunale botilbud fortalte nogle af medarbejderne på det private botilbud, at der er en forskel mellem nyere ansatte og de mere erfarne. Det private botilbud har fornyeligt fået en ny ledelse, hvilket har medført en betydelig udskiftning blandt personalet (Interview Y: 42). En medarbejder fortalte i et interview om, hvilken betydning dette har: *”Altså der er ikke nogen tvivl om, at her der er jo nogle gamle medarbejdere, og nogle har et større talerør end andre. Og det skal ikke lyde negativt, men der er jo bare nogle, der er mere introverte, ekstroverte og så videre”* (Interview M: 31). Til et interview fortalte en anden medarbejder, at alles stemme talte ligeligt. Medarbejderen fortalte dog også, at det kan være svært, at nogle medarbejdere er mere fastholdt i deres tidligere erfaringer fra botilbuddet. Det opleves til tider sværere for nyere medarbejdere at ændre den eksisterende praksis (Interview K: 32). Udtalelsen peger på, at de mere erfarne medarbejdere har lettere ved at fortælle deres perspektiv. Det har betydning for, hvilke medarbejdere der har indflydelse på beslutninger vedrørende den ønskede praksis (Schultz, 1990).

En medarbejder påtalte i den forbindelse følgende:

”Det kan godt give en vis magt at være fagligt dygtig og kunne argumentere for sine ting og så videre. Og så noget med at have historik også med sig. Så det kan jo godt nogle gange være det der i hvert fald også får lov til at være med til at træffe nogle beslutninger. (...)” (Interview M: 31).

Med udgangspunkt i citatet indikerer det en forskel mellem nyere og ældre ansatte på botilbuddet, hvilket kan forstås som et verbalt symbol på en myte i kulturen. De erfarne ansatte har en større indflydelse på det, som bliver besluttet på botilbuddet, hvilket må formodes at skabe en ulighed blandt personalet. Det betyder, at beslutninger i højere grad må forventes at blive besluttet med udgangspunkt i det, som de erfarne medarbejdere mener vil være bedst på botilbuddet (Schultz, 1990). De erfarne medarbejdere menes også til at have en større viden om botilbuddets beboere. En medarbejder beskrev i et interview, at der er en forskel mellem medarbejderne, som har arbejdet på botilbuddet i længere eller nyere tid. De erfarne ansatte har en anden relation til beboerne, som kan skabe udfordringer (Interview K: 2). Med udgangspunkt i myter som verbalt symbol vil legitimeringer af handlinger i kulturen være sværere at ændre for nyere medarbejdere. Det er dog

sandsynligt, at kulturen kan blive ændret i takt med tilkomsten af nyere medarbejdere (Schultz, 1990).

Udviklingen på det private botilbud blandt personalet og i praksis blev ligeledes omtalt af Medarbejder Y. Medarbejderen fortalte i et interview, at med det nyere personale og ledelse er fokus rettet mod udvikling og struktur, hvilket medarbejderen mener er positivt (Interview Y: 42). *"Jeg har en masse erfarne kollegaer, og det er bare rigtig fedt, fordi jeg kan spørge og vil gerne fortælle mig, og jeg kan suge alt deres viden"* (Interview Y: 42). Ens med citatet fortalte en anden medarbejder, at *"[...] det gamle personale har jo erfaring med sig, som er en kæmpe fordel for os andre"* (Interview K: 27). Flere af medarbejderne fortalte, at de særligt benytter erfarne kollegaer til besvarelse af spørgsmål, som dukker op. Det indikerer, at nyere ansatte i høj grad lærer af sine kollegaer, hvilket har betydning for kontinuiteten af de eksisterende normer i kulturen (Schultz, 1990). Som beskrevet tidligere foregik nogen af deltagerobservationer på det private botilbud til møder i personalegruppen. Det blev ved gentagende møder observeret, hvordan en medarbejder (som har været ansat i længere tid) ofte havde det sidste ord, hvis der opstod en uenighed. Det er derved værd at bemærke, om de andre medarbejdere har en lige stor mulighed for at have det sidste ord. Eller om beslutningen om en tilgang fremstår som fælles, selvom det stadig er én person, der har det sidste ord (Logbog, 10: 22). Med udgangspunkt i begrebet myter kan det tolkes, at de mere erfarne medarbejdere har en stærkere position til at definere beslutningsnormen. Hvilket peger på, er et udtryk for kulturen på det private botilbud (Schultz, 1990). Under møderne fik Medarbejder D ordstyrerrollen. Ordstyren havde ret til at afbryde samtaler, hvis det ikke menes, var relevant for det pågældende emne (Logbog, 1: 2). Det skal understreges, at ordstyrerrollen virkede til at være nødvendig i forhold til antallet af medarbejdere, som alle havde ret til at fortælle deres tanker og meninger. Medarbejderen M forklarede ligeledes, at det ikke nødvendigvis er negativt med en ordstyrer, men at *"[...] det skaber bare nogle dynamikker på en eller anden måde, altså alt efter hvem der har hatten på"* (Interview M: 31). Det kan tolkes som, at lederen er med til at videreføre kulturen vedrørende de mere erfarne medarbejders magt, idet det oftest var den samme erfarne medarbejder, som var ordstyrer. Det kan argumenteres for, om ligheden mellem medarbejderne vil forstærkes, hvis nogle af de nyere ansatte medarbejdere fik muligheden for at være ordstyrer – og dermed have det sidste ord (Schultz, 1990). Om kulturen er ved at udvikle sig i takt med den nye ledelse og det nye personale, er ikke muligt at vide på baggrund af specialets empiri. Det er dog benævnelsesværdigt, at en medarbejder selv nævnte tvivlen i et interview. *"Men enten er det mig (...) der har vænnet mig til eller også er der bare sket en udvikling på det her år. Jeg tror, at vi er i*

en proces nu [...]” (Interview M: 1). Citatet tyder på, at medarbejderne gradvist tilpasser sig kulturen på botilbuddet og dermed bliver en del af dens normer.

4.2.3 Delkonklusion

I andet analyseafsnit blev det analyseret, hvordan kulturen på botilbuddene kommer til udtryk ved medarbejderens relationer til hinanden. På baggrund af analysen om medarbejderrelationer peger det på, at relationerne mellem medarbejderne påvirker medarbejderens samarbejde og praksis. På det private botilbud havde medarbejderne en positiv relation til hinanden, som indebar samtaler personlige samtaler og grin. Den hyppigere kommunikation mellem medarbejderne om både personlige og professionelle emner vil styrke deres relation. Symboler for fællesskab, gensidig respekt og delt viden mellem medarbejderne giver udtryk for en kultur, hvor det er en norm at gøre plads til hinanden, være sammen om fællesskabet og have ansvar for hinandens velfærd.

Med udgangspunkt i begrebet myter i det symbolske kulturperspektiv kan det forstås som et udtryk for en kultur, hvor beslutninger ikke træffes uden forudgående refleksion i organisationen. Derimod peger analysen på, at der på det kommunale botilbud ikke findes en ens beslutningsnorm, som legitimerer medarbejdernes handlinger. Årsagen kan tolkes til at være, at der på botilbuddet eksisterer forskellige normer og syn på praksis mellem medarbejderne, hvilket skaber flere forskellige beslutningsnormer.

På både det kommunale botilbud og det private botilbud kom kulturen til udtryk i forskellen mellem de nye ansatte og de erfarne medarbejdere. Med udgangspunkt i analysen tyder det på, at kulturen på det kommunale botilbud bliver udtrykt ved, at de er mere erfarne ansatte i personalegruppen, har nogle fælles normer, som kan være svært for nyere medarbejdere af ændre. Det indikeres, at det på begge botilbud var nemmere for de erfarne ansatte at fortælle deres perspektiv. De havde derved en større magt om de beslutninger, som tages på botilbuddene. I takt med at nyere medarbejdere kommer til i personalegruppen, og antallet af de mere erfarne medarbejder bliver mindre, vil det formodes løbende at ændre kulturen på botilbuddene.

5. Diskussion

I denne diskussion vil jeg reflektere over, hvordan analysens fund om medarbejderkultur kan være påvirket af organisatoriske forhold på de to botilbud. Inddragelsen af den eksisterende forskning på området samt samfundsfokusset bidrager til at belyse, hvordan omtalen af botilbuddenes medarbejdere påvirkes af den politiske debat. Afslutningsvis i diskussionen vil jeg kritisk reflektere over specialets muligheder og begrænsninger.

5.1 Analysens fund i sammenspil med eksisterende forskning

I følgende diskussionsafsnit ønsker jeg at reflektere over analysens fund i sammenhæng med den eksisterende forskning på området. Det vil blive diskuteret, om den eksisterende forskning på området stemmer overens med analysens fund. Undersøgelser og artikler, der inddrages i dette afsnit, er dem, der blev identificeret i litteratursøgningen i specialets indledning. Dette diskussionsafsnit vil bære præg af, at forskningen på området har været begrænset. Derfor vil analysens fund være beskrevet i sammenspil med den begrænsede eksisterende viden, som mest tager udgangspunkt i elementer tilhørende kultur.

Analysen viste, at organisationskulturen kom til udtryk i medarbejderrelationerne.

Medarbejderrelationerne har betydning for, om medarbejderne føler sig trygge ved hinanden. På det private botilbud var relationerne mellem medarbejderne mere sociale, hvilket må formodes styrker deres samarbejde – og trygheden ved hinanden. Det var en del af kulturen, at medarbejderne havde samtaler af personlig karakter. På det kommunale botilbud var relationerne begrænset, hvilket medarbejderne påtalte havde indflydelse på deres samarbejde og praksis, idet de ofte ikke havde den samme forståelse. I evalueringen *Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud. Evaluering af implementering af LA2u på botilbud for mennesker med udviklingshæmning* (Liversage, 2024) blev det påpeget, at botilbud som ønskede at implementere LA2u-metoden først måtte forbedre den psykologiske tryghed blandt medarbejderne (Liversage et al., 2024: 8). Selvom evalueringens fokus ikke var på selve kulturen på botilbuddene, er det interessant, at trygheden imellem medarbejderne bliver fremhævet som essentielt for at have en vellykket implementering. Evalueringen er værd at bringe i denne diskussion, fordi det kommunale botilbud har LA2-metoden fremhævet, som deres faglige tilgang. Set i lyset af evalueringen kan det argumenteres for, at det kommunale botilbud ikke havde formået at styrke den psykologiske tryghed mellem medarbejderne inden de implementerede LA2. Det kan tolkes, at hvis der på det kommunale botilbud herskede en kultur, som understøtter den psykologiske tryghed, så vil misforståelserne angående praksis være mindre gentagende.

Samtidig med den psykologiske tryghed kan det fremhæves, at kulturen blandt medarbejderne påvirkes af deres brug af tidligere erhvervs erfaring.

Gældende for de to botilbud er det, at medarbejderne i høj grad benytter deres erhvervs erfaring og faglighed i arbejdet med hinanden og beboerne. En medarbejdergruppe bestående af forskellige fagligheder og dermed erhvervs erfaring kan påvirke medarbejderes tryghed og mulighed for at fortælle deres perspektiv. I undersøgelsen *Kortlægning af god kvalitet i praksis på botilbud. En kvalitativ undersøgelse af kvalitet på botilbud for mennesker med psykiske vanskeligheder* (Jensen et al., 2021) blev det påpeget, hvordan medarbejdergrupper kan bestå af personer med forskellig faglighed og personlighed, som kan påvirke praksis (Jensen et al., 2021: 42). På baggrund af valget om opretholdelse af anonymitet, er det ikke været muligt at beskrive medarbejdernes fagprofessionelle baggrund. Det kan dog nævnes, at begge personalegrupper på specialets to botilbud består af medarbejdere med forskellige uddannelsesbaggrunde – med nogle ikke relateret til de 'klassiske' uddannelser indenfor socialområdet. En af medarbejderne på det private botilbud fortalte, hvordan personen synes, at det var bedst, at medarbejdergruppen havde forskellige uddannelser. De forskellige perspektiver vil ifølge medarbejderen bedst gavne beboerne (Interview K: 29). Undersøgelsen pointerede, at botilbud, hvor det var acceptabelt at have forskellige meninger om praksis, havde en bedre dialog og et bedre samarbejde blandt medarbejderne (Jensen et al., 2021: 166). Med udgangspunkt i specialets analyse kan det fremhæves, at flere medarbejdere oplevede begrænsninger i deres mulighed for at fortælle deres perspektiv. Så selvom undersøgelsen pointerer, at kulturen skal tillade forskellige perspektiver for at have et godt samarbejde og praksis, kan det tolkes ud fra specialets analyse, at dette er svært for nogle af medarbejderne – særligt de nyere ansatte. Ifølge undersøgelsen af Liversage et al. (2021) vil en god dialog sikre en følelse af tryghed blandt medarbejderne. I analysen blev det belyst, hvordan normerne i kulturen på botilbuddene gjorde, at kommunikation mellem medarbejderne ikke altid var let. Det kan med udgangspunkt i undersøgelsen argumenteres for, at kulturen angående 'en god dialog' på både det private og kommunale botilbud påvirker medarbejderens følelse af psykologisk tryghed. En god dialog kræver ligeledes, at medarbejderne kan være uenige om et emne og tale om dette. Specialets analyse viste, at der opstod uenigheder om forslag til praksis mellem medarbejderne på det private botilbud (Logbog, 2: 5). Ved uenigheder valgte nogle medarbejdere at argumentere for deres synspunkt, mens andre valgte at trække sig, hvis deres mening blev mødt med modstand. Disse oplevelser kan tolkes til at have en indflydelse på medarbejderens oplevelse af gensidig respekt fra sine kollegaer (Gittell, 2011). Set i lyset af Liversage et al. (2021) argumentation om, at en god

dialog styrker medarbejdernes følelse af tryghed, kan det argumenteres for, at nogle medarbejders tilbagemækning påvirker dialogen på det private botilbud. Selvom der på det private botilbud er plads til, at medarbejderen kan være uenige om emner, så tyder det på, at den gode dialog er begrænset, hvis nogle medarbejdere vælger at trække sig på grund af en følelse af manglende tryghed.

Som det fremgår i analysen, så kan det tolkes, at medarbejderne med mere anciennitet har en større mulighed for at definere beslutningsnormen, hvilket påvirker kulturen på botilbuddene. Kulturen på begge botilbud er påvirket af tilkomsten af nye personer i medarbejdergruppen. De nyansatte medarbejdere har sværere ved at fortælle deres perspektiver og ændre praksis. Det var oplevet, at de erfarne medarbejdere havde et større talerør, hvilket var blevet en norm med stor betydning for medarbejderkulturen (Interview M: 31). Medarbejdernes oplevelse af forskel kan sættes op mod den engelske undersøgelse *Organizational culture in 'better' group homes for adults with intellectual and developmental disabilities in England: A qualitative study* (Fox et al., 2024), som fremhævede, at deres informanter oplevede, at der ikke var nogle forskel i deres mulighed for at påvirke beslutningsnormen med udgangspunkt i deres anciennitet (Fox et al., 2024: 9). Det kan derved argumenteres for, at forskellen mellem den engelske undersøgelses resultater og specialets fund afspejler forskellige kulturer. På de engelske botilbud synes der i højere grad at være fokus på, at anciennitet ikke skal have betydning for medarbejdernes mulighed for at påvirke praksis. Det findes dog bemærkelsesværdigt, at det på specialets to inddragede botilbud – både et privat og kommunalt botilbud, var påpeget af medarbejderne, at der netop var en forskel i deres muligheder med udgangspunkt i deres anciennitet. Charlotte Vange Løvstads artikel "*Jeg scanner da altid omgivelserne...*" *Medarbejderes strategier til håndtering af magtesløshed på botilbud*" fremhæver, at det i en uformel kultur kan være svært at udtrykke andre holdninger end den, som 'holdånden' har etableret (Løvstad, u.å.: 47) Med udgangspunkt i specialets fund kan begrebet 'holdånden' anvendes til at beskrive den etablerede kultur blandt de erfarne medarbejdere, idet de nyere medarbejdere oplevede vanskeligheder ved at udtrykke anderledes fortolkninger og forslag til ændringer af praksis. Analysens fund afspejler dermed et mønster om betydningen af anciennitet, som kan findes i tidligere forskning på området. Den engelsk undersøgelse *How do people make continence care happen? An analysis of organizational culture in two nursing homes* af Lyons (Lyons, 2009) påpeger, at kulturen på de undersøgte plejehjem påvirkede, hvordan beslutninger blev træffet (Lyons, 2009: 327). Undersøgelsen er særlig væsentligt i denne sammenhæng, da det i

analysen blev fremhævet, at beslutninger på det private og kommunale botilbud særligt er påvirket af forskellen mellem at være en nyere eller mere erfaren ansat.

Afslutningsvis i dette diskussionsafsnit vil jeg fremhæve det udarbejdede arbejdshæfte *Socialpædagogisk arbejde: Dilemmaer og muligheder* (Jensen et al., 2024), idet dens konstateringer viste sig at stemme overens med analysens fund. Den dominerende norm i medarbejdergrupperne på det private og kommunale botilbud, som tolkes til at være sat af de mere erfarne medarbejdere, er ikke nødvendigvis accepteret af de nyere medarbejdere. På det private botilbud blev det observeret, at nyere medarbejdere forsøgte at sætte spørgsmålstegn ved normerne og rutinerne på botilbuddet. Selvom arbejdshæftet er rettet mod medarbejdernes etiske og praktiske udfordringer vedrørende borgernes selv- og medbestemmelse, så påpeger de, at der kan ”*være situationer eller dilemmaer, som medarbejdere i teorien er ganske enige om, men som i praksis udspiller sig i kontekster og med følelser på spil, som gør, at praksis og teori ikke altid er fuldkommen overensstemmende*” (Jensen et al., 2024: 58). Konstateringen kan sættes i lighed med medarbejderne fra det kommunale botilbuds oplevelse af, at medarbejderne misforstår hinanden på møderne, hvilket resulterer i, at de har en forskellige praksis. Derudover har medarbejderens forskellige afsæt en betydning. Konstateringerne i arbejdshæftet kan dermed understøtte specialets analytiske fund. Det er interessant, at selvom Jensen et al. (2024) anerkender, at normer, kultur og rummene for kommunikation og sparring har en betydning, så er det ikke noget, som de uddyber eller fokuserer på. Hvilket efterlader det åbne spørgsmål om, hvordan ansatte, ledere og studerende som læser arbejdshæftet skal håndtere situationer, hvor kulturen har betydning for praksis og medarbejdernes følelse af psykologisk tryghed.

5.2 Giver TV2-dokumentaren *Operation X: Nødråb i natten* et retvisende billede af organisationskulturen på botilbud?

Som beskrevet er eksisterende viden om specialets genstandsfelt begrænset, men i modsætning er der i de seneste år udkommet en større mængde af debat- og nyhedsartikler og politiske meninger om det specialiserede botilbudsområde og dets ansatte. Jeg vil i dette diskussionsafsnit diskutere, om fokus på organisationskultur blandt medarbejdere er placeret det rette sted.

I problemfeltet nævner jeg TV2 dokumentaren *Operation X: nødråb i natten* (TV2, 2023) (Hansen, Nesimi og Thomsen, 2023) og de efterfølgende politiske meninger og undersøgelser (Rosenkrantz-Theil, 2023) (FOA, 2023), som den kontekst specialet tager afsæt i. Det kan argumenteres for, at

begrebet 'forråelse' ofte sat i sammensætning med medarbejdere på botilbud, skaber en antagelse om, at organisationskulturer på botilbud er kendetegnet ved det værst tænkeligt. Jeg fandt det derfor interessant, om en sådan kultur virkelig gør sig gældende på botilbud. I litteraturundersøgelsen blev det tydeligt, at medarbejderens følelse af psykologisk tryghed og rum for kommunikation har betydning for, om forråelse kan opstå. Analysens fund viser, at på specialets to undersøgte botilbud findes udfordringer med kommunikationen, relationerne og den fortolkede oplevelse af psykologiske tryghed. Jeg vil trods dette ikke argumentere for, at disse viser tegn på tidlig forråelse. Tværtimod kan det på baggrund af analysen argumenteres for, at udfordringerne i personalet på de to botilbud opstår, fordi medarbejderne vil det bedste for beboerne. Det tyder på et behov for, at der burde være et større fokus på, hvordan kulturen er blandt medarbejdere på hele landets botilbud på det specialiserede socialområde, og ikke kun på de botilbud som medierne omtaler. Jeg anerkender, at der på botilbud er oplevelse om forråelse kultur, som skaber forfærdelige forhold for andre medarbejdere og beboerne, men det kan ikke argumenteres for at være gældende generelt blandt ansatte på hele landets botilbud. Det kræver, at kulturen blandt medarbejdere bliver undersøgt nærmere for at kunne lave dén konstatering.

Men hvem har ansvaret for at sikre en positiv kultur på botilbuddene? På den ene side kan det argumenteres for at være den lokale ledelses ansvar at sikre, at dets ansatte trives i kulturen, og at kulturen ikke har en negativ betydning for praksis. På den anden side kan det argumenteres for, at lederne er en del af kulturen, og at det derfor kan være svært for dem at få en indsigt i kulturen, uanset hvor velment de prøver. Hvis der skal placeres et endeligt ansvar for organisationskulturen på botilbud, ender det hos kommunerne. For uanset om botilbuddene er privat, kommunale eller regional ejet, er det kommunerne, som har svaret for botilbuddene i Danmark (Indenrigs- og sundhedsministeriet, u.å.) (Dalsgaard og Lemvigh, 2025). Hvis man anlægger et mere kritisk syn på landets kommuner, kan der sættes spørgsmålstegn ved, om kommunerne overhovedet vil påtage sig ansvaret, eller om de mangler ressourcerne til det.

5.3 Kritisk refleksion

Jeg ønsker i dette diskussionsafsnit at reflektere over, hvilken betydning specialets metoder har haft for analysens fund, og der redegøres for metodiske overvejelser, idet dette styrker specialets kvalitet.

Specialets empiri er indsamlet gennem deltagerobservationer og semi-strukturerede interview. Min rolle som forsker på botilbuddene har sandsynligvis haft betydning for, hvilke situationer der kunne observeres. Som nævnt i metodeafsnittet er det ikke utænkeligt, at medarbejderne var påvirkede af, at jeg var til stede. Jeg ønsker at forholde mig kritisk til eget speciale, og jeg må dermed også erkende, at det ikke har været muligt at dykke helt ned i kulturen. Et eksempel på en del af kulturen, som virkede til at være skjult for mig, var på det kommunale botilbud, hvor stod jeg på gangen, delvist skjult bag et hjørne og ventede. Ude på gangen overhørte jeg to medarbejdere vente på en tredje medarbejder. Den ene af de to medarbejdere udbryder ”[navn på medarbejder] er bare virkelig dårlig til sit arbejde!”. Under observationer var sådanne udtalelser om kollegaer ikke observeret eller påtalt i interviewene. Eksemplet viser, at der kan være nogle udtalelser – f.eks. sladder om kollegaer, som eksisterer på botilbuddene, men som medarbejderne afholdt sig fra at sige, pga. min tilstedeværelse. Jeg vil dog også argumentere for, at det aldrig vil være muligt at få et indblik i kulturen som forsker, uden at påvirke feltet for medarbejderne og beboerne. Hvis feltet skulle være upåvirket af en forskers tilstedeværelse, vil det kræve, at de ikke var bevidst om min rolle – f.eks. ved at være ansat under dække. Det var ikke muligt at interviewe alle medarbejderne på det kommunale og private botilbud på grund af mangel på tid fra medarbejderne og min side. Det var muligt at interviewe ca. 27% af det samlede antal medarbejdere. Interview med alle medarbejderne på begge botilbud vil have givet en bredere viden om deres individuelle oplevelser af normerne og kulturen på botilbuddene.

Specialet tager udgangspunkt i en undersøgelse af hvordan organisationskulturen kommer til udtryk på to botilbud. Den kan argumenteres for, at en undersøgelse af kulturen på to botilbud ikke kan benyttes til en generalisering – hvilket jeg må erkende mig enig i. Min intention med specialet er ikke at kunne generalisere, men at give et indblik i kulturen på to botilbud, som kan danne grundlag for videre forskning på området. Gennem litteraturløsningen blev det klart, at der er et videnshul vedrørende forskning med et specifikt fokus på organisationskulturens betydning for medarbejderne på botilbuddene. Ønsket med specialet er dermed at belyse en mangel i eksisterende forskning. Ved at belyse, hvordan organisationskultur kommer til udtryk gennem kommunikation og medarbejderrelationer, kan det sociale arbejdes praksis kvalificeres ved at fokusere på medarbejdernes kommunikation og interne relationers betydning på botilbud.

6. Konklusion

Problemformulering: Hvordan kommer organisationskultur mellem medarbejdere til udtryk på et henholdsvis privat og kommunalt botilbud?

Specialets samlede fund peger på, at kommunikation og relationer udgør en central del af kulturen på både private og kommunale botilbud. Organisationskulturen kom til udtryk gennem medarbejdernes kommunikation og relation til hinanden i hverdagen og til møder. Under deltagerobservationerne og interview af medarbejdere på begge botilbud fremstår kulturen som afgørende for, hvordan medarbejderne samarbejder med hinanden, samt en fortolkning af medarbejderens psykologiske tryghed. I kulturen eksisterer fysiske symboler, ritualer og myter, som er med til at forme medarbejdernes handlinger og forståelser af praksis.

Analysens fund peger på, at kommunikationen mellem medarbejderne i hverdagen og til møder kan forstås som tæt forbundet med den kultur, der kendetegner både private og kommunale botilbud. Den hyppige kommunikation mellem medarbejderne på det private botilbud fremstod som indlejret i kulturen, idet medarbejderne havde ofte kommunikeret med hinanden, hvor de enten sparrede om faglige emner eller talte om personlige oplevelser. Observationerne viser et mønster i den måde, som medarbejderne kommunikerer på, som kan forstås som et udtryk for en fælles kultur på botilbuddet. Kulturen må formodes at have en positiv indvirkning på medarbejdernes følelse af psykologiske tryghed på arbejdet. På det private botilbud blev det dog ligeledes observeret et mønster, hvor det var begrænsninger i forhold til, hvad som var muligt for medarbejderne at kommentere eller perspektivere på. Det fremstår, som et udtryk for en kultur, hvor der ikke er plads for medarbejderne til at fortælle om deres perspektiv, hvis det ikke menes af ordstyren eller lederen til at have relevans. Det gentagende mønster af afbrydelser af tale under møderne kan ses som en negativ påvirkning på den psykologiske tryghed blandt medarbejderne. På det kommunale botilbud blev det observeret, at medarbejderne havde en begrænset kommunikation. Det indikerer, at den begrænsede kommunikation er et udtryk for kulturen, som eksisterer blandt medarbejderne på det kommunale botilbud. Den oplevede begrænsede kommunikation mellem medarbejderne fortolkes til at have en betydning for medarbejdernes arbejde, idet de under en deltagerobservation handlede forskelligt. Medarbejderne påtalte i interviewene selv forskellighederne i deres forståelse og udførelse af praksis.

Organisationskulturen på det private og kommunale botilbud kommer ligeledes til udtryk i medarbejderrelationerne. Som tidligere påpeget talte medarbejderne på det private botilbud ofte

sammen om personlige emner, hvilket indikerede, at medarbejderne har en positiv relation til hinanden. De positive relationer og hensynet mellem hinanden tyder på, at medarbejderne tager et hensyn til hinanden, som styrker fællesskabet og gensidige respekt. På det kommunale botilbud blev det observeret, at nogle af medarbejderparrene under vagterne talte mere om personlige emner sammen end andre. Observationer på det kommunale botilbud peger på, forskelligheder mellem medarbejderne påvirker medarbejderens arbejde, hvilket kan forstås som et udtryk for en kultur, hvor der ikke dannes et fælles grundlag, som sikrer gode relationer, samarbejde og kommunikation. Fund fra analysen på begge botilbud tyder på et mønster, hvor de erfarne medarbejdere har et større talerør. Forskellen mellem nyere og erfarne ansatte tyder på en kultur, hvor de erfarne medarbejdere har mere magt, og hvor det er svært for nyere medarbejdere at fortælle deres perspektiv på en problemstilling. Den løbende ansættelse af nyere medarbejdere på botilbuddene må formodes at påvirke kulturen, hvor de erfarne medarbejders mening og beslutninger i større grad påvirker medarbejdernes praksis.

Overordnet set peger resultaterne i analysen på, at kommunikation og medarbejderrelationer spiller en central rolle i den måde, kulturen kommer til udtryk på de undersøgte botilbud. Analysens resultater kan forstås i sammenhæng med litteraturundersøgelsen, hvor flere undersøgelser fremhæver betydningen af en kultur på botilbud, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at dele deres perspektiver. Eksisterende forskning fra England påviste yderligere, at der på undersøgte botilbud havde eksisteret en kultur, hvor det var sværere for nyere medarbejdere at komme med deres synspunkt på en problemstilling.

7. Litteraturliste

- Autismeforeningen. (u.å.). *Autisme i tal*. Autismeforeningen.dk
[Hvor mange autister der er? - Autisme i tal | Autismeforeningen](#) [Lokaliseret d. 16-05-2026]
- Bochner, A. P. (2000). *Criteria Against Ourselves*. University of South Florida
- Brinkmann, S. (2025). *Etik i en kvalitativ verden*. I bogen *Deltagerobservation En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener* af Martin Pedersen, Jacob Klitmøller og Klaus Nielsen. Hans Reitzels Forlag
- Creswell, J. W. og Creswell, J. D. (2023). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 6. udgave. Sage.
- Dalsgaard, C. T., Lemvigh, K., Jensen, J. K. og Mortensen, S. (2022). *Kapacitet og efterspørgsel på botilbudsområdet. En kortlægning af, hvordan kommunerne opfylder deres forsyningsforpligtelse for botilbud til voksne*. VIVE
[Kapacitet og efterspørgsel på botilbudsområdet – En kortlægning af, hvordan kommunerne opfylder deres forsyningsforpligtelse for botilbud til voksne, 2022](#)
- Dalsgaard, C. T. og Lemvigh, K. (2024). *Kommunernes køb og salg af botilbud på voksenområdet, 2018-2023*. VIVE
<https://www.vive.dk/media/pure/3vyp230v/25730300#:~:text=Kommunerne%20har%20ansvaret%20for%20botilbud%20til%20voksne,kommunale%20serviceomr%C3%A5der%20ved%2C%20at%20kommunerne%20k%C3%B8ber%20og>
- Dalsgaard, C. T. og Lemvigh, K. (2025). *Større efterspørgsel og stigende udgifter: Det ved eksperterne om udviklingen på botilbudsområdet*. Socialmonitor.dk
- [Større efterspørgsel og stigende udgifter: Det ved eksperterne om udviklingen på botilbudsområdet](#)
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Cornell University
- FOA. (u.å.). Om FOA. FOA
<https://www.foa.dk/om-foa#:~:text=FOA%20er%20en%20overenskomstb%C3%A6rende%20fagforening%20Med%20FOA,og%20sikre%20dig%20fair%20l%C3%B8st%20og%20arbejdsforhold.> [lokaliseret d. 16-05-2026]
- FOA. (2023). *Forråelse på det specialiserede socialområde*. FOA

<https://www.foa.dk/~media/faelles/pdf/rapporter-undersoegelser/2023/forr%C3%A5else%20p%C3%A5%20det%20specialiserede%20socialomr%C3%A5de%20pdf.pdf> [Lokaliseret d. 16-05-2026]

- Fox, D., Beadle-Brown, J., Bradshaw, J., Bigby, C. og Richardson, L. (2024) *Organizational culture in 'better' group homes for adults with intellectual and developmental disabilities in England: A qualitative study*. Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities
Organisational culture in 'better' group homes for adults with intellectual and developmental disabilities in England: A qualitative study
- Frederiksen, M. (2018). *Design*. I bogen Forskningsmetode i socialt arbejde af Søren Peter Olesen og Merete Monrad. Hans Reitzels forlag
- Gittel, J. H. (2011). *Relational Coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis*. Relational Coordination, Research Collaborative
https://www.researchgate.net/profile/Carmen_De_Pablos-Heredero/publication/269772701_Relational_coordination_and_healthcare_management_in_lung_cancer/links/55f87ec708aec948c47f41a3.pdf
- Haagh, S. (2024). *TEACCH: En effektiv metode i autismepædagogik*. Socialcode
<https://socialcode.dk/teacch/#:~:text=Hvordan%20anvendes%20visuel%20struktur%20i%20TEACCH%20metoden?%20I,et%20struktureret%20milj%C3%B8%20for%20personer%20med%20autisme>. [Lokaliseret d. 16-05-2026]
- Hammersley, M. (2018). *What is ethnography? Can it survive? Should it?* I bogen Ethnography and Education. Routledge
(PDF) What is ethnography? Can it survive? Should it?
- Hansen, A. S., Nesimi, F. og Thomsen, K. K. (2023) *TV2-dokumentar afslører dårlig kultur og omsorgssvigt*. TV2.
<https://nyheder.tv2.dk/samfund/2023-10-26-tv-2-dokumentar-afslorer-daarlig-kultur-og-omsorgssvigt> [lokaliseret d. 16-05-2026]
- ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics. (2026) *6A02 Autism spectrum disorder*. ICD-11
<https://icd.who.int/browse/2026-01/mms/en#437815624> [Lokaliseret d. 22-02-2026]
- Indenrigs- og sundhedsministeriet. (u.å.). *Kommunalreformen i 2007*. Indenrigs- og sundhedsministeriet.
<https://www.ism.dk/indenrigs/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/kommunalreformen-i-2007> Lokaliseret d. 16-05-2026]

- Jensen, M. C. F., Neidel, A., Maack, S., Røgeskov, M., Lausten, S. K., Nicolajsen, J. S. og Olsen, L. (2021). *Kortlægning af god kvalitet i praksis på botilbud – En kvalitativ undersøgelse af kvalitet på botilbud for mennesker med psykiske vanskeligheder*. (2021) VIVE
Kortlægning af god kvalitet i praksis på botilbud
- Jensen, M. C. F., Rasmussen, P. S., Røgeskov, M., Berger, N. P., Fischer, R. H. og Olsen, L. (2024). *Socialpædagogisk arbejde: Dilemmaer og muligheder*. VIVE
<https://www.vive.dk/media/pure/4z6b8lr/25010965>
- Jonasson, C. (2012). *På vej ind i felten*. I bogen Deltagerobservation. En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener af Martin Pedersen, Jacob Klitmøller og Klaus Nielsen. Hans Reitzels Forlag
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation*. Volume 15 Sage publications.
- Juul, S. (2012a). *Hermeneutik*. I bogen Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. Hans Reitzels Forlag
- Juul, S. (2012b). *Fænomenologi*. I bogen Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. Hans Reitzels Forlag
- Kristiansen, S. (2012). *Etiske udfordringer ved deltagende observation*. I bogen Deltagerobservation. En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener af Martin Pedersen, Jacob Klitmøller og Klaus Nielsen. Hans Reitzels Forlag
- KSA. (u.å.). *Generativ AI i studiarbejdet og eksamenerne*. Moodle.AAU.dk
https://www.moodle.aau.dk/pluginfile.php/3474845/mod_resource/content/3/Generativ%20AI%20p%C3%A5%20KSA.pdf
- Kvale, S. og Brinkman, S. (2022). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzel, 3. udgave, 4. oplag
- Københavns Universitet. (u.å.). *Method. Participant observation*.
<https://innovationenglish.sites.ku.dk/metode/observation/> [Lokaliseret d. 20-05-2026]
- Liversage, A., Kildemoes, M. W., Tønnesen, S. G. og Jakobsen, R. H. (2024). *Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud. Evaluering af implementering af metoden LA2u på botilbud for mennesker med udviklingshæmning*. VIVE
Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud – Evaluering af implementering af metoden LA2u på botilbud for mennesker med udviklingshæmning
- Lyons, S. S. (2009) *How do people make continence care happen? An analysis of organizational culture in two nursing homes*. Oxford University Press.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2867496/pdf/gnp157.pdf>

- Løvstad, C. V. (u.å.). 'Jeg scanner da altid omgivelserne...' *Medarbejderes strategier til håndtering af magtesløshed på botilbud*. Rusmidler på Botilbud. WWW.STOFBLADET.DK. STOF NR 30 S. 44 - [Jeg scanner da altid omgivelserne... .pdf](#)
- McDonnell, A. og Hastrup, F. H. (2025) *Hjernen bag Low arousal: Her er de 4 hjørneste i metoden, du skal kende*. Socialpædagogerne.
<https://sl.dk/fag-og-viden/arkiv/2025/3/hjernen-bag-low-arousal-her-er-de-4-hjoernesten-i-metoden-du-skal-kende/> [Lokaliseret d. 16-05-2026]
- Metner, L. og Bilgrav, P. (2019) *KRAP – metoder og redskaber*. Dafolo. 2.udgave
- Musaeus, P. (2012). *Korttidsetnografi – hverken blitzkrig eller eksil*. I bogen Deltagerobservation. En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener af Martin Pedersen, Jacob Klitmøller og Klaus Nielsen. Hans Reitzels Forlag
- Olesen, S. P. (2018). *Analysestrategi*. I bogen *Forskningsmetode i socialt arbejde* af Søren Peter Olesen og Merete Monrad
- Olesen, S. P. og Monrad, M. (2018). *Indledning*. I bogen *Forskningsmetode i socialt arbejde* af Søren Peter Olesen og Merete Monrad
- Psykiatrifonden. (u.å.). *Autisme (autismespektrumsforstyrrelser)*
<https://psykiatrifonden.dk/diagnoser/autisme-autismespektrumforstyrrelser> [Lokaliseret d. 22-05-2026]
- PsykologCenteret. (u.å.) *Hvad er KRAP? – En praktisk tilgang til udvikling og trivsel*. PsykologCenteret.
<https://krap.com/hvad-er-krap/> [Lokaliseret d. 22-05-2026]
- Retsinformation. (2020) *Bekendtgørelse af lov om social service*. Retsinformation.dk
<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1287> [Lokaliseret d. 22-05-2026]
- Ricoeur, P. (1976). *Interpretation Theory: Discourse and the surplus og meaning*. The Texas Christian University Press
- Ricoeur, P. (1986). *From Text to Action*. Northwestern University Press
- Rosenkrantz-Theil, P. (1. november 2023). *Unavngivet oplaget på det sociale medie X*
- Rysbjerg, S. (2025). *TEACCH metoden: en helhedsorienteret tilgang*. Center for autisme
<https://centerforautisme.dk/teacch-metoden/> [Lokaliseret d. 16-05-2026]
- Rådet for Socialt Udsatte. (2025). *Handlekommuneproblematikker og forslag til løsninger*. Rådet for Socialt Udsatte.

<https://udsatte.dk/viden/handlekommuneproblematikker-forslag-til-loesninger> [Lokaliseret d. 16-05-2026]

- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens forlag, 1. udgave, 16. oplag.
- Schutz, A. (1972). *Hverdagslivet sociologi*. Hans Reitzels Forlag.
- Sekretariatet for Ekspertudvalget på socialområdet. (2023). *Borgere I botilbud*. Ekspertudvalget på socialområdet.
Borgere i botilbud
- Social- og Boligministeriet. (u.å.). *Tilbudsportalen*. Social- og Boligministeriet.
<https://www.sbst.dk/tvaergaende-omrader/tilbudsportalen> [Lokaliseret d. 16-05-2026]
- Social- og Boligministeriet. (2025). *Velfærdspolitisk Analyse*. Social- og Boligministeriet.
https://www.sm.dk/Media/639040721885569867/UA_Velfrdspolitisk%20Analyse%20-%20Udgifter%20til%20botilbudsomrdet_UA.pdf
- Socialpædagogerne. (u.å.). *LA2 og LA2u*. Socialpædagogerne
<https://sl.dk/fag-og-viden/la2-og-la2u/> [Lokaliseret d. 16-05-2026]
- Szulevicz, T. (2025). *Deltagerobservation*. I bogen *Deltagerobservation. En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener* af Martin Pedersen, Jacob Klitmøller og Klaus Nielsen. Hans Reitzels Forlag
- TV2. (2023). *Operation X: Nødråb i natten*. TV2PLAY.
- Tanggaard, L. (2012). *Validitet i forbindelse med deltagerobservationer*. I bogen *Deltagerobservation. En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener* af Martin Pedersen, Jacob Klitmøller og Klaus Nielsen. Hans Reitzels Forlag
- Tanggaard, L. og Brinkmann, S. (2025a). *Interviewet: samtalen som forskningsmetode*. I bogen *Kvalitative metoder, en grundbog*, 4. udgave af Sven Brinkmann og Lene Tanggaard. Hans Reitzels Forlag.
- Tanggaard, L. og Brinkmann, S. (2025b). *Kvalitet i kvalitative studier*. I bogen *Kvalitative metoder, en grundbog*, 4. udgave af Sven Brinkmann og Lene Tanggaard. Hans Reitzels Forlag.
- Uhrskov, T., Stochholm, M. L. M. og Lehmann-Poulsen, M.. (2024) *Introduktion. Metodehåndbog til LA2 og LA2u*. Social- og boligministeriet.
https://www.sbst.dk/Media/638730555437425292/01%20Metodeh%C3%A5ndbog_introduktion_Sopra_WEB2.pdf [Lokaliseret d. 22-05-2026]
- Zahavi, D. (2019). *Phenomenology The Basics*. Routledge: London og New York

- Østerlund, I. (2023). *Forråelse har mange ansigter – Her er de vigtigste begreber, du bør kende.*
FAGBLADET FOA
<https://fagbladetfoa.dk/arbejdsmiljoe/forraaelse-har-mange-ansigter-her-er-de-vigtigste-begreber-du-boer-kende/> [Lokaliseret d. 16-05-2026]