

Rickard Johan Skjong

**Teamarbeid i rusomsorg**  
**En studie av interaksjoner i miljøterapeutiske team**

Masteroppgave

Trondheim, juni 2011

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Psykologisk institutt

## Forord

Denne oppgaven er det avsluttende arbeidet til mastergraden i Helse- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Det har vært både givende og utfordrende å studere i voksen alder. Jeg er heldig som har en rekke gode hjelpere som heiagjeng underveis – uten disse menneskene hadde dette arbeidet ikke vært mulig å gjennomføre.

Først og fremst skylder jeg en stor takk til de dyktige fagfolkene som stilte opp for å la seg intervju. Erfaringene deres danner grunnlaget for denne oppgaven.

Så vil jeg takke min veileder Karin Laumann ved Psykologisk institutt, for en fantastisk tilgjengelighet, gode råd og inspirerende samtaler. Takk også til alle ansatte ved Terrestrisk avdeling hos Norsk institutt for naturforskning for trivelig samvær og sjenerøst utlån av kontor plass. Dette har vært av uvurderlig betydning de siste månedene. En spesiell takk til Elin Stangnes for utallige skrivehelger i Selbu, og for at du alltid er der for dine venner. Takk til familien min som holder ut med meg når jeg er travelt opptatt med å lære nye ting.

Sist men ikke minst, takk til Inga Elise Bruteig for turer, sekretærhjelp, korrekturlesing og oppmuntring og motiverende samtaler underveis.

Trondheim, 27. juni 2011

Rickard Johan Skjong

## Sammendrag

En grunnleggende antakelse for denne studien er at samspill i miljøterapeutiske team representerer en viktig faktor for å sikre god kvalitet på tjenester til mange rusmiddelavhengige. Det påpekes i dag mangler ved kvaliteten på tjenestene som ytes til rusmiddelavhengige. Sentrale fagmiljøer rapporterer om omfattende utfordringer innen rusomsorgen, og psykologisk teamforskning har samtidig vist at gode samspill krever særegne kunnskaper og kompetanser. Denne studien har undersøkt hvilke teamfaktorer eller prosesser som er viktige for at miljøterapeuter som jobber i team skal kunne gi god behandling til rusmiddelavhengige brukere. Studien er bygd på retningslinjer fra Grounded theory. Seks informanter med relevant erfaring ble intervjuet.

Fire viktige kategorier ble identifisert. Kjernekategoriene var *Teamrelasjon*, og de tre hovedkategoriene var *felles forståelse*, *avlastning* og *sosial støtte*. Kategoriene ble plassert i en modell, *Miljøteammодellen*, som viser kategoriernes betydning for behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø. Resultatene indikerer at miljøterapeutiske team som praktiserer god sosial støtte, skaper og vedlikeholder felles forståelse og praktiserer adekvat avlastning vil kunne yte god behandlingskvalitet og etablere gode psykososiale arbeidsmiljø. Et gjennomgående funn er at teamene utsettes for belastninger som aktualiserer den sosiale støttenes betydning for teamenes resultater. Dette fokuset er noe annerledes enn det som fremgår av etablerte teamteorier. Implikasjoner for praksis og videre forskning diskuteres.

## Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>0</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Innhold</b> .....	<b>III</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
Forskningstema og problemstilling.....	2
Bakgrunn.....	2
Rusomsorg og rusbehandling.....	2
Brukere, pasienter og klienter.....	3
Miljøterapi – definisjoner og praksis.....	3
Team.....	5
Teamarbeid.....	5
Teamtyper og faktorer.....	6
Input–prosess–output-rammeverket.....	6
“The big five of teamwork”.....	8
Andre modeller for teamprosesser.....	10
Behov for forskning.....	12
<b>Metode</b> .....	<b>13</b>
Vitenskapelig ståsted.....	13
Valg av Grounded theory som metode.....	13
Informanter.....	14
Fremgangsmåte.....	16
Intervjuer – datainnsamling.....	16
Transkribering av intervjuer.....	16
Koding.....	16
Konstant sammenligning.....	18
Memo.....	18
Etikk.....	19
<b>Resultater</b> .....	<b>20</b>
Informanter – kontekst.....	20
Miljøteammodellen.....	21
Kjernekategori Teamrelasjon.....	22
Hovedkategori 1: Felles forståelse.....	25

Hovedkategori 2: Avlastning.....	31
Hovedkategori 3: Sosial støtte.....	35
Teamrelasjon – kort oppsummert.....	41
Teamrelasjon i Miljøteammodellen.....	41
Inputfaktorer.....	41
Outputfaktorer.....	45
<b>Diskusjon.....</b>	<b>49</b>
Oppsummering av funn.....	49
Teamrelasjon og behandlingskvalitet.....	51
Felles forståelse.....	51
Avlastning.....	53
Sosial støtte.....	53
Teamrelasjon og psykososialt arbeidsmiljø.....	56
Felles forståelse.....	56
Avlastning.....	57
Sosial støtte.....	57
Miljøteammodellen og Big five.....	63
Metodiske betraktninger.....	67
Refleksivitet.....	67
Validitet.....	68
Praktiske implikasjoner for miljøterapeutiske team.....	68
Implikasjoner for videre forskning.....	70
<b>Konklusjon.....</b>	<b>71</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>72</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>78</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	79
Vedlegg 2. Informasjonsskriv.....	81
Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.....	83

## Innledning

Rusomsorg i Norge har tradisjon for å organisere miljøterapeuter og andre fagfolk i team i forbindelse med behandling av rusmiddelavhengige (Furuholmen & Andresen, 1993). Teamorganisering av medarbeidere ser ut til å øke i omfang både innen statlig og kommunalt forvaltningsnivå (Hansen & Fugletveit, 2010). Den norske regjeringens nettsider fremhever for eksempel erfaringer fra rusteamet i Røros kommune. Dette teamet representerer en vellykket organisering av slikt arbeid og har lyktes med å gi gode tjenester til rusmiddelavhengige (Kommunal- og regionaldepartementet, 2010). Teamorganisering synes som et suksesskriterium for å kunne yte tjenester av god kvalitet til rusmiddelavhengige.

Helse- og sosialtjenester for rusmiddelavhengige har gått gjennom store endringer de siste årene. På tross av rusreform, opptrappingsplan for rusfeltet og kraftige budsjettøkninger er det alvorlige utfordringer knyttet til kvaliteten på tjenestene som ytes til rusmiddelavhengige (Helsetilsynet, 2007; Riksrevisjonen, 2010). En uttalelse fra lederen for Fellesorganisasjonens rus-faggruppe Arild Bodin til fagbladet Fontene, kan illustrere noe av dette problemet: *“Problemet i dag er jo at vi fagfolk ikke klarer å samarbeide – vi har helt ulik forståelse av misbruk og avhengighet”* (Rød, 2010). Noen av utfordringene i rusomsorgen ser dermed ut til å handle om samarbeidsvansker og ulik forståelse av oppgavene man står overfor.

Psykologen Henning Bang hevder i en artikkel at teamarbeid nærmest er et honnørord i det norske helsevesenet (Bang 2010a). Han kritiserer en naiv forståelse av teamarbeid, der man regner med at gode samspill i team nærmest skal oppstå spontant. Internasjonale studier av helseteam rapporterer også om at manglende forståelse av teamarbeidet kan ligge til grunn for omfattende feilbehandling (Xyrichis & Ream, 2007). Psykologisk teamforskning viser at selv om man setter sammen team med kompetente medarbeidere, så strever mange slike team med å samarbeide om sine oppgaver og å nå definerte mål (Hackman, 1987; Salas, Sims & Burke, 2005). I rusbehandling er det gjerne medarbeidere fra ulike fagtradisjoner, som har ulik forståelse av mål og oppgaver. Samarbeid i slike team kan dermed bli ekstra vanskelig (Lauvås & Lauvås, 2004).

Teamorganisering i rusomsorg kan representere en viktig faktor for å sikre god kvalitet på tjenestene som rusmiddelavhengige mottar. Samtidig er det utfordringer knyttet til samarbeid mellom eksperter fra ulike fagdisipliner, og det blir påpekt at kvaliteten på tjenestene er for dårlige. Det er derfor grunn til å tro at noe av problemet handler om måten teamene samhandler på. Kanskje kan mer kunnskap om teamarbeid i noen grad avhjelpe de sammensatte utfordringene som finnes innen rusomsorg.

## **Forskningstema og problemstilling**

Med bakgrunn i at rusfeltet i dag har store utfordringer, ser det ut til at det er et behov for å finne ut mer om hvordan miljøterapeutiske team innen rusomsorg bør samhandle. En grunnleggende antakelse for denne studien er at kvaliteten på teamarbeidet i rusomsorg trolig påvirker kvaliteten på de tjenestene og den behandlingen som rusavhengige mottar av slike team. Denne masteroppgaven fokuserer på hvordan medarbeidere i miljøterapeutiske team opplever sitt teamarbeid. Målet med studien er å avdekke hvilke forhold og prosesser som oppleves som viktige for fagfolk som arbeider i miljøterapeutiske team. Jeg ønsker videre å få innsikt i hvordan prosesser eller samspill fungerer i miljøterapeutiske team. Jeg håper dette vil bidra til økt forståelse for hvordan de ansatte opplever sammenhenger mellom prosesser i team og ulike utfall som for eksempel behandlingskvalitet. Rusomsorg er et arbeid som kan være belastende for de som arbeider der. Jeg vil derfor også se etter faktorer som bidrar til gode arbeidsmiljø. Slik kunnskap vil kunne omsettes i tiltak for å bedre miljøterapeutisk teamarbeid, og kanskje bidra til bedre kvalitet på tjenestene til rusmiddelavhengige brukere.

Problemstillingen som ligger til grunn for studien er: *Hvilke teamfaktorer eller prosesser opplever miljøterapeuter som viktige eller nødvendige for at teamet skal kunne gi god behandling til rusmiddelavhengige brukere?*

## **Bakgrunn**

Den spesifikke konteksten i denne studien handler om team med oppgaver innenfor rusomsorg. Jeg vil derfor gjennomgå begrepene rusomsorg/rusbehandling, og gi noen perspektiver på miljøterapi slik den fremstår i Norge i dag.

**Rusomsorg og rusbehandling.** I denne studien brukes rusbehandling og rusomsorg om hverandre, fordi begrepene representerer delvis overlappende fenomener i det norske rusfeltet i dag. Behandling inneholder gjerne elementer av omsorg. Likeledes vil det være elementer av behandling i omsorgstiltak. I faglige sammenhenger ser det ut til at rusbehandling i økende grad brukes av og om tiltak i spesialisthelsetjeneste. For eksempel representerer helseforetaket Rusbehandling Midt-Norge denne begrepsbruken (se for eksempel Rusbehandling Midt-Norge, 2011). Begrepet rusomsorg ser ut til å brukes om et mangfold av tiltak som foregår på ulike forvaltningsnivå, for eksempel i kommunale tjenester for rusmiddelavhengige, eller om tverretatlige oppsøkende teambaserte tjenester (se for eksempel Hansen & Fugletveit, 2010). Denne studien bruker begrepene tverrfaglig spesialisert behandling og kommunale tjenester der det er behov for å differensiere mellom tiltakstyper.

**Brukere, pasienter og klienter.** Jeg har valgt å benytte begrepet *brukere* for å betegne tjenestemottakere i denne studien. Dette danner en samlebetegnelse for de menneskene som er definert til å være rusmiddelavhengige og som mottar tjenester fra informantene i denne studien. Informantene bruker begreper som pasient, klient eller ungdom litt om hverandre, derfor har det vært viktig å finne en egnet samlebetegnelse for tjenestemottakerne i denne studien. Det mest dekkende begrepet synes å være bruker eller brukere. Se for eksempel Lauvås og Lauvås (2004) for en utvidet diskusjon av begrepsbruk om tjenestemottakere.

**Miljøterapi – definisjoner og praksis.** Det finnes en rekke definisjoner på miljøterapi, som gjerne forstås som en underdisiplin i et større psykoterapeutisk fagfelt (Kornerup, 2003; Olkowska & Landmark, 2009). I Norge har miljøterapi tradisjonelt vært påvirket av psykodynamisk og systemisk tilnærming (Larsen, 2004; Thorgaard & Haga, 2007). I de senere år har det kommet til andre forståelsesperspektiv som for eksempel kognitive tilnærminger til miljøterapi (Fredheim, 2009; Simonsen, 2007). Det er likevel uvanlig at miljøterapi er rendyrket i en spesiell retning – den fremstår forskjellig i ulike fagmiljø, og har ofte en eklektisk form (Fredheim, 2009). Miljøterapi er dessuten en terapiform som det har vært forsket lite på (Vatne, 2006). Dette betyr at det er vanskelig å enes om hva som er det spesifikke ved miljøterapi. En annen grunn til ulikheter er at miljøterapi brukes for å møte en rekke behov i samfunnet. Problemområder der man bruker miljøterapi er for eksempel rusbehandling (Furuholmen & Andresen, 1993), barnevern (Larsen, 2004) og psykisk helsevern (Simonsen, 2007). En vanlig ramme for miljøterapien er at den foregår i institusjoner. Miljøterapi er også utbredt utenfor institusjoner der den gjerne foregår hjemme hos brukere eller på andre arenaer i lokalsamfunn (Kornerup, 2003; Olkowska & Landmark, 2009). Miljøterapi er altså en behandlingsform med store variasjoner.

Et fellestrekk ved miljøterapi er likevel at den forutsetter en tilrettelegging av miljøet omkring brukere. Miljøterapien skal dessuten bidra til å løse et problem hos brukeren eller grupper av brukere. Miljøterapi kan beskrives som en systematisk og gjennomtenkt tilrettelegging av miljøets psykologiske, sosiale, fysiske og materielle betingelser i forhold til individet og gruppens situasjon og behov (Ahlin et al., 1969). Larsen (2004) vektlegger det sammensatte *miljø-terapi*-begrepet, der miljødelen representerer organisering og tilrettelegging av omgivelsene. Terapidelen representerer forandring og utvikling hos brukere. Han forstår dermed miljøterapi som “*et arbeid som handler om å legge til rette eller organisere slik at forandring og utvikling blir mulig*” (Larsen, 2004, s. 22).



Miljøterapeuter løser mangfoldige oppgaver som spenner fra grensesetting og korrigerende til støtte og aktivisering av brukere. Dette kan ofte foregå som systematisk og planlagt samvær (Simonsen, 2007). Selv om mange aktiviteter planlegges og systematiseres er det også et kjennetegn ved god miljøterapi at miljøterapeuter utnytter de spontane mulighetene som byr seg i dagligdags samvær, og bruker disse for å legge til rette for endring og utvikling (Andersen, 2003; Olkowska & Landmark, 2009).

Et annet viktig fellesgrunnlag for god miljøterapi er dessuten arbeidet med relasjoner og alliansebygging overfor brukere (Fredheim, 2007; Thorgaard & Haga, 2007). Meier, Barrowclough og Donmall (2005) sin litteraturstudie om rusbehandling konkluderte for eksempel med at kvaliteten på den terapeutiske alliansen predikerer brukeres engasjement og gjennomføring av behandling. Gode relasjoner til pasienter kan dessuten fungere som modell for bedre relasjoner med andre mennesker etter behandling (Meier et al. 2005). Tilretteleggelse av støttende fellesskap antas å ha en terapeutisk effekt på brukere og deres problemer (Fredheim, 2007). Relasjonsbygging er derfor en viktig komponent i miljøterapeutisk arbeid.

Miljøterapeutisk praksis kan kreve svært mye av miljøterapeutenes relasjonelle kompetanse (Simonsen, 2007). Ungdommer i institusjon som mottar hjelp beskriver at de dyktige miljøterapeutene er lyttende, spørrende, ærlige og utholdende (Edwardsen sitert hos Larsen, 2004, s. 124). For å møte de relasjonelle kravene må miljøterapeuter regne med å bruke mye av seg selv i møtet med brukere. De må dermed opparbeide ferdigheter som direkte uten at de invaderer brukerne, vise nøytralitet uten å avvise og vise empati uten å la seg overvelde (Hetland & Herrestad, 2008). Miljøterapeutisk litteratur påpeker gjerne at det “*kreves en modenhet og trygghet hos miljøterapeuten som bare kan vinnes gjennom kunnskap, erfaring, refleksjon og veiledning*” (Hetland & Herrestad, 2008, s. 15). Andre påpeker hvordan den vekslende oppmerksomheten mellom relasjoner og miljøterapeutiske strukturer krever konstant metaperspektiv på egen praksis. Dette krever mye energi og utgjør en av de store utfordringene i miljøterapeutisk praksis (Andersen, 2003).

Flere forfattere beskriver altså et eklektisk miljøterapeutisk fagfelt. Mange advarer mot å ha sprikede praksis innenfor en og samme organisasjon (Larsen, 2004). Miljøterapeutiske arbeidsgrupper trenger en god felles forståelse og må arbeide ut fra et felles verdigrunnlag for å kunne lykkes med behandlingen (Fredheim, 2009). Å bidra til felles forståelse fremstår dessuten som en viktig arbeidsoppgave for å sikre god og effektiv behandling i miljøterapeutiske organisasjoner (Larsen, 2004; Kornerup, 2003).

Miljøterapien er altså preget av ulike forståelsesperspektiv og regnes som faglig krevende. Det finnes dessuten lite forskning på området. På denne bakgrunnen kan denne studien bidra til å belyse praksis i miljøterapeutiske team.

## **Team**

Her vil jeg gi definisjoner på team og teamarbeid og kort illustrere skillet mellom disse begrepene. Så vil jeg introdusere en klassifisering av teamtyper. Til slutt presenteres tre aktuelle organisasjonspsykologiske teorier med fokus på Salas og medarbeideres Big five-modell om teamarbeid (Salas et al., 2005).

Spørsmålet om hva som definerer et team er belyst av mange forskere, og det finnes flere varianter av teamdefinisjoner (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Salas et al., 2005). I denne studien har jeg valgt å bruke teamdefinisjonen som benyttes i doktorgradsavhandlingen til Henning Bang der team defineres som *“to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål”* (Bang, 2010b s. 36).

En gruppe som oppfyller disse kriteriene kan dermed regnes som et team, enten de selv oppfatter seg som et team eller ikke, og uavhengig av om de rent faktisk oppfører seg som et team. Denne definisjonen kan være spesielt relevant for å studere team innenfor helse- og sosialsektoren. Dette er fordi to forhold ser ut til å være problematiske med teamorganiseringen i denne sektoren. Det ene forholdet er at mange team ikke oppfatter eller er bevisst sine felles mål, eller at medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å nå slike mål (Bang, 2010a). Det andre forholdet er at mange arbeidsgrupper kalles for team, uten at de har felles oppgaver som må løses under gjensidig avhengig arbeid (Xyrichis & Ream, 2007).

Det er nærliggende å sammenligne dysfunksjonelle team med et fotballag med 11 individuelle spillere som er “egoistiske” eller ikke er i stand til å samarbeide på banen. Selv om alle spillere har utmerkede individuelle ferdigheter og kondisjon, vil et slikt lag med stor sannsynlighet tape sine kamper. Det ser ut til å kreves en særegen form for samarbeid og samhandling som gjelder for team. Dette særegne synes å representeres av begrepet teamarbeid.

**Teamarbeid.** Ut fra definisjonen av team ovenfor, er det tydelig at teamarbeid er noe annet, og mer enn summen av den individuelle oppgaveløsningen i ei gruppe (Salas, Sims & Klein, 2004). Flere forfattere markerer også et skille mellom teamarbeid og oppgaveløsning

(taskwork), der oppgaveløsning for eksempel handler om arbeid med maskiner redskaper og systemer (Marks et al, 2001; Salas et al., 2005).

I denne studien bruker jeg en definisjon på teamarbeid som ble etablert av Salas et al. (2004). De definerer at teamarbeid er ”1) et sett av fleksible atferder, tanker og holdninger, som 2) interagerer for å fasilitere oppgaveløsning og skape felles måloppnåelse, og som 3) er tilpasningsdyktig overfor endringer i indre og ytre miljø” (Salas et al., 2004, s. 498). I denne studien ønsker jeg blant annet å finne ut av hva som karakteriserer teamarbeidet i miljø-terapeutiske team som arbeider med rusomsorg.

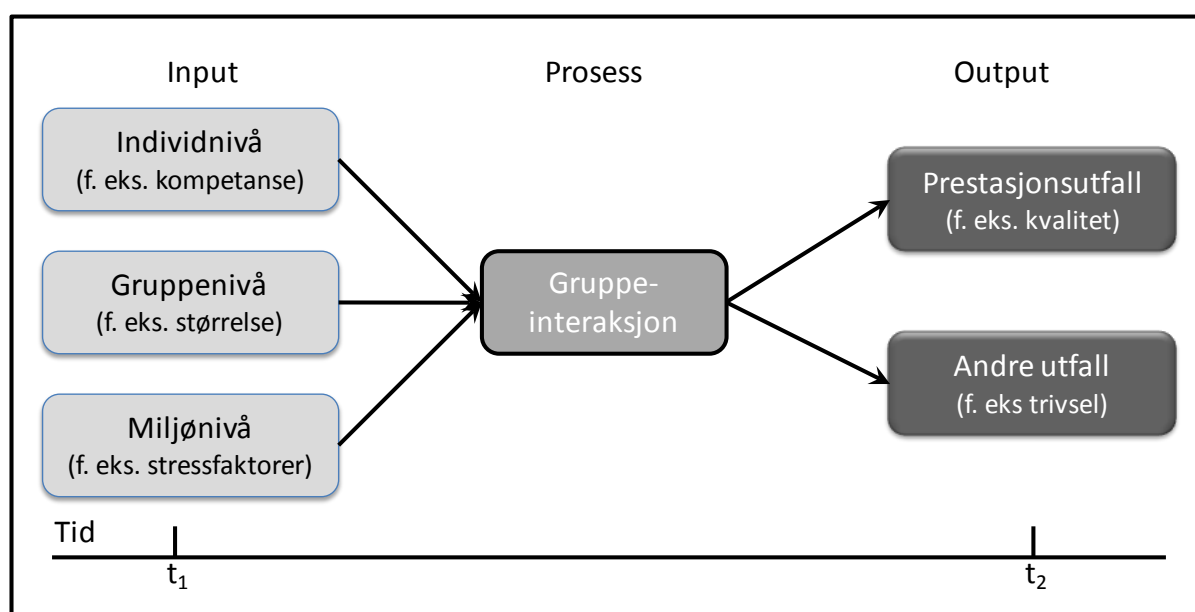
**Teamtyper og faktorer.** Forskningsmiljøene har ikke blitt enige om hvordan en kan klassifisere ulike typer av team (Ilgen et al., 2005). Flere modeller for teamarbeid ser ut til å legge til grunn at teamarbeid har fellesfaktorer som vil gjelde for alle typer av team (for eksempel Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). Det er imidlertid usikkert hvorvidt faktorer i teamarbeid er felles, eller om visse faktorer kun gjelder for spesielle teamtyper. Flere forskere har etterlyst mer kontekstspesifikke modeller for teamarbeid (West 1996; Koslowski & Bell, 2003). Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas og Volpe (1995) hevder at noen teamarbeidsfaktorer er spesifikke for teamtypen eller for oppgavene til teamet, mens noen faktorer er generelle og dermed felles for ulike teamtyper og oppgaver.

Bowers, Pharmed & Salas (2000) benyttet en enkel tredeling av teamtyper etter arbeidsoppgaver. Disse er produksjonsteam, opptredende team og team med kognitive oppgaver. Denne taksonomien ble videreutviklet av Bang (2008) og synes å ha relevans for denne studien. Produksjonsteam kjennetegnes ved at produktene de skaper er konkrete og lett identifiserbare. Et eksempel på produksjonsteam er kirurgiteam i sykehus. Opptredende team er for eksempel teatergrupper, og kjennetegnes ved at produktene er ikke-materielle og handler om øyeblikksopplevelser. Mottakere vil likevel kunne ha klare oppfatninger om kvaliteten på produktet. De kognitive teamene produserer beslutninger og grunnlag for beslutninger. Dette kan for eksempel være pasientbehandlingsteam og ledergrupper (Bang, 2008). De miljøterapeutiske teamene i denne studien ser ut til å samsvare med kognitive og til dels med opptredende team.

Rammebetingelser eller kontekst kan altså ha betydning for faktorer i teamarbeid, og for hvor effektivt teamet oppnår resultater. I denne studien ønsker jeg å se på sammenhenger mellom teamarbeidet og de resultater som oppnås. Jeg vil derfor introdusere et teoretisk rammeverk som kan belyse slike sammenhenger.

**Input–prosess–output–rammeverket.** Et generelt rammeverk som har hatt stor betydning for å forstå teamarbeid relatert til prestasjoner er input–prosess–output (IPO)-

rammeverket (Hackman, 1987; Kendall & Salas, 2004), her presentert i figur 1. IPO-rammeverket beskriver generelle sammenhenger mellom input, prosess og output. *Input* er kontekstvariabler eller rammebetingelser som for eksempel oppgaver, forhold ved teamet og karakteristika ved miljøet teamet opererer innenfor. *Prosess* representerer interaksjonen mellom gruppe-medlemmer og kan illustrere selve teamarbeidet. *Output* er ulike utfall som oppstår som resultat av input og teaminteraksjon, for eksempel teameffektivitet. Teameffektivitet oppfattes å ha minst to dimensjoner: teamprestasjon og teamlevedyktighet (Hackman, 1987). Teamprestasjon handler om i hvilken grad teamets output møter eller overgår prestasjonsstandarder hos ledere eller kunder i eller utenfor organisasjonen (for eksempel kvalitet). Teamlevedyktighet handler om i hvilken grad teamprosesser vedlikeholder eller forsterker evne og vilje hos teammedlemmer til å fortsette samarbeidet, og hvorvidt erfaringer i teamet tilfredsstillende medlemmenes behov, som for eksempel for trivsel (Antoni og Hertel, 2009).

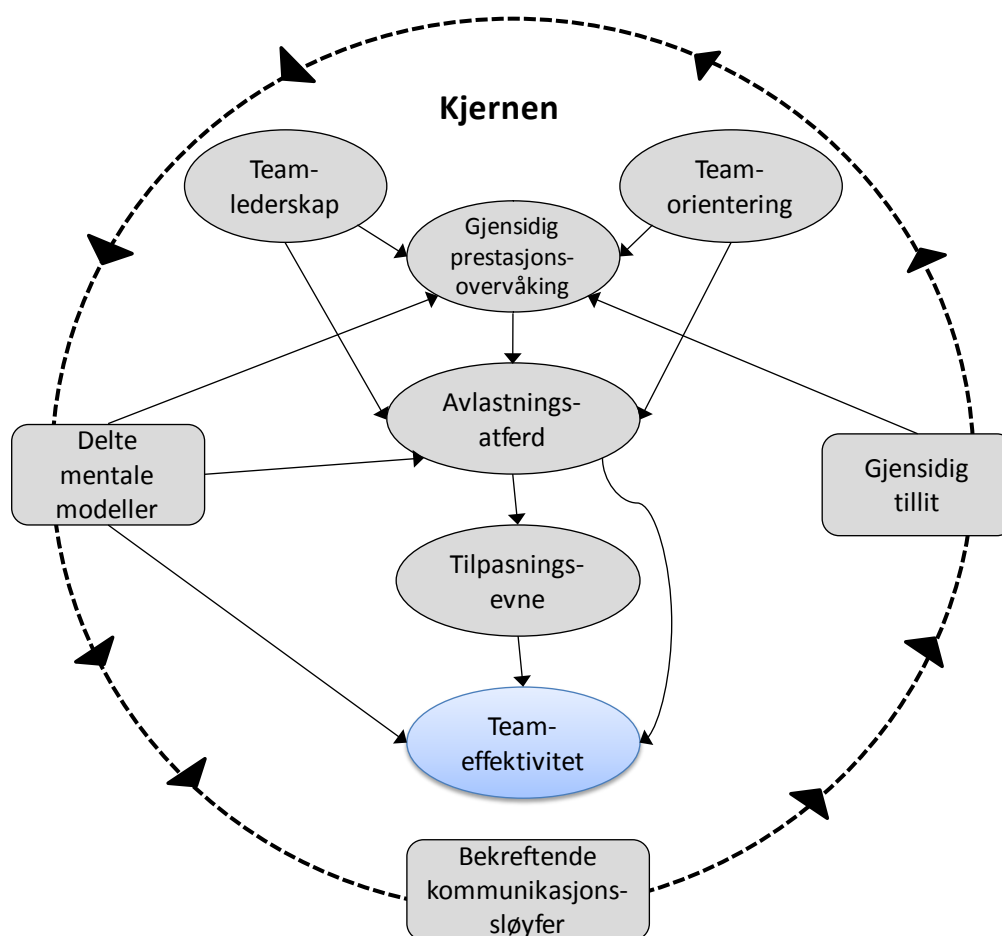


Figur 1. Input–prosess–output-rammeverk for å analysere gruppeatferd og prestasjoner (etter McGrath i Hackman, 1987).

En grunnleggende antakelse i IPO-rammeverket er at input bidrar til å fremme eller hemme interaksjonen som finner sted mellom teamets medlemmer, som for eksempel kommunikasjon og koordinering (Kendall & Salas, 2004). Prosess eller gruppeinteraksjon sees som essensiell for å forklare hvorfor team med like rammebetingelser kan ha ulike resultat (Hackman, 1987; Ilgen et al., 2005). IPO-rammeverket er velegnet til organisering og

strukturering av data, og kan synliggjøre rammebetingelser eller kontekst som team arbeider under (Bang, 2008). Presentasjonen og analysene av resultatene i denne studien syntes å passe med dette rammeverket. I det følgende vil jeg presentere noen teorier som utdyper team-interaksjon/prosess og foreslår essensielle faktorer for slike prosesser.

“**The big five of teamwork**”. Salas og medarbeidere (2005) lanserte denne modellen på bakgrunn av en litteraturstudie som oppsummerte 20 års teamforskning. Denne modellen fremstår som spesielt relevant for denne studien. Komponentene er valgt med tanke på å kunne utvikles gjennom intervensjoner. Dette gjør modellen til et potensielt nyttig verktøy for å forbedre teamarbeid i praktiske settinger.



Figur 2. Big five-modellen, med sine fem faktorer og tre koordineringsmekanismer, samt piler som angir sammenhengen mellom dem (etter Salas et al., 2005).

Forfatterne hevder å ha identifisert fellesfaktorer som vil fasilitere teamarbeid uavhengig av teamdomener, målsettinger og oppgaver. *The big five of teamwork*, heretter kalt

*Big five*, har fem kjernefaktorer som fungerer sammen med tre koordineringsmekanismer (figur 2). Kjernefaktorene er teamlederskap (*team leadership*), gjensidig prestasjons- overvåking (*mutual performance monitoring*), avlastningsatferd (*backup behavior*), tilpasningsevne (*adaptability*) og teamorientering (*team orientation*). Koordinerings- mekanismene er delte mentale modeller (*shared mental models*), gjensidig tillit (*mutual trust*) og bekreftende kommunikasjonssløyfer (*closed loop communication*). Koordinerings- mekanismene er gitt som en forutsetning for at kjernefaktorene skal kunne fungere godt. Til sammen danner disse et rammeverk med åtte komponenter som visualiserer hvilke prosesser som behøves i teamarbeid. Big five vektlegger oppgave- eller prestasjonsorienterte faktorer som fører til teameffektivitet. Teameffektivitet reflekterer både den faktiske oppgave- løsningen og hvordan teamet samhandler (Salas et al., 2005). Her gjengis definisjonene som Salas et al. (2005) gir på de ulike faktorene i modellen:

- 1) Teamlederskap: Evne til å koordinere og instruere andre teammedlemmers aktiviteter. Vurdere prestasjoner, tildele oppgaver, utvikle kunnskap, ferdigheter og evner, samt motivere teammedlemmer. Planlegging, organisering og etablere en positiv atmosfære.
- 2) Gjensidig prestasjonsovervåking: Evne til samtidig oppmerksomhet på eget og team- kollegers arbeid for å sikre at prosedyrer følges og forventede resultat nås.
- 3) Avlastningsatferd: Evne til å omfordele resurser og oppgaverelatert innsats til andre teammedlemmer når medlemmer med ledig kapasitet oppdager overbelastning hos andre i teamet. Inkluderer evne til å forutse behov hos andre teammedlemmer gjennom presis kunnskap om deres ansvarsområder.
- 4) Tilpasningsevne: Evne til å tilpasse handlingsstrategier basert på informasjon fra omgivelsene, ved å benytte avlastningsatferd og fordele teamets interne ressurser. Endre teamets kurs etter hvert som betingelser (indre/ytre) endres.
- 5) Teamorientering: Tilbøyelighet til å ta andres atferd i betraktning under teamets sam- handling, og å sette felles team-mål fremfor individuelle medlemmers mål.

Definisjonen på de tre koordineringsmekanismerne er som følger:

- 1) Delte mentale modeller: Teammedlemmenes felles forståelse, eller organiserende kunnskapsstruktur relatert til teamoppgaver, og hvordan teammedlemmer vil sam- handle.
- 2) Gjensidig tillit: En felles antakelse om at teamets medlemmer gjør det deres rolle tilsier, samt at de ivaretar interessene til de andre i teamet.

- 3) Bekreftende kommunikasjonssløyfer: Utnæksling av informasjon mellom sender og mottaker, som sikrer at den sendte kommunikasjonen er hørt og forstått.

Salas og medarbeidere (2005) poengterer at faktorer og koordineringsmekanismer i Big five kan variere i viktighet etter hvert som team utvikler seg over tid, eller hvor teamet befinner seg i oppgavesyklusen. Imidlertid hevdes at komponentene vil manifestere seg innenfor enhver teamtype og teamoppgave.

**Andre modeller for teamprosesser.** Her vil jeg kort skissere to andre generelle teammodeller: taksonomien til Marks et al. (2001), og IMOI-modellen til Ilgen et al. (2005). Disse legger større vekt på tidsforløp i teamprosesser, og har også i større grad inkludert relasjonelle faktorer i sine modeller.

Marks et al. (2001) lanserte en generell taksonomi for teamarbeidsprosesser, som bygger på litteraturstudier. I likhet med Big five hevdes den å gjelde for ulike team, uavhengig av typer og domener. Med et temporalt rammeverk integreres IPO-forløp med arbeidsepisoder som utfoldes parallelt og overlappende over tid. Selve taksonomien inneholder ti faktorer som hevdes å variere i viktighet etter hvorvidt arbeidet er i innledende eller handlende faser av arbeidsepisoder. De ti faktorene er: 1) oppdragsanalyse, formulering og planlegging, 2) målspesifisering, 3) strategiformulering, 4) overvåking av fremgang mot mål, 5) overvåking av systemer, 6) overvåking av team og avlastningsatferd, 7) koordinering, 8) konflikthåndtering, 9) motivasjons- og optimismebygging 10) affekthåndtering. Teamarbeidsprosesser forstås altså som serier av relaterte arbeidsepisoder med en overgangsfase og en handlingsfase. Dermed deles teamarbeidsprosessene inn i tre kategorier: 1) overgangsprosesser, 2) handlingsprosesser og 3) mellommenneskelige prosesser.

Overgangsprosesser er typisk for spesielle tidsrom som er avsatt for evaluering og planlegging i team, og her vil faktorene 1–3 være fremtredende. Handlingsprosessene foregår typisk når team er opptatt med aktiviteter som er direkte rettet mot oppgaveløsning og måloppnåelse, med faktorene 4–7 som fremtredende. De mellommenneskelige prosessene med faktorene 8–10 antas å være tilstede under både overgangs- og handlingsfaser. Disse prosessene vil legge grunnlaget for at de andre prosessene kan fungere optimalt.

Oppsummert har denne taksonomien flere implikasjoner. Den belyser hvordan ulike prosesser er funksjonelle i ulike deler av arbeidsepisoder. Taksonomien integrerer teamarbeid i tidssyklusen og visualiserer dermed at resultatene som produseres danner ny input og således påvirker fremtidige arbeidsepisoder i teamet. Marks og kolleger vektlegger også mellommenneskelige faktorer noe sterkere enn Big five.

Ilgen et al. (2005) tar et overordnet utviklingsperspektiv på team og teamarbeid. På bakgrunn av litteraturstudier systematiserte de kognitive, affektive og atferdsmessige faktorer i teamarbeid, og lansert *Input mediator output input (IMOI)-modellen*. Forfatterne kritiserer det tradisjonelle IPO-rammeverket for å representere en enkel årsak–virkning-relasjon mellom input, prosess og output. De etterlyser feedback-kretser som tar hensyn til hvordan output påvirker input i fremtidig teamarbeid.

IMOI erstatter prosess (P) ved å introdusere medierende variabler, eller mediator (M)-begrepet, som hevdes å reflektere en større rekkevidde enn prosess-begrepet. I mediator inkluderes teamtilstander (som for eksempel gruppesamhold) og interaksjonseffekter mellom input og prosessvariabler. Ved å inkludere input (I) både i starten og slutten av modellen illustrerer de et kretsløp som ivaretar feedback-kretser. Gjennom å dele teamets livsløp inn i fasene *forming, fungering og avslutning*, identifiserte Ilgen og kolleger tolv faktorer med betydning for effektivitet gjennom “livsfaser” i team. Disse faktorene er: 1) potens (optimisme), 2) trygghet, 3) informasjonsinnhenting, 4) strategiutvikling, 5) delte mentale modeller, 6) kollektiv hukommelse, 7) håndtering av mangfold, 8) konflikthåndtering, 9) rutineprestasjon versus prestasjon under nye betingelser, 10) hjelpeatferd og arbeidsdeling, 11) læring av dissenterne og minoritetsmedlemmer og 12) læring av det beste medlemmet i teamet. Faktorene 1–6 hevdes er fremtredende i formingsfasen, og faktorene 7–12 i fungeringsfasen. Ingen faktorer ble identifisert for avslutning.

Oppsummert er IMOI en modell som differensierer livsfaser i teamarbeid og hevder at ulike faktorer får betydning i slike faser. Medieringen i modellen reflekterer at både prosesser og tilstander spiller sentrale roller i å omforme input til output i teamarbeid, og tar dermed hensyn til potensielle interaksjonseffekter. Modellen illustrerer at output danner ny input i fremtidige arbeidssykluser. IMOI-modellen inkluderer også flere relasjonelle elementer gjennom faktorene 1, 2, 7, og 8.

I teamteorier som fokuserer på samhandlingsprosesser og prestasjoner i team antas det at de relevante faktorene for teamets prestasjoner vil være relativt uavhengige av kontekst. Det åpnes likevel for at det kan finnes faktorer som ikke er dekket i teoriene (Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). I denne studien er det interessant å se i hvilken grad team med miljøterapeutiske oppgaver karakteriseres av generelle faktorer, eller om det avdekkes andre faktorer som er spesifikke for denne typen teamarbeid. Dersom det avdekkes slike kontekst-spesifikke relasjoner kan dette ha implikasjoner for videre forskning og belyse praksis i organisasjoner som bruker teamorganisering.



### **Behov for forskning**

Psykologisk teamforskning viser at gode samspill i team ikke oppstår automatisk ved å sette sammen individer med god fagkompetanse. Det trengs også gode samarbeidsprosesser (Hackman, 1987; Salas et al., 2005). Mye av teamforskningen forsøker derfor å avdekke vesentlige faktorer i slike prosesser, slik at team oppnår suksess (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). Et viktig spørsmål er om slike faktorer er spesifikke for ulike teamtyper eller om de er generelle for alle typer av team (Bang, 2010b). Eksisterende litteratur om miljøterapi i Norge konsentrerer seg mye om personlig utvikling hos den enkelte miljøterapeut, eller fokuserer på ekstern ledelse (Larsen 2004). Andre ser på den kliniske oppgaveløsningen i miljøterapien og etterlyser felles forståelse for behandlingsmetoder (Simonsen, 2007). Slike forhold er utvilsomt viktige. I dette perspektivet virker imidlertid team- og arbeidsgruppeperspektivet fraværende. Kornerup (2003) etterlyste blant annet forskning som kan øke kunnskap om prosesser i organisasjoner der det brukes miljøterapi. DPS-veilederen (Sosial- og helsedirektoratet, 2006) viser til et behov for å oppjustere den miljøterapeutiske delen av behandlingen, slik at det drives målrettet og strukturert behandling. Denne studien kan derfor møte et viktig kunnskapsbehov hos miljøterapeuter, og kanskje bidra til å bedre behandlingen for en sårbar gruppe mennesker.

## Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å svare på den skisserte problemstillingen. Først beskrives det vitenskapelige ståstedet for studien, deretter redegjøres det for den metodologiske tilnærmingen, og til slutt beskrives fremgangsmåten i forskningsprosessen.

### Vitenskapelig ståsted

På grunnlag av problemstillingen og målet med denne studien har jeg valgt en kvalitativ forskningstilnærming. Denne tilnærmingen forstås gjerne som en ikke-matematisk fortolkningsprosess for å forstå prosesser og relasjoner i rådata som så organiseres i en forklarende teori (Strauss & Corbin, 1998). Denne studien er inspirert av tilnærmingen *konstruktivistisk Grounded theory* som Charmaz (2006) fremmer som sin versjon av teorien. Vitenskapsteoretisk står denne versjonen midt i mellom positivismen og postmodernismen (Charmaz, 2000). Mer spesifikt posisjoneres Grounded theory innenfor en sosial-konstruktivistisk grunnantakelse (Charmaz, 2006). Kunnskap og mening er etter dette synet et konstruert *produkt*, som oppstår i møter mellom mennesker, inkludert forskere. Dette perspektivet gir etter mitt syn et fruktbart utgangspunkt for å undersøke teamarbeid, og samsvarer med mitt eget syn der jeg som forsker/student fortolker data i et mangfold av sosiale virkeligheter, der denne studien er *en* fremstilling av flere mulige.

Konstruktivistisk Grounded theory vektlegger dessuten at en god forståelse av kontekst er viktig for å kunne fortolke data (Charmaz, 2006, s. 39). Dette betyr at forskere bør undersøke i hvilken grad det studerte fenomenet er innvevet i større sosiale nettverk, situasjoner og relasjoner (Charmaz, 2006, s. 131). Vektleggingen av kontekst stemmer med en grunnleggende antakelse for denne studien – at kunnskapen den frembringer er forhandlet frem i sosial interaksjon, men at den “virkelige verden” setter noen begrensninger for vår konstruksjon av kunnskap (Schwandt, 2000, s. 199).

Jeg vil avslutningsvis understreke at jeg har et pragmatisk syn på kunnskap. Nytteverdien for praktiserende miljøterapeutiske team, og om funnene kan bidra til videre forskning, kommer dermed i forgrunnen (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette blir derfor viktigere enn spørsmålet om hvorvidt kunnskapen er konstruksjoner eller i hvilken grad de kan knyttes til en objektiv og “sann” virkelighet.

### Valg av Grounded theory som metode

Grounded theory ble lansert av Barney G. Glaser og Anselm L. Strauss i boken *The Discovery of Grounded theory* i 1967 (Charmaz, 2000). Grounded theory har siden dette vært

en kvalitativ forskningsmetode som legger vekt på grundighet, systematikk og nærhet til dataene. Denne metoden vektlegger også at kvalitativ forskning skal bidra til å utvikle forklarende teori og ikke bare rent deskriptive casestudier (Charmaz, 2000). Siden 1967 har Grounded theory utviklet seg, og inspirert flere retninger. Fra å være nært forbundet med et positivistisk syn på forskning har det etter hvert kommet til konstruktivistiske versjoner av denne fremgangsmåten (Charmaz, 2000; 2006). Grounded theory egner seg godt til å studere grunnleggende sosiale prosesser (Charmaz, 2000; 2006). Kvalitative studier anbefales også som en tilnæringsmetode når man ønsker å studere kontekstbundne fenomen som for eksempel samhandling i sosiale grupper (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 305). Dette er noe av bakgrunnen for valget av Grounded theory for å undersøke miljøterapeutisk teamarbeid.

Den konstruktivistiske versjonen har fokus på forskerens rolle som “med-konstruktør” av mening, og dette samsvarer godt med mitt eget syn på forskerrollen. Min egen yrkesbakgrunn som miljøterapeut i rusomsorg representerer en relativt omfattende kunnskap om dette arbeidsområdet. Systematikken og grundigheten som foreskrives i Grounded theory var derfor en annen årsak til at denne metoden ble valgt, ikke minst fordi den fokuserer på refleksivitet over egen forforståelse. Den grundige og systematiske analysetilnærmingen gir forskere en rekke redskaper for å håndtere og forsøke å unngå å reprodusere egne fordommer. Fremgangsmåtene bidrar også til å unngå å presse data inn i forhåndsbestemte kategorier. Dermed er dette en metode som egner seg godt til å utforske sosiale fenomen og samtidig håndtere forforståelse.

På denne bakgrunn benytter denne oppgaven metoder for datainnsamling og analyse som er inspirert av, og i stor grad benytter, en konstruktivistisk versjon av Grounded theory metoder slik det fremgår hos Charmaz (2000; 2006). Dette blir nærmere beskrevet under avsnittet om fremgangsmåte.

### **Informanter**

Informantene i denne studien ble valgt med tanke på deres relevans for temaet og problemstillingen. Slike utvalg brukes ofte i kvalitativ forskning (Patton, 2002). Inkluderingskriteriene jeg satte var at informantene hadde erfaring fra arbeid med rusmiddelavhengige, og at de hadde mer enn ett års erfaring med å jobbe grupper der ansatte var avhengige av hverandre for å løse felles oppgaver og målsettinger (arbeidsteam).

Rekrutteringen ble gjort gjennom direkte henvendelser til organisasjoner som arbeider med rusmiddelavhengige, og som organiserer medarbeidere i team. Rekrutteringen viste seg å være mer utfordrende enn først antatt. Jeg var i dialog med fire organisasjoner om deltakelse.

Etter hvert var det to organisasjoner som valgte å si nei til deltakelse, og to som valgte å stille med informanter.

Av anonymitetshensyn vil jeg bare skissere organisasjonene her (se også kontekst-avsnittet i resultatkapitlet). Informantene kommer fra to organisasjoner som har som formål å yte omsorg eller behandling overfor rusmiddelavhengige. En organisasjon driver med kommunal rusomsorg (KOM) i Norge. Den andre organisasjonen er en døgninstitusjon som gir tverrfaglig spesialisert rusbehandling (TSB) i et regionalt helseforetak i Norge.

Informantene arbeider direkte med sine brukere. Med unntak av en leder var alle organisert i faste team. Alle hadde relevante erfaringer og synspunkt og var villige til å bidra til å belyse problemstillingen i denne oppgaven. Seks personer ble intervjuet (se tabell 1) – to fra KOM og fire fra TSB. Begge kjønn var representert blant informantene. Det ble gjennomført i alt sju intervjuer med informantene.

Tabell 1.

*Oversikt over informantene i studien. KOM 1–2 representerer teammedlemmer i kommunalt tiltak. TSB 0–3 er fra rusbehandling i institusjon, i et regionalt helseforetak.*

Informant	Beskrivelse
KOM 1	Teammedlem KOM, sosionom med videreutdanning + 5 års erfaring med rusomsorg i team (3 teammedlemmer).
KOM 2	Teammedlem KOM, realkompetanse i rusomsorg +10 års erfaring med rusomsorg i team (3 teammedlemmer)
TSB 0	Representant for ledelsen i TSB + 3 års erfaring med ledelse av rusbehandlingsinstitusjon.
TSB 1	Teammedlem TSB, sosionom + 2 års erfaring med rusbehandling i team (4 teammedlemmer)
TSB 2	Teammedlem TSB, sykepleier med videreutdanning. +10 års erfaring med rusbehandling i team (4 teammedlemmer)
TSB 3	Teammedlem TSB, vernepleier med videreutdanning. +5 års erfaring med rusbehandling i team (4 teammedlemmer)

Personene i tabellen er gitt koder for å opprettholde anonymiteten. Av anonymitetshensyn oppgis heller ikke hvilket kjønn den enkelte har. Av samme grunn velger jeg å anonymisere organisasjonene informantene jobber hos.

## **Fremgangsmåte**

I tråd med Grounded theory sine retningslinjer foregikk datainnsamling og analyser samtidig eller parallelt i forskningsprosessen. Derfor presenterer jeg både innsamling og analyseforløp i dette avsnittet.

**Intervjuer – datainnsamling.** Datainnsamlingen ble foretatt gjennom semi-strukturerte intervjuer. Målet for denne studien var å finne ut hvordan teamorganiserte miljøterapeuter i rusomsorg opplever prosesser og sammenhenger i sitt teamarbeid. Jeg ønsket å få tilgang til informantenes opplevde livsverden gjennom semistrukturerte intervjuer. Her kan informanten i stor grad styre samtalen rundt et tema (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg ønsket å få ut ny informasjon om samhandlingen som foregikk i disse teamene, og samtidig unngå å tvinge data inn i forhåndsbestemte kategorier. Anbefalingen til Charmaz (2006, s. 26) for noviser i forskning, er å lage noen få, bredt anlagte og åpne spørsmål. Dette ble fulgt. Intervjuguiden kom dermed på 14 spørsmål, inkludert underspørsmål (se vedlegg 1).

Alle intervjuene ble tatt opp med en digital opptaker. Med ett unntak foregikk alle intervjuene på arbeidsplassen til informantene. Alle intervjuene ble gjort i skjermede omgivelser, for eksempel i møterom. Hvert intervju tok omtrent en time og totalt ble det foretatt sju intervjuer. Dermed ble opptakene på litt over sju timer. Som en følge ble det lagret detaljerte og omfattende informasjonsmengder. Med å ta opp intervjuene fikk jeg bedre kapasitet til å konsentrere meg om gangen i intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). Det ble også lettere å gjenkjenne og følge opp signifikant informasjon i fortellingene når jeg slapp å notere så mye. Jeg valgte i tillegg å notere underveis for å kunne komme tilbake til interessant informasjon som dukket opp i løpet av samtalen.

**Transkribering av intervjuer.** Transkribering anses som det første steget i analyseprosessen og gjør data enklere å analysere (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg transkriberte alle intervjuene selv. Dette er en fordel når man så skal analysere meningen i det som har blitt fortalt (Charmaz, 2006). Ikke minst lærte jeg mye ved å lytte til min egen intervjuteknikk, og fikk dermed mulighet til å forbedre denne i senere intervjuer. Hvert intervju ble transkribert ferdig før jeg foretok et nytt. Slik fikk jeg anledning til å utforske informasjonen som kom frem underveis i prosessen.

**Koding.** Etter transkribering av intervjuene ble teksten overført til dataprogrammet NVivo. Dette programmet er nyttig for rask navigering i store datamengder. Jeg gjennomførte tre typer koding, etter fremgangsmåten som anbefales av Charmaz (2006). Først ble data kodet linje-for-linje. Deretter fulgte fokusert koding, eller fokuskoding og til slutt aksial

koding. Dette kulminerte med konstruksjon av en teoretisk modell. Jeg skal beskrive disse analysestegene nærmere.

**Linje-for-linjekoding.** Dette steget i analysen ble foretatt ved at hver linje, eller hver meningsbærende enhet (hendelser), i datamaterialet ble gitt en egen kode. Kodene definerte dermed handlinger eller hendelser som speiles i data. I denne delen av kodingsprosessen brukte jeg dataprogrammet NVivo. Dette startet prosessen med konstant sammenligning av data med data. Ved å bruke aktive koder ble jeg observant på å bygge kodene fra opp fra grunnlaget i datamaterialet. Linjekodingen fungerte som et viktig redskap for å øke refleksivitet og håndtere egen forforståelse. Dette ble gjennomført ved at linjekodene ble holdt så korte, aktive og så spesifikke som mulig. Etter å ha kodet alle sju intervjuene hadde jeg nærmere 1000 linjekoder. Et eksempel på en linjekode med sitat vises i tabell 2.

Tabell 2.

*Eksempel på linjekode og tilhørende sitat.*

Linjekode	Sitat
Teamet påvirker hverandre på hvordan de er som personer	”Altså jeg tror jeg har vært positiv på xxx i forhold til å, kanskje tone ned noe, og xxx har vært positiv på meg i forhold til å få frem litt rampen i meg. Altså litt sånn at jeg bjeffer litt mer.”

**Fokuskoding.** Det neste steget i kodeprosessen var å kondensere og redusere data med fokusert koding. Her gikk jeg gjennom linjekodingen, sammenlignet data med data, og fant de mest signifikante og/eller de hyppigste kodene. Jeg lagde samlekode slik at jeg fikk analytiske kategorier for større deler av intervjuene. Her identifiserte jeg ideer som gikk igjen, og fant underliggende temaer som bandt flere linjekoder sammen. Dette analysesteget er den andre viktige fasen når man gjør Grounded-analyser (Charmaz, 2006). I dette arbeidet brukte jeg både penn og papir, og etter hvert databaserte regneark i Excel. Etter at fokuskodingen var fullført satt jeg igjen med omlag 50 fokuskoder. Et eksempel på hvordan fokuskodingen utviklet seg vises i tabell 3.

Tabell 3.

*Linjekode, sitat og utviklingen i fokuskoding.*

Linjekode:	Sitat:	Fokuskode 1	Fokuskode 2
Ansatte over- tolker når de ikke kjenner hverandre godt nok	“Så det er noen som tror jeg tolker mer enn hva... altså man kan være litt usikker da på hva enkelte av de ansatte, ... på grunn av at de tolker... ikke kjenner dem rett og slett da. Og (...) legger mye mer i ting enn hva det egentlig er da.”	Kommunikasjon	Informasjons- deling

**Aksial koding.** Det neste steget var aksial koding. Her samlet jeg fokuskoder i mer overordnede kategorier. I denne fasen syntes datamaterialet å passe inn i IPO-rammeverket. Derfor ble IPO-rammeverket benyttet for å sortere og systematisere datamateriale som kunne belyse prosesser og kontekstuelle forhold for teamene. Videre navngav jeg kategoriene og fant frem til relasjoner mellom kategorier og underkategorier. Jeg spesifiserte samtidig egenskaper og dimensjoner i kategoriene. I dette steget tar man de dataene man har stykket opp gjennom tidligere koding og samler det til en sammenhengende og mer helhetlig analyse. Med disse konseptuelle kategoriene forsøker man å favne ideer, prosesser eller hendelser i datamaterialet (Charmaz, 2006). Også i dette steget ble det brukt tabeller i Excel og Word for å systematisere materialet.

**Konstant sammenligning.** Hele analyseprosessen, til og med konstruksjon av teoretisk modell, var preget av konstant sammenligning av data, koder og kategorier. Dette står sentralt innen Grounded theory, og er blant annet viktig for å verifisere den fremvoksende teorien mot grunnlagsdata (Charmaz, 2006). Konstant sammenligning var viktig for å holde seg nært til data, og la til rette for at jeg hele tiden kunne undersøke relasjoner mellom kategoriene.

**Memo.** Den uformelle skrivingen av tanker og refleksjoner omkring datamaterialet kalles memo i Grounded theory (Charmaz, 2006). Dette holdt jeg på med gjennom hele prosessen. Slike memo har vært viktige for å utvikle abstraksjonsnivået på koder og kategorier i denne studien. Spesielt hjelpsomt var memoskriving når jeg så etter prosesser. Gjennom skriving utviklet jeg forståelse av hvordan ulike kategorier kunne defineres. Memo var også vesentlig for å klargjøre utvikling, endring, sammenhenger og konsekvenser av de ulike prosessene, og se dem i sammenheng med rådata i form av sitater fra intervjuene.

På grunnlag av analysene som er beskrevet over, ble det laget en modell som visualiserer sammenhengene mellom de ulike kategoriene.

### **Etikk**

Denne oppgaven ble godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) før datainnsamlingen startet (se vedlegg 3). Et viktig prinsipp i denne studien har vært at data som kan avsløre identiteten til informanter blir anonymisert. Dette prinsippet vektlegges også når man bruker intervjuer som grunnlagsdata (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom innsamling av data erfarte jeg at personer i fagmiljøer innenfor rusfeltet kjenner til hverandre. Jeg har derfor anonymisert slik at identiteter ikke kan gjenkjennes av fagfeller. Derfor har jeg valgt å anonymisere både organisasjoner og deres lokalisering. Av samme grunn er tekst i enkelte sitater justert for at personer ikke skal kunne gjenkjennes. Dette ble gjort uten å berøre meningsinnholdet. Alle informanter fikk skriftlig og muntlig informasjon som ble underskrevet før deltakelse i studien (se vedlegg 2).

Jeg har transkribert og anonymisert alle intervjuer selv. Det er bare jeg som har hatt tilgang til informasjon som kan identifisere informantene. Lydfiler ble slettet etter transkribering og alle rådata vil bli slettet når oppgaven er slutført.

I denne studien er det kun ansatte miljøterapeuter som er intervjuet. Det er ikke innhentet person- eller helseopplysninger om brukere.



## Resultater

Gjennom analysene av intervjumaterialet har jeg identifisert *Teamrelasjon* som kjernekategori i en teori som kan forklare viktige suksessfaktorer i miljøterapeutiske team. Teorien er bygd på de teamprosessene som synes å være betydningsfulle for informantene i denne studien – hvordan disse prosessene oppstår og endrer seg, og hvilke sammenhenger de har med utfall eller resultater i teamene.

Jeg oppsummerer først konteksten teamene arbeider i. Så følger en kort presentasjon av *Miljøteammodellen*, som er en forenklet IPO-modell. Kjerne kategorien Teamrelasjon utgjør prosessdelen av modellen. Denne utdypes med hoved- og underkategorier, som presenteres i en egen figur. Til slutt kommer jeg tilbake til Miljøteammodellen og går nærmere inn på hvordan Teamrelasjon forholder seg til input og output. Underveis i analysene vil jeg belyse sammenhenger mellom teamrelasjon og output.

### Informanter – kontekst

Informantene kommer fra organisasjoner i henholdsvis kommunal rusomsorg (KOM) og tverrfaglig spesialisert rusbehandling (TSB). Begge gruppene er organisert som team. Konteksten de arbeider i har flere likhetstrekk og noen forskjeller. I KOM er det ett team som består av tre medlemmer (to på intervjutidspunktet). De er organisert som et prosjekt underlagt en større kommunal enhet. I TSB er det tre team med fire medlemmer hver, i en rusbehandlingsinstitusjon under et regionalt helseforetak. Både TSB- og KOM-teamene har en lokal ledelse med arbeidsgiveransvar i sine respektive organisasjoner. Arbeidsoppgaver innad i teamene utføres med flat ledelsesstruktur der teamene er selvstyrte innenfor gitte rammer. Teamene har stor beslutningsfrihet i arbeidet. For eksempel er det teamene som planlegger og gjennomfører aktiviteter med brukere, og det er avsatt godt med tid til planlegging og evaluering. Teamene arbeider utenom ordinær 8–16-arbeidstid for å sikre tilgjengelighet for brukerne gjennom hele døgnet. KOM-teamet utformer arbeidsdagene fritt innenfor det tidsrommet en normal arbeidsuke har. I TSB er arbeidstid organisert som treskiftsordning, der teamene har turnuser med tidlig-, sein- eller nattevakt.

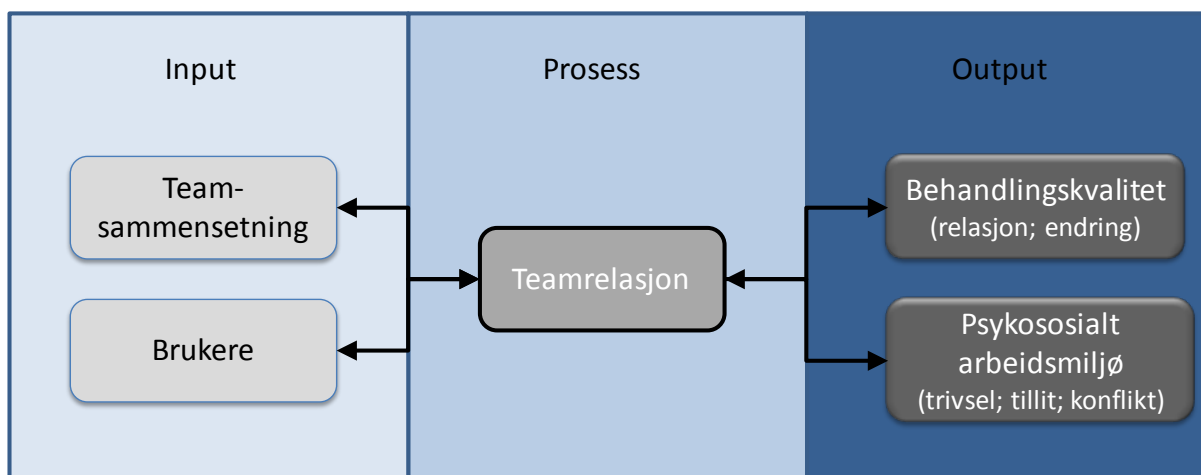
Begge organisasjoner har unge rusmiddelavhengige som målgruppe. I TSB har brukerne fått vurdert rett til helsehjelp og er innlagt som pasienter. KOM får henvist brukerne som faller utenfor ordinære hjelpetiltak, og som har et rusmisbruk med fare for liv og helse. Antallet brukere pr. team kan variere noe. Informantene rapporterte at teamene hadde ansvar for omkring 10 til 15 brukere på intervjutidspunktet.

Noen fellestrekk ved brukerne er at mange har, eller har hatt, tilknytning til barnevernet. Man går ut fra at de har hatt problemer i nære nettverk og har brutte familierelasjoner. Flere har skoleproblemer og lærevansker. Opptil 1/3 av brukerne er diagnostisert med ADHD. I tillegg til tidlig rusdebut er det også vanlig med dobbeltdiagnoser relatert til psykiske vansker som personlighetsforstyrrelser og angstlidelser. Flere brukere har vært involvert i kriminalitet og er straffedømt. Mange har dårlig økonomi.

Både KOM- og TSB-teamene arbeider miljøterapeutisk ved at de tilrettelegger og organiserer miljøet rundt brukerne, med tanke på utvikling og endring. KOM-teamet jobber aktivt oppsøkende, for eksempel hjemme hos brukere. TSB-teamet arbeider mest innenfor rammen av institusjon, men også her er det oppsøkende virksomhet mot brukere og deres sosiale nettverk. Bruker-medbestemmelse, motivasjonsarbeid for endring av atferd, og relasjonsbygging med brukerne står sentralt i det miljøterapeutiske arbeidet.

### Miljøteammodellen

Informantene legger vekt på omkringliggende faktorer for å forklare hvordan teamene samhandler. Jeg valgte derfor å organisere datamaterialet i et IPO-rammeverk, for å systematisere noen viktige aspekt ved konteksten til teamene. Dette kan forstås som viktige rammebetingelser som influerer teamarbeidet. Denne modellen har jeg valgt å kalle Miljøteammodellen (figur 3).



Figur 3. Miljøteammodellen, en forenklet IPO-modell for miljøterapeutiske team, der kjerne-kategorien Teamrelasjon framstår som en samling av prosesser som påvirker, og påvirkes av, input- og outputfaktorer. Innholdet i Teamrelasjon vises i figur 4.

Modellen synliggjør forholdet mellom sentrale rammebetingelser, kjernekategori Teamrelasjon og utfall (input–prosess–output). Datamaterialet indikerer at egenskaper ved teammedlemmer, organisasjonene de er i, teamenes oppgaver og resultatene de oppnår, påvirker hvordan teamene samhandler. Jeg har identifisert sammensetningen av teamet og egenskaper ved brukere som de mest betydningsfulle inputfaktorene. Behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø tolkes som betydningsfulle outputfaktorer.

Hovedfunnene i datamaterialet dreier seg om prosesser i team, som både påvirker, og påvirkes av, input- og outputfaktorer slik Miljøteammodellen (figur 3) indikerer. I det følgende avsnittet ser jeg nærmere på de elementene som kjernekategori Teamrelasjon er satt sammen av. I slutten av kapitlet vil jeg ytterligere belyse sammenhengene i figur 3.

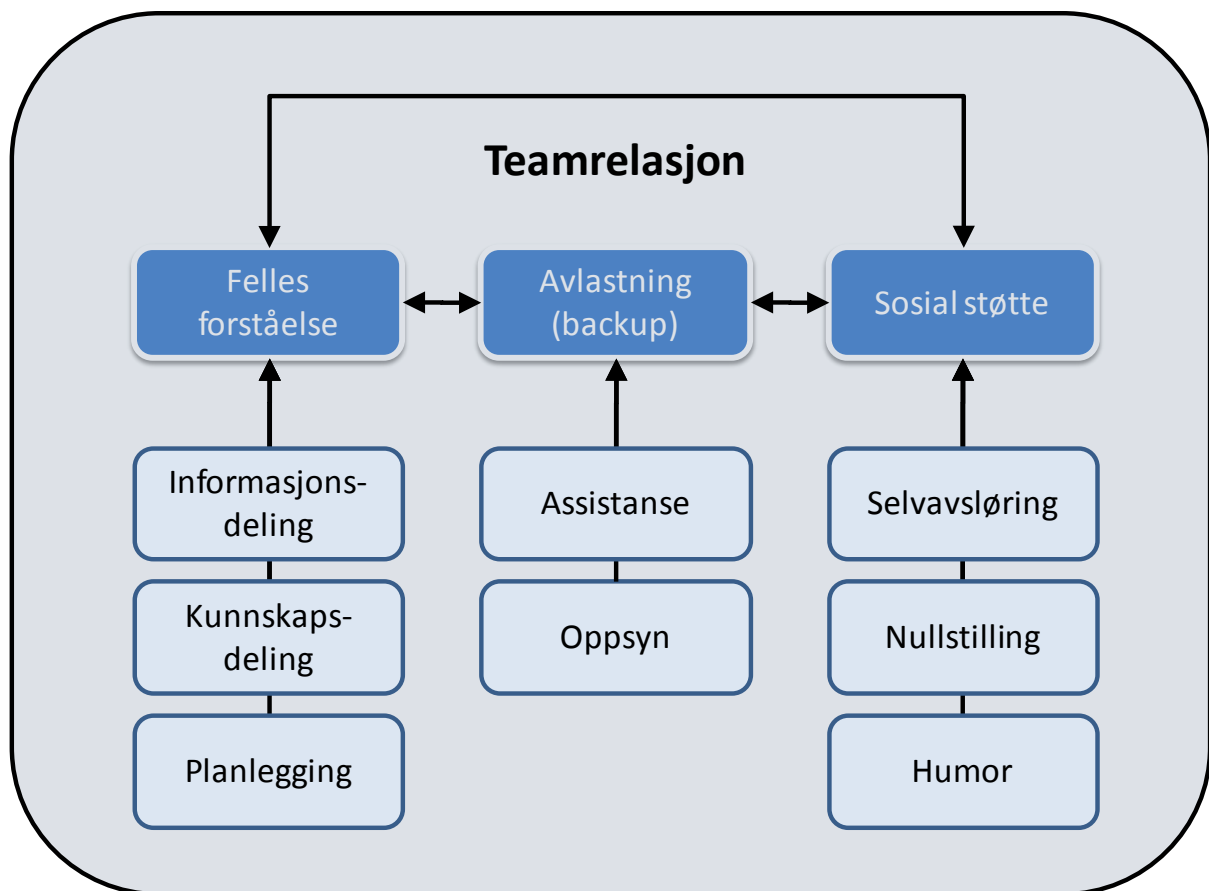
### **Kjernekategori Teamrelasjon**

Analysene avdekket at relasjonelle aspekter danner en rød tråd i informantenes fortellinger. Fokuset på ”å kjenne hverandre” er gjennomgående, og mange vektla at inngående kunnskap om hverandre letta kommunikasjon og samhandling. På grunn av den spesielle konteksten med rusomsorg fremstår mange praktiske oppgaver som integrert med affektive responser i teamet. Dette betyr at de prestasjonsorienterte og sosialt orienterte oppgavene griper sterkt inn i hverandre og påvirker hverandre gjensidig. På denne måten dannes et mangfold av relasjonelle bånd mellom teammedlemmene. Disse båndene dannes rundt oppgaver og i det sosiale samspillet i teamet. På grunn av den fremtredende rollen relasjoner mellom teammedlemmene spiller, har jeg identifisert Teamrelasjon som kjernekategori i Miljøteammodellen.

Analysene av intervju materialet viser at informantene har fokus på å gi god behandlingskvalitet for brukerne, og at relasjonene innad i teamene er avgjørende for å nå dette målet. Tre hovedkategorier ble identifisert: *Felles forståelse*, *avlastning* og *sosial støtte* (figur 4). Sammen danner de kjernekategori Teamrelasjon som i det følgende brukes som samlebegrep for teamarbeidsprosessene i Miljøteammodellen. Figur 4 visualiser innhold og relasjoner mellom kategoriene. Underkategoriene er tolkningen av fremtredende tanker, følelser og atferd beskrevet i datamaterialet. Hovedkategoriene er mer analytiske begrep som antas å påvirkes av underkategoriene og hverandre. Pilene viser sannsynlige relasjoner mellom kategoriene.

Teamrelasjon er bygd opp av både oppgaveretta og sosiale prosesser, noe som gjenspeiles i hovedkategoriene. *Felles forståelse* handler i hovedsak om praktisk problemløsning. Kvaliteten på felles forståelse gir enighet om oppgaver og målsettinger med arbeidet.

For eksempel er den faglige fellesforståelsen fremhevet som viktig for at teamet kan løse mange av oppgavene sine. *Sosial støtte* handler om følelsesmessige bånd og sosiale forhold, mens *avlastning* er både oppgaveretta og sosialt orientert. Datamaterialet indikerer at det er en gjensidig sammenheng mellom sosial støtte og de mer oppgaveretta kategoriene felles forståelse og avlastning. Det ser ut til at omfanget og kvaliteten på felles forståelse, avlastning og sosial støtte har konsekvenser for Teamrelasjon og også på viktige teamutfall som behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø (se Miljøteammodellen, figur 3).



*Figur 4.* Oppbygning av kjernekategori Teamrelasjon i Miljøteammodellen. Figuren viser hvordan hovedkategoriene (mørkeblå) felles forståelse, avlastning og sosial støtte påvirker hverandre, og hvilke underkategorier (lyseblå) som danner hver hovedkategori.

Kjernekategori Teamrelasjon representerer en særegen og dynamisk prosess som utfoldes ettersom teammedlemmer samhandler, tenker og føler over tid i teamene. Analysene indikerer at Teamrelasjon danner en positiv–negativ-dimensjon, der samspill som tenderer mot positiv pol også virker positivt for behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø. Samspill som tenderer mot den negative polen vil ha tilsvarende negativ virkning på

resultatene. Når det oppstår kritiske eller truende situasjoner med brukere er det viktig med fellesforståelse av fagkompetanse, så vel som fellesforståelse av typiske affektresponser hos teamets medlemmer. Følgende sitat kan tjene som eksempel på dette og viser hvordan Teamrelasjon ser ut til å ha et oppgaveretta problemløsningsfokus:

*Sitat 1. "Og vi vet hvor styrkene deres er, og ofte... ja vi kjenner hverandre da så vi vet... vi trenger ikke å sitte og snakke om alt, hvis det er mye som skjer da så vet man hvem som gjør hva ofte. Det er jo også en fordel."*

Sitatet over kan dessuten tjene som et eksempel på at relasjoner nærmest ligger til grunn for en felles forståelse av personer og situasjoner, og dermed bidrar det til teamets "operative" kapasitet. Den sosiale dimensjonen i Teamrelasjon er som nevnt fremtredende i data-materialet. Dette henger sammen med en kontekst der teammedlemmer utsettes for en rekke belastninger, ikke minst fra brukere. Mange arbeidsoppgaver kan oppleves svært følelsesmessig belastende og aktualiserer dermed den sosiale støtten i teamene. En informant oppsummerte forholdet til teamet slik:

*Sitat 2. "Hvis jeg skal trekke ut noe av det som er viktig i forhold til team... så er det viktig i hvert fall i denne her bransjen, hvor man skal jobbe såpass tett, man skal jobbe utover ordinær arbeidstid. Man vil trenge noen å ringe til på kveldstid noen ganger, bare for å få letta trykket."*

Teamrelasjon beskriver altså ikke en statisk tilstand i team, men bør forstås som en dynamisk prosess som utvikles og endres i samspillet mellom teammedlemmer. Mye av materialet som ligger til grunn for denne kategorien er positive utsagn som således bidrar til å fremme en positiv relasjon. En god felles forståelse, god avlastning og god sosial støtte tolkes dermed som å bidra til optimale samspill – altså god Teamrelasjon. Dette bidrar til at oppgaver løses effektivt og det skapes et positivt psykososialt arbeidsmiljø.

Negativet ladde utsagn er ofte "historiske", altså fortellinger om tidligere jobb-erfaringer. Disse brukes som kontraster i fortellingene. Jeg tolker dette som at det finnes en forståelse hos informanter om at negative samspill hemmer Teamrelasjon, og dermed bidrar til dårligere kvalitet på oppgaveløsingen (behandlingskvalitet) og et dårligere arbeidsmiljø.

I de følgende avsnittene vil jeg ved hjelp av sitater illustrere hvordan hovedkategoriene felles forståelse, avlastning og sosial støtte bidrar til at Teamrelasjon etableres, endres og vedlikeholdes.

**Hovedkategori 1: Felles forståelse.** Analysene avdekket en rekke forhold som handlet om aspekter ved teamets medlemmer, målsettinger, oppgaver og situasjonsforståelser. Dette inkluderer også forståelse for hvordan teamet samhandler. Datamateriale som handlet om atferd knyttet til informasjonsflyt, kunnskapsdeling og planleggingsaktiviteter ble derfor samlet i hovedkategorien felles forståelse. I den grad teammedlemmer utvikler lik forståelse av slike aspekter, dannes felles forståelse i teamet.

Felles forståelse handler for eksempel om hva teammedlemmer oppfatter som viktige arbeidsoppgaver og målsettinger i arbeidet. På spørsmål om hva som var forutsetninga for at de kunne lykkes med arbeidet svarte en informant at de måtte ha god kommunikasjon og fokus på sine brukere. I sitatet presiserer informanten hva dette fokuset handler om:

*Sitat 3. "Altså, fokus på pasientene og deres liv. Eh... På de arbeidsoppgavene som skal gjøres da. Rette opp i økonomi, jobbe mot rusmestring. Altså det som skal forberede pasientene på det som kommer etter her da."*

Dette sitatet er et eksempel på hvordan målsettinger og oppgaver relatert til brukerne er viktige aspekt ved den felles forståelsen i miljøterapeutiske team. Jeg lurte også på hvordan teamet kom frem til felles forståelse. Mange informanter fortalte om utfordringer med ulik forståelse og dermed ulik praksis overfor brukerne. Det kunne bli konflikter når det for eksempel var snakk om hvordan teammedlemmene tolket og utøvde regler i institusjonen. En informant fortalte om at de brukte mye tid på å diskutere dette, og at de hadde opprettet et eget fagforum der de kunne øke den felles forståelsen i teamet:

*Sitat 4. "Der går vi igjennom faglige spørsmål... I forhold til rutiner og regler og hvordan vi skal gjøre jobben her på [organisasjonen] da. Og etter at vi startet med de fagmøtene, for de hadde vi ikke i starten, så har den problemstillingen her blitt mye bedre da."*

De to sitatene over illustrerer at deling av informasjon og kunnskap ligger til grunn for felles forståelse i teamene. I det følgende skal jeg ta for meg underkategoriene informasjonsdeling, kunnskapsdeling og planlegging. Med sitater fra datamaterialet vil jeg illustrere hvordan de bidrar til felles forståelse.

**Informasjonsdeling.** Denne underkategorien handler om de umiddelbare oppdateringene om situasjoner og hendelser som medlemmene gir hverandre. Informasjonen er orientert mot oppgaver og utfordringer i det løpende miljøarbeidet i teamet.

Informantene gav mange eksempler på at situasjoner som oppstår i arbeidet skaper behov for å utveksle informasjon. Adekvat deling av informasjon bidrar til vedlikehold og justering av felles forståelse av jobbhverdagen. Hvordan teamet skal håndheve regler og struktur "forhandles" gjennom informasjonsdeling. Informasjon deles også for å forebygge misforståelser og konflikter i teamet. Informasjonsdeling bidrar til felles forståelse av prioriteringer. Gjennom en kontinuerlig praksis med å innhente og dele informasjon vedlikeholder og endrer teamet sin forståelse av situasjonsbildet i jobbhverdagen.

Når koordineringen mellom ulike oppgaver svikter byr dette på utfordringer i teamet. Man kan si at den felles forståelsen er i ferd med å bryte sammen. Når prioriteringene i teamet kolliderer blir det viktig å utveksle relevant informasjon. I noen tilfeller kan dette oppleves vanskelig og krever avveininger mellom å prioritere egne oppgaver eller la disse vike for andre viktige oppgaver. Informanten forteller her hvordan slike situasjoner kan være i teamet:

*Sitat 5. "For å ta et eksempel, kan det jo være at noen i teamet har lite øye for arbeidsoppgavene kollegaene skal gjøre. For eksempel hvis du har satt opp samtale med noen eller kanskje veiledning med noen og så... kommer en annen kollega inn og sier at "nei det kan du ikke gjøre, for nå må vi gjøre det, og det og det." Ikke sant, og da må du kanskje utsette det, fordi du ser at det er viktig ellers også. Altså, du må jo være tøff nok til å si ifra da.. "Nei, du kan ikke gjøre det for, jeg må gjennomføre dette her". Sånn sett så kan jo det være en situasjon som... ikke føles helt god.*

Dette utsagnet tolker jeg som et eksempel på frimodig utveksling av informasjon slik at det kan utvikles en fellesforståelse av hvordan oppgavene i teamet skal prioriteres. En annen mulighet i slike situasjoner er at informasjon undertrykkes slik at det oppstår uenighet som går over i konflikt. Et gjennomgangstema var også hvordan regler ble håndhevet overfor brukere, og i hvilken grad miljøterapeuter praktiserte slike strukturer likt. Gjennom overlappingsmøter og faglige veiledningsmøter fremstår informasjonsdeling mellom miljøterapeutene i teamene som en kontinuerlig prosess. En informant la vekt på at svikt i informasjonsdelingen kunne gi ulik praktisering av regler og dermed ramme brukerne negativt:

*Sitat 6. "Hvis det ikke har blitt kommunisert ordentlig da... det er sånne samhandlingsrutiner da kan du si, da blir det veldig inkonsekvent, på en måte for pasientene*

*også da. Det blir litt sånn avhengig av hvem det er som er på jobb, for om de får lov til det eller ikke.”*

Kontinuerlig informasjonsdeling om hvordan regler blir håndhevet kan dermed føre til en mer forutsigbar praksis, noe som oppfattes som gunstig for behandlingen. Noen ganger fører manglende informasjon til at det oppstår misforståelser mellom teammedlemmer. Dette kan i sin tur lede til mer alvorlig konflikt. En informant fortalte om hvordan han brukte informasjonsdeling for å fremstå tydelig overfor teammedlemmer. Dette var spesielt viktig når det var snakk om å fravike regler eller struktur i institusjonen. Informanten oppfattet at denne informasjonsdelingen var viktig for å forebygge misforståelser og potensielle konflikter i teamet:

*Sitat 7. ”Så det er noen som tror jeg tolker mer enn hva... altså man kan være litt usikker da på hva enkelte av de ansatte... på grunn av at de tolker... Ikke kjenner dem rett og slett da, og legger mye mer i ting enn hva det egentlig er da. Og da prøver i alle fall jeg å si hvorfor jeg tenker at sånn er riktig da til kollegaene, slik at de skjønner tanken bak ting jeg gjør da. Hvis det er ting jeg skjønner at folk kan reagere på da, for eksempel.”*

Informanten sørger for at kolleger forstår hvorfor han handler slik han gjør. Denne måten å bruke informasjonsdeling kan forebygge konflikt og bidra til at teamet oppnår en felles forståelse av grunnleggende antakelser hos hverandre. I den grad det er nok informasjonsdeling og informasjonen har en viss kvalitet, påvirkes og endres forståelsen av for eksempel intensjoner, situasjoner, oppgaver og prioriteringer i teamet. En lignende underkategori handler om teamenes praksis med kunnskapsdeling, som jeg vil gå nærmere inn på nå.

**Kunnskapsdeling.** Kunnskapsdeling har et noe mer langsiktig perspektiv enn informasjonsdeling. Denne kategorien skiller seg også fra planlegging (se neste avsnitt) ved at den fokuserer på gjensidig læring av fagspesifikk kunnskap og erfaringskompetanse i teamet. Dette inkluderer kunnskap om hvilke oppgaver de andre i teamet er gode/mindre gode på. Kunnskapsdeling er heller ikke avgrenset til møteforum, slik mye av planleggingen i teamet er.

Kunnskap om det egenartede med rusbehandling oppleves som en minimumsfaktor i teamene. Denne kompetansen handler mye om å forstå og kjenne igjen typisk atferd hos



mange av brukerne. En informant med lang erfaring i rusbehandling fortalte at dette var en type kunnskap de arbeidet med å overføre til andre medlemmer med mindre erfaring:

*Sitat 8. "Og det opplever mange som ikke har jobbet med rusavhengige før... opplever det som at pasienten har ikke tillit til meg. Relasjonen får en tillitskrise (...) Det er den type kunnskap som ikke er så lett å lese seg til. Og der har jo vi som har jobbet en del med rus, mye ansvar for å lære bort."*

Sitatet over er et eksempel på at teamet sprer fagkompetanse når de deler kunnskap med hverandre. Dette bidrar til en felles forståelse av behandlingsmetoder og oppgaver i teamet. Kunnskapsdelingen kan være at teamet utforsker og tar hensyn til styrker og svakheter hos den enkelte miljøterapeut. For eksempel er motiveringsarbeid (skjermingstur), en oppgave der det er en fordel at miljøterapeuten er komfortabel med brukeren som er involvert. En informant fortalte at planlegging av skjermingsturer var anledninger der de delte slik kunnskap i teamet:

*Sitat 9. "Vi har snakket litt om... teammøter på at... hvor er du god hen, og hvilke folk er det du er mest komfortabel å jobbe med og føler at du kommer inn mest på. Vi får vite styrkene våre da (...) Hvis vi skal på mmm... jobbe med skjermingstur blant annet da. Da vet vi fort hvem som bør ta den personen som kommer til å få mest mulig ut av en skjermingstur. Altså at den er god på det og trenger den (pasienten) det? Jeg får ikke noe ut av han der, så da blir det bare svada. Det er sånn jeg tenker egentlig."*

Utsagnet over illustrerer hvordan god kunnskapsdeling i teamet bidrar til forståelsen av styrker og preferanser i teamet. Dermed kan kvaliteten på behandlingen bedres, her gjennom å øke sjansen for at motiveringen overfor brukeren skal lykkes. Mye kunnskapsdeling handler om å evaluere egen praksis. Mange opplever at tillitsfulle relasjoner har en sammenheng med kvaliteten på denne kunnskapsdelingen. Dette blir tydelig i sitatet under. Når teamet skal evaluere tabber og dilemmaer, er det viktig at medlemmene våger å synliggjøre egne feil, og å reflektere over eget og felles forbedringspotensial i teamarbeidet. Informanten gir et eksempel på hvordan kunnskapsdeling i form av åpen refleksjon i teamet bidrar til læring i teamet:

*Sitat 10. "Jo for da er jeg den beste versjonen av meg selv tror jeg. Den mest ekte og oppriktige, og ikke minst da har jeg best mulig forhold til å kunne... å endres... å*

*bli flinkere... å tørre å lære av tabbene, istedenfor å legge stein over en tabbe så kan du faktisk... eller et dilemma eller hva det skal være... så kan du belyse det, snakke om det og se hva du kunne gjort annerledes. Jeg tror ikke man lærer av sånne ting som man må litt sånn... 'oj... få det under teppet og håper ingen oppdager det.' Jeg tror ikke du lærer noe av det.”*

Sitatet illustrerer en sammenheng mellom det sosiale (trygge relasjoner) og endring og utvikling av felles forståelse. Dette kan i sin tur bidra til bedre praksis som hever kvaliteten på behandlingen i teamet. Kunnskapsdeling bidrar altså til en rekke aspekter ved felles forståelse. Det foregår en læring og overføring av kompetanse som både er faglig og inneholder historier om personlige preferanser hos teammedlemmer. For at læring skal kunne finne sted er det nødvendig med en tilstrekkelig grad av tillit og trygghet i teamet. I den grad deling av slik kunnskap lykkes, bidrar det til en felles kunnskapsbase og felles forståelse i teamet.

**Planlegging.** Planlegging foregår helst i tilrettelagte møteforum og handler om å fordele oppgaver og innsats i arbeidet. Den hjelper teamene til å fordele og koordinere ressurser både på lang og kort sikt. Planlegging tar høyde for uforutsigbarhet og tilrettelegger for alternative handlingsstrategier om nødvendig. Dermed er planlegging en viktig forutsetning for at felles forståelse i teamene etableres og vedlikeholdes.

I mange team skjer den daglige planleggingen i overlappingsmøtet. Her handler det om å etablere en forståelse av de forestående oppgavene i den aktuelle vakta. Planleggingen sørger for en fordeling av oppgaver mellom teammedlemmer, og legger til rette for koordinering av innsatsen i teamet. Informanten i sitatet under forteller hvordan starten på en typisk dag kan være i teamet:

*Sitat 11. ”Ja, du kommer på jobb og får overlapping av nattevakta. Om det har skjedd noe i løpet av kvelden eller natta som var i går. Når de er ferdig så planlegger vi vakta, og går igjennom praktiske ting. Ting som må gjøres i forhold til pasienter... diverse sånne ting. Etter det så er det rapport til dagpersonalet. Der vi går igjennom, ja det er sånn avklaringsmøte da kan du si... der vi går igjennom dagens gjøremål, og en kort rapport om hver enkelt pasient... om det er noe som skal.. som er viktig å vite da. Etter det så har vi morgenmøte med pasientene der vi informerer om samtaler, dagens gjøremål eh praktiske ting. Og om pasientene har noe til oss da... som ønsker om forskjellige ting.”*

Dette sitatet viser hvordan planleggingsmøter bidrar til at teamet kan følge endringer og utvikling hos brukere. Dette virker som sentralt for at fellesforståelsen av brukere justeres og endres i teamene over tid. En informant fortalte om hvordan de hele tiden måtte ta høyde for uforutsigbarhet når teamet la planer:

*Sitat 12. "Da prøver du å planlegge på best mulig måte sånn at du fordeler arbeidsbyrder og fordeler de tingene som skal gjøres og alt det der. Men så skjer det alltid ting underveis... Det å jobbe med mennesker er en uforutsigbar hverdag. Plutselig så er det kriser og plutselig så er det noen ungdommer som stikker. Eller får det fryktelig vanskelig, du må nødt å gå inn og jobbe veldig mye individuelt med en pasient... Det er på en måte litt sånn det er veldig vanskelig å forutsi alle ting som skal skje på ei vakt."*

Sitatet illustrerer hvordan teamet legger alternative planer som kan iverksettes når det oppstår uforutsette hendelser hos brukerne. Mye av det oppsøkende arbeidet foregår hjemme hos brukere, eller i deres sosiale og formelle nettverk. Informanten fortalte at selv om de ofte var alene koordinerte de innsatsen sin mot brukerne. Sitatet under illustrerer hvordan de planlegger, gjennomfører og evaluerer dette arbeidet:

*Sitat 13. "Og så har vi jo... i selve jobbinga så har vi vært litt solister.. fordi vi har jo hver vår portefølje med klienter, og gått ut og jobbet med. Og så har vi kommet tilbake og delt erfaringer. Så har vi disse teammøtene eller nettverksmøtene... ledet hverandre sine møter. Gjennom det har vi kjent hverandre sine saker."*

Sitatet over viser at ved en planmessig samordning av innsatsen rundt brukerne, etablerer teammedlemmene en felles forståelse av brukere og forholdene rundt dem. Dette kan også bidra til avlastning i teamet. Mange var også inne på ledelsens rolle i forbindelse med planlegging. I sitatet under forteller en representant for ledelsen hvordan de tilrettelegger for den langsiktige planleggingen:

*Sitat 14. "Vi valgte å ta tak i det med rett og slett sånne... altså samhandlingsrunder. Vi har et system som gjør at vi har satt av veiledningstid i turnusen til alle miljøterapeutene. De har ja... ikke hver uke, men litt oftere enn hver 14. dag det varierer litt, men sånn hver 1,5 uke så har de to timer. Og da alternerer de mellom at de har veiledning på fag, med psykologene, de har veiledning på teamfungering."*

Her illustreres hvordan systematisk tilrettelegging sørger for at teamene får veiledning. Sitatet viser også at dette er viktig for å danne felles forståelse av fagkompetanse og av samhandlingen som foregår i teamet. Flere informanter fortalte at ledelsen la forholdene godt til rette for planlegging. Også i det daglige var det satt av bra med tid til planlegging og evaluering. Sitatet under er et eksempel på hvordan dette ble oppfattet i teamet:

*Sitat 15. ”Strukturen på [institusjon] er, må jeg si, fantastisk da! Vi har veldig god tid til før- og etterarbeid. Så har vi god tid til å planlegge, og gå i gjennom dagen etter arbeid.”*

Dersom det blir for knapt med tid, eller det ikke finnes et avsatt rom til planlegging kan dette gå ut over kvaliteten på tilbudet til brukerne. En informant opplevde at det tross alt var et forbedringspotensial for å planlegge gruppetilbudet for brukerne i teamet sitt:

*Sitat 16. ”En ting jeg kan se det er å bli bedre på planlegging da... Vi planlegger jo i dag også, men ehh. For å ta mitt team da. Så har jeg egentlig kunne tenkt meg at vi la inn noen planleggingsmøter i og med at vi har et gruppetilbud.”*

Datamaterialet viser altså at planlegging er viktig for å etablere og vedlikeholde og endre felles forståelse i teamet. Og at planleggingen foregår med både et langsiktig og et kortsiktig perspektiv.

**Oppsummering – Felles forståelse.** Felles forståelse tolkes som hovedsakelig å danne en kognitiv dimensjon i Teamrelasjon. I den grad teamene oppnår felles forståelse styrkes samhold og innsats rundt oppgaver, målsettinger og situasjoner. Når dette svikter, viser datamaterialet at det kan føre til at teamets prioriteringer spriker, noe som kan skape negativ konflikt i teamet.

Felles forståelse ser ut til å ha en gjensidig sammenheng med sosial støtte (figur 4). For eksempel skaper den sosiale tryggheten et miljø hvor læring av feil og tabber kan foregå. Felles forståelse ser også ut til å legge til rette for avlastning, og vice versa, at avlastning i teamet bidrar til felles forståelse.

**Hovedkategori 2: Avlastning.** Informantene forteller om hvordan de holder oppsyn med situasjoner, søker hjelp og hjelper hverandre i arbeidet når de står fast, eller av ulike grunner ikke strekker til i arbeidet. Slike aspekter fremstår som viktige for samhandlingen. Datamateriale som omhandler oppsyn og assistanse ble derfor samlet i hovedkategorien avlastning. Avlastning er primært retta mot oppgaver og måloppnåelse i det miljøterapeutiske

arbeidet. I den grad teamene lykkes med avlastning bidrar det til at de blir mer tilpasningsdyktige og effektive.

I utsagnene fra informantene er avlastning og sosial støtte ofte tett sammenvevd. Dette kan ha sammenheng med at lettelser i arbeidsbyrder oppleves som noe positivt for teamene, samtidig som oppgaver løses mer effektivt. Slike utsagn viser den tette forbindelsen mellom avlastning og sosial støtte i disse teamene. Materialet indikerer også at god fellesforståelse bidrar til effektiv avlastning.

Hovedkategorien avlastning tolkes til å inneholde underkategoriene oppsyn og assistanse. Gjennom oppsyn holder teamet oppmerksomhet på situasjoner, slik at de oppdager behov for hjelp. Assistanse som beskrives har eksempler på hjelpeatferd som spenner fra nonverbal kommunikasjon og hint, via verbal hjelp til fysisk assistanse eller overtakelse av oppgaver for hverandre. I det følgende skal jeg presentere disse med sitater som illustrerer hvordan de bidrar til avlastning i jobbsituasjoner.

**Oppsyn.** Oppsyn handler om teammedlemmenes oppmerksomhet overfor miljøet, brukere og hverandre. Dette ligger til grunn for å kunne tilby adekvat hjelp, og ser ut til å være en viktig forutsetning for at avlastningen skal bli effektiv.

I møter kan teammedlemmene ha oppmerksomheten på hverandre og bidra med assistanse slik at informasjon og presentasjon fungerer godt. Dette illustreres av følgende sitat der informanten beskriver hvordan hun holder oppsyn med kollegaen og situasjonen de er i:

*Sitat 17. "Når jeg hører at dette har du god draiv på så kan jeg lene meg tilbake. Og hvis jeg hører at nå begynner hun å rote eller stotre eller er litt usikker så går jeg inn og. Så kan jeg si: Jammen [Navn på kollega] når du sier det, så... Og hvor hun trekker seg naturlig tilbake. Og jeg tror denne dynamikken, ehh... den tror jeg er veldig verdifull."*

Sitatet ovenfor illustrerer også hvordan oppsyn med situasjonen de er i resulterer i verbal assistanse i situasjonen. Teammedlemmer kan gå inn og assistere kolleger i mange situasjoner. I forbindelse med å stå alende i vanskelige diskusjoner med brukere, fortalte en informant at kolleger ofte vil oppfatte situasjoner som krever assistanse:

*Sitat 18. "Ja det hender, altså det hender jo at kollegaen ser situasjonen, og kommer støttende til ja. Det hender seg jo. Ja, ja!"*

Effektivt oppsyn med situasjoner og personer blir dermed et viktig grunnlag for at avlastning skal fungere godt i teamet. Det ser også ut til at felles forståelse spiller en viktig rolle for at situasjoner og atferd ikke mistolkes og dermed utløser for mye eller for lite avlastning.

**Assistanse.** Assistanse representerer ulike typer hjelpeatferd i vid forstand. Den spenner over et spekter fra positiv ”framsnakking” av kolleger overfor brukere og nonverbal kommunikasjon i den ene enden, til verbal hjelp og fysisk overtakelse av oppgaver i den andre enden.

Informantene fortalte at det kunne være vanskelig å etablere relasjoner med brukere. En viktig form for assistanse i miljøterapeutiske team kan være å omtale hverandre positivt overfor nye brukere. Informanten forteller at de nærmest overfører relasjonen de har med brukere til en annen kollega, slik følgende sitat viser:

*Sitat 19. ”Det har vært litt sånn at vi sier til en klient at [kollega] her... er kul, er ok, så godtar dem det. Og vice versa, vi kan selge inn hverandre på grunn av den tilliten de har til oss. Og det har vært en styrke når vi da kan overlapse hverandre. ”*

Sitatet illustrerer hvordan teammedlemmer kan hjelpe hverandre med å få tillitsforhold til nye brukere. Når brukere får tillit til flere i teamet kan medlemmene lettere utfylle hverandre. Effektiv assistanse kan oppstå i kritiske situasjoner. Det kan for eksempel handle om kriser der brukere ønsker å avbryte behandlingen. Flere informanter vektla hvordan den felles forståelsen de har av hverandre og av situasjoner gjør teamet operativt, der de effektivt kan tolke og koordinere atferd mellom teammedlemmene:

*Sitat 20. ”For man vet umiddelbart hvem som gjør hva i (kritiske) situasjoner. Det gjør at.. vi hele tiden vil handle... vi trenger ikke å ha rådslagning for å vite hvem som gjør hva.*

Sitatet over illustrer hvordan fellesforståelse og et oppmerksomt oppsyn i situasjoner, til sammen øker kapasiteten for assistanse i situasjoner. Teamet oppnår dermed god avlastning. I truende situasjoner som involverer brukere, fortalte en informant at teamet var i stand til å kommunisere nonverbalt og nærmest forutse atferden til hverandre. Sitatet under reflekterer hvordan denne assistansen kan arte seg:

*Sitat 21. ”Fordelen med å kjenne hverandre, så godt, er at jeg vet hva hun kommer til å si nå. Og jeg kan rekke å tenke over om det vil være strategisk av henne å gjøre, ehh*

*eventuelt gripe inn og sørge for at hun ikke sier det. Eller være forberedt på reaksjonene når hun har sagt det. Altså, det kan være på sånne type ting, og kor jeg... altså jeg kjenner henne så godt at et blick er nok til å gi en beskjed (...) Og det har jo vært... i litt sånne risky situasjoner så er det jævlig nyttig.”*

Avlastningen som beskrives kan gi en trygg håndtering av slike situasjoner og kan dermed bidra til at konflikter ikke eskalerer. Å sette grenser for brukere kan være nødvendig, og kan noen ganger utvikle seg til utfordrende diskusjoner. Noen ganger kan det være viktig å være flere i situasjoner. En kollega kan ha relevant informasjon eller annen autoritet som kan løse problemet. Situasjonen informantene omtaler her handler om å stå i en slik diskusjon:

*Sitat 22. ”Det kan jo oppleves som en ganske tøff situasjon. Da kan du jo stikke å hente en kollega, så du er flere i situasjonen da, og det oppleves jo tryggere, vil jeg si.*

Sitatet viser også at assistanse oppleves trygt og dermed også har en viktig sosial dimensjon. Et annet utgangspunkt er når teamet oppdager at en kollega ikke har det bra. Mange vektlegger at som miljøterapeuter ønsker de å være hele mennesker. Sitatet under er et eksempel på at teamet kan oppleve at en kollega ikke er i stand til å utføre miljøterapeutisk arbeid på en tilfredsstillende måte. Teamet har da myndighet til å ta over, og gi vedkommende fri:

*Sitat 23. “Hvis vi ser at det er noen som ikke har det bra i det hele tatt, av dem vi jobber sammen med. Da kan det rett og slett hende at vi, hvis vi snakker sammen at... ‘Ta og stikk hjem, det her går bra. Dette fikser vi.’”*

Assistanse også har et viktig sosialt aspekt ved seg. Informantene hadde et sterkt fokus på omsorg for hverandre, og vektla at de ønsket å ta vare på kolleger. Samtidig krever oppgavene at teamet skal ivareta brukerrelasjoner og opprettholde strukturer i behandlingshverdagen. Dermed tolker jeg kategorien assistanse som primært å bidra til at oppgavene løses.

**Oppsummering – Avlastning.** Avlastning representerer en grensesone i Teamrelasjon. På den ene siden er det hjelpeatferd som retter innsatsen mot å løse oppgaver. På den andre siden oppleves mye av denne atferden også som sosial støtte av informantene. Data viser også sammenhenger mellom avlastning og felles forståelse. Avlastning later til å befeste og vedlikeholde felles forståelse ved at teammedlemmer får erfaring med hverandre i ulike jobbsituasjoner. Gjennom erfaringer der kollegene gir og mottar assistanse ser det ut til å dannes

relasjonelle bånd omkring oppgavene. Når avlastningen fungerer godt bedres effektiviteten i teamet – dette bidrar til økt behandlingskvalitet for brukere og trivsel blant teammedlemmer.

**Hovedkategori 3: Sosial støtte.** Uttrykk for omsorg og empati er fremtredende i datamaterialet. Dette inkluderer trøstende ord fra kolleger, åpenhet om egne følelser og bruk av humor for å løfte stemningen. Slike utsagn ble samlet i hovedkategorien sosial støtte. Denne kategorien handler om følelsesmessige sider ved teamets virksomhet. Sosial støtte dannes gjennom medlemmenes signaler til hverandre om at det er behov for støtte og hjelp. Sammen med opplevd tilgjengelighet gir dette grunnlag for hovedsakelig emosjonell støtte. Sitat 2, under Teamrelasjon, illustrerer hvordan sosial støtte kan oppleves for informantene. Det ser ut til at informanten her vektlegger den opplevde tilgangen på støtte som vel så viktig som den faktiske støtten som mottas. Analysen av datamaterialet resulterte i tre underkategorier som til sammen danner sosial støtte. Disse har jeg kalt selvavsløring, humor og nullstilling. I det følgende behandles disse hver for seg med illustrerende sitat fra materialet.

**Selvavsløring.** Denne underkategorien representerer teammedlemmers praksis med tydelig åpenhet, og signaler om følelsesmessig sårbarhet i teamet. Her berøres ofte sensitive tema av privat eller jobbmessig karakter, som utløser støtte. Dette ser ut til å danne mentale bilder av medlemmene og bidrar til å knytte emosjonelle bånd innad i teamet.

Et gjennomgangstema hos informantene var det å kjenne hverandre godt. I tillegg til faglig kompetanse, var det viktig er det å ha en inngående kjennskap til personlige egenskaper og grunnleggende verdier hos hverandre. Den personlige fellesforståelsen kan ha en narrativ form som gir mening og sammenheng til det mentale bildet av medlemmene i teamet. En informant sa det slik:

*Sitat 24. ”Og da må man begynne å få den her Eh... man må vite litt mer om... må jeg på et vis ha et eller annet bilde av... hvordan det ser ut rundt dem og hvordan.. hvor de er og... Jeg tror at som teamarbeid i den bransjen her, sånn som vi jobber, så tror jeg det er viktig (...) litt sånn bli kjent og hva skal nå det her bli... og hvem er du? Og hvem er jeg? Og hvorfor er du sånn? Og hvorfor er jeg sånn? Hva har forma deg?”*

Jeg tolker sitatet ovenfor som et eksempel på hvordan selvavsløring danner grunnlag for mentale representasjoner av medlemmene i teamet. Dette kan fasilitere forståelse og empati og letter avlastning i teamet. I teamene virket det også som at det var etablert en



åpenhet for at forhold i privatlivet hadde konsekvenser for hvordan man taklet jobben. Sitatet under illustrerer en slik forståelse:

*Sitat 25. "Så ser du om.. fordi at man er jo hele mennesker... noen ganger så er det hjemmebane som gjør at man har det trasig"*

Noen opplevde denne åpenheten som en viktig kilde til samholdet i teamet. En informant opplevde at kolleger fikk sterke bånd til hverandre når de var åpne om vanskelige ting i livene sine:

*Sitat 26. "Jeg var i en litt sånn sårbar livssituasjon. [Kollega] var en veldig ålreit samtale-partner på det. Og ja... Og så deler man etter hvert, enten man vil eller ikke, ganske mye, fordi at man er såpass mye sammen. Og det tror jeg var.. la grunnlaget for å få til et sånn fantastisk godt teamarbeid."*

Selv om det var stor åpenhet var den ikke grenseløs. Det var viktig at ingen måtte utlevere seg for å få støtte eller avlastning. En informant fortalte at det var stor aksept for å dele private ting men dette var ikke obligatorisk – det var lov å dele mindre av sitt eget privatliv enn hva andre i teamet gjorde:

*Sitat 27. "Ja det er mange som deler private ting. Jeg er ikke den som gjør (latter) så mye av det, men mange gjør det. Og synes det er godt det."*

Reaksjoner på jobbelastninger er mye omtalt i datamaterialet. I perioder føles jobben tung og det er vanskelig å stå alene med vurderinger. Sitatet under viser hvor viktig det er å kunne snakke med kolleger slike følelser. Dette er en form for selvavsløring som viser sårbarhet og usikkerhet i jobben:

*Sitat 28. "Det er ikke det at vi driver og ringer så mye til hverandre med sånne ting, men i perioder så har det vært sånn: "Å nå er det så mye til meg... at jeg vet ikke... Det her... hva skal jeg gjøre... jeg føler meg helt rådvill, jeg er livredd for.. Jeg er superbekymra for... Så kan man bruke hverandre."*

Sitatet over illustrer at gjennom å vise de negative følelsene som jobben vekker, utløses det støtte der en får ventilert bekymringer og blir lyttet til av en forståelsesfull kollega. Alle informantene understreket at jobben kan være svært tøff følelsesmessig. Informanten i

sitatet under forteller at det er viktig at det er rom for å åpne seg og dele tanker og følelser når jobben blir tøff. Dette oppleves som en av fordelene med teamet:

*Sitat 29. "Det er jo en bit som er veldig positivt med team er at du blir godt kjent og du kan... Eh.. du kan åpne deg og si at det er veldig tøft da. Og det er rom for det. Det er jo en styrke som en kan ta med i teamarbeidet ja. For det er jo en tøff jobb, du blir utfordra på det mentale planet, ganske ofte da."*

Dette sitatet viser også den nære sammenhengen mellom selvavsløring om egen sårbarhet og den sosiale støtten i teamet. Når teammedlemmer tar til gråten forteller dette noe om hvor belastende arbeidet kan være. En informant fortalte at de hadde lyktes med å skape et trygt og fortrolig arbeidsmiljø i teamet, hvor det var rom for å utrykke sårbare følelser:

*Sitat 30. "Jeg tror kanskje det er en av de tingene som kan skape den tryggheten da for at vi tør å være ærlige der da opplever jeg. Jeg har opplevd at noen har sittet der og grått og ja. Altså og litt det dere med at vi får... Vi jobber jo med mye tøffe ting også da!"*

Sitatet over illustrerer også vektleggingen av ærlige emosjonsuttrykk. Hvis følelsene undertrykkes kan det bli vanskelig å gi eller motta støtte. Dødsfall blant brukere er også en del av arbeidet i rusomsorgen. Dette kan utløse sterke følelser hos team og individer som står tett på slike hendelser. Åpenhet om slike følelser kan være vanskelig, men å vise seg sårbar overfor teamkolleger kan også være positivt. En informant fortalte om hvordan støtte i teamet virket positivt etter at en bruker hadde omkommet:

*Sitat 31. "Jeg som ikke er typen til å være liten og sårbar i... med mindre jeg må... Og må jeg ikke så... Så jeg tror at med den tryggheten det var i teamet så kunne jeg faktisk være det overfor [kollega]. Altså når [bruker] døde så kunne jeg... helt bønn ærlig si hva det gjorde med meg. Noe jeg ellers ikke tror at jeg hadde klart."*

En annen informant opplevde at bekymringer om liv og død hos brukere gav store utfordringer. Sitatet illustrerer at den ærlige åpenheten om slike følelser bidro til at teammedlemmene klarte å fungere i jobben:

*Sitat 32. "Det er trusler om at folk skal ta livet sitt, og det er bekymring for om noen har rusa seg i hjel... Så det har vært mye sårne som man har måttet... som har gjort til at skulle vi fungere så har vi måttet kle oss veldig naken for hverandre."*

Når informantene opplever å få fortelle åpent og ærlig om seg selv, sine tanker og følelser, danner dette underkategorien selvavsløring. Dette henger naturlig sammen med at noen i teamet faktisk lytter på en empatisk og respektfull måte. Denne lyttingen utgjør dermed mye av den sosiale støtten som gis i teamene. Dette ser ut til å knytte sterke følelsesmessige bånd mellom teammedlemmer. En litt annen form for sosial støtte handler om måten teammedlemmene bruker humor på.

**Humor.** Flere informanter i teamene rapporterer at de brukte humor for å avreagere når de opplever frustrasjon. Humor løfter stemningen, og gir påfyll av energi og pågangsmot i teamet. Når humoren mangler kan jobben oppleves tyngende. Kategorien rommer dermed både tilstedeværelse og fravær av humor.

Arbeidshverdagen i teamene kan oppleves tung og dyster. Miljøterapeuter gir mye av seg selv, og samtidig er brukerne kravstore og har mange tilbakefall. Dette oppleves som krevende. En viktig strategi for mange er å bruke humor for å løfte sitt eget og andres humør. En informant sa dette om hvordan humor og fravær av humor oppleves:

*Sitat 33. "Og da er det noe med å få ut litt, flire litt, tulle litt, sånn at det rett og slett er artig. Det skal være artig å komme på jobb. Hadde det vært sånn at... hadde det vært en sånn arbeidsplass, og jeg har jo jobba på sånne arbeidsplasser også, hvor vi hadde kommet, og så hadde alle sammen gått og så hadde vi skjenka oss en kopp kaffe og så hadde vi satt oss foran PCen sånn (viser) og begynt dagen der. Jeg hadde ikke holdt ut en dag heller i denne bransjen her tror jeg."*

Sitatet viser at humoren i teamet kan skape positive følelser i jobbsituasjonen, mens fravær av humor kan gjøre arbeidet uutholdelig. Dette tolker jeg som at humor sprer energi og pågangsmot i teamet. Humoren fungerer dessuten som en markør for et godt arbeidsmiljø i teamene. På spørsmål om hvordan teamet merker at det er bra arbeidsmiljø fremhevet en informant humoren de hadde:

*Sitat 34. "Nei du kan jo ha en lett tone, du kan spøke litt, ha det litt artig på jobb. Tulle litt. Alt trenger ikke å være så gravalvorlig da."*

Sitatet viser også at humoren ser ut til å motvirke noe av det alvorret som finnes i arbeidet med rusavhengige brukere. Flere var inne på at det miljøterapeutiske arbeidet kan ha et sterkt problemfokus. Dersom negativitet tar overhånd kan det oppleves som uholdbart for

teammedlemmer. Informanten fortalte at det er viktig å oppleve å bli løftet i dette arbeidet og gir som eksempel på hvordan humorens rake motsetning kan føles:

*Sitat 35. "Noen mennesker suger deg tom for energi, nesten bare ved sitt nærvær (...). Bruker tid på negative ting, sutring, klaging.. for sånne ting får jeg hår på ryggen og kjenner at ååh! Her kan jeg ikke være."*

Klaging og problemfokus er sterkere enn bare mangel på humor, men sitatet illustrerer motsetninger til bruk av humor teamet. Sammen med sitat 33 illustrerer dette hvor viktig humor er for å stå i det miljøterapeutiske arbeidet. Humoren oppleves som smittsom og har konsekvenser for hvordan teammedlemmer jobber med brukerne. Humor kan dermed bidra til behandlingen for eksempel ved å styrke teamets relasjoner med brukerne. En informant fortalte at teamet overfører sin egen humor også til brukerne:

*Sitat 36. "Og det smitter jo over på klientene, vi gjør mye rart sammen med dem. Vi drar på Gokart og vi drar i laserhallen, og vi tøyser og tuller og vi tar dem med oss ut i skauen... altså det... og den samme tonen som jeg og [kollega] kan ha, den overfører vi sammen med klientene."*

I tillegg til humor som sosial støtte innad i teamet illustrerer dette sitatet at humoren kan bidra til bedre behandlingskvalitet. Humor synes å ha flere viktige konsekvenser. Den bufrer mot problemorientering og håpløshet i arbeidet. Den kan dessuten virke positivt på stemningen i teamet, slik at arbeidet oppleves lettere. Humoren sørger også for trivsel – det blir artig på jobb, dermed kan den sees som en viktig motivasjonsfaktor i teamene. Sist men ikke minst, ser humoren ut til å ha en positiv overføringsverdi til behandlingskvaliteten.

**Nullstilling.** Nullstilling er proaktive handlinger som skjer når teammedlemmer opplever seg i emosjonell ubalanse. Det initieres av den som er i ubalanse gjennom å dele tanker og følelser. Dette innebærer at teammedlemmer tømmer hodet for negative tanker og følelser i fortrolige omgivelser i teamet. Slik kan de komme i følelsesmessig likevekt igjen.

Nullstilling kan skje før teammedlemmer starter arbeidet med brukere, men det er også en avslutning på arbeidet, der de legger fra seg jobben før de går hjem. Debrifingsmøter og andre faste møteforum teamene har, fremheves som viktige forum som fasiliterer nullstilling. Emosjonell støtte fra kolleger er viktig for at nullstilling skal skje. En informant fortalte om at teamet hadde en felles forståelse av at det var viktig å være i følelsesmessig balanse når man skulle starte dagen og møte krevende brukere. Teamet hadde en praksis der de kunne fortelle

om private hendelser som preget dem, og dermed opplevde seg bedre skikket til arbeidet med brukerne. Informanten fortalte dette om hvordan teammedlemmene kunne bruke hverandre:

*Sitat 37. ”Og sammen med dem så har vi hatt en sånn... tanke om at skal du få til å jobbe med den målgruppa her – og det er rimelig tøft! Så må du på en måte ha blanke ark i hodet, så har du krangla med samboeren før du kommer på jobb, så var det rom for å blåse ut det der. Og så forble det der, så vi hadde veldig sånn trygghet.”*

Denne formen for nullstilling har en tosidighet ved seg. Det ligger åpenbart sosial og emosjonell støtte i at teammedlemmer kan tømme seg på denne måten. Det er samtidig tydelig at denne praksisen handler om å bli følelsesmessig i stand til å jobbe med brukere. Dermed kan det sees som en form for avlastning fordi det er en problemløsningsaktivitet som har som mål å utføre oppgaver teamet er satt til å løse. Nullstilling er dermed ikke bare en sosial aktivitet med et rent velværeformål.

Flere informanter fortalte at de syntes at å ha en debriefingsmøte etter jobb var viktig. De snakket om ”å legge fra seg vakta”. Gjennom å dele utfordrende opplevelser fikk de gått gjennom hendelser sammen med teamet, og fikk emosjonell støtte fra teamet. Dermed fungerer nullstillingen som en måte å sikre kvalitet på fritiden. Nullstilling bidrar til å få hvilt seg mellom arbeidsøkter. En informant sa dette om praksisen med debriefing:

*Sitat 38. ”Så har vi en debriefing oss teamet i mellom. Der vi går igjennom vakta da. Om det har skjedd noen utfordringer da eller ting som kan være greit å få legge fra seg vakta da. Og gå hjem og slippe å gå hjem og ta med deg jobben hjem. Så det er veldig positivt synes jeg.”*

I sitatet over tolker jeg nullstillingen som å være mer sosialt retta. Det handler om å komme i balanse for å kunne ta fri. Debriefing gir assosiasjoner til stresshåndtering, eller traumeforebygging. Informanten er tydelig på at det er virker positivt fordi det høyner kvaliteten på fritiden. Det er dermed et annet formål i denne aktiviteten enn å bli i stand til å løse konkrete arbeidsoppgaver i teamet. Samtidig har nullstilling et helseperspektiv, der en kan anta at nullstilling bidrar til å sikre hvile, dermed kan teamet bli mer levedyktig over tid.

**Oppsummering – sosial støtte.** Sosial støtte tolkes som i hovedsak en emosjonell dimensjon i Teamrelasjon. I den grad teamene utøver sosial støtte påvirkes opplevelser av trygghet og trivsel i teamene. Sosial støtte ser ut til å ha betydning for emosjonsregulering og opplevelser av stress. For informantene er det å håndtere ulike psykososiale belastninger en

integrrert del av teamarbeidet. Fortellinger om belastninger, omsorg for hverandre og emosjonell støtte er svært sentrale i datamaterialet. Den sosiale støtten ser ut til å beskytte – teammedlemmer unngår dermed å bli overveldet av sterke inntrykk og følelser i arbeidet. Åpenhet om egen sårbarhet oppleves som avgjørende for den sosial støtten i teamene, og denne åpenheten innebærer gjerne at teammedlemmer avslører hvordan de føler seg. Humor i teamet tolkes også som å være en viktig del av den sosiale støtten.

**Teamrelasjon – kort oppsummert.** Teamrelasjon kan altså sees som en særegen prosess som oppstår og endres, gjennom teammedlemmenes tanker, handlinger og følelser. Dette representeres ved hovedkategoriene felles forståelse, avlastning og sosial støtte, og danner således strukturen i Teamrelasjon. Her har jeg illustrert noen forhold som forklarer hvordan Teamrelasjon etableres og later til å være i dynamisk endring. I neste avsnitt vil jeg utdype dette, og samtidig vise hvordan Teamrelasjon har konsekvenser for minst to viktige resultater i teamene, nemlig behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø.

### **Teamrelasjon i Miljøteammodellen**

Innledningsvis i kapitlet presenterte jeg Teamrelasjon som prosessdelen i Miljøteammodellen (figur 3). Denne modellen illustrerer viktig kontekstuelle sammenhenger som belyser endring og dynamikk i Teamrelasjon. Kontekstfaktorer som illustreres i input/output, kan også ha konsekvenser for strukturen i Teamrelasjon, for eksempel ser input fra brukere ut til å forklare at sosial støtte er en fremtredende kategori i Teamrelasjon. Teamrelasjon kan også forstås som en formidler mellom inputfaktorer og outputfaktorer. Samtidig indikerer analysene at Teamrelasjon har et selvstendig påvirkningsforhold til output og ny input. Disse forholdene er illustrert ved hjelp av toveis-piler i figur 3. Dette perspektivet klargjør hvordan Teamrelasjon står sentralt i et kretsløp i stadig endring.

Input- og outputfaktorer fungerer altså i et gjensidig samspill med Teamrelasjon etter dette perspektivet. Her presenteres nye sitater og tolkninger som ledet frem til denne forståelsen, og underveis vil jeg også referere til tidligere sitater for å illustrere kongruente prosesser til henholdsvis input- og outputfaktorer.

**Inputfaktorer.** Inputfaktorer ser ut til å handle om etablerte tilstander som teammedlemmer tar med seg inn i teamet. Mange input tolkes også som relativt stabile rammebetingelser for det miljøterapeutiske arbeidet. Dette står i motsetning til Teamrelasjon som kan sees som en særegen prosess. For eksempel vil den kunnskapen teammedlemmer har med seg inn i teamet i utgangspunktet, fungere som input. I analysen av Teamrelasjon illustrerte jeg at kunnskapsdeling kan bidra til økt felles forståelse. Dette er eksempel på prosess som

endrer kunnskapsnivået hos teammedlemmer og dermed skaper ny input for teamet. Jeg ser dermed input som delvis sammenfallende med kontekstbegrepet slik det forstås i Grounded theory. Charmaz (2006) oppfordrer for eksempel til høynet oppmerksomhet omkring betingelser og sosiale kontekster og situasjoner som datamaterialet oppstår fra. Inputfaktorene i denne studien ser ut til å ivareta noen forhold ved denne konteksten.

De mest signifikante inputbeskrivelsene i materialet er relatert til individ- og gruppenivå, samt til oppgaver med brukere. Jeg inkluderer dermed begrepene *teamsammensetning* og *brukere* i modellen. Disse tolkes som de mest betydningsfulle inputfaktorene i datamaterialet.

**Teamsammensetning.** Teamsammensetning handler om mangfoldet av fagkunnskap, erfaringskunnskap, personlighet og verdier som finnes hos medlemmene i teamet. Sammensetning handler også om kontinuiteten på medlemskapet i teamene. Informanter understreker at slike forhold påvirker hvordan de fungerer sammen og i forhold til brukerne. Teammedlemmene har behov for å ha god felles forståelse av hverandres kompetanse for å løse oppgaver. Dette dreier seg om faglig kompetanse og erfaringskompetanse. Alle informantene sa at de bruker mye tid og krefter på å bli kjent med mangfoldet av erfaring og fagkunnskap i teamet. Det følgende sitatet kan illustrere at kunnskapsmangfold oppleves som en inputfaktor for teamene:

*Sitat 39. "Det som er utfordringa for oss som jobber er å nyttiggjøre oss... for eksempel at jeg klarer å nyttiggjøre meg kompetansen på teamet her... til beste for den pasienten. Det betyr at jeg må kjenne disse her, godt! Og det betyr at de må ha en annen type kompetanse og erfaring enn den jeg selv sitter med."*

Når det blir gjennomtrekk av medlemmer i teamet opplever de at mange behandlingsoppgaver tar lenger tid. Det tar tid å etablere felles forståelse og få til god kompetanseutnyttelse mellom teammedlemmene. Kontinuitetsutfordringer i team danner dermed en viktig input i teamene:

*Sitat 40. "Men så er det å holde kontinuitet i teamene. Fordi at folk slutter, folk har permisjoner, folk endrer ting, sånn at det tar ei stund å innarbeide et team som kjenner hverandres kompetanse. Så det er store utfordringer, ser jeg... Det å få til kontinuitet, at teamene består av de samme personene over litt tid."*

Sitatet over rommer både kontinuitet og mangel på kontinuitet i teamet. Når kontinuiteten er dårlig stiller dette større krav til funksjonelle samspill for å innarbeide teamet. I den grad Teamrelasjon fungerer godt, bidrar den til at teamet kommer raskere opp på et godt prestasjonsnivå i behandlingen av brukere.

Nødvendig kompetanse i rusbehandling fremstår som en minimumsfaktor i teamene. Dermed blir dette også en inputfaktor. Den spesialiserte kunnskapen må dermed i stor grad erfares og overføres gjennom det daglige teamarbeidet (se sitat 8 under Teamrelasjon). Flere informanter var inne på at skoleutdanning i rusbehandling er for svak, noe følgende sitat illustrerer:

*Sitat 41. "Det å lære seg å jobbe med rusbehandling, er ikke bare lett. Det finnes veldig mye teorier skrevet for individualterapeuter, psykologer etc. Det finnes ikke så fryktelig mye skrevet for miljøterapeuter... Det er erfaringskunnskap, stort sett.*

Ulike personligheter, og ulike holdninger og verdier har betydning for teamets samarbeid. Slike ulikheter mellom teammedlemmer kan føre til misforståelser og mulig konflikt. Teamrelasjon er viktig for å håndtere slike forskjeller. En informant sa det slik:

*Sitat 42. "For utfordringene med å jobbe i team er jo... personkjemien i teamet. Det er en utfordring. Hvis du får personer som er veldig ulik som personer... og skal jobbe sammen så kan det være utfordrende (...). Det krever mye."*

Personlige forskjeller ser også ut til å danne en viktig inputfaktor. Dette har konsekvenser for samhandlingen i teamet, for eksempel ved å skape negative konflikter (se for eksempel sitat 4 og 7). Personlighets-, erfarings- og kunnskapsforskjellene, sammen med kontinuitet i teamet aktualiserer Teamrelasjon som vesentlig for å gi god behandlingskvalitet. I den grad Teamrelasjon fungerer godt påvirker dette kompetansenivåer hos teammedlemmene. Personlighetsforskjeller vil være der, mens verdier og holdninger antas å kunne tilpasses gjennom Teamrelasjon.

**Brukere.** Beskrivelsene av brukerne handler mye om antisosial atferd, og at brukere er ambivalente til å motta hjelp. Mange informanter forteller at de blir avvist som hjelpere. Samhandling med brukere danner derfor en viktig input til Teamrelasjon, ved at dette arbeidet kan oppleves som kilde til følelsesmessige belastninger hos miljøterapeutene. Den sosial støtten i teamet er viktig for å håndtere slike belastninger. I tillegg skaper brukeratferden behov for adekvate beskyttelsestiltak. Grensesetting overfor brukere som er en fare for seg selv eller



andre, gjør at også felles forståelse og avlastning blir viktig for at teamene skal fungere godt. En informant beskriver brukernes ambivalens, og at de avviser hjelpere som forsøker å etablere relasjoner til dem:

*Sitat 43. Dette er ungdommer som ikke vil! Tradisjonelt er det vanskelig å få en relasjon til dem.”*

For å få god behandlingskvalitet stiller dette store krav til miljøterapeutene om å bli gode på å etablere relasjoner. Det kreves en velfungerende Teamrelasjon med avlastning og sosial støtte, for at teammedlemmer skal kunne gi god behandling til ambivalente brukere (se for eksempel sitat 19). Mange brukere har sammensatte problemer. De kan sette livet på spill med rusbruk. Teammedlemmer må håndtere selvdestruktivitet og dødsfall i dette arbeidet, noe følgende sitat illustrerer:

*Sitat 44. ”Ja det er en masse utfordringer med de ungdommene her ja! De er veldig unge og har mye psykiske problemer og noen har... er helt ukritisk til bruk av rusmidler. Som ikke er bra!(...) vi har jo hatt pasienter som er døde.”*

Dette gir teamene utfordringer med grensesetting og beskyttelsestiltak, og det forutsetter tverrfaglig samarbeid. I tillegg er det følelsesmessige belastninger som gjør at den sosiale støtten i teamet blir en viktig beskyttelse når det røyner på. Atferden hos brukere kan også bli voldsom og oppleves som svært truende for teammedlemmer som må håndtere dette. En informant fortalte om hvordan dette kan oppleves:

*Sitat 45. ”Vi hadde en episode hvor to av ungdommene rauk i hop og slåss. Og i sånne situasjoner så reagerer folk fryktelig forskjellig. Noen trekker seg unna, noen blir... blir litt, blir hysterisk. Og noen griper inn.”*

Sitatet over illustrerer at brukeratferden trigger emosjonelle responser hos teammedlemmer. Teamrelasjon fremstår som vesentlig for at teammedlemmer skal kunne håndtere slike følelser (se for eksempel sitat 29 og 32). Samtidig er dette situasjoner der effektiv avlastning og god fellesforståelse er viktig.

Oppsummert tyder dette på at forhold ved de rusavhengige brukerne danner en spesiell inputfaktor i datamaterialet. Dette danner noen viktige rammebetingelser for teamenes samhandling. Samtidig er teamsammensetningen preget av personlige forskjeller, kompetansemangfold og kontinuitetsutfordringer. Dette påvirker også samspillet. Team-

relasjon fremstår følgelig som viktig både for psykososialt arbeidsmiljø, og for å kunne gi god behandlingskvalitet. I den grad det oppnås endring og utvikling hos brukere (for eksempel bedre sosiale ferdigheter), endres framtidig input fra disse. Læring og ferdigheter som opparbeides hos teammedlemmer kan bidra til at framtidige brukere møtes av miljøterapeuter med økende treffsikkerhet. Teamrelasjon tolkes som sentralt i denne sammenheng. Dette vil illustreres ytterligere i neste avsnitt om outputfaktorer.

**Outputfaktorer.** Outputfaktorer er ofte fremstilt som objektive mål på prestasjoner eller trivsel i team. Jeg tar også her utgangspunkt i informantenes egenverdinger eller opplevelser av slike forhold. Datamaterialet indikerte to hovedtema som sentrale output. Disse samles i kategoriene behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø. Behandlingskvalitet har to underkategorier: relasjon og endring. Psykososialt arbeidsmiljø har tre underkategorier: trivsel, tillit og konflikt. Underkategoriene gjengis i parenteser i figur 3, og utdypes som outputfaktorer i de følgende avsnittene.

**Behandlingskvalitet.** Behandlingskvalitet tolkes som kvaliteten på relasjoner mellom miljøterapeuter og brukerne, og som endringer som skjer med brukere. En indikator på behandlingskvalitet er teamets relasjoner med brukere. Dette tolkes som at det er brukeres opplevelser av relasjoner som ligger til grunn for vurderingene. Derfor danner relasjon en naturlig underkategori for kvaliteten på behandling. En informant uttrykte hvorfor relasjoner var viktig, på denne måten:

*Sitat 46. "Det er vi jo alltid opptatt av ... Altså relasjoner er viktig da, til ungdommer. Hvis jeg skal klare å hjelpe noen så må vi bygge en god relasjon!"*

Et behandlingsutfall kan være drop-out, der ambivalente brukere velger å slutte. Hvilket utfall ambivalensen får kan være knyttet kvaliteten på relasjonen med brukeren, noe følgende sitat viser:

*Sitat 47. "Da har de knyttet noen relasjoner inn i [Institusjon], til den som er miljøkontakt, til den som følger opp. Det er... de har kanskje tilbakefall, eller sprekker. Men de ønsker seg tilbake igjen veldig fort. De har en tilknytning som gjør at de.. Dette her det vil de. Så min opplevelse er at vi har ikke sånn voldsom gjennomtrekk. Det er sjelden at vi har veldig mye drop-out sjøl på sommeren."*

Overstående sitat er også et eksempel på at miljøterapeuten opplever at teamet lykkes med relasjonsarbeidet, når dette forhindrer drop-out fra behandling tolkes det som god

behandlingskvalitet. Sitat 9 og sitat 36 illustrerer hvordan både oppgaveretta og relasjonelle dimensjoner i Teamrelasjon bidrar til relasjoner med brukerne.

Endringer hos brukere ser ut til ha sammenheng med Teamrelasjon, blant annet fordi god Teamrelasjon skaper flere og bedre løsninger i arbeidet. En informant fortalte hvordan en dette frigjorde kreativitet og slik bidro til å finne nye løsninger:

*Sitat 48. ”Jeg tror ikke jeg hadde vært så kreativ. For det er jo litt det som har vært med her at vi har fått lov å være veldig sånn kreative. Komme opp med noe som ingen har kommet opp med før.”*

Dødsfall blant brukere og tidligere brukere er en del av arbeidsvirkeligheten til informantene. Selv om dødsfall ikke trenger å indikere behandlingskvalitet, er det sterkt uønskede utfall som preger fortellingene i materialet. Alle informanter fortalte om opplevelser med at brukere dør. Det tas derfor med her. En informant som hadde lang erfaring med rus-avhengige sa det slik:

*Sitat 49. ”Det tenker jeg jo at de aller fleste som jobber med rusmisbrukere, på noen tidspunkt må faktisk forholde seg til... at det dør klienter. Jeg har sikkert vært i 25 begravelser i de ti siste årene.”*

Opplevelser av dødsfall stiller disse teamene overfor store utfordringer der de rapporter at kvaliteten på sosial støtte oppleves spesielt viktig (se sitat 31 og 32). Dødsfall kan forstås som uønskede behandlingsutfall, og er tolket slik her. Sitatet viser samtidig at dette er levd erfaring som informantene har med seg inn i teamet sitt og dermed kan påvirke fremtidige samspill i teamet.

Flere fremhevet at teamet oppnår resultater sammen. Den gode følelsen når de opplever at behandlingen lykkes gjør jobben artig og meningsfull. Følgende sitat illustrerer hvordan de opplever endring og utvikling hos brukere:

*Sitat 50. ”Det kan jeg synes er artig på jobb også når du ser at du får en klient til å... på et tidspunkt slå ut i full blomst.”*

Dette sitatet indikerer også en sammenheng mellom behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø, der mye av trivselen handler om å lykkes med brukere. Slike hendelser tolkes som en viktig motivasjon for fremtidig arbeid i teamet.

**Psykososialt arbeidsmiljø.** Analysene indikerer at Teamrelasjon bidrar til det psykososiale arbeidsmiljøet i teamene. Graden av trivsel, tillit og konfliktforebygging fremstår som vesentlige dimensjoner i arbeidsmiljøet. Disse ser også ut til å virke som motiverende faktorer for teammedlemmer.

Humor beskrives som viktig for trivsel. Sitat 33 og 34 illustrerer hvordan den sosiale dimensjonen i Teamrelasjon påvirker trivsel og arbeidsmiljø. Sitatet under illustrerer også hvordan trivsel i teamet kan oppleves:

*Sitat 51. "Jeg tror vi syns at jobben var fantastisk ålreit. Vi hadde så mye ehh... både trist og artig og spennende og utfordrende at det var litt sånn... du fikk egentlig alt på jobben. Det ble nesten sånn at jobben ble livet. Ehh.. og selvfølgelig hadde det også en sammenheng med at... Jeg trivdes sammen med henne!"*

Avlastning skaper trygghet og tillit i teamet, som illustrert i sitat 22. Flere informanter fortalte at gjensidig tillit var viktige for dem. Sitatet under illustrerer hvordan vedlikehold av tillit foregår, og at dette arbeidet er forankret hos ledelsen i organisasjonen:

*Sitat 52. "Vi jobber med å beholde tilliten. På fagmøter, på personalmøter ehh.. Og jeg vet... [institusjon] er vel den arbeidsplassen jeg har hatt, som har tatt arbeidsmiljøet mest på alvor. "*

Sitatet over illustrerer at relasjoner innad i teamene og tilrettelegging fra ledelse er viktig for gjensidig tillit. Teamrelasjon tolkes derfor som viktig for å vedlikeholde det psykososiale arbeidsmiljøet. Tillit beskrives som viktig der teamet står overfor potensielt farlige situasjoner fra brukere eller miljøer rundt brukere. Følgende utsagn illustrerer hvordan en informant opplevde denne tilliten i teamet:

*Sitat 53. "Det er tryggheten og vissheten om at 'Du forlater meg ikke. Før det her er avklart'. Det tror jeg er viktig. Mye av dette her trekkes jo litt tilbake til... ja kanskje lojalitet og... respekt for den andre."*

Flere informanter var tydelige på at relasjoner innad i teamet har en sammenheng med konfliktnivået. Sitat 7 fra Teamrelasjon indikerer at forebygging av potensielle konflikter er et hensyn som tas. En informant understreker at de hadde dette fokuset fordi behandlingskvaliteten lider dersom arbeidsmiljøet i teamet er dårlig.

*Sitat 54. "For når du skal jobbe med folk, så er det ekstremt viktig å ha et godt arbeidsmiljø. For hvis de som jobber der er mer opptatt av ehh. hverandre enn de er av pasientene, så blir det ikke noen god pasientbehandling."*

En informant fortalte om hvordan det dårlige arbeidsmiljøet i et tidligere team gjorde det vanskelig å være der. Informanten fortalte dette som en kontrast til trivsel og lavt fravær i det nåværende teamet:

*Sitat 55. "Men så har jeg også opplevd å... på [Institusjon] for eksempel der jobbet jeg i noen år, der opplevde jeg det som konfliktfylt, fordi det var mye skittslenging, folk var misfornøyd med jobben sin, følte at de ikke fikk gjort noe særlig. Folk brukte mest tid på å sutre over saker og ting. Det er sånn ... da er det så vidt jeg klarer å være der."*

Sitatet over kan dermed illustrere hvordan en negativ Teamrelasjon har ødeleggende konsekvenser for arbeidsmiljøet. Konflikter og negativt sladder kan føre til at medarbeidere velger å slutte i jobben.

Denne studien fokuserer på prosesser i team, og analysene har gitt grunnlag for kjerne-kategorien Teamrelasjon. Denne tolkes som prosessdelen (P) i en enkel IPO-modell, Miljø-teammodellen, der også sentrale input- og outputfaktorer er inkludert. Jeg skal i neste kapittel oppsummere og diskutere disse funnene.

## Diskusjon

En viktig målsetting for denne studien er at kunnskapen den avdekker, skal bidra til at miljøterapeutiske team kan yte god behandlingskvalitet i rusomsorg. Her vil jeg først oppsummere funnene fra resultatkapitlet, og deretter diskutere implikasjoner av disse funnene i lys av eksisterende teori og forskning. I den første delen av diskusjonen vil jeg se nærmere på hvilken betydning Teamrelasjon kan ha for behandlingskvaliteten i de miljøterapeutiske teamene. Deretter diskuteres sammenhenger mellom Teamrelasjon og det psykososiale arbeidsmiljøet i teamene. I denne delen av diskusjonen vil jeg spesielt belyse betydninger av den sosiale støtten. Etter dette sammenlignes Miljøteammodellen med Big five-modellen (Salas et al., 2005). Her belyses noen mulige årsaker til likheter og forskjeller mellom modellene. Noen metodiske begrensninger med denne studien blir så gjennomgått. Implikasjoner for fremtidig praksis og forskning foreslås, før kapitlet avsluttes med en konklusjon.

### Oppsummering av funn

*Teamrelasjon* (figur 4) er et forslag til hvordan en kan “pakke ut” innholdet i teamarbeidsprosesser i miljøterapeutiske team. Antakelsen er at kjernekategoriene Teamrelasjon er en sammensatt dimensjon, og at en velfungerende Teamrelasjon vil fremme prestasjoner og resultater i miljøterapeutiske team. Tilsvarende vil dårligere Teamrelasjon hemme de ulike resultatene i team. Hovedkategoriene *felles forståelse*, *avlastning* og *sosial støtte* er sentrale dimensjoner i denne prosessen og fremstår som avgjørende for å yte god behandlingskvalitet. Teamrelasjon integrerer oppgaveretta og sosiale prosesser som er avgjørende for at de miljøterapeutiske teamene skal kunne gi god behandling til sine brukere.

*Felles forståelse* er en kognitiv dimensjon i modellen, som handler om mentale representasjoner av oppgaver, målsettinger, personer og situasjoner i teamet. Dette oppstår på grunnlag av underkategoriene informasjonsdeling, kunnskapsdeling og planlegging. Felles forståelse har gjensidig sammenheng med de andre hovedkategoriene sosial støtte og avlastning. God fellesforståelse bidrar til god behandlingskvalitet. Når felles forståelse svikter, kan teamets prioriteringer sprike, skape negativ konflikt i teamet, og hemme behandlingen.

*Avlastning* er en kognitiv og atferdsmessig dimensjon og er primært retta mot oppgaver og måloppnåelse i det miljøterapeutiske arbeidet. Avlastning har underkategoriene oppsyn og assistanse, og har gjensidig sammenheng med de andre hovedkategoriene. Avlastning representerer en grensesone som retter innsats mot å løse oppgaver samtidig som den gir sosial støtte. Når avlastningen fungerer godt bedres effektiviteten i teamet, dette bidrar til økt behandlingskvalitet for brukere og trivsel blant teammedlemmer.

*Sosial støtte* er en følelsesmessig dimensjon i modellen, og oppstår gjennom medlemmenes signaler til hverandre om at det er behov for omsorg og empati. Aspekter ved slik støtte representeres ved underkategoriene selvavsløring, humor og nullstilling. Sosial støtte har gjensidig sammenheng med de andre hovedkategoriene. Når sosial støtte fungerer godt bidrar den til å bedre både det psykososiale arbeidsmiljøet i teamene og behandlingskvaliteten de yter. Dette perspektivet fremhever altså Teamrelasjon som en dynamisk prosess som endres gjennom teammedlemmenes tanker, handlinger og følelser. Dette representeres ved hovedkategoriene felles forståelse, avlastning og sosial støtte, og danner dermed strukturen i Teamrelasjon.

*Miljøteammodellen* viser at dynamikken i Teamrelasjon påvirkes av noen sentrale rammebetingelser eller kontekst. Slike rammebetingelser har også konsekvenser for strukturen i Teamrelasjon, som for eksempel at sosial støtte er en hovedkategori i Teamrelasjon, gjennom de stressende arbeidsbetingelser i teamene.

De viktigste input-kategoriene som ble identifisert er teamsammensetning og brukere. Teamsammensetning handler om kontinuitet, mangfoldet av kompetanse og personlige egenskaper hos teammedlemmer. Input fra brukerne handler mye om ambivalens og antisosial atferd. Inputforholdene danner noen rammer som påvirker hvordan teamene fungerer sammen og i forhold til brukerne. Resultatene viser at input har en klar innflytelse på Teamrelasjon. Svak kontinuitet eller rusfagligkompetanse vil for eksempel stille krav til økt felles forståelse for at teamet skal prestere optimalt. Krevende brukere kan være svært belastende, og dermed skapt behov for sosial støtte for at teammedlemmer skal prestere og ha gode arbeidsmiljø. Dynamikken i Teamrelasjon påvirkes altså av inputfaktorer, og ulike dimensjoner (underkategorier) aktualiseres når teamet utsettes for ulike input.

To hovedtema pekte seg ut som viktige outputfaktorer: behandlingskvalitet (med underkategoriene relasjon og endring) og psykososialt arbeidsmiljø (med underkategoriene trivsel, tillit og konflikt). Analysene indikerer at Teamrelasjon bidrar til behandlingskvalitet gjennom sosial støtte, avlastning og felles forståelse. Det psykososiale arbeidsmiljøet påvirkes også av prosessene i Teamrelasjon. Samtidig indikerer resultatene at output-resultatene har konsekvenser for fremtidige prosesser i teamet. For eksempel når brukere blomstrer og endrer seg i positiv retning kan det gi økt motivasjon og kompetanse i teamet, eller når eskalerende konflikter får medlemmer til å ønske seg bort fra teamet.

Miljøteammodellen belyser altså hvordan rammebetingelser/kontekst står i et gjensidig påvirkningsforhold for både strukturen og dynamikken i Teamrelasjon. Dette innebærer også at oppnådde resultater påvirker fremtidig arbeid i teamene. Denne studien har således

avdekket noen komponenter og prosesser som fremstår som nødvendige for at miljøterapeutiske team skal kunne yte god behandling til rusmiddelavhengige brukere, og etablere gode psykososiale arbeidsmiljø.

### **Teamrelasjon og behandlingskvalitet**

Brukerrelasjoner og endringer hos brukere benyttes altså som indikatorer på behandlingskvalitet i denne studien (figur 3). Med utgangspunkt i teori og forskning på teamarbeid vil jeg se nærmere på hvilken betydning de enkelte underkategoriene i Teamrelasjon kan ha for behandlingskvaliteten som miljøterapeutiske team i rusomsorg yter.

**Felles forståelse.** Analysene viste at felles forståelse i teamene er viktig for behandlingskvalitet, og kategorien dannes av underkategoriene planlegging, kunnskapsdeling og informasjonsdeling. God felles forståelse styrker blant annet i ruskompetansen og håndterer manglende kontinuitet i teamet.

Felles forståelse (figur 4) og Big five-modellens *delte mentale modeller* (Salas et al., 2005) (figur 2) framstår som essensielle faktorer i begge modellene. De synes langt på veg å være synonyme begreper. I taksonomien til Marks og kolleger (2001) har *overgangsprosessene* flere likheter med hovedkategorien felles forståelse. IMOI-modellen (Ilgen et al., 2005), spesifiserer også flere faktorer som ligner på hovedkategorien felles forståelse i Teamrelasjon. Studier av helse- og omsorgsteam tyder også på at felles forståelse er uunnværlig for teameffektivitet (Xyrichis & Lowton, 2008). Hovedkategorien felles forståelse finner dermed støtte i forskning og teorier om team. Dette reiser spørsmålet om hvordan felles forståelse kan virke på behandlingskvalitet.

En viktig funksjon i felles forståelse kan være at den letter teamets fungering under stress. Forskning tyder på at felles forståelse er spesielt viktig for team som arbeider under stressende arbeidsbetingelser. Blant annet gir felles forståelse teammedlemmer mulighet til å ta i bruk mer implisitt informasjon, noe som øker effektiviteten i teamet (Salas et al., 2005, s. 567). Datamaterialet indikerer at stress og jobbelastninger er fremtredende i de miljøterapeutiske teamene i denne studien (sitat 44 og 45). Funnene bekrefter også bruk av implisitt informasjon i stressende situasjoner (se for eksempel sitat 20 og 21). Stressende og foranderlige rammebetingelser later til å skjerpe krav om vedlikehold og oppdatering av felles forståelse i de miljøterapeutiske teamene. Felles forståelse ser derfor ut til å bedre kommunikasjon i stressende situasjoner, noe som kan bedre kvaliteten på behandlingen.

Informasjonsdeling, kunnskapsdeling og planlegging er ansett som viktig grunnlagsatferd for at felles forståelse skal oppstå i team (Mohammed & Dumville, 2001). Salas et al.



(2005) advarer mot at team skal ha fullstendig overlappende mentale modeller, i betydningen at medlemmene kan og vet det samme i teamet. Det er nødvendig med unik kunnskap som er distribuert hos flere medlemmer i teamet. Dette vil kunne gi flere mulige løsninger og strategier i oppgaveløsningen. Slike forhold kom også frem i denne studien der medlemmer ofte hadde ulik kunnskap.

Informasjonsdeling er viktig fordi det kan føre til at grupper kan komme frem til bedre avgjørelser, gitt at de klarer å nyttiggjøre seg slik unik kunnskap hos medlemmene i gruppa (Stasser & Titus, 1985). Dette var også fremhevet av flere informanter i mitt materiale. Sitat 5 illustrer en situasjon der teamet må veie ulike prioriteringer opp mot hverandre for å komme fram en god avgjørelse. Informasjonsdeling ser også ut til å være viktig for den totale situasjonsforståelsen i teamet.

Kunnskapsdelingen i denne studien ser ut til å ha likhet med begrepet kollektiv hukommelse (transactive memory). Dette forstås som et nettverk av individuelle hukommelsessystemer som kombinerer individuell hukommelse med en felles forståelse av hvem som vet/kan hva i teamet (Wegner, 1987). Det ser ut til at teamene i denne studien har opparbeidet strategier for å oppdatere hverandre på hvem som kan hva, slik at ny kunnskap tilflyter den/de som trenger det. Samtidig har de strategier for å hente ut nødvendig informasjon (se for eksempel sitat 39). I samarbeid der flere fag eller profesjoner inngår, er det ansett som viktig at fagpersoner har noe overlappende kunnskap for å få god oppgaveløsning (Lauvås og Lauvås, 2004). I studier av helse- og sosiale team ble det funnet at god kommunikasjon mellom teammedlemmer var en viktig faktor for effektivt samarbeid, mens mangelfull kommunikasjon skaper misforståelser om roller og ansvarsområder i teamet (Xyrichis & Lowton, 2008). Kunnskapsdeling framstod som viktig for å gi oversikt over den distribuerte kunnskapen hos teammedlemmene også i denne studien. Det var påtakelig at kunnskap relatert til rusbehandling framstod som en minimumsfaktor i teamene (sitat 41). Dette har sannsynligvis medvirket til at kunnskapsdeling i denne studien fremstår som spesielt viktig for behandlingskvaliteten. Planlegging er også en faktor som har vist seg å øke fellesforståelsen hos teammedlemmer. Dette vil i sin tur bedre koordineringen av innsatsen til teamet (Stout, Cannon-Bowers, Salas, & Milanovich, 1999). Planlegging i denne studien ble for eksempel brukt for å legge alternative strategier, noe som sikret koordinering og tilpasning til en uforutsigbar behandlingshverdag.

Oppsummert ser dette ut til å bety at felles forståelse bidrar til god behandlingskvalitet blant annet ved at den sørger for at teamet fatter gode avgjørelser, kommuniserer effektivt

under stress, vedlikeholder og utvikler kollektiv hukommelse og bedrer koordinering av innsatsen i teamet.

**Avlastning.** Analysene viste at kategorien avlastning, med underkategoriene oppsyn og assistanse, også er en essensiell faktor for å yte god behandling. Avlastningspotensialet i team regnes gjerne som en av de unike fordelene med teamorganisering fordi svakheter hos enkeltmedlemmer kan kompenseres av andre i teamet (Ilgen et al., 2005). Avlastningskategorien tilsvarer nærmest faktorene gjensidig prestasjonsovervåkning og avlastningsatferd i Big five (Salas et al., 2005). Handlingsprosessene i taksonomien til Marks et al. (2001) er også sentrale for overvåking av prestasjoner og avlastningsatferd i teamene. Hjelpeatferd og arbeidsdeling i IMOI-modellen (Ilgen et al., 2005) ser også ut til å samsvare med avlastningskategorien i Teamrelasjon. Det er altså flere sentrale teamteorier som underbygger avlastningsfaktorer som essensielle i teamarbeid.

Marks et al. (2001) har identifisert tre former for hjelpeatferd i team. En måte er å gi tilbakemeldinger og råd (coaching). For det andre kan det gis assistanse til kolleger som utfører oppgaver. En tredje måte er å ta over oppgaver for kolleger når det oppdages overbelastning. Alle disse tre formene for hjelpeatferd synes representert i denne studien. Avlastning synes spesielt viktig når det oppstår kritiske situasjoner (sitat 20). I tillegg til den rent instrumentelle støtte i form av ekstra ressurser eller assistanse, fant jeg også et tydelig sosialt aspekt ved avlastningen. Den sosiale støtten og avlastningen er nært forbundet i data-materialet i denne studien. Avlastningskategorien vil også bli sett videre på i sammenligningen med Big five-modellen senere i dette kapitlet.

**Sosial støtte.** Hovedkategorien sosial støtte dannes gjennom underkategoriene selvavsløring, nullstilling og humor, og framstår som en essensiell dimensjon i Teamrelasjon. Analysene viste også en nær forbindelse mellom sosial støtte og den instrumentelle assistansen i teamene. Denne koblingen kan potensielt virke negativt på behandlingskvaliteten som ytes i teamene.

Noen former for hjelpeatferd som ikke bunner i reelle hjelpebehov kan virke negativt ved at de stjeler innsats fra teamenes oppgaveløsning (Porter et al., 2003). Dette kan for eksempel handle om teammedlemmer med så store sosiale behov at de nærmest stjeler oppmerksomhet, og omdirigerer kollegers innsats fra oppgaver med brukere til seg selv. En lignende effekt er funnet hos teamledere som har mange nære relasjoner i teamet og dermed distraheres bort fra oppgaveretta innsats (Boyd & Taylor, 1998). Dersom dette skjer for ofte kan slik atferd tenkes å virke negativt på behandlingskvalitet.

Datamaterialet indikerer imidlertid at illegitim støtte ikke oppleves som et problem i de miljøterapeutiske teamene. For det første ser informantene ut til å ha et sterkt fokus på oppgaver retta mot brukere (sitat 3), og dette taler mot misbruk av sosial støtte. For det andre ser det ut til at informantene er varsomme med å legge beslag på kollegenes tid (sitat 28). Mye av den sosiale støtten ser dessuten ut til å bestå i at teammedlemmer opplever hverandre som tilgjengelige ved behov. Forskning har også vist at teammedlemmer er dyktige til å håndtere unnasluntring eller sosial loffing i team ved at hjelpeatferden tilpasses når man oppfatter at behovene ikke er reelle eller legitime (Ilgen et al., 2005). Sitat 35 illustrerer at overdreven klaging kan forekomme, og at dette kanskje kan uttrykke et sosialt behov. Det ser likevel ut som at illegitim klaging møter liten toleranse i disse teamene. Dersom unnasluntring og illegitim støttesøking hadde vært et omfattende problem ville jeg forvente at datamaterialet hadde inneholdt flere konflikttema enn det som kom frem. Det er likevel viktig å være klar over at sosial støtte som ikke reflekterer legitime behov, kan distrahere innsats bort fra behandling og oppgaver retta mot brukere i miljøterapeutiske team.

Humor er identifisert som en underkategori i sosial støtte, og ser ut til å ha en positiv virkning på behandlingskvaliteten. Det finnes mye anekdotisk materiale som tyder på at bruk av humor i helse- og omsorgsykker kan ha god effekt på pasienters helbredelsesprosess (Svebak, 1997). Imidlertid mangler det vitenskapelige studier som kan påvise slike effekter av humor. En litteraturstudie av Pressman og Cohen (2005) fant sammenhenger mellom positiv affekt og bedret helse hos pasienter. De peker likevel på at det trengs mer forskning for å påvise årsakssammenhenger.

Denne studien gir eksempel på at humor i teamet smitter over på det direkte arbeidet med brukere (sitat 36). Selv om det ikke er gitt at dette fører til bedre behandlingskvalitet i form av endring hos brukere, er det sannsynlig at humor er viktig for å etablere relasjoner til vanskelig tilgjengelige brukere (sitat 43). I miljøterapeutisk arbeid er det neppe noe nytt at bruk av humor er en viktig del av den relasjonelle kompetansen som kjennetegner dyktige miljøterapeuter (se for eksempel Larsen, 2004, s 121). Humor som overføres internt i teamene kan kanskje spres over til samspillet med brukerne, og være et viktig redskap for å skape gode relasjoner.

Et relevant spørsmål er om humor-kategorien i denne studien reflekterer en praksis som er formbar i team, eller om humor er knyttet til personligheten hos individuelle medlemmer i teamet. Forskning tyder faktisk på at både positive og negative emosjoner har en smitteeffekt i grupper (Barsade, 2002). Positiv affekt har vist seg å føre til bedre samarbeid, mindre konflikt og bedre prestasjoner i grupper der man innførte slike emosjoner ved

å bruke skuespillere (Barsade, 2002). Kanskje kan individuell sans for humor etablere en praksis der humoren overføres både innad i teamet og til brukerrelasjoner. Dette kan være spesielt viktig i miljøterapeutiske team. I tillegg å bedre samarbeid innad i teamet kan samarbeidsånd og målrettethet overføres til individuelle brukere, eller grupper av brukere i rusbehandling.

Nullstillingen er en annen underkategori i sosial støtte, som også ser ut til å kunne virke på behandlingskvaliteten som ytes. Nullstilling handler om å dele tanker og følelser når teammedlemmer føler seg i emosjonell ubalanse, og ute av stand til å løse miljøterapeutiske (relasjonelle) oppgaver. Dette innebærer at teammedlemmer snakker ut om tanker og følelser i fortrolige omgivelser, og raskt gjenvinner følelsesmessig likevekt slik at de fungerer i arbeidet. Nullstilling kan sees som et ledd i en emosjonsreguleringsstrategi som kalles *dyp framstilling*. Dette handler om å bearbeide indre følelser slik at de samsvarer med de emosjonsuttrykk som forventes/kreves i det miljøet man er i (Glasø, 2009).

Analysene indikerer at nullstillingen fungerer som en selvregulering av negative følelser hos miljøterapeuter (sitat 37). Noen forskere oppfatter en nær sammenheng mellom mestring (coping) og det litt bredere begrepet emosjonsregulering (Garnefski, Kraaij & Spinhoven, 2000). Ved at teamet brukes for å ventilere tanker og følelser ser det ut til å skje en akutt emosjonsregulering. I de miljøterapeutiske teamene er det ofte ikke mulig å gjøre noe med de stressende betingelsene. Mye handler derfor om å mestre emosjoner assosiert med slike stressorer.

Selv om ventilerings av tanker og følelser er ansett som viktig for å mestre slikt stress, tyder forskning på at ikke alle ønsker, eller profiterer på å snakke ut (Seery et al., 2008). Dette reflekteres også i datamaterialet i denne studien, der informanter har ulike grenser for hva de deler (sitat 27). Nullstilling ser likevel ut til å legge til rette for noen kognitive strategier der teammedlemmer kan håndtere og kontrollere følelser. Slike kognisjoner er ansett som viktige for at mennesker kan regulere eller unngå å bli overveldet av følelser (Garnefski et al., 2000). En mulig funksjon er at nullstilling setter i gang kognisjoner som hjelper til med en positiv reformulering av hendelser, eller at utfordringer settes i perspektiv. Slike strategier forbindes med økt optimisme og bedre selvfølelse (Garnefski et al., 2000). Det er også mulig å håndtere emosjonsregulering slik at det forsterker negativ affekt hos teammedlemmer (Marks et al., 2001). Kognitive strategier kan for eksempel involvere negative tankemønstre, som å skyld på seg selv eller andre (Garnefski et al., 2000). Emosjonsregulering kan også innebære bruk av psykologiske forsvarmekanismer som fortrenge eller benektelse av vanskelige følelser (Glasø, 2009). Psykodynamisk miljøterapeutisk litteratur gir en rekke eksempler på at

forsvarsmekanismer kan ha svært negative konsekvenser for behandlingskvalitet, der manglende realisme, konflikt og straff av brukere kan forekomme (Larsen, 2004). Det er rimelig å anta at den sosiale responsen som utløses av nullstilling vil øke sjansen for at teammedlemmer lettere engasjerer seg i positive kognisjoner. Datamaterialet tyder også på at nullstilling skaper slike løsningsorienterte og positive kognisjoner. Analysene indikerer dessuten at miljøterapeuter vektlegger den operative nytten de har av nullstilling for å håndtere hendelser (i jobb og privatliv). Det ser derfor ut til at nullstillingen har en virkning på behandlingskvaliteten som ytes i de miljøterapeutiske teamene.

### **Teamrelasjon og psykososialt arbeidsmiljø**

I de følgende avsnittene vil jeg først diskutere hvilken betydning felles forståelse og avlastning kan ha for det psykososiale arbeidsmiljøet. Deretter vil jeg se nærmere på den sosiale støtten og dens underkategorier. Av de tre hovedkategoriene i Teamrelasjon, ser det ut til at det er sosial støtte som har størst betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet. Denne kategorien ser også ut til å ha minst teoretisk og empirisk støtte i gjeldende teamteori. Dette betyr at diskusjonen omkring sosial støtte og psykososialt arbeidsmiljø vil få forholdsvis mye fokus i de neste avsnittene.

**Felles forståelse.** Felles forståelse er i stor grad basert på kognitive forhold hos teammedlemmer. Fokuset på *å kjenne hverandre* er som tidligere nevnt et gjennomgangstema hos informantene i denne studien. Analysene indikerer at felles forståelse har størst betydning for oppgaveretta innsats i teamene. Det er imidlertid noen forhold som tyder på at felles forståelse også har viktige konsekvenser for håndtering av konflikt, og dermed for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Teammedlemmenes bestrebelse for å komme til felles forståelse er viktig for å håndtere mangfold og for å forebygge konflikt i teamene. Materialet viser at personlige forskjeller mellom teammedlemmer skaper potensiale for konflikt (sitat 42). Sitat 7 illustrerer hvordan kvaliteten på informasjonsdeling bidrar til å forebygge og håndtere potensielle konflikter ved at den bidrar til felles forståelse. Strategiene som illustreres her, ser ut til ha en del til felles med konflikthåndteringen som beskrives under de mellommenneskelige prosessene hos Marks og kolleger (2001). Der fokuseres det på at teamet bør etablere felles normer for samarbeid for å unngå konkurransementalitet. Dermed kan team ligge i forkant av konflikter. Fortellinger om personkonflikter var ofte anekdotiske hos informantene i denne studien (se for eksempel sitat 42 og 55). Materialet indikerer likevel at personkonflikter er et velkjent og destruktivt fenomen i slike team (sitat 54). Det virket som disse teamene hadde

lyktes med å etablere normer lik de som Marks og kolleger beskriver. Normene som indikeres her ser ut til å inneholde strategier eller “kontrakter” for kvaliteten på informasjonsdeling i teamene, og dermed etableres og vedlikeholdes felles forståelse (sitat 7). Sitat 24 viser at de relasjonelle bestrebelsene i teamet bidrar til å danne mentale bilder av hverandre. Til sammen kan dette virke positivt for forståelse og bidra til at konflikter forebygges. Analysene i denne studien indikerer altså at felles forståelse er viktig for å håndtere mangfold og konflikt i miljøterapeutiske team.

**Avlastning.** Sammen med sosial støtte sørger avlastning for at behovene for stresshåndtering i teamet dekkes. I de generelle teamteoriene som er gjennomgått ser hjelpeatferd ut til å være overveiende oppgaveretta (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). Dette tolkes som at avlastningen innenfor disse teoriene har legitimitet på grunn av at den bidrar til å sikre effektive teamprestasjoner.

Resultatene i denne studien har vist at avlastning ofte oppleves som sosial støtte i teamene (sitat 22 og 23). Dette kan bety at avlastning også bør tolkes i en sosial kontekst, i tillegg til at den bidrar til effektiviteten. Støtte som hindrer overbelastning kan i følge teorier om psykososialt arbeidsmiljø ha et personlig og sosialt formål, da det skaper mindre opplevd jobbstress (Karasek og Theorell, 1990). Dette tyder på at avlastning representerer en viktig faktor også for det psykososiale arbeidsmiljøet hos miljøterapeutiske team, for eksempel ved at det kan bidra til trivsel og tillit i teamet. Jeg skal komme inn på flere aspekter ved stresshåndtering i de neste avsnittene. Men først vil jeg se på andre mulige konsekvenser den sosiale støtten kan ha i teamene.

**Sosial støtte.** Nyere teamlitteratur som er gjennomgått ser ut til å se relasjonelle faktorer i sammenheng med sosiale utfall som trivsel eller samhold (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001), eller som koordineringsfunksjoner for oppgaverelaterte faktorer (Salas et al., 2005). Det er imidlertid ingen som tar opp sosial støtte spesifikt i disse teoriene. En ganske ny empirisk studie av Big five-faktorer i nederlandske militære team, fant at Big five ser ut til å mangle variabler som kan forklare viktige sosiale bånd og samhold i teamene. Denne studien tar til orde for at sosial støtte bør undersøkes som en egen faktor i Big five (Duel, 2010 s. 107 og 149).

Sosial støtte er den kategorien i Teamrelasjon som er minst dekket i gjeldende teamteori, men som er mest fremtredende i denne studien. Dette reiser spørsmålet om hvordan den sosiale støtten i de miljøterapeutiske teamene virker, og hvilke behov den ser ut til å dekke hos teamets medlemmer. Derfor tar jeg her utgangspunkt i noe bredere psykologisk forskning som kan belyse betydningen til den sosiale støtten. Jeg vil først se nærmere på betydningen

for kontinuiteten av medlemskapet i team, deretter for tillit og optimisme. Til slutt i denne bolken vil jeg se nærmere på betydningen den sosiale støtten kan ha for stresshåndtering, og gå nærmere inn på noen aspekter ved relasjoner og emosjonsregulering i teamene.

**Sosial støtte og kontinuitet i teamet.** Datamaterialet viste at gjennomtrekk av team-medlemmer og manglende kontinuitet er en utfordring. Faktorer som påvirker kontinuitet i team kan sees som et viktig ledelsesansvar (Salas et al., 2005). Ledelsesforhold berøres i liten grad i mitt materiale. Analysene indikerer imidlertid at sosial støtte spiller en rolle for hvorvidt teammedlemmer velger å bli eller slutte i teamet. Sitat 33 og 52 illustrerer hvordan et dårlig psykososialt arbeidsmiljø får folk til å ønske seg bort. Dette kan bety at sosial støtte i teamene har sammenheng med kontinuitet. Dersom sosial støtte bidrar til at team-medlemmene velger å bli i teamet, får teamene bedre kontinuitet og stabilitet, som i sin tur kan virke positivt på behandlingskvalitet. Sitat 51 indikerer at sosial støtte er viktig for å vedlikeholde jobbtrivselen, og for at medlemmer velger å bli i teamene. En metaanalyse viste at team med tette sosiale nettverk (mengden av relasjonelle bånd) har større levedyktighet og bedre prestasjoner enn team med løsere nettverk. (Balkundi & Harrison, 2006). Dette støtter antakelsen om at sosial støtte har konsekvenser for kontinuiteten i miljøterapeutiske team. En viktig effekt av sosial støtte kan dermed være at man får team som er levedyktige over tid, både fordi medlemmer ønsker å bli lenge i teamet, og fordi den sosiale støtten dekker viktige behov i arbeidet.

Jeg vil nå se mer detaljert på hvordan sosial støtte kan virke på individuelle behov i forbindelse med tillit og håndtering av stress i teamene.

**Sosial støtte og tillit.** I denne studien kommer det frem at sosial støtte er avgjørende for etablering og vedlikehold av tillit i det psykososiale arbeidsmiljøet (se for eksempel sitat 26). Salas og kolleger (2005) fremhever at effektive samspill krever stor grad av gjensidig tillit i team. Big five unnlater imidlertid å spesifisere faktorer som danner gjensidig tillit. Jeg kommer tilbake til sammenligninger med Big five senere i diskusjonen.

Andre teamforskere vektlegger å inkludere faktorer som genererer tillit og/eller mestringsoptimisme i team i sine modeller, for eksempel i mellommenneskelig prosesser (Marks et al., 2001) og i potens/optimisme-faktoren hos Ilgen og kolleger (2005). Disse faktorene handler om å utvikle tillit til mestrings, eller en form for kollektiv mestrings-optimisme i team. Dette er prosesser som samsvarer godt med måten sosial støtt fungerer på i denne studien. Et kjent fenomen for miljøterapeuter er at opplevelser av avmakt kan true med å overmanne dem. Slike følelser er gjerne knyttet til brukerne (Andersen, 2003, s. 67). Denne studien illustrerer at avvísninger fra brukere er vanlig (sitat 43). Dette kan være utfordrende

for mestringsoptimisme og motivasjon. Sosial støtte er viktig for å motvirke håpløshet og genererer også pågangsmot til å klare det relasjonelle arbeidet med brukere. Underkategorien humor ser ut til å være spesielt viktig for å bufre mot håpløshet og skape kollektiv optimisme i miljøterapeutiske team. Det kan derfor se ut som at sosial støtte generer tillit og optimisme som kan motivere teammedlemmer til ytterligere innsats når tilliten til egne evner utfordres.

**Sosial støtte og stresshåndtering.** Medlemmene i de miljøterapeutiske teamene utsettes for mange stressorer og emosjonelle belastninger, ofte representert ved brukerne. Et mer eller mindre uttalt behov hos informantene er derfor å håndtere slike belastninger. Forskning viser at høye stressnivå kan lede til helseskader og tapt produktivitet i arbeidslivet generelt (Karasek & Theorell, 1990). I teamsammenhenger er stress identifisert som en årsak til at samarbeid bryter sammen og at teamprestasjoner hemmes (Salas et al., 2004). Teamprestasjoner ser for eksempel ut til å hemmes ved at stress innskrenker teamperspektiv, her forstått som vi-følelse, og fellesforståelse i team (Driskell, Salas & Johnston, 1999). En implikasjon av denne forskningen er at teaminteraksjon som bidrar til å håndtere stressende arbeidsmiljø kan virke positivt både for trivsel og prestasjoner i team. Teammedlemmene i denne studien stiller krav til seg selv om å yte gode tjenester, for eksempel gjennom å etablere og vedlikeholde gode relasjoner med brukerne. Sammen med stresset de opplever, representerer dette høye psykologiske jobbkrav (Karasek & Theorell, 1990). Samtidig med høye jobbkrav, er de miljøterapeutiske teamene i stor grad selvstyrende og har beslutningsfrihet innenfor gitte rammer. Beslutningsfrihet ser ut til å håndtere en del av belastningene som rapporteres. For eksempel kan teamene omprioritere arbeidsoppgaver innenfor gitte rammer.

Karasek og Theorell (1990) observerte at den sosiale interaksjonen i arbeidsgrupper også er essensiell for det psykososiale arbeidsmiljøet. De introduserte *krav-kontroll-støtte-modellen* for å illustrere dimensjoner som virker på det psykososiale arbeidsmiljøet. Forholdet mellom dimensjonene jobbkrav og beslutningsfrihet (kontroll) avgjør kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeid med høye krav og høy beslutningsfrihet vil for eksempel innebære et aktivt arbeid med sunne utfordringer. Et slikt aktivt arbeid vil resultere i vekst og læring og at ansatte utvider sitt mestringsrepertoar (Eiken & Saksvik, 2006). Teamene i denne studien ser ut til å passe relativt godt under merkelappen aktivt arbeid.

Det er imidlertid slik at ikke alle jobbkrav og psykologiske belastninger som oppleves av miljøterapeutene balanseres av den beslutningsfriheten de har. Når det oppstår kriser og akutte situasjoner med brukere danner dette stress som kan oppleves følelsesmessig belastende (se for eksempel sitat 45). Støttedimensjonen i modellen til Karasek og Theorell



(1990) fremhever den sosiale og emosjonelle støtten som finnes i jobbreasjoner. Sosial støtte er i følge denne modellen en av de viktigste faktorene for å redusere stress.

Analysene fra denne studien viser også at den sosiale støtten oppleves som svært viktig for å håndtere stress i miljøterapeutiske team (se for eksempel sitat 2). Noen følelsesmessige belastninger kan nærmest sette miljøterapeuter ut av spill, og sosial støtte bidrar til at de fortsatt kan stå i arbeidet (sitat 32). Sosial støtte ser dessuten ut til å ha en nær sammenheng med avlastningskategorien (figur 4). Sosial støtte kan altså forstås som en vesentlig komponent i stresshåndtering og for trivselen i det psykososiale arbeidsmiljøet.

Sosial støtte er noe ulikt definert hos forskere, og de strukturelle og funksjonelle aspektene ved den har blitt lite undersøkt (Thoits, 1995). Andre har påpekt at de mange ulike definisjonene gjør det vanskelig å forstå hvordan forskning på sosial støtte bør anvendes (Eiken og Saksvik, 2006). Karasek og Theorell (1990) fremhever sosial og emosjonell støtte i sin teori, men spesifiserer ikke disse begrepene. Jeg vil derfor se nærmere på underkategoriene i sosial støtte; humor, selvavsløring og nullstilling. Jeg vil i det følgende diskutere hvordan disse kan tenkes å fungere i teamene.

**Humor som støtdemper.** Humoren ser altså ut til å skape optimisme i teamene og ble tidligere også diskutert som et mulig bidrag til behandlingskvaliteten. I tillegg er det tydelig i materialet at humoren har positive konsekvenser for trivselen i de miljøterapeutiske teamene. En mulig tolkning er at humor skaper en buffer mot belastninger som frykt eller angstreaksjoner. Martin og Lefcourt (1983) fant støtte for en slik stressdempende effekt av humor. En måte dette kan skje på er at humor ser ut til å manipulere den kognitive bedømmingen av situasjoner som er potensielle stressorer (Svebak, 1997). Når, for eksempel, atferden fra brukere ikke bedømmes som truende vil heller ikke fysiologiske stressreaksjonene i sentralnervesystemet utløses. En fysiologisk reaksjon ved stress er for eksempel at nivåer av "stresshormonet" kortisol øker (Pressman & Cohen, 2005). Eksperimenter der man innførte positiv affekt hos personer, har vist seg å føre til senkede kortisolnivå. Kortisol er et hormon som antas å være helseskadelig dersom man har for høye nivåer over tid (Pressman & Cohen, 2005). I tillegg til opplevd trivsel, kan humoren ha en viktig helsemessig funksjon ved at den demper fysiologisk stressaktivering. For team som utsettes for gjentatte stressorer over tid kan en aktiv bruk av humor lik den som rapporteres i denne studien dermed være svært gunstig.

**Selvavsløring og sosiale bånd.** Datamaterialet indikerer at selvavsløring knytter sterke følelsesmessige bånd mellom teammedlemmer som i sin tur bidrar til trygghet og trivsel i teamene. Selvavsløring har blitt definert som "*avsløring av intime aspekter ved seg selv til andre personer*" (Myers, 2005, s. 462). Relasjonell nærhet er gjerne forbundet med vennskap

eller kjærlighetsforhold, men er lite undersøkt i organisasjonspsykologisk forskning (Balkundi & Harrison, 2006). Myers (2005) har oppsummert forskning på årsaker og virkninger av selvavsløring. En studie fant for eksempel at mennesker som er stresset, engstelige eller sinte bruker selvavsløring som en form for restitusjon (Stiles, Shuster & Harrigan, 1992). Selvavsløringen som er beskrevet i denne studien ser ut til å inngå som en etablert måte å respondere på stressorer i jobbhverdagen. En effekt av selvavsløring er at det ser ut til være en viktig strategi for å håndtere trusler mot selvbildet ved at man møter forståelse, og får bekreftet positive egenskaper ved seg selv (Swann & Predmore, 1985). Et annet robust funn er at selvavsløring skaper gjensidighet mellom mennesker, slik at man tenderer til å avsløre mer overfor andre som har delt sårbare ting om seg selv. Denne praksisen skaper dermed sterke følelsesmessige bånd mellom mennesker (Myers, 2005). Hos miljøterapeutene i denne studien ser det ut til at selvavsløring er viktig for å etablere og forsterke tilliten i teamene (se for eksempel sitat 30).

En litteraturstudie undersøkte strukturer og kvalitet av relasjonelle bånd i team (Balkundi & Harrison, 2006). De undersøkte antallet av faktiske bånd mellom teammedlemmer, relativt til antall mulige bånd i teamene. Både formelle bånd (jobbrelatert) og sosiale bånd (vennskapsbånd) ble registrert. De fant at begge typer bånd har en positiv sammenheng med prestasjoner og levedyktighet i team. Av de to typene viste det seg at spesielt de teamene med flere sosiale bånd hadde større levedyktighet og presterte bedre, sammenlignet med team som hadde færre slike bånd. Antakelsen er at sosiale bånd letter utveksling av informasjon og verdier, og legger til rette for mer sosial støtte i team (Balkundi & Harrison, 2006). Dette kan tyde på at selvavsløring som praksis i team bidrar til å etablere flere relasjonelle bånd av både profesjonell og vennskapelig karakter. Studien til Balkundi og Harrison (2006) indikerer at slike team både presterer bedre og er mer slitesterke enn team som har færre slike bånd.

***Nullstilling som psykologisk debriefing.*** Dette ble tidligere diskutert som en mulig forbindelse til behandlingskvaliteten i teamene. Den andre funksjonen av nullstilling handler om en praksis der teammedlemmer får debriefet belastende opplevelser. Dette foregår ofte mot slutten av ei arbeidsøkt, og handler om å legge fra seg opplevelser for å ta fri. Her er fokuset på individuelle behov hos teammedlemmer, fremfor fokus på oppgaveløsning og prestasjoner. Psykologisk debriefing sees gjerne i sammenheng med posttraumatiske stresssymptomer. Antakelsen er at en gjennom å fortelle om belastende og traumatiske opplevelser kan få bearbejdet følelser og dermed unngå slike traumesymptomer (Rose, Bisson, Churchill & Wessely, 2002).

Litteraturgjennomganger indikerer at enkeltstående debrifing-sesjoner ikke har noen målbar effekt på symptomer (Arendt & Elklit, 2001; Deahl et al., 2001). Likevel ser det ut til at de fleste som deltar i slik debrifing opplever dette som positivt (Arendt & Elklit, 2001; Matthews, 1998). Noen finner også effekter som kan skyldes opplevd tilgjengelighet av debrifing selv der debrifing ikke gjennomføres (Matthews, 1998). Andre hevder at det er helt andre variabler enn stresslidelsessymptomer som påvirkes av debrifing, som for eksempel reduksjon i alkoholkonsum (Deahl et al., 2001). Informantene i denne studien omtaler også debrifing positivt. Denne praksisen later til å bidra til bedre kvalitet på hvile og fritid. Det ble ikke spurt om traumerelaterte eller andre helsesyntomer i denne studien. Resultatene kan derfor ikke si noe om slike effekter av denne praksisen.

En studie indikerer imidlertid at sosialarbeidere kan oppleve en slags kumulativ effekt av belastninger. Slike oppsamlede effekter lar seg dessuten vanskelig håndtere innenfor rammen av enkelt-intervensjoner (Matthews, 1998). Det kan derfor være at en teampraksis der nullstilling fungerer som et kontinuerlig tiltak innenfor vanlige jobbrelasjoner kan forebygge at belastninger får samle seg opp. Dette er også i tråd med informasjon fra informanter som fortalte at de fikk "lagt fra seg jobben" gjennom denne praksisen.

Obligatorisk debrifing for alle kan i enkelte tilfeller risikere å forverre symptomer, og det er betydelige individuelle forskjeller i nytteverdien av debrifing. Forskere anbefaler derfor nøye seleksjon av deltakere (Rose et al., 2002). Datamaterialet i denne studien tyder også på at det er ulike behov hos individer når det gjelder å fortelle om stressende hendelser. Det var imidlertid respekt for den enkeltes integritet når det ble snakk om å fortelle ting. Dette kan bety at det er nødvendig med stor varsomhet og gjensidig respekt i team som engasjerer seg i slike debrifingsaktiviteter. Nullstilling kan således være et viktig element i debrifingspraksis i team.

Oppsummert er det påvist en rekke funksjoner av sosial støtte i denne studien. På et overordnet plan bidrar sosial støtte til kontinuitet og slitesterke team, den genererer tillit og mestringsoptimisme, og den er essensiell for å håndtere stress i teamet. Når en belyser de enkelte underkategorier ser det ut til at humor virker som en helsefremmende støtdemper for frykt og angstreaksjoner. Selvavsløring later til å være viktig for å fasilitere flere og sterkere relasjonelle bånd i teamene. Nullstilling ser ut til å fungere som en normalisert og kontinuerlig debrifingspraksis som kan avverge belastninger før de rekker å danne negative oppsamlingseffekter i teamene.

Diskusjonen så langt har belyst strukturen i Teamrelasjon, samt hvilken betydning kategoriene kan ha for å oppnå resultater i form av behandlingskvalitet og psykososialt

arbeidsmiljø i den overordnede Miljøteammodellen. Teamrelasjon ser ut til å forklare hvordan teamene i denne studien presterer god behandlingskvalitet for sine brukere, og skaper gode psykososiale arbeidsmiljø. Det ser dermed ut til at denne studien har lyktes med å avdekke essensielle faktorer for teamarbeidet. Miljøteammodellen fremstår imidlertid som forskjellig fra generelle teamteorier som for eksempel Big five (Salas et al., 2005). Jeg vil derfor sammenligne mine funn mer inngående med Big five for om mulig å belyse årsakene til disse forskjellene.

### **Miljøteammodellen og Big five**

Salas og medarbeidere (2005) ville med lanseringen av Big five etablere en modell som er praktisk anvendbar for team. Det var også viktig at faktorene er formbare slik at de kan forbedres gjennom intervensjoner. Dette er viktige målsettinger også for denne studien. Big five avgrenses til å forklare teamprestasjoner som er fokusert mot effektiv oppgaveløsning, og har teameffektivitet som eneste outputfaktor (figur 2). Miljøteammodellen favner både behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø som essensielle outputfaktorer (figur 3). Det ulike fokuset på teamresultat representerer en vesentlig forskjell mellom de to modellene. En annen viktig forskjell ligger i bruken av koordineringsmekanismene. Big five forutsetter tre koordineringsmekanismer: delte mentale modeller, gjensidig tillit og bekreftende kommunikasjonssløyfer. Jeg vil først sammenligne disse med Miljøteammodellen, og deretter se på de fem kjernefaktorene i Big five.

Delte mentale modeller og felles forståelse fremstår med noen forskjeller i de to modellene. Miljøteammodellen integrerer felles forståelse som en faktor i Teamrelasjon, mens Big five ikke tar den med i sine fem kjernefaktorer. Dette er en viktig forskjell i konseptualiseringen av teamarbeidsprosessen mellom de to modellene. Salas og kolleger (2005) understreker at koordineringsmekanismen delte mentale modeller forutsettes å ligge til grunn for at kjernefaktorene i Big five skal fungere optimalt, og forutsetter at delte mentale modeller eksisterer som en etablert tilstand hos effektive team. Delte mentale modeller fungerer som en viktig “omformer” for de fem kjernefaktorene (Salas et al., 2005, s. 565). For eksempel vil overlappende eller delte mentale modeller ligge til grunn for en treffsikker situasjonsforståelse slik at adekvat hjelpeatferd iverksettes. En slik rolle er også relevant for funksjonen til felles forståelse i mine funn. Datamaterialet i denne studien tyder imidlertid på at felles forståelse bør forstås som en prosess som er i kontinuerlig aktivitet i de miljøterapeutiske teamene. Analysene indikerer at teamene utsettes for stadige endringer og stress i miljøet. Dette kan føre til at felles forståelse er i stadig endring, og er gjenstand for

“forhandlinger” i relasjonen mellom teammedlemmer. Mohammed og Dumville (2001) påpeker at informasjonsdeling og kollektiv hukommelse er viktige for å forklare hvordan team utvikler felles forståelse. Planlegging regnes også for å være essensielt for å utvikle felles forståelse eller delte mentale modeller i team (Stout et al., 1999). Dette samsvarer godt med funksjoner til underkategoriene i felles forståelse. Teamene i denne studien ser ut til å være avhengige av å arbeide kontinuerlig med felles forståelse for å kunne yte gode tjenester.

Tillit blir i Miljøteammodellen tolket som output under kategorien psykososialt arbeidsmiljø (figur 3). Big five forutsetter at en tilstrekkelig grad av gjensidig tillit er på plass i teamet. Gjensidig tillit fungerer også som en viktig koordinering for de oppgaveorienterte kjernefaktorene. For eksempel fremheves det at effektiv prestasjonsovervåking krever stor grad av gjensidig tillit. Gjensidig tillit kan kanskje tolkes som en relasjonell komponent i Big five. Salas og kolleger (2005) velger ikke å spesifisere prosessfaktorer som leder til koordineringsmekanismene i Big five. Tilliten i Big five ser ut til å være knyttet opp mot at teammedlemmer oppfatter hverandre som kompetente til å utføre oppgaver og overholde frister. Tillitskategorien i Miljøteammodellen ser ut til å ha en mer følelsesmessig valør av gjensidig respekt og lojalitet blant teammedlemmene. Tilliten ser dessuten i stor grad ut til å ha sin basis i den sosiale støtten som foregår i teamene. Stressende påvirkninger har vært diskutert som viktig input som skaper behov for sosial støtte i teamene. Resultatene indikerer at for miljøterapeutiske team er etablering og vedlikehold av sosial støtte avgjørende både for effektiv oppgaveløsning og for tilliten i det psykososiale arbeidsmiljøet. Miljøteammodellen (figur 3) illustrerer også hvordan output i form av psykososialt arbeidsmiljø står i et gjensidig påvirkningsforhold til Teamrelasjon (prosess), og derigjennom også til inputfaktorene (brukere og teamsammensetning). Dette kan innebære at Miljøteammodellen har en bredere rekkevidde, ved at den både ivaretar en koordineringseffekt av etablert tillit, samtidig som den spesifiserer faktorer som etablerer og vedlikeholder tillit i team.

Bekreftende kommunikasjonssløyfer gjenspeiles ikke som en egen kategori i Miljøteammodellen. Salas og kolleger (2005) hevder at denne koordineringsmekanismen er en teamferdighet som bør introduseres gjennom treningstiltak i team for å sikre korrekt forståelse. I Miljøteammodellen kommer informasjonsutveksling til syne gjennom underkategorier til felles forståelse i Teamrelasjon. Det er mulig at bekreftende kommunikasjonssløyfer forekommer naturlig i mange team. For eksempel avslører informasjonsdelingskategorien i mine resultater at kommunikasjonsproblemer er en utfordring (sitat 6). Sitat 7 kan tolkes som en naturlig forekommende variant av bekreftende kommunikasjon hos informanter. Disse kommunikasjonsutfordringene gir grunn til å stille seg bak en oppfordring

om å trene team i effektiv kommunikasjon. Mine resultater gav derimot ikke grunnlag for å etablere en egen kategori for bekreftende kommunikasjonsløyper.

Kjernefaktorene i Big five anses som generelt nødvendige for alle typer team og oppgaver. Av de fem kjernefaktorene i Big five er det imidlertid bare de to faktorene gjensidig prestasjonsovervåking og avlastningsatferd, som kan sies å samsvare direkte med kategorier i denne studien. De tre faktorene tilpasningsevne, teamorientering og teamlederskap er ikke representert som egne kategorier i Miljøteammodellen. Jeg vil her se nærmere på mulige årsaker til at faktorstrukturen er så forskjellig i disse to teoriene.

Hovedkategorien avlastning i Teamrelasjon ser ut til nærmest å tilsvare faktorene gjensidig prestasjonsovervåking og avlastningsatferd i Big five (Salas et al., 2005). Gjennom underkategoriene oppsyn og assistanse fremstår disse som svært like. Ved å undersøke dette nærmere blir det imidlertid klart at det er noen ulikheter. Big five-faktorene vektlegger at det som overvåkes er hvorvidt prestasjoner relatert til oppgaver (taskwork) blir utført i henhold til forventede målsettinger. Resultatene i denne studien tyder imidlertid på at oppsynet er mer knyttet til personene i teamet. Dette er ikke overraskende dersom man går ut fra at i miljøterapeutiske team er personene ofte sammenvevd med oppgaver og prestasjon (taskwork), slik at mye av oppsynet vil dreie seg om å overvåke samspill mellom menneskene i miljøet. Miljøterapeutisk arbeid later til å ha få oppgaver som kan sees løsrevet fra personene i teamet. Det samme kan sies om assistansen som ytes. Mye av assistansen retter seg mot oppgaver som innebærer samspill mellom mennesker. Effektiv avlastning bidrar til at teamene blir mer tilpasningsdyktige og beholder eller øker sin yteevne. I Miljøteammodellen tolkes avlastning til å ha et sosialt aspekt, som jeg var inne på tidligere. På tross av slike ulikheter har Big five og Miljøteammodellen mest til felles gjennom disse faktorene.

Tilpasningsevne kom heller ikke frem som en egen kategori i Miljøteammodellen. Det virker likevel som om tilpassing er ivaretatt gjennom avlastningskategorien, men også gjennom samspillet mellom de tre hovedkategoriene i Teamrelasjon. Salas og kolleger (2005) knytter også tilpassingsevne nært opp til avlastningsatferd og delte mentale modeller i Big five. Et spørsmål er hvorvidt tilpassingsevne egentlig bør regnes som en prosessfaktor i teamarbeid, eller om det bør forstås mer som et resultat av prosessene i team. Dette spørsmålet reises også av forfatterne av Big five, og de velger å ta den med som en egen faktor i sin modell. Datamaterialet i denne studien gav ikke grunn til å foreta et slikt valg. Det mest interessante er etter min mening faktorer som spesifiserer *hvordan* tilpasningsevne oppstår og utvikles i teamsettinger. Miljøteammodellen ser ut til å ivareta dette hensynet for miljøterapeutiske team.

Teamorientering er også en faktor som ikke er representert eksplisitt i Miljøteammodellen. Salas et al. (2005) hevder at dette er en essensiell holdningsdimensjon i Big five, definert ved hensynet til andre teammedlemmers bidrag under samhandling, og å sette teamets mål fremst. Teamorientering vil dermed fasilitere annen nødvendig atferd i teamet. Datamaterialet i denne studien indikerer at verdier som hensynsfullhet og felles mål er noe som tas på alvor i teamene (se for eksempel sitatene 5 og 6). Det er nærliggende å se teamorientering i sammenheng med normer og normdannelse på arbeidsplassen. Eiken og Saksvik (2006) ser normer som delte forventninger og oppfatninger om hvordan ting gjøres på arbeidsplasser. Kanskje bør teamorientering dermed forstås som en viktig dimensjon i felles forståelse eller som et normativt aspekt ved det psykososiale arbeidsmiljøet. Kanskje vil det i det sosiale fellesskapet oppstå verdier lik de i teamorientering. I så fall kan det være at den relasjonelle forståelsen i denne studien er egnet til å rendyrke kollektive normer som er i tråd med teamorientering.

Den mest påtakelige ulikheten mellom de to modellene er nok at teamlederskap ikke er en egen komponent i Miljøteammodellen. Informasjon om hvordan ledelse foregår er lite eksplisitt omtalt i studien. Det finnes likevel indikasjoner på hvordan ledelse foregår. Det ene er den tilretteleggingen som foregår fra den overordna tiltaksledelsen, som for eksempel sørger for at det settes av nok tid til teamenes prosesser (se for eksempel sitat 14 og 15). Det andre er at ledelse internt i teamet ser ut til å indikeres av innarbeidete rutiner for koordinering og planlegging (sitat 11 og 12). For det tredje indikerer datamaterialet en flat struktur i teamene, der ledelsesfunksjoner går på omgang, eller er situasjonsbestemt. Et annet forhold er at datamaterialet *ikke* avslører informasjon som kan tyde på omfattede ledelsesproblemer.

En mulig forklaring på denne ulikheten kan ligge i ulike i kulturer for ledelse. Det er et bestemt inntrykk at de miljøterapeutiske teamene ikke skiller seg fra det man kan kalle et nordisk egalitært arbeidsliv. Big five ble lansert som en del av amerikansk militær ledelsesforskning (Salas et al, 2005, s. 555). Militæret kan ha en annen tilnærming til ledelse av team enn den som finnes i miljøterapi. Det er dessuten rimelig å anta at militære team og miljøterapeutiske team har noe ulike ledelsesbehov. Litteratur om miljøterapi legger vekt på viktigheten av god ledelse (Larsen, 2004). Imidlertid er litteraturen i stor grad basert på individuell ledelse, og tar lite hensyn til teamperspektivet. Salas og kolleger (2005) etterlyser også mer kunnskap om teamledelse. Resultatene fra denne studien tilsier også at kunnskap om teamledelse er noe som bør utforskes mer, også innenfor spesifikke domener som miljøterapi.

Oppsummert har Miljøteammodellen og Big five altså en rekke komponenter som ligner hverandre. Likheten gjelder først og fremst de oppgaveorienterte komponentene som handler om fellesforståelse og overvåkings- og hjelpeatferd. Dette tolkes som støtte for at disse kategoriene gjenspeiler vesentlige aspekter ved teamarbeid. Den sosiale støtten og resultater i form av sosiale utfall mangler i Big five. Sosial støtte kan muligens forklares ved det spesielle arbeidsområdet for teamene i denne studien. Det kan imidlertid være at fraværet av en slik faktor representerer en svakhet ved Big five, noe også andre empiriske studier har hevdet (Duel, 2010). En svakhet ved denne studien er at den ikke har lykkes godt nok med å avdekke teamledelse. Dette er noe som kunne ha vært bedret gjennom mer strukturerte intervjuer eller større utvalg.

### Metodiske betraktninger

**Refleksivitet.** Et sitat som kan belyse refleksivitet lyder: ”Gjennom [den hermeneutiske] sirkelbevegelsen kommer vi inn i en prosess hvor vi i stadig større grad kan bedømme våre fordommer og sjalte ut dem som ikke er på sin plass, og som hindrer forståelsen” (Krogh, 2009, s. 53).

Forskerens sensitivitet og aktive utforskning av sin egen forforståelse og hvordan den påvirker analyser og fortolkning er sentralt i refleksivitetsbegrepet (Charmaz, 2006). Denne studien ble til som et resultat av en interesse for psykologiske prosesser i grupper. Arbeids erfaring fra miljøterapi og rusomsorg innebærer at jeg har kjennskap til det feltet som er studert. Denne kjennskapen har i mange tilfeller opplevdes som en fordel, for eksempel ved å være oppmerksom på den sosiale konteksten og situasjoner beskrevet i datamaterialet. Kjennskap til forskningstemaet kan være et sensitiverende og godt utgangspunkt for undersøkelsen (Charmaz, 2006). Kjennskapen kan også ha vært en ulempe, for eksempel ved at nærheten til dette feltet kan ha gitt meg “blindsoner” i forsøket på å trenge inn i informantens livsverden. En utfordring er at man som forsker står i fare for å overføre egne motiver eller uforløste personlige følelser til det innsamlede datamaterialet (Charmaz, 2006). Det hermeneutiske perspektivet hevder at for å nærme seg en ny forståelse må vi finne måter å komme forbi vår forforståelse (Krogh, 2009). Aktiv testing av egen forforståelse gjennom åpen dialog har således vært et viktig aspekt ved denne studien. To forhold har vært spesielt viktige. Det ene har vært systematikken i Grounded theory, for eksempel bruk av aktive koder som tvinger frem nye måter å se materialet på (Charmaz, 2006). Det andre har vært åpen dialog med veileder og fagpersoner, samt memoskriving. Kritiske innspill har bidratt til at analysene ble gjort på et empirisk grunnlag.



**Validitet.** Noen aspekter ved gyldigheten til denne studien fremstår som viktige å diskutere. I følge Kvale og Brinkmann (2009) bør validitet vurderes gjennom hele forskningsprosessen fra datainnsamling til rapportering. Her vil jeg imidlertid begrense diskusjonen til noen forhold ved intervjuene, og utvalget av informanter.

Datamaterialet fra dette utvalget gav mange relevante og innholdsrike beskrivelser av erfaringer med teamarbeid i rusomsorg. I Grounded theory regnes imidlertid utvalgsstørrelsen som viktig for å oppnå metning og for å kunne foreta teoretiske utvalg (Yardley, 2008). Et større utvalg kunne gitt mulighet for en mer omfattende utforskning av ideer gjennom gjentatte empiriske undersøkelser. For eksempel kunne data om tidsaspekt og teamledelse ha vært mer utforsket. Flere informanter kunne følgelig ha gitt flere innfallsvinkler til temaene i datamaterialet (Charmaz, 2006). Et større utvalg ville således ha kunnet gi en bedre og rikere forklaring av kategoriene som kom fram i denne studien.

Intervju som datainnsamling kan også ha påvirket validiteten gjennom at informanter føler seg observert, og det kan ha oppstått “observer effects” (LeCompte & Goetz, 1982, s. 46). Visse tema kan være vanskelige å snakke om, og informanter kan for eksempel ønske å presentere seg selv og kolleger i et best mulig lys for forskere. Dette kan for eksempel ha påvirket data om konflikter og personlige forskjeller i denne studien. I gjennomføringen fulgte jeg intervjuprinsippene til Charmaz (2006) der deltakernes integritet og velvære ble prioritert fremfor å presse for mer informasjon. Intervjuguiden representerer også utfordringer som kan ha påvirket validiteten til denne studien. En utfordring var hvor spesifikke spørsmålene burde være. Dette er en vanlig og uløst utfordring i Grounded theory (Charmaz, 2006, s. 18). En tanke i ettertid er at spørsmål knyttet til rammebetingelser i teamene, og forhold ved eksempel ledelse, kunne vært bedre ivarett i intervjuguiden.

### **Praktiske implikasjoner for miljøterapeutiske team.**

Denne studien avdekker noen komponenter i teamarbeid med stor betydning for behandlingskvaliteten og det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette har trolig implikasjoner også for andre team som arbeider med rusomsorg, og kanskje for team med lignende oppgaver som for eksempel innen barnevern og psykisk helsevern. Resultatene fra denne studien kan derfor gi ledere og medarbeidere i miljøterapeutiske team innsikt i essensielle komponenter i teamarbeid. Denne innsikten kan brukes som rettesnorer i den praktiske innsatsen for å styrke behandlingskvaliteten som ytes av slike team.

Teamarbeid med solid felles forståelse, tilstrekkelig avlastning og god sosial støtte er essensielt for å yte god behandling og ha et godt psykososialt arbeidsmiljø i teamene. Denne

studien gir holdepunkter for å hevde at sosial støtte og psykososialt arbeidsmiljø har virkninger utover stressmestring og rene helsemessige utfall. De sosiale komponentene har også virkning på teamenes behandlingskvalitet og levedyktighet. Miljøterapeutiske team bør derfor få informasjon om de faktorer som denne studien avdekker, for å dreie teamarbeidet i retning av Teamrelasjon slik den er beskrevet i Miljøteammodellen. Dersom informasjon ikke er tilstrekkelig, kan miljøterapeutiske team trenes i komponentene felles forståelse, avlastning og sosial støtte i Teamrelasjon. Trening vil for eksempel kunne innebære skrivebordsøvelser der man gjennomgår caser som gir anledning til refleksjon og læring i teamene. En annen mulig intervensjon kan være å bruke rollespill for å bevisstgjøre medlemmer om Teamrelasjon.

Informantene i denne studien ser ut å ha fått på plass noen viktige forutsetninger for å utøve et slikt teamarbeid. For det første er det viktig at teamene har nok tid til å engasjere seg i viktige samhandlingsprosesser. Analysene indikerer at det er nødvendig å sette av tilstrekkelig tid i hverdagen. Dette er for eksempel definert og skjermet tid når teamene begynner dagens arbeid. Der overføres kunnskap og informasjon, oppgaver planlegges, og teammedlemmene har noe tid til hverandre. Likeledes ser det ut til å være viktig at teamene har definert egentid i etterkant av det daglige arbeidet for å evaluere innsats og utøve nødvendig sosial støtte. Slike tidsressurser i hverdagen ser ut til å være viktige for at teamet kan være tilpassningsdyktige, yte optimalt, og ha et godt arbeidsmiljø. For det andre indikerer denne studien at det er viktig å tilrettelegge for planlagte periodiske møtepunkt for teamet (for eksempel ukentlig eller månedlig). Dette vil kunne fungere som viktige treningsarenaer der teamene kan reflektere, og få veiledning i både oppgaveløsning og teamfungering. For det tredje bør organisasjoner, ledere og medarbeidere søke å etablere teamnormer som kan bidra til at teammedlemmer praktiserer atferd som er i tråd med god Teamrelasjon, og at man unngår atferd som virker nedbrytende eller hemmende for Teamrelasjon.

Organisasjoner og ledere som ønsker å utvikle miljøterapeutisk teamarbeid bør derfor fordele nok tidsressurser til teamsamarbeidet. De bør i tillegg til teamtrening rettet mot behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø, veilede for å etablere teamnormer som bidrar til gode prosesser. Hverdagen i rusbehandling kan være krevende, og det kliniske "operative" arbeidet kan legge beslag på mye av oppmerksomheten til ledere og medarbeidere. Resultatene fra denne studien tyder på at det ikke er tilrådelig å nedprioritere ressurser til teamrelasjoner, dersom en ønsker at miljøterapeutiske team skal yte god behandlingskvalitet.

### **Implikasjoner for videre forskning.**

Det eksisterer lite forskning på miljøterapi. Mye av litteraturen som finnes på dette feltet fokuserer på individuelle kliniske ferdigheter, og leder–medarbeider-relasjoner. Selv om mange miljøterapeuter i organisasjoner arbeider mot felles mål og er gjensidig avhengige av hverandre, ser det ut til å mangle forståelse av hva dette innebærer for samhandlingen. Kunnskap om teamprosesser og hvilke samspill som skal til for å løse felles mål, fremstår i dag som mangelfull i den miljøterapeutiske litteraturen. Kjennetegn på god ledelse i miljøterapeutiske team er også for lite utforsket. Denne studien kan derfor være et utgangspunkt for videre forskning på teambasert miljøterapi.

Det bør undersøkes om intervensjoner i form av å gi team informasjon om komponentene i Teamrelasjon har noen målbar effekt på utfall som behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø. Dersom dette ikke har noen målbar effekt vil det være interessant å sammenligne med mer aktive intervensjoner, som for eksempel teamtrening og øvelser som ble foreslått i forrige avsnitt. Ved å ta i bruk kvantitative og kvalitative målemetoder kan man dermed få mer innsikt i hvordan Teamrelasjon virker i miljøterapeutiske team.

Sosial støtte later til å ha en større betydning i denne studien enn det som fremgår av generelle teorier om teamarbeid. Denne studien impliserer at betydningen av sosial støtte kan være spesielt relevant å undersøke for flere teamtyper som arbeider under stressende betingelser. På denne bakgrunnen bør det også forskes videre på sammenhenger mellom oppgaveorienterte og relasjonelle faktorer i prestasjonsrettet teamarbeid. Det vil også være interessant å undersøke nærmere hvilken rolle selvavsløring, humor og nullstilling spiller, og om det er andre viktige dimensjoner i sosial støtte. Videre forskning kan gå dypere inn på hvordan disse dimensjonene oppstår og endres i team, enn det som var mulig i denne studien.

Denne studien tyder også på noen dynamiske egenskaper ved Miljøteammodellen. En kritikk mot den klassiske IPO-modellen er at den er for statisk og ikke inneholder feedbacksløyfer der output danner nye input (Ilgen et al., 2005). Dette er forsøkt håndtert i Miljøteammodellen der toveis-piler er ment å illustrere slike feedbacksløyfer (figur 3). Det er ønskelig å studere nærmere hvordan output på ett tidspunkt kan være med på å danne ny input i team.

Datamaterialet gav også noen indikatorer på at kategoriene i Miljøteammodellen fikk forskjellig betydning på ulike tidspunkt. Marks og kolleger (2001) forutsetter at noen faktorer er mer fremtredende i ulike deler av arbeidsepisoder. Noen sitater i denne studien indikerer at felles forståelse og sosial støtte er mest kritisk i typiske overganger, mens avlastning er viktigst i typiske handlingsfaser. Slike sammenhenger bør også undersøkes nærmere i fremtidige studier.

### **Konklusjon**

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke prosesser som er nødvendige for at miljøterapeutiske team skal kunne gi god behandling til rusavhengige brukere. Resultatene tyder på at kvaliteten på relasjonene innad i teamet er avgjørende for at dette arbeidet skal lykkes.

Studien viser hvordan den spesielle konteksten for team som arbeider med behandling av en belastet målgruppe skaper stressende rammebetingelser som utfordrer teamene. Miljøteammodellen har teamsammensetning og brukere som inputfaktorer og behandlingskvalitet og psykososialt arbeidsmiljø som outputfaktorer, og teamarbeidsprosessene som er identifisert i denne studien samles i kjernekategori Teamrelasjon. Nyere teamteori støtter opp om at felles forståelse og avlastning er sentrale faktorer i teamprosesser. Den tredje hovedkategorien i denne modellen, sosial støtte, fremstår imidlertid som en mer spesiell faktor sammenlignet med etablerte teorier om team og teamarbeid. Denne kategorien handler om følelsesmessige sider ved teamets virksomhet, som omsorg, empati og bruk av humor. Det er mulig at sosiale aspekter fremstår som sentrale her fordi de er spesielt viktige i denne typen team, eller det kan tenkes at dette er undervurderte faktorer i generelle analyser av team. Dette bør få økt fokus i framtidig forskning.

Det virker som teamene i denne studien i stor grad levde opp til en målsetting om å yte behandling av god kvalitet og å skape gode psykososiale arbeidsmiljø. Dette kan blant annet skyldes at teamene praktiserer god sosial støtte, skaper og vedlikeholder felles forståelse og praktiserer adekvat avlastning i samspillet som foregår innad i teamene. En bevisstgjøring av miljøterapeutiske team om hvordan gode teamarbeidsprosesser skapes og vedlikeholdes, kan bidra til bedre behandlingskvalitet i et spesielt vanskelig felt som rusbehandling er.

### Referanser

- Ahlin, G., Grafoord, C., Gunther, N., Hassel, K., Sigrell, B., & Öberg, G. (1969). *Miljøterapi. Gemenskap och behandling: Ett alternativ*. Stockholm: Bokförlaget Aldus/Bonniers.
- Andersen, L. (2003). Om arbejdet med børn som miljøterapeuter i praksis. I H. Kornerup (Red.), *Miljøterapi med børn, udvalgte temaer* (s. 47-66). Lejre, Danmark: Perikon.
- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 253-266.
- Arendt, M., & Elklit, A. (2001). Effectiveness of psychological debriefing. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 104, 423-437.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49-68.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – Hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.
- Bang, H. (2010 a). Teamarbeid – Et gode eller et onde? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47, 2-3.
- Bang, H. (2010 b). *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. Doktoravhandling, Universitetet i Oslo.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 664-675.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.
- Boyd, N. G., & Taylor, R. R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader -follower relationships. *Leadership Quarterly*, 9, 1-25.  
doi:10.1016/S1048-9843(98)90040-6
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. I R. A. Guzzo, & E. Salas, (Red.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (s.333-380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (2.utg.). California: Sage Publications.

- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Deahl, M. P., Srinivasan, M., Jones, M., Neblett, C., & Jolly, A. (2001). Evaluating psychological debriefing: Are we measuring the right outcomes? *Journal of Traumatic Stress, 14*, 527-529.
- Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. (1999). Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 3*, 291-302.
- Duel, J. (2010). *Teamwork in action: Military teams preparing for, and conducting, peace support operations*. Doktorgradsavhandling, Universiteit van Tilburg, Nederland. Lastet ned fra: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=105929>
- Eiken, T., & Saksvik, P. Ø. (2006). Det psykososiale arbeidsmiljøet- hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P. Ø. Saksvik, & K. Nytrø (Red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring* (s.159-179). Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Fredheim, K. N. (2009). Implementering av kognitiv miljøterapi i akuttpost i psykisk helsevern. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 46*, 161-167.
- Furuholmen, D. & Andresen, A. S. (1993). *Felleskapet som metode. Miljøterapi og evaluering i behandling av stoffmisbrukere*. Oslo: Cappelen.
- Garnefski, N., Kraaij, V. & Spinhoven, P. (2000). Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problems. *Personality and Individual Differences, 30*, 1311-1327.
- Glasø, L. (2009). Forstillelse på jobben. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (s. 366-378). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. I J. W. Lorsch (Red.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315-342). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hansen, G. V. & Fugletveit R. (2010). "Vi driver og rydder hver uke vi..." evaluering av oppsøkende rusteam i Moss/Rygge. Rapport 2: 2010 Høgskolen i Østfold.
- Helsetilsynet. (2007). *Rapport fra Helsetilsynet 3/2007. Oppsummering av landsomfattende tilsyn i 2006 med tverrfaglige spesialiserte tjenester til rusmiddelmissbrukere*. Lastet net fra <http://www.helsetilsynet.no/no/Publikasjoner/Rapport-fra-Helsetilsynet/Rapport-Helsetilsynet-2007/Oppsummering-landsomfattende-2006-Rusmiddelmissbrukere/>
- Hetland, H. & Herrestad, H. (2008). Miljøterapeutiske utfordringer i møte med suicidale pasienter. *Suicidologi 13* (3), 12-15

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kendall, D. L. & Salas E. (2004). Measuring team performance: Review of current methods and consideration of future needs. I J. W. Ness, V. Tepe, & D. R. Ritzer (Red.), *The Science and Simulation of Human Performance – Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, Volume 5* (s. 307-326), Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S1479-3601(04)05006-4
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2009). *Kvalitetskommuneprogrammet. Gode eksempler. Rusteam hjalp Line (22) på rett spor*. Lastet ned fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet/gode-eksempler/kvalitetsarbeid-omsorg/kvalitetsarbeid-omsorg-2/Rusteam-hjalp-Line-22-pa-rett-spor.html?id=598110>
- Kornerup, H. (2003). Miljøterapi med børn. I H. Kornerup (Red.), *Miljøterapi med børn, udvalgte temaer* (s. 36-47). Lejre, Danmark: Perikon.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. I W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Red.), *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology* (s. 333-375). New York: Wiley.
- Krogh, T. (2009). *Hermeneutikk: Om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. utg.). London: Sage Publications.
- Larsen, E. (2004). *Miljøterapi med barn og unge – organisasjonen som terapeut*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lauvås, K., & Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid: perspektiv og strategi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60.  
doi:10.3102/00346543052001031
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26, 356-376.

- Martin, P. A., & Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*, 1313-1324.
- Mattews, L. R. (1998). Effects of staff debriefing on posttraumatic stress symptoms after assaults by community housing residents. *Psychiatric Services*, *49*, 207-212.
- Meier, P. S., Barrowclough, c. & Donmall, M. C. (2005). The role of the therapeutic alliance in the treatment of substance misuse: a critical review of the literature. *Addiction*, *100*, 304-316. doi:10.1111/j.1360-0443.2004.00935.x
- Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, *22*. 89-106.
- Myers, D. G. (2005). *Social psychology 8th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Olkowska, A., & Landmark, B. (2009). Hva gjør miljøterapi til terapi? *Fontene*, *9*, 101-105.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. utg.). California: Sage Publications.
- Porter, C. O. L. H.; Hollenbeck, J. R.; Ilgen, D. R.; Ellis, A. P. J.; West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 391-403. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.391
- Pressmann, S. D. & Cohen, S. (2005). Does positive affect influence health? *Psychological Bulletin*, *131*, 925-971. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.925
- Riksrevisjonen. (2010). *Dokument 3:7 (2009-2010). Riksrevisjonens undersøkelse om oppfølging av og kvalitet i private institusjoner innen tverrfaglig spesialisert behandling for rusmiddelavhengige*. Lastet ned fra <http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/TSB.aspx>
- Rose, S.C., Bisson J., Churchill, R., & Wessely, S. (2002). Psychological debriefing for preventing post traumatic stress disorder (PTSD). *Cochrane Database of Systematic Reviews*, *2*. doi: 10.1002/14651858.CD000560
- Rusbehandling Midt-Norge. (2011). *Hjemmeside: om oss*. Lastet ned fra <http://www.rusmidt.no/no/Om-oss/>
- Rød, S. (2010). Nyhetsartikkel: Ullent fra Stoltenberg. *Fontene*. Lastet ned fra <http://www.fontene.no/nyheter/article5161605.ece>
- Salas, E., Sims, D. E., & Klein, C. (2004). Cooperation at work. I C. D. Spielberger (Red.), *Encyclopedia of Applied Psychology, Vol. 1*. (s. 497-505). San Diego: Academic Press.



- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C.S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research, 36*, 555-599.
- Schwandt, T. A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research 2.utg.*(s.189-213). California: Sage Publications.
- Seery, M. D., Silver, R. C., Holman, E. A., Ence, W.A. & Chu, T. Q. (2008). Expressing thoughts and feelings following a collective trauma: Immediate responses to 9/11 predict negative outcomes in a national sample. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 76*, 657-667.
- Simonsen, I. E. (2007). Kognitiv miljøterapi i et erfaringslæringsperspektiv. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 44*, 1340-1349.
- Sosial- og helsedirektoratet (2006). *Distriktpsikiatriske sentre - med blikket vendt mot kommunene og spesialiserte sykehusfunksjoner i ryggen*. Lastet ned fra [http://www.helsedirektoratet.no/publikasjoner/veiledere/distriktpsikiatriske\\_sentre\\_54489](http://www.helsedirektoratet.no/publikasjoner/veiledere/distriktpsikiatriske_sentre_54489)
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 1467-1478.
- Stiles, W. B., Shuster, P. L., & Harrigan, J. A. (1992). Disclosure and anxiety: A test of the fever model. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*, 980-988.  
doi:10.1037/0022-3514.63.6.980
- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors 41(1)*, 61-71. doi:10.1518/001872099779577273
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Svebak, S. (1997). Forlenger en god latter livet? *Tidsskrift for den Norske Lægeforening, 117*, 4360-4361.
- Swann, W. B., & Predmore, S. C. (1985). Intimates as agents of social support: Sources of consolation or despair? *Journal of Personality and Social Psychology, 49*, 1609-1617.  
doi: 10.1037/0022-3514.49.6.1609
- Thoits, P. A. (1995). Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next? *Journal of Health and Social Behavior, 35*, 53-79.

- Thorgaard, L. & Haga, E. (2007). *Relationsbehandling i psykiatrien - bind I. Gode relationsbehandlere og god miljøterapi (2. utg.)*. Stavanger: Hertervig Forlag.
- Vatne, S. (2006). *Korrigere og anerkjenne. Relasjonens betydning i miljøterapi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. I I. B. Mullen, & G. R. Goethals (Red.), *Theories of Group Behavior* (s 185-208). New York: Springer-Verlag.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. I M. A. West (Red.), *Handbook of work group psychology* (s. 555-579). Chichester, UK: Wiley.
- Xyrichis, A., & Lowton, K. (2008). What fosters or prevents interprofessional teamworking in primary and community care? A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 140-153.
- Xyrichis, A., & Ream, E. (2008). Teamwork: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* 61, 232-241.
- Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology. A practical Guide to Research Methods* (2 utg.) (s. 235-251). London: Sage publications.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

**Vedlegg 1: Intervjuguide****1) Introduksjon og informasjon til informant rundt:**

- Hvem er jeg?
- Hensikt med prosjektet
- Bruk av diktafon
- Konfidensialitet og anonymitet
- Databehandling og rapportering

**2) Bakgrunnsinformasjon fra informanten:**

- Stilling/tittel/rolle
- Ansiennitet
- Alder
- Utdanningsnivå
- Annen arbeidserfaring med teamarbeid?

**3) Kan du fortelle litt om arbeidsplassen og oppgavene dine/måten dere jobber på her?****4) Kan du fortelle meg om en typisk arbeidsdag/ dagen i går/ fra sist du var på jobb?**

- Gi eksempler på ting som skjedde/som ofte skjer?

**5) Hva er positivt (styrkene) med teamarbeidet på din arbeidsplass?**

- Kan du gi eksempel på situasjoner/huske en gang dette ble tydelig for deg?
- Hva tenker du om dette?
- Kan du forklare/si mer om...?

**6) Hva er negativt (svakhetene) med teamarbeidet på din arbeidsplass?**

- Kan du huske en gang dette ble tydelig for deg?

**7) Hva skal til for å gjøre teamarbeidet (ser du muligheter) bedre?**

- Hva fremmer et bra teamarbeid hos dere?
- Hva kjennetegner teamet når dere er på deres beste?

**8) Hvilke problemer/utfordringer kan hindre/bremse et bedre teamarbeid hos dere?**

- Hva hemmer det gode teamarbeidet hos dere (etter din erfaring)?
- Hva kjennetegner teamet når det ”lugger” og dere er lite effektive?

**SYNERGI-spørsmål (dersom det ikke belyses gjennom de andre spørsmåla)**

**9) Hvordan vet du om andre i teamet jobber bra eller sliter?**

- Er det OK å sjekke dette ut? Hvorfor/hvorfor ikke?

**10) Er det OK å tilby støtte/hjelp til andre i ditt team?**

- Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hvordan skjer det? Kan du gi eksempel?

**11) Er det OK å be om støtte/hjelp hos dere?**

- Hvorfor? Eksempel?

**12) Er det OK å motta støtte/hjelp?**

- Hvordan skjer det? Kan du gi eksempel?
- Hvorfor? Hvorfor ikke?

**13) Hvordan opplever du samholdet hos dere?**

- På jobb? Sosialt?

**14) Hvordan tenker du om enkeltprestasjoner i forhold til teamets prestasjoner**

- Er dere lagspillere?
- Eller individualister? Hvordan viser dette seg/eksempel?

**Vedlegg 2. Informasjonsskriv****Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave om teamarbeid i helse og sosial sektoren.**

Jeg er masterstudent med fordypning i organisasjonspsykologi ved NTNU og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er teamarbeid innenfor helse og sosial sektoren. Jeg skal undersøke hvilke faktorer og prosesser som virker inn på teamarbeid. Jeg er interessert i å finne ut hvordan slike team fungerer optimalt.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 8 til 10 personer som arbeider eller nylig har arbeidet i team innenfor helse og sosialsektoren.

Spørsmålene vil dreie seg om din arbeidshverdag, dine tanker og vurderinger omkring teamarbeid. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Du kan også bli spurt om å delta i et oppfølgingsintervju senere i denne prosessen.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere.

Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig.

Masteroppgaven forventes å være ferdig innen utgangen av 2010.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og leverer den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på [xxx xxxxx], eller sende en e-post til [rickardj@stud.ntnu.no](mailto:rickardj@stud.ntnu.no) Du kan også kontakte min veileder Karin Laumann ved psykologisk institutt på telefonnummer 73591960.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Rickard Johan Skjong

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien teamarbeid og ønsker å stille på intervju.

Signatur ..... Telefonnummer .....

**Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste**

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Karin Laumann  
Psykologisk institutt  
NTNU  
Dragvoll  
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 24.03.2010

Vår ref: 23804 / 2 / MAB

Deres dato:

Deres ref:

**KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER**

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.02.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

23804	<i>Teamarbeid i helse og sosialsektoren</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Karin Laumann</i>
<i>Student</i>	<i>Rickard-Johan Skjong</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

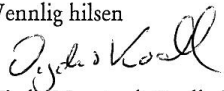
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.11.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Marte Bertelsen

Kontaktperson: Marte Bertelsen tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Rickard-Johan Skjong, Klostergata 47, 7030 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no