

Trivsel i teams - mellem organisation, relationer og faglighed

Et tværfagligt forskningsprojekt

TEAMARBEJDE skaber ikke bare en synergieffekt – bliver ikke bare bedre. 2+2 er ikke nødvendigvis 5. Det kan også blive 3.

TEAMARBEJDE er modsætnings- fyldt. Det kan både være dejligt at løfte i flok og ikke at være alene om arbejdet. Og det modsatte – at nogen udelukkes fra det spændende arbejde.

TEAMARBEJDE kommer ofte ovenfra som en ledelsesform, hvor ledelsen bestemmer hvem der skal arbejde sammen, hvordan og hvornår, der skal ligge et produkt/resultat.

TEAMARBEJDE kan ikke sammensættes af personer med meget forskellige fagligheder, som så finder ud af at skabe noget nyt. Forventningen er, at forskellige fagligheder finder ud af at samarbejde, selvom de ofte ikke taler samme sprog og der ofte er et hierarki mellem faglighederne, som det at arbejde i et team ikke bare fjerner.

TEAMARBEJDE kan fremme konflikter mellem teammedarbejdere, hvis der er for mange uklarheder omkring arbejdet og hvis tidsfristen er for kort. Det tager tid at arbejde sammen i et team. Der kommer ikke et resultat med det samme.

TEAMARBEJDE kan kendetegnes ved *koordination*, at arbejdsopgaverne blot stykkes sammen, men laves af folk hver især, eller som *kollaboration*, hvor man fælles arbejder på at finde løsninger på opgaverne, at forskellige fagligheder og færdigheder udfordres, og der skabes et nyt unikt resultat.

Indholdsfortegnelse

Trivsel i teams – et resumé.....	3
Wellbeing in Teams – A summary	3
1. Projektets formål, metode og udførelse.....	4
Metodiske greb i vore studier af teamarbejde.....	4
De tre felter	5
2. Hvordan projektets formål og hensigt er blevet opnået	8
3. Erfaringer og konklusioner, som projektarbejdet har medført	9
At organisere arbejdet i teams er ikke noget nyt.....	9
Forskellige rationaler i spil.....	11
Forskning i Teamarbejde indenfor arbejdslivsforskningen	12
Teamorganisering i dag	12
Trivsel og teams.....	14
Trivsel, læring og faglig udvikling	15
Handlerum og indflydelse i relation til trivsel	16
Det meningsfulde, det meningsløse og en fælles delt mening	18
At bringe sin faglighed i spil og at kede sig.....	18
Det svære i teams	20
Mistrivsel - psykisk udmatning og andre belastningssymptomer	21
Teams, professioner og faglighed.....	21
Teamarbejde og standardisering.....	23
Teams kombineres med andre styringsformer	24
Fokus på de professionelle	26
Hvor placeres ansvaret?	26
Dilemmaer i teamarbejdet	27
4. Hvad vi er blevet klogere på.....	27
5. Perspektivering af, hvordan projektets resultater på kort og langt sigt kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet.....	28
6. Referencer	31
7. Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfondet.....	34
Bilag (selvstændig fil): Publikationer og produkter fra projektet Trivsel i Teams	

Trivsel i teams – et resumé

Forskningsprojektet Trivsel i Teams TiT belyser teamarbejde, som det udfolder sig i det moderne arbejdsliv i Danmark indenfor tre forskellige felter: Psykiatrien, erhvervsskoler og de rådgivende ingeniørfirmaer. At organisere arbejdet i teams er ikke et nyt fænomen i sig selv, men i kombination med nye ledelses- og styringsformer antager teamarbejdet nye former. Der har været og er fortsat mange idealer og forestillinger om, hvad teamarbejde er, og der er mange realiteter, som ikke nødvendigvis indfrier disse forestillinger. Nogle af de hyppigst anvendte begrundelser er, at teamarbejde skaber innovation og synergi, at teamarbejde skaber læring, mening og trivsel og at teamarbejde er den bedste organiseringsform, når det drejer sig om at løse komplekse problemer, der kalder på tværfaglig indsigt og viden. I projektet har vi, med udgangspunkt i analyser af teamarbejde indenfor de tre nævnte områder, udfordret disse idealforestillinger og vist, at det ikke nødvendigvis forholder sig sådan, og at der er endog meget store forskelle på, hvordan teamarbejde i dag bedrives.

Vi har i projektet især fokuseret på, at teamarbejde som ledelsesform forandrer en række forhold i arbejdet, som eksempelvis de sociale relationer, faglige standarder og faglige hierarkier, og at det har stor betydning for trivsel og mistrivsel i arbejdet.

Wellbeing in Teams – A summary

The research project Wellbeing in Teams, investigates teamwork as it unfolds in modern work life in Denmark within three different settings: Psychiatry, Vocational Colleges and Engineering Consultancies. To organize work in teams is not something new, but in combination with new management systems teamwork changes in new ways. Teamwork is often associated with many ideals but reality is often different. Teamwork creates innovation and synergy, teamwork creates learning, meaning and wellbeing and teamwork is the best way if you have to solve complex problems which demands interdisciplinary knowledge. In this research project we have challenged these ideal perceptions by studying the three settings, as mentioned above. We see something different and we see very big differences in the way teamwork is performed.

A special focus we have put on how teamwork as a management tool, changes social relations, professional standards and professional hierarchies. These changes are crucial for wellbeing and not wellbeing at work.

1. Projektets formål, metode og udførelse.

Vi har i forskningsprojektet arbejdet ud fra følgende forskningsspørgsmål:

"Hvordan forandrer team- og projekt-organisering relationer i organisationen, og hvordan opleves det af medarbejdere i forhold til forskelle i professionskultur, arbejdets organisering og medarbejdernes faglighed."

Projektet har tillige arbejdet med følgende underspørgsmål:

- Hvilke former for samarbejde indeholder teamarbejde?
- Hvad betyder teamarbejde for opfattelsen af forskellige fagligheder?
- Hvad betyder teamarbejde for de kollegiale relationer og for relationen mellem leder og medarbejder?
- Hvordan spiller teamarbejde sammen med individuelle performancemål?
- Hvad betyder det for trivslen når det bliver den enkeltes ansvar at sikre egen og kollegers trivsel i teamet?
- Hvilke strategier til at skabe et godt arbejdsmiljø i teamarbejde kan projektet pege på?

Metodiske greb i vore studier af teamarbejde

Vi har i projektet kombineret det etnografiske feltarbejde med dokumentstudier og psykosociale studier indenfor psykiatrien, erhvervsskoler og de rådgivende ingeniørfirmaer. Vi har således studeret teamarbejde som et empirisk fænomen gennem etnografiske studier i de tre felter. Vi har i vore etnografier haft fokus på den praksis, som medarbejderne har udvist i de teams, vi har studeret. Vi har haft fokus på, hvad de konkret gør, hvad de siger, hvordan de begrunder deres beslutninger, hvilke målsætninger og perspektiver de har i forhold til deres arbejde og opgaver mm. Vi har samtidig undersøgt de fysiske og materielle rammer, som arbejdet i teams udspiller sig i forhold til, samt hvilke diskursive forståelser deres orienteringer i forhold til arbejdet forudsætter og reproducerer. Dette har vi søgt afdækket bl.a. via en dokumentanalyse indenfor erhvervsskolesektoren, som viser hvordan ideen om teamorganisering knyttes til moderniseringsbestræbelserne i den offentlige sektor og herfra "vandrer" ud til forskellige offentlige delsystemer.

Vi har som noget helt centralt ønsket at betragte teamarbejde som en mangfoldighed af sociale praksisser, der hele tiden er under forandring. Med denne tilgang til teamarbejdet har vi fået mulighed for både at finde fællestræk i forhold til, hvordan teamarbejdet praktiseres og hvilke sociale dynamikker, der præger arbejdet, som kan bidrage til at forklare, hvordan teamarbejde kan føre til trivsel og mistrivsel. Samtidig har vi fået øje på de forskelligheder og variationer, som teamarbejdet kan rumme.

I det konkrete feltarbejde har vi opereret med 3 principper for indgangen til de enkelte felter:

- Vi har fulgt den situerede praksis i teamet – uanset om det er et fast team eller et ad hoc team og undersøgt de praktiske vilkår i dagligdagen for organisering af arbejde og aktiviteter
- Vi har fulgt aktørernes deltagerbaner - hvordan mennesker handler og fortolker i samspil med andre
- Vi har fulgt objektbaner - projektet, opgaven, teknologierne mv.

Vi har anvendt de tre indgange i varierende grad afhængig af, hvordan konteksten og vores adgang til feltet har formet sig. Formålet har været via medarbejdere i teamet eller enkelte medarbejdere at få en forståelse af deres praksis og erfaringer med samarbejdsformerne. Vi har ligeledes lagt vægten i vore analyser lidt forskelligt, da vi som forskere har udviklet en forskellig praksis omkring vort analysearbejde. Vi har dog alle arbejdet indenfor den multisitede etnografiske tilgang (Marcus 1995), hvorigennem det har været muligt at kontrastere ideer og praksisser gennem hvordan de forskellige felter praktiserer bestemte former for samarbejde, hvilke relationer det giver mellem medarbejderne, og hvordan faglighed skabes og forhandles i konkrete sammenhænge. Tilgangen har givet en nuanceret forståelse af samarbejdsformernes forskellige formål og liv, hvordan det får indflydelse på opgaver og viden, og hvordan positioner mellem medarbejdere bliver genforhandlet gennem introduktion af nye former for samarbejde. Vi har eksempelvis stillet spørgsmålene: Hvem profiterer på indførelsen eller ændringer og hvem marginaliseres? Hvilke faglige regimer og traditioner prioriteres, og hvilke arbejdspraksisser udgrænses? Dette har været en hjælp i forhold til at blive opmærksom på, hvilke organisatoriske, ledelsesmæssige, faglige, sociale og relationelle mekanismer, der er med til at sætte rammer for såvel trivslen som mistrivsel i de tre felter.

De tre felter

Vi har valgt at studere teamarbejdet indenfor tre meget forskellige felter: Psykiatrien, Erhvervsskolerne og de Rådgivende ingeniørfirmaer. Begrundelsen for valget af de tre felter ligger i, at de har forskellige faglige og organisatoriske traditioner, hvilket spiller afgørende ind på, hvordan teamarbejde, faglighed og relationerne i teamarbejdet 'gøres' meget forskelligt under indflydelse af de forskellige sociale praksisser og de forskellige materielle vilkår, som gør sig gældende her.

Psykiatrien

Psykiatrien har en lang tradition for tværprofessionelt teamarbejde både i udredning og behandling af patienter. Teamarbejdet ses her som et middel til at løse komplekse problemstillinger, og udvikle løsninger tilpasset det enkelte individ. Samarbejdet omfatter derfor mange personalegrupper; Psykiatere, psykologer, pædagoger, sygeplejersker, socialrådgivere, ergoterapeuter og social- og sundhedsassistenter, som forudsættes at bidrage med hver deres ekspertise. Denne tilgang hviler på en forståelse af psykisk sygdom som havende rod i såvel biologiske, psykiske som sociale forhold.

Imidlertid gennemgår arbejdet i psykiatrien i disse år en rivende udvikling. De store psykiatriske hospitaler, der dannede rammen om langvarige behandlingsforløb, er nedlagt og psykiatriske afdelinger, som er en del af det somatiske system, varetager i stigende grad specialiseret udredning, mens behandling sker i socialpsykiatrien, hvor patienterne støttes i deres daglige liv med en psykisk sygdom. Det har betydet at psykiatrisk arbejde har ændret sig fra primært at være relationelt arbejde i daglig kontakt med patienten til et arbejde adskilt fra patienten og med mere karakter af videnarbejde.

I de senere år har to tendenser yderligere forandret rammerne om det tværfaglige teamarbejde. Dels har den medicinske forståelse af psykisk sygdom, hvor mennesker kategoriseres på baggrund af diagnoser, vundet frem på bekostning af mere humanvidenskabelige forståelser af mennesket i sin kontekst. Dels har reformer inspireret af New Public Management, Lean og Kvalitetsledelse betydet en standardisering af metoder og forløb samt en stigende økonomisk orientering. Disse to tendenser ser ud til i høj grad at forstærke hinanden. De sociale relationer i tværfaglige teams vil altid være præget af forhandlinger om, hvad der er god viden, gode metoder og ekspertise. Og i et felt som det sundheds- og socialfaglige, hvor professioner og fag udgør stærke institutioner, giver det ofte konflikter og spændinger. Men med disse nye reformer sættes mening, identitet og sociale relationer under pres, ligesom selve organiseringen i teams antastes.

Psykiatrien er et spændende felt at studere teams i, fordi der både er lange traditioner for problemorienteret arbejde med patienten i centrum, og fordi teamarbejdet har været meget tværfagligt. Psykiatrien giver derfor gode muligheder for at studere teams, bl.a. for at forstå betydningen af og forhandlingerne imellem forskellige fag i tværfagligt samarbejde, på baggrund af et meget hierarkiseret felt med et stærkt vidensdomæne i ledelsen af feltet, nemlig medicinen.

Erhvervsskolerne

Indførelsen af lærerteams i erhvervsskolerne kan ses som en kombination af effekterne af moderniseringsprogrammet af den offentlige sektor tilbage fra 1980'erne kombineret med erfaringerne fra de selvstyrende grupper indenfor industrien. Med NPM (New Public Management) blev der indført mål- og rammestyring, som betød konkurrence mellem de enkelte skoler om at tiltrække de små ungdomsårgange. Det betød, at de enkelte erhvervsskoler skulle markedsføre sig som attraktive overfor de unge og samtidig betød erhvervsuddannelsesreformen fra 1991, at erhvervsskolerne skulle byde ind med en tværfaglig og helhedsorienteret pædagogik. Der er gennem gentagne reformer indenfor erhvervsskolerne blevet stillet skiftende og ofte også modsatrettede krav til, hvad erhvervsuddannelserne skulle leve op til, og dermed også forventningerne til lærerne.

I dag indføres teamarbejde som et led i en ny ledelsesstrategi for hele erhvervsskolesektoren, som mange steder bryder med den praksis, som er blevet oparbejdet på skolerne, idet faglærerne ofte underviste deres egne elever i deres egne undervisningslokaler ud fra de erfaringer og den viden, som de hver især havde oparbejdet i forhold til at få undervisningen

til at fungere på den bedste måde. I dag byder teamstrukturen dem til at ensrette deres undervisning og finde fælles standarder for undervisningen. Herved udfordres tidligere forståelser af, hvordan lærerarbejdet på en erhvervsskole skal praktiseres.

Lærerne på erhvervsuddannelserne har ofte en baggrund som håndværkere. De er uddannet indenfor de traditionelle håndværkeruddannelser, som kan kendetegnes ved høj grad af praktisk viden, der ofte er kropsligt indlejret som 'tavs viden', og ved en faglig identitet, der bygger på håndværkertraditioner. De nye krav til erhvervsuddannelserne stiller lærerne overfor nye udfordringer, fagligt og socialt. Erhvervsskoleområdet er derfor et godt sted at studere teamarbejde, idet det bryder med de eksisterende praksisser og samtidig tilbyder nogle nye muligheder, som udfordrer hierarkierne mellem lærerne på godt og ondt.

Rådgivende Ingeniørfirmaer

I de rådgivende ingeniørvirksomheder er forestillinger om ingeniørfagligheden og professionalismismen indgangsvinklen til at forstå, hvordan teamarbejde 'gøres'. Her er den foretrukne organiseringsform projektarbejdsformen. Projekterne etableres omkring en bestemt opgave under ledelse af en projektleder. Der er tale om ad hoc teams, som opløses når projektet er afsluttet. Når projektet er etableret er det projektlederens opgave at opdele arbejdet i en række delopgaver med en tydeliggørelse af, hvori arbejdet består, hvilke kompetencer der er brug for til at løse denne opgave, samt angive tidsforbruget. Rationalet i udpegningen af teammedlemmer foretages af projektlederen og sker ud fra et kendskab til kollegernes særlige ekspertviden i forhold til den konkrete opgaveløsning og ud fra tidligere erfaringer med at samarbejde om opgaveløsninger. Det er projektlederens opgave at styre projektet fra start til slut og sikre at leverancerne løbende bliver leveret, og at kvaliteten og tiden overholdes. Projektlederne har som oftest gennemført flere projektlederkurser og anvender særlige IT-baserede projektledelsesværktøjer til at styre arbejdet. Branchen er kendt for at have meget høje krav til udfakturering. Ofte er det op til 90 % af arbejdet, som den enkelte skal udfakturere, og som den enkelte således bliver målt på. Det er en problematik, der ofte fremhæves indenfor branchen.

Indenfor de senere år har projektarbejdsformen indenfor branchen fået et særlig tvist, idet en del virksomheder har indført værdisæt, som i særlig grad fremhæver det tværfaglige projektarbejde, ligesom betegnelsen teamarbejde er introduceret. Tværfagligt samarbejde i denne sammenhæng skal dog forsat forstås som en sammenstykning af kompetencer - en koordinering af delleverancer - mere end en reelt tværfaglig opgaveløsning, men det findes.

Ligeledes er der begyndt at etablere sig en ny praksis omkring etableringen af teams ud fra et ønske om at optimere de menneskelige ressourcer, så alle ressourcer anvendes mest effektivt. Det sker ved at ledelsen har overtaget sammensætningen af teammedlemmerne. Dette begrænser muligheden for selvstyre blandt kollegerne til at etablere teams sammen med de medarbejdere, som de erfaringsmæssigt samarbejder godt med, kender de enkeltes faglige styrker og svagheder mm.

Den rådgivende ingeniørbranche er et interessant felt at studere teamarbejde, idet branchen har internaliseret projektarbejdsformen i måden at forstå ingeniørarbejde på. De nye udmeldinger fra ledelsen om tværfagligt teamarbejde som værdisæt og ledelsens sammensætning af teamsene udfordrer derfor de måder ingeniørerne løser opgaver og samarbejder på og giver et indblik i de vanskeligheder det giver for udfoldelsen af ingeniørfagligheden og for relationerne i teamet.

2. Hvordan projektets formål og hensigt er blevet opnået

I projektet har vi som beskrevet primært arbejdet med etnografisk inspirerede kvalitative forskningsmetoder i forhold til at kunne besvare de opstillede forskningsspørgsmål og underspørgsmål. Men da formålet med projektet ikke alene har til formål at skabe ny erkendelse og viden, men løbende være i dialog med arbejdspladser, der praktiserer teamarbejde under forskellige former, har vi benyttet os af forskellige former for workshops med det formål at kunne give nogle bud på det sidste spørgsmål, der drejer sig om, hvilke strategier til at skabe et godt arbejdsmiljø i teamarbejde projektet kan pege på? Her bliver det tydeligt, at den konkrete kontekst i høj grad spiller ind på mulighederne.

Indenfor *psykiatrien* har vi løbende foretaget tilbagemeldinger til den afdeling, hvor vi har foretaget vores research, samt til ledelsen i forhold til at diskutere resultaterne af vore undersøgelser. I forhold til en fremadrettet indsats har vi afholdt en heldagsworkshop, hvor vi præsenterede problematikker vedrørende teamarbejde i psykiatrien, som vi havde registreret. Der blev udtrykt stor genkendelighed. De centrale spørgsmål, som deltagerne bragte frem i workshoppen var, hvem der fremover i den nye teamstruktur skal definere fagligheden. Mange gav udtryk for, at de oplevede at det fagligt udfordrende i arbejdet forsvandt med de meget strukturerede pakkedforløb. Medarbejderne gav tillige udtryk for, at de kedede sig i arbejdet og manglede udfordringer, der gav dem energi, samtidig med at de havde meget travlt. Desuden gav mange gav udtryk for, at de havde vanskeligt ved at se sig selv i spejlet, hvis arbejdet blev for rutinepræget og det ikke var muligt at give den enkelte borger særlig opmærksomhed og fokus.

Resultaterne er tillige blevet præsenteret på en workshop i Dansk Sygeplejeråd (DSR) med overskriften "Hverdagens arbejdsmiljøerfaring som afsæt for politikudvikling" med det formål at informere og inspirere til politikudvikling indenfor arbejdsmiljøområdet, som tager afsæt i den konkrete kontekst. Formålet med workshoppen var, at den skulle gøre DSR i stand til at ruste sine tillidsvalgte og arbejdsmiljørepræsentanter til at tackle de udfordringer, der opstod som følge af nye styringsformer og teamorganiseringer af arbejdet. Herunder at bidrage til udvikling af uddannelse af tillids og arbejdsmiljørepræsentanter i DSR regi.

Desuden er resultaterne blevet præsenteret på en åben forelæsning på Roskilde Universitet med deltagelse af forskerkolleger, studerende og praktikere med titlen "Psykiatriens krise og

faglighed”, hvor der som titlen viser, netop var fokus på fagligheden, som er et af projektets fokusområder, ligesom det var et fokus, som workshoppen i psykiatrien bragte op.

Indenfor *erhvervsskoleområdet* har projektet løbende diskuteret resultaterne på uformelle møder i forbindelse med feltarbejdet og som afslutning på forløbet er resultaterne fremlagt og diskuteret ved en feltworkshop med faglærere på Københavns Tekniske Skole med udgangspunkt i oplæg om ”Selvstyrende teams eller synlig ledelse”. Ligeledes er resultaterne blevet præsenteret ved et Forsker-Praktikernetværksmøde om teamarbejde, ligeledes med et oplæg om ”Selvstyrende teams i forhold til synlig ledelse” samt et oplæg om ”Team var svaret – men hvad var spørgsmålet?” Der var stor interesse for at diskutere de rejste problemstillinger.

Indenfor det *Rådgivende Ingeniørrområde* afholdt projektet en workshop under Selskabet for Arbejdsmiljø (SAM) i Ingeniørforeningen med titlen ”Koordination eller kollaboration – samarbejdets mange former” med deltagelse af repræsentanter fra en af de undersøgte virksomheder samt ledere og medarbejdere indenfor det rådgivende område og faglige sekretærer fra IDA. Der blev udtrykt stor genkendelighed samt interesse for projektets arbejde med at tydeliggøre samarbejdets forskellige former med udgangspunkt i begreber om koordination og kollaboration og den betydning det har for faglighed, relationer og trivsel.

Projektet har tillige stået for en forskningsworkshop på AC konferencen om Psykisk Arbejdsmiljø på Universiteterne, hvor udgangspunktet var en diskussion af samarbejdets mange former ud fra begreberne Kooperation og Kollaboration, samt en diskussion af, om teamarbejde af sig selv giver højere effektivitet og en bedre trivsel og hvilke udfordringer teamarbejdet stiller i en meget individualiseret kultur på universiteterne.

3. Erfaringer og konklusioner, som projektarbejdet har medført

Med udgangspunkt i arbejds spørgsmålne for projektet vil vi i det følgende præsentere en række af de erfaringer og konklusioner, som projektarbejdet har medført.

At organisere arbejdet i teams er ikke noget nyt

Vi har taget udgangspunkt i, at det at organisere arbejdet i grupper og teams ikke er en ny tendens i tiden, men en organiseringsform, som vi genfinder på forskellige historiske tidspunkter indenfor forskellige områder og med forskellig baggrund og udformning. Vi har derfor fundet det vigtigt at beskrive den historiske baggrund for organisering af arbejdet i grupper og teams for at forstå teamarbejdet i dag.

Tværfagligt teamsamarbejde tematiseres ofte som et ideal for optimal videndeling. Det sker i vid udstrækning uden at der stilles spørgsmål ved, hvordan de forskellige fagligheder positionerer sig i forhold til hinanden, eller hvilke muligheder teamet har for at løse opgaverne indenfor de rammer, der er givet. Team er en organisationsform, som vinder frem

indenfor mange såvel offentlige som private arbejdspladser som den nye kollektive organisationsform (Andersen & Born 2001, Bovbjerg 2001). Som led i argumentationen for teamarbejde betones en nedtoning af bureaukrati og regler til fordel for flade organisationer, hvor medarbejderne er selvledende, ansvarstagende og fleksible. Virkeligheden er ofte en anden. Bureaukratiet og reglerne følger med, blot måske i andre former, understøttet af IT systemer, som ofte er alt andet end fleksible. Selvom den fælles opgaveløsning betones, er det fortsat den enkeltes præstationer, der måles på og sjældent på teamets, selvom opgaverne forventes løst i fællesskab (Bovbjerg 2001, Nielsen & Andersen 2004).

Teamorganisering er ikke nyt, om end det antager nye former i dag. Historisk føres teams ofte tilbage til Hawthorne studierne i slutningen af 20'erne i USA, og i forlængelse heraf Tawistok instituttet og Socioteknikken. Her observerede forskerne en bevægelse fra neden, hvor arbejderne indenfor de undersøgte industrivirksomheder selv etablerede former for tværfaglige grupper som en reaktion på den opslidende tayloristiske arbejdsdeling (Kamp 2011).

Især i Skandinavien bredte ideerne om gruppearbejde og team sig og fik stor betydning i forbindelse med de økonomiske opsving i slutningen af 1960'erne. Der blev gennemført adskillige forsøg, primært indenfor industrien i bestræbelserne på at udvikle det ensformige og ensidigt belastende arbejde, og i stedet skabe jobudvikling og jobberigelse, som det blev kaldt (Thorsrud & Emery 1970). I denne periode får organiseringen i grupper forskellige navne som selvstyrende grupper, medstyrende grupper, selvforvaltende grupper mm. i et forsøg på via navnet at definere, i hvor høj grad grupperne fik mulighed for at styre arbejdet selv. I Skandinavien indarbejdes selvstyrende grupper i konceptet om 'det gode arbejdet' (Metall 1985) og 'Det Udviklende Arbejde' (Hvid & Møller 1992), som betydningsfulde i forhold til at inddrage medarbejderne i beslutningsprocesserne omkring planlægningen og udførelsen af arbejdet.

Gruppearbejde og teams bliver på denne måde et vigtigt element i demokratiseringen af arbejdslivet. Fra midt 70'erne og start 80'erne er demokratiseringen baseret på at skabe konsensus mellem ledelse og medarbejdere og gennem en udvikling af arbejdet at skabe et produktivt arbejde. Fra slutningen af 80'erne, hvor den økonomiske krise slår igennem, sker der et skift hen imod et større fokus på produktivitet, hvor teamarbejde får en anden betydning (Kamp 2011). Med inspiration fra Toyota fabrikkerne i Japan bliver de selvstyrende teams transformeret til en anden form for teams via Lean konceptet, som først introduceres indenfor den private sektor, men efterhånden har vundet indpas næsten overalt i den offentlige sektor (Mathiesen & Hvenegaard 1999). I dag kan teamarbejde derfor karakteriseres som en ledelsesform – en måde at organisere arbejdet på, hvortil der er knyttet en lang række styringsrationaler og styringsmekanismer, der har til formål at effektivisere, optimere og kvalitetssikre arbejdet (Kamp & Dybbroe 2013). Så selvom teamarbejde ikke er en ny organiseringsform er den alligevel ny i den forstand, at den i dag er formet og styret af andre rationaler end de selvstyrende grupper, som etablerede sig selv fra neden, som en

reaktion på taylorismens produktionsform. Og den er anderledes end de selvstyrende grupper, der var et resultat af den konsensusorienterede demokratisering af arbejdslivet, som 'Det Udviklende Arbejde' var eksponent for.

Forskellige rationaler i spil

Vi kan med projektet underbygge den væsentlige pointe, at der er meget forskellige rationaler i spil, når teams introduceres i arbejdet, og at teams spiller en forskellig rolle i forskellige historiske perioder. Indenfor Human Resource Management har arbejdets organisering i teams en vigtig betydning, og litteraturen indenfor dette managementfelt har fortsat en væsentlig indflydelse for, hvordan teams forstås. Teams ses primært som en måde at motivere medarbejderne til at yde en ekstra indsats i arbejdet, og samtidig kan medarbejderne se en større mening i arbejdet, som især det at være en del af et kollegialt fællesskab tilbyder. Tilsyneladende en win win situation. I denne tilgang til forståelsen af teamarbejde nedtones de risici og vanskeligheder, som teamarbejde også kan føre med sig. Samtidig betragtes konflikter og problemer i teamet primært som interpersonelle problemer og vanskeligheder, som kan løses, f.eks. ved at sikre, at der sker forventningsafstemninger i teamet og at ledelsen trænes i forskellige ledelsesstile, og at der i det hele taget arbejdes med teamets robusthed i forhold til håndtere de skiftende og ofte modsatrettede udfordringer, som arbejdet stiller.

Dette projekt har en mere kritisk tilgang til teamarbejdet, idet vi er opmærksomme på, at der også er risici og vanskeligheder forbundet med teamarbejde. Det være sig faren for at der sker en marginalisering af nogle i teamet eller en marginalisering af hele teams, som bl.a. Hvenegaards studier at teamarbejde har vist (Hvenegaard 2000, Hvenegaard et al. 2003), og som dette projekt ligeledes viser, især indenfor psykiatrien (Kamp & Dybbro 2013, 2015).

At der også er vanskeligheder og udfordringer forbundet med teamarbejdet betyder, at de mange fremførte idealforestillinger omkring teamarbejde ikke nødvendigvis bliver en realitet. Nogle oplever teamarbejde som en berigelse, mens det for andre netop fratager dem meningen med arbejdet (, Bovbjerg 2006, Bovbjerg & Sørensen 2009). For teamarbejdet skaber nemlig også nye problemer, f.eks. i form af muligheder for at intensivere arbejdet.

Der er også andre problemer forbundet med teamarbejdet, som hænger sammen med det øgede fokus på sociale og personlige kompetencer, som er vigtige for at kunne indgå i teamarbejdet. Evnen til at samarbejde, evnen til at håndtere interpersonelle uoverensstemmelser og konflikter, evnen (og villigheden) til at kunne identificere sig med virksomheden og samstemme egne værdier med virksomhedens værdier i et teamarbejde med skiftende samarbejdspartnere og korte deadlines er centrale kompetencer (Buch et al. 2009). Det moderne arbejde er tillige præget af grænseløshed i tid og rum, hvilket sætter ekstra pres på teammedarbejderen i forhold at skulle regulere sin tid og ansvarlighed i de kollegiale relationer, når der også er et liv, der skal leves udenfor arbejdet (Raastrup Kristensen 2011). Det individuelle og det kollektive kommer til at stå overfor hinanden og giver let anledning til konflikter mellem den enkelte og teamet, fordi det ofte overlades til

teamet selv at håndtere eventuelle konflikter (Hvenegaard 2000). Det ser vi meget tydeligt indenfor psykiatrien (Kamp & Dybbro 2013). På den måde overlades ansvaret for, om man trives i arbejdet ofte til den enkelte, som ikke kun er ansvarlig for sin egen trivsel, men også kollegernes trivsel (Bovbjerg 2011).

Forskning i Teamarbejde indenfor arbejdslivsforskningen

Forskningen i teamarbejde tager mange forskellige afsæt, men væsentligst i forhold til arbejdslivsforskningen har der været to traditioner: den socio-tekniske tradition og Critical Management Studies traditionen (CMS). I den socio-tekniske tradition ses teamarbejdet som en bestemt form for organisering, som skaber gode muligheder for samarbejde, læring og indflydelse i arbejdet. På den måde kan teamarbejde bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet og trivsel, afhængig af den konkrete organisering af teamarbejdet (Thorsrud og Emery 1972). I senere arbejdsmiljøforskning i forlængelse af denne tradition tildeles ledelsesaspektet større fokus, og forskningen handler om hvordan forskellige ledelsesformer kan understøtte forskellige typer af teams, gøre teams mere effektive, forebygge konflikter og samtidig skabe et bedre arbejdsmiljø (Nielsen et al. 2008). I denne tradition lægges der vægt på en kategorisering af teammodeller i forhold til grad af indflydelse og læringsmuligheder.

Den anden tradition – CMS (Critical management studies) - forholder sig mere kritisk til teamorganisering. Her betragtes teams som en ledelses- og styringsform baseret på selvledelse, hvortil der er koblet nye typer af kontrol og magtudøvelse. Fokus i denne tilgang er blandt andet hvordan modsætninger og konflikter forskydes og individualiseres, når teammedlemmer som en del af selvledelsen gøres ansvarlige for hinandens trivsel og produktivitet. På den måde kan selvledelse føre til overansvarlighed og engagement, som kan føre til overbelastning og stress (Buch et al. 2009).

I projektet bygger vi på arven fra begge traditioner, men søger at lægge et bredere og mere dynamisk blik på teamarbejdet. Vi betragter teamarbejde som et organisationskoncept, der har vundet meget stor udbredelse og som dækker over mange forskellige fænomener. Den måde vi forstår og analyserer teamarbejde på, er dog helt afhængig af de historiske, materielle og diskursive forhold på feltet.

Teamorganisering i dag

Team som ledelses- og organiseringsform vinder i stigende grad indpas på danske arbejdspladser, såvel private som offentlige. Begrundelsen hentes ofte i arbejdets kompleksitet, som forudsætter, at forskellige fagligheder arbejder sammen om at finde de bedste løsninger. Der er mange idealforestillinger om teamarbejdet, og der er mange realiteter, som ikke nødvendigvis indfrier disse forestillinger. Et af idealerne drejer sig om den synergieffekt det skaber, når forskellige fagligheder mødes, og gennem gensidige udfordringer i fællesskab skaber et nyt unikt resultat, som ingen af deltagerne ville være i stand til at frembringe alene. Realiteterne kan være anderledes, da teams organiseres på mange forskellige måder, skal tjene forskellige mål og tillige kan skabe uoverensstemmelser og konflikter, idet det ofte overlades til teamet selv at komme overens og løse opgaven.

Alligevel betragtes det at organisere arbejdet i teams fortsat som den mest effektive, fleksible, dynamiske og måske endda mest demokratiske måde at løse komplekse arbejdsopgaver i det moderne arbejdsliv. Ofte fremhæves tillige behovet for at integrere forskellige disciplinære vidensfelter, da mange af de problemer, som vi står overfor (som eksempelvis miljøproblemer, fattigdom eller stress) ikke kan løses uden videre indenfor et enkelt vidensfelt. De komplekse problemfelter overskrider de kendte disciplinære og professionelle faggrænser, hvor ekspertsystemer og evidens ikke umiddelbart er løsningen. Mange udfordringer i det moderne arbejdsliv – og i samfundet i øvrigt, lader sig således ikke uden videre placere i forhold til et enkelt professionelt felt, men kalder på et samarbejde mellem forskellige professionelle faggrupper.

Teamarbejde er ikke nødvendigvis tværfagligt, som vi ser det indenfor psykiatrien, hvor psykologer, socialrådgivere og pædagoger danner teams. Indenfor rådgivende virksomhed er teams oftest sammensat af forskellige ingeniørfaglige discipliner, og indenfor erhvervsskolerne er der tale om monofaglige lærerteams. Der er også stor forskel på, hvordan teamet samarbejder. Nogle arbejder meget tæt sammen om opgaverne uden på forhånd fastlagte arbejdsdelinger, mens arbejdet i andre teams snarere består i en koordination af de enkelte teamdeltageres specialiserede arbejde. Imellem disse to yderpunkter er der et utal af forskellige samarbejdsformer. Så selvom teamarbejde er en meget udbredt organiseringsform, findes den i mange former. Det grundlæggende i teamarbejde er, at forskellige mennesker arbejder sammen i et team med det formål at løse nogle arbejdsopgaver, hvor både opgaver og samarbejdsform kan være mere eller mindre veldefinerede og afgrænsede.

I moderne ledelses og organisationstænkning ses teamarbejde ofte som en måde at overvinde modsatrettede krav i arbejdet på. Det kan eksempelvis være at have et fokus på 'kunden' samtidig med at der sker en standardisering af de professionelle ydelser. Det har vi set i psykiatrien, hvor de tværfaglige teams har til opgave at stille en diagnose langt hurtigere end tidligere, bl.a. ved at anvende mere standardiserede udredningsformer og tests. Samtidig antages det, at det at arbejde i teams muliggør udvikling af ny læring og viden medarbejderne imellem og at arbejdet opleves mere helhedsorienteret. Vi har set det modsatte indenfor psykiatrien, idet fokus på den hurtige diagnose rangordner nogle faggruppers faglighed højere end andre og der ikke er tid til faglige udvekslinger og diskussion (Kamp & Dybbroe 2013).

Såvel indenfor den *rådgivende ingeniørbranche* og indenfor *psykiatrien* ser vi i lighed med andre arbejdspladser, at ledelsen overtager sammensætningens af teams og gerne et nyt team hver gang et nyt projekt sættes i gang. Herved overses betydningen af den sociale dimension i arbejdet, at det tager tid at lære hinanden at kende og at godt samarbejdede teams ofte også er mere produktive og endog mere innovative (Huchman et al 2009). Huchman et al betegner det *familiarity* at have kendskab til hinanden i teamet, og fremhæver at det er centralt at have

sig dette for øje, når teamet sættes, vel vidende, at der er mange andre hensyn at tage i en organisation, såsom til rådighed, deadlines osv.

Når der indføres teamarbejde skabes der på en og samme gang mulighed for skabe nye faglige og tværfaglige fællesskaber og hermed samtidig at sætte gamle faglige fællesskaber under pres. Medarbejdernes reaktioner på teams er derfor både positive og negative på en og samme gang. Teamarbejdets positive sider kan ses i form kollegial støtte, mulighed for indflydelse på eget arbejde, overblik over større arbejdsprocesser, men de skal vejes op mod, at der samtidig er negative sider som uklar arbejdsfordeling, hierarkisering mellem fagligheder, konflikter indenfor teamet mv. Teamarbejde er derfor på ingen måde entydigt og formes meget forskelligt, alt efter hvilken kultur og arbejdsfelt de er indlejret i. Teams er med andre ord noget, der er kontekstafhængigt og må studeres som sådan.

Trivsel og teams

Trivsel som begreb har ikke kun ændret betydning over tid, begrebet afhænger tillige af den sammenhæng, som det anvendes i og det transformeres til andre betydninger, når det flyttes ind i nye felter ved at forbinde sig til andre begreber som eksempelvis sundhed eller læring. Trivsel defineres ofte som noget, der ikke kan modsiges, og defineres tillige ofte igennem sin modsætning 'mistrivsel'. Begreberne trivsel og mistrivsel formes i dialog med andre diskurser og diskursive praksisser, og trivsel er i dag at betragte som et nøglebegreb til at forstå og beskrive forestillingerne om det gode arbejdsmiljø. Begrebsmodstillinger som motivation og mismod (Bovbjerg 2011) er en anden måde at gribe om problematikken.

En del af arbejdslivsforskningen, der retter sig mod trivsel på arbejdspladsen, forstår trivsel som noget, der opleves af individer og som vedrører den enkeltes sundhed, sociale og psykiske velbefindende på arbejde, herunder mening og deltagelse. Men trivsel er ikke kun en individuel oplevelse eller et individuelt anliggende i den forstand, at det er op til individet selv at sørge for at trives. Trivsel opleves meget forskelligt fra individ til individ og fra situation til situation. I andre dele af arbejdslivsforskningen forstås trivsel og produktivitet som tæt sammenknyttede, idet der er en forestilling om, at hvis medarbejderne trives afspejler det sig i en forhøjet produktivitet (Kristensen 2010). Virksomhederne fungerer på et marked med skiftende konjunkturer og konkurrencemæssige forhold i et samfund, som hele tiden ændrer betingelserne for såvel virksomheder, arbejde, beskæftigelse og livsvilkår. Dette virker i høj grad ind på forholdet mellem trivsel og produktivitet, hvorfor det ikke er så entydigt, at trivsel og produktivitet går hånd i hånd.

Trivsel anvendes tillige til at karakterisere et arbejdspladsfællesskab i og med at arbejdsfællesskaber skaber identifikationsmuligheder for individet. Trivsel bliver således forbundet med rammer og organisering af arbejdet for alle og handler om, hvordan arbejdsfællesskabet er organiseret, hvordan betingelserne på arbejdspladsen er og hvilke muligheder der er for at skabe et sammenhængende liv.

Oplevelsen af trivsel er et af mange symptomer på, hvordan arbejdet sætter aftryk hos mennesker og påvirker menneskers sundhed og velbefindende. Den måde vi forstår og anvender begrebet trivsel tager sit afsæt i, at trivsel både er individuelt og kollektiv. Tillid er et aspekt af individets oplevelse, såvel som et aspekt af kulturen og organisationen på arbejdspladsen.

I vore analyser af de tre felter ser vi forskellige forståelser af begrebet trivsel udfolde sig. I psykiatrien kobler trivselsbegrebet sig til begreber som læring og udviklingsmuligheder i kombination med begrebet mistrivsel, som kobles til udbrændthed, mangel på faglig anerkendelse og kedsomhed. I erhvervsskolen forbinder trivselsbegrebet sig til indflydelse på eget selvbestemmelse, mens det indenfor den rådgivende ingeniørbranche primært forbindes til mulighederne for selv at tilrettelægge eget arbejde og arbejde med områder, der appellerer til arbejdet og ens faglighed og i form af mistrivsel som stress i form af vanskeligheder med at leve op til faktureringsgraden.

Det giver derfor ingen mening at tale om trivsel i generel forstand, idet trivsel på forstås i den konkrete kontekst.

Trivsel, læring og faglig udvikling

Forståelsen af trivsel koblet til læring og faglig udvikling beskrives eksempelvis indenfor den sociale læringsteori, sådan som den kommer til udtryk hos Lave og Wenger (Lave & Wenger 1991). Her drejer trivsel i arbejdet sig i høj grad om oplevelsen af faglig udvikling i arbejdet hvor den løbende fælles forhandling og skabelse af mening er central. Trivsel i arbejdet forbindes tæt med læring og den enkeltes udvikling med og i arbejdet, i sammenhæng med andre og i relationer. Lave og Wenger argumenterer for, at teams netop er en læringsgenerator og at der skabes gode læringsrum, når det at deltage i praksisfællesskaber på arbejdspladsen står i centrum. Det er vigtigt at pointere, at det er en mulighed. Det er ikke noget der automatisk sker. Der kan også ske det modsatte, at der ikke sker nogen læring eller endog en aflæring, afhængig af hvilken organisatorisk sammenhæng teamet indgår i, hvem der indgår i teamet og hvilke faglige og personlige relationer, der er i spil. Denne pointe overses ofte.

Det er afgørende, at karakteren af opgaveløsningen rummer muligheder for læring. Derfor er det centrale i teamarbejdet, om der primært er tale om tilpasning og rutiner i arbejdet, som skal koordineres, eller om der er mulighed for faglige udfordringer i teamet (Ellström 1996, og 2012).

Indenfor *psykiatrien* har vi set, at tværfagligheden i teams er under pres, og dermed også den læring, som teamarbejdet kan give mulighed for. Det hænger sammen med, at det, der måles på, er at stille de rigtige diagnoser indenfor en kort tidsramme. Det har vist sig, at det gør det meget vanskeligt at komme til orde med fagligheder, der ikke længere har samme vigtighed i forhold til diagnosen. Det tager tid at finde frem til den rigtige diagnose, når sagerne er komplicerede, hvilket de ofte er, og det kan give anledning til konflikter, når forskellige

fagligheder mødes. Ikke desto mindre er det et krav, som ikke kan fraviges, at der skal stilles hurtige diagnoser. Der er derfor ikke den samme interesse i at fastholde muligheden for at diskutere og lære på tværs af fagligheder, nu hvor nogle faggruppers faglighed allerede i udgangspunktet tæller mere end andres.

Indenfor *erhvervsskoleområdet* skal erhvervsskolelærerne fremover samordne deres undervisning i teams i modsætning til nu, hvor erhvervsskolelærerne hver især passer deres egen undervisning og deres egne elever og underviser i det stof og ud fra de didaktiske principper, som den enkelte lærer har erfaring med fungerer i forhold til den målgruppe, de skal undervise. Der er flere fremtidsscenerier i dette. Erhvervsskolelærerne kan tage det som en god anledning til at lære af hinanden og udvikle deres faglige og personlige undervisning. Det kræver mod, men også en evne til at kunne formidle den tavse viden, som de ofte har oparbejdet gennem mange års undervisning, som er kropsliggjort og indlejret i en praktisk sans, som kan være vanskelig at formidle. Dette scenarie forudsætter et lavt hierarki og en gensidig respekt for hinandens måde at arbejde og undervise på, hvor der er åbenhed overfor at kunne foreslå andre faglige løsninger. Et andet scenarie kunne være, at nogle faglærere gik sammen om i fællesskab at udvikle undervisningen sammen og fremover satte scenen for god koordineret faglærerundervisning. Her er der samtidig en risiko for, at andre faglærere bliver holdt udenfor eller holder sig udenfor med de forskellige følger det kan give. Et tredje scenarie kunne være, at alle fortsat lukkede sig om deres egen undervisning og at teamarbejde fortsat kun er noget, der tales om, men ikke praktiseres.

Når talen er på trivsel, er det helt centralt, at den enkelte oplever, at hans eller hendes faglighed og opgaveforståelse efterspørges i teamet, og dermed også at hans eller hendes særlige faglighed anerkendes og får prioritet i den fælles opgaveløsning (Argyris 1998). Det er tillige helt afgørende, om der er mulighed for en åben refleksion over arbejdet, som ikke allerede i udgangspunktet begrænses af, at skulle indordne sig under en faglig korrekthed omkring hvordan arbejdsopgaven løses på den rigtige måde. I psykiatrien er alle medarbejders bidrag og indflydelse ikke længere lige betydningsfulde, hvilket virker ind på medarbejdernes trivsel, og skaber det modsatte - mistrivsel.

Handlerum og indflydelse i relation til trivsel

Indenfor den skandinaviske forskning, der især har undersøgt relationen imellem trivsel, sundhed og arbejde, peges der på betydningen af menneskers handlerum i arbejdet (Aronsson 1985; Arneson og Ekberg 2005; Gustavsson 2008). Aronsson påpeger, at handlerum for trivsel og sundhed på arbejdspladsen afhænger af såvel interne som eksterne forhold, der sammen danner et kompleks, som både opretholdes af den enkelte og samtidig indrammes af en række overordnede forhold (Aronsson 1985). Eksisterende rammer og organisationer er indlejret i samfundsmæssige hierarkier og magtstrukturer, d.v.s. at individer og grupper er deltagende i at sætte rammerne for egne handlemuligheder og således kan manglende handlemuligheder for en enkelt medarbejder fastholdes af de andre medarbejdere, og vil altid være påvirket af disse, også når de antager modstrategier. Den enkelte benytter sig af

handlinger, som er "oplagte" indenfor det felt, de bevæger sig i, også uanset om de er sig dette bevidst, og det implicerer, at der f.eks. i teamet kan skabes en kultur for, hvordan dårlig trivsel håndteres: Italesættes det blandt kolleger, overfor ledelsen, eller tales der slet ikke om det på arbejde, men kun privat udenfor arbejdet. Den enkelte benytter sig af handlinger som er "oplagte" indenfor det felt, de bevæger sig i, også uanset om de er sig dette bevidst.

Handlerummet for trivsel på arbejdspladsen bestemmes dermed ikke kun af omgivelserne og af arbejdsfællesskabet, men også af to væsentlige dimensioner knyttet til subjektet, nemlig hvilken bevidsthed den enkelte har om symptomer på den ene side, og på den anden side hvilken betydning arbejdet har for den enkeltes livssituation og hvordan det relaterer sig til den enkeltes livserfaringer. F.eks. kan et arbejde i perioder være så vigtigt for den enkeltes identitet, herunder muligheden for at fastholde eller opnå et bestemt arbejde, at arbejdsintensiteten og engagementet kan skygge for hensynet til egen trivsel og sundhed. Eller at der opleves en begejstring forbundet med at udføre en arbejdssituation, samtidig med at selvsamme arbejdssituation opleves som belastende, og det derfor er vanskeligt at sige fra, da det indebærer at sige fra overfor noget, som giver mening, indhold og identitet, samtidig med at det opleves som nedbrydende (Buch et al 2009).

Handlerum i arbejdslivet er ikke kun noget rent fysisk, organisatorisk eller udefra sat, men består også af de oplevede rammer, strukturer og de opfordringer individet og gruppen oplever i deres arbejdsliv. Opfordringerne kan udtrykke sig som direkte artikulerede forventninger, men også igennem de steder hvor arbejdslivet leves, gennem tid og arbejdsrytme. De danner alle opfordringer til at handle eller ikke handle for egen og andres trivsel og de påvirker opfattelsen af, hvilke relationer og samarbejder, der kan etableres med henblik på handling. Hvad kan gøres til et tema for forandring og hvad kan ikke. Opfordringerne er med til at skabe den sociale fantasi, medarbejderne har om, hvad og hvordan der kan handles (Ahrenkiel m.fl.2007).

Arbejdet og arbejdslivet bliver mere eller mindre meningsfuldt afhængigt af både de rammer, det indhold og de opfordringer til mening der gives, og afhængigt af det medarbejderne bringer med ind i arbejdet. Mennesker tillægger deres arbejde betydning og får identitet igennem deres arbejde, igennem at individet knytter sig til arbejdet og selv bibringer arbejdet særlig kvalitet og udformning, set i et psykosocialt perspektiv. Ethvert arbejde kan give en særlig mening for den enkelte, uanset hvilket arbejde, der er tale om. Betydningen/meningen er subjektiv og fagligt kollektivt forankret på samme tid, hvilket betyder at den samfundsmæssige værdisættelse af et arbejde, f.eks. udtrykt ved lønnen eller arbejdsforholdene, ikke kan udtrykke den betydning, det har for de arbejdende. Det indebærer også, at det samme arbejde kan have forskellig betydning for forskellige mennesker. Men oftest er disse betydninger kollektive, fordi fagligheden og de kollektive arbejds erfaringer skaber delte betydninger og kollektive fortællinger om arbejdet (Olsén 2009; Ahrenkiel m.fl.2007).

Muligheden for både at få indflydelse på handlerummet på arbejdspladsen kan i kombination med graden af arbejdets subjektive meningsfuldhed og betydning for medarbejderne få afgørende indflydelse på mulighederne for at fremme trivsel og sundhed i arbejdslivet. I det følgende vil vi se på, hvordan nogle af de nævnte problemstillinger kommer til udtryk i de tre felter, som vi har undersøgt.

Det meningsfulde, det meningsløse og en fælles delt mening

At etablere en fælles delt mening i teamet ligger i høj grad i den overordnede "mission" med arbejdet, som deles på tværs af faglighed. Dette ser vi i den ene af de *rådgivende ingeniørvirksomheder*, hvor der nedsættes et team, som har til opgave at udvikle klimaregnskaber på baggrund af COP15. Medarbejderne bliver rekrutteret ud fra deres indsigt og interesse for netop dette område og ud fra deres tværfaglige uddannelsesbaggrund. I *psykiatrien* ligger der en mission i at skabe et bedre liv for mennesker med psykiske udfordringer, og mere udefinerligt at kunne udforme og opretholde velfærdsstatens indsats i forhold til de svageste, hvilket motiverer medarbejderne indenfor dette område.

I vore analyser har vi set, at det udfordrer den fælles delte mening i arbejdet, og den enkeltes oplevelse af at være et arbejdskollektiv, når teams får til opgave at optimere og strukturere deres arbejdsindsats på nogle vilkår og betingelser, som ikke tager hensyn til de kollektive dimensioner af mening i arbejdet. Indenfor den *rådgivende virksomhed* fastholder de ansatte medarbejdere deres teamsamarbejde, selvom ledelsen som sådan opgiver projektet, hvilket betyder at de hver især samtidig må sikre sig arbejde i andre projekter for fortsat at kunne arbejde med de ting, der interesserer dem. Dette er ikke holdbart i længden.

Indenfor *psykiatrien* udtrykker ledelsen, at arbejdsudbyttet skal optimeres ved at udnytte den enkeltes faglige kompetencer bedre og ved at det er dem, der er "bedst" til at udføre bestemte former for arbejde, som skal udføres dem. Dette står i modsætning til tidligere, hvor der blev lagt vægt på, at medarbejderne skulle have så brede kompetencer som muligt. For teamet betyder det, at de i deres praksis skal gøre op med en tidligere praksis, hvor alle medarbejdere har mulighed for at være inde over alle typer opgaver, til i dag at fokusere på at monofaglighederne "udnyttes" bedst muligt. Det er op til teamet selv at forhandle sig frem til, hvordan de gør det, da der ikke fra ledelsens side er udformet anvisninger af, hvilke former for arbejdsdeling eller fællesarbejde, som der ønskes fremover. Flere nævner at den manglende tid til de fælles diskussioner betyder, at faglige uenigheder transformeres til personlige konflikter, hvilket i høj grad påvirker trivslen.

At bringe sin faglighed i spil og at kede sig

Det attraktive ved at indgå i et teamarbejde skal i høj grad ses i sammenhæng med mulighederne for at bringe sin faglighed i spil og i at udveksle fagligheder med respekt for hinandens faglighed. I *psykiatrien* har der i mange år været en tradition om at samarbejde på tværs af forskellige faggrupper og der har været en respekt for værdien af de forskellige fagligheder. I dag er dette på retur. Kravet om hurtige diagnosticeringer, baseret på tests er en af de primære årsager til at der ikke længere er denne lighed i flerfagligheden. Samtidig sker

der en standardisering af behandlingerne. Det betyder at nogle fagligheder har fået forrang foran andre og andre fagligheder nu i stedet skal fungere som underordnede eller supplementer til en primær faglighed. Konkret betyder det, at det er den psykologiske og medicinske faglighed, der er den primære, mens de pædagogiske og sociale fagligheder underordnes. Det er især de mellemuddannede, der oplever, at deres muligheder for at udvikle sig fagligt igennem arbejdet begrænses. De savner fagligt udviklende arbejde og keder sig:

Mens de mellemuddannedes faglighed "falder i værdi", da den ikke indgår som en nødvendig faglighed i diagnosticeringerne og tests, sker der noget andet for de højtuddannede. For dem betyder det, at de i stedet retter opmærksomheden mod den faglige sparring, der sker i mødet med andre akademiske fagligheder, de psykologiske og lægefaglige specialer. For dem giver mødet med andre akademiske fagligheder nye muligheder for læring, og her kan skarpe afgrænsninger mellem fagligheder opleves som befordrende for læringen, og faglig udveksling opleves som spændende.

Indenfor den *rådgivende branche*, betyder de nye initiativer fra ledelsens side i form af at optimere ressourceudnyttelsen ved at det er ledelsen der sætter teamet, at der primært lægges vægt på de faglige kompetencer. I denne optimeringsproces er der ikke en opmærksomhed på, at forskellige mennesker udøver faglige kompetencer på forskellige måder og at faglige kompetencer ikke kun er kognitive, men i høj grad integreret i den enkeltes personlighed, samarbejds erfaringer og erfaringer i øvrigt. Kompetencerne er kontekstuelle, situerede og socialt bestemte, og lader sig ikke afgrænses på en måde, så det giver mening at indføre dem i simple kompetenceprofiler. Ikke desto mindre er det det, opgaven går ud på, med det resultat at teamsamarbejdet vanskeliggøres, når arbejdet skal udføres sammen med nye kolleger og under et tidspres, som forudsætter at man kan trække på tidligere erfaringer fra andre konkrete samarbejder. Det presser mulighederne for at kunne fakturere timer indenfor de fastlagte rammer, fører til ubetalt overarbejde og potentielt til konflikter i samarbejdet omkring hvornår arbejdet er udført godt nok. Men det betyder samtidig at nye medarbejdere får mulighed for at arbejde på projekter, som de tidligere var udelukket fra på grund af de interne samarbejdsaftaler omkring samlingen af et team. Så igen ser vi, at det ikke er entydigt, hvad resultatet af forandringerne fører med sig på kort og længere sig.

Begrænsningerne i forhold til at kunne udleve sine faglige interesser og faglighed i arbejdet sætter sig som en daglig utilfredsstillelse og en frygt for at glemme sin faglighed, når den ikke holdes ved lige. "Byttet" mellem forskellige fagligheder, som muliggøres i teamet, skaber en højere grad af lighed, som igen er en forudsætning for oplevelsen af at blive taget alvorligt og respekteret, både som erfaren og som ny på vej ind i "fællesskabet" (Lave & Wenger 1991, Wenger 1998).

Indenfor *erhvervsskolen* ser vi et andet mønster. På de fællesmøder, som vi har deltaget i, udviser lærerne kun ringe interesse for fælles faglige udvekslinger omkring undervisningen

og fagligheden i arbejdet. Der er en udbredt praksis om, at hver underviser passer sine elever og sin egen undervisning. I de individuelle interviews hører vi dog, at flere udtrykker uenighed med kolleger i forhold til den måde de underviser, hvordan de håndterer eleverne, om de rydder op efter sig, og de betegner nogle af deres kolleger som direkte dovne. Men de ønsker ikke at diskutere det på de fælles møder (Koudahl 2015).

I den nye bekendtgørelse skal erhvervsskolelærerne fremover samordne deres undervisning. Det er nyt, for selvom de er inddelt i mindre underteam, som er knyttet til de forskellige værksteder, har det indtil nu været den enkelte lærer, der underviser sine egne elever på den måde vedkommende finder bedst. Så selvom lærerne giver udtryk for, at det er vigtigt at de koordinerer undervisningen, og de i fællesskab diskuterer forhold af betydningen for undervisningen, rækker enigheden ikke længere end til den enkeltes undervisning, for når de på lærermøderne er uenige, så ender det oftest med at hver går til sit og fortsætter den praksis de selv mener virker for dem. Flere undervisere deltager da heller ikke i lærermøderne, og de respekterer heller ikke de beslutninger, der træffes her, og det accepteres tilsyneladende både af kolleger og af ledelsen.

Det betyder dog ikke, at erhvervsskolelærerne er individualiserede, det fællesskab de har etableret har blot en anden karakter. For mens det er de tværfaglige udvekslinger omkring patienten eller opgaveløsningen, hører vi om erhvervsskolelærere, som sætter stor pris på aktiviteter, som de foretager i fællesskab udenfor skolen. De rejser sammen, tager på ture sammen, dyrker sport sammen osv. De sætter stor pris på dette fællesskab, som er socialt motiveret og ikke knyttet til selve fagligheden som faglærer, men dog udspringer af det, at de har deres daglige gang på den samme skole og har samme baggrund som håndværkere (Koudahl 2015). Noget tilsvarende hører vi ikke om indenfor de to andre felter.

Det svære i teams

I interviewsamtaler med de enkelte medarbejdere fremstår "det svære" i teams meget forskelligt. Her fremtræder medarbejderne som individuelle fagpersoner, og deres eget perspektiv kommer tydeligere frem, og det bliver tydeligt at det ikke nødvendigvis er de samme forhold i arbejdet, som foruroliger dem og skaber ængstelse. Disse forskellige områder er både forbundet med dem som personer og som fagpersoner og det de særligt gerne vil i deres arbejde, tror på og har erfaringer med. Samtidig hænger det sammen med deres opgaver og roller som repræsentanter for et fag i et hierarkisk system, hvor deres positioner er helt forskellige- uanset at de arbejder i teams.

Vi ser dette komme tydeligt til udtryk indenfor *psykiatrien*, hvor f.eks. faggrupper som pædagoger og socialrådgivere ikke længere har samme vigtighed og anerkendelse. De bekymrer sig om, hvad der sker med 'barnet', når der ikke længere er tid og prioritet til at følge det i hjemmet, i institutionen, skolen, fritiden osv. I stedet er der indført tests, som de er udelukket fra at udføre, da det varetages af andre fagligheder. Hierarkiseringen af viden og af bestemte professioner betyder, at der ikke længere er tid til samtaler og observationer, som var en vigtig del af arbejdet tidligere i forhold til udredningen af et barn. Og det rammer

bestemte fagligheder. Flere har da også efterfølgende sagt deres stilling op, bl.a. med den begrundelse, at de ikke længere kunne se sig selv og deres faglighed indfriet i de måder at arbejde på indenfor børnepsykiatrien.

Mistrivsel - psykisk udmatning og andre belastningssymptomer

Det var primært indenfor psykiatrien vi fik indsigt i mistrivslen. Gentagne gange i interviewene med medarbejderne fortalte de, at de havde været sygemeldt med stress og de fortalte det som om de betragtede det som et vilkår indenfor dette arbejde. Ud af de 7 vi interviewede fortalte 6, at de var gået ned med stress, flere endog flere gange. Den syvende spurgte vi ikke og vi ved derfor ikke, om det også var tilfældet for denne medarbejder. Psykiatrien har mange medarbejdere, der kan betegnes som "hverdagens helte", dem der hver dag yder noget særligt for nogen. Interviewene er i det hele taget præget af et meget stort engagement og interesse for arbejdet og deres fag – og samtidig bliver det tydeligvis for meget i perioder. Dette giver et meget illustrativt eksempel på, hvordan et arbejde på én og samme gang kan opleves begejstrende og belastende.

Teams, professioner og faglighed.

I vore studier af teamarbejde har vi set, hvordan teamarbejdet er snævert knyttet til faglig identitet og mening i arbejdet. På den måde bliver teamarbejde mere end en organiserings- og styringsform. Indenfor *rådgivende ingeniørvirksomhed* har vi set, hvordan ingeniørfagligheden som institution indebærer bestemte former for teamsamarbejde, som hænger sammen med, at ingeniøridentiteten bygger på bestemte former for problemløsning. Problemløsninger er bl.a. kendetegnet ved at nedbryde kompleksiteten ved at nedbryde arbejdet i mindre, specialiserede og operationaliserbare delopgaver, der så kan løses i et faseopdelt forløb, hvor eksperter indenfor hver deres specifikke fagfelt udfører netop deres specifikke opgave. På den måde bliver projektarbejdsformen ikke blot en måde at samarbejde på, men en måde at forstå, hvordan selve opgaven skal gribes an, så den bliver en meningsfuld 'ingeniørmæssig problemstilling'. Andre samarbejdsformer som eksempelvis en kollaborativ samarbejdsform er derfor ikke nødvendigvis attraktiv for en klassisk ingeniør, idet denne samarbejdsform indebærer et integreret samarbejde uden opdeling i enkelte adskilte opgaver og med en anerkendelse af forskellige fagligheder (Buch & Andersen 2013, Andersen & Buch 2014).

En mere kollaborativ arbejdsform, som den også præsenteres i idealet om teamarbejde, antaster derfor den dominerende forståelse af, hvordan ingeniører arbejder, både kognitivt og praktisk. Derfor ser vi, at forsøg på at forandre teamarbejdsformen indenfor ingeniørarbejdet gang på gang mislykkes og afløses af den traditionelle måde at samarbejde på. Det betyder dog ikke, at der ikke er eksempler på en kollaborativ arbejdsform. Vi ser det i den ene ingeniørcase, hvor virksomheden i forbindelse med et nyt indsatsområde ansætter et team af medarbejdere med forskellig faglig profil, med en holistisk indstilling til arbejdet, som er uddannet tværfagligt og som brænder for miljøet. Indsatsområdet nedprioriteres og medarbejderne må indgå i virksomhedens traditionelle opgave- og samarbejdsformer, som

ikke levner plads til holistiske opgaveløsninger og tværfaglige kollaborative samarbejder (Andersen & Buch 2014).

I den anden ingeniørcase genfinder vi den traditionelle koordinerede samarbejdsform, med nedbrydning af opgaverne i fagspecifikke områder, der effektivt løses og koordineres efter den fastlagte projektplan. Tilsvarende sættes rammen for samarbejdet med et eksternt kommunikationsfirma, hvor der ikke gives plads til en faglig udveksling på tværs af fagområder, idet opgaven er baseret på ingeniørfaglige kompetencer. Viden om brugere, formidlingsformer, visualisering og sprog betragtes ikke som fagområder, der rangerer på linje med de ingeniørfaglige discipliner, men som almene kompetencer, som ikke er forbehold en mediefaglig viden, og som mange derfor kan udføre, i dette tilfælde projektlederen (, Buch & Andersen 2013, Andersen & Buch 2014).

Indenfor *psykiatrien* ser vi ligeledes, hvordan den måde teamarbejdet er organiseret på er dybt integreret i den måde ansatte indenfor psykiatrien fagligt anskuer og løser problemer på. Der er tæt sammenhæng mellem forståelsen af psykiske lidelser og praktiseringen af bestemte former for teamarbejde, såsom tværfagligt teamsamarbejde. I psykiatrien begrundes det tværfaglige teamsamarbejde med, at årsagen til psykiske lidelser skal ses som både biologiske, psykologiske og sociale, og at udrednings- og behandlingsopgaver derfor kræver et tæt og integreret samarbejde mellem forskellige fagligheder: psykiatere, psykologer, pædagoger, sygeplejersker og socialrådgivere. Der stilles dog hele tiden spørgsmål til, hvordan de forskellige bidrag og perspektiver skal værdisættes og rangordnes i forhold til hinanden: Er de ligeværdige? Er nogle primære og andre supplerende?

Vi ser i vores undersøgelse af *psykiatrien*, at forståelsen af den bio-psykosociale model er under pres og i forandring. Vi ser at forskellige forståelser af psykiske lidelser peger frem mod forskellige udrednings- og behandlingsformer, som placerer nogle professioner i en marginaliseret og andre i en at teamarbejdet bliver en arena for forhandlinger af forståelser af den psykiske lidelse og dermed en forhandling om opgaven og dens løsning. Det giver anledning til konflikter og spændinger i de psykiatriske teams, som er alt andet end ligegyldige, idet de handler om mening og identitet i arbejdet, og samtidig er udtryk for en kamp om placering i de hierarkiserede relationer imellem de forskellige professionelle (Kamp & Dybbroe 2013).

Vore studier viser, er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan teamarbejdets former er spundet sammen med fagidentiteter og faglige hierarkier. Når der indføres teamorganisering er det ikke nødvendigvis et middel til at nedbryde faglighed og professionerne, sådan som en del af den kritiske litteratur fremhæver: Teamarbejdet rummer også mulighed for at udtrykke og udvikle faglighed sammen med fagfæller eller andre faggrupper. Det er dog væsentligt at have for øje, at teamarbejdet altid er formet af feltets særlige historie og samtidig et sted, hvor feltets forståelser af sig selv hele tiden forhandles og transformeres.

Udvikling af teamarbejdet mod bedre trivsel kan derfor hverken reduceres til et spørgsmål om at finde det gode match, forstået som at teamarbejdsformen passer til opgavekrav, kompetencer etc.,. Det kan heller ikke blot gøres til et spørgsmål om at bevæge sig mod mere selvstyre og mere kollaboration. Det er langt mere kompliceret.

Teamarbejde og standardisering

I mainstreamlitteraturen opfattes teamarbejde ofte som et modstykke til et standardiseret, ensidigt og opsplittet arbejde. Vore studier viser, at denne modstilling ikke giver mening, idet vi ser, at det at organisere arbejdet i teams kan indgå som en del af standardiseringen og ensliggørelsen af arbejdet

Indenfor *erhvervsskoleområdet* har vi set, hvordan teamarbejdet indenfor tømreruddannelsen bliver et middel til at skabe ensartethed og standardisering af den faglige praksis. Formålet med at organisere arbejdet i teams er at skabe en fælles tilgang til hvordan uddannelsen af eleverne på erhvervsskolen skal foregå. Eleverne skal gives den samme undervisning, de gennemgår det samme curriculum og skal alle leve op til fælles fastsatte kvalitetsstandarder. Dette står i modsætning til den hidtidige praksis. Her var det i høj grad op til den enkelte håndværker at undervise eleverne ud fra egne erfaringer fra praksis og undervisning, idet de håndværksfaglige undervisere havde udviklet deres egne metoder i undervisningen. De havde hver især deres egen måde at tolke og omsætte uddannelsesplanerne til praktisk undervisning.

Med standardiseringen kombineret med teamorganiseringen bliver det på en helt anden måde muligt at dokumentere, at der er fremdrift og at eleverne lever op til læringsmålene, som er en central styringslogik i New Public Management (Juul 2013a, 2013b, 2015). Kravet om dokumentation af målopfyldelse har overalt i den offentlige sektor ført til udvikling af et omfattende dokumentations- og tælleregimer, hvor standardiseringsprocessen fungerer som en forudsætning herfor (Greve 2010, Busch et al. 2011).

Som tidligere beskrevet er den oprindelige teamorganisering indenfor *psykiatrien* transformeret, bl.a. som led i New Public Management. Målet er en højere grad af standardisering og specificering af tidsforbrug og delopgaver i teamet, så arbejdsflowet kan øges i form af nedbringelsen af tiden til at fastlægge en diagnose, hvilket samtidig betyder mindre ventetid for patienterne. Et andet mål er at skabe større fleksibilitet i teamsene, så medlemmer af teamet kan erstattes af andre, hvorved arbejdsflowet gøres uafhængigt af enkeltpersoners sygdom og fravær. Standardiseringen er tillige en del af den LEAN tænkning, som i disse år gennemtrænger psykiatrien med fokus på at effektivisere og strømline processerne i organisationen.

Som også Ryberg og Pedersen (Ryberg & Pedersen 2013) fremhæver, er standardisering i sig selv ikke nødvendigvis dårligt, men kan også betragtes som et produktivt tiltag. Gennem observationsstudier af gymnasielærerteams tydeliggør de, hvordan de enkelte teams udvikler standardiserede procedurer i arbejdet med det formål at reducere den store kompleksitet i arbejdet og for at understøtte koordineringsarbejdet.

Vi ser tilsvarende dobbeltheder i vore casestudier. På erhvervsskolerne giver lærernes individuelle udfoldelse af deres viden stor mulighed for at tilpasse undervisningen til den unikke situation, der er

i samspillet mellem opgaven, materialet og eleven, hvor der tages hensyn til, at eleverne læringsmæssigt tilegner sig viden i et forskelligt tempo. Med en standardisering af undervisningen mindskes muligheden for at tilpasse undervisningen til den enkelte elev. I stedet ensliggøres undervisningen, hvorved det bliver muligt at koordinere undervisningen på tværs, hvilket giver nye muligheder for lærerne i forhold til at tilrettelægge og planlægge en undervisning, hvor de enkelte delelementer spiller sammen.

I *psykiatrien* muliggør det tværprofessionelle teamarbejde i små teams kombineret med diskussioner i større teams en kompleks udfoldelse og løsning af problemer. Disse forløb udfordrer de professionelle og understøtter kreative og læringsmæssige elementer af arbejdet. Samtidig er det også en proces hvor faglige identiteter udfordres og hierarkiske positioner forhandles. Dette betyder at det kan være svært, tidskrævende og også potentielt konfliktfyldt at etablere en konsensus om fx hvilken diagnose eller behandling, der er den rette. Der kan altid inddrages mere viden og flere undersøgelser. Standardisering af tid og opgaver af teamarbejdet reducerer denne kompleksitet, gør det lettere at afgrænse eget arbejde og koordinere arbejdet, men betyder også at de professionelle muligheder for at bringe deres fagligheder i spil på måder som er udfordrende og lærende forringes.

Teams kombineres med andre styringsformer

Indførelse af teamorganisering betragtes ofte som et led i at indføre flade strukturer, at nedbryde hierarkierne og et brud med bureaukratiske styringsformer ud fra nogle intentioner om at sætte fokus på udviklingen af de menneskelige ressourcer og styrke de menneskelige relationer. Når teams i dag indføres som en organiseringsform sker det samtidig som led i indførelsen af andre komplekse styringsformer, hvor teams interagerer med andre styringsværktøjer. Indenfor *den rådgivende ingeniørvirksomhed* ser vi, hvordan der sker en opstramning af projektstyringssystemer og individuelle monitoreringssystemer samtidig med at organiseringen i teams bliver en central værdi i virksomhedens værdisæt, som stedet hvor fagligheder mødes og ny viden opstår. Indenfor *psykiatrien* indføres DRG (diagnose related grouping) baserede produktivitetsmål og afregningssystemer, samtidig med at en ny teamstruktur indføres. I begge eksempler ændres teamorganiseringen, så teamsene nu sammensættes af ledelsen i modsætning til tidligere, og på den måde ændrer karakter. Når teams indgår i kombinerede styringsformer ser vi, at resultatet ikke er en oplevelse af øget autonomi og oplevelse af kontrol over krav i arbejdet, men snarere det modsatte. I stedet præges arbejdet af modsætningsfulde rationaler, hvor magt og kontrol kun vanskeligt kan lokaliseres og hvor de modsætningsfulde forhold i arbejdet omsættes til personlige konflikter kolleger imellem eller mellem medarbejdere og ledere.

Kombinationen af teamarbejdet og de styringssystemer påvirker således teamarbejdsformen og spiller ind på muligheden for at udvikle professionel identitet, relationer og mening i arbejdet. Projektstyringssystemerne indføres med det formål at styre og overvåge projekternes fremdrift med udgangspunkt i en projektmodel baseret på detaljeret arbejdsdeling og lineær fremdrift. Denne form for styring ser vi indenfor *den rådgivende ingeniørvirksomhed* er med til at fastholde en traditionel teamarbejdsmodel, der indlejret i en bestemt forståelse af ingeniørmæssig problemløsning indebærer minimal interaktion ingeniørerne imellem. Forsøget med holistisk opgaveløsning udført af ingeniører med en problemorienteret og tværfaglig baggrund, som er uddannet i og som har den

kollaborative arbejdsform som ideal, må kæmpe op ad bakke for en anden arbejdsform end den opdelte kooperative arbejdsform. Dermed understøttes og gentages en model for teamarbejde, som grundlæggende bygger på en model for Kooperation, byggende på specialisering og opsplnitning af arbejdet, som mere relaterer sig til en tidligere industriel fase end til en ´moderne´ holistisk vidensvirksomhed. En orientering mod at betragte teamet og dets potentiale for nyudvikling, bliver fravalgt og fraværende, da det ikke længere er rentabelt på den korte bane.

Indenfor *psykiatrien* har kombinationen af styringssystemer og teamorganiseringen andre konsekvenser. DRG systemet betyder, at det kun er bestemte ydelser, der tæller og samtidig, at bestemte fagligheder tæller mere end andre, så nye hierarkier mellem faggrupperne opstår. Det øgede fokus på diagnosen og på psykiatriske tests indebærer, at nogle fagligheder rangeres højere end andre og dermed undergraver det ideal om ligestilling i det tværfaglige teamarbejde, som har været fremherskende. Fokus på hurtige diagnoser og tests er nye måder at arbejde på og forandrer forståelsen af arbejdsopgaven, af arbejdsdelingen.

MEN det kan ikke forstås som en determinisme, som noget, der ikke kan være anderledes, idet vi ser, hvordan der lokalt forhandles og ´kæmpes´ om, hvem der har retten til de enkelte dele af arbejdet. Det sætter sig som spændinger i afdelingen, i de enkelte teams og i den enkelte. Vi hører om, at det ikke er ualmindeligt at være sygemeldt med stress. Andre har valgt at sige op.

Susan Leigh Star (Star 1999) benævner denne kombination af teams og styringsformer som, at der etableres nye zoner af synlighed og usynlighed, hvor nogle dele af arbejdet optræder som det, der tælles og fortælles om, mens andre dele af arbejdet er upågtede.

Opsamlende ser vi, at samspillet mellem de specialiserede ingeniører og de bidrag de hver især leverer til opgavens løsning indenfor *den rådgivende virksomhed*, er ordnet via den koordinering og planlægning, som projektlederen og projektledelsessystemet leverer. Ledelsens nye allokeringmodel distribuerer organisationens menneskelige ressourcer ud fra en vurdering af organisationens kompetenceprofil og arbejdsbelastning. Hermed tilsidesættes betydningen af de sociale relationer og den gensidige tillid, som er vigtig for at opgaven lykkes. Det relationelle arbejde betragtes som usynligt arbejde, som først bliver synligt, når det ikke er der. Medarbejderne fastholder derfor deres egen allokeringsspraksis i mindre projekter, hvor de fortsat har mulighed for det, fordi det tager tid at opbygge tillidsfulde relationer og kendskab til hinandens faglighed og arbejdsstil.

Indenfor *psykiatrien* ser vi hvordan det emotionelle arbejde – både i forhold til klienter og kolleger – bliver usynligt, når projektøren rettes mod de hurtige diagnoser. Samtidig ser vi, hvordan teamarbejde – i særdeleshed i skiftende teams - netop kræver et stort emotionelt arbejde for at få arbejdet til at lykkes. Arbejdet med at inddrage patienter og pårørende, er helt afhængig af evnen til at skabe sociale relationer. Dette store, usynlige arbejde overlades ofte til at blive presset ind i sprækker og huller i arbejdsdagen, hvor det tidligere blev betragtet som en vigtig del af arbejdet med at udrede ´patienten´.

I både *ingeniørcasen* og *psykiatricasen* ser vi derfor, hvordan den relationelle del af teamarbejdet usynliggøres og underprioriteres, hvilket i sig selv er paradoksalt, eftersom teamarbejde forventes at have sin styrke i de menneskelige relationer, kreativitet og samvirke.

Fokus på de professionelle

De faggrupper vi har studeret i dette projekt har alle været professionelle, både fra de klassiske professioner og fra de moderne semi-professioner, med egne fagområder, legitimitet og vidensbaser. Nogle har haft autorisation, og alle har haft en tradition for delvis autonomi i arbejdet, set ud fra klassiske professionsforståelser, som bl.a. præsenteret af Max Weber (2007) og Parsons (1951). Arbejdets meningssskabende og identifikationssskabende betydning for de professionelle betyder, at de enkelte professionelle altid vil forsøge at præge opgaverne med netop deres faglighed. De har hver især et særligt fagligt blik på et problemfelt, prioriterer særlige metoder til at undersøge feltet og har præferencer for særlige løsningsmetoder. De professionelle i teams kan derfor ikke uden videre lægge deres faglige viden ved siden af hinanden, så et komplekst problem bliver belyst mere komplet og mere ideelt. Der vil uvægerligt opstå rivaliseringer omkring faglige perspektiver og løsninger, fordi det eksisterende arbejde altid er forløber for de næste arbejdsopgaver, og det er væsentligt hele tiden at sikre adgang til arbejdet, især når det er under forandring og udvikler sig mere tværfagligt. De professionelle grupper byder ind med meget forskellige vidensbaser, som desuden vil have forskellig samfundsmæssig status og indfører sig i videnshierarkier – også i teams. Dette påvirker de professionelle magtrelationer, og de må til stadighed forhandle deres positioner. Teamarbejdet fører således ikke i sig selv til tværfaglig helhedsorientering og åbne problemløsninger.

Teamarbejde er interessant at studere som fænomen, idet det på mange måder bryder med og transformerer vores opfattelser af faglighed og professionalisme. Teamarbejdet repræsenterer nye måder at lede på, idet der kan ledes på teams og ikke kun på den enkelte medarbejder. I den klassiske funktionalistiske professionstænkning, som nævnt ovenfor med Weber og Parsons er professionalisme overvejende blevet forstået i forhold til en række normer og værdier, som de professionelle har handlet i forhold til, og som er blevet brugt til at retfærdiggøre deres faglige beslutninger og praksis. Men teamarbejdet stiller i stigende grad krav om, at de professionelle forvalter deres faglighed i forhold til mål og værdier, der fastsættes udenfor de faglige professionelle traditioner, fx i det tværfaglige teamarbejde (Buch et al. 2009).

Hvor placeres ansvaret?

Et andet centralt moment i teamarbejdet drejer sig om, hvor ansvaret placeres. Teamarbejdet baserer sig ganske vist på et ideal om kollektivitet, men realiteten er, at der fortsat samtidig sker en individualisering af ansvar, hvor det bliver medarbejderens egen opgave selv at finde løsninger på en umulig opgave, alene og i teamet. Det betyder, at det individuelle og det kollektive kommer til at stå overfor hinanden, hvilket giver anledning til konflikter mellem den enkelte og teamet – fx i form af gruppepres, majorisering, nedgøring af faglighed. Det forventes at teamet selv håndterer disse konflikter udenom de formelle ledelsesstrukturer,

men som vi har vist er det ikke muligt, da løsningen ikke kan søges internt i teamet, men er betinget af for teamet ydre forhold, som vedrører organisationen og ledelsen.

Dilemmaer i teamarbejdet

Som beskrevet rummer teamarbejdet en række mangetydigheder og dilemmaer, der har betydning for, hvordan man trives i arbejdet. Nogle oplever teamarbejdet som en berigelse, der giver mulighed for indflydelse, autonomi, kollegialitet, fælles opgaveløsning og nærhed i arbejdet. For andre betyder teamarbejdsformen, at man bliver frataget meningen med arbejdet og overladt til uformelle magtrelationer, der kan resultere i dominans, marginalisering og udstødning. Det bliver i høj grad medarbejderne, der skal håndtere team- og projektarbejdets belastende og ofte skiftende sociale relationer. Dette skal naturligvis ses i en balanceret sammenhæng med team- og projektarbejdets positive sider i form af kollegial støtte, indflydelse på eget arbejde, overblik over større arbejdsprocesser m.m. Og som beskrevet knytter teammedlemmerne sig ikke kun til fag eller position i hierarkiet, da også professionerne og fagligheden er under forandring. Det er denne mangetydighed af brydninger og dynamikker mellem forskellige fagligheder, organisatoriske rationaler og andre orienteringer, som vi har undersøgt i teamarbejdet

Som begreb kan teamarbejde få forskellig fortolkning og dermed bidrage til at skabe forskellige praksisser for, hvordan teamarbejdet 'gøres', hvilket er tydeligt i de tre felter, vi har undersøgt.

4. Hvad vi er blevet klogere på

Vi har igennem projektet fået en vigtig indsigt i, hvordan teamarbejdet kan have forskellige formål og antage forskellige betydninger for medarbejderne, samt give anledning til trivsel såvel som mistrivsel. Samtidig har vi kunnet spore udviklinger i felterne netop ved at reflektere over og analysere de dynamikker, der har været afgørende for, at teamet i ét socialt felt kan være en støtte for specifikke medarbejdere, men i et andet felt, eller på et andet tidspunkt kan opleves som en barriere for indflydelse og faglig mening.

Analyserne af teamarbejdet i de tre felter har således givet os vist, hvordan teamarbejdet kan have forskellige formål og antage meget forskellige betydninger for medarbejderne, samt give anledning til trivsel såvel som mistrivsel. Samtidig har vi kunnet spore udviklinger i felterne netop ved at reflektere over og analysere de dynamikker, der har været afgørende for, at teamet i ét socialt felt kan være en støtte for specifikke medarbejdere, men i et andet felt, eller på et andet tidspunkt kan opleves som en barriere for indflydelse og faglig mening. I analyserne af de tre undersøgte felter er det tydeligt, at teamorganisering bliver gjort meget forskelligt. Vi har forsøgt at spore denne forskellighed i relation til de organisatoriske sammenhænge og faglige traditioner, der præger de enkelte felter.

Vi ser hvordan teamarbejdet fra centralt og politisk hold introduceres med det formål at regulere og ensliggøre erhvervsuddannelserne. Indenfor *psykiatrien* genindføres teamarbejde

i en ny form som en organisations- og ledelsesstrategi som led i bestræbelserne på at standardisere og ensliggøre udredningsarbejdet, mens teamarbejde i de private rådgivende ingeniørvirksomheder er indlejret i en HR strategi, der handler om maksimal udnyttelse af virksomhedens højtspecialiserede medarbejdere gennem en håndtering og kanalisering af faglig viden på den mest effektive måde i spændingsfeltet mellem den faglige professionalisme og den forretningsmæssige effektivitet.

Indenfor *psykiatrien* har der tidligere været en lang tradition for at arbejde i tværfaglige teams, hvor de forskellige fagligheder bød ind med hver deres viden og erfaring, og hvor eksempelvis pædagogens og psykologens faglighed blev vægtet lige højt i erkendelsen af, at de to fagligheder kan noget forskelligt. I dag indføres teamarbejde som en ny ledelsesstrategi, hvor ledelsen sætter teamet – to og to med en fast afgrænset ansvarsfordeling. Vi stiller bl.a. spørgsmålet: *Hvad sker der med fagligheden, når det er diagnosen og ikke barnet, der er i centrum for teamets arbejde, og når barnet reduceres til et nummer i rækken.*

Sideløbende med at teamarbejdet indføres i en ny form arbejdes der med at standardisere og ensliggøre en lang række processer med det formål at effektivisere udredningsarbejde, som tidligere kunne strække sig over en længere periode. Vi stiller bl.a. spørgsmålet: *Hvad sker der med relationerne indenfor teamet, når teamet ikke kan blive enige om diagnosen indenfor den korte tidsfrist, fordi der hersker faglig uenighed?*

Erhvervsskolesektoren er det område, som meget tidligt har haft politikernes interesse når det gælder effektivisering af den offentlige sektor og nedbrydning af de faglige professioner. Det overraskende er, at det har haft så ringe gennemslagskraft før nu. Når teamarbejde i dag indføres i erhvervsskolen sker det et led i en ny ledelsesstrategi for hele erhvervsskolesektoren. Tidligere underviste faglærerne deres egne elever i deres egne undervisningslokaler ud fra de erfaringer og den viden, som de hver især havde oparbejdet i forhold til at få undervisningen til at fungere på den bedste måde. I dag byder teamstrukturen dem til at ensrette deres undervisning og finde fælles standarder for undervisningen.

5. Perspektivering af, hvordan projektets resultater på kort og langt sigt kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet

Projektet viser klart, at team som organiseringsform må studeres i forhold til den konkrete kontekst, både når det handler om at forstå drivkræfterne bag indførelsen af teams, samt hvad det betyder for det konkrete arbejde, for fagligheden, for de sociale relationer og dermed også for trivslen.

Forståelsen af de særlige kontekster har derfor stor betydning for, hvordan der kan arbejdes med arbejdsmiljø konkret. Det er vanskeligt at lave fælles anbefalinger udover at det er vigtigt at forholde sig til den konkrete kontekst.

Teams åbner op for forhandlinger, der både kan reducere og udvide den enkeltes faglige autonomi. På den måde kan refleksioner over praksis blive en læreproces, der hjælper den enkelte til at overskride egne faggrænser, snarere end at fastholde dem. Men det forudsætter, at der i teamet er en ligestilling af de forskellige fagligheder, og at fokus er på den optimale fælles opgaveløsning, hvor standarden sættes i den fælles forhandling. Dette er i dag mere en utopi, da krav og standarder til opgaveløsningen, kombineret med tidsestimerede løn- og incitamentsstrukturer dominerer indenfor alle de tre områder, vi har studeret. Så selvom teamarbejdet ideelt italesættes som en organisationsform kendetegnet ved kollaboration, er der snarere tale om koordination af arbejdsopgaver efter fastlagte rammer.

Indenfor *psykiatrien* er der indført en ny form for teamarbejde, som betyder at det er ledelsen, der sætter teamet og dermed afgør hvilke personer og personalegrupper, der skal arbejde sammen. Ofte består teamet kun af 2 personer. Den nye teamstruktur indføres som et led i en ændring af den måde psykiatrien arbejder på, hvor der lægges stadig større vægt på at få fastlagt diagnoserne hurtigt, bl.a. gennem brug af tests, så behandling kan komme i gang og tillige indføres pakkeforløb, så behandlingen er lagt i faste rammer.

Dette betyder, at der er nogle fagligheder, der får tildelt større betydning og vægt end andre. Det ændrer relationen mellem medarbejderne i teamet, når eksempelvis psykologens faglige vurderinger får større vægt og betydning end pædagogens faglige vurdering i og med at det er den hurtige diagnose og test, der sætter standarden og ikke helhedsvurderingen af barnet i de forskellige sammenhænge som barnet indgår i, som er tidskrævende med netop pædagogens faglighed. Så nogle faggruppers faglighed rangeres højere end andres og ikke alle må udføre de for diagnoserne nødvendige tests.

Den manglende tid til grundige udredninger af barnet skaber ofte uenigheder mellem kolleger, både i teamet og i faggruppen. Vi har set, at denne form for uenigheder ofte udspiller sig på det personlige plan og bliver til personlige konflikter i relationerne, selvom problemet i udgangspunktet ligger udenfor teamet og udenfor kollegaskabet.

Selvom forandringerne indenfor psykiatrien ikke er indført fra den ene dag til den anden og der er forskel på, hvordan psykiatrien fungerer forskellige steder er det, er tendensen den samme, hvilket de forskellige workshops med deltagelse af medarbejdere og ledere fra branchen med tydelighed har vist.

De faggrupper, der i den nye arbejdsdeling ikke har den rigtige uddannelse som eksempelvis psykolog, kan i langt mindre grad bruge deres faglighed i arbejdet. Kombineret med pakkeforløbene betyder det, at de giver udtryk for at de keder sig i arbejdet, fordi der ikke længere er tid og plads til at de kan udfolde deres faglighed i arbejdet.

Desuden giver de udtryk for, at de har vanskeligt ved at se sig selv i øjnene, da de ikke oplever, at borgerne, som i dette eksempel er børn, får den behandling, som de har brug for. Diagnoser, tests og pakkeforløb standardiserer behandlingerne, hvilket stemmer meget dårligt overens

med de forskelligheder, der er i "behandlingsgruppen", både hvad angår personen og de samlede livsomstændigheder.

Resultatet er, at en del medarbejdere giver udtryk for, at de mistrives i arbejdet, og at flere har søgt andet arbejde og sagt op – med begrundelsen at de ikke trives med arbejdet.

I forhold til en arbejdsmiljøindsats er første step at opnå en viden og erkendelse om, hvori problemerne består. Det bliver her også ganske tydeligt, at det er begrænset hvilke muligheder, der er på den enkelte arbejdsplads for at ændre væsentligt ved arbejdsmiljøet, da det er psykiatrien som sådan, der undergår store forandringer. Der lægges fra politisk hold ikke vægt på grundige udredninger af det enkelte barn, sådan som det har været praksis i alle tilfælde på den undersøgte arbejdsplads. I dag er det vigtigt med hurtige diagnoser, så behandling kan iværksættes, også selvom det ikke nødvendigvis er den rigtige behandling.

Lokalt på den enkelte arbejdsplads kan der arbejdes med, hvordan sammensætningen af de nye teams skal foregå, hvem der skal bestemme, hvem der skal arbejde sammen med hvem osv. Desuden hvordan de forskellige fagligheder i faggrupperne bedst supplerer hinanden og hvad det betyder at nogle fagligheder tydeligvis udgrænses i forhold til andre, som får stigende betydning.

I projektet foreslog vi at vi ville stå for at arrangere nogle uddannelsesworkshops, hvor medarbejdere på tværs af faggrupper og gerne også endnu bredere, arbejdede med at udvikle forståelser for, hvordan eksempelvis psykiatrien kan udvikle sig fremover. Det lykkedes ikke i den form vi havde tænkt, men det lykkedes at invitere til forskellige workshops og foredrag, hvor forskellige interessenter indenfor feltet, forskere og studerende og også DSR som faglig organisation deltog.

Vi vil opfordre til, at der fremover arrangeres en række workshops – gerne med en endnu bredere interessekreds – hvor disse forhold kan diskuteres. Projektet anskueliggør, at dersom der skal ske en forbedring af arbejdsmiljøet i psykiatrien er det vanskeligt at se, hvordan dette kan gøres uden også at ændre forholdene indenfor psykiatrien som sådan. Vi deltager gerne med den viden og de erkendelser, som vi har fået gennem at arbejde med dette projekt.

Projektets nyhedsværdi ligger i at vise, hvordan nye ledelsesformer som team- og projektorganisering i dag har udviklet sig i *nye retninger*, der på afgørende vis påvirker arbejdsmiljøet. Projektet belyser, hvordan de sociale relationer og faglige standarder i arbejdet forandres med indførelsen af organisations- og samarbejdsformer som team- og projektorganisation, og hvad dette betyder for trivsel og mistrivsel. Desuden ser projektet på medarbejdernes egen forståelse af det gode arbejdsmiljø, og deres strategier for at skabe det, for derigennem at høste viden om mulige forebyggelsesstrategier. En nyhedsværdi ses tillige i projektets anvendelse af *dybtgående etnografiske feltarbejdsmetoder* kombineret med dokumentstudier, samt at projektet gennemføres i et *tværfagligt og tværinstitutionelt forskningssamarbejde*, hvor denne tværfaglighed kan bidrage til nye erkendelser omkring

teamarbejde. Dette kan bruges i det forebyggende arbejdsmiljømæssige arbejde, bl.a. eksemplificeret gennem udviklingen af *uddannelsesværksteder* som en måde at udfordre de enkelte arbejdspladser kulturelle selvfølgeligheder med henblik på at skabe nye handlemuligheder.

6. Referencer

Ahrenkiel, Annegrethe, Betina Dybbroe og Finn Sommer (2008): *MED-indflydelse på faglig kvalitet og arbejdsmiljø-erfaringer fra sundhedsfeltet*. Tidsskrift for Arbejdsliv: Psykisk arbejdsmiljø, 10(4): 28-42.

Andersen, N.Å. & Born, A. (2001):: *Kærlighed og omstilling*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Frederiksberg.

Andersen, Vibeke & Buch, Anders (2014): *Samarbejde og samarbejde – teamarbejdets idealer og realiteter* i Gjallerhorn nr. 19, 2014

Argyris, Chris (1998): *Empowerment: The Emperor's New Clothes*, Harvard Business Review, May-June 1998 .

Arneson, H. & Ekberg, K.(2005): *Evaluation of empowerment processes in a workplace health promotion intervention based on learning in Sweden*. Health Promotion International, 20(4):351-359.

Aronsson, G. (1985): *Arbetsinnehåll-handlingsutrymme-stressreaktioner. Teorier och fälltstudier*. Stockholm: Psykologiska Institutionen. Stockholms Universitet.

Bovbjerg, K.M . (2011): *Stress et begreb i bevægelse* i Bovbjerg, K.M.(red.): Mod og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser. Aarhus Universitetsforlag.

Bovbjerg, K.M. (2006): Teams and Collegiality in Educational Culture, In *European Educational Research Journal*, Volume 5, Number 3 & 4, 2006

Bovbjerg, K.M. & Sørensen, M. S.(2009). *Collegiality and teamwork: two logics in educational teamwork*, Nordisk Pedagogik nr.1 .

Buch, A., Andersen, V. & Sørensen, O., 2009: *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. Dansk Jurist- og Økonomforbunds Forlag.

Buch, Anders & Andersen, Vibeke (2013): *Coordination and Collaboration in Engineering Work Practices*. In Tom Børsen (red.): What is Techno-Anthropology? Serie om Lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser/Series in Transformational Studies. Aalborg Universitetsforlag, s. 203-231.

Buch, Anders & Andersen, Vibeke (2015): *Team- and Project work in Engineering Practices* In: Nordic Journal of Working Life Studies Supplementary Issue: Practice based approaches to working life studies. Vol. 5. No. 3a. October 2015.

Ellström, Per-Erik (1996). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Ellström, Per-Erik (2012): *Läring i spændingsfeltet mellem produktionens og udviklingens logik*. I Illeris, Knud: 49 Tekster om læring. Samfundslitteratur.

Gustavsson, M. (2008): *Hälsofrämjande på en akutklinik – lärande genom arbetsplatsbaseret utvecklingsarbete*. I Dybbroe, B., Jørgensen, C.J., Sørensen, O. (red.): Tema: Sundhed og sygdom – sundhedsfremme og nedslidning på arbejdet. Tidsskrift for Arbejdsliv, 10(2): 46-60.

Huckman, R.S.; Staats, B.R. & Upton, D.M. (2009): *Team Familiarity, Role Experience, and Performance*. Management Science. Vol. 55, No. 1 (Jan., 2009), pp. 85-100

Hvenegaard, H. (2000): *Ansvar og udvikling gennem selvstyrende grupper. Hvorfor lykkedes det ikke - og hvad kan vi lære af det?* Forsøg i Den Sociale Ankestyrelse. Casa.

Hvenegaard, H.; Jessen, H. & Hasle, P.: (2003): *Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?* Frydenlund.

Hvid, H. & Møller, N. (1992): *Det udviklende arbejde*. København: Fremad.

Juul, Ida (2015): *Diskurser om indførelse af lærerteam på erhvervsuddannelserne*. I Tidsskrift for Arbejdsliv. No. 3, 2015.

Juul, Ida (2013a): *Arbejdsrapport 1: Team var svaret - men hvad var spørgsmålet? En dokumentationsanalyse af baggrunden for indførelsen af team i erhvervsskolesektoren*. Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet

Juul, Ida (2013b): *Arbejdsrapport 2: Teams på godt og ondt.: Forventninger til og vurderinger af indførelsen af lærerteams i erhvervsuddannelsessektoren - en dokumentationsanalyse*. Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet

Kamp, Annette (2011): *Mening i arbejdet: For lidt, for meget til forhandling?* Tidsskrift for Arbejdsliv.13, s. 8-27.

Kamp, Annette & Dybbroe, Betina (2013): *Hvad tæller, hvem tæller? – standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien*. Tidsskrift for Arbejdsliv, Vol. 15, Nr. 4, 2013. S 42-58.

Kamp, Annette & Dybbroe, Betina (2015): *Struggles of professionalism and emotional labour in standardized mental health care*. In: Nordic Journal of Working Life Studies. Special theme: Welfare Professions in Transition. Vol. 5. No. 4. December 2015.

Marcus, Georges, 1995: *Ethnography in/of the world system: The emergence of Multi-Sited Ethnography*. In Annual Review of Anthropology, 1995. 24: 95-117

Mathiesen, K. & Hvenegaard, H. (1999): *Nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere i staten*, i Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 3.

Metall (1985). *Det goda arbetet*, Huvudrapport från programkommittén om industriarbetets värde och villkor presenterad vid Svenska Metallindustriarbetareförbundets kongress 1 - 7 september 1985.

Nielsen, F. & Andersen, V. (2004): *Selvledelse under systemkontrol*. Nielsen, Flemming og Vibeke Andersen (2004): *Selvledelse under systemkontrol* i: Andersen, V.; Clemaide, B. & Højrup, S.: Læringsmiljøer på arbejdspladsen. Roskilde Universitetsforlag/Learning Lab Denmark

Nielsen, K., Randall R, Yarker J & Brenner S-O, 2008: *The effects of transformational leadership on followers' working conditions and well-being*. Work and Stress, 22, 16-32

Olsén, P. (2008): *Hvis vi bare ku' få fred til at passe vort arbejde... 'Om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø*. Tidsskrift for Arbejdsmiljø, 4: 43-58.

Parsons, J. (1951): *The social system*. The Free Press of Glencoe. Collier-Macmillan Limited, London

Kristensen, T.S. (2010): *Trivsel og Produktivitet – to sider af samme sag*. HK Danmark.

Lave, Jean, & Wenger, Etienne (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Raastrup Kristensen, A. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv*. Gyldendal Business.

Ryberg, M. & Pedersen, D. (2013). *Teamorganisering i studieretningsgymnasiet - mere selvledelse mere standardisering*. Tidsskrift for arbejdsliv, (4), pp.27-41.

Thorsrud, E. & Emery, F., (1970): *Mod nye samarbejdsformer. Eksperimenter i industrielt demokrati i Norge*. København: Hasselbalch.

Weber, M. (2007): *Videnskaben som levevej (1919)* i Kristensen, J.-E. (2007). *Ideer om et universitet (135-159)*. Aarhus Universitetsforlag.

Wenger, Etienne (1998): *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

7. Projektet er støttet af Arbejds miljø forsknings fondet

Projektet er udarbejdet fra 2011 – 2015 med støtte fra Arbejds miljø forsknings fondet og med medfinansiering fra Danmarks Tekniske universitet, Roskilde Universitet, Aarhus Universitet og Aalborg Universitet.

Forskerteamet har bestået af:

Lektor og projektleder Vibeke Andersen, først DTU Management, siden Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Lektor Anders Buch, først DTU Management, siden Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, Professor Betina Dybbroe, PAES, Roskilde Universitet.

Lektor Annette Kamp, ENSPAC, RUC.

Lektor Peter Koudahl, først Aalborg Universitet siden Professionshøjskolen Metropol. Fra 2012.

Lektor Ida Juul (DPU, Aarhus Universitet). Fra 2012.

Adjunkt Marianne Sørensen (DPU, Aarhus Universitet). Til 2012.

Lektor Kirsten Marie Bovbjerg (DPU, Aarhus Universitet), som døde af kræft i en alt for ung alder kort inde i projektforløbet. Til 2012.

Denne rapport er forfattet af Vibeke Andersen, der har fungeret som projektleder på TiT projektet – Trivsel i Teams. Rapporten bygger på arbejds papirer og publikationer, som er skrevet i regi af dette projekt med bidrag fra alle involverede i projektet.

November 2016