

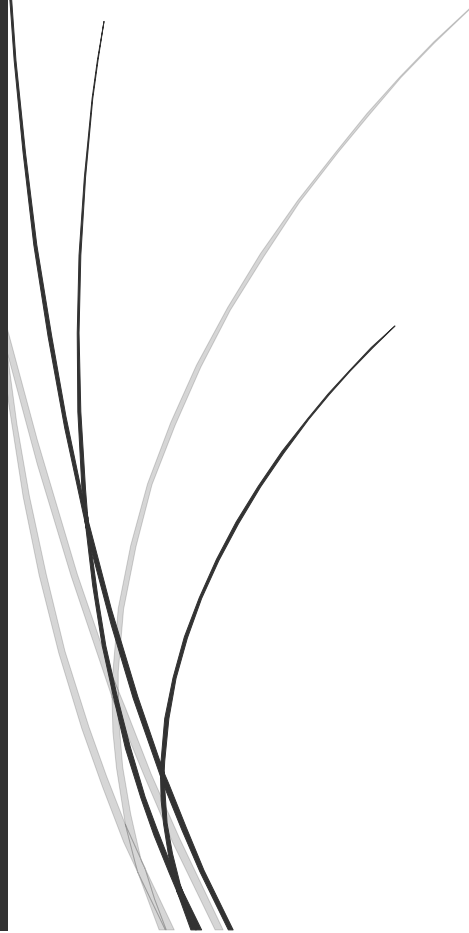


27-01-2016

Systemisk tilgang

Ok-centret Enghaven

Dennis Skaarup Mortensen
OK FONDEN





Systemisk tilgang på Enghaven

Enghaven har valgt at tage udgangspunkt i systemisk tænkning og filosofi, som overordnet referenceramme, både i forhold til ledelse og den behandlingsmæssige tilgang. Den systemiske tankegang tilbyder en rummelig referenceramme, idet den systemiske tænkning som udgangspunkt er inkluderende og tænker at der er mange perspektiver på virkeligheden. De forskellige perspektiver tænkes alle at rumme en vigtig del af "sandheden". Omvendt kan intet perspektiv siges at have patent på den endelige og hele sandhed. Den systemiske ramme giver derfor også mulighed for at inkludere mere specifikke og specialiserede tilgange i behandlingen, fx psykodynamisk tænkning, kognitive behandlingsformer, kropsterapeutiske tilgange, medicinske tilgange, adfærdsterapi osv. Den systemiske tænkning tilbyder ikke kun en metafilosofisk forståelsesramme, men er også en "anvendt" teori, idet den systemiske også tilbyder konkrete terapeutiske værktøjer, der bruges i det daglige arbejde med beboerne og i ledelsesmæssigt ift. til fx personaleledelse. Konkret udmønter dette overordnede valg af systemisk tilgang sig i, at alle fastansatte behandler-personaler gennemgår en 1 år lang systemisk efteruddannelse. Denne uddannelse giver alle personaler et fælles værdi- og tankegrundlag, samtidig med at alle personaler hermed også får et sæt systemiske værktøjer med sig i arbejdet.

Et særkende for den systemiske tankegang er, udover den førnævnte "multivers" tænkning, også særligt kendetegnet ved at tænke i "systemer" frem for i "individer". Det betyder at intet kun kan anskues og forstås isoleret, men at man er nødt til at medtænke sammenhænge og gensidige relationelle påvirkninger. Videnskabsteoretisk befinder vi os altså i en socialkonstruktionistisk kontekst. Det socialkonstruktionistiske perspektiv bygger på den opfattelse, at vores sansning af verden ikke er objektiv, men derimod en konstruktion. Ifølge socialkonstruktionismen foregår erkendelsen af virkeligheden gennem sociale processer. Og her er sproget den centrale kontekstuerende kraft, hvor især sproget og måden vi taler sammen om verden og tingene, er det, som konstruerer virkeligheden. Den systemiske tilgang i en socialpsykiatrisk kontekst, betyder bl.a. at vi ikke ser på sygdomsdiagnoser som en endelig dom eller sandhed hvad angår et individs tilstand og fremtidsprognose. Tidligere kunne diagnosen skizofreni, således være en altomfattende livstids dom til psykisk sygdom, og ingen, eller få fremtidige muligheder for at udvikle sig og komme sig af sygdommen. I en systemisk sammenhæng, ses diagnosen derfor kun



som et øjebliksbillede på nogle symptomer, som et individ på et givet tidspunkt fremviser. Diagnosen, som en læge har stillet, siger ikke noget om individet på et dybere plan og har derfor ikke heller ikke nogen særlig betydning ift. individets fremtidsperspektiver. Populært kan man derfor sige, at et individ fx kan siges at **have** en skizofreni lidelse på et givet tidspunkt, i modsætning til tidligere, hvor man ville sige at personen **er** skizofren. Denne lille forskel har en kæmpe betydning, idet at man kan slippe af med en lidelse (hvad mange heldigvis også gør), hvorimod man kan ikke løbe fra noget man **er**.

Teori

En af de første skikkelser til den systemiske teori er blevet formet af Karl Ludwig von Bertalanffy, som udviklede "General Systems Theory." Bertalanffys teori omkring generelle systemer, omhandler komplekse uafhængige og åbne systemer, som verden er opbygget af (Molly-Søholm, Willert, Stegeager, & Damsgaard, 2012). Bertalanffys teori omkring systemer kan virke abstrakt, men flere teoretikere har arbejdet videre med de systemiske tanker heriblandt Bateson og 4 italienske familieterapeuter kendt som Milanogruppen. Bateson beskriver at kommunikationen som det centrale omdrejningspunkt for systemteoriene, mens de 4 italienere i Milanogruppen udformede systemteori til familieterapeutisk praksis. Milanogruppen lavede værktøjer til konkret samtalepraksis ud fra komplekse epistemologiske forståelser, og har derved bidraget til den klassiske system teori. Familien opfattede de som et system, hvor interaktionerne familiemedlemmerne imellem **er** systemet. For at indsamle oplysninger omkring familiens samspil og system, kan der spørges ind til relationer, adfærd og opfattelser af hinanden i familien eller en persons omverden (Molly-Søholm et al., 2012). Ud fra denne tilgang "bor" problemer ikke i individer, men i samspillet og mønstre indenfor fx familiesystemet.

Ud fra de systemiske teoretikere og udviklingen af systemteoriene, bliver anvendelsen af systemisk tankegang koblet til teknikker inden for samtaleterapi og kommunikation. I den systemiske tankegang prøver man således, at finde ud af hvilke problemer der findes i et individs system, og dette gøres ud fra bestemte spørgeteknikker. Teknikkerne går meget overordnet ud på, at vise anerkendelse, neutralitet og nysgerrighed, frem for at have en ledende og styrende tilgang. I bestræbelserne for at kunne være til hjælp, bruges derfor spørgeteknikker, da spørgsmål



fremmer refleksionen og "kalder" på svar, så individet for en ny eller udvidet forståelse af egen situation og derved får øje på nye handlemuligheder (Moltke, Moltke, & Molly, 2009).

I forbindelse med samtaler, bliver der i den systemiske tankegang også anvendt en narrativ tilgang. Narrativitet omhandler fortællinger, og hvordan vi oplever og forstår vores verden igennem vore fortællinger og fortolkninger. Fortællingerne er med til at skabe sammenhæng i oplevelsen af os selv og vores omverden. Måden at fortælle om en begivenhed, har en afgørende indflydelse på hvordan man oplever begivenheden. Forskellige personer kan således opleve den samme begivenhed helt forskelligt (Moltke et al., 2009). Den narrative teori kan bruges til at udfolde alternative fortællinger og historier omkring den enkelte person, frem for at personen sidder fast i den samme dominerende fortælling omkring vedkommendes personlighed. Fx har mange med en psykiatrisk sygdomsdiagnose, fortællinger præget af nederlag og magtesløshed knyttet til deres identitet og selvopfattelse. Disse fortællinger kan i mange tilfælde "omskrives" til fortællinger, hvor hovedpersonen får en mere positiv rolle at spille og herved langsomt får fat i ressourcer til at genvinde kontrollen i eget liv.

På den måde kan det hjælpe med at nedbryde de internaliserede magtstrukturer som styrer et individs egen fortælling (Moltke et al., 2009). Et andet grundlæggende begreb i den narrative tilgang er "eksternalisering". Med eksternaliseringen skilles person og problematik ad, og derfor kan en person og terapeut sammen kigge objektivt på problemet, og på den måde fælles finde løsninger at arbejde med (Moltke et al., 2009). "*Problemet er problemet*", i modsætning til en mere individualiserende tilgang, hvor problemet tænkes at ligge i personen og personen hermed selv er *problemet*. Jf. forskellen mellem at *have* en skizofrenilidelse og *være* skizofren.

Systemisk tænkning bygger videnskabsteoretisk på konstruktivisme og socialkonstruktivisme. Konstruktivisterne mener at en person selv skaber den virkelighed personen lever i. Individet konstruerer selv sammenhænge og opfattelser af ting i livet ud fra personens autopoiesis (se senere for definition). Den måde en person skaber konstruktioner på, er den måde vedkommende forstår verden, og på den måde giver mening. Derfor kan en persons virkelighed ikke aktivt styres af andre, men kun påvirkes, ved at "forstyrre" personen, så som at stille bestemte spørgsmål der inviterer personen til nye perspektiver på virkeligheden. På den måde kan personen hjælpes til at



tænke over sin virkelighedsopfattelse, og måske se noget som vedkommende ikke kunne se før(Lundby, 2000).

Socialkonstruktionisterne mener, at vores virkelighed bliver skabt i vores sociale sammenhænge fremfor af individet selv. Her er det de ting vi oplever og gør sammen, samt dialogen imellem mennesker, som er med til at forme vores virkelighedsopfattelse og dermed også vores selvopfattelse og identitet. På den måde organiseres og forstås virkeligheden igennem de historier vi fortæller. Med dette syn betragtet findes der heller ingen grundlæggende sandheder omkring mennesker(Lundby, 2000).

I teorien om systemer, sociale konstruktioner, og observationen af disse, er det relevant også at se på begrebet kybernetik. Kybernetik er en teori omhandlende kontrol- og styringsmekanismer for dyr, mennesker og maskiner. Der skelnes mellem 1. og 2. Ordens kybernetik. I 1. ordens kybernetikken tænkes man at kunne observere et system objektivt, uden at påvirke systemet. Denne tankegang bruges fx meget i den naturvidenskabelige verden, fx når man skal teste medicinalprodukter. Her er det vigtigt at man ikke påvirker udfaldet af forsøget, dette gør ved at man typisk anvender randomiserede dobbelt blindtest. I 2. Ordens kybernetikken tænker man at observatøren ikke kan skilles fra systemet, og derfor ved sin observation vil påvirke systemet på den ene eller anden måde. Derfor bliver observatøren ved sin tilstedeværelse og interaktion også selv en del af systemet(Moltke et al., 2009). I denne tankegang bliver det således meget vigtigt hvilken forforståelse og hypoteser terapeuten møder klienten med.

Med afsæt i kybernetikken, er det relevant også at kigge på begrebet "autopoiesis". Den autopoietiske tankegang ligger sig op af konstruktivismen. Det kommer fra de græske ord autos og poiesis, og betyder tilsammen selv-skabelse. På den måde hælder det til den konstruktivistiske opfattelse, hvor individet selv skaber dens virkelighed. Man kan sagtens, ud fra et autopoietisk synspunkt modtage viden og opfattelser fra andre individer, men måden individet konstruerer denne viden, vil være ud fra personens forudfattede meninger, opfattelser, præmisser og egen logik. Man kan på denne måde ikke "putte" nye tanker og opfattelser "ind" i en person, men man kan ved sin måde at møde personen (og specielt via sin måde at stille spørgsmål), lave en "forstyrrelse" af personens forudfattede opfattelser og holdninger m.v., således at personen, så at sige, selv "finder frem til" nye måder at forstå sig selv og sin verden på. Disse "nye måder" vil altid

være i overensstemmelse med systemets "egen indre logik". Man kan derfor ikke ud fra et "ekspert perspektiv" overføre den "korrekte" opfattelse og dermed løsning, til klienten. Man taler om at terapeuten skal indtage en "bevidst uvidende" holdning for på bedst mulige måde at hjælpe klienten med at "finde sin egen lokale sandhed og løsning på problemerne" (Moltke et al., 2009). Den måde personen lærer på, og hvad vedkommende lærer, kan derfor ikke dikteres af en udenforstående ekspert., og det er derfor nødvendigt at skabe refleksion for at ændre på tingene, eller opdage og lære nye ting (Molly-Søholm et al., 2012).

Systemisk ledelse

Den systemiske teori arbejder på flere niveauer. De ovennævnte teoretiske og praktiske overvejelser gælder også i en systemisk tilgang til ledelse. Den mindste enhed i ledelse kan siges at være *beslutningen* (Ole Thyssen, 2007), ud fra forståelsen af at alt kunne være anderledes og der ikke findes en endelig sandhed og dermed den *rigtige* beslutning. Ledelsen er dermed dømt til at skulle beslutte og vælge vejen og strategien på et overordnet niveau. Heri ligger at man også må beslutte hvad der er et *ledelses beslutningsrum* og hvad der er et *medarbejder beslutningsrum*. Man tænker at for at en organisation fungerer effektivt og udnytter ressourcerne bedst muligt, må man være bevidst om hvem der har beslutningskompetence til hvad. Dette kobler sig op ad domæne teorien.

Domæneteorien tager udgangspunkt i 3 domæner: Æstetikens domæne, produktions domænet og refleksions domænet.

I Produktionsdomænet er kommunikationen handlings-, drifts-, og vaneorienteret og her ses problemer, kommunikation og handlinger objektivt og rationelt. I dette domæne opleves der én sandhed, hvor der kan skelnes imellem rigtigt og forkert. Det er i produktionsdomænet beslutninger træffes og skal følges. Æstetikens eller det personlige domæne, som det også kaldes, repræsenterer personers private holdninger, overbevisninger, værdier og præferencer. Dette domæne indeholder den subjektive vinkel og perspektiverne er ofte mere følelses- og værdiladede. Det sidste domæne, refleksions domænet, tager udgangspunkt i at alle tanker, hypoteser og perspektiver er i spil på én gang. Her er det nysgerrigheden der er i højsædet, her er ingen dumme tanker eller spørgsmål. Dette domæne er ofte i spil i samtaler, som har til formål at skabe ny viden, ny inspiration, se nye sammenhænge og få skabt mening i det tilsyneladende



meningsløse. Her handler det om gensidig dialog frem for en diskussion hvor det handler om at få ret. Her er 2 + 2 ofte mere end 4. Her arbejder man ikke med faste regler, men i stedet med forskellige ligestillede syn på tingene (Molly-Søholm et al., 2012). To væsentlige synspunkter i domæneteori er:

”at et problem ikke kan løses i samme domæne som det er skabt i, og at professionel udviklingspraksis kræser, at hjælperen (eksempelvis lederen) kan arbejde i alle tre domæner” (Molly-Søholm et al., 2012).

Refleksionens domæne bruges således ofte til at blive klogere på en sag, æstetikens domæne sætter det indre værdimæssige kompas, for hvad vi foretrækker og i produktionens domæne træffer vi beslutningen og fører den ud i livet.

Viden

Der er ikke lavet meget evidensbaseret forskning på en systemisk tankegang i psykiatrien og dens virkning på mennesker i psykiatrisk behandling. Alligevel er det en udbredt tankegang ved flere psykiatriske behandlere og behandlings- og bosteder (Dybvad Larsen, 2001).

Den systemiske tilgang i psykiatrien, er blandt andet brugt på det socialpsykiatriske center kafferisteriet. På kafferisteriet bevirkede den systemiske tankegang, at deres brugere blev betragtet som personer med psykotisk adfærd, og ikke som psykisk syge. Denne skelnen og dette menneskesyn, er med til at skabe en anderledes og nemmere forståelse for Kafferisteriets brugere (Dybvad Larsen, 2001). Det systemiske grundlag kafferisteriet er opbygget på, er med til at skabe et løsningsorienteret fokus frem for at fokusere på problemer. Forskellige systemiske spørgemetoder er med til at fremme løsninger og styrker, i stedet for at hænge fast i begrænsninger og fiaskoer (Dybvad Larsen, 2001). Disse løsningsfokuserende spørgsmål ses der flere eksempler på i den systemiske litteratur (Penn, 1992) (Molnar & Shazer, 1987).

Den systemiske tilgang på kafferisteriet er også med til at skabe et miljø, hvor medarbejdere prøver på at agere åbent og nysgerrigt overfor problemstillinger, i stedet for at vælge en side og starte en større diskussion (Dybvad Larsen, 2001).

Et litteraturstudie har undersøgt 38 forskellige studier, alle med formålet at beskrive en virkning af systemisk terapi på voksne med mentale lidelser. Studierne som bliver undersøgt, er valgt ud fra forskellige systemiske tilgange, og derfor er det forskellige systemiske teorier som bliver testet. Det er også forskellige psykiatriske lidelser, som personerne i undersøgelserne har, og derved bliver der taget højde for mange forskellige diagnoser. 34 af de 38 studier viser en lige så god eller bedre fremgang ved behandling, sammenlignet med andre evidensbaserede interventioner (von Sydow, Beher, Schweitzer, & Retzlaff, 2010).

Metode

På Enghaven ses den systemiske tankegang, som det overordnede værdigrundlag. Medarbejderne bliver tilbudt et systemisk grundkursus, når de har været ansat i en længere periode. Derved bliver den systemiske tænkning brugt i dagligdagen på Enghaven, både ledelsesmæssigt og i forhold til beboerne. De forskellige systemiske metoder som bliver brugt i dagligdagen på Enghaven, er alle forankrede i et teoretisk grundlag, som medarbejderne er blevet undervist i. Således er der et klart formål med de forskellige systemiske teknikker der bruges i samtaler. Nogle gange kan det handle om at understøtte, anerkende og rumme det som er, andre gange tilsigter metoderne mere at forstyrre og på den måde skubbe på udvikling og forandring.

Ledelsesmæssigt bruges domæneteorien både i ledelsen af ledere og i ledelsen af medarbejderne. Fokus på produktionens domæne er med til at skabe klare retningslinjer og tydelige rammer for arbejdet, så der ikke så let opstår tvivl og usikkerhed. Dette understøtter et miljø med dialog frem for diskussion. Når retningslinjerne er klare, undgås det også at medarbejderne kun skal navigere ud fra deres personlige holdninger og værdier i forhold til arbejdsmæssige problemstillinger. Det reflekterende domæne er med til at understøtte, at medarbejderne deltager aktivt i løsning af problemstillinger i dagligdagen og en generel udvikling af behandlingstilgangen. Ved hjælp af domæneteorien kan lederne, understøtte en generel systemisk tænkning og tilgang i arbejdet.

Personalet bruger også systemiske redskaber når de arbejder med beboerne. De bruger bestemte spørgeteknikker, således at beboerne nemmere kommer til at reflektere over deres situation, og



selv kommer til løsninger, fremfor at personalet sætter dagsordenen. Derved bliver beboerne hjulpet med at få et nyt syn på problemstillinger, og finder nye tilgange til at håndtere dem.

Personalet bruger den systemiske tankegang til at anerkende beboernes perspektiver, og se dem som individer, der gør deres bedste, i deres givne virkelighed. Denne accept er med til at personalet nemmere forstår beboerne, og derved nemmere kan hjælpe dem videre, fx ved hjælp af de specifikke spørgsmålstyper, der hjælper til refleksion. Begrebet *neutralitet* er også væsentlig når medarbejdere og ledere omgås kollegaer og beboere, dette giver en nysgerrighed frem for fastlåste meninger. Dette kan være med til at skabe et konstruktivt lærende miljø, frem for forudindtagede holdninger. Ud over spørgeteknikker, bliver det også brugt reflekterende teams, hvor mindre grupper af medarbejdere og beboere sammen kan finde løsninger.

Måling

Der er lavet interviews med 4 forskellige medarbejdere, som alle 4 har deltaget i og for nyligt afsluttet et systemisk efteruddannelse, som har varet et år, sideløbende med den normale dagligdag.

Personale interviews:

Kurset og implementeringen af den systemiske tankegang har således medført nogle flere kompetencer hos de adspurgte medarbejdere, og det kommer til udtryk ved forskellige udtryk og arbejdsmetoder. Der beskrives hvordan tilgangen til beboerne er blevet nemmere for medarbejderne:

"Det er nemmere, helt klart nemmere. De irriterer mig ikke. Hold kæft det kan jeg ikke være bekendt at sige. Før indimellem, de kunne godt irritere en, det kunne godt sådan lidt blive arh fuck nu må de tage sig sammen. sådan har jeg det ikke mere, overhovedet ikke, for kunne de tage sig sammen, så havde de gjort det, der er ikke nogen der bor her for sjov."

"Lige som at nogle skælder ud, så er det ikke mig de skælder ud på, det er ikke "S" de skælder ud på, det er min position, altså fordi jeg lige er på arbejde den dag"

"For det her med at huske og være neutral og at øøh, det er jo ikke mig som person de taler til, men bare min position, det har ligesom givet mig den mulighed at sætte det lidt på afstand, og holde der her ude i stedet for at tage det ind(...)jeg føler mig ikke ramt mere nej, sådan kan man faktisk sige ja"



På den måde virker det til at medarbejderne nemmere kan tolerere og anerkende beboernes adfærd. Der er større tolerance og bedre forståelse for deres situation. Samtidig kan de se ud over for deres egen person, og ikke blive stødt personligt over beboerne, men derimod acceptere at det er deres position på jobbet, som gør at de kan blive modtaget dårligt, og ikke dem som person. Den systemiske tankegang er på den måde med til at gøre arbejdet med beboerne lettere og mere skånsomt.

Samtidig har den systemiske tankegang også været med til at give medarbejderne værktøjer til nemmere at håndtere konflikter, og forholde sig neutralt til problemstillinger, fremfor oftest at vælge en side på forhånd.

"Jeg bruger min neutralitet meget, forholder mig rigtigt meget neutralt i rigtigt mange sammenhænge, både i forhold til konflikt, men egentligt også sådan, når jeg kører en samtale, jeg bruger ikke mig selv så meget. Det der med at bevare neutraliteten, det er i hvert fald noget som er godt for mig."

"Jeg har fået mange værktøjer også i forhold til, ja både det kommunikative, men sørme også konflikthåndtering."

"Så der har jeg fået flere værktøjer, i hvert fald til, at kunne mere, netop særligt eksternalisering af problemerne, så man kan skille det ad, på den måde, i stedet for at køre ind i det."

På den måde ser medarbejderne problemerne ude fra, og har derfor nemmere ved at hjælpe beboerne med at finde løsninger. Beboernes diagnoser kan også ligestilles med problemer, og på den måde, ligesom ved kafferisteriet, kan beboerne skilles fra deres diagnose, så den ikke bliver en del af dem, men en ekstern ting som der kan arbejdes med.

Det systemiske har også fokus på at medbestemme. Samtidig med at beboerne føler medbestemmelse, kan der også skabes refleksioner ved beboerne, og ændres i deres tankemønstre:

"det er mig som der er katalysatoren og det er dem der ligesom skal gøre arbejdet, i stedet for at nogle gange, så har jeg en handledel som jeg er meget hurtigt til at sige(...)jeg er i hvert fald blevet bedre til at lægge den over på deres side"

"Jeg stiller spørgsmål, så jeg egentligt får det jeg gerne vil have, men det er beboerne der er eftertænksom, så jeg bruger mig selv meget mindre end jeg gjorde."



Det ses tydeligt at det systemiske har været med til at skabe et mere konstruktivt miljø mellem beboerne og medarbejderne. Medarbejderne føler at de nemmere kan hjælpe beboerne til selvhjælp, frem for at komme med færdige løsningsforslag, som alligevel let forkastes, når det ikke er beboernes egne ideer. Det virker generelt på medarbejderne som om, at de har nemmere ved at håndtere beboerne på forskelligvis, og at deres hverdag på jobbet er blevet lidt nemmere, med de systemiske tilgange til tingene.

Beboer interviews:

Der er lavet interview med to beboere, som har kontaktpersoner, der i løbet af deres tid på Enghaven har været på systemisk kursus. Beboerne er blevet interviewet i forhold til den måde de bliver mødt af personalet, hvordan de føler sig forstået og hvordan personalet påvirker dem. Beboerne sætter stor pris på at personalet giver sig tid til at lytte, og i fællesskab finde løsninger på deres problemer. Der bliver givet udtryk for, at på denne måde har beboerne lettere ved at følge nye løsninger, når de er lavet i et samarbejde:

"de hjælper mere så vi sammen kan finde en løsning(...)det skal give mening ellers så gør man det ikke."

"de har været omsorgsfulde i forbindelse med de ting jeg har gået og bøvlet med(...)vi får dæmpet det på en god måde, og det har vi gjort i fællesskab."

"det der har gjort at jeg synes de har hjulpet mig meget er, det er også det der med at de giver sig tid til at snakke, hvis det er at jeg har problemer med et eller andet. Så kan jeg komme ind og snakke, og det er de gode nok til."

Dette viser, at når beboerne bliver hjulpet til refleksion, kan de sammen med personalet finde nye løsninger, som de føler giver mening for dem.

Det ses også i interviewet at beboerne kan have svært ved personalet som ikke benytter sig af den systemiske tankegang, og mere prøver at være styrende over for beboerne:

"altså sådan næsten sætter sig op og bruger sådan næsten børnehavens pædagogik"

"det er sådan noget med at man går rundt og tror man er bedrevidende og sådan nogle ting og sager, så synes jeg godt nok det er lidt øøh, det er lidt trælst"

Dette viser hvor vigtigt det er for beboerne at de bliver mødt på deres premisser, og at de føler sig forstået. Hvis dette ikke er tilfældet, har de svært ved at acceptere personalet. Hermed ikke sagt at beboerne skal diktere hvordan tingene skal foregå, men det er vigtigt at have en tilgang til dem, så de ikke føler sig overset, nedgjort eller autoritetsberøvet.

Konklusion

Personalegruppen virker generelt til at have stor gavn af deres systemiske uddannelse, og flere giver udtryk for, at den systemiske tænkning gør deres arbejde med beboerne lettere for dem. Samtidig er den systemiske tankegang på Enghaven med til at give beboerne en større følelse af medbestemmelse over deres egen hverdag, og de er i samarbejde med personalet behjælpelige med til at finde løsninger på deres problemer.

Litteraturliste

- Dybvad Larsen, H. (2001). *Når rejsen er målet : Metoder i socialpsykiatrisk praksis*. København: Videnscenter for Psykiatri.
- Lundby, G. (2000). *Narrativ terapi. Socialpædagogisk bibliotek* (1. udgave). Kbh.: Gyldendal Uddannelse.
- Molly-Søholm, T., Willert, S., Stegeager, N., & Damsgaard, E. (2012). Systemisk ledelse - teori og praksis. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Molnar, A., & Shazer, S. (1987). SOLUTION-FOCUSED THERAPY: TOWARD THE IDENTIFICATION OF THERAPEUTIC TASKS. *Journal of Marital and Family Therapy*, 13(4), 349–358.
<http://doi.org/10.1111/j.1752-0606.1987.tb00716.x>
- Moltke, H., Moltke, H., & Molly, A. (2009). *Systemisk coaching : en grundbog. Erhvervspsykologiserien* (1. udgave). Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Penn, P. (1992). Feed-forward: future questions, future maps. (family psychotherapy techniques). *Child Welfare*, 71(1), 19.
- von Sydow, K., Beher, S., Schweitzer, J., & Retzlaff, R. (2010). The efficacy of systemic therapy with adult patients: a meta-content analysis of 38 randomized controlled trials. *Family Process*, 49(4), 457. <http://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2010.01334.x>
- Thyssen, Ole (2007). *Værdibaseret Ledelse*(5. udgave). Kbh.:Gyldendal.