

## **Ett bra ledarskap och ett fungerande team**

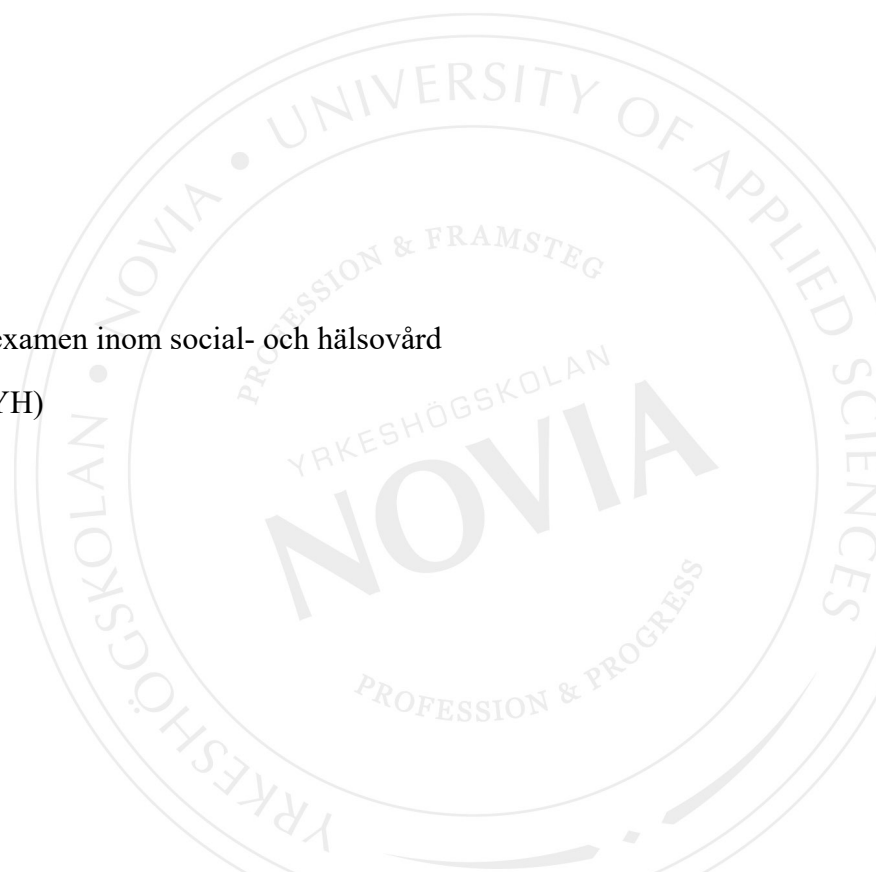
### **En förutsättning för att vården ska fungera**

Josefine Lassfolk

Examensarbete för (YH)-examen inom social- och hälsovård

Utbildning: Sjukskötare (YH)

Vasa, 2020



## EXAMENSARBETE

Författare: Josefine Lassfolk

Utbildning och ort: Sjukskötare, Vasa

Handledare: Rika Levy-Malmberg

Titel: Ett bra ledarskap och ett fungerande team – En förutsättning för att vården ska fungera

---

Datum 27.10.2020

Sidantal 48

Bilagor 2

---

### Abstrakt

Syftet med examensarbetet är att ta reda på vad som behövs för att ett team ska vara välfungerande och vad en ledare behöver för egenskaper för att framgångsrikt kunna leda ett team i rätt riktning.

Skribenten har utgått från Susan Wheelans teori om grupputveckling. Den teoretiska bakgrunden består av litteratur och tidigare forskning kring de berörda ämnena. Skribenten har också inspirerats av Thomas Eriksons och Annika R Malmbergs teorier om de fyra färgerna för att beskriva människors olikheter.

Studien genomfördes kvalitativt och som datainsamlingsmetod använde sig skribenten av semistrukturerade intervjuer som gjordes på ett serviceboende i Österbotten. Sju personer deltog i intervjuerna. Det insamlade materialet analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys.

Studien visar att arbeta i ett mindre team alltid är att föredra. Ett mindre team ökar patientsäkerheten och bidrar till bättre vård. När man arbetar i ett team är det väldigt viktigt att ha gemensamma mål och att alla förstår vad det innebär för att lyckas med arbetet. Att alla vet sin roll och sina uppgifter påverkar teamarbetet positivt.

Informanterna ansåg att ledaren har en mycket viktig roll för att teamet ska kunna uppnå sina mål. För att lyckas med sitt ledarskap måste en ledare vara rättvis, lojal, diplomatisk, ärlig, kunna lyssna, våga säga till, vara stresstålig, positiv och initiativrik. Ledaren ska kunna se de individuella behoven och göra att personalen känner sig trygg. Ledaren måste stöda sina medarbetare och låta dem utvecklas inom sitt område.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: Teamarbete, ledarskap, vård

---

# BACHELOR'S THESIS

Author: Josefine Lassfolk

Degree Programme: Nurse, Vaasa

Supervisor: Rika Levy-Malmberg

Title: Good leadership and a functioning team - A prerequisite for care to function

---

Date 27.10.2020

Number of pages 48

Appendices 2

---

## Abstract

The aim of this thesis was to find out what is needed for a team to be well-functioning and what qualifications a leader needs to be able to successfully lead a team in the right direction.

Susan Wheelan's theory of group development was used as the theoretical foundations of the study. The theoretical background consists of literature and previous research on the topic concerned. The writer was also inspired by Thomas Erikson's and Annika R Malmberg's theories about the four colours to describe people's differences.

The study is qualitative and data collection took place through semi-structured interviews conducted at a service housing in Ostrobothnia. Seven people participated in the interviews. The collected data was analyzed by using qualitative content analysis.

The study shows that working in a small team is always preferable. A smaller team increases patient safety and contributes to better care. When working in a team, it is very important to have common goals and that everyone understands what it means to succeed with the work. The fact that everyone knows their role and tasks has a positive effect on teamwork.

The informants considered that the leader has a very important role for the team to be able to achieve their goals. To succeed in one's leadership, a leader must be fair, loyal, diplomatic, honest, able to listen, dare to speak, be stress-resistant, positive and enterprising. The leader must be able to see the individual needs and make the staff feel safe. The leader must support his employees and let them develop in their field.

---

Language: Swedish

Key words: Teamwork, leadership, nursing

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Syfte och frågeställning.....	2
3	Teamarbete .....	2
3.1	Team - en helhet som är större än dess individer .....	2
3.2	Tydliga roller och förståelse för andras yrkesroller .....	3
3.3	Gemensamma mål .....	4
3.4	God kommunikation .....	4
3.5	Gruppens storlek.....	5
4	Olika beteendestilar.....	6
4.1	DISA-modellen .....	6
4.2	Röd beteendestil.....	7
4.3	Gul beteendestil.....	7
4.4	Grön beteendestil.....	8
4.5	Blå beteendestil .....	8
4.6	Utvecklar relationer och förbättrar kommunikationen.....	9
5	Ledarskap.....	9
5.1	Definitionen av ledarskap .....	9
5.2	Egenskaper hos en ledare .....	10
5.3	Att vara ledare inom vården .....	11
5.4	Effektivt ledarskap .....	12
6	Teoretiska utgångspunkter .....	12
6.1	Tillhörighet och trygghet.....	13
6.2	Opposition och konflikt.....	13
6.3	Tillit och struktur.....	13
6.4	Arbete och produktivitet .....	14
7	Metod .....	14
7.1	Urval av informanter .....	15
7.2	Intervju .....	16
7.3	Kvalitativ innehållsanalys .....	16
7.4	Etiska överväganden .....	17
8	Resultatredovisning.....	17
8.1	Teamets storlek har betydelse .....	18
8.2	Styrkor och svagheter .....	19
8.3	Gemensamma mål .....	20
8.4	Att komplettera varandra.....	21

8.5	Kommunikation .....	21
8.6	Positiva och negativa sidor med att arbeta i team.....	23
8.7	Att veta sin roll i teamet.....	25
8.8	Egenskaper som behövs hos en ledare.....	25
8.9	Ledarens roll för att teamet ska uppnå sina mål.....	26
9	Återkoppling av teorin .....	27
10	Diskussion.....	31
11	Metoddiskussion .....	31
12	Resultatdiskussion .....	32
13	Slutledning.....	37
	Källförteckning .....	38
	Bilaga 1 .....	42
	Bilaga 2.....	43

## 1 Inledning

Effektivt teamarbete och god kommunikation är avgörande för patientsäkerheten i dagens specialiserade och komplexa sjukvårdstjänster (Ballangrud et al., 2017). Ett dåligt teamarbete kan leda till oförutsedda och potentiellt skadliga konsekvenser och är en av orsakerna till att det sker många fel inom vården som leder till patientskada. Därför är vikten av effektivt teamarbete ännu mer framträdande inom hälso- och sjukvårdssektorn än i andra sektorer (Baylis, 2014).

De senaste åren har det blivit en förbättring men patientsäkerheten är fortfarande ett viktigt folkhälsoproblem. Enligt en internationell studie uppskattar Världshälsoorganisationen, WHO att mellan 3 och 16 % av patienterna som behandlas på sjukhus påverkas av biverkningar på grund av dåligt teamarbete. Sambandet mellan biverkningar och brister i teamarbetet har varit känt under en längre tid, men det är först under de senaste åren som en evidensbaserad förståelse av problemet har utvecklats (Ballangrud et al., 2017).

Bristande kommunikation inom och mellan professionella yrkesgrupper anges vara den vanligaste orsaken till vårdskador inom social- och hälsovård (Sharp, 2012). Det är synd eftersom det är något som skulle gå att förhindra (Baylis, 2014). Bristande kommunikation beror sällan på att någon slarvat eller inte varit uppmärksam, utan man kommunicerar ofta om viktiga saker när man inte är mottaglig att ta emot information (Sharp, 2012).

Som klimatet inom sjukvården ser ut idag, där rättstvisterna mot vårdpersonal ökar, är säkerheten av största vikt. Att samlas regelbundet som ett team och diskutera tillsammans förbättrar kulturen i organisationen, teamarbetet, kommunikationen och har en positiv inverkan på patientsäkerheten (Baylis, 2014).

Ett team består av många olika roller och färdigheter som ska fungera effektivt tillsammans för att kunna leverera bästa möjliga vård (Baylis, 2014) med minimala tilldelade resurser. Det kräver att man känner och har förståelse för sina medarbetare. Man behöver också veta deras färdigheter, förmågor och ha en uppskattning av deras beteendestil (McCabe, 2006).

För att medarbetarna ska kunna samarbeta och dra åt samma håll behövs en ledare. Ledarens roll är att skapa bästa möjliga förutsättningar för verksamheten. När alla samarbetar skapas samverkan och den samlade kompetensen kan utnyttjas för att teamet effektivt ska uppnå sina mål (Larsson et al., 2017).

Skribenten har valt att fördjupa sig inom detta ämne efter att ha upplevt brister i både teamarbetet och ledarskapet på olika arbetsplatser, samt sett hur det påverkat vårdarbetet.

## 2 Syfte och frågeställning

Syftet med examensarbetet är att ta reda på hur man kan göra teamarbete inom vården effektivare och vad man som ledare behöver för egenskaper för att kunna leda en organisation i rätt riktning. Mina frågeställningar kommer att vara:

1. Vilka förutsättningar behövs för att ett team ska vara välfungerande?
2. Vilka egenskaper behöver en ledare för att lyckas med sitt ledarskap?

## 3 Teamarbete

I detta kapitel kommer skribenten att ta upp vad man kan göra för att teamarbetet ska fungera bättre och bli mera effektivt. Det är inte alltid det lättaste att få ihop ett bra team och det är inte bara kunskaper inom området som behövs för att få ett välfungerande team. Man måste också ta i beaktande storleken på teamet och personers beteendestil.

### 3.1 Team - en helhet som är större än dess individer

De senaste årtionden har det blivit allt vanligare att arbeta i team, både inom näringslivet och i den offentliga sektorn (Sandberg, 2006). En av orsakerna till det är att man sett att arbetet blir effektivare när människor samarbetar. En annan orsak är att arbetat idag har nått en sådan komplexitet att det kräver samarbete. Det krävs alltför många färdigheter och alltför stor kunskap för att en enskild individ ska klara av uppgifterna med ett bra resultat. Därför är teamarbete en nödvändighet för att organisationer ska lyckas (Wheelan & Andersson, 2013).

Ordet ”team” har kommit att betyda *en arbetsgrupp som lyckas särskilt bra med sitt arbete* (Sandberg, 2006). Ett team definieras ofta som en grupp människor som arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål (McCabe, 2006). Dessa individer sätts samman för att utföra uppgifter för en organisation och är beroende av varandra i arbetsprocessen för att kunna uppnå organisationens mål. Ett samarbete mellan dem är nödvändigt för att arbetsgruppen ska fungera och kunna kvalificeras som ett team. Samarbetet kan se olika ut beroende på organisationens uppgifter (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

Det är viktigt att veta skillnaden mellan en arbetsgrupp och ett team. En arbetsgrupp består av medlemmar som strävar efter att skapa gemensamma mål och utveckla en effektiv struktur för att uppnå dessa mål. När gemensamma mål har skapats och man har kommit fram till effektiva metoder för att förverkliga dessa mål, blir arbetsgruppen ett team (Wheelan & Andersson, 2013).

### **3.2 Tydliga roller och förståelse för andras yrkesroller**

För att ett team ska kunna fungera så utvecklas det olika roller inom teamet. Detta sker ofta av sig själv och rätt så tidigt i gruppens utveckling. När individer tar sig an olika roller kan man garantera mångfald i gruppen, vilket innebär fördelar när gruppen ska utföra sina uppgifter (Larsson et al., 2017). Det är viktigt att komma ihåg att samspel och olika yrkesgrupper med olika kunskaper behövs för att en organisation ska fungera (Thomson et al., 2015).

Genom att ha kunskap om olika yrkesgrupper och deras uppgifter minskar fördomar och man får större respekt för vad varje yrkes bidrag är till patientvården. När individer känner sig respekterade kan man lättare arbeta tillsammans, fokusera på gemensamma mål, undervisa och lära sig av varandra (Thomson et al., 2015).

När teamet har förståelse för varandra och lär känna varandra utvecklas de snabbt som grupp. Detta i sin tur gör det möjligt för dem att uppnå enastående resultat. De uppnådda resultaten kommer att bilda sin egen belöning och motivation för ytterligare framgång och innan du vet ordet av det kommer du att ha den goda cykeln som resulterar i effektivt teamwork (McCabe, 2006).

Missuppfattningar om roller, arbetsbelastning och ansvar kan bli ett hinder för kommunikationen på en arbetsplats. Om det saknas professionell respekt på arbetsplatsen kan leda till en konkurrens och strävan efter individuella mål, istället för efter gemensamma mål (Thomson et al., 2015).

Stöd från organisationen är också väldigt viktigt för att personalen ska kunna känna engagemang för sin roll. Belöning och stöd gör att teammedlemmarna känner sig värderade och motiverade. Det stärker känslan av laganda, vilket förbättrar arbetstillfredsställelse kraftigt (Baylis, 2014). För att ett team ska kunna arbeta effektivt behöver alla medlemmar tre viktiga saker från hela teamet - respekt, erkännande och belöning. Respekt gör att alla stöder varandra i teamet och maximerar varandras bidrag (McCabe, 2006).



Erkännande gör att teamets individer får en möjlighet att förklara specifika beteenden som motiverar och inspirerar dem och vilka som försvagar och gör dem omotiverad. Belöning innebär att uppmuntra medlemmarna att dela med sig av vilka specifika belöningar som motiverar dem. Att vara medveten om detta gör det möjligt att belöna sina kollegor ut efter hur de vill bli belönade. Med hjälp av detta kan man bygga riktigt givande relationer och maximera teamets effektivitet (McCabe, 2006).

### 3.3 Gemensamma mål

Den viktigaste egenskapen som gör ett team högpresterande är att medlemmarna har en klar bild av teamets mål (Wheelan, 2013). Alla medlemmar behöver i ett tidigt skede förstå vad de ska åstadkomma och förstå vikten av att samarbeta kring sina olika kompetenser och perspektiv. Enligt forskning måste målen som man ska uppnå vara tydliga och utmanande. Tiden för att uppnå olika delmål bör hållas relativt korta för att medlemmarna kan hålla fokus och känna att det de gör just nu är aktuellt (Lundin & Lallo, 2019).

Att alla medlemmar i en grupp har en klar bild av teamets mål är inte alltid självklart. Många gånger vet samtliga gruppmedlemmar vilka målen är, men de har olika uppfattningar om vad som krävs för att uppnå dem. Fast man använder samma ord kan dessa ord betyda olika saker för olika människor (Wheelan, 2013).

Inom vården är det speciellt viktigt att ha gemensamma mål och sträva mot bästa tänkbara vård, med hög säkerhet. Om en i teamet börjar agera självständigt vid sidan av de gemensamma besluten, påverkar det hela teamet negativt (Sharp, 2012).

### 3.4 God kommunikation

Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare* och betyder att göra gemensamt. Kommunikation är en process som ständigt pågår när människor möter varandra och byter information om olika saker (Magnusson, 2014). Kommunikation är inte bara ett sätt att ta emot och sända information. Alla som är inblandade i kommunikationen har egna referenser, tolkningar och erfarenheter (Svenska sjuksköterskeföreningen, 2017).

*”Mänsklig kommunikation består av ett utsändande och mottagande av verbala och icke-verbala budskap mellan två eller flera personer.”* (McCabe & Timmins 2015, p.15)

Andra orsaker till bristfällig kommunikation inom vården är stress och ansträngd arbetsmiljö. När stressen ökar blir vi mindre rationella, kanske irriterade och risken ökar för att kommunikationen med omgivningen brister. Detta leder till ökad risk för avvikelser och nedsatt patientsäkerhet (Sharp, 2012). Det ger även sämre förutsättningar för personcentrerad och jämlik vård, patienter och närstående får inte tillräckligt med information, rapportering och hantering av avvikelser och risker fungerar inte optimalt (Svenska sjuksköterskeföreningen, 2017).

Den fysiska miljön inom hälso- och sjukvården är ofta fylld av mycket ljud. Telefoner som ringer, höga röster, pipande från medicinteknisk utrustning och skrammel från sköljrum. En tystare miljö kan förbättra förutsättningarna för en effektiv kommunikation (Sharp, 2012). Försäkran om patientsäkerhet och kvalitetsvård bör vara det yttersta målet för all vårdpersonal. För att kunna uppnå säker vård av hög kvalitet så krävs det en effektiv kommunikation mellan alla medlemmar i vårdteamet (Thomson et al., 2015). Utan kommunikation kan man inte arbeta effektivt eller ändamålsenligt (Lambert & Steward, 2007).

### **3.5 Gruppens storlek**

Sökandet efter den bästa gruppstorleken är vanligt i praktiskt arbete. Den ideala storleken beror helt på vilka uppgifter som ska utföras och vilka resurser som finns (Larsson et al., 2017). För att det ska bli en grupp behövs det minst tre personer. Det övre antalet är svårare att ange, men man brukar sätta gränsen vid 10-12 personer. Anledningen till det är för att man ska kunna använda de resurser som gruppen har och ge möjligheter för alla i gruppen att engagera sig (Jonsson, 2015).

I en mindre grupp har varje medlem större utrymme, vilket underlättar känslan av närhet och sammanhållning. Genom att medlemmarna lär sig att "läsa av" varandra ökar förutsägbarheten och tryggheten. Det gör att möjligheterna till feedback och bekräftelse ökar. En liten grupp kan ha lättare att balansera både uppgifter och relationer (Larsson et al., 2017). Man lär känna varandra bättre i gruppen och det finns utrymme att kunna vara sig själv (Jonsson, 2015).

En större grupp upplevs ofta som opersonlig och anonym (Lundin & Lallo, 2019). Den kan också vara lite skrämmande när det man säger och gör bedöms av flera. En del reagerar

genom att bli aktiva och försöka få sin röst hörd och andra förhåller sig passiva. I en större grupp är det lättare att luta sig tillbaka och låta andra sköta jobbet. Det kan bero på rädslor, att man är omotiverad eller att man känner sig osäker på uppgifterna (Larsson et al., 2017).

En grupp med fler personer innebär också att det finns mera viljor, flera olikheter i gruppen och möjligheten att hålla kontakt med alla minskar. Det kan leda till att det bildas undergrupper, både arbetsmässigt och socialt (Jonsson, 2015). Man har också sett att teamarbetet och kommunikationen är mer utmanande i stora team som omfattar en mängd olika individuella roller (Baylis, 2014).

## **4 Olika beteendestilar**

Vägen till ett bra team går inte bara ut på att hitta personer med rätta och olika kompetenser inom området. Det behövs naturligtvis också, men man ska även ta i beaktande deras beteendestilar. Deras egenskaper är lika viktiga som deras individuella erfarenheter och kunskaper. Beroende på vilka beteendestilar man söker beror på vad teamet ska åstadkomma (Thomas, 2019). Därför har skribenten valt att ta upp olika beteendestilar för att veta vad man ska vara uppmärksam på. Till sin hjälp har skribenten valt att använda sig av DISA-modellen.

### **4.1 DISA-modellen**

Modellen är en teori som bygger på William Moulton Marstons forskning från år 1928. Marston utvecklade denna modell för att hjälpa människor att förstå sig bättre på andra människor och sig själva. Det är en teori om mänskligt beteende som hjälper individer att göra medvetna beslut om hur man kan anpassa sitt eget beteende med andra (DISC-analys, 2019). Den är väldigt enkel att förstå och går ut på att man antingen delar in människor i fyra färger eller pusselbitar. I denna studie använder skribenten sig av de fyra färgerna; röd, gul, grön och blå (Erikson, 2014).

Malmberg (2017) menar att alla har de fyra färgerna i sig, men beroende på hur mycket man har av de olika färgerna resulterar i att vi kommunicerar, prioriterar, beslutar och samarbetar på olika sätt. De olika färgerna förklarar olika beteendestilar. Färgen röd för dominans, gul för inspirerande, grön för stabilitet och blå för analytisk. Därav namnet DISA-modellen (Erikson, 2014). För att få en bättre förståelse för de olika färgerna har skribenten valt att beskriva de olika beteendestilarna i följande kapitel.

## 4.2 Röd beteendestil

Den röda personen kännetecknas med ordet dominans. De är väldigt rak på sak, bestämda, drivande och ambitiösa. De är oftast väldigt viljestarka och målmedvetna. Den röda fattar snabba beslut och uppträder självsäkert. Något som de prioriterar är resultat och att slutresultatet ska vara väldigt bra. De älskar utmaningar och vill helst alltid vinna. De letar hela tiden efter nya sätt att maximera sin effektivitet (Erikson, 2014). För andra personer upplevs röda personer som krävande, otåliga och kritiska. Som ledare är de väldigt kraftfulla och beslutsamma (Erikson, 2018).

Det ska arbetas i snabb takt mot ambitiöst uppsatta mål (Erikson, 2014). De kännetecknas av att ge order och riskerar att vara väldigt egoistiska och pusha andra människor allt för hårt. Något som är väldigt obehagligt för en röd person är att vara beroende, bli styrd av andra och misslyckas. Deras kommunikationsstil är väldigt snabb, kortfattad och målinriktad (DISC-analys, 2019).

## 4.3 Gul beteendestil

Gula personer är kända för sitt inflytande. De är otroligt öppna, utåtriktade, optimistiska och energiska (Erikson, 2014). Gula personer har också talets gåva. Livet ska upplevas med alla sinnen. De vill röra, lukta, se och smaka. De är ivriga och uppspelta över nya möjligheter. När de berättar något gör de det med ljudeffekter, uttrycksfulla metaforer och vilt gestikulerande armar (Malmberg, 2017). Det slutar ofta med att de glömt var poängen var med det de just berättade. Gula personer är oftast populära och initiativtagare. Något som de har svårt med är att fullfölja påbörjade arbetsuppgifter och projekt. Det är även dåliga lyssnare och för omgivningen kan det gå till överdrift med alla deras känslor och iver (DISC-analys, 2019).

Som ledare är de motiverande, ivriga, optimistiska och villiga att ta risker om det gäller kreativa idéer. De har en tendens att vara oberäknliga och splittrande, och ser inget behov av att tänka på konsekvenserna. Omgivningen kan ibland uppfatta gula personer som självupptagna, slarviga och obetänksamma (Erikson, 2018). Något som gula personer upplever som obehagligt är att stå utanför gemenskapen, att få ett nej eller att bli avvisad. De viktigaste för en gul person är kommunikation. Deras kommunikationsstil är entusiastiskt, övertalande, mångordig, verbal och humoristisk (DISC-analys, 2019).

#### 4.4 Grön beteendestil

Gröna personer då igen är de som är stabila. De är mer försiktiga och tankfulla än utåtriktade och sociala. Gröna personer är ärliga, vänliga, varma och mycket goda lyssnare. De accepterar andra som de är, även de som arbetar i mindre snabb takt. De prioriterar stöd av andra och de föredrar att man är pålitlig och uppriktig (Erikson, 2014). Grön beteendestil kännetecknas av att de är specialister eller att de åstadkommer saker. Som ledare är de inkluderande och ärliga. De får andra som de samarbetar med att fatta beslut som gynnar alla. Något som kan vara ett problem för dem är att det ibland litar för mycket på andra och kan vara alltför passiva. De här gör att vissa personer kan utnyttja deras tålmod och stöd (DISC-analys, 2019).

Något som gröna personer upplever som jobbigt är otrygghet, irritationer och konflikter. De söker trygghet, säkerhet, uppskattning och långvariga relationer (Malmberg, 2017). Av andra uppfattas gröna personer som mycket tillmötesgående och har alltid ett konsekvent handlande. Deras kommunikationsstil är frågande, inkännande, utförlig och lyssnande (DISC-analys, 2019).

#### 4.5 Blå beteendestil

Blåa personer är utforskande och logiska. Samtidigt är de strukturerade och försiktiga. De är mycket noggranna, diplomatiska och värderar kvalité (Erikson, 2014). På arbetet fokuserar de gärna på analytiska uppgifter som de själva kan arbeta med. De prioriterar korrekthet och kan ta sig andras uppgifter för att försäkra sig om högsta kvalité (Malmberg, 2017). När det gäller nya idéer kan det verka motvilliga. Blåa personer är också dåliga på att ta kritik när någon kritiserar deras arbete. De ogillar att ha fel och ägnar hellre sin uppmärksamhet åt information och data än åt andra människor. De gillar inte att sitta och småprata (DISC-analys, 2019).

Det är inte heller det lättaste att lära känna en blå person ordentligt. Blåa personer håller ofta tillbaka reaktioner och känslor. Starka känslor kan göra dem illa till mods. I deras ledarstil är det noggrant övervägande som gäller (DISC-analys, 2019). Blåa personer är motvilliga att ta risker och är perfektionister (Erikson, 2014). Detta gör att de ägnar mindre tid till sin personal. Deras kommunikationsstil är detaljrik, kritisk, tydlig och faktabaserad. Det viktigaste för en blå person är struktur. Blåa personer upplever att tidsnöd, misslyckande och irrationellt handlande är obehagligt (DISC-analys, 2019).

## 4.6 Utvecklar relationer och förbättrar kommunikationen

Det är inte det lättaste att ha olika beteenden i en grupp. Det krävs att man har respekt och förståelse för varandra, och att man vill varandra väl. Om man själv är medveten om sin egen och andras beteendestilar så kan man göra ett medvetet val om hur man vill bli uppfattad i en specifik situation och hur man hanterar olika situationer (Thomas, 2019).

Utmärkande för goda ledare är att de har förmågan att anpassa sitt beteende till medarbetarna i gruppen. Ledare måste därför vara flexibel och kunna anpassa sin ledarstil till mottagarens personlighet. Framgångsrikt ledarskap bygger alltid på relationer och på ledarens förmåga att kommunicera med medarbetarna (Lundin & Sandström, 2010).

Erikson (2018) anser att det bästa teamet är där alla färger finns representerade. Det ger den bästa dynamiken i gruppen. Alla tillför olika saker och alla behövs. När vi inser det kan vi sluta slösa negativ energi på att irritera oss på andra i en grupp. Man börjar hantera relationer mer effektivt genom att respektera andras behov och drivkrafter (Thomas, 2019). Det är att inse att ingen kan allt. Man bör vara tacksam över att det finns personer som kompletterar en själv och man tillsammans bildar en helhet som hade varit omöjlig att uppnå själv (Malmberg, 2017).

## 5 Ledarskap

I detta kapitel kommer skribenten ta upp vad ledarskap betyder och innebär, samt hur det är att vara ledare inom social- och hälsovården. Skribenten kommer också nämna hur man gör ledarskapet effektivare och vad som förväntas av en ledare.

### 5.1 Definitionen av ledarskap

Att *leda* är ett fornnordiskt verb och betyder att *föra*. Man kan säga att ledarskap handlar om att genom relationspåverkan föra en grupp mot beslutande mål. Ledarskap syftar till att skapa bästa möjliga förutsättningar för en verksamhet (Lundin & Sandström, 2010). Begreppet ledarskap kan definieras enligt följande:

*”Ledarskap är en persons förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra till effektiviteten och framgången hos den organisation de tillhör”* (Larsson et al. 2017, s.10).

”Ledarskap är förmågan att utnyttja medarbetarnas samlade kompetens för att effektivt nå uppsatta mål” (Lundin & Sandström 2010, s.14)

I *The Leadership Challenge* som är en ledarskapsmodell beskrivs ledarskap som ett sätt att vägleda, styra, inspirera och motivera en grupp mot ett gemensamt mål (Hallock, 2019). Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp medarbetare som reagerar på ett mekaniskt sätt. Utan det är en social process där tolkningarna och innebörderna av vad som sägs och görs är avgörande (Jönsson & Strannegård, 2015).

Ledarskap sägs handla om förändring och utveckling. Att ha förmågan att se helheten, kunna lyssna, vara tydlig, kommunicera visioner och skapa entusiastiska medarbetare. Det goda ledarskapet innebär också att etik, mångfald, jämställdhet, personlig utveckling och god hälsa uppfylls i organisationen (Sveningsson & Alvesson, 2010).

## 5.2 Egenskaper hos en ledare

Att leda är inte något som ett fåtal tilldelas, utan det handlar om en kompetens som många människor redan har eller kan lära sig. Tre viktiga ingredienser för att kunna leda är erfarenhet, mognad och kunskap (Nilsson & Waldemarson, 2005).

Enligt ledarskapsmodellen *The Leadership Challenge* ska en ledare vara en god förebild och visa upp ett gott beteende. Ledaren ska också kunna utmana processen. Man kommer inte komma med något bra genom att hålla sakerna lika som det är i nuläget. En viktig komponent är att lyssna på både patienter eller personal. Det kan leda till de mest framgångsrika och nödvändiga förändringarna (Hallock, 2019).

Inom ledarskapsforskningen menar man att det finns ett samband mellan ledarförmåga och personlighet. Enligt personlighetspsykologin ”Big Five” är en bra ledare pålitlig, ansvarsfull, intelligent, social, utåtriktad, samvetsgrann, känslomässigt stabil, flexibel, har självkontroll och god självkännetdom (Nilsson & Waldemarson, 2005). Det sägs också att en ledare ska vara omtänksam, engagerad, positiv, realistisk (Sveningsson & Alvesson, 2010) och vara en person som är lätt att ha att göra med (Nilsson & Waldemarson, 2005).

Rahm-Sjögren & Sjögren (2002) lyfter också fram att det är viktigt att man som ledare tillåter både misstag och framgång. För att utvecklas och vidga sina gränser måste man få pröva och när man prövar kan antingen misslyckas eller lyckas. Fast man vet att vissa saker får man inte misslyckas med i sjukvården är det viktigt att se misstag som en viktig utvecklingskälla.

### 5.3 Att vara ledare inom vården

En ledare behövs på alla nivåer och överallt inom social- och hälsovården. Det är en utmaning att vara ledare i en miljö som är i konstant flöde (Hallock, 2019). Ledaren har ansvaret för både medarbetarnas arbetsmiljö och att klienternas behov tillgodoses (Larsson, 2008). Det går inte att jämföra en verksamhet som vårdar sjuka människor med en produktion av andra varor och tjänster. De som man vårdar är oftast inte där på grund av eget val och människorna man leder blir på olika sätt berörda av det som de möter. Därför krävs det att man som ledare har en hög grad av klokhets och livserfarenhet (Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002).

Tanken är att medarbetarna ska utvecklas, inspireras och allmänt förbättras av ledarens sätt att leda. Dock är det svårare än så och sällan förverkligas idealet (Alvesson et al., 2015). För att andra ska kunna agera så krävs det förtroende, starka relationer, kompetens, förtroende, grupsamarbete och personligt ansvar. Därför måste en ledare se till att främja samarbete, bygga förtroende och låta medarbetarna organisera sig själva (Hallock, 2019).

*”Det du som chef ger vad gäller ansvar och delaktighet står i direkt proportion till vad du får tillbaka i form av engagemang och ansvarstagande.”* (Rahm-Sjögren & Sjögren 2002, p.33)

Som ledare är det viktigt att komma ihåg att man inte kan leda ensam. Stora visioner och drömmar blir inte verklighet genom en enskild människas handlingar, om man vill lyckas större så behöver man ett team. Föredömliga ledare använder oftare ordet ”vi” än ”jag” när de berättar om deras bästa ledarupplevelser (Hallock, 2019).

En sak är säker, man blir aldrig färdig som ledare. Dock blir man bättre som ledare ju större mängd olika beteenden man har genom att man då klarar av att hantera flera situationer och flera krav (Nilsson & Waldemarson, 2005). Att omvandla ett sjukvårdssystem sker inte över en natt, och det är inte lätt. En föredömlig ledare kommer inte att luta sig tillbaka och vänta



på att förändringar ska hända, utan de kommer skapa det och tillföra mer glädje till arbetsplatsen (Hallock, 2019).

## 5.4 Effektivt ledarskap

Ledarskap handlar inte om makt och auktoritet, utan om att motivera och inspirera (Trossing, 2010). Ledaren uppmuntrar, stödjer, utbildar, rättar och kommunicerar med positivitet för att hjälpa medlemmarna att utveckla sin potential och känna sig bättre (Holpp, 2000). Genom att tillsammans med sitt team sätta upp mål och hitta bästa vägen dit, leder man sitt team mot det gemensamma målet. Som ledare går man efter eller bredvid, vänligt och bestämt för att hjälpa till att korrigera om gruppen råkar komma in på fel spår (Trossing, 2010).

För att bli en exemplarisk ledare räcker det inte bara att känna till olika metoder, man bör även göra en utvärdering av sig själv. Man kan fundera över sina styrkor och möjligheter till förbättring (Hallock, 2019). Enligt Trossing (2011) kännetecknas ett bra ledarskap av självinstinkt, att man vet sina styrkor och svagheter, att man har respekt för sina medarbetare och kollegor, och att man vågar agera. Trossing (2010) anser att en bra ledare får sina medarbetare att prestera maximalt och samtidigt trivas. Ett gott ledarskap är inte att vara en effektiv ledare på bekostnad av medarbetarna. Effektivt ledarskap innebär att arbeta smartare, inte snabbare.

Att komma till toppen kan var lång och svår, och människor blir trötta och frustrerade och vill sluta. Genom att uppmuntra medarbetarna uppmuntrar goda ledare dem att fortsätta även när det blir svårt. Det är äkta handlingar av omsorg som lyfter upp andra och drar människor framåt. Det är viktigt att berätta om när målen uppnås och visa uppskattning till sina medarbetare (Hallock, 2019).

## 6 Teoretiska utgångspunkter

Att få ett högpresterande team och vägen dit har det forskats mycket om de senaste decennierna. Fortfarande vet man inte allt om grupper, men man vet tillräckligt för att kunna ge goda råd åt dem som arbetar i grupp (Wheelan & Andersson, 2010). Skribenten har i detta arbete utgått från Susan Wheelans modell IMGD, *Integrated modell of group development* som bygger på hennes teori om grupputveckling. IMGD-modellen består av fyra utvecklingsstadier som beskriver gruppens utveckling (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

## 6.1 Tillhörighet och trygghet

I första stadiet har gruppen precis formerats, fått en ny uppgift eller genomgått en stor förändring i personalsammansättningen. Gruppen har ännu inte utvecklat gemensamma uppfattningar om teamets mål, rollfördelning och arbetsprocesser. Den enda rollen som är någorlunda tydlig är ledarrollen. Detta beror på att det direkt behövs en ledare i gruppen (Jacobsson & Åkerlund, 2019). Gruppen väntar på att ledaren ska ta kommandot och säga till dem vad de ska göra. Det är vanligt att medlemmarna hellre vill bli accepterade av andra än att ta sig an den föreliggande uppgiften (Wheelan & Andersson, 2010).

Den som utses till ledare förväntas förmedla information om teamets roller, mål och arbetsprocesser, samt samordna medlemmarnas insatser. Gruppens medlemmar är beroende av ledaren och strävar efter att känna trygghet och tillhörighet till gruppen. De medlemmar som sätter sig emot ledaren, teamets mål eller uppgifter riskeras att uteslutas (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

## 6.2 Opposition och konflikt

I andra stadiet börjar medlemmarna känna sig tryggare och olikheter framträder. Det gör att det nu finns mer utrymme för risker och avvikande åsikter (Larsson et al., 2017). Gruppen försöker frigöra sig från ledaren och medlemmarna börjar strida sinsemellan om gruppens mål och sätt att arbeta. Att det uppstår konflikter i denna fas är oundvikligt, men också nödvändigt för att medlemmarna ska känna sig fria att uttrycka avvikande uppfattningar. Vissa grupper kan dock fastna i konflikterna och kommer inte längre än till detta utvecklingsstadium (Wheelan & Burchill, 1999).

## 6.3 Tillit och struktur

Om gruppen klarar av att arbeta sig igenom det andra utvecklingsstadiet så ökar medlemmarnas tillit, engagemang i gruppen och viljan att samarbeta (Wheelan & Andersson, 2010). Medlemmarna i teamet har nu skaffat sig erfarenhet av att identifiera medlemmarnas olikheter gällande arbetssätt, åsikter och ambitioner, och hittat gemensamma förhållningssätt (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

I tredje stadiet blir kommunikationen mer öppen och uppgiftsorienterad. Medlemmarna anstränger sig för att stärka positiva arbetsrelationer med varandra och grupputvecklingen består av mognare förhandlingar om roller, procedurer och organisationen (Wheelan &

Burchill,1999). Gruppen har nu tid till att reflektera över hur processen sett ut och vad resultatet blivit utifrån vilka beslut det tagit, och vad de behöver göra bättre i fortsättningen för att det ska uppnå målen (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

## 6.4 Arbete och produktivitet

I fjärde stadiet går medlemmarna från att vara en grupp till att bli ett högpresterande team. Efter att ha löst problem i tidigare stadier kan nu teamet fokusera på att lägga ner tid på måluppfyllelse och genomförandet av uppgifterna. Teamets produktivitet och effektivitet är bättre än någonsin (Wheelan & Burchill,1999). Under fjärde stadiet fördelas delar av ledarskapet mellan medlemmar som tar initiativ, ger förslag, vägleder och stödjer de andra medlemmarna. När medlemmarna i teamet löst sina motsättningar om roller och status kan de nu istället använda sig av sina unika förmågor till teamets tillgångar (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

Det är få team som utvecklas hela vägen och blir ett högpresterande team. Inte ens de som jobbat i team under en längre tid. Enbart tid är inte tillräckligt för att ett team ska utveckla ett effektivt teamarbete, även andra faktorer påverkar. Enligt Wheelans forskning är det endast 23 % av 217 team som existerat mellan ett till tio år som upplever att de är mogna och högpresterande (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

## 7 Metod

För att få svar på sina frågeställningar valde skribenten att göra en kvalitativ intervjustudie. Om frågeställningen gäller att man vill hitta mönster eller förstå något så ska man göra en kvalitativ studie (Trost, 2010). Fördelen med en kvalitativ intervjustudie är att man kan använda sig av människors upplevelser av olika saker och deras syn på verkligheten. Skribenten utgår från att verkligheten kan uppfattas på många olika sätt och att det inte behöver finnas en objektiv sanning (Patel & Davidson, 2011).

I studien är skribenten intresserad av att beskriva, förklara och tolka. Det kan hända att man inte vet så mycket om fenomenet eller frågeställningen i förväg (Danielson, 2012). I kvalitativa studier har man ofta färre personer i undersökningen och försöker istället undersöka dessa djupare (Danielson, 2017). Man använder sig av ord och beskrivningar. På basis av ens iakttagelser eller data försöker skribenten komma fram till en förklaring eller en

modell av något. I denna typ av studie var skribenten själv ett mycket viktigt redskap då det gäller att samla in och tolka data (Danielson, 2012).

## 7.1 Urval av informanter

Syftet var att intervjua personer som är ute i arbetslivet och arbetar i team. Skribenten valde att intervjua både medarbetarna och ledarna i teamen. Skribenten började med att kontakta avdelningens förman och ansökte sedan om lov av chefen för vårdarbete. Efter att ansökan hade blivit godkänd kontaktade skribenten arbetsplatsen och började intervjua de som var frivilliga att ställa upp. Några hade meddelat intresse till förmannen och några frågade skribenten personligen. Informanterna fick bestämma dag och tidpunkt, samt plats där de kände sig bekväma att göra intervjun.

Totalt intervjuades sju personer. Alla deltagare är kvinnor och varierar i åldrarna mellan 20-60 år. Tre av informanterna är sjukskötare, tre är närvårdare och en hade annan utbildning och arbetar som vårdbiträde. Av de sju personerna är det tre personer som har någon ledande position på arbetsplatsen som teamledare eller avdelningsskötare.

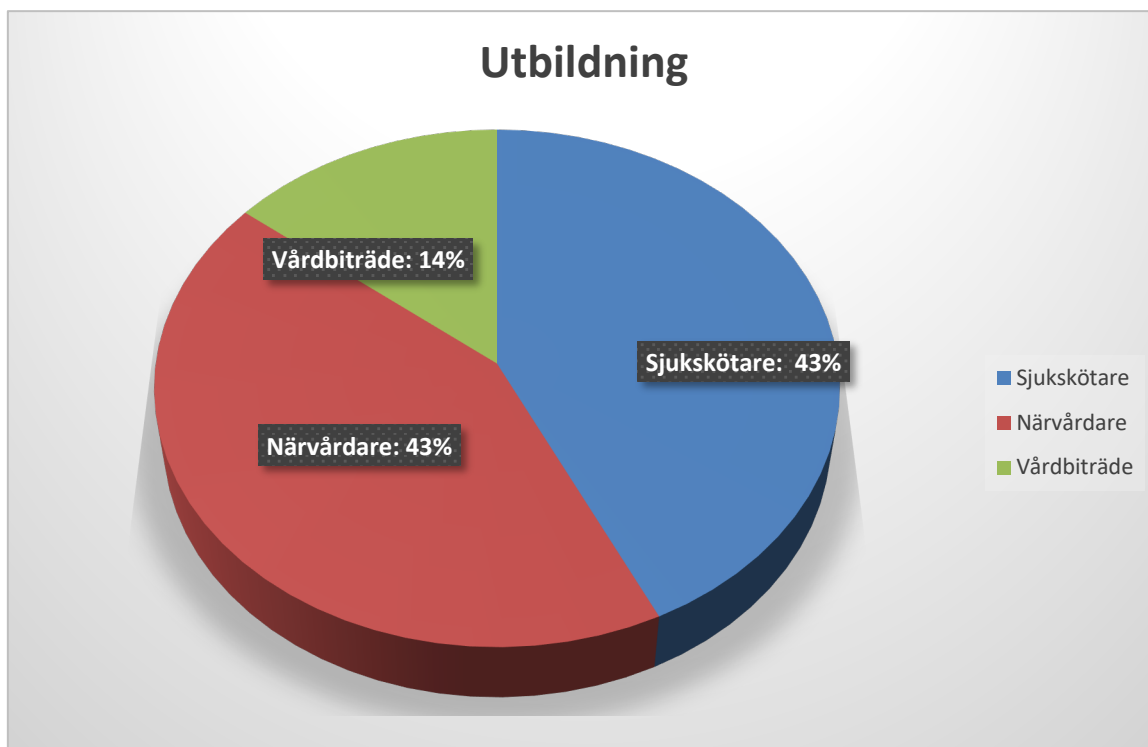


Bild 1. Informanternas utbildning.

## 7.2 Intervju

Som datainsamlingsmetod har skribenten valt att göra en kvalitativ intervjustudie för att få fram upplevelser och erfarenheter om hur det är att arbeta i team. Totalt intervjuades sju personer som dagligen arbetar i team inom vården. Det viktiga var inte att ha ett stort antal informanter, utan att ha färre personer med olika erfarenheter och som kunde ge rika beskrivningar om ämnet (Henricson & Billhult, 2012). Därför låg skribentens fokus på att hitta några personer som har några års erfarenhet av att arbeta i team, än att göra många intervjuer som inte skulle ge lika innehållsrik information.

För att skribenten skulle kunna anpassa sig efter det som kom upp i intervjun använde sig skribenten av en semistrukturerad intervju med öppna frågor (Danielson, 2012). Innan intervjuerna påbörjades gjorde skribenten intervjufrågor som planerades efter studiens frågeställningar och sände dem till handledande lärare. Efter ett godkännande kontaktade skribenten arbetsplatsen och skickade intervjufrågorna till förmannen så de som ville kunde förbereda sig inför intervjuerna. Deltagarna fick välja plats för intervjun så att de skulle känna sig så bekväma som möjligt. Att deltagaren känner sig trygg och befinner sig i en bra atmosfär ger förutsättningar för att intervjun ska bli djup och innehållsrik (Danielson, 2017). Se intervjufrågorna i bilaga 2.

## 7.3 Kvalitativ innehållsanalys

Innehållsanalys används för att hantera stora mängder data. Analyserna kan göras induktivt eller deduktivt. I denna forskning har skribenten valt att göra analyserna induktivt. Att analysera induktivt innebär en förutsättningslös analys av texter som t.ex. kan vara baserad på människors berättelser om sina upplevelser (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008).

När det gäller en mindre mängd datamängd som ett antal intervjuer är det lämpligt att göra en kvalitativ innehållsanalys. Då kan innehållet beskrivas och tolkas mer djupgående. Man börjar med att renskriva allt material från intervjuerna och sen ska allt läsas grundligt för att kunna kategoriseras. Forskningens syfte ska finnas i åtanke under hela analysen (Danielson, 2012).

Slutresultatet av en kvalitativ bearbetning är ofta en text med citat från intervjuer eller observationsanteckningar, med egna tolkningar och kommentarer. Målet är att ha en väl avvägd balans mellan citat och kommenterande text. En uppbyggnad med lagom långa

kapitel och väl valda rubriker som tematiserar tolkningen är att föredra. Det är upp till varje forskare att hitta ett arbetssätt som passar för att få en läsbar text (Patel & Davidson, 2011).

## 7.4 Etiska överväganden

I planeringsprocessen är det bra att i ett tidigt skede förbereda en etisk ansökan och följa de etiska instruktioner som gäller för högskolan och få tillstånd i den verksamhet där intervjustudien ska genomföras. När man ska göra en etikansökan för intervjuer krävs en utförlig beskrivning av hur intervjuerna ska genomföras (Danielson, 2012). Det som ska finnas med är intervjufrågor, tillvägagångssättet vid urvalet av personer, vilket sätt deltagarna får information och hur samtycke inhämtas. Man ska också ha med en beskrivning hur man avser att handskas med intervjumaterial under studien och därefter (Danielson, 2017). Det är viktigt att värna om deltagarnas anonymitet och att det som sägs under intervjun inte kommer föras vidare. Ingen ska kunna få reda på vem som gjort eller sagt vad (Trost, 2005). Se bilaga 1.

## 8 Resultatredovisning

I detta kapitel kommer skribenten att analysera och redovisa de svar som kommit fram genom de semistrukturerade intervjuerna. Några av intervjuerna spelades in och några inte på grund av olika orsaker. De intervjuer som spelades in kunde skribenten lyssna på i efterhand för att ta fram det viktigaste ur samtalen. Under de intervjuer som inte spelades in skrev skribenten ner allt noggrant och frågade om det var något som blev oklart.

I analysen har eventuella dialekter blivit omskrivna till standardsvenska. För att texten ska bli mera förståelig och lättläst så har de mest centrala från intervjuerna citerats. Citaten är skrivna i kursiv stil så att det ska vara lättare att urskilja dem ur övrig text. Skribenten har valt att sammanfatta och kategorisera svaren i olika underkapitel så att det blir mera strukturerat. Totalt blev det nio olika kategorier.

Allt material från intervjuerna analyserades tillsammans. I frågorna gällande styrkor och svagheter i teamet och negativa sidor med att arbeta i team har skribenten valt att dela upp informanternas svar per team för att få högst trovärdighet, eftersom svaren skiljde sig åt beroende på vilket team informanten arbetade i.

## 8.1 Teamets storlek har betydelse

På arbetsplatsen är personalen uppdelade i tre team och i varje team arbetar 10-15 personer. Alla som intervjuades var väldigt eniga om att arbeta i ett mindre team är att föredra. I ett mindre team kände alla att man har bättre kontroll över situationen och man kan planera och genomföra saker bättre. Det är mycket lättare att uppfölja olika vårdåtgärder, samt följa upp om saker blivit gjorda. I ett större team upplevde informanterna att det var svårt att ha kontroll över situationen och att klienterna inte blev lika bra omskötta. I ett mindre team har man en bättre översikt och tid till klienterna på ett helt annat sätt.

*”Jag föredrar att jobba i ett mindre team. Man lär känna klienterna mycket bättre och det blir en bättre kontinuitet i vården.”*

*”I mindre team är patientsäkerheten bättre. Man ser förändringar hos klienterna bättre och att det är något som inte stämmer. De får bättre vård och det är lättare för personalen.”*

Personalen kände att de lärde känna klienterna mycket bättre och kunde skapa en bättre vårdrelation till dem. Klienterna mår bättre när de känner vårdarna och känner en större trygghet när de har samma vårdare. De har lättare att anförtro sig till vårdarna och prata om olika saker. Personalen upplevde också att de lärde känna klienternas anhöriga bättre.

*”Det känns bra för en själv och man känner sig säker bland klienterna. Man vet hur dom är och hur de vill ha det. Man får ett förhållande till dem.”*

*”Jag föredrar att jobba i ett mindre team. Man har mera koll och man känner klienterna och deras anhöriga bättre.”*

Att jobba i ett mindre team gjorde också att personalen lärde känna varandra bättre och lärde sig hur de andra fungerar. I ett mindre team är det också lättare att diskutera med alla i teamet och all vågar bättre säga sina åsikter än i ett större team. När man är mindre personer krävs det också att alla tar sitt ansvar. Det syns tydligare när något fallerar.

*”Jag trivs bra, man vet vem som sköter vad och man vet var man har de andra personerna.”*

*”I ett mindre team måste alla ta ansvar för sitt arbete. Man märker fortare om någon slinker undan.”*

Informationen fungerade också bättre i ett mindre team. I ett större team är det lätt att inte informationen går fram till alla medlemmar. Rapporterna fungerar också bättre när det är

mindre personal och mindre klienter. Det enda som upplevdes negativt med ett mindre team var att vissa klienter ibland blir allt för fästa vid en eller några vårdare. Detta kunde leda till att klienter föredrar vissa vårdare och det kunde ibland kännas jobbigt för vårdarna.

## 8.2 Styrkor och svagheter

Det som alla tyckte var en styrka var att alla i teamet är olika och på bra olika saker. I teamen finns det också olika ansvarsområden som en eller några tar hand om. Det gör att det alltid finns någon som kan och det finns alltid någon man kan fråga. Man informerar och tar hand om varandra. Tillsammans löser man problem och kan prata med varandra om svårare saker. Avstånden på avdelningarna är inte så långa och de är få personer som arbetar i varje skift, vilket gör att man är nära varandra.

*” Vi fungerar bra ihop. Vi är alla olika och tycker om olika arbetsuppgifter mera. Vi känner varandra bra, vilket underlättar arbetet.”*

*” Vi har bra humor och jargong i teamet. Man känner varandra bra. Det blir som ett äktenskap, med både med- och motgångar.”*

**Svagheter** varierade i de olika teamen. Alla team har något det behöver förbättra. I första teamet var en svaghet att vissa hellre vill arbeta på den ena avdelningen hellre än den andra. Det ledde till svårigheter och missnöje i teamet. I det första och andra teamet var också en svaghet att alla inte gör det man sagt och kommit överens om.

*”Alla gör inte som vi planerat eller kommit överens om.”*

*”Vi har en kalender där det står vad som ska göras under dagen. Ibland har dessa inte blivit gjorda och ingen vet riktigt hur det ligger till. Det har blivit bättre men är något som ännu borde förbättras!”*

I det tredje teamet var det ett problem att man inte hade samma arbetssätt och samma syn på arbetet. Att ha olika arbetssätt är inte ett problem så länge man kommer fram till samma resultat. Det som är problemet är att det skulle behöva finnas mera förståelse för att man kan göra på olika sätt. Alla är olika och läser av klienterna på olika sätt, vilket gör att man tycker olika.



*”Man måste acceptera att vi är olika och att alla gör på sitt sätt.”*

*”Jag ansvarar för ett skifte, då ska inte nästa skifte lägga energi på hur man har gjort saker under förra skiftet.”*

*” Ibland kan det finnas en viss avundsjuka och att man ska göra saker bättre än andra. Istället borde man uppmuntra varandra och säga om någon gjort något bra!”*

### **8.3 Gemensamma mål**

Att arbeta mot större mål fungerade rätt så bra i teamen. Speciellt större gemensamma mål var lättare att arbeta mot. Alla var överens om att man arbetar mot målet att klienterna ska ha det så bra som möjligt både fysiskt och psykiskt. Att det är klienternas välmående som alltid kommer först.

*”Jag tycker att vi jobbar mot samma mål. Det finns olika viljor som kan göra att vi jobbar på olika sätt, men vi kommer till samma resultat i slutändan.”*

*”Jag tycker att vi jobbar mot samma mål och det är klienters välmående. Att dom har allt bra både fysiskt och psykiskt.”*

Större mål verkade lättare att jobba mot inom alla team. Gällande att arbeta och fokusera på mindre mål var ett problem i teamen. Mindre mål uppnåddes oftast inte eller ens togs upp i teamen. Att ha mindre gemensamma mål är något som behöver förbättras. Det kan många gånger vara små mål som gör stor skillnad i klienternas mående.

*”Mindre mål är svårare att följa. All har olika åsikter.”*

*”Mera teammöten skulle behövas hållas för att lägga upp olika mål. Jag tror att vi skulle bra jobba mot samma mål om vi skulle ha bestämt några.”*

*”Att ha mera rehabiliterande arbetssätt och rehabilitering av klienterna skulle kunna förbättras, annars överlag jobbar vi mot samma mål.”*

## 8.4 Att komplettera varandra

I alla team tyckte informanterna att de kompletterade varandra bra i teamet. Att alla har olika personligheter och är bra på olika saker gör att man kompletterar varandra på ett bra sätt. Några av informanterna betonade att olikheter behövs och att det annars inte skulle fungera.

*”När det finns både ”nyare” vårdare och de som arbetat längre flyter det på bra. De som arbetat länge kan ha tunnelseende och ser inte det nya, men är tryggheten i teamet. Nya vårdare har nya tankar, men har inte samma erfarenhet.”*

*”Det är bra att det finns olika sorters människor i teamet, vårdbiträden, närvårdare och sjuksköterskor. Vi ser olika på olika saker och alla gör sin del.”*

När det gäller olikheter måste man acceptera att alla är olika och tänker olika. En person kan tycka att något är väldigt viktigt, som kanske de andra inte upplever som lika viktigt. Alla passar inte med varandra men på något sätt så måste man lösa det i ett team.

## 8.5 Kommunikation

De flesta informanterna ansåg att kommunikationen inom teamen fungerar bra men är något som kan förbättras. Vissa saker glöms att sägas vidare till nästa person och alla dokumenterar inte lika noggrant och ofta på dokumentationsprogrammet som man borde.

*”Kommunikationen är A och O. I det stora hela fungerar kommunikationen bra, men kan alltid utvecklas. Kommunikationen blir aldrig helt 100 %.”*

*”Rapporter och information gällande klienterna fungerar bättre. Lättare nu när det är mindre personal i teamet och mindre klienter.”*

Däremot ansågs kommunikationen som bristfällig mellan de olika teamen på arbetsplatsen. Ingen av informanterna var nöjda med kommunikationen mellan avdelningarna och tycker att det är ett problem att alla inte får samma information. Alla saker behöver sägas många gånger för att det ska komma fram till alla, vilket gör att det ofta brakar av på mitten eller så har informationen ändrats innan den kommer fram till alla. Informationen går inte vidare från ett skift till ett annat. All information skulle behövas ges personligen. Föreskrifter måste sägas väldigt många gånger, även gällande de grundläggande sakerna.

*”Svårt att få informationen runt på alla olika avdelningar. Det är bristfälligt.”*

*”Vet inte hur man ska få kommunikationen att fungera i hela huset. Stora utmaningar.”*

*”All information ges på morgonrapporten så om man inte råkar ha morgontur den dagen så hör man inte informationen.”*

En annan sak som upplevdes som ett problem var att personalen upplevde att det inte alltid fick information om vad som tagits upp på läkarronderna. Alla sjukskötare informerade inte alla i personalen om medicinförändringar eller ändringar gällande klienterna. Att göra de på morgonrapporten upplevde några som positivt eftersom man då hade bättre koll på alla klienter i huset ifall om man t.ex. hade nattskift och skulle vara på någon annan avdelning.

*”Alla sjukskötare informerar inte vad som har tagits upp på läkarronderna.”*

Det som upplevdes som positivt med kommunikationen mellan teamen är att alla vågar ta upp om det finns problem och så kan man diskutera om det tillsammans.

### **Förslag till förbättring**

En sak som personalen hade varit nöjda med var när teamledarna hade varit med på närronden. Alla teamledare är närvårdare vilket gör att de är mera med klienten och har en bättre uppfattning om hur klienten är dygnet runt. Efter ronden informerade teamledaren teamet om förändringarna och skrev upp allt i ett häfte.

*”Genom att informera och skriva ner allt i ett häfte hade personalen lättare att få informationen och fick en bättre helhetsuppfattning av vården.”*

Tre av informanterna tyckte att man oftare borde ha teammöten där teamledaren skulle kunna informera medlemmarna om ny tillkommen information. Genom att oftare ha teammöten skulle flera i personalen kunna delta. Det skulle vara bättre att få informationen muntligt. Det är annorlunda att höra informationen än att läsa den. Det kom också förslag på att alla teamledare skulle kunna ha möten oftare tillsammans för att alla team skulle få samma information och för att få mera gemensamma rutiner och regler på alla avdelningar.

*”Teammöten skulle kunna hållas regelbundet 1 gång/månad eller även oftare, plus ett möte som mera skulle hållas angående klienternas mående och medicinförändringar.”*

*”Teammöten ger möjligheten att utvärdera saker. Diskutera och se vad som har förbättrats och försämrats. Om något inte fungerar provar man på andra sätt.”*

En teamledare ansåg att personalen har ett behov av att diskutera saker och gå igenom värden av klienterna. Saker behöver utvärderas och man bör gå igenom förändringar. Genom att diskutera saker gör att man lättare accepterar hur saker är och hur man gör olika saker. Det är också viktigt att ta upp problem innan de skapar en irritation i teamet.

*”Bättre att man kommer direkt och diskuterar när det är något problem. Annars är det lätt att ett litet problem blir stort. Om man drar ut på att ta itu med problemet leder det ofta till missförstånd.”*

När det gäller informationsbrev som printas ut kände några att det blir alldeles för mycket papper på en och samma tavla och det är svårt att se när det kommit någon ny information. Till detta problem föreslog en att man skulle kunna använda sig av de redskap som finns idag och använda sig mera av e-post.

*”Om informationsbrev skulle komma via mejl så skulle informationen komma ut till alla och det skulle inte komma för mycket information per gång. Det blir lätt att mycket av det viktiga faller bort när det är så mycket papper.”*

Det uppmanades också att man ska fråga direkt om det är något man inte förstår. Annars lämnar det att hänga i luften. Eftersom arbetsplatsen är tvåspråkig är det också av största vikt att man inte pratar dialekt, utan använder sig av korrekta ord så att alla förstår och för att undvika missförstånd. Det togs också upp att man behöver ta ansvar själv och visa intresse.

*”Det finns inte någon som säger hela tiden vad som ska göras. Man behöver ha ett intresse att fråga och ta reda på saker själv.”*

Det påpekades också att om det finns problem inom teamen diskuterar man först problemet i teamet och för dem sedan vidare. Om teamen pratar om saker som rör hela arbetsplatsen måste man föra det vidare så att man kan göra på samma sätt på alla avdelningar.

## **8.6 Positiva och negativa sidor med att arbeta i team**

Alla informanter trivdes med att arbeta i team och att vara tillsammans med andra människor. Ingen av informanterna skulle vilja byta ut att arbeta i team mot att arbeta självständigt. De som alla tyckte var **positivt** var att man alltid är flera på arbetet samtidigt och att det alltid finns någon att fråga och vända sig till. Det finns alltid någon som kan, vilket gör att man kan dela på uppgifterna. Man har möjlighet att diskutera med andra och planera tillsammans.

*”Det är alltid någon som minns vad som ska göras. Gör att man har mera koll och kan göra sakerna på bästa sätt.”*

*”Det byter arbetskamrater. Gör att man ser olika arbetssätt och att allt inte bara går på rutin.”*

En sak som de flesta upplevde som **negativt** i alla team var att det ibland kan finnas för mycket olika viljor i ett team. De leder till att alla inte är helt nöjda över vissa beslut eller hur vissa saker blir gjorda.

*”Det är negativt att man inte har kontroll över alla delar, t.ex. sårvård.”*

*”För mycket viljor kan ibland vara negativt.”*

*”Människor är som olika pusselbitar och ibland passar bitarna inte ihop.”*

I det andra teamet är det ofta den som är läkemedelsansvarig som hamnar att arbeta självständigt. För den som ofta var läkemedelsansvarig upplevdes detta som negativt.

I tredje teamet upplevde informanterna att det många gånger blir en ojämn arbetsbelastning bland medlemmarna när vissa tar mindre ansvar än de andra i teamet eller inte sköter sina uppgifter.

*”Vissa jobbar väldigt effektivt och går in helhjärtat, medan några inte gör samma ansträngning. Det skulle kunna vara en mer rättvis fördelning.”*

*”Det finns alltid en svagare länk som påverkar teamarbetet negativt.”*

Informanterna från andra och tredje teamet nämnde att det också ibland känns enformigt att arbeta med samma personer hela tiden och att det skulle vara roligt att ibland arbeta med de andra. Det skulle även vara nödvändigt att personalen roterade någon gång mellan avdelningarna för att se hur arbetet är på de andra avdelningarna.

*”Om personalen skulle rotera någon gång så skulle kanske alla få mera förståelse varför det är som det är på de olika avdelningarna.”*

Det skulle även vara bra för de som har nattskift att lära känna de andra klienterna när man kan behöva vara på någon annan avdelning än sin egen. Det som också upplevdes som negativt var att alla i personalen inte kan båda språken och kan då inte gå till alla klienter på avdelningen.

*”Det är fortfarande väldigt nytt, det går att utveckla. Vi slipas fortfarande och nya saker kommer upp som vi måste ta itu med. Vi diskuterar sinsemellan och försöker få det bättre hela tiden.”*

## **8.7 Att veta sin roll i teamet**

Nästan alla som blev intervjuade visste sin roll i teamet och kände sig säkra i sin roll. Det var en person som inte visste sin roll i teamet för tillfället men visste sina arbetsuppgifter. Att inte veta sin roll och ha för mycket uppgifter kan leda till att vissa uppgifter blir halvfärdiga. Gällande att veta sina uppgifter kände sig några osäkra gällande vissa uppgifter.

*”Praktiska uppgifter hanterar jag, men ibland kan jag känna mig lite osäker gällande vissa mediciner och sjukdomar.”*

*”Det beror på vem man jobbar med. Ibland är man osäker på vissa arbetsuppgifter och vad man ska göra beroende på vem man jobbar med.”*

*”Det blir lätt att man gör samma arbetsuppgifter och inte använder sig av kunskaperna man lärt sig, vilket gör att man blir osäker när man ska göra något man inte gjort på länge.”*

Informanterna ansåg att arbetsförmågan påverkades positivt när de var säkra i sin roll och visste sina arbetsuppgifter. När alla vet sin egen och andras roller i teamet, samt vilka uppgifter som hör till vem fungerar arbetet smidigare och teamarbetet förbättras.

*”Genom att veta sin egen och andras roller fungerar arbetet bättre och flyter på.”*

*”När man vet sin roll gör man ett bättre arbete. Att känna personal och klienterna inger trygghet åt båda sidorna.”*

## **8.8 Egenskaper som behövs hos en ledare**

Att vara ledare är inte alltid lätt och man behöver många olika egenskaper för att lyckas med sitt ledarskap. Som den ena informanten formulerade sig: *”En ledare ska vara på en massa vis”*. Ledaren är den som känner till avdelningen och har koll på helheten. När det är många personer på en arbetsplats är det ledaren som håller ihop gruppen.

*”Som ledare är det viktigt att veta vad som pågår med klienterna och hur arbetet ser ut. När man vet det kan man sköta det på rätt sätt och delegera arbetet vidare till andra.”*

Informanterna ansåg att man som ledare behöver vara rättvis, lojal, våga säga till, vara ärlig om man gjort något fel, inge förtroende, vara lugn, kunna lyssna, stresstålig, diplomatisk, kunna båda språken, kunna visa och lära ut, vara positiv och komma med förslag. Man ska känna att man kan diskutera med och anförtro sig till ledaren. Ledaren ska acceptera att vi alla är olika och gör på olika sätt. Det är viktigt att ledaren är närvarande och synlig och ser alla i teamet.

*”En ledare ska vara rättvis, komma till lags med alla. Det måste gå att diskutera med en ledare.”*

*”En ledare ska vara neutral och kunna se saker från allas perspektiv.”*

*”Ledaren måste vara bestämd och rättvis. Ledaren får inte ha någon favorit, måste behandla alla jämlikt. Om ledaren märker något problem, måste man direkt ta hand om det.”*

Ledaren måste också utgå från hur klienterna vill ha det. Personalen är där för klienterna. Som ledare är det viktigt att inte ta åt sig av vad andra säger, utan istället försöka diskutera och hitta en lösning på problemet. Ledaren måste välja sina ord och tänka på hur saker sägs. Det är viktigt att hålla saker för sig själv och ta upp problemen först på t.ex. teammöten. Medarbetarna ska känna att de kan lita på ledaren.

*”Ledaren måste kunna se det egentliga problemet, de individuella behoven och se till att personalen känner sig trygg.”*

*”Arbetet kan ändras fort. Det som fungerar idag behöver inte fungera om någon vecka.”*

Ledaren ska se och notera hur man är som person och arbetstagare. Om en arbetstagare tycker om en viss uppgift eller är bra på något ska ledaren lägga märke till det och stödja personen i det. Genom att veta vad personer är bra på kan man delegera uppgifter. En ledare får inte trampa ner på någon som kanske är smartare eller mer kapabel än en själv.

*”Som ledare måste man visa sitt stöd och låta arbetstagaren utvecklas.”*

## **8.9 Ledarens roll för att teamet ska uppnå sina mål**

Det var ingen tvekan om att ledaren har en mycket viktig roll för att teamen ska uppnå sina mål. Utan en ledare skulle det inte fungera och det skulle bli väldigt rörigt. Ledaren hjälper när det behövs och finns som stöd. Det behövs någon som har håller i trådarna och får alla

medlemmar att arbeta mot samma mål. Ledaren utvecklar arbetet och försöker hitta ett arbetssätt som fungerar, samt ser medarbetarnas behov.

*”Ledaren behövs verkligen! Ledaren gör att man kommer igång med olika projekt och följer upp dem. Utan ledare skulle det vara otryggt och kaotiskt.”*

*”Ledaren har en viktig roll för att teamet ska fungera. Om inte ledaren är med på noterna så lyckas inte teamarbetet.”*

Några nämnde också att man som ledare måste lyssna på vad sina medlemmar har att säga och ta eventuella problem vidare till ledningen. Det är att komma ihåg att ledaren inte alltid vet bäst och att personalen kan sitta med de bästa idéerna.

*”Det behöver inte alltid vara ledaren som har det bästa förslaget. De kan också vara andras förslag som är bättre.”*

*”Man kan inte som ledare säga så här ska vi ha det, utan istället fråga hur tycker ni vi ska ha det?”*

*”Ledaren ska inte bara sitta på stolen och bestämma och säga så här gör vi. En ledare ska även vara ute i arbetslivet för att se hur det fungerar i praktiken. Det låter alltid bra i teorin.”*

Det är också ledaren som ska berätta när teamet har lyckats och gärna ge beröm. Det är svårt att veta när man har gjort något bra om man inte får någon feedback av arbetet man utfört. Att få lite mera positiv feedback och en liten ”kämpa på” andra från ledaren och ledningen önskades. Det är ett tungt arbete där man ska vara lugn, glad och snäll under högt arbetstempo. Alla har bättre och sämre dagar.

*”Ibland blir man lite ledsen när vi inte får något tack eller positiv feedback för arbetet vi gör. Det är vi som gör arbetet och det är upp till oss att få det att fungera. Det är vi som ska tänka hur vi ska göra för att på det trivsamt och få arbetet att löpa på.”*

*”Det krävs att man är stresstålig. Svårt att alltid vara på topp och själv ge positiv feedback.”*

## **9 Återkoppling av teorin**

I följande kapitel kommer skribenten återkoppla svaren från intervjuerna utgående från tidigare teoretiker och forskning, samt teoretisk bakgrund. Återkopplingen presenteras i samma ordning som resultaten av datamaterialet.



Enligt informanterna är ett **mindre team** alltid att föredra. I ett mindre team får personalen både en bättre relation till varandra och till klienterna. Jonsson (2015) anser att en mindre grupp gör det möjligt för medlemmarna att upprätta relationer med alla i gruppen. Man lär känna varandra och får en mera realistisk bild av varandra. Enligt Lundin & Lallo (2019) flödar diskussionen relativt fritt mellan medlemmarna i en mindre grupp. Alla har mera talutrymme och kan läsa av varandras reaktioner på det som sägs, vilket ökar förutsägbarheten och därmed tryggheten.

Informanterna ansåg att teamens **styrkor** var att alla är olika och bra på olika saker. Att vissa tycker om olika uppgifter mera och att man har olika ansvarsområden gör att teamarbetet fungerar bättre. Enligt McCabe (2006) kan man jämföra teamarbete med en stafett på 400 meter. Stafettlaget är beroende av att alla medlemmar i laget förstår varandras styrkor och spelar efter dessa styrkor. Genom att välja ut den snabbaste löparen för sista sprinten ger laget den bästa chansen att slå motståndet.

Enligt informanterna har alla team saker de kan vara nöjda och stolta över men även saker de behöver förbättra. Informanterna i det första teamet ansåg att deras **svaghet** är att alla inte ville arbeta på båda avdelningarna, utan helst den ena. Det ledde till missnöje och svårigheter i teamet. I både första och andra teamet var en svaghet att vissa inte lyssnar och gör det man kommit överens om. Jonsson (2005) anser att en grupp som är ineffektiv har oklara mål och drar åt olika håll. I en effektiv arbetsgrupp är gruppmedlemmarna engagerade och intresserade och håller sig till sådant som är viktigt för gruppens uppgifter. Alla arbetar tillsammans mot gemensamma mål som alla i teamet accepterar och förstår. Enligt Börjeson (2002) kan en dålig arbetsmiljö botten i att man har ägnat för lite tid till att skapa tillräckligt god struktur. De viktigaste strukturerna i ett team är bland annat tydliga uppdrag och mål, visioner och överenskomna värderingar.

I det tredje teamet var problemet att man inte hade samma arbetssätt och samma syn på arbetet. Att ha olika arbetssätt är inte ett problem i sig så länge man kommer fram till samma resultat. Wheelan & Burchill (1999) anser att det är vanligt i andra utvecklingsstadiet att medlemmarna börjar känna trygghet och tillhörighet. Det gör att det finns mera utrymme för åsikter och uttryck. Medlemmarna börjar strida sinsemellan om gruppens mål och sätt att arbeta. Enligt Larsson et al., (2017) börjar gruppen fatta gemensamma beslut om uppgifter, metoder och roller i tredje utvecklingsstadiet.

Att arbeta mot **gemensamma mål** var något som inte alltid lyckades i teamen enligt informanterna. Större mål var lättare att uppnå än mindre mål, som ibland inte ens togs upp. Enligt Wheelan & Andersson (2013) måste gruppen veta vad som förväntas av dem och i vilken takt det ska göras. Grupper behöver tydliga riktlinjer och mål för att öka chanserna för framgång. Informanterna ansåg att man som team bra kunde arbeta mot gemensamma mål bara de skulle bestämts några. Börjeson (2002) anser att en fungerande grupp ska ha ett eller flera gemensamma mål och att alla måste förstå målet och arbeta tillsammans för att utveckla målen.

Informanterna ansåg att de **kompletterade varandra** bra i teamet. Att alla har olika personligheter och att alla är bra på olika saker gjorde att de kompletterade varandra på ett bra sätt. Det skulle inte fungera om alla är för lika och skulle vara bra på samma saker. Enligt Eriksson (2014) är det bäst att sätta ihop en grupp med olika människotyper för att få till en vettig dynamik i gruppen. Malmberg (2017) anser också att alla olika beteendestilar behövs och att det inte finns något beteende eller agerande som är bättre än något annat.

Enligt informanterna fungerade **kommunikationen** rätt så bra inom teamen, medan kommunikationen mellan teamen ansågs som bristfällig. Enligt Sharp (2012) är man beroende av att både den verbala- och icke verbala kommunikationen fungerar effektivt för att vården ska kunna bedrivas på ett säkert sätt. Lundin och Sandström (2010) anser att kommunikation inte enbart handlar om att kunna förmedla ett budskap till medarbetarna. Det är minst lika viktigt att den som får budskapet kan lyssna och ta till sig intryck. För att få en effektiv kommunikation krävs det aktivt deltagande av såväl sändare som mottagare. Enligt IMGD-modellen (Wheelan & Andersson, 2013) blir kommunikationen mer flexibel och uppgiftsorienterad i tredje utvecklingsstadiet.

Alla informanter trivdes med att arbeta med andra och ansåg att det finns många **positiva sidor** med att arbeta i team. Det finns alltid någon som vet och någon man kan fråga om man behöver hjälp. Man kan diskutera och planera arbetet tillsammans. Det är alltid någon som minns vad som ska göras när man är flera. Wheelan & Andersson (2010) anser att dagens arbete har nått en sådan komplexitet att det krävs att man samarbetar för att kunna utföra dagens komplexa uppgifter. Grupper ökar kunskapsbasen. Det skulle krävas alltför stor kunskap och alltför många färdigheter för en enskild individ för att klara av uppgifterna. Enligt Börjeson (2002) ska man vara medveten om och ta tillvara på olikheter och kompetenser i teamet.

I alla team upplevde informanterna att **negativa sidor** med att arbeta i team är att det ibland finns för mycket olika viljor. De gör att alla inte är helt nöjda över vissa beslut eller hur vissa saker blir gjorda. I andra teamet var det negativt att man många gånger hamnar att arbeta själv när man är läkemedelsansvarig och i tredje teamet ansåg informanterna att det många gånger blir en ojämn arbetsbelastning bland medlemmarna när vissa tar mindre ansvar än de andra i teamet eller inte sköter sina uppgifter. Enligt Börjeson (2002) ska teamet där det finns oklarheter kring arbetet göra upp en överenskommelse där det tas upp värderingar och regler gällande arbetet och klargöra tillsammans vad man ska göra för att hålla det. Som medlem i ett team är det nyttigt att fundera över vad man vill och vad man bidrar till gruppens arbete. Sandberg (2006) anser att vissa arbetsuppgifter kan vara lämpliga för endast en medlem eller ett par medlemmar med samma profession.

Enligt informanterna var nästan alla säkra på sin **roll och sina uppgifter i teamet**. Några upplevde att de kände sig osäkra ibland, men inte ofta. När alla visste sin roll och sina uppgifter påverkades arbetsförmågan positivt. Sandberg (2006) anser att arbetsroller i ett team är utformade för att ta tillvara på individens kompetenser och för att i en samarbetsprocess med andra kunna skapa samverkan i teamarbetet. Enligt McCabe (2006) måste man veta vilken roll som förväntas av en för att man ska känna sig delaktig i teamet och vara motiverad till att bidra. Man måste också veta att alla bidrag man gör erkänns av gruppen och att ens ansträngningar godkänns. Börjeson (2002) anser att när man inte känner sig trygg i sin roll och inte vet vad som förväntas av en skapas en spänd atmosfär och oklarheter i arbetet.

När informanterna fick frågan om vad en ledare behöver för **egenskaper** ansåg alla att en ledare behöver vara rättvis, lojal, ärlig, stresstålig, diplomatisk, kunna lyssna, och att man känner att man kan anförtro sig till ledaren. Enligt Larsson et al., (2017) har en framgångsrik ledare ofta personlighetsdrag som: ärlig, pålitlig, flexibel, initiativrik, stresstålig, kreativ, social förmåga, övertygande, beslutsam, ambitiös och välorganiserad. Lundin & Sandström (2016) anser att en ledare måste vara professionellt kompetent, öppen, ärlig, orädd, kunna lyssna, ha empati, kunna inspirera och entusiasmera, vara ett föredöme och kommunicera rakt och tydligt.

Informanterna ansåg att ledaren har en mycket **viktig roll** för att teamen ska kunna uppnå sina mål. Enligt IMGD-modellen är ledarrollen den enda rollen som är någorlunda tydlig redan i första utvecklingsstadiet. Det beror på att det genast behövs en ledare i gruppen. (Jacobsson & Åkerlund, 2019) Enligt Sveningsson & Alvesson (2010) handlar ledarskap om

utveckling, förändring, förmågan att se helheten och att skapa entusiastiska medarbetare. Lundin & Sandström (2010) anser att ledarskap är en persons förmåga att använda sig av medarbetarnas samlade kompetens för att effektivt nå uppsatta mål.

Informanterna ansåg att det är ledaren som ser helheten och håller i trådarna. Om inte ledaren är med på noterna så lyckas inte teamarbetet. Det skulle bli väldigt kaotiskt och otryggt. Det är även ledaren som drar i gång olika projekt och följer upp hur det går. Trossing (2011) anser att tydlighet från ledarens sida skapar trygghet åt medarbetarna. När medarbetarna vet vad som förväntas av var och en, desto tryggare blir var och en i sin roll.

Enligt Alvesson et al., (2015) ses ledaren numera som den självklara mittpunkten som medarbetarhjulet snurrar kring.

## **10 Diskussion**

Syftet med den här studien var att ta reda på vad som gör ett team välfungerande och vad en ledare behöver för verktyg och egenskaper för att lyckas leda ett team framåt. I följande kapitel kommer studiens metod och resultat diskuteras med syfte och frågeställningarna i åtanke.

## **11 Metoddiskussion**

Från början hade skribenten tänkt göra en enkätstudie för att få svar på sina frågeställningar, men ändrade sig innan enkäterna skulle delas ut. Det var ett bra beslut eftersom skribenten fick mycket mera innehållsrikt material genom att göra intervjuer och kunde ställa direkta frågor till deltagarna. Det fanns även en möjlighet för deltagaren att fråga skribenten om intervjun och frågorna. Att göra en intervjustudie försäkrade också skribenten att få tillräckligt med respondenter för att bli klar med arbetet i tid.

Intervjuerna gjordes på ett serviceboende där personalen arbetade i tre team men inom samma byggnad. Intervjuerna gjordes uppdelade på tre dagar och intervjuerna tog mellan 25-45 min. Antalet deltagare blev totalt sju stycken. Med tanke på att personalstyrkan består av betydligt flera skulle man säkert fått ännu flera deltagare för att få mera material. Skribenten tog dock beslutet att hålla ner antalet deltagare för att istället få mer djupa och innehållsrika intervjuer. Skribenten tror också att fler intervjuer kanske skulle gett för mycket material att det kanske skulle blivit svårt att analysera på denna nivå.

Trots att antalet deltagare inte var så många så blev datamaterialet innehållsrikt och omfattande. Deltagarna valde att svara på alla frågor och skribenten kunde använda sig av allt material. Skribenten valde att förklara vissa frågor och ge något exempel ifall deltagaren hade svårt att förstå vad som menades med frågan.

Skribenten ville i ett tidigt skede kunna placera in i vilket utvecklingsstadium teamen befinner sig i just nu. Utgående från den teoretiska utgångspunkten och informanternas upplevelser har skribenten kommit fram till att alla team befinner sig i det andra utvecklingsstadiet. Medlemmarna känner trygghet och tillhörighet i teamet. Det finns plats för uttryck och medlemmarna vågar säga sina åsikter. Dock finns det inte tydliga och gemensamma mål som gruppen ska uppnå. Medlemmarna är inte överens om gruppens arbetssätt och alla gör inte det man kommit överens om. Kommunikationen skulle också kunna förbättras i teamen.

När teamen kommer till tredje utvecklingsstadiet blir kommunikationen mer öppen och uppgiftsorienterad. Medlemmarna i teamet har skaffat sig erfarenhet av att identifiera medlemmarnas olikheter gällande arbetssätt, åsikter och ambitioner, och hittat gemensamma förhållningssätt (Wheelan & Burchill, 1999). I tredje stadiet har gruppen tid till att reflektera över hur processen sett ut och vad resultatet blivit, utifrån vilka beslut det tagit och vad de behöver göra bättre i fortsättningen för att det ska uppnå målen. (Jacobsson & Åkerlund, 2019)

## 12 Resultatdiskussion

Enligt informanterna är det alltid mycket bättre att arbeta i ett **mindre team** än i ett större. I ett mindre team kände alla att man har bättre kontroll och kan genomföra saker bättre. Det är lättare att följa upp olika vårdåtgärder och klienterna blir bättre omskötta. Sandberg (2006) menar att antalet medlemmar i ett team beror på sammanhanget. Han anser att en arbetsgrupp inte bör vara större än 8-10 personer för att upprätthålla en effektiv kommunikation. Informanterna ansåg att det är lättare att diskutera och säga sina åsikter i ett mindre team. Det blev lättare att veta vem som sköter vad och var man har de andra personerna. Enligt Lundin & Lallo (2019) blir en mindre grupp mer flexibel och kan vanligtvis balansera både uppgifter och relationer bättre. Informanterna upplevde att de lärde känna varandra bättre och lärde sig hur de andra fungerar och vill ha det när de arbetade i ett mindre team.

Informanterna ansåg att **teamens styrkor** var att alla är olika och på bra olika saker. Att vissa tycker om olika uppgifter mera och att man har olika ansvarsområden gör att teamarbetet fungerar bättre. Det finns alltid någon man kan vända sig till och fråga. Enligt Thomson et al., (2015) behövs samspel och olika yrkesgrupper med olika kunskaper för att en organisation ska fungera. McCabe (2006) anser att det är viktigt att skapa förståelse för alla teammedlemmar för att ett team ska fungera effektivt. I alla framgångsrika team ingår starka relationer mellan teammedlemmarna som främjas av respekt, erkännande och belöning. Informanterna ansåg att de känner varandra bra och vet hur de andra fungerar, vilket underlättar arbetet.

Enligt informanterna har alla team något de behöver förbättra. Informanterna i det första teamet ansåg att **teamets svagheter** är att alla inte ville arbeta på båda avdelningarna. Det ledde till missnöje och svårigheter i teamet. I både första och andra teamet var en svaghet att vissa inte lyssnar och inte gör det man kommit överens om. Enligt Jonsson (2015) är det viktigt att man som grupp enas om vilka regler och rutiner som gäller. Oklarheter skapar stress och irritation hos personalen. Eftersom personalen är beroende av varandra bör alla veta rutinerna och spelreglerna och förstå betydelsen av detta. Sandberg (2006) anser att samarbete ger ett dagligt bättre resultat än om medlemmarna agerar individuellt.

I det tredje teamet var problemet att man inte hade samma arbetssätt och samma syn på arbetet. Att ha olika arbetssätt är inte ett problem i sig så länge man kommer fram till samma resultat. Det som var problemet är att det skulle behöva finnas mera förståelse för att man kan göra på olika sätt. Enligt Wheelan & Burchill (1999) är det vanligt i andra utvecklingsstadiet att medlemmarna börjar känna trygghet och tillhörighet. Det gör att det finns mera utrymme för åsikter och uttryck. Medlemmarna börjar strida sinsemellan om gruppens mål och sätt att arbeta. Konflikter är oundvikliga i denna fas, men nödvändiga för att medlemmarna ska känna sig fria att uttrycka avvikande uppfattningar. Jonsson (2015) anser att det alltid kommer finnas olikheter i en grupp. Det som är viktigt är att fundera över på vilket sätt det påverkar det dagliga arbetet. Ifall om arbetet påverkas negativt ökar nödvändigheten att diskutera om saken. Att ha respekt för varandra och tydliggöra olikheter är en bra utgångspunkt för att gruppen ska komma vidare i sin grupputveckling.

Enligt informanterna arbetar alla team mot större **gemensamma mål**, men att arbeta mot mindre mål och uppnå dem var ett problem. Informanterna ansåg att mindre mål är oftast svårare att följa när alla har olika åsikter. Det kom också fram under intervjuerna att teamen inte alltid har satt upp mindre gemensamma mål. Enligt Sandberg (2006) krävs det att man

inom vården har mer konkreta mål. Att arbeta för ”patientens bästa” utgör inte en tillräckligt engagerande målbeskrivning i allmänhet. Lundin & Sandström (2010) anser att som ledare är det klokt att diskutera med medarbetarna innan målet läggs fast. Ledaren ska försäkra sig om att medarbetarna har uppfattat målen korrekt och delar uppfattningen om att de är realistiska och möjliga att uppnå. Enligt Jonsson (2015) är det viktigt att resultatet av arbetet följs upp för att upprätthålla motivationen. Det kan också påverka medarbetarnas yrkesstolthet och arbetsglädje.

Informanterna ansåg att de **kompletterade varandra** bra i teamen. Alla medlemmar har olika personligheter och är bra på olika saker. Det skulle inte fungera om alla är för lika och skulle vara bra på samma saker. Det är en fördel att man tänker olika och att det alltid finns någon att vända sig till. Malmberg (2017) anser att lära känna varandra och se vilka styrkor andra har och veta vilka styrkor man själv har påverkar relationerna och samarbetet positivt. Det är viktigt att komma ihåg att relationer mellan motsatta personlighetstyper är mest framgångsrika när personerna slutar fokusera på motsatserna och värdesätter det de kan åstadkomma tillsammans. Enligt Jonsson (2015) är det inget som kommer av sig själv att fungera bra tillsammans. Det kräver hårt arbete och att man är medveten om vilka förmågor som finns i gruppen.

Enligt informanterna fungerade **kommunikationen** helt bra inom teamen, men kommunikationen mellan teamen ansågs som bristfällig. Informationen kommer inte fram till alla medlemmar. Att ha en rak kommunikation var också ett problem. Problemet togs oftast inte direkt upp med personen/personerna det gällde. Enligt Dahlkvist (2012) är det ett vanligt fenomen på arbetsplatsen att man baktalar personer istället för att framföra kritiken direkt till personen i fråga. Problemet med denna typ av kommunikation är att den inte löser några problem alls. Sharp (2012) anser att beslut som fattas inom enheten och beslut som redan är fattade av andra behöver kommuniceras klart och tydligt till berörda medarbetare. Enligt Nilsson & Waldemarson (1994) är en grundläggande förutsättning för att kunna handskas med problem, konflikter och oklarheter är att det finns en öppenhet i samspelet och relationen.

Informanter trivdes med att arbeta i team och ansåg att det finns många **positiva sidor** med att arbeta i team. Att arbeta i team gör att man kan diskutera och planera tillsammans. Man har ett stöd av varandra. Det finns alltid någon som vet och någon man kan vända sig till och fråga. I ett team kan man dela på uppgifterna och man har bättre koll när man är flera. Det finns alltid någon som minns. Enligt Lundin & Lallo (2019) tar människor alltid med sig

kunskap in i processen när det möts för att samarbeta. Grupperns effektivitet skiljer sig beroende på hur de lyckats ta till vara på denna kunskap. Dahlkvist (2012) anser att det i dagens arbetsliv finns allt färre uppgifter som en person klarar av att lösa själv. Komplicerade problem kräver också oftast samarbete och många idéer. Tillsammans har gruppen oftast de bästa förutsättningarna för att lösa en arbetsuppgift med framgång.

I alla team upplevde informanterna att **negativa sidor** med att arbeta i team är att det ibland finns för mycket olika viljor i ett team. De gör att alla inte är helt nöjda över vissa beslut eller hur vissa saker blir gjorda. I andra teamet var det negativt att man många gånger hamnar att arbeta själv när man är läkemedelsansvarig. För den som ofta var läkemedelsansvarig kändes det emellanåt jobbigt. I tredje teamet ansåg informanterna att det många gånger blir en ojämn arbetsbelastning bland medlemmarna när vissa tar mindre ansvar än de andra i teamet eller inte sköter sina uppgifter. Börjeson (2002) anser att man måste gå igenom allas intressen och deras krav och hitta en bra balans mellan egna och andras krav. Enligt Jonsson (2015) kan konflikter vara uppgiftsorienterad när man är oense om hur arbetet eller uppgifter ska utföras eller koncentrerad till relationer mellan människor när man är oeniga på grund av olika värderingar, tolkningar och personlighet. Det är viktigt att komma ihåg att gruppens möjligheter att utvecklas beror på förmågan att hantera olikheter och konflikter.

Informanterna i andra och tredje teamet nämnde också att det ibland kännas enformigt att arbeta med samma personer hela tiden och att det skulle vara roligt att ibland arbeta med de andra. Att rotera mellan avdelningarna skulle kunna vara nödvändigt för alla. Man skulle då få se hur arbetet är på de andra avdelningarna. Då kanske alla skulle ha mera förståelse varför det är som det är på de andra avdelningarna.

Enligt informanterna behöver **ledaren** vara rättvis, lojal, ärlig, våga säga till, stresstålig, kunna båda språken, vara positiv, diplomatisk, kunna lyssna, komma med förslag, kunna visa och lära ut. Man ska känna att man kan diskutera och anförtro sig till ledaren. Enligt Larsson et al., (2017) har framgångsrika ledare ofta personlighetsdrag som ambitiös, pålitlig, ansvarskännande, välorganiserad, ärlig, övertygande, kreativ, intelligent, initiativrik, energisk och beslutsam, samt har social förmåga och kan samarbeta med andra. Lundin & Sandström (2010) anser att ledare måste ha visioner, starkt självförtroende, positiv självuppfattning, kunna kommunicera meningsfullt och kunna skapa förtroende för sina medarbetare och för sina ställningstagande. Enligt Trossing (2010) är det viktigt att lyssna på sina medarbetare. Ibland kan det behövas att man småpratar lite först så att de känner sig trygga i samtalet.



Informanterna önskade också mera positiv feedback från ledaren för arbetet de gör. McCabe (2006) anser att alla söker individuell belöning av något slag. Karaktären på belöningar beror på vilket motiverande värdesystem man har. Vissa vill ha yttre belöningar som symboliserar status och är relevanta i organisationen medan andra kommer bli lyckligare över inre belöningar som ett personligt tack, en känsla av stolthet.

Informanterna anser att ledaren har en **mycket viktig roll** för att teamen ska kunna uppnå sina mål. Det är ledaren som ser helheten och håller i trådarna. Om ledaren inte är med på noterna så lyckas inte teamarbetet. Nilsson & Waldemarson (2005) anser att ledarskap handlar om att en eller flera medlemmar i en grupp påverkar de övriga medlemmarna att sträva mot de mål som gruppen har bestämt. Enligt Wheelan & Andersson (2013) är ledarens roll nödvändig för att skapa någon form av trygghet och ordning. Schutz (1997) anser att det är ledaren som ska se till att teamet framgångsrikt sköter de uppgifter som är nödvändiga för att målen ska uppnås. Enligt McCabe (2006) bör alla ledare sträva efter att utveckla gruppen med människor de ledare till ett team som kan blanda sina kompetenser och talanger och stödja varandra för att uppnå mycket mer än vad de någonsin kunde sträva efter var för sig.

I detta arbete finns flera förslag till hur teamarbetet kan förbättras. Enligt informanterna borde teammöten hållas oftare och mera regelbundet. Ett förslag var att man skulle kunna ha teammöten 1 gång/månad eller oftare och ett möte som skulle hållas för att gå igenom klienternas mående och medicinförändringar. Teammöten ger tillfällen för teamen att utvärdera arbetet och reflektera över tiden som varit.

Ett till förslag var att teamledarna skulle ha möten tillsammans oftare för att komma överens om gemensamma rutiner och mål för att undvika stora skillnader på avdelningarna. Problem som man inte klarade av att lösa inom teamet skulle teamledarna ta vidare till avdelningsskötaren. Informanterna ansåg också att man ska ta upp problemen direkt innan det leder till missförstånd och man ska prata om problemen med personen det gäller.

Förhoppningsvis kan detta arbete bidra med att förbättra arbetsplatsens teamarbete och kommunikation. Att ta del av den teoretiska bakgrunden och resultat av studien kanske ger teamen möjlighet att reflektera över situationen och ta tag i det som borde förbättras på arbetsplatsen.

En uppföljning av detta arbete skulle kunna göras för att se om teamarbetet och ledarskapet har förbättrats, samt se om kommunikationen börjat fungera bättre mellan teamen. Man skulle också kunna se om teamen har tagit sig vidare från det andra utvecklingsstadiet till det tredje utvecklingsstadiet.

### **13 Slutledning**

Ledarskap och teamarbete är väldigt aktuellt och något som det forskas väldigt mycket om. Att arbeta i team gör att människor klarar av och lyckas med dagens komplexa arbetsuppgifter. Ledarens uppgift är att driva medarbetarna framåt för att teamet ska kunna uppnå sina mål. I detta arbete kommer det fram att det är mer än bara kunskaper som behövs för att ett team ska bli välfungerande. Allt från gruppens storlek till personers personlighet inverkar på hur teamarbetet kommer att lyckas. Att få ett högpresterande team är ovanligt. Det är en ständig process som kräver mycket tid och arbete.

Under arbetets gång har skribenten sett att det inte alltid är stora förändringar som behöver göras för att saker ska bli bättre. Små förändringar kan leda till stora framgångar i teamet. Det som också blev tydligt under studien är att kommunikationen ofta är ett problem och något som alltid kan förbättras. Något skribenten kommer att ta med sig från studien är att ensam är man inte stark. Att arbeta inom vård och omsorg är många gånger utmanande och ställer stora krav på arbetstagarna. När man arbetar inom ett yrke där det krävs att man samarbetar behöver man både andras kunskaper och egenskaper för att uppnå verksamhetens mål med bästa möjliga resultat.

Enligt skribenten så blev frågeställningarna besvarade och syftet med studien uppfylldes. Något skribenten skulle velat ha mera om i studien var hur olika beteendestilar påverkar teamarbetet och dynamiken i ett team. Varför det inte blev så beror på att det ännu inte finns tillräckligt mycket vetenskaplig forskning om de fyra olika beteendestilarna. Slutligen har detta varit ett givande ämne att forska om och skribenten kommer använda sig av kunskaperna ute i arbetslivet.

## Källförteckning

Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S. & Wenglén, R. (2015). *När ledarskapet krackelerar: Insikter från den inte så lätta praktiken*. Lund: Studentlitteratur, pp.9-54

Börjeson, L. (2002). *Utveckla teamet: En bok om grupper utveckling* (1. uppl. Gleerups förl.). Mamö: Gleerups, pp.10-62

Dahlkwist, M. (2012). *Kommunikation* (6. uppl.). Stockholm: Liber, pp.112-136

Danielson, E., (2012). i: M. Henricson, red. *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur. pp. 167-337

Danielson, E., (2017). i: M. Henricson, red. *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom omvårdnad* (Upplaga 2:1.). Lund: Studentlitteratur AB, pp. 73-145

Erikson, T. (2018). *Omgiven av dåliga chefer: Varför bra ledarskap är så sällsynt*. Stockholm: Forum, pp. 76-79

Erikson, T. (2014). *Omgiven av idioter: Hur man förstår dem som inte går att förstå*. [Stockholm]: Månpocket, pp. 6-294

Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (2008). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur, pp.159-160

Henricson, M. & Billhult, A., (2012). Kvalitativ design. i: M. Henricson, red. *Vetenskaplig teori och metod*. Lund: Studentlitteratur AB, pp. 130-134

Holpp, L. (2000). *Teamarbete i praktiken*. Malmö: Richters, p.168

Jacobsson, C. & Åkerlund, M. (2019). *Teamutveckling i teori och praktik* (Första utgåvan.). Stockholm: Natur & kultur, pp. 19-119

Jonsson, P. (2015). *Arbeta i grupp: Om konsten att skapa ett bra team* (3. uppl.). Stockholm: Gothia Fortbildning, pp.28-92

Jönsson, S. A. & Strannegård, L. (2015). *Ledarskapsboken* (2. uppl.). Stockholm: Liber, p.40

Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur, pp.10-46

Larsson, K. (2008). *Mellanchef i vård och omsorg*. Stockholm: Gothia, p.13

Lundin, J. & Lallo, R. (2019). *Att leda grupper: När resultatet beror på bra teamprestationer* (Upplaga 1:1.). Lund: Studentlitteratur, pp. 35-151

Lundin, K. & Sandström, B. (2010). *Ledarskap inom vård och omsorg* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur, pp. 14-122

Magnusson, A. (2014). *Om kommunikation: För personal i vårdande yrken* (1. uppl.). Stockholm: Liber, pp. 13-16

Malmberg, A.R. (2017). *Make it work: en guide till fungerande relationer*. Mondial, pp. 15-235

McCabe, C. & Timmins, F. (2015). *Grundläggande kommunikation: Inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur, p.15

Nilsson, B. & Waldemarson, A. (2005). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur, pp. 59-60

Nilsson, B. & Waldemarson, A. (1994). *Kommunikation: Samspel mellan människor* (2., [bearb. och utök.] uppl.). Lund: Studentlitteratur, p.124

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur, pp.82-122

Rahm-Sjögren, K. & Sjögren, T. (2002). *Att vara sjuksköterska och chef*. Stockholm: Gothia, pp.36-44

Sandberg, H. (2006). *Det goda teamet: Om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa*. Lund: Studentlitteratur, pp. 11-24

Schutz, W. (1997). *Den goda organisationen: The Human Element : en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Stockholm: Natur och kultur, p.237

Sharp, L. (2012). *Effektiv kommunikation för säkrare vård*. Lund: Studentlitteratur, pp.9-19

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap* (1. uppl.). Malmö: Liber, pp.14-16

Trossing, M. (2010). *Våga leda effektivt!: När du vill få ut mer av dig själv och din grupp*. Karlstad: TUK, pp. 11-52

Trossing, M. (2011). *Våga leda modigare!: Bra ledarskap är lättare sagt än gjort*. Karlstad: TUK, pp.9-47

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur, p.41

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl.). Lund: Studentlitteratur, p.32

Wheelan, S. A. & Andersson, S. (2010). *Att skapa effektiva team: En handledning för ledare och medlemmar* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur, pp. 16-46

Wheelan, S. A. & Andersson, S. (2013). *Att skapa effektiva team: En handledning för ledare och medlemmar* (2., [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur, pp. 14-131

Ballangrud, R. Eikeland Husebø, S. Aase, K. Reiersdal Aaberg, O. Vifladd, A. Vegard Berg, G & Louise Hall-Lord, M.L. (2017). "Teamwork in hospitals": a quasi- experimental study protocol applying a human factors approach. Ballangrud et al. *BMC Nursing*.

Baylis, D. (2014). The importance of effective teamwork in general practice. *Practice Nurse*. Vol. 44, Issue 12

Ensize, 2019. DISC-analys (Online) <https://www.ensize.se/produkter/pussel-disc> (Hämtad 24.10.2019)

Hallock, A.B. (2019). A case for leadership development in nursing practice. *Nephrology Nursing Journal*, 46(3), 325-328.

Lambert, N. & Steward, N. (2007). Staff retreat: A journey to team building. *Oncology Nursing Forum*. Vol. 34 Issue 2, p501-501. 1p.

McCabe, M. (2006). Accelerating teamwork: A personal reflection. *Musculoskeletal Care* 4(2): 116-121

Svensson, P. (2019). Disc analys (Online) <https://discanalys.com/personlighetstest-farger/#Rod> (Hämtad 22.10.2019)

Svenska sjuksköterskeförbundet, 2017. Teamets kommunikation inom vård och omsorg (Online) [https://www.swenurse.se/Sa-tycker-vi/publikationer/Svensk\\_sjukskoterskeforening\\_om/teamets-kommunikation-inom-var-d-och-omsorg/](https://www.swenurse.se/Sa-tycker-vi/publikationer/Svensk_sjukskoterskeforening_om/teamets-kommunikation-inom-var-d-och-omsorg/) (Hämtad 25.10.2019)

Thomas, 2019. Från grupp till ett effektivt team (Online) <https://www.thomasinternational.net/sv-se/blog/april-2018/fran-grupp-till-ett-effektivt-team/> (Hämtad 24.10.2019)

Thomson, K., Outram, S., Gilligan, C. & Levett-Jones, T. (2015). Interprofessional experiences of recent healthcare graduates: A social psychology perspective on the barriers to effective communication, teamwork, and patient-centred care. *Journal of Interprofessional Care*. 29(6): 634-640

Wheelan, S. A. & Burchill, C. (1999). Take Teamwork to New Heights. *Nursing Management*. Apr99, Vol. 30 Issue 4, p28-31. 4p. 1



## Bilaga 1

### Intervjustudie om ledarskap och teamarbete

**Ett bra ledarskap och ett fungerande team – En förutsättning för att vården ska fungera**

Jag har valt att studera och fördjupa mig inom ledarskap och teamarbete till mitt examensarbete. Syftet med min studie är att ta reda på hur man får ihop ett bra team och vad ett team behöver för att samarbetet och kommunikationen ska fungera.

För att få reda på detta har jag valt att göra intervjuer med semistrukturerade intervjufrågor. Du får vara anonyma och arbetsplatsen kommer att vara anonym i studien. Du har rätt att stoppa intervjun när du vill. Alla papper och allt material kommer att förstöras efter att jag presenterat mitt examensarbete och fått betyg för det. Examensarbetet kommer att publiceras i Theseus om ni vill läsa texten och resultatet från studien.

**Kontaktperson:** Josefine Lassfolk, tel. 0503505042

E-post: [joslas@edu.novia.fi](mailto:joslas@edu.novia.fi)

**Kontakt handledare:** Rika Levy-Malmberg, tel. 0408284194

E-post: [rika.levy-malmberg@novia.fi](mailto:rika.levy-malmberg@novia.fi)

## Bilaga 2

### Frågeformulär

**Kön:**      Kvinna              Man

**Yrke:**      Sjukskötare              Närvårdare              Annan yrkesbenämning t.ex. vårdbiträde

**Har du någon ledande position t.ex. avdelningsskötare, teamledare?**      Ja              Nej

### Frågor:

1. Vad skulle du säga att de största skillnaderna är mellan att ha jobbat i ett större team till att nu jobba i ett mindre team? Vilket av dem föredrar du och varför?
2. Vad fungerar bra och mindre bra ditt team? Vad är era styrkor och svagheter?
3. Känner du att ditt team jobbar mot samma mål och kompletterar ni varandra i teamet? Förklara varför eller varför inte.
4. Hur tycker du att kommunikationen fungerar i ditt team? Vad fungerar bra och vad borde förbättras gällande kommunikationen?
5. Hur trivs du med att jobba i ett team? Nämn positiva och negativa sidor med att jobba i team.
6. Vet du vilken roll och vilka uppgifter du har på arbetsplatsen? Känner du dig säker i din roll och hur påverkar det din förmåga att fungera optimalt i teamet?
7. Vilka egenskaper anser du att en ledare behöver ha och tycker du att ledaren har en viktig roll för att teamet ska kunna uppnå sina mål? Motivera varför eller varför inte.