



Relationen mellan teamet och ledarskapet

Jessica Selin

MASTERARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Sjukskötare (YH)
Identifikationsnummer:	5579
Författare:	Jessica Selin
Arbetets namn:	Relationen mellan teamet och ledarskapet
Handledare (Arcada):	Jessica Silfver
Uppdragsgivare:	Äldres röst
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med denna studie är att utreda vad som påverkar den goda arbetsmiljön. Studien redogör vad som är individuella rollen hos teammedlemmarna, ledarens roll och teamet för att nå goda resultat och teamet mår bra.</p> <p>Databas som använts är Science Direct för sitt goda tillbud av forskning i medicin, teknik och vetenskap. Sökorden har varit : ledarskap, team, bra teamarbete och bra ledare. Källorna är avgränsade till de senaste tio åren. Artiklarnas språk har varit svenska, engelska eller finska. Artikeln har handlat om ledarskap och teamarbete, speciellt hur de ser ut inom vården.</p> <p>Som metod har använts kvalitativ litteraturstudie. Information har samlats, dokumenteras i litteraturöversikten och jämförts mot den teoretiska referensramen. Innehållet har sedan analyserat och kategoriserats ur ett induktivt perspektiv. Från analysen har samlats upp meningenheter till koder, som därefter grupperats och kondenserats. Resultatet presenteras genom att svara på frågorna <i>Vad är det som gör ett bra arbetsteam?</i> Och <i>Vad är ledarens roll i ett bra team?</i></p> <p>Resultatet som kommit fram är att teamet tillsammans kan påverka effektiviteten och arbetsmiljön. Förutsättningarna för att det här skall lyckas är att teammedlemmarna skall ta ansvar för sin individuella insats. Teamet skall reflektera både individuellt och tillsammans. Medan ledaren skall fungera som en god förebild för att motivera teamet.</p>	
Nyckelord:	Ledare, teamarbete, äldres röst, ledarskap inom vården, teamarbete inom vården.
Sidantal:	40
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	31.3.2017

MASTER'S THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Bachelor of Health Care, Registered Nurse
Identification number:	5579
Author:	Jessica Selin
Title:	The relationship between the team spirit and leadership
Supervisor (Arcada):	Jessica Silfver
Commissioned by:	Äldres röst
Abstract:	
<p>The purpose of this study is to investigate how to get a good working environment. The studie explains what the individual teammembers role is, the leader's role and the teams so that the work environment is good.</p> <p>As the database Science Direct has been used for it's reseach in medicin, technical and science. The keywords in this studie have been: leadership, team, good teamwork and a good leader. The sources are from the past ten years. Articles language has been English, Swedish or Finnish. The subjects in the articles have been about leadership and teamwork, especially from the healthcare view.</p> <p>The method that has been used is qualitative literature. Information has been documented in the literature research and then compared to the theoretical framework. The contents have then been analyzed and categorized from an inductive perspective. From the analysis has collected meaningful units of codes, which have been grouped and condensed. The findings are presented by answering questions "What is it that makes a good work team?" and "What is the role of the leader of a great team?".</p> <p>The findings that emerged are that the team by working together can accomplish an effective team with a nice working envoirement. To accomplish this the teammembers have to be able to take charge in the individual impact, be able to reflect both on a personal level and as a team. While again the leader has to promote the team by leading by being a good example.</p>	
Keywords:	Leadership, teamwork, äldres röst, leadership in nursing, teamwork in nursing.
Number of pages:	40
Language:	Swedish
Date of acceptance:	31.3.2017

INNEHÅLL

1 INLEDNING.....	6
2 LITTERATURÖVERSIKT.....	7
2.1 Goda teamet.....	7
2.2 Ledarskap.....	9
2.3 Sammanfattning.....	11
3 TEORETISKT REFERENSRAM.....	11
3.1 Goda teamarbetet.....	12
3.2 Ledarens roll i teamet.....	13
3.3 Teamarbetet inom vården.....	15
3.4 Sammanfattning.....	16
4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	17
4.1 Avgränsningar.....	17
5 METOD.....	18
5.1 Datainsamling.....	19
5.2 Dataanalys.....	20
6 ETISKT REFLEKTION.....	20
7 RESULTAT.....	21
7.1 Presentation av material.....	21
7.2 Resultat.....	26
7.2.1 Individuella insats.....	26
7.2.2 Reflektion.....	27
7.2.3 Förebild.....	28
7.2.4 Sammanfattning.....	29
8 DISKUSSION & KRITISK GRANSKNING.....	31
8.1 Diskussion.....	31
8.2 Kritisk granskning.....	37
KÄLLOR.....	41
BILAGOR.....	46
Bilaga 1.....	47
Bilaga 2.....	50

Figurer

Figur 1. Ledaren är i centrum för att kunna leda men också för att vara en del av ett vårdarbetsteam.

Figur 2. Resultatet som kommit fram är att individuella insatsen, ledarens förebild och teamets reflektion leder till en god arbetsmiljö.

1 INLEDNING

Flera sjukhus jag varit på praktik har haft en dålig arbetsmiljö på arbetsplatsen. Motiven till hur eller varför miljön varit dålig har varit varierande. Ofta har det handlat om missnöje för ledarskapet eller dåligt teamarbete som lett till obehaglig stämning i arbetsteamet. Vårdarbetet i sig är redan tungt och en dålig arbetsmiljö gör arbetet även tyngre. För att vårdpersonalen skall vara effektiva och orka med arbetet anser jag att det är viktigt att teamarbetet fungerar, ledarskapet är bra och att arbetsmiljön är god. Det handlar om att hitta en balans mellan teamets välmående och arbetseffektivitet. Min tanke är att om teamarbetet mellan ledaren och arbetsteamet är bra så att arbetsmiljön och kvaliteten av vården på arbetsplatsen bättre.

Det goda teamet speglar sig till vården med en god arbetsmiljö. Hur patienternas synvinkel ger en god arbetsmiljö mellan vårdpersonalen ett gott intryck och en ”öppen” känsla åt patienten för eget teamarbete med personalen. En positiv miljö ökar läkningsprocessen hos patienten.

Det är viktigt att hitta en ekvation av fungerande ledarskap och team som fungerar oberoende av förutsättningarna. Teamarbetet kan alltid förändras och bli bättre. Nya människor kommer in i teamet, personalen byter uppgifter och dynamiken förändras. All förändring som sker kring teamet bildar en ny dynamik men får inte vara ett hinder för att teamet skall må bra och arbets kvaliteten skulle sjunka.

Sibbo kommuns projekt Äldres röst går ut på att förbättra välbefinnande och hälsan hos äldre. Målet med projektet är att ge en möjlighet för de äldre att höras i verksamheten och beslutsfattande. Projektet observerar vården på en individ nivå, verksamhetsnivå och organisationsnivå. I denna studie kommer mitt syfte vara att utreda ur verksamhetsnivån kunde utvecklas genom ledarskapet, teamet och individuellt så att de tillsammans påverkar arbetsmiljö på arbetsplatsen.

Resultatet som kommer fram i studien kan användas som grund till hur ett team skall fungera med eller utan en ledare och hur ledaren, individ och teammedlem kan påverkar teamets funktion och arbetsmiljön.

2 LITTERATURÖVERSIKT

Litteraturöversikten ger en inblick av forskningsämnet på ett generellt perspektiv med ny information om ämnet för att ge en grund till studien (Karolinska institutet). Studien om teamarbete och ledarskap är viktig för att människor idag lever längre än tidigare. Svåra sjukdomar blir allt vanligare och kroniska sjukdomar gör sjukhusvistelsen blir längre. Det förekommer mera våld på sjukhusen, nya sjukdomar uppstår och resistensen för antibiotikan ökar (Hockstein, 2016). Allt det här är förutsättningar till att vårdpersonalen behövs, brist av vårdpersonal och ökningen av patienter orsakar missnöje inom arbetsmiljön, ledarskapet och teamet (Coomber et al, 2007).

2.1 Goda teamet

Det goda teamet handlar om individerna teamet består av (Brounstein, 2016). För att ett team skall fungera och arbeta effektivt tillsammans måste medlemmarna ha tålamod att lära sig känna varandra (Hedström, 2014). En god teammedlem är villig att dela med sig kunskap, erfarenhet och information. Förutom att dela information sinsemellan i teamet är det viktigt att teammedlemmarna kan kompromissa, stöda varandra och hjälpa varandra. Informationsdelningen skall vara flitigt för att förbereda teamet för plötsliga överraskningar (Brounstein, 2016).

För att informationsdelningen skall lyckas måste kommunikationen vara tydlig, teammedlemmarna respektera varandra och diskussions situationen skall vara positiv (Hedström, 2014). Brounstein (2016) tar också upp att ett bra teamarbete skall kunna kombinera humor med arbetet för att göra arbetsmiljön trevligare att arbeta i och framhäva innovativt tänkande (Brounstein, 2016).

Innovativa idéer förekommer då alla synpunkter till ämnet framförs för att ge nya perspektiv till ämnet. Mångsidiga tankesätt och åsikter är en fördel och kan vara avgörande i beslutsfattande. Det är också viktigt att vara öppen för andra synpunkter för att arbetet skall kunna utvecklas (Brounstein, 2016). Genom att lyssna på varandra ger man tid åt

sig själv att fundera på idéer, förstå diskussionen och tänka ut nya lösningar till problemen. När man lyssnat på varandras argument kan man lättare hantera kritik och bättre motivera sina åsikt än om man låter bli att lyssna (Brounstein, 2016).

Både Lindström (2016) och Brounstein (2016) konstaterar att för att ha ett bra team behöver man inte det bästa personliga kunnande. Ett bra team går ut på att man hämtar vissa nödvändiga egenskaperna som behövs för ett gott teamarbete, sin egen input och tillsammans ger en bra helhet av allas gemensamma kunskap(Lindström,2016;Brounstein, 2016). För att teamet skall fungera måste teammedlemmarna vara aktiva och förbinda sig till arbetet. Förtroendet för varandra i teamet förutsätter att medlemmarna litar på varandra att arbetet blir gjort, tidtabellerna hålls och att resultatet som presenteras har god kvalitet (Brounstein, 2016).

Teamet utvecklas och växer tillsammans genom arbetet, framför allt vid motgångar. Motgångarna är obehagliga, som människor vill undgå och därför kommer teamet att så fort som möjligt försöka hitta en lösning bort från situationen. Genom att fortsätta arbeta tillsammans efter problemen kommer de förbi den obehagliga situationen, känner varandra bättre och når sitt mål bättre än innan (Brounstein, 2016). På ett långt perspektiv förstärker motgångar teamet i och med att de i fortsättningen vet hur alla i teamet reagerar i olika omständigheter och kan förutspå hur undgå team problemen i framtiden (Hedström, 2014; Brounstein, 2016). Då teamet känner varandra lär de sig varandras styrkor och kan utnyttja dem som resurser (Hedström, 2014).

För att lära sig av misstagen och lära sig varför något gått bra eller sämre, är reflektionen viktig. Teamet bör reflektera vad som gick bra, vad som gick sämre och vad de kunde lära sig från motgången för nästa gång. Teamreflektion ger synpunkter på hur andra i teamet tolkar de olika medlemmarna i teamet och ger en möjlighet för individuell reflektion och utveckling. Genom att reflektera har medlemmarna möjlighet att se hur de utvecklats och vad som orsakat förändringen (Lindström, 2016). Ifall förändringar uppstår är det viktigt att teamet förändras tillsammans som ett gemenskap. Att stressa och inte utvecklas med förändringen uppges negativ energi i teamet istället för att fokusera på att utveckla det nya kommande tillsammans och lära sig något nytt (Brounstein, 2016). Det är ändå bra att komma ihåg att alla team inte fungera tillsammans, men det finns alltid goda förutsättningar till att göra det eller utvecklas för att bli bra (Hedström, 2014).

För att teamet skall orka med kraven i arbetet är det viktigt med motivation och målinriktning. Det räcker inte att de vet strategin, målen och syftet med projektet. Det är viktigt att teamet kommer överens om tidpunkterna för följande mötet med klara mål över vad som skall vara färdigt till mötet så att arbetet tydligt framåt skrider (Lindström, 2016). Teamet måste veta varför arbetet är viktigt och hur teamet bäst kan jobba för att nå sitt mål (Lindström, 2016). Små personliga mål är till en fördel för att få motivation hos alla i teamet att stiga på individuell nivå. Ett stort gemensamt mål är bra för att stärka samhörigheten i teamet men räcker inte för att hålla allas inspiration för arbetet (Lindström, 2016).

2.2 Ledarskap

De goda ledarskapet leder också till effektivt arbete (Cummings et al, 2010). De ledare som beaktade teamets behov ömsesidigt med strävan efter målen fick högre samtycke av teamet än de som endast var målinriktade. Vårdpersonalen känner högre motivation för arbetet och presterar bättre. Enligt studien var en effektiv och engagerad ledare uppskattad av teamet (Cummings et al. 2010; Rolfe, 2011).

Enligt Udd (2016) söker människor alltid automatiskt sina roller i teamet. Det är alltid någon som tar ledarrollen för att få arbetsuppgiften igång. Förutsättningen för en bra ledare är självkännedom. Då ledaren känner sig själv, vet sina fördelar och nackdelar, förstår hen hur teamet uppfattar ledarens beteende (Udd, 2016).

Förutom god självkännedom skall en god ledare bilda en god relation med teamet och mellan de olika medlemmarna i teamet. Både Rolfe et al. (2011) och Grönlund och Stenbock-Hult (2014) anser att en ärlig och goda relationen till teammedlemmarna ger en möjlighet för teamet känslan att teamet tillsammans fattar besluten och strävar mot målen. Svåra beslut är lättare för ledaren att presentera och teamet känner sig kunna påverka situationen när de varit med i beslutsfattandet från början (Rolfe, 2011; Gröndlund & Stenbock-Hult, 2014).

Det är inte endast teamets samtycke och önskemål ledaren behöver beakta utan också organisationens förväntningar. Det handlar om göra kompromisser bland teamet, ledarskapet och organisationen. Ledaren har en centralroll i att fungera som förmedlare mellan organisationen och teamet. Från organisations perspektiv är det viktigt att ledaren i teamet fungerar som en god förebild för teamet och inspirerar teamet att arbeta flitigt. Ledaren skall ha nya idéer och ge ett annorlunda tänkande för arbetet (Rolfe, 2011).

Även om en vänskaplig relation anses som en bra sak finns det en risk att ledaren förlorar sin auktoritet för teamet. Det är bra att känna till att bristen på auktoritet kan leda till missbruk av sjukledighet och eventuella missnöjen mellan teammedlemmar. Det handlar om att hitta en sund balans mellan att vara vänskaplig ledare med auktoritet och något för teamet att se upp till. En miljö som ärligt kommunicerar sinsemellan är en god förutsättning för en god relation mellan ledarskap och teamet (Rolfe, 2011).

Kommunikationen mellan ledaren och teamet är en viktig förutsättning. I den goda kommunikationen är ledaren kunnig att medge sina misstag och villig att ta feedback för att kunna utveckla sig själv i sitt arbete (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014). Det är viktigt att reflektera över hurudan man är som person och hur andra i omgivningen tolkar ens beteende. Ledarens reflektion av misstagen hjälper ledaren att kunna medge sina brister (Udd, 2016).

Bristerna i ledarskap i vården påverkar teamets funktion tillsammans och hur de vårdar sina patienter. "Saarios studie antydde att det fanns ett behov att utveckla ledarskapsutbildningen och ledarskapet i sig. Att ledaren tar hand om personalens hälsa och arbetsförmåga kommer att vara viktigt då man skall försäkra sig om att social- och hälsovården fungerar." (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014). Duffield håller med om att förlusten av ledarskap orsakar en osäker arbetsmiljö, höjer mängden ogjort arbete och tillsätter att kunskaps bristen inom vårdpersonalen är också en del orsak till att arbetet inte blir utfört som de borde (Duffield et al. 2011).

2.3 Sammanfattning

Goda teammedlemmar beskrivs av Broundstein (2016) som teammedlemmar som lär sig känna varandra, göra kompromisser, stöder varandra, har tillit, aktiv information utbyte genom kommunikation, är aktivt med i arbetsprocessen, planera framtiden för projektet, ha roligt under arbetsprocessen, lyssna på varandra, utvecklas som team tillsammans, reflektera över teamets funktion och genom förståelse till hur och varför, når sina utsatta mål (Broundstein, 2016).

Medan en ledare förväntas vara utbildad för positionen, ha en god självkänedom, med kunskapen att kommunicera bra, har en god relation till teamets medlemmar, intresse att utveckla sig själv i sitt arbete, vara aktiv och fungerar som en förebild för teamet (Udd, 2016; Duffields, 2011; Rolfe, 2011; Cummings et al. 2010). Ledaren skall prioritera teamets behov före målen för att få teamets respekt och uppskattning (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014). Gott ledarskap inom vården ger en säker arbetsmiljö (Duffield, 2011). Cummings et al. (2010) framhäver ytterligare att den goda ledarskapet förbättrar också vård kvaliteten som teamet utför (Udd, 2016; Duffields, 2011; Rolfe, 2011; Cummings et al. 2010).

3 TEORETISKT REFERENSRAM

Det är viktigt att definiera vad som är ett bra team och beskriva vad ledarens roll är för att få reda på hur upprätthålla ett gott arbetsteam inom vården. Teamarbetet är samarbete där ledarens uppgift är att leda teamet så att arbetsmiljön på arbetsplatsen upprätthålls bra och vårdprocessen hos patienterna framskrider.

3.1 Goda teamarbetet

Teamarbetet är en stor del av vårdarens arbete och är därför viktigt att den fungerar. I vården förekommer flera dimensioner av teamarbete: Vårdares teamarbete med anhöriga, patienten, läkare, fysioterapeuter och andra vårdare. Vårdaren kan ha flera arbetsteam att samarbeta med och måste därför ha kunskap om olika professioners arbetsroller (Rosengren s 116, 2014). Även finska lagen förutsätter att ledarskapet har mångprofessionellt kunnande som stöd för en säker och god vård (Laatu & potilasturvallisuus, 2010).

En fördel för ett team som fungera bra är ofta att de arbetat längre tillsammans. Så fort en ny medlem kommer i teamet förändras dynamiken och mognaden i teamet. Då mognaden förloras har ledarens andel större betydelse. När team funktionen återhämtat sig kan ledarskapets dimension ändras och fokuseras sig på ett mer individuellt den som har behov av stödet (Lundin et Sandström s 71, 2015).

Förutsättningarna för att teamet skall kunna utvecklas kräver reflektion. Teamets individer skall kunna avgöra personligt och teamets kunnande, vad som fungerar eller kräver förbättring för att kunna ändra sitt beteende och bli bättre på sitt arbete (Jäppinen, 2012, s.35; Rosengren, s.146, 2014).

Teamarbetet förbättras då teamet känner att de får ta ansvar över arbetet och har ledarens förtroende i sitt arbete. Ansvarskänslan och förtroende höjer motivation och självsäkerheten hos teamet att vela utvecklas. Teammedlemmarna får högre intresse att söka mera krävande uppdrag i arbetet (Jäppinen, s. 23-42, 2012; Rosengren, s. 114, 2014).

Ansaret behöver ändå inte bäras ensam. Gemensam beslutsfattning är viktigt för att alla skall känna sig delaktiga i teamet och nya innovativa idéer skall kunna ha en möjlighet att komma fram. Att tillsammans kunna diskutera i teamet kan flera problem lösas lättare än att göra det självständigt och teammedlemmar har möjlighet att stöda varandra med delat ansvar (Jäppinen, s. 23-42, 2012; Rosengren, s. 114, 2014).

3.2 Ledarens roll i teamet

Ledarskapet inom vården har sina brister som behöver förbättras. "Ledarskapet inom hälso- och sjukvården i Finland har kritiserats för att vara stelt, auktoritärt och byråkratiskt med en centrerad hierarki, noggrant avgränsade makt-, ansvars- och verksamhetsområden" (Gröndlund & Stenbock-Hult, 2014).

Pentti Sydänmaanlakka (2016) instämmer med Grönlund & Stenbock-Hult (2014) att ledarskapsmodellen idag är ålderdomlig och dess fokus ligger i att vara effektiva och försöka förutspå framtiden utveckling för att hållas med i tiden. Ledarskapsmodellerna borde ändras så att effektiviteten, utvecklingen och personalens hälsa beaktas likvärt. Om personalen mår bra orkar de arbeta längre (Sydänmaanlakka, 2016; Grönlund & Stenbock-hult, 2014).

För att ledaren skall veta hur teamet mår måste ledaren känna teammedlemmarna individuellt och teamet som en helhet. Det är viktigt att ledaren skapar tillit genom att bekanta sig med individerna i teamet. Ledaren lär sig förstå vilken roll individen har i teamet och vilken funktion teamet har tillsammans. Det är viktigt att ledaren lär sig känna individerna mångdimensionellt både styrkor och svagheter för att få teamet att fungera tillsammans (Lundin et Sandström, s. 70, 2015; Jäppinen, 2012).

Ledaren bör beakta teammedlemmarna från fysiskt, psykiskt och socialt perspektiv. Teammedlemmarnas personliga livs olika aspekter påverkar hur individen orkar hålla i balans med arbetet (Sydänmaanlakka, 2016). Ledaren får ändå inte förlora sin egen karaktär vid anpassningen över sin roll som ledare och stöd för teammedlemmen. Den onaturliga karaktären kan lätt tolkas som falsk och förlora förtroende. Ledaren skall hålla sig äkta till sin egen personlighet och leda med en stil som passar en själv (Lundin et Sandström, s.76, 2015).

Förutom egen personlighet skall en god ledare ha utbildning till ledarskap inom branschen och kunskap att utveckla teammedlemmarnas professionalitet. Att leda teamet är energikrävande, kräver arbete och vårdande. Ledaren uppmuntra, ger positiv feedback då saker görs bra och negativ konstruktiv feedback när saker går sämre. Det är viktigt att ledaren beaktar teamets utveckling som team för att hitta på nya motivations källor för teammedlemmarna (Lundin & Sandström, s. 71, 2015).

Planeringen av vården både på ett kort perspektiv och längre fungerar som bra motivation för teamet. Genom att planera vården är det lättare för vårdteamet att ha något att se framemot och sträva emot (Rosengren, s.97, 2014). Med ett gemensamt mål skall ledaren beakta att målet är tydligt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsbegränsat så att teamet vet när målet skall nås (Lundin et Sandström, s.96, 2015). Ibland kan det vara till en fördel av ledaren att visa sin emotionella sidan för teamet som en motivator över hur viktigt ledaren upplever arbetsuppgiften. Som motiverande faktorer kan också nämnas lön men också uppmuntrande och intressanta uppgifter är till en god fördel (Sydänmaanlakka, 2016).

I vanliga fall fungerar ledarskapet bättre då teamet själv får fatta besluta med stödet från ledaren. Ledningen fungerar inte ifall ledaren inte fått förtroende och respekt från teamet. Då problem uppstår kan det ibland vara bra att ledaren tar över och leda teamet framåt utan att beakta teamets synpunkter (Lundin & Sandström, s.94, 2015). Då teamet ännu söker sin balans mellan de olika personkemin är det viktigt att det finns en ledare som tar över och visar vägen framåt (Lundin et Sandström, 2015). Det är alltid i sista hand ledaren som fattar besluten med tanke på ledarens egna press från sin förman och teamets önskemål (Jäppinen, s. 112-121, 2012).

Då ledaren leder inom vården är kvalitetskontroll i centrum. Då ledaren fokuserar sig på effektiviteten i arbetet begränsas möjligheterna att vara innovativ tänkande. Bristen av nya idéer hindrar nya perspektiv på arbetet att bildas och utvecklings processen faller efter (Sydänmaanlakka, 2016). Vården måste vara så god som möjlig (Rosengren, s. 291 & 144, 2014; Terveysthuollon toimintaedellytykset, 2010). Teamet skall ändå inte vara beroende av ledarens uppmärksamhet för att utföra arbetet med omsorg. Teamet skall kunna fungera självständigt vid behov (Rosengren, s 291 & 144, 2014).

För att ledaren skall kunna leda är det till en fördel för ledaren att ha starkt självförtroende, egna åsikter och kunskap att skapa förtroende hos teamet. Ledare förväntas ha medvetandet om sina svagheter och styrkor för att kunna utveckla sig själv. Konflikt hantering, motivering och konsten att stöda teammedlemmarna genom handledning är också goda egenskaper hos en ledare (Lundin et Sandström, s. 82, 92-108, 2015).

3.3 Teamarbetet inom vården

Personalen inom vården är anställda för en unik kompetens att kunna vårda och ta hand om medmänniskor inom ett krävande vårdarbetet. Det goda teamarbetet är viktigt för eget välmående genom att minska risken för skador. För att patienten skall må bättre, vård kvaliteten skall vara bättre, risken för misstag och mortalitet sjunker (Rosengren, 2014; Kalisch & Lee, 2010).

Vårdpersonalen har en möjlighet att påverka sitt egna välmående med god kommunikationen i teamarbetet. Den goda kommunikationen förstärker patientsäkerheten, minskar arbetsbelastningen och ökar säkerheten för personalen på avdelningen (Johtamisen työkaluja, 2015). Den goda säkerheten i teamet är en fördel för personalens arbetshälsa men också en fördel för patienten säkerhet (Turvallisuuskulttuuri, 2013).

Säkerheten i vården kan också uppnås igenom att vårdpersonalen utvecklar sig själv och på så sätt stöder teamarbetet med sitt egna kunnande. Individuella specialkunnandet förväntas av vårdpersonalen också utifrån och är därför viktigt att teamet fungerar bra och håller ihop (Rosengren, s. 105, 2014). Specialkunnande är en resurs teamarbetet kan räkna med att utnyttja vid behov. När alla i teamet har sina egna resurser att komma med är den gemensamma kunskapen varierande och ger bättre förutsättningar att vid fall som fall prestera bra (Rosengren, s.114, 2014).

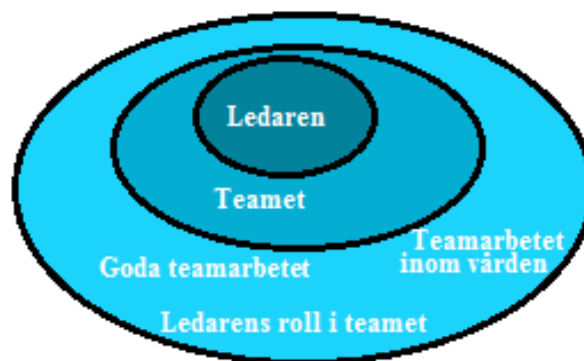
Den individuella utvecklingen och teamets välmående är beroende av ett bra ledarskap. Det goda ledarskapet fungerar som en förebild som motiverar teamet i sitt arbete. Ledarens beteende härmas efter av teamet och den positiva stämningen överförs från ledaren till andra i teamet. Då teamet möts med glädje överförs glädjen till patienten som en positiv miljö och ökar läkningsprocessen (Rosengren, s. 145& 287, 2014).

Ledarens beteende kommer tydligt fram då de kommer till etiska frågor som dagligen kommer fram i vårdarbetet och har en stor betydelse för vården. En ledare måste med hjälp av etiska riktlinjer tillsammans med teamet bilda en hållbar värdering för att nå ett fungerande team i vården. Om etiska riktlinjerna brister i teamet fungerar inte teamarbetet heller (Lundin & Sandström, s. 61, 2015; Jäppinen, s.140, 2012).

Etiska riktlinjer kommer fram som teamarbetet i vården då de avspeglas i hur patienten uppfattar sig blivit bemöt i vården. Utomstående faktorer har förväntningar på ett gott teamarbete i vården (Laatu ja potilasturvallisuus, 2010). Patienter har idag rätt att välja sin vårdanstalt vilket betyder att vårdens kvalitet är under högre press än tidigare (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2016; Valvira, 2016). Den finska hälsovårdslagen §8 om kvaliteten och patientsäkerheten stöder Kalisch & Lee (2010) slutsatser om att det förväntas att vårdpersonalen tillsammans med patienten försäkrar patientsäkerheten inom vården (Laatu ja potilasturvallisuus, 2010; Kalish & Lee, 2010)

3.4 Sammanfattning

Figuren under beskriver hur ledarens uppgift är att vara i kontroll över teamet och leda teamet. Ledaren skall ändå inte vara över sitt team utan arbeta tillsammans med teamet genom handledning. I litteraturöversikten har beskrivits vad en ledare är och vad ett team är, var efter den i teoretiska referensramen har jämförts med vad som är ledarens roll i teamet, det goda teamarbetet och hur teamarbetet ser ut i vården. Då ledarskapet och teamet samarbetar bra tillsammans leder det till gott teamarbete inom vården.



Figur 1. Beskriver litteraturöversikten och teoretiska referensramen så här långt i processen. Ledaren leder teamet och är därför i centrum. För att ledaren inte endast leder utan är en del av teamet så är figuren ritad i ovaler så att ledaren är en del av arbetsteamet.

4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med examensarbete är att kartlägga vad som påverkar den goda arbetsmiljön och vad som är ledarens roll, individuella rollen för att teamet skall fungera effektivt och må bra.

Frågorna i studien är följande:

- 1. Vad är det som gör ett bra arbetsteam?*
- 2. Vilken är ledarens roll i ett bra team?*

4.1 Avgränsningar

Under de senaste tio åren har det publicerats mera än tusen artiklar per år om ämnen ledarskap och teamarbetet på Science Direct. Valde databasen Science Direct för den goda tillgängligheten av källor inom teamarbete och ledarskap i vården. De äldre artiklarna jag valt ger en inblick i att problemet inom teamarbete och ledarskap förekommit innan men de flesta har inte analyserat djupare till vad som krävs i ett bra teamarbete eller ur en bra ledare. Medan de yngre källorna från fem år tillbaka visar att man idag studerar mer om människorelationer med fokus på hur teamarbetet och ledarskapet kunde förbättras. Utmaningen med att hitta källorna var att hitta olikheter i information och framför allt en beskrivning om vad gott teamarbete är i vården eller teamarbete och ledarskap överlag.

Inklusionskriterier är studier på basen av vad som är relevant för ämnet kring problemen med ledarskapet och teamet. Exempelvis vad är en bra ledare, ett bra teamarbete och bra arbetsmiljö. Studierna är alla inom tio år och språk kriterierna har varit antingen engelska, finska eller svenska. En del studier är från andra yrkesgrupper och olika länder för att ge en mångfald och bredare perspektiv på ämnet. Som sökord och ordkombinationer för att hitta studierna har jag använt mig av team, team ledarskap, ledarskap, ledarskap i vården, vård teamarbete och hur vara en bra teammedlem. Har sedan gått igenom rubrikerna som kommit fram för att se vilken som bäst tangerar vad jag söker efter, observerat hur studien gjorts och varifrån den är.

Studierna som använts har till en del haft olika metoder för att studera ledarskap och teamarbete som ett fenomen och ändå kommit till samma resultat över uppfattningen om vad som är teamarbetets problematik, teammedlemmens och ledarens funktion i teamet. Det att flera studier från olika länder och varierande arbetsteam kommit till samma slutsatser ökar reliabiliteten i arbete.

Exklusionskriterierna har varit artiklar och studier över tio år. Språket och terminologin i studierna måste vara vardaglig, bekant ämne från förut, vårdvetenskap eller vetenskaplig medicin det vill säga sådant jag förstår för att minska risken för missuppfattning av studien. Studierna som valts bör basera sig på människors interaktioner vid teamarbete för att ge ett så verklighetsbaserade information som möjligt för resultatet. Exempelvis

artiklar som behandlade teamets hälsa men saknade ledarens roll ansågs ha fokus i hälsan och spåra ut från ämnet: relationen mellan teamet och ledarskapet. Ett annat exempel kunde vara studier som handlade om patientsäkerhet och teamarbete men inte beskrev ledarens roll.

I de studier som valts har trovärdigheten i studierna beaktats genom att avgränsa bort de studier som baserar sig på frågeformuläret där det inte finns dokumentering över den etiska synen i att svara på frågeformulär.

Studier som gått djupt in i konflikter i ledarskap och teamarbete kunde ha varit intressant och givande men för koncentrerat på ett område och rensades bort för att ämnet lätt kunde spåra ut från det jag försöker få reda på. Som en annan intressant vinkel till ämne hade varit teamets attityder för teamarbete, men ämnet skulle ha spårat ut.

5 METOD

Ämnet är beaktat ur en hälsovårdsstuderandes perspektiv. Jag har valt att forska ämnet kvalitativt på basen av tidigare kunskap inom ämnet. Innehållet har sedan kategoriserats på ett induktivt perspektiv (Bryman, s. 192, 2011; Elo & Kyngäs, 2007).

Litteraturstudien beskriver vad det goda teamet och ledarskap i huvudsak går ut på. Informationen jämförs sedan till den teoretiska referensramen genom att granska vad ett gott teamarbete är, ledarskapets roll och teamarbetet inom vården. Resultatet jämförs sedan till artiklarnas syn på teamarbete och ledarskap. Var efter det presenteras i resultatdelen. Målet är att känneteckna problematiken inom teamarbetet och ledarskapet inom vården så att teamet kan få reda på hur arbeta effektivt och ha må bra. Resultatet besvaras genom att svara på frågorna *Vad är det som gör ett bra arbetsteam? Och Vad är ledarens roll i ett bra team?*

5.1 Datainsamling

Sökningarna av källorna är begränsade till de senaste tio åren för att visa hur ledarskap och teamarbetet som ”begrepp” lever och utvecklas ständigt. Största delen av källorna är från de senaste fem åren för att känneteckna problematikens aktualitet. Medan en del studier är från tio år tillbaka för att visa att problemet förekommit en längre tid och ännu bearbetas. Den långa tidsperioden är till en fördel för att jag på så sätt kan se problemets utveckling genom tiden, från flera olika källor och varierande synpunkter till problematiken inom teamarbete och ledarskapet.

Metoden som använts är litteraturstudie för att kunna utnyttja en större mängd studier få en utförlig och bra helhetsbild över ämnet som både beaktar för och nackdelar med fenomenet. Litteraturen har sedan tolkats genom en kvalitativ innehållsanalys för att på en djupare nivå från olika perspektiv analysera ämnet (Elo & Kyngäs, 2007).

Forskningen till studien baserar sig på studier kring teamarbete och ledarskap. Jag inled sökningen av studier som en systematisk sökning utgående från mitt intresseområde.

Som databas har använts Science Direct med sökorden: ledarskap, teamarbete, bra teamarbete och ledning i vården. Sökningen i Science Direct har sedan vidare fört mig med snöbollseffekten, där efter att ha hittat en studie har flera studier kring ämnet rekommenderats åt mig på basen av mitt egna tidigare intresse för ämnet.

Tidsperspektivet i arbetet kommer att ha sitt tyngdpunkt i hur ledarskapet och teamarbetet ser ut nu men med en inblick över hur de kommer att se ut i framtiden.

5.2 Dataanalys

I en kvalitativ innehållsanalys kännetecknas och kategorisera upprepande meningsdrag ur ett empiriskt material (Isaksson). Innehållsanalysen är sedan utförd induktivt så att meningsdragen som kommit fram analyserats och dokumenterats. Den nya information som kommit fram har sedan genom gått och klar gjorts i en ny text (Bryman, s. 192, 2011; Elo & Kyngäs, 2007).

Innehållet har upprepade fenomen som genom den induktiva metoden understreckats och kännetecknas i olika koder som tangerar samma ämne. Koderna har sedan analyserats och delats in i grupper för att minska mängden koder var efter grupperna dessutom delats in i kategorier för att utreda innehållets information. Efter att informationen kategoriserats kan slutligen en uppfattning över helheten presenteras (Elo & Kyngäs, 2007).

Den induktiva metoden gör att studien kan iaktta på en djupare nivå. Olika koder hjälper att uppmärksamma ämnet från andra perspektiv och lyfta upp de centrala problemen (Elo & Kyngäs, 2007).

6 ETISKT REFLEKTION

Under arbetsprocessen har jag varit öppen för olika alternativ över vad gott ledarskap kan vara och ifrågasatt om ledarskap i vården är viktigt överhuvudtaget. Resultatet i arbetet orsakar ingen skada för någon för att det utförts som en innehållshålls analys av forskningar. Den endast stöder, handleder och hjälper teamet och ledarskapet att fungera bättre tillsammans i framtiden.

Ur ett personligt etiskt perspektiv har resultatet ingen fördel för mig, förutom bättre kunskap om ledarskap och teamarbetet betydelse. För att etiskt fungera korrekt i att nå resultatet har jag observerat ämnet från olika aspekt.

Arbetet följer Arcadas goda vetenskapliga praxis. Arbetet är gjort självständigt utan arbetsbeställaren inflytande vilket betyder att Äldres röst projektet inte har haft en påverkan till mina resultat och trovärdigheten förstärks (arcada.fi, 2016).

Ur ett naturligt etiskt perspektiv är mitt fokus i att få teamet att fungera bra. Mitt syfte är inte att ge en fördel för ledarskapet att vara ledare eller för teamet att flytta ansvaret till ledaren, utan att ge redskapen för att teamet skall fungera tillsammans och för ledaren att leda teamet så att de tillsammans kan nå sitt maximala kapacitet.

Jag har läst forskningsetiska delegationens text om god vetenskaplig praxis. Har beaktat delegationen genom att skriva arbetet med att beakta att ”forskningen planeras, genomförs och rapporteras och insamlade data lagras på det sätt som kraven på vetenskapliga fakta förutsätter” och för resultaten ”... hänvisar till deras publikationer på ett korrekt sätt så att deras arbete respekteras och deras resultat tillmäts det värde och den betydelse som tillkommer dem.” Har respekterat forskaren som publicerat källan genom att hänvisa till källan då den använts i examensarbetet (Tenk, 2016).

7 RESULTAT

Den induktiva innehålls analysen har analyserats tio artiklar gällande hur nå effektivt teamarbete, vad som är ledarens roll och hur teamets välmående påverkas av detta?

7.1 Presentation av material

Artikel 1: The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece publicerad 2016 och skriven av Dimitrios M. Mihail, Panagiotis V. Kloutsiniotis

Studien genomfördes genom att personalen av sju privata sjukhus svarade på ett frågeformulär. Svaren analyserade med jämförandet till olika tabeller anpassade för resultaten från frågeformuläret. Studiens syfte var att försöka få reda på hur arbetsmiljön påverkade vårdpersonalens välmående. I resultatet kom det fram att personal som var nöjda med sitt arbete var också mer delaktiga i arbetet och mindre utbrända. Lönen och andra förmåner ansågs vara för låga jämfört med arbetsmängden. Teamets förtroende för organisationen ökade säkerhetskänslan hos personalen och såväl trivseln på arbetsplatsen. Artikeln var bra för att ge en bild över vilka faktorer som påverkar arbetstrivseln och vad dålig arbetstrivsel kan leda till.

Artikel 2: Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulated trauma teams: an independent group design publicerad 2010 och skriven av Heidi Kristina Westli , Bjørn Helge Johnsen , Jarle Eid , Ingvil Rasten & Guttorm Brattebø

Studien gjordes genom att observera en simulation av ett riktigt patientfall där trauma och anestesiteamets teamarbete mättes. Teamet bestod av en kirurg, anestesiläkare, anesthesi sjuksköterska, radiografer och akutsjuksköterska. Enligt studien var det viktigt med god kommunikation för att medlemmarna i teamet hade olika arbetsuppgifter och måste veta vad den andra håller på med för att veta hur processen skall gå framåt. Gott teamarbete hade tydligt goda resultat i vården. De olika professionerna jobbar väldigt självständigt i sitt arbete och har svårt att be om hjälp även i saker de andra kunde hjälpa med. Studien antydde att mentala modeller som förbereder teamet för olika situationer saknades. Teamarbetet reflekterade inte heller över hur teamarbetet hade gått och har därför svårare att utveckla sig själv som individer och team. Artikeln hämtade bra fram kommunikationens tyngdpunkt i mångprofessionellt teamarbete. Värde av att känna sina teammedlemmar, öva teamarbetet, ha en mentalbild över teamarbetet och att reflektera över samarbetet förbättrar teamarbetet.

Artikel 3: Effektive leadership: Making the difference publicerad år 2010 och skriven av Jason Wade Grimm

I artikeln beskrivs olika ledarskaps stilar. Enligt artikeln skall en ledare motivera teamet, leda arbetet och observera att arbetet blir gjort. Ledare kan betraktas som en visionärer som försöker hitta på nya lösningar för att få teamet att utföra arbetet. Ur en ledare krävs utbildning till sitt yrke och självsäkerhet till arbetet. Ledarens erfarenhet ökar förväntan av teamet. Ledaren skall kunna prioritera, ha ett syfte för teamet, har mod att ta ställning och etiskt kunna att göra rätt beslut. Ledaren skall kunna byta sin status och tillämpa sin ledarrolls funktion beroende på teamets behov och samtidigt hålla sig objektiv. Ledaren skall stöda och höja teamets motivation på individuell nivå och för teamet. Ledaren måste förstå arbetskulturen för att kunna fastslå realistiska mål. Inom vården är alla delvis ledare. Oberoende om positionen hamnar alla fatta beslut gällande sina patienter och då är de i ledarrollen. Artikel var bra för att få konkret exempel över vilka ledarstilar som förekommer, vilka deras fördelar och nackdelar var och vad personalen anser över de olika sätten att leda.

Artikel 4: The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses publicerad år 2012 och skriven av Diane Randall Andrews, David C.S. Richard, Patricia Robinson , Patricia Celano & Jeanie Hallaron

Studien gjordes genom att vårdare och ledare inom vården svarade på ett frågeformulär gällande ledarskaps metoder. Ledarstilen som stöder och motiverar teamet är en ledarskapsstil som var uppskattad. Vårdkvaliteten är högre och patienterna nöjdare. Ledare som jobbade hårt, är engagerad, inspirerande, effektivt, motiverade och kommunicerade väl var de mest uppskattade. De hade ofta klart mål, belönande, gav feedback och evaluerade teamet. Det här ledde till att teamet var effektivare och ansträngde sig mera för sitt arbete. Teamet ansåg det viktig att veta vad som förväntas av en och vad som är belöningen för arbetet. Artikeln var bra för att beskriva vad som gör att teamet är nöjd på arbetsplatsen, vad som höjer deras trivsel och att det påverkar patienterna trivsel med.

Artikel 5: Situation, background, assessment and recommendation - Guided huddles improve communication and teamwork in the emergency department publicerad år 2015 och skriven av Heather A. Martin & Susan M. Ciurzynski

Studien gjordes genom att vårdpersonal observera och svarade på ett frågeformulär före och efter ett uppdrag. En identisk kommunikations modell gav resultat över förbättrad kommunikation hos teamet. Den goda kommunikationen gav ett bättre teamarbete, tillfredskänslan hos team medlemmarna och effektivare arbete. Genom studien kunde konstateras att effektiviteten blev bättre och patientsäkerheten ökade. Artikeln är bra för att den berättar hur strukturerad och bra kommunikation är viktigt inom vården. Den goda kommunikation är viktigt för teamet, individen och patienten.

Artikel 6 New Nurse Manager Checklist for Foundational Success publicerad år 2012 och skriven av Elizabeth Govero

Artikeln är skriven av en vårdpersonals ledare som arbetat inom sin bransch på olika avdelningar i 11 år. Ledaren som skrivit artikeln tar upp alla de saker som stöder ledarskapet. Ledarskapet indelat i fyra kategorier. Teamets välmående, patientens välmående, mål inriktat och organisations nivån, Artikeln är bra för att den presenterar alla faktorer som är viktiga att komma ihåg som ledare och beskriver bra hur krävande rollen som ledare inom vården.

Artikel 7 Trauma team leaders' non-verbal communication: video registration during trauma team training publicerad 2016 skriven av Maria Härgestam, Magnus Hultin , Christine Brulin & Maritha Jacobsson

I studien observerades verbal och icke-verbal kommunikation hos arton traumateam med sex stycken medlemmar per team. Före teamet gick in för simuleringen fick de se en fem minuters film gällande teamarbete som hade fokus i icke-verbal kommunikation och samarbete. Enligt studien är 65 procent av kommunikationen icke-verbalt och har en stor roll i hur vi kommunicerar i team. Ledaren har också ett stort ansvar i att leda och handleda för att få arbetet gjort. Artikeln pointerar positionen vi står, tonen i rösten, ögonkontakten och bland annat känslan av i tystnaden betydelse för andra teammedlemmar i omgivningen. Kommunikation skedde i samband med att teammedlemmarna

visste varandras roll och position under uppdraget. Vid kritiska situationen samarbetade icke-verbal och verbal kommunikationen. Studien var bra för att den betonade att ledarens roll är väldigt viktig. En ledare som hållit sin roll genom att uttrycka sig verbalt tillsammans med förändrad tonhöjd och gäster hade större kontroll över teamet och vården av patienten. Gott ledarskap uppmuntrade till bättre kommunikation inom teamet och bättre kunskap av varandras roller. En ledare som inte tog kontroll blev övertagen av andra teammedlemmar. Teamets samarbete försämrades då teamet hade nya medlemmar som inte ännu kunde tolka kroppsspråket effektivt. Tycker studien var intressant för att förstå att ledarens roll påverkas av kroppsspråket, hur vi presenterar oss själv och tar kontroll över situationen är viktiga egenskaper hos en ledare och för att framhäva att vi kan utvecklas i god kommunikation.

Artikel 8 Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance publicerad år 2011 och skriven av Anne Nederveen Pieterse, Daan van Knippenberg & Wendy P. van Ginkel

I en simuleringsstudie kom det fram att människor varierande intresse för synen på arbetsprocessen och målinriktningarna gav resultat på att det har en stor påverkan på teamarbetet. Människor är mera attraherade till människor som tänker lika som en själv och har därför lättare att kommunicera med de så har likadant perspektiv. Mentala modeller gällande situationen förbättrar teamarbetet. Enligt studien kan de olika perspektiven verka orelevanta på grund av egen målinriktning. I studien kom också fram att för mycket

flexibilitet i teamet kan ha en negativ effekt för teamarbetets möjligheter att nå sitt mål. Artikeln väckte intressanta nya dilemman att beakta och undgå i teamarbete och bra att komma ihåg som ledare då man planerar arbetsteam.

Artikel 9 Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models publicerad år 2006 och skriven av Andrea Gurtner, Franziska Tschann, Norbert K. Semmer & Christof Nägele

En studie om reflektionens betydelse för att utveckla teamarbetet. Studien utfördes med att 49 stycken arme team observerade 15 minuter över olika flygplan för att avgöra vilket av dem som kunde tolkas som hot. Uppdraget upprepades en vecka senare. I studien analyserades individuell reflektion och teamreflektion. Det kom fram att en ledare som reflekterat individuellt och tillsammans med teamet fungerade bättre som ledare än densom endast reflekterat i teamet. En aktivare ledare hade bättre resultat i teamarbetet än en passiv. Problem som kom fram i team reflektion är risken av ett ensidigt tankesätt och variationen av åsikter sänktes. Upprepning av uppgiften förbättrades strategierna, kommunikationen och mentalmodellerna. Enligt studien förbättrades teamarbetet och kommunikationen då teamet reflekterade över sitt uppdrag. Artikeln var bra för att hämta ett teamarbetsperspektiv från en annan yrkesgrupp och på så sätt förstärka uppfattningen av reflektionens betydelse också i vården både individuellt och som team. Intressanta med artikeln var vilken påverkan reflektionen hade på ledaren och att höra vad teamet önskade hos ledaren.

Artikel 10 The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model publicerad år 2010 och skriven av Shelley D. Dionne, Hiroki Sayama, Chanyu Hao & Benjamin James Bush

Studien gick ut på att få reda på hur stor betydelse ledaren har i ett fungerande team. Studiet utfördes genom att göra en matematisk modell som jämförde skillnaden mellan ett team med likadan personal och personal som var olika från varandra. Studien visade att ett team med varierande teammedlemmar, olika kunskaper och intressen med ett gemensamt mål gav bättre resultat än ett team med medlemmar av samma intresse. Artikeln var intressant för att den framhävde olikhetens betydelse i team och hur viktig ledarens roll är i att leda ett team.

7.2 Resultat

I den induktiva innehållsanalysen har det kommit fram meningsenheter som presenteras i bilaga 1. Meningsenheterna har sedan kondenserats och grupperades till koder. Koderna som kommit fram är självständighet, reflektion och förebild. Koderna kom fram i och med att resultaten i källorna ofta kännetecknade en god teammedlem med individuellt kunnande och intresse att vela utveckla sig själv. Ett gott team karaktäriserades oftast med en god identisk kommunikationen som med hjälp av reflektion före och efter ett uppdrag kunde utvecklas sig i sitt arbete både individuellt och som ett team. En god ledare beskrevs ofta som en god förebild för teamet, bryr sig om teamets välmående, är aktiv, motiverande och målinriktad. Huvudgrupperna är individuell insats, reflektion och förebild.

7.2.1 Individuella insats

Huvudgruppen individuell insats består av koden arbetsroller som går ut på egna professionaliteten att känna till sin egen arbetsinsats men också förstå andra teammedlemmarnas roll för att kunna hjälpa till att utföra arbetet.

Det här kommer bra fram i meningsenheterna ”communication problems may be explained by a lack of shared understanding among team members about their respective roles, tasks and objectives. Enhancing team members’ understanding of the other members’ roles across different medical specialties” (Westli, 2010).

7.2.2 Reflektion

Huvudgruppen reflektion går ut på koder gällande mentala modeller, dåligt teamarbete, gott teamarbete, mentalmodellers påverkan på prestationen, ledning i reflektion och kommunikation. I meningsenheterna kom det fram att mentalmodeller, teamarbetets funktion och reflektionen har en positiv inverkan på resultaten av teamarbete i vården. Dessutom har icke-verbal och verbal kommunikation tolkning en stor betydelse då de kommer till patientsäkerheten och är därför viktigt att teamet har en möjlighet att utveckla sig i att tolka dem rätt genom reflektionen.

Reflektionen förekommer i meningsenheter så som ”indicating that specific teamwork skills and behavioural markers of shared mental models are associated with team performance”, ”poor teamwork behaviour were negatively associated with performance outcomes”, ”high levels of good teamwork skills were positively related to performance.”, ”there has been increasing evidence that supports the link between team process, shared mental models, and performance.” (Westli, 2010). ”The link between mental model and group performance was fully mediated by strategy implementation.” ”effects of interventions such as guided reflection, and they can help to improve training methods for optimal team performance.”(Gurtner et al., 2006) och ”understanding the nuances of communication could not only improve teamwork but also increase patient safety, and team members who are aware of how they use their body to communicate can “fine tune” their performance” (Härgestam et al. , 2016).

7.2.3 Förebild

Kategorin förebild består av koderna ledarskaps påverkan på teamet, ledaren skall vara aktiv, ha mod, innovativt tänkande, öppen, ärligt och naturlig ledarskap. Social växelverkan, kunna kombinera humor med arbetet, varierande teammedlemmar är en fördel för teamet och ledaren skall variera på ledarskaps rollen. Skall känna teamet, motivera och övervaka.

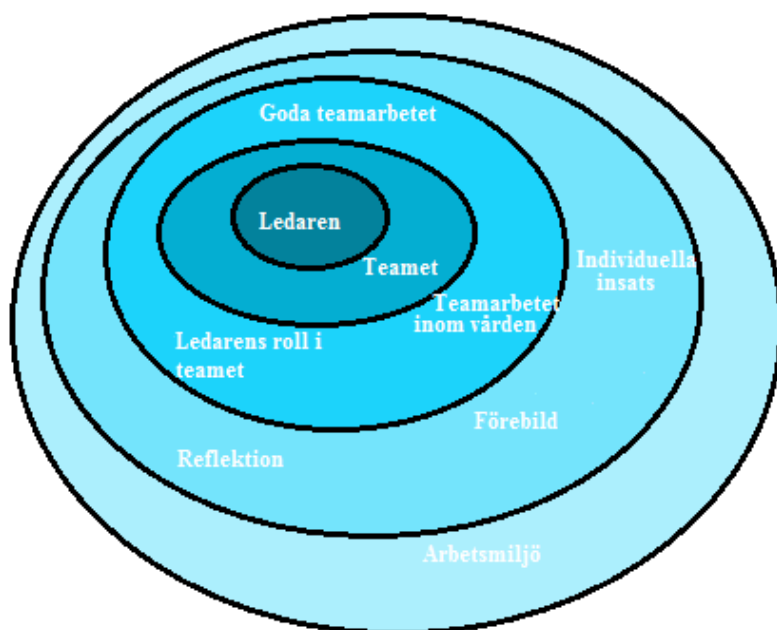
I dessa meningsenheter kom det för teamarbetet fram att sociala tillställningar med teamet förbättrade välmåendet och att team med ensidig personaltyp hade svårare att lösa teamproblem. Lika så kom det fram att ledaren kan variera på sin ledar roll anses som en fördel. Ur ledar perspektivet kom det fram förutsättningar som teamet har av ledaren och egenskaper som är till en fördel i arbetsrollen. Ledare fungerar som en god förebild för teamet och för att lätta stämningen i arbetet är det till en fördel att utnyttja sig av humor.

Meningsenheterna som kom fram är "health professionals' well-being, by adopting a social exchange relationship with their employees"(Dimitrios et al. 2016)"To conclude, nurses are leaders by nature of the profession. Regardless of their level of practice or setting, nurses frequently are called upon to make decisions and act in ways that can profoundly change the outcomes of their patients and the organization of which they are a part"(Grimm, 2010) "Nurses provided higher ratings for a management style that was motivating, provided Contingent Rewards, and clearly showed the leader to be effective, engaged, and putting in Extra Effort", "active leadership behavior of the commanders did, indeed, predict team performance" (Andrews et al. 2012), "teamwork was interrupted and difficulties became visible when inexperienced team members were involved in this procedure as the timing of synchronizing tasks was missing" (Härgestam et al. 2016), "...when teams were homogenous in nature and had high mutual interest, a decrease in team problem function occurred. An underlying issue related to this finding may be the phenomena of group think where teams may be derailed in their ability to solve problems due to the similarity of their beliefs, values and interests."(Pieterse et al. 2011) , "Leaders must be able to mobilize people and resources to accomplish their vision of change."(Dionne et al. 2010), "leader must be

deft at seizing opportunities, have integrity, and be accountable. Having a sense of humor is essential for easing tension and maintaining balance”, ”ensuring that the people, the followers, actually get the job done”, ”A leader must be confident in herself or himself. To be confident means to believe that he or she has what it takes to get the job done—in this case, to lead.”, ”When the followers know their purpose, they will have a sense of direction and likely will not feel adrift.”(Pieterse et al. 2011), ”should have honest and open discussions with staff”, ”Leaders who are ethically fit have developed a deep sense of conviction for core values and morals.”nurse leaders must be flexible in choosing the appropriate leadership style.”, ”negative influence upon followers through avoidance of leadership action” (Härgestam et al. 2012) och ”staff expect their leaders to be engaged, motivating and inspiring”

7.2.4 Sammanfattning

Figur 2 vidare utvecklar hur ledaren som en del av teamet genom att leda vårdarbetet tillsammans med teamet kan påverka effektiviteten och arbetsmiljön. Inners i figur 2 förekommer ledaren som håller ihop alla trådarna och styr arbetet. Teamet är omkring ledaren och kommer som följande ring i figuren. I tredje ringen kännetecknas ledarens roll i teamet, hur ett bra teamarbete går till och hur teamarbetet ser ut i vården då ledaren och teamet samarbetar. I fjärde ringen kommer fram resultaten om att för att teamet och ledaren skall samarbeta bra behöver teamet en ledare som fungerar som förebild för teamet. Ledaren behöver ett team där alla i teamet gör sin individuella insats och tillsammans kan ledaren och teammedlemmarna reflektera för att utvecklas både på individuell nivå och som ett team. Som en biprodukt av individuella insatsen, teamets reflektion och ledarens förebild bildas en god arbetsmiljön för teamet.



Figur 2. Resultatet som kommit fram är att individuella insatsen, ledarens förebild och teamets reflektion leder till en god arbetsmiljö.

8 DISKUSSION & KRITISK GRANSKNING

Resultatet i litteraturstudien stöds av litteraturöversikten med tidigare forskning angående ämnet. Den har analyserats utgående från av teoretiska referensram för att besvara frågorna vad som gör ett bra arbetsteam? Och vad är ledarens roll i teamet? Studierna jag valt delvis förstärker den uppfattningen jag haft från tidigare men samtidigt hämtar nytt perspektiv över vad som är relevant för ett bra team och vilken roll ledarskapet har i teamet.

8.1 Diskussion

I studien har de kommit fram flera kännetecknande egenskaper hos teamet och ledaren som tillsammans bildar ett bra ledarskap och team. Informationen har sedan jämförts med ledarens roll och vad som gör ett bra arbetsteam för att i diskussionen besvara frågorna *Vad är ledarens roll i teamet?* Och *Vad är det som gör ett bra arbetsteam?*

Vad är ledarens roll i ett bra team?

Det har kommit fram att det finns sju klart kännetecknande faktorer som påverkar teamets syn på gott ledarskap. Förebild, ledning, välmående, motivering, kommunikation, humor och målsättningar (Udd, 2016; Duffields, 2011; Rolfe, 2011, Cummings et al. 2010)

Ledaren skall fungera som en god förebild för teamet. En karaktär som har mod, starkt självförtroende, etiskt tänkande och aktiv, är viktiga utgångspunkter för en ledare. Som en fördel anses det bra om ledaren har sinne för humor att kunna slappna av stämningen med en motpol till arbetet. Att kunna ärligt reflektera över sitt eget arbete som ledare och vara villig att utveckla sig själv vid behov är högt uppskattade egenskaper från teamet. Då ledaren fungerar som en god förebild inspirerande det teamet att härma efter beteendet (Rolfe, 2011;Udd, 2016, Brounstein, 2016; Grimm, 2010; Lundin et Sandström, 2015)

Personligen hade jag aldrig tänkt på att se ledaren som en förebild men antar att jag delvis anser det omedvetet. Egentligen kan ju vem som helst i teamet vara en förebild på ett eller annat sätt, i synnerhet då ledarskapet brister. Förebilden behöver inte alltid vara en ledare i teamet, förebilden kan också delas upp mellan flera olika människor av olika goda egenskaper man uppskattar hos flera kolleger.

Ledarens funktion i teamarbete börjar från att leda teamet på ett naturligt sätt. Hitta sin egen roll som ledare och kunna tillämpa den beroende på situationen. Ledaren skall kunna ändra sin ledarroll beroende på behovet av ledarskapet (Grimm, 2010). I studierna kom det fram att ett gott ledarskap är den andra viktigaste förutsättningen efter ekonomin för att teamet skall må bra i sitt arbete. Då ledarskapet är bra känner teamet trygghet av att ledaren har kontroll över teamet och motivationen höjs i arbetet (Dimitrios, 2010).

Håller med om att ledaren har en stor betydelse i teamets välmående. Govero (2012) tar upp att ledarens uppgift hör att uppmärksamma teamets välmående som en del av sina arbetsuppgifter (Govero et al, 2012). Cummings et al.(2010), Duffield et.al (2011), Rolfe et al. (2011) och Grönlund och Stenbock-Hult (2014) anser att ledaren i förstahand skall ha som målsättning att beakta teamets välmående. Genom att ledaren beakta teamets behov visar ledaren både intresse och respekt för teamet, vilket ökar teamets samtycke av ledaren och ökar på så sätt intresset för arbetet (Cummings et al., 2010; Rolfe et al, 2011; Grönlund et Stenbock-Hult, 2014) Gott ledarskap inom vården ger en säker arbetsmiljö i och med att teamet känner sig säkra och då mår bättre i sin arbetsmiljö (Duffield, 2011). Enligt Dimitrios et al (2016) leder det här också till att teamet varit mer aktiva i de sociala evenemangen i arbetet då deras behov beaktats bättre i arbetet. Ämnet har diskuterats nu i fem år från Grönlund et Stenbock-Hult(2014) från Finland till Dimitrios et al (2016) till Grekland, men inga framsteg har ännu hänt? För att i och med att källorna är från olika länder kunde tolkas att problemet inte endast förekommer i Finland utan globalt? Borde skolningen för ledarskap uppdateras för att förändra det hierarkiska målinriktade tankesättet till ett mer personalvälmående inriktat? Flera studier har redan kommit fram till att det ibland kan det vara till en fördel att ledaren går i sidan från ledningen och ger teamet ansvaret att leda. Genom att leda då teamet behöver ledning visar ledaren förtroende mot teamets kunnande vilket höjer respekten och motivationen från teamet mot ledaren(Lundin et Lindström, 2015; Grimm, 2010; Brounstein, 2016; Govero, 2012)

Motivationen ökar intresset för arbetet, höjer prestations förmågan, leder till nöje i arbetet och god arbetsmiljö i teamet. Då ledaren känner teammedlemmarna individuellt har ledaren bättre möjligheter att sätta ut individuella mål som i sin tur höjer motivationen på en djupare nivå. Lika så har ledaren möjlighet att upptäcka när använda vilken ledningsmodell för teamet då hen vet hur teamet fungerar och vilka roller de olika medlemmarna i teamet har (Lundin et Sandström, 2015; Jäppinen, 2012).

Det är inte lätt att hitta sätt att motivera team. Genom att ge feedback och att hitta på nya sätt att motivera teamet är det ändå viktigt att göra för att säkerställa aktiviteten i arbetet. Det verkar ofta som ledare tar för givet teamet och glömmer bort att uppmuntra teamet i sitt arbete då allting går som det skall men att hitta något sätt att utveckla teamet förekommer alltid. Kanske man som ledare kunde be teamet att reflektera tillsammans över var de kunde utvecklas med istället för att berätta det rakt ut åt teamet? Så känner teamet att de utvecklas tillsammans och ledaren kanske ser ett annat perspektiv varför teamet gjort sitt arbete på ett annat sätt än önskat?

Det att ledaren känner teammedlemmarna och har en god koppling till teamet är en god förutsättning till att ledaren har lättare att utföra sitt arbete som ledare. En god kommunikations förmåga gör att ledaren har bättre möjligheter att presentera information både i gott och ont till teamet. Exempelvis den goda kvalitetskontroll tyngdpunkt som både Rosengren (2014) och Terveidenhuollon toimintaedellytykset (2010) nämner som en av ledarens viktigaste uppgifter i vården. Kvalitetskontrollen går lättare att utföra då teamet känner ledaren och vet att ledaren gör det tillsammans med en för att upprätthålla god kvalitet och inte för att söka fel i arbetet. Cummings et al. (2010) den goda ledarskapet förbättrar vård kvaliteten genom att teamet mår bättre på arbetsplatsen och känner sig då bättre motiverade i sitt arbete (Cummings et al. 2010; Terveidenhuollon toimintaedellytykset, 2010)

Målsättningar fungerar också som hjälpmedel för ledaren att hitta sätt att motivera teamet. Håller med om att ledaren skall kunna sätta klara mål både på kort sikt och i ett längre perspektiv. (Sydänmaanlakka & Rosengren, 2015, Andrews et al. 2012) Målen är avgörande för att ledaren skall veta syftet med ledningen och teamet skall förstå och motiveras i att nå målet i arbetet. Att ha milstolpar och uppmuntra teamet att på vägen före målet hjälpa teamet att se hur långt de kommit men också att se vad det är de strävar mot (Lundin et Lindström, 2015; Rosengren, 2014; Sydänmaanlakka, 2016).

Vad är det som gör ett bra arbetsteam?

Även om teamet behöver en bra ledare är det inte meningen att teamet är beroende av ledarskapet utan funktionerar som ett team utan ledaren. Vad som är kännetecknande egenskaper i ett bra teamarbete för att de här skall lyckas är individuell insats, intresse att lära sig, känna varandra, kommunikation och reflektion (Brounstein, 2016).

Brounstein (2016), Jäppinen (2012), Rosengren(2015), Lundin och Sandström (2015) belyser utbildningens betydelse till professionen, individuella kunskapens tyngdpunkt och att det är viktigt att man har intresse att hjälpa till varandra. Det individuella kunnandet används som en resurs för teamet och göra att teamet har tillit till att teammedlemmen kan sin del av arbetet. Om kunskapen inte upprätthålls är kunnande bristande och teamet ostabilt (Brounstein, 2016; Jäppinen, 2012; Rosengren, 2015; Lundin et Sandström, 2015).

Vad resultatet har hämtat fram av teamarbetet och vad jag inte tidigare insett är egna insatsen i arbetet och teamet. De påpekar alla om individuella insatsen och ansvaret som teammedlem och jag anser att det som förväntas av ledaren som förebild lika så kan förväntas av varje individ i teamet. Egna ansvaret att arbetet blir gjort med omsorg, eget ansvar till att teammedlemmarna själv känner att de mår bra och ansvaret att se till att teamet mår bra. Det är individen själv som utför arbetet och själv kan fatta beslutet över hur bra arbetet kan uppfyllas. Alla i teamet är ansvariga för sitt eget välmående. Det är viktigt att man själv kritiskt kan reflektera över sig själv. Om man inte trivs med arbetet bör man fatta beslutet över vad man kunde göra för att må bättre. Om arbetsmiljön på arbetsplatsen är otrevlig är det upp till individuella insatsen att göra sin del för att arbetsmiljön kunde vara så bra som möjligt. I ett team har vi alla ett gemensamt ansvar att vi tillsammans mår bra i teamet och vi har alla en möjlighet att påverka varandras välmående i teamet genom vår egna insats. Bemöt din kollega som du vill bli bemöt. Om arbetsmiljön är bra så överförs den goda energin till patienterna. Den positiva cirkeln från nöjd team till en nöjd ledare och en till nöjd patient bildar en positiv cirkel. Den positiva cirkeln ökar trivseln, kvaliteten av vården och framskrider läkningsprocessen vilket är en fördel för organisationen. Det handlar om små saker som har en stor betydelse för vårdpersonalen, vården vi bjuder och dess mottagare.

Men kunskapen räcker inte ensam till då det handlar om teamarbete. Teamet måste tillsammans ha intresse för att utvecklas som ett team för att bli bättre (Udd, 2016). Som exempel kan nämnas ett kirurgiskt team med en sjukskötare, en anestesiskötare, en anestesiläkare, en kirurgen och en passaren. När alla teammedlemmar i teamet hör till olika arbetsgrupper och professioner förtydligas allas individuella insats i teamet. Då teamet misslyckas i sitt arbete är det viktigt att de tillsammans medger sin förlust och reflekterar över problemet för att lära sig för följande situation (Härgestam, 2016).

Lundin och Sandström (2015) och Jäppinen (2012) påpekar att ledaren skall känna teamet och dess medlemmar. Lundin och Sandström (2015) hämtar också fram att människan är mångdimensionella och för att teamet skall fungera bra är det viktigt att teamet känner varandra bra (Gurtner, 2006; Dionne, 2010; Westli, 2010). Enligt mig är ansvaret inte ensam på ledaren för att få teamet att fungera utan alla måste lägga in sitt input. Laatu & potilasturvallisuus (2010) hämtar också fram mångprofessionella arbetets betydelse inom vården.

Pieterse et al (2011) hävdar att mångprofessionellt arbete med teammedlemmar som har olika målsättningar ökar effektiviteten på teamarbetet. Vilket Härgestam (2016) håller med genom att konstatera att ett bra team har kunskapen av varandras arbetsuppgifter i ett mångprofessionellt arbete för att kunna hjälpa till vid behov inom vården. Pieterse et al (2011) hävdar att mångprofessionellt arbete med teammedlemmar som har olika målsättningar ökar effektiviteten på teamarbetet. Vilket Härgestam (2016) håller med genom att konstatera att ett bra team har kunskapen av varandras arbetsuppgifter i ett mångprofessionellt arbete för att kunna hjälpa till vid behov.

Laatu ja potilasturvallisuus (2010) Kalish och Lee (2010) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2016) och Valvira (2016) tar upp att det goda teamarbetet är en god förutsättning till en säker vård för patienten men också för personalens säkerhet och välmående. Rosengren (2014) Kalisch och Lee (2010), Johtamisen työkaluja (2015), Johtamisen työkaluja och Turvallisuuskulttuuri (2013) Härgestam (2016), och Martin et al. (2015) framhäver kommunikationens betydelse i teamarbetets för att beakta patientens hälsa och personalens välmående. I synnerhet teamarbetets identiska kommunikationen verbalt och kunnandet av tolkandet av icke-verbal kommunikationen ökar patientsäkerhet, förbättrar

vårdkvaliteten, arbetsmiljön och ökar effektiviteten av arbetet (Johtamisen työkaluja och turvallisuuskulttuuri, 2015; Martin, 2015) Westli et al. (2010) säger dessutom att reflektionens betydelse i samband med kommunikationen för att utveckla teamarbetet till patientens fördel (Laatu ja potilasturvallisuus, 2010; Kalish et Lee, 2010; Rosengren, 2014; Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö, 2016; Valvira, 2016; Turvallisuuskulttuuri, 2013; Hägestam, 2016; Heather et al, 2015; Westeli, 2010).

Med en god reflektion kan effektiviteten med arbete förbättras. Teamet lär sig känna varandra bättre, det ger en möjlighet att lära sig att göra kompromisser, stöda varandra, hjälpa varandra och utveckla sitt individuella kunnande för ett mångprofessionellt teamarbete. För att reflektionen skall dra nytta är det viktigt att individen är villig att utveckla sig själv på basen av reflektionerna både i gott och ont. I reflektionen har teammedlemmarna möjlighet att lära sig känna sin icke-verbal kommunikation, kontrollera den och använda den till sin fördel. Då teamet känner igen varandras icke-verbal kommunikation förbättras kommunikationen och teamarbetet (Westli, 2010; Gurtner, 2006; Dionne, 2010).

Reflektion är en fördel både före och efter uppdraget. Reflektion över vad som är förväntningarna och vad som är belöningen av att nå målet för att förbereda sig för uppdraget genom att bilda mentala modeller som stöd för teamet i arbetsprocessen. I förhandsreflektionen kommer fram olika problem som kan uppstå under arbetsprocessen och teamet har en möjlighet att öva hur hantera dom situationerna. Efter uppdraget är slutreflektionen bra för att hämta fram tankar över varför det nått målet eller vad som varit bakomliggande orsaken till varför de inte nådde målen för att kunna lära sig för nästa gång. Förutom förbättring i teamarbetet genom lärdomar så förbättrar reflektionen också kommunikations förmågan hos teamet med att teammedlemmarna lär sig känna varandra och varandras tankesätt bättre (Jäppinen, 2012, s.35; Rosengren, 2014, s.146) (Hedström, 2014; Brounstein, 2016). Gurtner et al. (2006) konstaterar att reflektionen har betydelse för att förbättra kommunikationen som en fördel till teamarbetet. Medan Dionne et al (2010) betonar mentala modeller fördel för att förbättra teamarbetet i vården.

Ur ett professionellt perspektiv hade jag alltid reflekterat mycket men aldrig förstått hur bra det är att kunna och utnyttja reflekterande medvetet. Då man medvetet reflekterar öppnar man möjligheter för flera olika perspektiv på att hitta lösningar för att utvecklas individuell och som ett team. Hade inte tänkt på hur givande en teamreflektion för teamet är, att reflektionen kan gå snabbare, förbättra kommunikationen och att den blir bättre med god ledning. Hur reflektion inte endast är något för ledaren utan också något varje individ i teamet kan utöva och utvecklas med. Att reflektera känns som ett väldigt lätt sätt att utvecklas i som individ och därför väldigt förhoppningsfullt. Man vet aldrig vem man blir efter att reflekterat och vad som helst är möjligt.

8.2 Kritisk granskning

Tänkte mycket kring metoden till arbetet. Funderade över om jag skulle fokusera på att intervjua eller ha frågeformulär till Äldre röst arbetsteam eller inte. Fattade beslutet att inte göra ett frågeformulär för risken att teamet inte vågade vara ärliga kunde uppstå och resultatet hade då varit missvisande. Ifall jag hade velat koncentrera mig precis på Äldres röst hade studien blivit mer subjektiv, specifik för just den här arbetsmiljön istället för att ge en helhets bild över problemen i teamarbete och ledarskapet inom vården. Tyckte personligen också det var intressantare att få ett bredare perspektiv över vad som egentligen är de vanligaste problematiken i teamarbete och ledarskapet både på ett kortare perspektiv och ett längre och hur de varierade från varandra ifall de hade variation.

Kändes som en intressant tanke att använda mig av en teoretiker som inte är involverad till vården för att få ett nytt perspektiv att se på ledarskapet och teamarbetet inom vården. Funderade också på att involvera Florence Nightingale som teoretiker för att få en vårdvetares perspektiv och lite oförväntad synpunkt på ämnet. Kände att arbetet hade blivit för massivt att skriva och beslöt mig för att begränsa och lämna bort de olika alternativen av teoretiker.

Genom att välja artiklar från ett lite längre perspektiv får jag också en bild över hur ledarskapet och teamarbetets syn förändras under senaste åren. Till min överraskning var att ämnet i sig inte utvecklats så mycket. Cirka 1000 artiklar och studier hittades på Science Direct när man sökte efter teamarbete och ledarskap. Av 1000 artiklar var det inte lätt att hitta just de studier som hämtade något nytt till resultatet. Sökte ledarskaps och teamarbets studier och artiklar från PubMed och Sage men tyckte källorna inte var lika bra och anpassande just för vad jag var intresserad för i mitt arbete. Kunde kanske ha fått ett bredare perspektiv om jag använt mig av andra sökdatabaser. Eventuellt starkare reliabilitet eller kanske nya varierande perspektiv till mitt resultat av ledarskap och teamarbetet. Men med tanke på hur många olika källor jag funnit på Science Direct som gjort samma slutsats så har jag rätt stark tanke om att det som hade hittats endast varit små detaljer med mindre betydelse slutligen.

Tycker det är bra att använda andra branschers syn på ledarskap för att få ett annat perspektiv till ledarskapet i vården och eventuellt hitta något nytt. Det är ändå viktigt att kunna förstå vård kulturen för att kunna tillämpa ledarskaps modellen till vården och märka om det verkligen passar in. Skulle gärna ha använt mig av flera källor för olika ledarskapsmodeller i andra branschen men ansåg att risken för att jag misstolkar ledarskapets betydelse på grund av kunskaps begränsningen i en annan bransch var stor. Tänkte att arbetet då lätt kunde bli för stort, speciellt vårdens syn på ledarskap och teamarbetets betydelse kunde lätt ha blivit i skuggan. Ledarskapet i någon annan bransch är annorlunda är vårdarbetet för att arbetet är socialt, mentalt mer krävande, rent fysiskt teamarbete och har dessutom patienten som tredje partnern att beakta som en medlem i teamet.

Figureerna som ritats för att känneteckna ledarskapet, teamet och helhetens funktion skulle ursprungligen vara ritade som en pyramid eller en bröllopskaka med flera våningar. På toppen skulle vara ledaren, följande våning teamet, sedan deras gemensamma arbete och under det en våning med reflektion, individuell insats och ledaren som en förebild. Som sista våning hade arbetsmiljön kommit fram som påverkar vården av patienterna. Beslöt mig att bilden inte var bra för att ledarskapet stod ensam på toppen och för högt uppe från teamet. Genom att rita ovaler där ledaren är i mitten men allt annat runt om kring kunde jag lättare beskriva hur ledaren är en i teamet och en av teammedlemmarna där arbetet görs tillsammans.

Största delen av källorna är rätt nya från de senaste fem åren vilket tyder på att de är rätt uppdaterade och ny information. När jag läst igenom olika artiklar och sökt artiklar med intressant aspekt så har jag ofta stött på problemet till att artikeln är över fem år gammal. Jag antar att för att få resultat inom det här området behövs studier av en längre period och därför har jag till slut beslutat att använda mig av tio år gamla artiklar. De tio år gamla källorna förstärker påståendet om att ledarskaps och teamarbetets ämne varit relevant redan tio år tillbaka och att informationen som då kommit inte varierar så mycket från informationen som idag förekommer.

Källor är från olika länder och flera av källorna stöder varandra i vad som verkligen är viktigt i teamarbete eller ledarskap. Konceptets internationalitet hjälpte mig att försöka hitta variationer och idéer för ett gott teamarbete och ledarskap. Till min förvåning är variationen inte lika stor. Tyckte det vore ha varit intressant att få någon inblick i hur vårdkulturens teamarbete och ledarskap ser ut i de asiatiska länderna men de källor som hittades var språkligt fattiga och på grund av kunskapen av dess kultur var reliabiliteten av källorna osäker vilket ledde till att dessa artiklar fallit bort från alternativen.

Att skriva det här arbetet har också varit en mognadsprocess för mig och gett mig en helt annan vinkel till ledarskap och teamarbetet än då jag började processen av att skriva det här arbetet. Det var en fördel att skriva resultatet på en längre tid. Genom att låta informationen sjunka in öppnade det ett mycket bredare perspektiv åt mig om teamarbetet, ledarskap och arbetsmiljön på arbetsplatser. Hade inte fått ett lika bra resultat ifall jag skrivit det genast färdigt. Ansåg i början att ledaren hade en stor roll i teamets välmående men inser nu efter att ha skrivit arbetet att det också till en stor del är upp till var och en själv att ta ansvar över sitt arbete och sitt välmående på arbetsplatsen. Om teamet inte mår bra har teammedlemmarna tillsammans en stor påverkan på att ändra stämningen så att den är bra. Det är inte endast upp till ledaren utan alla har sitt ansvar och där kommer fram reflektionens tyngdpunkt att vara ärlig mot sig själv och för andra i teamet hurudan person man är och ta emot feedback över hur man kunde ändra sitt beteende.

Resultatet som kommit fram av studien fungerar jätte bra i teori, men för att få det att fungera i praktiken kräver det tid, erfarenhet och kunskap om teamarbete inte endast från ledaren utan också från individerna i teamet. Det är sällan man inom vården har tid att fundera över ledarskap och teamarbete. Det är inte heller allas intresse att utveckla teamarbetet och sig själv i sitt arbete för det delvis skulle betyda att individer medgav sina misstag. Största delen bara vill komma till arbetsplatsen göra sin del och fara hem. Arbetet blir en rutin medan vårt personliga liv är i centrum. Utveckling kräva mera energi då det handlar om att vårda teamet samtidigt som man sköter sitt arbete. Det faller mycket ansvaret på ledaren. Ifall ledaren från början investerade mera tid till att lära teamet in till reflektion, ansvaret av individuella insatsen och själv var väldigt aktiv så tror jag att teamet så småningom lär sig reflektera snabbare och ta det som en vana att kort sammanfatta hur arbetet gått. Studiens resultat fungerar som en vägledare och grund information för ett valbart teamet och ledaren för att handleda hur de kan nå en effektivare och bättre arbetsmiljö på sin arbetsplats.

Resultatet som kommit fram kunde ha vidare utvecklats genom andra av vinklingar. Ämnet kunde vidare studeras genom att beakta hur etiska riktlinjer adapteras i teamet eller vad bristerna i teamarbetet har orsaka för skador hos vårdpersonalen. Resultatet som framkommit för tillfälle var begränsat till det mest relevanta för vad som strävades efter och för att ge en helhets bild utan att göra arbetet för massivt.

KÄLLOR

Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber. upplag 2. s. 296-297

Brounstein, Marty. *Ten Qualities of an Effective Team Player*. Dummies. Tillgänglig:
<http://www.dummies.com/how-to/content/ten-qualities-of-an-effective-team-player.html>
Hämtat: 27.4.2016

Coomber, Billie & Barriball, Louise. *Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature*.
International Journal of Nursing Studies 44 (2007). s. 297–314

Cummings, Greta; MacGregor, Tara; Davey, Mandy, Lee, How, Wong, Carol, Lo, Eliza; Muise Melanie & Stafford Erin. 2010. *Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review*. International Journal of Nursing Studies. s. 363–385

Dionne, Shelley; Sayama, Hiroki; Hao, Chanyu & Bush Benjamin James. 2010. *The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model*. The Leadership Quarterly. s.1035–1049

Duffield, Christine; Diers, Donna; O'Brien-Pallas, Linda; Aisbett, Chris; Roche, Michael ; King, Madeleine & Aisbett, Kate. 2011. *Nursing staffing, nursing workload, the work environment and patient outcomes*. Applied Nursing Research 24. s. 244 – 25

Elo, Satu & Kyngäs Helvi. 2007. The qualitative content analysis process. JAN research Methodology. Blackwell Publishing Ltd. s.107-112.

Grimm, Jason Wade. 2010. *Effektive leadership: Making the difference*. Journal of emergency nursing. Vol 36. s. 74-77

Govero, Elizabeth. 2012. *New Nurse Manager Checklist for Foundational Success*. Nurse Leader. s.54-56

Grönlund Anu & Stenbock-Hult, Bettina. *Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap*. *Vård I norden*. 1/2014. 111 vol . 34 no . 1 s. 36–41

Gurtner , Andrea; Tschan , Franziska; Semmer , Norbert & Nägele , Christof . 2007. *Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance and shared mental models*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* . s. 127–142

Hedström, Carin. 2014. *Skapa bättre team*. *Arbetsliv*. Tillgänglig: <http://www.prevent.se/arbetsliv/artikel/artikelserie/arbetsliv-tipsar/skapa-battre-team/> Hämtat: 27.4.2016

Hockstein, Evelyn. *Health workforce*. World Health Organisation. Tillgänglig: http://www.who.int/topics/health_workforce/en/ Hämtat: 8.2.2016

Hoitopaikan valinta. Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö. Tillgänglig: <http://stm.fi/hoitopaikan-valinta> Hämtat 18.4.2016

Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tillgänglig: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto> Hämtat: 25.4.2016

Härgestam, Maria; Hultin, Magnus, Brulin, Christine & Jacobsson Maritha. 2016. *Trauma team leaders' non-verbal communication: video registration during trauma team training*. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*. s.1-10.

Isaksson, Joakim. *Kvalitativ innehållsanalys*. Institutionen för Socialt arbete. Umeå universitet.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2010. *Förståelse, beskrivning och förklaring*. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete. Studentlitteratur.

Johtamisen työkaluja. 2015. Laatu ja potilasturvallisuus. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Tillgänglig: <https://www.thl.fi/fi/web/laatu-ja-potilasturvallisuus/tutkimus-ja-kehittaminen/tyokalut/johtamisen-tyokaluja> Uppdaterat: 30.6.2015 Hämtat: 8.2.2016

Jäppinen, Aini-Kristiina. 2012. *Onnistu Yhdessä*. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-Kustannus. Juva. ISBN 978-952-451-553-5 S17. s. 144

Kalisch, Beatrice & Lee, Kyung Hee . *The impact of teamwork on missed nursing care* September/Oktobernursingoutlook. s. 233-240

Karolinska institutet. *Review Literature as Topic*. Svensk MeSH.

Tillgänglig: <https://mesh.kib.ki.se/term/D012196/review-literature-as-topic> Hämtat: 12.5.2017

Laatu ja potilasturvallisuus §8. 2010. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Finlex. Tillgänglig: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki> Hämtat 18.4.2016

Lindström, Karin. 2016. *Lätt att trampa snett – så ska du inte göra när du arbetar i team*. Computer. Sweden. Tillgänglig:

<http://computersweden.idg.se/2.34737/1.654544/teamwork-samarbete> Hämtat: 27.4.2016

Lundin, Kerstin & Sandström, Björn. 2015. *Ledarskap inom vården och omsorgen*. Andra upplagan. Studentlitteratur. s. 162-168.

Martin, Heather & Ciurzynski, Susan. 2015. Practice improvement. Situation, Background, assessment and recommendation- guided huddles improve communication and teamwork in the emergency department. *Journal of emergency*. Vol 41. Issue 6 s. 484-488

Mihail, Dimitrios & Kloutsiniotis, Panagiotis. 2016. *The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece*. *European Management Journal*. s. 1-15

Nederveen Pietersem, Anne ; van Knippenberg, Daan & van Ginkel, Wendy. .2011. *Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. s. 153–164

Nelsey, Lorraine & Brownie, Sonya. 2012. *Effective leadership, teamwork and mentoring — Essential elements in promoting generational cohesion in the nursing workforce and retaining nurses*. Collegian. 19. s. 197—202.

Randall, Andrews; Richard ; Diane, Robinson, David C.S; Celano, Patricia & Hallaron, Jeanie. 2012. *The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses*. International Journal of Nursing Studies. s. 1103–1111

Rolfe, Paula. 2011. *Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know*. Nurse Leader. S 54-57.

Rosengren, Kristina. 2014. *Vårdledarskap*. Att utveckla och förbättra framtidens vård och omsorg. Studentlitteratur. s. 344.

Sairaanhoitajien eettiset ohjeet. 1996. Sairaanhoitajat. Tillgänglig: <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/ammattillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-eettiset-ohjeet/> Hämtat: 30.3.2016

Sydänmaanlakka, Pentti. *Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki*. Mehiläinen. Tillgänglig: <https://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki> Hämtat: 28.4.2016

Terveydenhuollon toiminta edellytykset § 4. 2010. Terveydenhuoltolaki. Finlex. Tillgänglig: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btyp%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki> Hämtat 18.4.2016

Terveyshuoltolaki. Valvira. Sosiaali ja terveystieteiden lupa ja valvontavirasto. . Uppdaterat: 8.12.2015

Tillgänglig: http://www.valvira.fi/terveydenhuolto/potilaan-asema-ja-oikeudet/oikeudet/hoitopaikan_valinta Uppdaterat: 8.12.2015 Hämtat 18.4.2016

Terveys. Euroopan unioni. Tillgänglig: http://europa.eu/pol/health/index_fi.htm Uppdaterat: 21. 3. 2017 Hämtat: 13.2.2016

Turvallisuuskulttuuri. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tillgänglig:

<https://www.thl.fi/fi/web/laatu-ja-po-tilasturvallisuus/tutkimus-ja-kehittaminen/tyokalut/turvallisuuskulttuuri> Uppdaterat:30.9.2013 Hämtat: 8.2.2016

Udd, Anki. Du och din grupp. Ledarna sveriges chefororganisation. Tillgänglig:
<https://www.ledarna.se/Chefsguider/Ledarskap/Du-och-din-grupp/> Hämtat 27.4.2016

Varantola, Krista.; Launis, Veikko ; Helin, Markku; Spoofo, Sanna Kaisa & Jäppinen, Sanna. 2012. *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*. Forskningsetiska delegationen. Tillgänglig:
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Hämtat: 25.1.2016

Westli1, Heidi Kristina ; Johnsen, Bjørn Helge ; Eid1 , Jarle ; Rasten ,Ingvil & Brattbø, Guttorm. 2010. *Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulate trauma teams: an independent group design*. Skandinavien Journal of trauma, resuscitation & emergency medicine. Tillgänglig:
<http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1757-7241-18-47.pdf> Heidi Hämtat: 27.4.2016

Äldres röst – att vara subjekt i sin egen vardag - ett forsknings-och utvecklingsprojekt inom äldreservice i Sibbo kommun 2014-17. Tillgänglig:
<http://www.arcada.fi/sv/node/4093> Hämtat: 21.3.2016

BILAGOR

Bilaga 1

Meningsenheter	Kodens enhet	Kod	Kategori
health professionals' well-being, by adopting a social exchange relationship with their employees.	Social växelverkan med teammedlemmar	Social växelverkan	Förebild
indicating that specific teamwork skills and behavioural markers of shared mental models are associated with team performance,	Specifika teamarbetsmetoder och inbyggda metala modeller associerat med team prestation	Mentalamodeller	Reflektion
poor teamwork behaviour were negatively associated with performance outcomes	Dåligt teamarbete leder till dålig prestation och resultat	Dåligt teamarbete	Reflektion
high levels of good teamwork skills were positively related to performance.	Gott teamarbete hadde positiv effekt på prestation	Gott teamarbete	Reflektion
communication problems may be explained by a lack of shared understanding among team members about their respective roles, tasks and objectives. Enhancing team members' understanding of the other members' roles across different medical specialties	Veta teammedlemmarnas arbetsroller i sina olika professioner	Arbetsroller	Individuella insats
To conclude, nurses are leaders by nature of the profession. Regardless of their level of practice or setting, nurses frequently are called upon to make decisions and act in ways that can profoundly change the outcomes of their patients and the organization of which they are a part.	Vårdare är naturliga ledare.	Naturligt ledarskap	Förebild
Nurses provided higher ratings for a management style that was motivating, provided Contingent Rewards, and clearly showed the leader to be effective, engaged, and putting in Extra Effort	Belöning, engagering, effektiva och aktiva ledare	Ledarskaps påverkan på teamet	Förebild

active leadership behavior of the commanders did, indeed, predict team performance.	Aktivt ledarskap är avgörande för teamarbetet	Ledarskap påverkar teamarbete	Förebild
there has been increasing evidence that supports the link between team process, shared mental models, and performance.	Det finns evidence om att teamprocessen, delade mentala modeller har prestation har en link	Mentalmodeller påverkar prestationer	Reflektion
The link between mental model and group performance was fully mediated by strategy implementation.	Mentala modeller och team prestation är beroende av strategi bildning	Mentala modeller	Reflektion
effects of interventions such as guided reflection, and they can help to improve training methods for optimal team performance.	Reflektion med ledning kan utveckla träningsmetoder och teamets optimala prestation.	Ledning i reflektion	Reflektion
understanding the nuances of non-verbal communication could not only improve teamwork but also increase patient safety, and team members who are aware of how they use their body to communicate can “fine tune” their performance	Ått förstå overbal kommunikation kan man utveckla teamarbete, öka patient säkerhet och individer som känner till sitt kroppsspråk kan utveckla sin kommunikation genom att känna till sig själv.	Kommunikation	Reflektion
teamwork was interrupted and difficulties became visible when inexperienced team members were involved in this procedure as the timing of synchronizing tasks was missing	Teamarbetet hade svårigheter i arbetsprocessen då nya medlemmar var i teamet på grund av synkroniserade teamarbetets betydelse.	Att känna teammedlemmarna	Förebild
...when teams were homogenous in nature and had high mutual interest, a decrease in team problem function occurred. An underlying issue related to this finding may be the phenomena of groupthink where teams may be derailed in their ability to solve problems due to the similarity of their beliefs, values and interests.	Lika teammedlemmar hade svårigheter att lösa problem. I teamdiskussioner har teamet risken att spåra ut från egen åsikt.	Variation teammedlemmar är en fördel för teamet	Förebild
A leader must be confident in herself or himself. To be confident means to believe that he or she has what it takes to get the job done—in this	Ledaren skall ha självsäkerhet att leda och observera att arbetet blir gjort	Mod att leda och observera att arbetet blir gjort	Förebild

case, to lead			
negative influence upon followers through avoidance of leadership action	Fegt ledarskap är ouppskattat	Mod att leda	Förebild
staff expect their leaders to be engaged, motivating and inspiring	Ledare skall vara engagerad, motiverande och inspirerande	Aktiv ledare	Förebild
nurse leaders must be flexible in choosing the appropriate leadership style.	Ledaren måste vara flexibel att byta ledarskapsstil	Varierande ledarskapsroll	Förebild
Leadership...should have honest and open discussions with staff	Ledaren bör vara ärlig och öppen för diskussion	Ärligt och öppen ledarskap	Förebild
When the followers know their purpose, they will have a sense of direction	Teamet behöver mening för arbetet och en inriktning	Ledning	Förebild
ensuring that the people, the followers, actually get the job done	Övervaka arbetsprocessen	Övervakning	Förebild
leader must be deft at seizing opportunities, have integrity, and be accountable. Having a sense of humor is essential for easing tension and maintaining balance	Ledaren måste finna möjligheter, ha integritet och ta ansvar. Humor är viktigt för att lätta pressen och upprätthålla balansen.	Innovativt ledarskap och humor för att upprätthålla stämningen.	Förebild
Leaders must be able to mobilize people and resources to accomplish their vision of change	Ledaren skall kunna få teamet att gå framåt och nå sina mål	Motivera och övervaka att de når målen	Förebild

Bilaga 2

Artikel	Årtal	Författare	Land	Datansamlingsmetod
1 The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece	2016	Dimitrios M. Mihail, Panagiotis V. Kloutsiniotis	Grekland	Jämförelse mellan två frågeförmulärer
2 Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulated trauma teams: an independent group design.	2010	Heidi Kristina Westli, Bjørn Helge Johnsen, Jarle Eid, Ingvil Rasten, Guttorm Brattebø	Norge	Simulerings observation och frågeförmulär
3 Effektive leadership: Making the difference	2010	Jason Wade Grimm	Texas, USA	Analys av olika ledarskaps stilar
4 The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses	2012	Diane Randall Andrews a, *, David C.S. Richard b, Patricia Robinson c, Patricia Celano d,	Orlando, USA	Frågeförmulär
5 Situation, bakgrund, assessment and recommendation- Guided huddles improve communication and teamwork in the emergency department	2015	Heather A. Martin, Susan M. Czurzynski	NY, USA	Frågeförmulär och observation av simulering
6 New Nurse Manager Checklist for Foundational Success Elizabeth Govero	2012	Elizabeth Govero	USA	Egen erfarenhet
7 Trauma team leaders' non-verbal communication: video registration during trauma team training	2016	Maria Härjestam, Magnus Hultin, Christine Brulin and Marittha Jacobsson	Sverige	Video inspelning av trauma team, kategorisering av videon och analysering
8 Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance	2011	Anne Nederveen Pieterse, Daan van Knippenberg b, Wendy P. van Ginkel	Nedartländerna	Observation av en simulering
9 Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models	2006	Gurter, Andrea ; Tschan, Franziska;Semmer, Norbert & Na gele Christof	Schweiz	Simulering och reflektions observation
10 The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model	2010	Shelley D. Dionne, Hiroki Sayama, Chanyu Hao, Benjamin James Bush	NY, USA	Jämföra team och ledarskapet mot tre test paramentrar över mänskliga karaktärer

Artikel	Syfte	Analys
1 The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece	Få reda på arbetstagares välmående i arbetet och motiveringar.	Analys av två frågeformulärs resultat
2 Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulated trauma teams: an independent group design.	Analysera skillnader mellan team med bättre resultat och sämre i simulering	Observera simulations situationer av riktiga patientfall
3 Effektive leadership: Making the difference	Reda ut en god ledarskaps modell	Jämföra olika ledarskapsmodeller
4 The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses	Veta kvaliteten på ledarskapet	Ledarskapet och teamet svarade på ett frågeformulär gällande ledarskapet
5 Situation, bakgrund, assessment and recommendation- Guided huddles improve communication and teamwork in the emergency department	Reda ut om kommunikationen förbättras genom identiskt kommunikations system	Analysera frågeformulärens resultat besvarade före och efter uppdraget för att se om identiskt rapporterings sätt haft en fördel till teamarbete
6 New Nurse Manager Checklist for Foundational Success Elizabeth Govero	Skriva en handbok för nyblivna översköterskor	Analys över sitt eget arbete och arbetsutveckling som översköterska
7 Trauma team leaders' non-verbal communication: video registration during trauma team training	Få reda på teammedlemmarnas position och variationer i ljudnivå under akutsituation	Analysera hur kroppsspråket och kommunikationen varierade beroende på situationen i samarbetet
8 Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance	Reda ut varierande målinriktningar, teamets prestation och reflektion	Att analysera hur ett team med varierande teammedlemmar presterade och reflekterade
9 Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models	Utreda reflektionens och mentala modellers betydelse för teamarbetet	Analysera observationen av simuleringen och reflektionen
10 The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model	Reda ut fördelen eller nackdelen med heterogena arbetsteam	Analysera hurdan typ av team som når bästa resultat

Artikel	Resultat
1 The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece	Arbetsstagare mätte bättre och var mer social angående I arbetet ifall lönen var tillräcklig och ledarskapet mer delaktigt.
2 Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulated trauma teams: an independent group design.	Team med mentalmodeller och god kommunikation
3 Effektive leadership: Making the difference	En aktiv ledare som är delaktig, motiverar men ger rum för teamet att tillsammans utföra arbetet var den bästa ledarmodellen.
4 The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses	Teamet förväntade sig en angagerad ledare som motiverar och har klara mål.
5 Situation, bakgrund, assessment and recommendation-Guided huddles improve communication and teamwork in the emergency department	Ett identiskt kommunikations sätt ökade säkerheten, för patienten och höjde minskade osäkerhets känslan hos personalen och ökade effektiviteten.
6 New Nurse Manager Checklist for Foundational Success Elizabeth Govero	Mycket för översköterskan att kunna och inornationen är bara som handledning och stöd.
7 Trauma team leaders' non-verbal communication: video registration during trauma team training	Ljudnivån höjdes vid intensivare situationer. Instruktionerna var klara och hade ofta dessutom klara rörelser med kroppspråket. En tystlåten ledare hade mindre kontroll och ledning av teamet. Kommunikationen bristande jämfört med teamet med en aktiv stark ledare.
8 Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance	Teammedlemmar med olika målinriktningar har svårare att nå målet en team medlemmar med samma syn. Starkt ledarskap är till en fördel medan svagt ledarskap med hög flexibilitet är till en nackdel.
9 Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models	Bra ledarskap, team och individuell reflektion är till en fördel för att utveckla teamarbetet och effektiviteten.
10 The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model	Ett team med mest varierande individer men med ett klart gemensamt mål gav bästa resultat I teamarbete medan de team med samma intresse och som var lika varandra gav sämre för att variationen var mindre och ideerna.