

C - UPPSATS

Hösten 2005

Institutionen för beteendevetenskap

Personal- och arbetslivsprogrammet

Psykologi

Teamarbete som en väg mot ett gott arbetsklimat

Författare
Johanna Gullwi
Therese Persson

Handledare
Calle Rosengren

Innehållsförteckning

Abstract	2
Inledning	2
Begreppsdefinition	3
Syfte och frågeställning	3
Team	3
Det optimala teamet	3
Teamet och individen	5
Invändningar mot teamarbete	7
Teorier om (o)hälsa	7
Lärande	8
Ledarskap	9
Lärande och feedback	9
Förändringsprocesser	10
Metod	11
Fallstudien som metod	11
Undersökingsdeltagare och tillvägagångssätt	11
Sammanställning	13
Empiri	13
Styrgruppens tankar bakom projektet och vägen dit	13
Vad upplevs som positivt med teamarbete?	14
Vad upplevs som negativt med teamarbete?	15
Upplevs lärandet mellan kollegorna som större i och med teamarbetet?	15
Hur upplever personalen teamrotation?	15
Hur upplevs feedback?	16
Hur har välmåendet förändrats i och med det nya arbetssättet?	16
Inflytande	16
Relation till patienterna	17
Diskussion	17
Slutsats	21
Litteraturförteckning	22

Abstract

Frågeställningen för uppsatsen tog sin utgångspunkt i ohälsan i arbetslivet vilket är ett viktigt och omdebatterat område. Syftet med uppsatsen var dock inte att lägga fokus på det sjuka utan att försöka hitta exempel på en arbetsplats som anser sig ha ett gott arbetsklimat. Ett gott arbetsklimat definierades i uppsatsen som: upplevelser av trivsel, möjlighet till utveckling samt en god hälsa. Utifrån fallstudien som metod genomfördes en studie på en sjukvårdsavdelning där teamarbete använts för att skapa ett gott arbetsklimat. Det genomfördes åtta intervjuer och utöver det har även styrdokument legat till grund för uppsatsen. Resultaten visar att större delen av respondenterna upplever ett godare arbetsklimat idag jämfört med vad de gjort på tidigare arbetsplatser. Det ökade stödet från kollegor som teamarbetet medfört, har visat sig vara av stor betydelse för personalens trivsel.

Nyckelord: teamarbete, arbetsklimat och hälsa.

Inledning

Ohälsan i arbetslivet är ett väldebatterat och högaktuellt ämne och Sverige dras med höga kostnader för sjukskrivningar. Under de senaste åren har det nästan skett en fördubbling av kostnaderna (Marklund m fl, 2005). Enligt Riksförsäkringsverket, RFV, är det främst långvariga sjukskrivningar orsakade av psykisk ohälsa som ökat kraftigt (RFV: a, 2003). Uppenbarligen är detta ett stort problem då det inte enbart orsakar mänskligt lidande utan även kostar väldigt mycket pengar.

Den yrkesgrupp som står för den största andelen av sjukpenningskostnaderna är vård- och omsorgspersonal med 16,1 % trots att dessa endast står för drygt 11 % av det totala antalet arbetsföra befolkningen. Det ses en ökning framför allt hos kvinnor och detta kan delvis förklaras med att det främst är kvinnor som arbetar inom denna yrkeskategori, varför arbetsmiljöaspekten i denna grupp är extra viktig att belysa (RFV: b, 2003).

Mycket av den forskning inom hälsoområdet som bedrivs idag lägger stor fokus på det sjuka. Det är inte bara här i Sverige som ohälsan och den negativa synen är i centrum utan detta ses runt om i världen (Aronsson och Lindh, 2004). Vi vill istället med denna uppsats lägga fokus på det friska och försöka hitta det som är positivt för oss människor.

Inför denna c-uppsats fick vi vetskap om att sjukvårdsavdelningen NAV 073 på Centralsjukhuset i Kristianstad hade infört teamarbete under våren 2005. Projektets styrgrupp hade som vision att skapa, vad de ansåg vara, ett gott arbetsklimat med tillfredsställd personal som i förlängningen kunde ge mer till patienterna och skapa en bättre vård. Personalen som idag arbetar på avdelningen fick själva söka sig dit i vetskap om att de skulle arbeta med teamarbete.

I syfte att utröna huruvida det verkligen var ett bra sätt att utveckla ett gott arbetsklimat beslutade vi oss, i samråd med de ansvariga för projektet, för att undersöka teamarbetet i denna organisation, belysa konceptet och se hur det fungerade. Vår tanke var att se om dessa visioner gick att återfinna i respondenternas svar och detta visar i sin tur i vilken mån konceptet implementerats och efterföljts.

Begreppsdefinition

Fortsatt i denna uppsats kommer team att innebära en formell grupp med klart definierat syfte och utsett ledarskap. Med ett gott arbetsklimat menar vi att personalen upplever trivsel, möjlighet att utvecklas samt en god hälsa.

Syfte och frågeställning

Syftet med föreliggande undersökning är att studera om det genom teamarbete på avdelning NAV 073 har gått att skapa ett gott arbetsklimat. Detta är därmed även vår frågeställning som vi kommer att behandla under arbetets gång.

Team

Teamarbete har under de senaste tjugo åren blivit allt mer populärt i organisationer runt om i världen. Det finns en förskönande bild av dess resultat och en del forskare menar att teamets ibland väldigt positiva omnämningar inte har någon empirisk grund (Allen och Hecht, 2004). Ett högre välbefinnande har dock rapporterats hos dem som arbetar i team i jämförelse med dem som arbetar på ett traditionellt sätt. Sandberg menar att arbete i team ger individer en positiv tro på sitt utförande och sin kunskap (Sandberg, 1997).

Det optimala teamet

Finns det vissa förutsättningar för att ett team ska fungera bra? Vilka faktorer är det som krävs och hur påverkar dessa teamet?

Katzenbach och Smith vill visa på att mindre team är mer flexibla än större organisationsenheter då de har en förmåga att förändras snabbt. De menar även att team stödjer experimenterande vilket är viktigt för att utveckla kunskap och öka lärandet i dagens föränderliga värld (Katzenbach & Smith, 1993).

Det finns både yttre och inre faktorer som kan påverka teamets utfall. De yttre faktorerna är till exempel materiella resurser, personalgruppens storlek, miljö, officiella mål samt patienter som är verksamhetens målgrupp. Inre faktorer som verkar för utveckling är kommunikation, samförstånd om teamets värderingar och skapandet av ett positivt klimat. Dessa faktorer påverkar i stor utsträckning det uppsatta resultatet och kan ses som viktiga förutsättningar för ett fungerande team. I

ett team kan det uppstå ett starkt beroendeförhållande mellan medlemmarna, därför är vikten av att kunna samarbeta betydande för dess funktion (Sandberg, 1997).

Ett team består av ett begränsat antal medlemmar. Detta antal ska inte vara större än att samtliga i teamet dagligen träffar på de andra medlemmarna. Hur många medlemmar ett team ska bestå av är omtvistat men beror givetvis på en rad olika förutsättningar som till exempel vad organisationen arbetar med. Något som utmärker ett team är den samlade kompetensen, eftersom det är sammansatt av individer med olika kompetens. Om teamet är väl fungerande kommer det att uppstå en synergieffekt vilken innebär att ett mervärde skapas. Den gemensamma kompetensen kommer att vara större än den individuella kompetensen tillsammans (Sandberg, 1997). Nilsson menar att fem till sju personer är lagom i ett team om man ska ha möjlighet att komma varandra nära och skapa tillit till varandra. Antalet anser han vara bra eftersom det är tillräckligt många individer för att det ska ge variation men även tillräckligt få för att samarbetet och informationsutbytet ska fungera bra (Nilsson, 1993). Sandberg menar att den viktigaste punkten egentligen är huruvida medlemmarna kan samarbeta med varandra. Finns det inget naturligt och fungerande samarbete kan det innebära fara för teamet och organisationen (Sandberg, 1997).

Mattsson skriver om tre olika faser ett team går igenom under sin utveckling. Den första kallar han för "Tillhöra- fasen" vilken präglas av låg mognad, ett beroende av ledaren och en lägre effektivitet. Den efterföljande fasen är "Kontroll- fasen" där mognaden är högre, ett litet oberoende visas, ledaren ses som en resurs och effektiviteten är högre. Den sista fasen är "Samhörighets- fasen". Här ses en hög mognad, ett ömsesidigt beroende och effektiviteten och målfokuseringen är hög (Mattsson, 1994). Även Leigh och Maynard menar att team går igenom olika mognadsfaser. De team som tar sig igenom dessa faser blir oftast mer framgångsrika än de som inte gör det (Leigh & Maynard, 1997). Dock har Allen och Hecht i longitudinella studier sett att det tar två till fem år för en organisation att utveckla mogna team (Allen & Hecht, 2004).

När ett team bildas, eller om man kommer till ett nytt team, har alla sina egna önskemål och erfarenheter och det kan lätt uppstå en oenighet om hur teamet ska kunna nå de mål som sätts upp. Det är därför viktigt med mål, dessa talar om varför teamet finns och vilka uppgifter det ska utföra. Målen gör det även möjligt för personerna i teamet att kunna anpassa och organisera sitt arbetssätt i så stor utsträckning som möjligt så att de passar målen. Målen blir på så vis en referenspunkt vilken handlingarna styrs utifrån (Nilsson, 1993).

Mål kan både vara kortsiktiga och långsiktiga. De kortsiktiga styr vardagen och de bör vara konkreta för att personerna i organisationen ska vara informerade och medvetna om vad som gäller. De långsiktiga målen ska mer fungera som en riktlinje så individerna i organisationen vet åt vilket håll verksamheten styr. Teamet har bildats med anledning av att personerna inte kan utföra dessa uppgifter ensamma. Finns där ingen gemensam drivkraft upphör teamet att existera. Det är viktigt att sträva mot samma mål för att det ska råda en effektivitet och sammanhållning i gruppen. Målen är något som hela tiden förändras i ett team och det är därför viktigt att teammedlemmarna träffas och sätter upp mål för att alla i teamet ska sträva åt samma håll. Klargjorda mål underlättar också arbetet med att lösa problem och

hantera konflikter som kan uppstå. Men framförallt innebär mål en drivkraft för teamets medlemmar (Nilsson, 1993).

Ovan kan vi se ett antal faktorer vilka kan vara viktiga för att skapa det optimala teamet. Men hur förhåller sig individens behov och önskemål till teamets?

Teamet och individen

Allen och Hecht anser att teambaserat arbete skapar både socioemotionella och kompetensrelaterade fördelar. Ökad kompetens och betydelsen av det sociala samspelet är faktorer som är viktiga för oss människor för att vi ska må bra. Att vara medlem av ett team kan bidra till att de sociala behoven så som tillhörighet och behovet av att kunna jämföra sig med andra uppfylls och att känslan av oro och osäkerhet minskas. Undersökningar visar att teammedlemskap kan vara betydelsefullt för individen då känslan av att känna sig obekvämt, oroligt och osäker kan minska. Gemensamma aktiviteter och mål som teamet delar med varandra kan ha stor betydelse för behovet av tillhörighet. Allen och Hecht anser att detta främst kan vara viktigt i stora organisationer där de anställda annars kan uppleva mindre samhörighet med sina kollegor (Allen & Hecht, 2004). Även Sandberg menar att team kan hjälpa till att uppfylla några av de sociala behov som människor har och därmed ge socioemotionella fördelar. Ofta förekommande aktiviteter och mål som teammedlemmar delar kan skapa mening och tillfredsställa behov av tillhörighet. Undersökningar visar att individer upplever gruppaktiviteter som mer tillfredställande än att arbeta ensamma. Longitudinella fältundersökningar visar att teammedlemskap är associerat med mer positiva attityder till arbete. Jämförelser mellan team och traditionella arbetssätt visar på signifikant högre arbetstillfredsställelse hos dem som arbetade i team (Sandberg, 1997). Individerna i team upplever att deras eget bidrag ökar genom deras upplevelser i teamet. De får en större delaktighet, känner att de kan ge mer och deras eget lärande blir större (Allen & Hecht, 2004).

Att vara medlem av ett team innebär även begränsningar som medlemmarna måste anpassa sig till. Ett team följs av vissa mönster, så kallade gruppnormer, vilka oftast är informella normer. Dessa kan vara väldigt svåra att upptäcka för personer utanför gruppen eftersom de byggs upp i vardagen på ett naturligt sätt. För de i teamet är dessa normer självklara, men eventuellt lite omedvetna. När en ny medlem kommer in i teamet märks dessa väldigt tydligt. Det kan till exempel handla om att den nya medlemmen sätter sig på en plats i matsalen som normalt sett "tillhör" någon annan och irritation uppstår bland gruppmedlemmarna (Angelöw 1990).

I ett team påverkar personerna varandra genom samspel i olika former. En viss struktur utvecklas i gruppen beroende på roller, normer och relationer mellan gruppens medlemmar. Rollerna är det förväntade beteendet och normerna är det som styr beteendet (Nilsson, 1993). I ett team intar varje person någon form av roll, oftast mer än en, som på något vis är relaterad till de andra i teamet (Angelöw & Johnsson, 1990). Genom att se vad för roller som existerar i en situation har vi möjlighet att anpassa oss efter dem och agera så som det förväntas av oss. Det uppkommer alltid roller i gruppkonstellationer och vem som går in i vilken roll bestäms av teamets dynamik (Nilsson, 1993). Teammedlemmar utvecklar normer, regler och system för

att kontrollera övriga medlemmars beteende och försäkra sig om att alla i teamet bibehåller en hög prestation (Sandberg, 1997).

Lindgren menar att rollerna förr var mer strikta och läkarna hade ofta den största makten på avdelningen. Deras argument ifrågasattes inte. Det syntes en tydlig hierarki i rollerna som nu börjar tonas ner. Hon betonar även att hon i sin undersökning fann att sjuksköterskorna i någon mån ser ner på undersköterskorna och anser att undersköterskorna inte förstår och saknar helhetssyn (Lindgren, 1999).

Team är sammansatta av olika individer och Nilsson menar att det finns tre olika personlighetstyper. Den första personlighetstypen har ett större behov av ordning och struktur och de ser ofta till att en struktur skapas i gruppen. De tar på sig mycket ansvar och tycker om att bestämma. Det är viktigt att ge dessa personer bekräftelse för det arbete de utför, annars är risken stor att de förstör teamets arbete eller ledarens åtgärder. Den andra typen av personlighet kan hantera osäkerhet lättare och tycker ibland att det är skönt att slippa ordning. Dessa personer är mer personinriktade och nyfikna på gruppens relationer. Den tredje personlighetstypen är mer egoinriktad och lägger hellre fokus på att tillfredsställa sina egna behov istället för teamets. Dessa personer bryter ofta ner teamets arbete eftersom de inte tar hänsyn till vad de gemensamt kommit fram till. Risken blir att teamet blir ineffektivt. Ofta finns alla dessa personlighetstyper representerade i team/grupper och det är viktigt att lära sig hitta en balans mellan dessa för att veta hur man ska arbeta med dem på bästa möjliga sätt. Olika personlighetstyper kompletterar varandra och berikar teamet (Nilsson, 1993).

I detta sammanhang menar Meindl att ledarskapet är viktigt för att skapa ett positivt arbetsutförande medan ett dåligt ledarskap kan skapa ett negativt arbetsklimat och därmed bidra till en lägre prestation (Meindl, 2004). Det är viktigt att en ledare har en vision om vad teamet kan klara av. Denne ska på ett tydligt sätt förmedla detta till gruppen och se till så att alla arbetar mot gemensamma mål. Ledaren ska skapa förutsättningar för samarbete och sporra teamet att prestera mer och bättre än de individuellt skulle ha gjort. Om det sociala ledarskapet inte är tillräckligt tydligt kan beslut komma att fattas för tidigt och på mindre klara grunder. Dessutom riskerar fenomenet grupptänkande att utvecklas (Larsen, 2003). Även Paulus och van der Zee menar att det kan uppstå grupptänkande (ett tillstånd där en grupp eller medlem så starkt stävar efter enighet så de tappar sin förmåga till kritiskt tänkande) om inte alla i gruppen tillåts att bidra med sin kunskap. Han menar vidare att detta kan resultera i ett hämmande av kreativitet och innovation. Det är med andra ord viktigt att alla tillåts ha en egen åsikt och att de andra respekterar den. Teamarbete kan bidra till att fler idéer har möjlighet att komma fram och teamet blir mer nytänkande (Paulus och van der Zee, 2004).

Införandet av teamarbete i organisationer och företag har under de senaste tjugo åren varit den mest vanliga organisatoriska förändringen. Undersökningar visar att upp till 65 % av de brittiska företagen och organisationerna använder sig av teamarbete på något sätt. Entusiasmen över teamarbete är väldigt stor runt om i olika organisationer men en del forskare menar att teamets faktiska effektivitet inte väger upp mot den stora entusiasm som finns för teamarbete (Allen & Hecht, 2004). Då undersökningen är gjord i Storbritannien är det kanske svårt att implementera dessa resultat i andra länder.

Invändningar mot teamarbete

Det finns en väl förekommande bild hos chefer och medarbetare om att teamarbete är ett högpresterande och effektivt sätt att arbeta. Teamarbete anses öka arbetsförmågan men forskning är inte lika övertygade om huruvida effektiviteten maximeras. Det finns en romantiserad bild av team som tros ha skapats av de psykologiska fördelar som team anses ha. Allen och Hecht anser att de psykologiska fördelar som teamarbete har, får människor att tro att det är ett högpresterande arbetssätt (Allen & Hecht, 2004).

Allen och Hecht hänvisar till Glassop som i sin studie fann att organisationer som haft teamarbete i mindre än två år hade högre produktivitet än organisationer vilka hade arbetat i team i mer än två år. Att undersöka teams effektivitet kan dock vara svårt. Det är många faktorer som spelar in som inte alltid går att se eller att ta med i beräkning vid studier, till exempel i vilken utsträckning miljön spelar in. Kritik mot laboratoriestudier menar att miljön i dessa studier inte liknar en traditionell arbetsplats och därmed kan inte resultaten generaliseras och införas rakt av (Allen & Hecht, 2004).

Meindl menar att team och teamarbete inte är så glorifierat om man sätter det under ett vetenskapligt förstoringsglas. Det har inte kommit fram mycket bevis för att team skulle vara ett överlägset effektivt arbetssätt för organisationer men detta har inte stoppat människor från att tycka att teamarbete är den ultimata vägen att få uppgifter gjorda (Meindl, 2004). Team är populära i organisationer och tas ofta emot positivt av medlemmar och andra utomstående. Även Allen och Hecht menar att team och grupper kan ha väldigt ineffektiva sätt att utföra uppgifter på, ibland så ineffektiva att slutresultatet kunnat bli bättre om en ensam individ utfört uppgiften. Med detta i baktanke kan det tyckas att organisationer ibland kunde klara sig bättre utan team, speciellt med tanke på att det kostar att utveckla och upprätthålla teamen (Allen & Hecht, 2004).

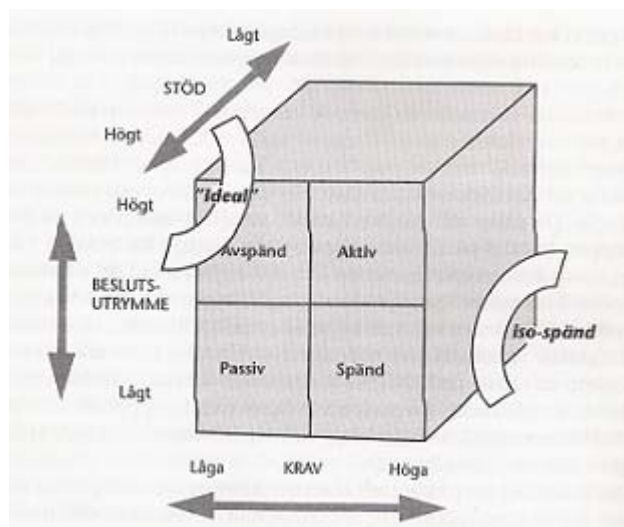
Detta är kritik som främst riktar sig mot huruvida teamarbete är gynnsamt för organisation men vi vill i vår rapport, som vi tidigare sagt, lägga tyngdpunkten på om teamarbete kan skapa ett gott arbetsklimat för individerna. I tidigare forskning kring team har vi dock inte funnit någon direkt kritik för att teamarbete inte skulle vara fördelaktigt för individerna. Vi ämnar med andra ord inte utvärdera effekterna av införandet av teamarbete ur ett organisationsperspektiv. Dock kan vi med hänvisning till de höga sjuktalen som råder visa på att teamarbete i förlängningen kan ge andra fördelar för organisationen.

Teorier om (o)hälsa

De som arbetar under högt tryck och saknar stöd från arbetskamrater och chefer har högst andel sjukskrivna (Angelöw, 1991). Brist på inflytande i arbetet har också en stor del i risken att drabbas av negativ stress. Kan den anställde inte heller påverka sin arbetssituation löper personen ännu större risk för att drabbas av stress. Även om arbetet innebär höga krav och lite inflytande så bidrar socialt stöd från arbetskamrater och chefer till den anställdes möjlighet att kontrollera situationen. Finns inte socialt stöd ökar risken för negativ stress och sjukskrivningar. Med negativ stress menas här

om individen själv upplever arbetet som stressigt och psykiskt påfrestande (*Negativ stress och ohälsa*, 2001).

Enligt Karasek och Theorells krav- kontroll modell (nedan) medför spända arbeten med höga psykologiska krav och små påverkansmöjligheter den största risken för negativ stress och sjukskrivning. Finns det hög kontroll och låga krav på arbetet bidrar detta till ett avspänt arbetsklimat. Har man däremot höga krav och hög kontroll råder mer aktivitet. Upplever de anställda låg kontroll och även låga krav blir arbetet passivt och inte speciellt utmanande. Karasek och Theorell vill utvidga denna modell med att påpeka att socialt stöd från arbetskamrater och chefer också påverkar välbefinnandet på arbetsplatsen. Att få stöd innebär att man kan få både praktisk och känslomässig hjälp vilket minskar risken för sjukdom. Det ultimata är att ligga i "Ideal" medan den "iso-spända" delen innebär högre risk för sjukdom och ohälsa på arbetsplatsen. (Karasek & Theorell, 1990).



Figur1. Karasek & Theorells modell över krav och kontroll i arbetslivet (Karasek & Theorell, 1990, sid. 70).

Karasek och Theorell menar vidare att det inte bara är möjligheten att kunna kontrollera sitt arbete som är viktigt utan även arbetets kvalifikationsgrad, det vill säga vikten av att lära nya saker. Därför väljer vi nedan att ta upp lärande och kommunikation som viktiga faktorer för individen (Karasek & Theorell, 1990).

Lärande

Likt Karasek och Theorell menar Maslow att lärande är en del i människans utveckling och det är en viktig aspekt för att må bra. För att ett lärande ska äga rum menar han att de övriga stegen på hans behovstrappa måste vara uppfyllda. Först måste de fysiologiska behoven vara tillfredsställda. En människa som aldrig får bli mätt är ur stånd att märka något annat behov. Nästa steg är trygghetsbehovet, att människan gärna vill leva i en trygg värld. Därefter kommer behovet av kärlek. Alla människor vill tillhöra en social krets och helst ha någon att känna sig älskad av. Nästa trappsteg är behovet av aktning, vilket betyder att det på denna nivå finns ett behov av både uppskattning av sig själv och från andra. Slutligen kommer behovet av

självförverkligande, att bli det man är kapabel att bli. Här ingår även behovet av att veta och förstå samt att lära sig. Maslow menar att inte förrän man är på denna nivå kan ett djupare lärande ske (Maslow, 1987).

Även Senge påpekar vikten av lärande. Han menar att individernas förmåga att lära är helt avgörande för organisationens förmåga att lära. Utvecklingen för den enskilde garanterar inte en utveckling för organisationen men det är en betydande förutsättning. Det slutliga resultatet av teamlärande beror på hur stor förmågan är att fungera tillsammans. Senge likt Albinsson (1998) påpekar att teamlärande till stor del handlar om förmågan att kunna föra en dialog, fungerar detta kan det leda till ett lärande hos individen. En lärande organisation är under ständig utveckling vad avser både individ och organisation och det finns hela tiden möjlighet till lärande (Senge, 1995).

Ledarskap

Återigen är ledarskapet en viktig faktor för ett högpresterande team och det ska skapa förutsättningar för medarbetarnas lärande. Ledarens svåra roll är att leda lärandet så att alla kan ta del av det och utvecklas och skapa en positiv lärmiljö. En förutsättning för individuellt lärande är insikten om att vi alla är olika och unika. Individernas syn på sig själva spelar roll i lärandet. Om man har en positiv syn på sin egen förmåga påverkas lärandet positivt och på samma sätt hämmas lärandet om tron på den egna förmågan inte existerar. Lärandet sker under påverkan av känslor och behov. De flesta personer känner behov av att lära sig nya kunskaper men samtidigt finns det hos andra känslor av obehag inför det nya och utmanande (Albinsson, 1998).

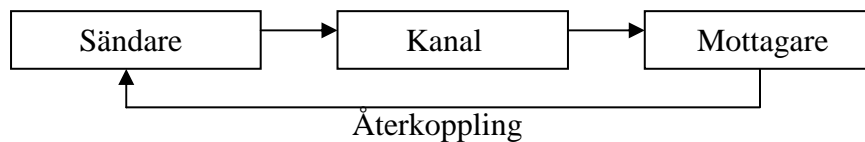
Lärande och feedback

Feedback är en annan viktig aspekt för att möjlighet till lärande och utveckling ska kunna äga rum. Att arbeta i team innebär att man har en ständig och nära kontakt med övriga medlemmar. Interaktionen är mycket viktig för att samverkan ska skapas. Behov som social närvaro, uppskattning och feedback skall tillgodoses (Sandberg, 1997). Dialogen är en viktig del i kommunikationen och är ett verktyg som spelar stor roll för utvecklingen av lärandet i en organisation. Dialogen gör att de olika medlemmarnas åsikter och erfarenheter kan nå ut till alla i teamet. Här pekar även Albinsson på att slutresultatet blir bättre än vad en enskild medlem hade kunnat prestera (Albinsson, 1998).

För den enskilde personen är feedback helt avgörande för att ett lärande ska äga rum (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Om inte feedback ges i ett team skapar detta stor osäkerhet. Individerna i teamet vet då inte vad andra anser om deras arbete, om det är bra eller dåligt, rätt eller fel, vilket i sin tur resulterar i att de fungerar sämre i teamet. Att få feedback på det man gör ökar förståelsen för varandra. Det gäller att vara så rak som möjligt i sin feedback så att man lätt förstår varandra, men precis som i all typ av kommunikation kan saker missuppfattas om vi inte tydligt talar om vad vi tycker och varför vi tycker så. För att det ska fungera med feedback är det viktigt att individerna ger och får feedback relativt ofta för att de ska vara vana vid att ta kritik. Feedback ska vara så konkret som möjligt så att mottagaren förstår budskapet. Därefter är det

viktigt att försäkra sig om att mottagaren förstått det rätt. Det är också viktigt att tänka på att inte argumentera mot vad som sägs utan lyssna och sedan fråga om det är något som känns oklart (Nilsson, 1993).

Kaufmann och Kaufmann förklarar i en förenklad modell av social kommunikation hur ett budskap blir förmedlat från en sändare genom en kanal till en mottagare. Mottagaren återkopplar sedan hur den uppfattar budskapet till sändaren (Kaufmann & Kaufmann, 1998, sid. 397).



Figur 2. Kaufmann & Kaufmanns modell av social kommunikation

Feedback kan ges på flera olika sätt. Det ena är att man återberättar något den andra sagt så att man visar att man förstått personen rätt. Det andra sättet är att tala om för någon om den säger eller gör något som gör en själv ledsen eller glad. Denna typ av feedback är viktig eftersom det är väldigt svårt för en person att veta hur en annan reagerar i olika situationer. Ett tredje sätt är att förklara för en person vad man anser om dennes beteende och försöka förklara hur den kan förbättra detta. Det är väldigt viktigt att detta görs med stor försiktighet så att feedbacken inte tas på fel sätt och blir kränkande (Nilsson, 1993).

Förändringsprocesser

Att genomföra en förändring i form av att införa teamarbete är en stor process för de berörda. Därför är det relevant att belysa hur människor reagerar och upplever situationer på olika sätt.

Människor tar förändringar olika och stresskänsligheten är också individuell. En del personer upplever förändringar som en positiv utmaning medan andra ser situationen som hotfull och blir förtvivlade och upplever hjälplöshet (Angelöw, 1991). En av reaktionerna hos dessa personer kan vara att de upplever förändringsstress. Angelöw definierar begreppet stress som en särskild relation mellan individen och omgivningen, vilken av individen värderas som påfrestande och överskrider dennes resurser och därmed riskerar dennes välbefinnande. Stress kan delas in i stressorer, som är de faktorer som utlöser stressen, och stressreaktioner, som är hur stressen yttrar sig hos personen. Det kan antingen vara sociala reaktioner i form av utmattning, trötthet, osäkerhet, retlighet eller fysiologiska reaktioner i form av muskelryckningar i kroppen, huvudvärk eller magbesvär. Under senare år har sambanden mellan personens känsla av kontroll och stress studerats inom arbetslivsforskningen (Angelöw, 1991).

Det finns många anledningar till varför vissa anställda klarar förändringar inom organisationen bra medan andra gör starkt motstånd mot allt nytt. Angelöw menar på att det är logiskt att anställda gör motstånd eftersom besluten ofta kommer uppifrån i organisationen och att de anställda då känner att de inte har något att säga till om. Det

är framförallt toppstyrda organisationer som möter motstånd eftersom de anställda inte får vara delaktiga i utförandet (Angelöw, 1991).

Angelöw anser dock att människor faktiskt mår bra av förändring och förnyelse eftersom det är i sådana situationer de utvecklas, både inom organisationen och på det personliga planet. Det är dock viktigt att förändringar sker i lagom takt och att de anställda har en möjlighet att vara med och bestämma. Angelöw menar på att så länge det finns ett tydligt mål med förändringen och att kommunikationen och informationen fungerar bra, så brukar förändringar ses som positiva (Angelöw, 1991).

Anställda med gott självförtroende upplever oftare att de kan utföra förändringar medan de med sämre självförtroende inte vågar uttrycka sina åsikter. Det kan också vara svårt för de personer som tidigare saknat inflytande i organisationen, att helt plötsligt bli delaktiga i ett förändringsarbete (Angelöw, 1991). Det är viktigt att veta att förändringar tar tid och att man får låta dem ta tid. Ahrenfelt säger att det kan ta många månader eller år och att det är svårt att ge exakta tider för hur lång tid processer tar. När organisationen har upplevt olika svårigheter och klarat sig igenom dessa uppstår förhoppningsvis en harmoni hos individerna och i organisationen som helhet (Ahrenfelt, 2001).

Metod

Fallstudien som metod

Eftersom syftet var att belysa konceptet teamarbete på en specifik avdelning valde vi att utföra en fallstudie eftersom den metoden var bäst lämpad utifrån uppsatsens syfte och frågeställning. En fallstudie är partikularistisk, vilket betyder att den lägger fokus på en viss situation, person eller händelse. Vid valet av metod är det viktigt att ta hänsyn till faktorer som vilken typ av frågor man använder för att nå fram till slutresultatet. Varje metod är unik och har sina för- och nackdelar. En fördel med fallstudier är att man inte är styrd vad gäller insamlingsmetoder eller analys av data. Dessutom har metoden förankring i det verkliga livet och det är lättare att se resultatet i ett helhetsperspektiv. Risken med en fallstudie är däremot att det slutliga resultatet kan bli alltför långt och ingående och att faktorer eller situationer har en tendens att förenklas, då man går in på djupet och belyser olika faktorer (Merriam, 1994).

Denscombe anser att genom att använda sig av en fallstudie når man målet att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Genom att titta på ett enskilt fall kan insikter nås och resultat kan sättas i ett bredare sammanhang. Vid användning av en fallstudie ges större möjlighet till att djupare belysa och upptäcka saker som vid en annan typ av undersökning inte blivit synliga (Denscombe, 2000).

Undersökningsdeltagare och tillvägagångssätt

Undersökningen genomfördes på en nystartad närvårdsavdelning på centralsjukhuset i Kristianstad, där teamarbete som modell infördes i mars 2005. En befintlig avdelning lades ner och en ny startade till vilken personalen fick ansöka i vetskap om att de skulle arbeta i team och därmed var de delvis införstådda med vad det skulle innebära.

Teamen på den nya avdelningen består av en undersköterska, en sjuksköterska och en läkare. De arbetar i fyra arbetslag vilka alla har en egen expedition. Varje team har två eller tre salar med patienter att ta hand om. Var tionde till var femtonde vecka sker en teamrotation då nya team bildas och det sker även en rotation på vilka salar varje team har hand om. Det finns ett dagteam, ett kvällsteam och ett natteam. På dagen består teamet av undersköterska, sjuksköterska och läkare och på natten finns läkare endast att tillgå från akuten.

I september månad genomfördes det första mötet med chefen för avdelningen. Då skapades en god kontakt som har fortsatt under arbetets gång. Vi valde att använda oss av intervjuer eftersom vi anser att denna typ av forskningsform ger en djupare förståelse av individen och situationen. En dialog mellan forskaren och respondenten kan ofta ge en större insyn i personers tankar och känslor än vad kvantitativa undersökningar kan (Merriam, 1994).

Innan intervjuerna ägde rum utarbetades en intervjuguide. Pilotintervjuer utfördes på tre personer som alla arbetar inom vården. Efter dessa intervjuer gjordes diverse justeringar i intervjuguiden för att nå syftet med undersökningen. Det bestämdes att båda författarna skulle vara närvarande vid intervjuerna och skulle utföra fyra intervjuer vardera. Den ena skulle hålla i intervjun medan den andra skulle göra anteckningar och komma med inflikningar om så behövdes.

Under en vecka i början på november genomfördes åtta intervjuer med fyra undersköterskor och fyra sjuksköterskor. Från början var det meningen att dessa personer tidigare skulle ha arbetat på samma avdelning och att alla respondenter skulle ha upplevt samma process. Det visade sig vara alldeles för svårt att få ihop intervjutillfällen med dessa personer eftersom de arbetar efter olika scheman. Lösningen blev istället att intervjua två personer som kom, likt de andra intervjupersonerna, från traditionella avdelningar. Meningen med att intervjua både undersköterskor och sjuksköterskor var från början att se om det fanns en skillnad i deras upplevelser av processen och arbetssättet.

Intervjuerna flöt på bra, respondenterna var öppna och gav utförliga svar på våra frågor. Intervjuerna kändes mer som samtal, vilket vi ansåg ge oss en mer sann bild av deras upplevelser. Vi försökte ändå att följa intervjuguiden så gott vi kunde.

Efter sammanställningen av intervjuerna visade det sig inte vara någon skillnad mellan dessa yrkeskategorier. Anledningen till att det inte intervjuades några läkare var att det inte fanns några stationerade läkare på den tidigare avdelningen och grundtanken var ju att alla respondenter skulle komma från samma avdelning.

Samtliga intervjuer bandades och transkriberades därefter i skriftlig form och skrevs ut i sin helhet som forskningsunderlag. Anteckningar fördes ifall det bandade materialet skulle förstöras samt för att få med personliga intryck och beteenden som är omöjliga att urskilja från bandat material.

Sammanställning

Det empiriska materialet tolkades utefter en hermeneutisk ansats, det vill säga en ständig växling mellan delar och helhet. Vi sammanställde underlaget och delade in det i olika teman. Dessa är följande; Förändringsprocessen, att arbeta i team, teamrotation, feedback, välmående, teamarbetets betydelse för patienterna samt kravkontroll. Vi utgick ifrån intervjuerna som helhet för att sedan gå in och titta närmare på intressanta teman som framträdde ur svaren. Förutom intervjuerna har vi använt oss av projektgruppens styrdokument. Vi utgick inte ifrån någon litteratur utan resultatet av intervjuerna fick vara avgörande för valet av litteratur. Vi utgick istället från våra tankar om team och vad det kunde innebära samt vad vi hade fått för uppfattningar att avdelningen under vårt första samtal med avdelningschefen. En selektering av litteratur gjordes med fokus på de områden som ansågs mest intressanta och en fördjupning gjordes inom teamarbete, grupprocesser, lärande, feedback och förändringsprocesser. Efter litteraturbearbetningen, vilken ledde till ytterliggare förståelse för olika teman, återgick vi till intervjuerna igen för att tolka dessa vidare med hjälp av den förståelse vi erhållit från litteraturen. Det är så som Kvale beskriver den Hermeneutiska cirkeln (Kvale, 1997).

Empiri

Styrgruppens tankar bakom projektet och vägen dit

NAV 073 tillhör medicinkliniken och är en akutmåvårdsavdelning för närsjukvård. Där behandlas många av de vanliga sjukdomstillstånden som inte kräver den specialiserade vården. Dock krävs det ofta samlade bedömningar av olika yrkeskategorier för att möta patientens behov. Utifrån detta ansågs det viktigt med teamarbete. För många av patienterna är det väsentligt med en god samverkan mellan sjukhus, kommunalvård och primärvård. Navet präglas av tvärprofessionellt teamarbete där målet är att så många yrkeskategorier som nödvändigt gör en tidig och samordnad bedömning av patientens tillstånd för att skapa en god helhetsbild. För att öka kvalitén för patienten finns det även en sjukgymnast, en arbetsterapeut och en kurator knuten till avdelningen (*Introduktion för läkare som skall arbeta på närsjukvårdsavdelningen NAV 073*, 2005).

Tanken är att det ska föras en ständig dialog i teamen så att läkarna ska bli mer delaktiga i vårdplaneringen. Detta ska bidra till att höja kvalitén i den medicinska planeringen. En viktig del är att även undersköterskorna ska vara delaktiga i rondan (*Introduktion för läkare som skall arbeta på närsjukvårdsavdelningen NAV 073*).

Det fanns vissa visioner som styrgruppen bakom projektet tagit fram. Dessa var bland annat att skapa en arbetsplats för sina anställda som står för: Trygghet, gränslöst samarbete, tillgänglighet, bred kompetens och arbetsglädje.

Styrgruppens visioner för NAV 073 skulle nås genom att:

- Sätta patientens behov i centrum och se helheten.
- Ta tillvara medarbetarnas unika kompetenser
- Skapa attraktiva arbetsplatser, satsa på medarbetarnas hälsa, trivsel och personlig utveckling

- Arbetssättet omprövas i ett kontinuerligt utvecklingstänkande
- Bemanningen behovsanpassas
- Skapa nätverk mellan olika yrkeskategorier och specialiteter
- Utveckla samverkansformer mellan NAV073, primärvård och kommuner med samverkansavtalet som grund
- Skapa gynnsamt utbildningsklimat för medarbetare och studerande

(*Närsjukvårdsplatser på CSK, 2004-2005*).

De övergripande målen för avdelningen var redan satta av projektgruppen. Däremot var samtliga på avdelningen delaktiga i introduktionsveckan, vilken ägde rum innan avdelningen startade. Där sattes mer specifika mål upp och de flesta av respondenterna kände att de var delaktiga i denna process. De har haft många träffar och utbildningsdagar där de kunnat diskutera och komma fram till lösningar. *”Vi har ju alla varit med och skapat de här målen, det gjorde vi från början. Då fick man ju tycka och tänka”*.

Att börja arbete i team har för respondenterna varit en stor omställning. Olika personer upplever förändringsprocesser på olika sätt. Det syns tydligt genom dessa citat. *”Usch, den har varit trög. Det är svårt att ställa om sig”* eller *”Det har fungerat jättebra faktiskt, alla har varit så positiva”*. Den generella upplevelsen är att förändring tar tid och att man måste låta det ta tid. Det är en stor omställning som måste bearbetas. Samtidigt finns det en glädje över det nya sättet att arbeta. De upplever att delaktigheten blivit större och deras kunnande har ökat.

Vad upplevs som positivt med teamarbete?

Överlag är personalen på NAV 073 väldigt positivt inställda till att arbeta i team. Fokus på ett mindre antal patienter upplevs som mer kontrollerbart och mindre stressande. De upplever till stor del att det finns en annan arbetsglädje bland arbetskamraterna här jämfört med på tidigare avdelningar. Många av respondenterna upplever även en större trygghet i sitt arbete idag. De känner sig lugna när de vet att det alltid finns stöd och hjälp att tillgå. Att läkare finns på avdelningen ses som väldigt bra för både personal och patienter. Både undersköterskor och sjuksköterskor upplever det som positivt att undersköterskan är med på rondan. Alla i teamet får en helhetssyn av patienten. *”Jag tycker det är bra att vi sitter rond ihop varje dag, de hör min åsikt och vad jag tycker. Jag är medbestämmande på ett annat vis”*. Personalen upplever också att detta arbetssätt bidrar till att utbytet mellan teammedlemmarna blir större. Det uppstår en dialog i teamet där alla får dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Därefter tas ett gemensamt beslut om vad som är bäst för patienten.

Något annat som upplevs som positivt är att sjuksköterskorna och undersköterskorna har kommit mycket närmre varandra och det har skapats en helt annan förståelse för respektive yrkesroll. De nämnde också att det inte finns den typ av skitsnack som förut var tydlig, främst mellan yrkeskategorierna undersköterskor och sjuksköterskor.

Vad upplevs som negativt med teamarbete?

Det negativa med att de inom samma yrkeskategori inte längre arbetar nära varandra, är att de därmed inte kan rådfråga och ta hjälp av varandra i samma omfattning. När arbetsbelastningen blir för hög kan lätt teamarbetet brista och personalen tenderar då att gå tillbaka till det traditionella arbetssättet. *”Jag har ingen förklaring till varför det blir så, det kanske kan bero på att detta arbetssätt inte är så invant än”*. Om det är mycket att göra ska man gå över teamen för att hjälpa varandra. Detta är dock inte alltid så lätt eftersom andra team har sina egna patienter att ta hand om samt att personalen endast har kännedom om sina egna patienter.

Utifrån intervjuerna tolkade vi att det som sjuksköterskorna återigen kan uppleva som negativt är att de förväntas hjälpa undersköterskan med dennes arbetsuppgifter. Detta var genomgående genom alla intervjuerna. Några av dem kände i och för sig att detta är positivt då de får en annan närhet till patienten, men vid hög arbetsbelastning känner de att de har svårt för att räcka till. *”Man vill ju hjälpa till så mycket som möjligt, men tiden finns inte alltid”*. Sjuksköterskan har arbetsuppgifter som de i sin tur inte kan delegera till undersköterskan och står därför ensamma med dessa då det gemensamma arbetet är utfört. Detta medför att de känner sig klivna i sin roll. Även de intervjuade undersköterskorna ansåg att detta ibland kan vara negativt då hög arbetsbelastning råder och de behöver sjuksköterskans assistans och denne inte har tid för tillfället, får de själv ta hand om patienterna till exempel i form av tunga lyft. Medvetenheten finns att detta inte är bra för den egna hälsan och patienternas säkerhet, men i brist på tid bortser man ifrån detta faktum.

Upplevs lärandet mellan kollegorna som större i och med teamarbetet?

Eftersom personalen kommer från olika avdelningar så lär de sig väldigt mycket av varandras erfarenheter och kunskaper. Alla hjälper varandra i processen och många anser att lärandet till en viss del är upp till var och en, *”Frågar man mycket så lär man sig mycket”*. En av respondenterna anser att lärandet nog är större bland undersköterskorna nu när de får vara med under ronden och därmed kan de lära sig nya saker och vara med och påverka på ett helt annat sätt.

Större delen av respondenterna upplever att läkarna är villiga att lära ut och oftast är hjälpsamma när hjälp efterfrågas. Det upplevs även *”att läkarna trillat ner lite”*, de tilltalar medarbetarna vid namn och det upplevs som väldigt positivt. Genom att de arbetar närmre varandra i teamet blir också samhörigheten en annan. Dialogen är mer öppen nu och det skapas ett annat klimat som är mer tillåtande för frågor. *”Jag tycker det är positivt, man lär sig av alla. Alla vinner på det”*.

Hur upplever personalen teamrotation?

Det som respondenterna överlag upplever som mest positivt är att de förr eller senare får arbeta med alla på avdelningarna. *”Det är skönt att arbeta så här. Det blir liksom inga grupperingar med vi och dem”*. De upplever även roteringen bland salarna som bra eftersom vissa salar ligger bättre till i förhållande till varandra. Vissa upplever

dock att de inte fått arbeta med alla och att det tar tid att lära känna varandra när de är en så pass stor grupp som arbetar på avdelningen. De upplever däremot inte att det tar tid att lära känna varandra inom teamet eftersom de bara är tre personer i varje team.

Hur upplevs feedback?

Generellt sett upplevs feedback som viktigt för respondenternas självkänsla. Patienternas feedback upplevs som viktig för att personalen ska må bra och veta om de gjort ett bra jobb. De flesta anser även att chefens feedback är väldigt viktig för att de ska veta att de gör vad som förväntas av dem. I detta fall syftar respondenterna på avdelningschefen. Undersköterskorna och sjuksköterskorna upplever att feedbacken från läkarna ser väldigt annorlunda ut jämfört med innan. De blir mer sedda och bekräftade nu och menar att det är stor skillnad jämfört med hur det var på tidigare avdelningar.

I och med det nya arbetssättet upplever personalen att patienterna känner igen dem när de kommer in i rummen och kallar ofta dem vid namn. Det upplevs av respondenterna som mycket positivt och trevligt. En fråga handlade om feedbacken från patienterna förändrats i och med det nya arbetssättet. Kring detta rådde det lite olika meningar. En del menar att feedbacken inte har förändrats medan andra upplever att den är på ett helt annat sätt nu och responsen blivit annorlunda, *"mår patienterna bra så mår jag bra!"*. Även feedbacken mellan kollegorna upplevs som enklare då de arbetar närmre varandra och på så vis får ett större förtroende för varandra. De anser att det på så vis är lättare att ge och ta, lära och förmedla kunskap.

Hur har välmåendet förändrats i och med det nya arbetssättet?

Större delen av respondenterna känner att deras upplevelser av stress minskat sen de började arbeta i team. De känner att de har mer kontroll över patienterna vilket gör dem lugnare. Där finns däremot de som upplever en större stress som delvis beror på det nya arbetssättet. *"Det är många nya saker att ta in och på denna avdelning är det många olika sorters sjukdomar som behandlas, vilket är stressande. Man har kanske kunskapen, men långt bak"*. Generellt sett gavs intrycket att respondenterna upplever sig vara gladare. *"Man blir pigg och glad bara av att gå hit"*. Många anser även att kroppen inte blir lika utsatt för tunga lyft och liknande eftersom de försöker hjälpas åt i större utsträckning idag än förut.

Inflytande

De flesta av respondenterna upplever att de nu har möjlighet att påverka och komma med förslag för att på bättre sätt nå målen. De känner även att inflytandet på den här avdelningen är större än vad de tidigare upplevt på andra avdelningar. *"Här kan man säga någonting utan att bli nedtryckt i skorna"*. De menar att de på tidigare avdelningar hade mindre chans till inflytande och trivs därför betydligt bättre med det här arbetsklimatet och arbetssättet.

”Ja jag trivs med detta eftersom jag får göra som jag vill med min grupp. Om jag en dag känner att jag nu ska göra så eller så i salen så bestämmer jag det själv. Som man jobbade innan vågade man inte göra det eftersom det var fler än en själv som blev påverkade”. Det var delade meningar om huruvida det nya arbetssättet inneburit någon förändring i möjligheten att påverka upplägget av arbetet. Vissa menar att de har större möjlighet att lägga upp dagen i samförstånd med övriga teammedlemmar. Andra upplever att det är likadant som innan. De upplever generellt inte att kraven från patienter, medarbetare och chefer är allt för svåra att leva upp till. ”Ibland kan det köra ihop sig, men det brukar lösa sig ganska snabbt”. Några anser dock att patienternas krav ibland kan vara för höga. ”Det kan ibland vara svårt att vara alla till lags”.

Relation till patienterna

Respondenterna upplever att dialogen med patienterna på avdelningen har blivit bättre. I och med den gemensamma rondan får de en större kunskap om ”hela” patienten. Många känner att de har mer tid för patienten, de är inne på rummet mer och patienterna får därför se dem mer. De känner främst att de kan ge *”det där lilla extra”* om det är lugnt på avdelningen. Är det stressigt och mycket att göra hinner de inte med patienterna i den mån de skulle vilja, vilket då upplevs som jobbigt. Speciellt sjuksköterskorna känner att de får se patienterna mer idag då de genom detta arbetssätt lägger mer tid ute hos patienterna tillsammans med undersköterskorna. Idag sker det mer omvårdnad på den här avdelningen än vad de upplevt tidigare, vilket ytterligare stärker relationen till patienterna.

Respondenterna tror att patienterna får stor vinning av att de arbetar på detta sätt. De träffar vanligtvis samma läkare som alltid finns att tillgå på avdelningen under dagtid om det skulle hända något. *”Patienterna slipper åka runt på olika ställen, om man behöver konsultera någon specialistläkare så kommer de hit här istället för att patienten ska åka till dem”*. Något annat som är väldigt positivt för patienterna är att det bara är några få runt dem och de behöver inte upprepa samma bakgrundsfakta till olika personer i personalen.

Diskussion

Att implementera teamarbete är en stor förändringsprocess för alla berörda. Alla människor är olika och därmed upplever vi även förändringar på olika sätt. Respondenterna anser att förändringen är en lång process som tar lång tid, längre än vad de väntat sig och de upplever att det har varit en jobbig tid. De menar att det är svårt att bryta upp mönster som efter år i yrket är väl invanda. Som vi tidigare tagit upp menar Nilsson (1993) att det finns olika personlighetstyper och under våra intervjuer kunde vi se klara skillnader i respondenternas behov av ordning och struktur. Ahrenfelt (2001) menar att det är viktigt att veta att förändringar tar tid och att man ska låta dem ta tid. Han menar vidare att processen kan ta många månader eller år men det är svårt att veta eftersom det är unikt för varje organisation. Dock anser de flesta respondenterna att förändringen har varit spännande och rolig. De visar en glädje över det nya sättet att arbeta och deras delaktighet och möjlighet att kunna påverka har blivit större. Angelöw (1991) menar att människor faktiskt mår bra

av förändring. Det är sådant som gör att man utvecklas som människa. Han menar även att det ibland kan vara svårt för de personer som förut inte haft inflytande att plötsligt bli delaktiga i beslut och arbetsprocesser. Han har genom sina undersökningar sett att de med gott självförtroende ofta upplever att de kan genomföra förändringar medan personer med lägre självförtroende inte på samma sätt vågar uttrycka sina tankar och åsikter. Vi anser därför att det är viktigt att som chef se sina anställda och försöka föra fram dem som inte vågar så att de också får en möjlighet att få sina åsikter hörda. Respondenterna upplevde att de blev mer sedda.

Sandberg (1997) menar att det som utmärker ett team är den gemensamma kompetensen eftersom den är sammansatt av individer som har olika kompetenser. Om teamarbetet fungerar bra skapas ett större mervärde och den kollektiva kompetensen i teamarbetet blir större än den individuella. Detta poängterar även respondenterna tydligt då de menar att en dialog ständigt uppstår i teamet där alla får dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. På det viset lär de sig av varandra. En del upplever att lärandet är betydligt större nu på avdelningen eftersom de arbetar närmre varandra och klimatet är mer tillåtande och öppet för frågor.

Respondenterna upplever att förändringen av rondarbetet är väldigt positiv. Numera, när både sjuksköterska, undersköterska och läkare är med på rondan, uppstår det ett större kollektivt lärande och det skapas en helhetsbild av patienten. Allen och Hecht (2004) anser att ett teambaserat arbetssätt bidrar till socioemotionella fördelar. Att vara medlem av ett team kan bidra till att känslan av oro och osäkerhet minskas och att teamet skapar en gemensam trygghet. Av respondenternas svar kan tydligt urskiljas att de känner trygghet i sitt team och att detta är viktigt för att de ska må bra på arbetsplatsen.

Respondenterna upplever att målen håller dem samman i teamen och att alla har samma strävan. Allen och Hecht (2004) anser att det kan ha stor betydelse om teamet delar gemensamma mål och aktiviteter för att tillfredställa individernas behov av tillhörighet. Respondenterna upplever att de har haft stort inflytande över målen som finns för avdelningen. De anser sig även kunna stå för dessa mål och arbeta mot dem i sin yrkesroll. Detta är enligt Nilsson (1993) viktigt för sammanhållningen i teamet. Han nämner även att om det finns klara mål så underlättar detta när man måste lösa problem och hantera konflikter.

Respondenterna anser även att teamarbetet lätt kan brista och då främst när det är hög arbetsbelastning. De tenderar då att falla tillbaka i det traditionella arbetssättet. De upplever att de ibland kan känna sig klivna när det gäller de olika arbetsuppgifterna. Undersköterskorna kan ta hjälp av sjuksköterskorna medan sjuksköterskorna upplever att de har svårt att delegera ut sina uppgifter eftersom undersköterskorna inte alltid har befogenhet att utföra dem.

Inom teamen sker var tionde till var femtonde vecka en rotation. Det bildas då nya team. Respondenterna upplever att rotationen är positiv och tycker inte att det är svårt att lära känna varandra i det nya teamet då de bara är tre personer. Vad som däremot upplevs som lite negativt är att det tar tid att lära känna alla på avdelningen. De arbetar olika skift och en del av respondenterna sa att det var några som de ännu inte arbetat med. Mattsson (1994) menar att de tre faserna team går igenom är viktiga för att teammedlemmarna ska lära känna varandra. Dock ställer vi oss lite frågande till

om teamen verkligen hinner gå igenom dessa faser innan det är dags för teamrotation och om det i så fall kan ha en negativ verkan för teamarbetet? Å andra sidan upplever respondenterna nästan enbart att det var positivt med rotation, så för dem verkade det inte som att rotationen sker för ofta. Vi visar därmed att dessa faser i gruppprocesserna inte tvunget måste efterföljas och ställer oss därför frågande till vad forskare kommit fram till i tidigare undersökningar. Att teamet bara består av tre personer tror vi påverkar utfallet, ju färre personer man är i ett team ju lättare bör det vara att ta sig igenom de olika processerna.

Respondenterna uppger att feedback från deras närmsta chef är viktig, dels för att känna att de blir sedda men även för att veta att de gör vad som förväntas av dem. Detta poängterar även Nilsson (1993) som menar att det lätt skapas osäkerhet om inte feedback ges i en grupp. Personerna i gruppen vet då inte vad som förväntas av dem och det finns en risk att de fungerar sämre i gruppen, vilket i sin tur resulterar i att den maximala prestationen blir lägre. Större delen av respondenterna upplever att feedbacken är hög, både från deras närmsta chef och från kollegorna. De upplever att de från läkarnas sida blir mer sedda och uppmärksammade idag jämfört med hur det var tidigare. Albinsson (1998) menar att det är viktigt med en god självbild och en tro på sig själv för att lärande ska äga rum. Detta visar återigen hur viktigt det är med feedback eftersom detta kan bidra till att öka självkänslan. Här ses då ett klart samband mellan feedback, vilken självbild man har samt möjlighet till lärande.

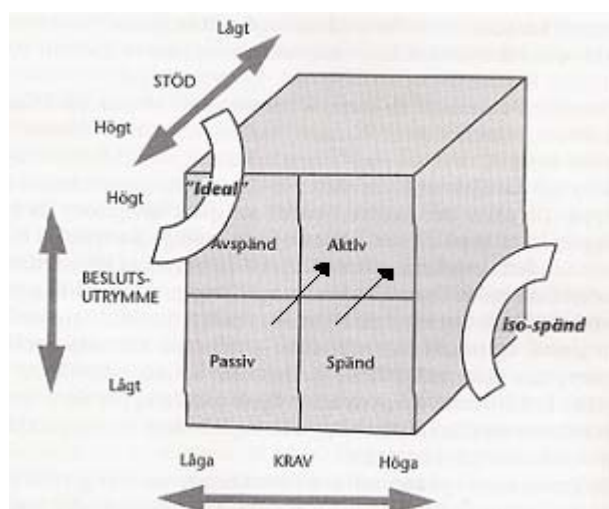
Kaufmann och Kaufmann (1998) menar också att återkoppling på prestationen är viktig för att ett lärande ska kunna äga rum. Feedback från patienterna anses vara betydelsefullt då de får en direkt bekräftelse på sitt arbete. Patienterna är oftast väldigt positiva och glada för att personalen ställer upp för dem vilket respondenterna upplever som trevligt. Det bidrar till en högre arbetstillfredsställelse och påverkar arbetsklimatet positivt.

Som Lindgren (1990) sade var det läkarna som förr hade den största makten på avdelningen. Respondenterna anser att läkarna, i och med teamarbetet, blivit mer som medarbetare än som något överhuvud och därför upplever medarbetarna att kommunikationen med läkarna har förändrats till det bättre. Vi anser att införandet av teamarbete är ett stort steg mot att minska segregationen mellan yrkeskategorierna och ett steg bort från den traditionella sjukhusmallen, där det finns en tydlig rang mellan de olika yrkeskategorierna. Vi tror att detta på sikt bidrar till ett bra arbetsklimat och därmed bättre hälsa bland personalen.

I intervjuerna uppgav respondenterna att de nu upplevde det mer glädjefyllt att gå till arbetet. Trots att jobbet stundtals kan vara känslomässigt tungt anser de att kollegorna, patienterna och den positiva stämningen väger upp detta faktum. Likt Allen och Hecht (2004) menar respondenterna att de upplever att deras sociala behov tillfredsställs vilket bidrar till att känslan av osäkerhet minskar i och med att teamet skapar trygghet. Under intervjuernas gång fick vi känslan av att respondenterna mår bättre och känner större arbetsglädje nu än vad de gjorde förut. Troligtvis har teamarbetet sin del i det men det finns antagligen andra faktorer som kan vara svåra att se och mäta. Samhörigheten med kollegor och chefer spelar en stor roll när det handlar om arbetsglädje och trivsel. Att respondenterna mår bra och känner sig tillfredställda är viktigt sett ur Maslows (1987) tolkning då han menar att lärandet inte kan äga rum förrän de tidigare behoven i hans behovstrappa är uppfyllda.

Vi upplever att respondenterna genom detta arbetssätt känner sig mer unika och speciella. De upplever att deras bidrag nu ses som mer betydelsefullt. Sjukhusorganisationen är väldigt stor och det är lätt att bara känna sig som en i mängden och att inte bli sedd. Allen och Hecht (2004) nämner detta och menar på att det är extra viktigt i stora organisationer att samhörigheten och samspelet med kollegorna fungerar bra för att minska känslan av ensamhet för individen.

Respondenterna känner fortfarande att kraven på arbetet är höga, men att de idag upplever att de har större möjlighet att kontrollera kraven. Anledningen till detta menar de är att de själva, i större utsträckning, kan lägga upp sin dagsplanering i samråd med övriga teammedlemmar. Som Karasek tidigare nämnt så utövar även stöd från medarbetarna och chefer en stor roll i krav- kontroll modellen. Större delen av respondenterna upplever väldigt stort stöd på arbetet vilket de anser ökar deras trivsel. Utifrån våra intervjuer upplever vi att respondenterna, om man tittar i Karasek & Theorells modell, har gått från passivt och spänt arbete upp till aktivt arbete eftersom de nu upplever att de har större möjlighet att kontrollera krav från chefer, medarbetare och patienter.



Figur 3. Teamarbetets effekt på medarbetarnas upplevelser utifrån Karasek & Theorells krav och kontroll modell

Allen och Hecht (2004) ifrågasätter teamets effektivitet och om det kostnadsmissigt är försvarbart. De säger även att organisationer vilka haft teamarbete i mindre än två år är mer effektiva än de som haft det i mer än två år. Vi tror dock att teamarbete i längden kan leda till stor vinst för organisationen. Vi menar att eftersom respondenterna uppgav att de idag upplever ett bättre arbetsklimat och känner mer glädje över sitt arbete tror vi att detta i förlängningen kan leda till att sjukskrivningarna minskar. Detta kan bli en stor vinst för sjukvårdsorganisationerna vilka som oftast dras med höga kostnader för ohälsa och sjukskrivningar.

För att komma ännu närmre det som skulle undersökas hade det varit bra att genomföra observationer som komplement till intervjuerna. På det sättet hade vi kunnat få ytterligare en infallsvinkel och kanske se andra aspekter av den undersökta miljön. Önskan hade givetvis varit att genomföra fler intervjuer för att nå en större reliabilitet. Det hade även varit önskvärt att göra återkommande intervjuer för att kunna nå ett förtydligande om något varit oklart under intervjuerna.

Slutsats

Det har varit väldigt intressant att göra den här c- uppsatsen. Mötet med respondenterna har varit lärofyllt och glädjande. Överlag har vi under våra intervjuer endast mött positiva och glada personer. Vi känner att det hade varit spännande att följa andra organisationer vars syfte är att implementera teamarbete.

Teamarbetet på NAV 073 anser vi leder till ett gott arbetsklimat där trivseln är hög, där det finns stora möjligheter till utveckling och där respondenterna anser sig må bra. Det hade varit intressant att göra återkommande intervjuer om några år och se om våra respondenter fortfarande känner likadant inför arbetssättet.

Vi anser att personer med anknytning till PA- yrket kan dra nytta av denna uppsats eftersom den visar hur man kan skapa ett gott arbetsklimat med välmående personal. Vi anser även att denna uppsats bidrar till en mer positiv syn på sjukvården i kontrast till den negativ syn som vi tycker förekommer ganska ofta idag.

Vi tror att detta koncept går att implementera på andra avdelningar, dock finns det alltid olika faktorer som spelar in som till exempel vilka personligheter som arbetar på avdelningen, hur länge personalen arbetat där samt deras inställning till förändringar. En av anledningarna till att arbetssättet varit så framgångsrikt på den undersökta avdelningen kan vara att personalen fick söka sig dit i vetskap om att de skulle arbeta i team och därmed delvis var införstådda med vad det skulle innebära. Det kanske väcker kanske större motstånd när en befintlig avdelning ska införa teamarbete.

Avslutningsvis presenteras en liten checklista med punkter, vilka bygger på det resultat vi fått fram, som kan vara viktiga att tänka på vid införandet av teamarbete:

- ✓ Tänk på att vi alla är olika, behandla dina medarbetare som individer och ha förståelse för att förändringar kan upplevas som svåra av dina medarbetare
- ✓ Låt berörda personer, i så stor utsträckning som möjligt, vara delaktiga i skapandet av målen
- ✓ Tänk på att ge feedback så att dina medmänniskor vet vad du förväntar dig av dem
- ✓ Underlätta för lärandet, det gynnar både individer och organisationer
- ✓ Det är viktigt att veta att likt allt annat så kräver detta arbetssätt en ständig utveckling. Det är alltid något som kan göras bättre för att öka arbetsklimatet.

Litteraturförteckning

- Ahrenfelt, B: *Förändring som tillstånd*, Lund, Studentlitteratur, 2001
- Albinsson, P: *Den lärande organisationen*, Falun, Brain Books AB, 1998
- Allen, N. J & Hecht, D. T: *The romance of teams: towards and understanding of its psychological underpinnings and implications*, Journal of occupational and organizational psychology, The British psychological society, 2004
- Angelöw, B. & Jonsson, T: *Introduktion till socialpsykologi*, Lund, Studentlitteratur, 1990
- Angelöw, B: *Det goda förändringsarbetet*, Lund, Studentlitteratur, 1991
- Aronsson, G., Lindh, T: *Långtidsfriskas arbetsvillkor*, Stockholm, Elanders Gotab, 2004
- Denscombe, M: *Forskningshandboken*, Lund, Studentlitteratur, 2000
- Introduktion för läkare som skall arbeta på närsjukvårdsavdelningen NAV 073*, Kristianstad, 2005
- Karasek, R & Theorell, T: *Healthy work- stress, productivity and the reconstruction of working life*, USA, Basic Books, 1990
- Katzenbach, J, R. & Smith, D, K: *The wisdom of teams- creating the high performance organization*, Boston, Harvard Business school press, 1993
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A: *Psykologi i organisation och ledning*, Lund, Studentlitteratur, 1998
- Kvale, S: *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur, 1997
- Larsen, R-P: *Teamutveckling*, Lund, Studentlitteratur, 2003
- Leigh, A & Maynard, M: *Att leda team*, Falun, Brain Books AB, 1997
- Lindgren, G: *Klass, kön och kirurgi*, Malmö, Liber, 1990
- Marklund, S., Bjurvald, M., Hogstedt, C., Palmer, E & Theorell, T: *Den höga sjukfrånvaron - problem och lösningar*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet, 2005
- Maslow, A. H: *Motivations and personality*, USA, R.R. Donnelly & Sons Company, 1987
- Mattson, P: *Team- om kollektivt lärande i team och grupper*, Stockholm, Pedagogiska institutionen, 1994

Meindl, J. R: *The romance of teams: Is the honeymoon over?* Journal of occupational and organizational psychology, The British psychological society, 2004

Merriam, S, B: *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur, 1994

Nilsson, B: *Individ och grupp*, Lund, Studentlitteratur, 1993

Negativ stress och ohälsa: Inverkan av höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet, Örebro, Arbetsmiljöverket och statistiska centralbyrån, 2001

Närsjukvårdsplatser på CSK. Projektgruppens rapport, Centralsjukhuset Kristianstad, 2004

Paulus, P. B. & van der Zee, K: *Should there be a romance between teams and groups?*, Journal of occupational and organizational psychology, The British psychological society, 2004

RFV a: *Psykosocialarbetsmiljö och långvarig sjukskrivning*, Stockholm, Riksförsäkringsverket, 2003:3

RFV b: *Vad kostar sjukskrivningarna inom olika yrken*, Stockholm, Riksförsäkringsverket, 2003:5

Sandberg, H: *Team i utveckling, Kvalitetsarbete inom offentlig verksamhet*, Lund, Studentlitteratur, 1997

Senge, P: *Den femte disciplinen*, Falun, Nerenius & Santérus, 1995

Bilaga 1

Titel: Teamarbete som en väg mot ett gott arbetsklimat

Författare:
Johanna Gullwi
Therese Persson

Informationssökning:

1. www.hkr.se
2. biblioteket
3. elektroniska tidskrifter och fulltextdatabaser
4. elin@kristianstad
5. artiklar
6. avancerad sökning
7. Sökord: teams and psychological

Nr 35: *The romance of teams: Is the honeymoon over*

Nr 36: *The romance of teams: Toward and understanding of its psychological underpinnings and implications*

Nr 39: *Should there be a romance between teams and groups?*

1. www.ali.se
2. Sökte på sjukfrånvaro i deras sökruta
3. Vi fann då intresse för nummer 8: *Publikationer om den höga sjukfrånvaron* och klickade på denna. Vi klickade därefter in på länken läs mer om den höga sjukfrånvaron -problem och lösningar.
4. Laddade ner: *Den höga sjukfrånvaron –problem och lösningar*

Artiklar från RFV fick vi intresse för då vi läste ovan nämnda artikel; Den höga sjukfrånvaron - problem och lösningar. I dennes referenslista fann vi några titlar som vi tyckte verkade intressanta. Då vi inte genom sökningar hittade dessa på RFV: s hemsida gjorde vi en sökning på titlarna på www.google.se. Genom denna sökning fick vi en länk vilken tog oss direkt in till den aktuella publikationen på RFV. Dessa titlar var:

- *Psykosocialarbetsmiljö och långvarig sjukskrivning*
- *Vad kostar sjukskrivningarna inom olika yrken*

Inhämtning av litteratur:

Samtlig litteratur sökte vi efter på www.bibliotek.se

Sökorden har varit följande: feedback, kommunikation, förändring, förändringsprocesser, lärande, kunskapsöverföring, team, fallstudie, case studie, grupprocesser, krav och kontroll.