

examensarbete-  
kandidat

Våren 2010

Sektionen för Hälsa och Samhälle  
Personal- och arbetslivsvetenskap

# Team

Hur och Varför?

Författare

Liselott Österdahl  
Frida Stubbendoff

Handledare

Marie-Louise Österlind

Examinator

Namn efternamn

## Förord

Det ni just nu håller i er hand är vårt examensarbete som är resultatet av tio lärorika och intensiva veckor med en ständig kamp mot tiden.

Med detta förord vill vi tacka de personer i vår omgivning som på ett eller annat sätt bidragit till vårt examensarbete.

Vi vill sända ett särskilt stort tack till vår handledare Marie-Louise Österlind vars konstruktiva kritik och stöd har hjälpt oss att nå våra mål.

Vi vill tacka organisation där vårt examensarbete genomfördes, för deras tid och engagemang.

Slutligen vill vi tacka Johan för hans stöttning och förståelse.

Kristianstad 100324

Lotta Österdahl och Frida Stubbendorff

## Sammanfattning

Under de senaste decennierna har det blivit allt populärare att organisera olika typer av verksamheter i team. Vår avsikt med detta examensarbete var att skapa en förståelse för vad ett team är, när team är det bästa arbetssättet, hur man förankrar ett team samt vilka faktorer organisationer bör ta i beaktande i strävan att skapa ett väl fungerande team. I vår empiriska undersökning genomfördes semistrukturerade intervjuer med ledningen och teamledarna inom en organisation som nyligen infört en teambaserad organisation. I resultaten speglas ledningens och teamledarnas upplevelser av denna process. Våra resultat visar att det finns många faktorer som bör tas i beaktande då man organiserar verksamheten i team. Det som ter sig mest problematiskt i den här skildrade processen är att hitta en balans mellan tillräckliga riktlinjer för teamen samtidigt som att ge dem tillräcklig autonomi för att de ska känna sig delaktiga. Ett sätt att hantera problematiken skulle kunna vara att ledningen försöker se till de individuella behoven hos respektive teamledare för att utifrån dessa komma fram till vilket stöd och vilken typ av riktlinjer som skulle kunna vara lämpliga. Teamledarna skulle också kunna ta hjälp av varandra för att tillsammans definiera rollen, få en klarare bild av vad uppgiften innebär och vilka behov de har för att kunna leva upp till egna och andras förväntningar.

Nyckelord: Team, teamstruktur, teamkontext, teamkompetens, organisationsförändring,

## Innehåll

1 Inledning.....	6
1.1 Syfte.....	7
1.2 Disposition.....	7
2 Teoretisk referensram.....	8
2.1 Definition av team.....	8
2.2 När är team den bästa organisationslösningen?.....	8
2.3 Vad är viktigt vid förankring av en organisationsförändring?.....	9
2.4 Hur får man optimalt fungerande team?.....	10
2.4.1 Kompetens.....	10
2.4.2 Mål och riktlinjer.....	11
2.4.3 Teamstruktur.....	11
2.4.4 Kommunikation.....	12
2.4.5 Utbildning.....	12
2.4.6 Teamledare.....	13
2.4.7 Autonomi.....	13
2.4.8 Resurser.....	14
2.4.9 Kontext.....	14
2.4.10 Avstånd.....	14
2.4.11 Teamets storlek.....	15
2.5 Problemformulering.....	15
3 Metod.....	16
3.1 Organisationen och de medverkande.....	16
3.2 Litteraturstudie.....	17
3.3 Datainsamling.....	17
3.4 Analysmetod.....	18
4 Resultat.....	19
4.1 Deltagarnas definition av team.....	19
4.2 Organisationens syfte med att organisera i team.....	19
4.3 Förankring av förändringen.....	20
4.4 Ledningens och teamledarnas upplevelser kring teamorganisationen.....	20
4.4.1 Kompetens.....	20
4.4.2 Mål och riktlinjer.....	21
4.4.3 Teamstruktur.....	22
4.4.4 Kommunikation.....	22
4.4.5 Utbildning.....	23

4.4.6 Teamledare.....	23
4.4.7 Autonomi.....	24
4.4.8 Resurser.....	24
4.4.9 Kontext.....	24
4.4.10 Avstånd.....	24
4.4.11 Teamets storlek.....	25
4.5 Vad förändringen medfört i det dagliga arbetet.....	25
5 Metoddiskussion.....	26
6 Resultatdiskussion.....	28
6.1 Ledningens bild av organisationen.....	28
6.2 Teamledarnas bild av organisationen.....	30
6.3 Varför teamorienterad organisation?.....	31
6.4 Avslutande reflektioner.....	31
Referenslista.....	33
Bilaga 1.....	35
Bilaga 2.....	36
Bilaga 3.....	38

## 1 Inledning

---

I detta inledande kapitel kommer först en kort bakgrundsbeskrivning av fenomenet team samt en problematisering kring detta. Därefter redovisar vi syftet med undersökningen för att sedan avsluta kapitlet med en kort disposition över arbetet.

---

*Sätt skickliga roddare i "åtton". Låt var och en ro i sin egen takt, åt var sitt håll och utan styrning – det bär ingen vart! Men bestäm målet, klargör riktningen och ta gemensamma tag – då når man snart framgång* (Hogedal, 1996, s. 7).

Dagens organisationer möter en turbulent omgivning där det enda konstanta verkar vara ständiga förändringar. Den höga förändringstakten tvingar, tillsammans med hård konkurrens och ökade kundkrav organisationer att både bli effektivare och mer flexibla (Lind & Skärvad, 2004). Det handlar inte enbart om att producera stora volymer. Organisationen måste också ha kapacitet att snabbt ställa om sin produktion efter de externa intressenternas behov samt att snabbt ta till sig ny kunskap och omsätta den. Det gäller att hantera tid på ett effektivt sätt, genom att förkorta tidsutrymmet mellan idé och färdig produkt eller tjänst (Jonsson, 2001). För att lyckas med detta måste man hitta ett arbetssätt där man kan ta tillvara hela organisationens intellektuella kapital, förmågor och erfarenheter. Olika perspektiv inom organisationen måste också kunna flätas samman. Ett sätt att försöka uppnå detta är att organisera medarbetarna i team (Castka, Bamber, Sharp, & Belohoubek, 2001).

Team kan sägas ha funnits lika länge som människan och redan på stenåldern använde man sig av en form av teamarbete. För att kunna fälla stora bytesdjur var människan tvungen att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål och deras samarbete var i många fall avgörande för jaktlyckan (Gustavson & Kleiner, 1994). På den moderna arbetsmarknaden har det tagit längre tid att implementera tanken om att team skulle vara ett effektivt arbetssätt. Under 1900-talets första hälft var Fredrick Taylors "scientific management" dominerande. Hans arbetssätt gick ut på att dela upp arbetsuppgifterna till repetitiva, välvgränsade moment som enskilda, utbildade, individer klarade av, vilket är väldigt skilt från teamtanken (Lind & Rennstam, 2007). Teamarbetets potential uppmärksammades av japanska företag under 1950-talet och sedan 1970-talet har även organisationer i västvärlden börjat använda sig av denna arbetsstruktur i allt högre utsträckning (Gustavson & Kleiner, 1994). Nu efter ytterligare 40 år, finns olika typer av team nästan överallt och teamarbete verkar ha blivit en modetrend för att skapa effektiva arbetssätt och möta omvärldens skiftande krav (Levi, 2007).

Forskare är eniga om att det finns mycket att vinna på att implementera funktionella team, om det inom organisationen finns bra förutsättningarna för teamarbete. Studier visar att väl fungerande team ger ökad produktivitet, bättre användning av ekonomiska resurser, minskad personalomsättning och frånvaro samt bättre arbetsmoral (se t.ex. Larsen, 2003; Lind & Skärvad, 2004, Levi, 2007).

Team är dock inte lösningen till alla organisatoriska problem och är inte automatiskt framgångsrika (Trent, 2003). Den starka tron på teamarbetet tycks emellertid ha lett till att det ibland skapas team för uppgifter och inom organisationer där teamarbete inte är lämpligt (Levi, 2007). Teamarbetet har setts som en garant för ett effektivare arbete och organisationsledningar har inte alltid reflekterat över om teamarbete egentligen är den bästa arbetsformen i det enskilda fallet. I själva verket menar flertalet forskare att det är ovanligt med optimalt fungerande team (se t.ex. Castka m.fl, 2001; Natale, Sora, & Kavalipurapu, 2004).

Denna uppsats belyser olika aspekter av team såsom de framställs i litteraturen och av de medverkande i vår empiriska undersökning.

### **1.1 Syfte**

Vårt syfte är att få en förståelse för hur den studerade organisationen har gått tillväga i skapandet av och det fortsatta arbetet med team samt vilka upplevelser ledningen och teamledarna i organisationen har av denna process. Vi ämnar utgå från organisationsledningens bild av processen för att sedan jämföra denna mot teamledarnas bild av samma process och vidare relatera dessa bilder till relevant litteratur inom området.

### **1.2 Disposition**

Uppsatsen inleds med ett kapitel som avhandlar tidigare forskning inom området. Kapitlet avslutas med våra preciserade frågeställningar. Därefter kommer ett metodkapitel där vi presenterar de medverkande och vår organisation, samt redogör för de metoder vi har använt för att samla in och analysera data. Vår empiri och analyser presenteras i resultatkapitlet. Uppsatsen avslutas med ett kapitel där metoder och resultat diskuteras i relation till tidigare forskning.

## 2 Teoretisk referensram

---

I detta kapitel kommer vi att utifrån vårt syfte behandla relevant litteratur. Vi vill skapa en förståelse för vad ett team är, när team är det bästa arbetssättet team, hur man förankrar ett team samt vilka faktorer organisationer bör ta i beaktande i strävan att skapa ett välfungerande team. Detta teoriblock utgör vår teoretiska referensram.

---

### 2.1 Definition av team

Trots att organiseringen av team har blivit allt populärare (Levi, 2007) tycks det i många vardagliga sammanhang finnas en osäkerhet om vad som egentligen kännetecknar ett team och i vilken mån teamen skiljer sig från andra typer av arbetsgrupper. Nedan redogörs för olika definitioner av team och hur dessa kan relateras till andra typer av grupper.

Teamidéns grundtanke är att individer genom samarbete ska uppnå specifika mål inom ett avgränsat område. Varje teammedlems insats ska direkt bidra till teamets kollektiva mål, vilket medför att alla medlemmars insatser påverkar de andra i teamet (Hayes, 2002). Teammedlemmarnas kollektiva delaktighet tillmäts betydelse. I ett team förväntas idéer produceras genom att teamets medlemmar tillsammans tar ansvar för kvaliteten och utförandet. Teamets förmåga att, på eget initiativ, träffas för att identifiera och analysera problem i avsikt att kunna rekommendera en lösning för ledningen är av stor vikt (Gustavson & Kleiner, 1994). Vissa forskare betonar även att definitionen team även innehåller ett krav på att det ska vara sammansatt av medlemmar med sinsemellan kompletterande kompetenser (Larsen, 2003; Lind och Skärvad, 2004). Dessa kompetenser kan avse såväl kunskap i sakfrågor som förmåga att lösa problem och konflikter, fatta beslut, kommunicera med och stimulera andra teammedlemmar.

Finns det någon skillnad mellan begreppet arbetsgrupp och team? En traditionell arbetsgrupp arbetar på samma plats, men ofta med ett begränsat samarbete. Beslutsfattande, samordning och styrning sköts av en gemensam chef. Ett team samspelar däremot direkt med varandra och ambitionen är att teamet skall fungera självständigt. I många sammanhang görs det dock inte någon skillnad mellan team och arbetsgrupp och begreppen ses ofta som synonymer (Skärvad & Rudenstam, 2009). En anledning till att team blir allt mer förekommande tros vara att ordet team anses ha en mer positiv laddning (Lind & Rennstam, 2007).

### 2.2 När är team den bästa organisationslösningen?

Ofta ses teamarbete som en källa till organisatorisk effektivitet såväl som ett sätt att öka välbefinnandet bland de anställda (Lind & Rennstam, 2007). Forskning visar dock att teambildning inte alltid är det mest effektiva sättet att organisera arbetet. Eftersom team är mycket resurskrävande bör de bara etableras när det verkligen behövs (Larsen, 2003). Under denna rubrik tas olika faktorer och omständigheter upp som med fördel kan föranleda teamarbete.

Komplexiteten på uppdraget är en avgörande faktor för skapandet av team. När uppdraget är för komplext eller storskaligt för att en enskild individ eller funktion ska kunna hantera det effektivt är team ett bra arbetssätt (Trent, 2003). Behovet av hög kreativitet, oklar väg fram till målet samt krav på högt engagemang från medarbetarna är faktorer som också talar för teamarbete (Castka m.fl., 2001). Teamorganisationer bedöms även som befogade om arbetsuppgifterna ställer ansenliga krav på nära samarbete och kommunikation mellan medarbetare. Detta kan vara när det finns behov av olika perspektiv på problemlösningar eller



när medarbetarna måste kunna täcka upp för varandra. Ytterligare en faktor som talar för teamarbete är när organisationen är beroende av att vara snabb och flexibel gentemot den externa intressentens önskemål (Skärvad & Rudenstam, 2009).

När ett team fungerar som bäst skapas en synergieffekt. Alla individer har sina olika "käpphästar" men genom att teammedlemmarna delar med sig av sina idéer samtidigt som de är öppna för andras blir alla mer kreativa. Helheten är alltid större än summan av de enskilda delarna (Eales-White, 1997, Lind & Skärvad, 2004). Vid effektivt teamarbete utvecklar teammedlemmarna ny värdefull kunskap genom sin interaktion. Denna kunskapsutvidgning medför fördelar i konkurrensen med andra organisationer (Alberts, 2007). Medarbetare i ett självbestämmande team har en större förståelse och acceptans för besluten som fattas, då medarbetarna själva varit delaktiga i utvecklingen av besluten (Gustavson & Kleiner, 1994). När individer får vara med i hela processen höjs även arbetstillfredsställelsen liksom motivationen och engagemanget (Montebello & Buzzotta, 1993).

Skapandet av team innebär att organisationen måste genomgå en förändring. Då denna förändring inte skiljer sig åt i karaktären mot andra organisationsförändringar handlar följande avsnitt om organisationsförändringar i allmänhet.

### **2.3 Vad är viktigt vid förankring av en organisationsförändring?**

Genomgripande organisationsförändring är i många fall en komplicerad och tidskrävande process (Gräsberg & Hultberg, 2005). Vid olika typer av organisationsförändringar är det av stor vikt att ledningen i tidigt skeende försäkras om att alla berörda förstår vad som skall förändras och varför. Ambitionen bör vara att få medarbetarna delaktiga och engagerade, då detta minskar risken för motstånd och ökar chanserna att lyckas med förändringen (Angelöw, 1991). Nedan tas därför upp några viktiga aspekter som bör tas i beaktande vid förankringen av en organisationsförändring.

En organisationsförändring är inte bara en strukturförändring utan även en känslomässig process. Frågor som; Vilka prioriteringar skall göras?, Hur ska detta genomföras?, Vem ska göra vad? och Vem fattar vilka beslut? är vanliga och bör ges utrymme att diskuteras redan i ett tidigt stadium i förändringen. Genom att tydliggöra dessa kan onödig oro förhindras (Larsen, 2003).

Trovärdigheten är viktig när en förändring ska förankras. Därför anses det viktigt att förankringen börjar hos ledningen och att det tydligt framgår att de står bakom förändringen. Det är även viktigt att chefer har möjlighet att kunna påverka sin roll i den nya strukturen, så att de känner en förståelse och tillit för förändringen som de kan förmedla vidare nedåt i organisationen. Tror inte cheferna på förändringen kommer den vara svår att genomföra (Gräsberg & Hultberg, 2005).

En övergång till teambaserad organisation innebär en förändring av attityder, förhållningssätt och värderingar hos alla inblandade inklusive cheferna. Chefernas roll ändras från att leda och fördela arbetet till att, i större utsträckning, delegera till teamen utifrån vissa riktlinjer (Jonsson, 2001). Mellanchefer är ofta motståndare till en teambaserad organisation, eftersom de kan känna att de förlorar kontrollen till teamen och bli osäkra om deras kvaliteter är tillräckliga i den nya organisationen. Om mellancheferna involveras i förändringsarbetet kan detta minska deras motstånd (Perry, 1997).

En aspekt att ta i beaktande är att en förändring aldrig får uppfattas som ett färdigt förslag. Medarbetarna måste få känna delaktighet och få möjlighet att påverka. Ledningen måste vara lyhörd och kunna avläsa om det behövs mer förankring. Förhållanden hos medarbetarna om vad förändringen kommer innebära är en vanlig konsekvens vid en organisationsförändring men med rätt hantering kan det istället skapas positiva förväntningar. Detta kräver en god kunskap hos ledningen och cheferna (Gräsberg & Hultberg, 2005).

När en organisation implementerar team måste den se över organisationen så att det skapas en organisationskultur och struktur som främjar teamarbete (Castka m.fl 2001). Organisationskulturen definierar de normer som reglerar vilket beteende som är accepterat inom organisationen. Om dessa normer är i konflikt med behovet av team kommer organisationen att få det svårt att skapa framgångsrika team. En organisationskultur som uppmuntrar delaktighet och eget ansvar är en nödvändighet för att lyckas skapa en framgångsrik teamorganisation. Organisationen, inom vilken teamen arbetar, måste ha en sådan kultur att den inte motverkar gruppens mål och att den rymmer belöningssystem som stämmer överens med uppgiftsmålen och det ansvar som gruppen har. Organisationen ska stödja teamen i deras verksamhet genom bland annat resursfördelning, strategi, förhållningssätt och ett konsekvent ledarskap (Levi, 2007).

## **2.4 Hur får man optimalt fungerande team?**

Planering och identifiering av viktiga faktorer är en fundamental del i processen att få optimalt fungerande team. Planeringen som görs initialt kommer lägga grunden för den framtida teamorganisationen och den kräver stort hänsynstagande till många olika faktorer. Genom att ge sig tid att identifiera och beakta dessa faktorer kommer ledningen att bättre förstå hur den bör skapa och hantera teamet (Trent, 2003). Vid vår genomgång av litteraturen har vi identifierat följande faktorer som forskningen menar har betydelse för att få optimalt fungerande team.

### 2.4.1 Kompetens

Grundtanken med att arbeta i team är att den individuella spetskompetensen skall kunna utnyttjas i samspelet med de andra i teamet (Larsen, 2003). Teamet måste ha den kompetens som behövs med avseende på arbetsuppgiften och målet. Risken finns att teammedlemmarna väljs ut ur ett "bekvämlighetsperspektiv", vilket innebär att teamet sätts samman av de medarbetare som finns nära till hands, istället för att se till att man verkligen får rätt kompetens. Rekryteringsunderlaget har betydelse när teammedlemmarna ska väljas ut. Om medlemmarna till teamet kan väljas fritt bland ett stort antal tänkbara kandidater är situationen en annan än om de ska väljas inom ett begränsat urval av de egna anställda. Beroende på situationen får kompetensfaktorerna behandlas på olika sätt (Skärvad & Rudenstam, 2009).

Det är viktigt att medlemmarna har den kunskap och erfarenhet som är relevant för teamet, samt att de får tillräckligt med tid att arbeta med uppgiften (Trent, 2003). Det är dock inte alltid nödvändigt att ha en heltäckande teknisk färdighet från början. Till en viss del kan teamet skaffa sig den färdighet som saknas under tiden som arbetet pågår (Eales-White, 1997). Social kompetens är också av vikt. Om en grupp ska kunna fullgöra sina uppgifter på ett bra och effektivt sätt är det viktigt att individerna passar ihop vad gäller kunskaper, färdigheter och engagemang. Teamet måste kunna utveckla en fungerande arbetsfördelning och uppvisa en god sammanhållning i gruppen (Levi, 2007).

### 2.4.2 Mål och riktlinjer

En av de viktigaste faktorerna vid bildandet av team är att etablera tydliga mål och riktlinjer samt försäkra sig om att samtliga teammedlemmar förstår dessa (Castka m.fl, 2001). Ledningen bör sätta de övergripande målen och riktlinjerna, medan teamet med fördel själv får sätta upp delmålen. Dessa delmål bör vara av både långsiktig och kortsiktig karaktär (Lind & Skärvad, 2004). Vidare bör de vara mätbara och tidssatta så uppföljning på teamets arbete är möjligt. Finns det mätbara mål är det lättare att veta hur långt teamet har kommit i processen och hur man ska tolka de arbetsinsatser som gjorts (Castka m.fl, 2001). Team som själva får sätta mål, sätter ofta högre mål än om någon utomstående hade satt upp dem. Engagemanget hos teamet ökar dessutom om de deltar i att utforma och acceptera utmanande mål (Trent, 2003).

Vid avsaknad av tydliga mål och riktlinjer kan det uppstå förvirring, personalkonflikter och frustration. Utan delad förståelse för målen och riktlinjerna samt ett genuint engagemang för att uppnå dessa mål finns det även risk att teammedlemmar arbetar helt individuellt utan att ta det kollektiva i beaktande. När detta händer slutar teamet, i egentlig mening, att existera (Alberts, 2007).

### 2.4.3 Teamstruktur

Trycket på olika arbetsteam är idag stort. Risken är att all tid och kraft går till att nå de konkreta uppställda målen. Det måste även arbetas med hur själva teamets struktur och hur det fungerar (Jonsson, 2001). En fokuserad och sammanhängande struktur utgör en av grunderna för optimalt fungerande team. Människor med hög kompetens och långtgående färdigheter, som arbetar mot ett gemensamt mål, kommer trots detta, misslyckas om gruppens struktur hela tiden genererar förvirring och frustration (Levi, 2007).

Teamets struktur bör utformas med utgångspunkt från uppgiftens natur, eftersom olika uppgifter ställer olika krav på samarbete och samordning. Enkla uppgifter utförs vanligen bäst med enkla strukturer. Komplexa uppgifter kräver däremot en mer utvecklad struktur med flexibla roller, stort krav på bra samspel och kontinuerlig feedback. Förmågan att diagnostisera vilken struktur en viss uppgift kräver samt förmågan att organisera detta har blivit allt viktigare (Lind & Skärvad, 2004).

I arbetet med att forma en struktur behövs det regler för hur samspelet mellan teammedlemmarna ska utformas samt klargöras hur teamet ska ledas. När ett team precis har bildats är osäkerheten ofta stor, normerna oklara, målen otydliga, förväntningarna diffusa, kommunikationen ytlig och tilliten låg. Eftersträvansvärt är att se till att önskvärda normer och standarder får chans att utvecklas så snabbt som möjligt. I formandet av teamreglerna är de initiala mötena viktiga (Lind & Skärvad, 2004). Grupper tycks fungera bäst om de diskuterat detta helt öppet i inledningsfasen samt lagt fast spelreglerna för samarbetet och sättet att utföra arbetet på (Larsen, 2003).

Inom teamet är det viktigt att det inte blir flera olika individuella tolkningar av vad teamets arbetsuppgifter är och hur dessa ska utföras, utan att de kan enas om en gemensam tolkning. Har teamets medlemmar en enad bild angående teamet underlättar det även i kommunikationen med den övriga organisationen samt externa intressenter (Alberts, 2007). Castka, Bamber, Sharp och Belohoubek (2001) poängterar dock att det måste vara tillåtet med divergerande åsikter teammedlemmarna emellan och att det ständigt är en balansakt mellan individens och teamets behov.

Avgränsningar och strukturer behövs även för att göra teamets funktion tydlig gentemot resten av organisationen. Ju tydligare teamets funktion är, desto lättare är det för andra grupper att samverka med det. Utan tydliga gränser riskerar gruppen att förlora sin identitet. De ska dock vara genomsläppliga så tillvida att energi och information kan passera ut från och komma in till teamet (Larsen, 2003).

#### 2.4.4 Kommunikation

Kommunikation är en avgörande faktor för att hålla hög och bra standard inom teamet. Den ger intellektuell stimulans för teammedlemmarna och introduktion till nya idéer. Den är vidare avgörande för att kunna uppmärksamma fel som begåtts och för igenkännande av prestationer. Kommunikation bidrar även till en kamratlig tävlan som kan leda till ökad motivation (Alberts, 2007).

Vidare anses kommunikation också vara en av de absolut viktigaste faktorerna för att skapa samförstånd och enighet inom teamet. Det är vitalt att ha en sådan kommunikation att alla inom teamet förstår vad de andra i teamet bidrar med. Om alla medlemmar är informerade om vad som händer inom teamet och vad som är planerat är det lättare att hjälpa varandra och ge det lilla extra eftersom de själva kan se att det behövs. Detta hjälper teamet att känna delaktighet och bidrar till sammanhållning (Hayes, 2002).

För att kunna förbättra kommunikationen inom teamet, är det nödvändigt att det finns en intern tillit och regelbundna teammöten, samt att det aktivt arbetas med att upprätthålla ett bra kommunikationsklimat. Medlemmar i funktionella team har en stark känsla av tillhörighet, delaktighet, stolthet och tillit till teamet. Dessa känslor har bland annat utvecklats genom att det finns ett öppet, stödjande, inkluderande och främjande kommunikationsklimat som även tillåter divergerande åsikter och idéer. Då teammedlemmarna känner sig komfortabla i gruppen, är de bättre rustade för att fokusera på uppgiften (Levi, 2007).

Betydelsefullt är även hur kommunikationen mellan teamet och den övriga organisationen fungerar då den ska kunna föras på alla led inom organisationen (Gustavson & Kleiner, 1994). Team som är beroende av varandra, måste även de ha en bra kommunikation för att koordinera sina olika funktioner och se till att arbetet dem emellan blir så effektivt som möjligt (Alberts, 2007). Det bör också finnas bra kommunikationskanaler mellan teamen och ledningen, så att teamen vet vad som förväntas av dem, och att ledningen kontinuerligt får information om hur processen går (Gustavson & Kleiner, 1994).

Fortlöpande kommunikation med de externa intressenterna är också viktig, eftersom det är genom denna som teamet får värdefull kunskap utifrån om vad som krävs av dem för att bli så effektiva som möjligt (Lind & Skärvad, 2004).

#### 2.4.5 Utbildning

Vid planerandet av teamet, är det som vi utvecklat under rubriken kompetens, viktigt att försäkra sig om att det finns rätt typ av kompetens inom teamet. Ett team fungerar inte optimalt från början. Arbetet går oftast långsamt vilket till stor del beror på att det tar tid att definiera målen, utveckla sociala relationer och att skapa effektiva driftsregler för teamet. Kunskap om och förståelse för gruppdynamik och grupputveckling kan påskynda processen och minska frustrationen (Levi, 2007).

För att det inte ska uppstå luckor i kompetensen inom teamet, är det av vikt att varje individ får kontinuerlig utbildning inom relevanta ämnen (Castka m.fl, 2001). För att få ett optimalt fungerande team krävs, förutom tekniska utbildningar, även utbildning avseende relationer och interpersonella processer (Eales-White, 1997).

Man kan inte förutsätta att individer naturligt förstår hur de ska fungera och arbeta i en team-baserad organisation, eller att de har de nödvändiga färdigheterna för att kunna vara effektiva i ett team. Det västerländska, individfokuserade synsättet stödjer inte grupporientering och färdigheter som fungerar specifikt i teamarbete. Idén om konsensus är central i teamarbete, men många saknar utbildning i tekniker för hur man ska kunna uppnå konsensus. Denna fundamentala del i teaminteraktionen får ofta en minimal uppmärksamhet (Trent, 2003).

Ett väl fungerande samarbete inom teamet anses vara av fundamental betydelse för temets effektivitet. För att skapa förutsättningar för ett bra teamarbete bör ledningen anordna olika former av teambyggande utbildningar som kan utveckla de interpersonella relationerna i gruppen i riktning mot ökad respekt, tillit och ömsesidig förståelse. Denna typ av utbildningar bör också tydliggöra och skapa uppslutning kring målbilden. Hur man ska lägga upp dessa teambildande utbildningar beror på hur det specifika teamet och dess ramfaktorer ser ut. (Larsen, 2003; Lind & Skärvad, 2004). Lind och Skärvad (2004) poängterar dock att teambyggande utbildningar alltid ska vara underordnad själva arbetsuppgiften.

#### 2.4.6 Teamledare

Teamledaren anses vara en av de starkaste variablerna till teamets benägenhet till effektivt arbete, skapande av målbild samt benägenhet till måluppfyllelse (Trent, 2003). Teamledaren bör vara väl insatt i processerna runt gruppdynamik och samarbete, samt ha tillräckliga yrkesmässiga kunskaper för att förstå vad som ska göras och kunna kommunicera tillfredsställande både med teamet och utåt i organisationen. För att klara av dessa uppgifter är det av vikt att teamledare har en adekvat ledarutbildning (Hayes, 2002). Teamledarens roll är även att uppmuntra teamet till att ta ansvar och komma med egna idéer och lösningar (Perry, 1997).

Kvaliteten på den interpersonella relationen mellan teamledaren och övriga teammedlemmar påverkar nivån på motivation, effektivitet och teamets förmåga att leverera resultat. Det är viktigt att man som ledare tar sina medarbetare på allvar och låter dem få verkligt inflytande på beslut som fattas i gruppen (Natale m.fl, 2004). Det måste även finnas en överensstämmelse mellan individens behov, gruppens dynamik och uppgiftskraven, vilket ligger på ledaren att skapa (Eales-White, 1997). Teamledare ska fungera som ”gruppens kraftcentrum”, det vill säga en som samlar in information, inspirerar de andra i teamet och visar vägen. Ledaren bör använda sig av grupprocesserna och försöka få till ett bra samarbete inom teamet. Det som gruppen tillsammans arbetar mot är mycket lättare att genomföra (Larsen, 2003).

Vid rekrytering av teamledare läggs det ofta stor vikt vid yrkesteknisk kompetens och det är även vanligt att teamledaren agerar både som ledare och medarbetare i teamet. Vid sådana val kan det bli problematiskt då en individ som är yrkesmässigt kunnig inte automatiskt är en bra ledare och kan även ha svårt att inte detaljstyra de andra teammedlemmarnas arbete. Av dessa anledningar rekommenderar Larsen (2003) att teamledarens roll enbart ska vara att leda teamet.

#### 2.4.7 Autonomi

Teamets autonomi måste vara tillräcklig för att medlemmarna ska få överblick och kontroll över hela arbetsprocessen (Castka m.fl, 2001). Team med hög autonomi har oftare större

förståelse både för uppgiften som sådan och för processerna runt omkring den. Detta ökar möjligheterna till ett effektivt arbete inom teamet och att en känsla av större delaktighet kan infinna sig hos teammedlemmarna (Trent, 2003). Det finns emellertid en risk att teamen blir för autonoma vilket kan medföra att teamet blir inåtriktad och inte ser de mål som gäller för hela organisationen (Larsen, 2003).

#### 2.4.8 Resurser

För att ett team ska fungera optimalt krävs det att det har organisatoriskt stöd i form av tillräckliga och korrekta resurser, samt att det finns en tydlighet i hur mycket resurser de har till sitt förfogande (Alberts, 2007). Resurser kan vara allt från pengar och material till tid, information och kunskap (Castka m.fl, 2001). Vilka resurser ett team behöver är individuellt, varför det är angeläget att kartlägga vilka resurser som är specifikt viktiga för det aktuella teamet (Trent, 2003).

#### 2.4.9 Kontext

Vid intensivt teamarbete finns det alltid risk för, som vi skrev under avsnittet Autonomi, att gruppen blir för inåtvänd och att det externa sammanhanget glöms bort, vilket i förlängningen kan bli problematiskt. Det måste vara ett balanserat förhållande mellan de interna och externa processerna (Larsen, 2003). Detta med anledning av att alla team verkar i en organisationsmässig och samhällsmässig kontext som den både påverkar och påverkas av. Det är därför viktigt att man ser teamet som en del av organisationen och inte som en isolerad enhet (Higgs, 1996). En viktig framgångsfaktor för ett team är dess förmåga att hantera relationerna till uppdragsgivare och andra intressenter. Det är därför viktigt att förstå processen från kundens synvinkel och att både teamet och dess intressenter är överens om målen och vägen dit (Castka m.fl, 2001).

#### 2.4.10 Avstånd

Team kan både bestå av medlemmar som arbetar på samma plats och av medlemmar som är geografiskt utspridda. Normalt tar det längre tid att få ett team som är geografiskt åtskilda att fungera som ett sammansvetsat team då banden i ett sådant team är svagare än de som finns hos de medlemmar som träffas ansikte mot ansikte (Larsen, 2003). Detta beror på att den kommunikation som sker vid fysiska möten ofta ger en fylligare bild, då man förutom själva sakinnehållet får information genom kroppsspråk, socialt klimat och rumslig kontext. Vid faktiska möten är personer, på gott och ont, även mer lättpåverkade och den interpersonella relationen spelar stor roll. Vid skriftlig kommunikation däremot, vilket är vanligare när personer är geografiskt utspridda på olika platser, fokuseras det mer på själva sakinnehållet och mindre på den interpersonella relationen (Persson, 2007).

Om teamet inte är fysiskt samlat måste teamledaren och de andra medlemmarna arbeta hårdare för att sprida information och göra målen gemensamma för alla (Eales-White, 1997). Det finns annars en risk att de olika individerna i teamet skapar sig en ökad egenkontroll och gör individuella insatser som inte passar med teamets gemensamma mål (Persson, 2007). Lind och Skärvad (2004) menar dock att team inte behöver vara på samma geografiska plats. I takt med förbättrade kommunikationsmöjligheter och förbättrad infrastruktur är det fullt möjligt, och i vissa fall mer effektivt, att geografiskt sprida utförandet av olika aktiviteter.

#### 2.4.11 Teamets storlek

Team ska ha tillräckligt många medlemmar för att kunna utföra sina uppgifter, men inte fler än att de kan styras på ett effektivt sätt. Det behövs dock minst tre individer medan det övre antalet är svårare att fastställa. För att optimalt kunna använda de resurser teamet har och samtidigt ge den enskilde individen möjlighet att engagera sig brukar dock gränsen gå vid tio till tolv medlemmar (Jonsson, 2001). Hos mindre team är det lättare att bygga upp en bra "teamanda." Det är även enklare att säkerställa att teamets medlemmar har gemensamma mål som de tar ett gemensamt ansvar för att uppnå (Lind & Skärvad, 2004). När teamet växer i storlek uppstår ofta problem att agera tillsammans. Ju mindre betydelse varje medlem har för teamets totala insats desto större är risken att individen försvinner i mängden. Det kan bli svårare att känna delaktighet med hela teamet och det blir svårare att ta hänsyn till enskilda individers behov. Detta medför en ökad risk för att subgrupper inom teamet bildas, vilket kan medföra att synergieffekten uteblir (Eales-White, 1997). En av tankarna med team är att vara ett instrument för att få högre utväxling på de individuella prestationerna. Teamet ska förstärka individens prestationsvilja och prestationsförmåga och detta sker oftast bäst i mindre team (Lind & Skärvad, 2004).

### **2.5 Problemformulering**

Den studerade organisationen genomgick, på ledningens initiativ, en förändring i form av en övergång till en teamorienterad organisation. Med utgångspunkt i detta samt vårt syfte för arbetet och ovan redovisad teorigenomgång formulerar vi följande problemställningar:

- Varför ville ledningen ändra till en teamorienterad organisation?
- Hur upplevde ledningen respektive teamledarna genomförandet av förändringen?
- Hur ser ledningen respektive teamledarna på situationen idag?

### 3 Metod

---

I detta kapitel börjar vi med att redogöra för vår forskningsansats. Därefter följer en kort presentation av den undersökta organisationen och de medverkande. Därefter redovisar vi hur vi gått tillväga när vi samlat in litteratur och data. Kapitlet avslutas med en redovisning av vår analysmetod. För och nackdelar med våra val samt tillvägagångssätt redovisas i kapitlet Metoddiskussion.

---

Vår undersökning har en hermeneutisk ansats, där vi försöker få förståelse för undersökningsfältet genom att tolka de subjektiva bilder vi fått av de medverkande (Hartman, 2004).

#### 3.1 Organisationen och de medverkande

Vi fattade intresse för vår organisation då vi fick kännedom om att de under hösten 2009 genomfört en organisationsförändring där de initierat ett teamorganiserat arbetssätt. Vi kontaktade organisationen och både den personalansvarige och regionchefen var positivt inställda till att vårt examensarbete förlades hos dem. Ett inledande möte bokades. Vid detta fick vi en bättre inblick i organisationen samt även i regionchefen och personalansvariges tankar kring förändringen. Det fördes även en diskussion angående den mer specifika inriktningen på vår studie. Vi kom överens om att vår studie enbart skulle fokusera på den av organisationens enheter som arbetade i team.

Organisationen som vi har fått privilegiet att studera är en av åtta regioner i ett rikstäckande studieförbund. På nationell nivå finns ett förbundskansli med nationella programgrupper vilka skapar riktlinjer för de olika regionerna. Varje region är sin egna juridiska person och har en styrelse, ledningsgrupp, regionchef och eget budgetansvar. Organisationens utökade ledningsgrupp består av regionchefen, enhetscheferna för de två enheterna verksamhetsstöd och verksamhetsutveckling samt ekonomiansvarig och personalansvarig. Denna utökade ledningsgrupp kommer vi i fortsättningen benämna som ledningen.

Organisationen består av sju kontor på olika orter i Skåne och Blekinge. Tidigare arbetade organisationen helt utifrån geografiska områden men den 1 september 2009 genomgicks en organisationsförändring och idag är organisationen istället uppdelad i två enheter (se bilaga ett). Enheten verksamhetsstöd består av ekonomer, servicepersonal samt koordinatörer och enheten verksamhetsutveckling består av medarbetare vars uppdrag är att skapa verksamhet åt organisationen.

Verksamhetsutveckling har inom sin enhet skapat en teamorganisation som består av sex olika team där varje team har olika funktionsområden inom regionen. Varje team består av tre till fyra verksamhetsutvecklare placerade på olika orter inom regionen. Inom respektive team har en av verksamhetsutvecklarna rollen som teamledare. Det finns även medarbetare som är kopplade till teamen, men som inte ingår i dessa. Varje team har ett eget budgetansvar vad gäller det egna funktionsområdet. Budgeten för personal, lokaler och andra fasta kostnader ligger på regionnivå.

I vår studie medverkade två personer från ledningsgruppen samt fem teamledare. Deras anställningstid varierade från ett till tolv år, men de flesta anställdes för ett till tre år sedan. En av personerna från ledningsgruppen har varit vår kontaktperson under studiens gång. Denne informerade alla medarbetare om vårt examensarbete samt bokade tid för våra intervjuer.



### 3.2 Litteraturstudie

För att skapa oss en övergripande bild av litteraturen inom vårt område började vi med att studera sekundärlitteratur samt andra studenters uppsatser. Dessa gav oss en övergripande förståelse för ämnet och även hänvisningar till andra källor. Vi besökte biblioteken i Malmö, Höör och Kristianstad där vi lånade allt som kunde tänkas vara av intresse. Vi sökte vetenskapliga artiklar i databaserna Emerald, Psykinfo, Ebsco, Sociological abstract, Google Scholar och ProQuest. Vi hade kriteriet att artiklarna skulle vara i fulltext, då vi med anledning av den strama tidsplanen snabbt behövde bilda oss en uppfattning om artiklarna var av relevans för vår undersökning.

De sökord vi använt oss av är: team, teambuilding, team building, building team, building work team, creating team, work group, work team, effective team, implementation of team, change management, organizational development, arbetsgrupper, arbeta i grupp, skapa team, bilda team. När vi funnit en användbar artikel använde vi oss även av dess referenslista för att hitta ytterligare litteratur. Sammanlagt var det 21 artiklar som uppfyllde de kriterier som vi satt upp och av dessa har vi använt oss av åtta. Genom litteraturstudien kunde vi skapa oss en förförståelse för ämnesområdet och skapa en teoretisk referensram.

### 3.3 Datainsamling

Vår första tanke var att genomföra enskilda intervjuer med delar av ledningen samt fokusgruppsintervjuer med teamledarna. Tyvärr visade det sig inte vara praktiskt genomförbart att samla teamledarna från de sju kontoren i Skåne och Blekinge vid ett och samma tillfälle. Därför genomfördes en intervju med två teamledare tillsammans och de övriga intervjuerna som enskilda intervjuer

Vi använde vi oss av semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide (se bilaga två och tre) med olika ämnesområden som vi ville ha svar på (Kvale, 1997). Anledningen till att vi använde oss av denna intervjuform var för att vi tyckte det var viktigt att ge respondenten möjlighet till andra infallsvinklar och ämnen som kunde ge oss nya intressanta aspekter. Samtidigt ville vi ha viss styrning över intervjuerna så att alla ämnen vi var intresserade av avhandlades. Vi valde att genomföra samtliga intervjuer tillsammans. Detta för att intervjusituationerna skulle bli så likartade som möjligt och för att vi skulle kunna hjälpas åt att se till att vi inte missade viktiga aspekter. För- och nackdelar med att vara två intervjuare, där båda var aktiva och ställde frågor under intervjuerna, diskuterades innan vi påbörjade undersökningen.

Tiden för varje intervju var cirka en timme och de genomfördes inom en tidsram på två veckor. Samtliga intervjuer genomfördes på de medverkandes respektive arbetsplats. Dels för att inte uppta deras arbetstid mer än nödvändigt, dels för att de skulle känna sig bekväma av att vara ”på hemmaplan”. Inför varje intervju informerades den medverkande om att deltagandet var frivilligt samt att allt material skulle behandlas konfidentiellt.

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades i sin fulla längd. I anslutning till varje intervju diskuterade vi vad som hade sagts, för att kontrollera att vi båda hade uppfattat det på samma sätt. Vi har även tagit del av dokument såsom verksamhetsplan, policys, nyhetsbrev. Dokumentstudierna har bidragit till att vi fått en större förståelse för organisationens struktur och kultur.

### 3.4 Analysmetod

Analyserna av det empiriska materialet gjordes i flera steg i enlighet med den hermeneutiska cirkeln (Kvale, 1997). Inledningsvis lästes alla transkriptioner igenom ett flertal gånger för att få en överblick av vad som framkommit under intervjuerna. Därefter gick varje intervju igenom där det gjordes understrykningar av det som ansågs vara av intresse för vår undersökning. När detta var gjort med samtliga intervjuer hade ett flertal huvudkategorier utkristalliserats. Materialet bearbetades därefter ytterligare och i samband med detta identifierades även ett antal nya underkategorier. Utifrån kategorierna gjordes ett nytt dokument, i form av tabeller, där materialet från samtliga intervjuer sammanfogades i kategorier och underkategorier.

Nästa steg i analysprocessen utgjordes av att vi, var för sig, gick igenom materialet och sammanfattade det som fanns under varje kategori genom att sammanföra det som intervjupersonerna varit eniga om och särskilja divergerande svar. Härefter jämförde vi och förde en diskussion angående våra dokument för att få med det som båda ansåg vara viktigt och säkerställa att vi inte glömt ta med någon viktig aspekt. I detta skede valde vi ut de kategorier som var av störst intresse för uppsatsens syften och frågeställningar. Det är dessa kategorier som vårt resultat i denna uppsats är baserad på. Slutligen relaterade vi vårt analysmaterial, i enlighet med vårt syfte, till tidigare forskning för att sätta in vårt resultat i ett bredare perspektiv. Resultatet av denna process presenteras under rubriken Resultatdiskussion.

## 4 Resultat

---

I detta kapitel redogör vi för de resultat som framkommit vid analyserna av intervju-transkriptionerna. Kapitlet tar upp organisationsledningens och teamledarnas upplevelser av skapandet av och arbetet i team. De gemensamma ståndpunkterna tas genomgående upp först, därefter visar vi på divergerande åsikter. Kapitlet börjar med att redovisa deltagarnas definition av team och vad de anser att syftet med team är samt deras syn på förankringsprocessen. Efter dessa stycken tas ledningens och teamledarnas upplevelser kring teamarbete upp. Avslutningsvis följer ett stycke som berättar hur deras dagliga arbete har förändrats.

---

### 4.1 Deltagarnas definition av team

Av analyserna framgår att ledningen och teamledarna ansåg att team är en grupp människor som arbetar mot gemensamma mål. *Ledningen* anger även att team definieras av uppgiften och arbetsformen, att teamstrukturen ska lyfta fram varje teammedlems kompetens samt att teammedlemmarna ska kunna beskriva sin uppgift väl och känna stort ansvar inför denna. *Teamledarna* ser team som ett forum för trygghet, där det råder bra kommunikation och gott samarbete och där medlemmarna utvecklas tillsammans. En teamledare poängterar att helhetskänslan är viktig; "... att man inte sitter själv och att man märker att man är en del av ett team och att teamet är en del av organisationen".

### 4.2 Organisationens syfte med att organisera i team

Analyserna av intervjuerna med *ledningen* visar att organisationsförändringen genomfördes för att det fanns ett behov av att skapa en enhetligare och effektivare organisation samt att ledningen i detta skede ansåg att organisationen "var mogen för en förändring". Olika strukturmodeller diskuterades och i januari 2009 beslutades att en funktionsorienterad organisation skulle införas, samt att den ena av de två nya enheterna, den för verksamhetsutveckling, skulle vara teambaserad. Den teambaserade strukturen ansågs ge bäst förutsättningar för att; kunna arbeta mer enhetligt med de olika funktionsområdena, optimera medarbetarnas tid så att den användes på bästa sätt; kunna dra nytta av goda erfarenheter från olika kontor samt bättre kunna tillgodose externa intressenters efterfrågan. Ledningen ville också skapa förutsättningar för mer delaktiga och engagerade medarbetare, samt att medarbetarna skulle få mer ansvar och känna att deras tid användes på bästa sätt. Vidare ville ledningen förbättra samarbetet mellan medarbetarna inom varje funktionsområde, för att på så sätt minska risken för dubbelarbete.

Analyserna av intervjuerna med *teamledarna* visar att de flesta hade stora förväntningar på förändringen. De hoppades, precis som ledningen, på en mer enhetlig organisation där hela regionen skulle sträva efter ett mer effektivt och målinriktat arbete samt undvika dubbelarbete. Därtill hoppades de på att bildandet av team skulle skapa en bättre dialog och kommunikation.

*Ledningens* farhågor inför omorganisationen var relaterade till huruvida de valt rätt teamledare, att de olika enheterna skulle bli som ett A- och B-lag samt att information skulle "hamna mellan stolarna". Vidare uttrycktes oro kring hur de skulle få den nya organisationen att fungera optimalt. Här nämndes bland annat oro för att inte uppnå målen om delaktighet och ansvarskännande samt att många medarbetade skulle få längre till sin närmaste chef eftersom samtliga chefer skulle vara placerade på regionkontoret.

*Teamledarna* uttryckte färre farhågor kring omorganisationen. En teamledare befarade att det skulle ta lång tid och krävas mycket av medarbetarna innan den nya organisationen skulle "sätta sig". En annan teamledare befarade att omorganisationen skulle gå ut över det lokala arbetet. Hon var också rädd för att det skulle bli svårt att vara delaktig i det egna teamet och i den lokala arbetsgruppen samt att de kollegor som inte skulle ingå i något team skulle känna utanförskap. Samtidigt poängterade hon att hon ansåg att tanken med team var mycket bra.

### **4.3 Förankring av förändringen**

*Ledningen* informerade medarbetarna om den planerade förändringen efter att förslaget hade förankrats hos organisationsstyrelsen och hos förbundskansliet samt förhandlats med de fackliga organisationerna. Det var ledningen utsåg teamledarna och vilka som skulle ingå i de olika teamen under vår och sommar 2009. En av teamledarna blev samtidigt utsedd tillställföreträdande enhetschef, vilket innebar att hon var med i planeringen och utformandet av strukturen för teamorganisationen. Teamen delades in efter de funktionsområden som de tidigare arbetat i. Både ledningen och teamledarna såg denna indelning som naturlig. Ledningen hade träffar med teamledarna för att de skulle bli väl införstådda med teamorganisationen, då ledningens förväntan på teamledarna var att de skulle samordna och hålla ihop teamen. "Vi gick ut ganska tidigt och sade att nu ska vi införa en teamorganisation. Så nu ska vi börja öva oss. Vi ska provköra".

Samtliga *teamledare* ansåg att de fick vara delaktiga och hade möjlighet att påverka i början av förändringsprocessen, samtidigt som de var medvetna om att det var ledningen som bestämde förutsättningarna för den nya organisationen. "... nu ska vi göra så här... det var nog svart på vitt, så här ska grupperna se ut och då var det bara att köpa det".

*Ledningen* valde att inte anställa en ny enhetschef till verksamhetsutvecklingsenheten förrän till den förste september 2009. De ville att teamorganisationen och dess medarbetare skulle få möjlighet att konstruera grundförutsättningarna innan tjänsten tillsattes för att underlätta introduktionen av den nya chefen.

### **4.4 Ledningens och teamledarnas upplevelser kring teamorganisationen**

*Ledningens* och *teamledarnas* upplevelser kring teamorganisationen analyseras nedan utifrån de faktorer som litteraturen anser vara viktiga vid implementeringen och bibehållandet av optimalt fungerande team.

#### **4.4.1 Kompetens**

*Ledningen* menade att genom teamarbete kunde man ta tillvara varje enskild individs kompetens och därigenom bidra till utvecklingen av hela regionens kompetens. De hade därför den befintliga kompetensen inom organisationen som utgångspunkt när de konstruerade teamen. Den kompetens som de utgick från var medarbetarnas reella kunskaper inom de olika funktionsområdena. Medarbetarnas sociala kompetens tillmättes inte lika stor betydelse. "... det var verksamheten som styrde mer än då kanske personligheter".

Flera *teamledare* uppgav att de ansåg att den reella kompetensen inom respektive team för det mesta var tillräcklig. En teamledare tyckte att hon hade god kompetens inom sitt ämnesområde men var mer osäker om övrig kompetens, såsom social- eller ledarskapskompetens, täcktes upp. En teamledare menade att de adjungerar en fjärde person när de hade behov av ytterligare kompetens. En annan teamledare uppgav att kontoret inte hade representanter inom

alla funktionsområden och då respektive kontor ska tillgodose de externa intressenternas efterfrågan i närområdet kan detta vara ett problem. Ytterligare en teamledare uppgav att hon inte riktigt vet hur den sociala kompetensen ser ut, eftersom teammedlemmarna arbetar mycket var för sig.

Då *teamledarna* talade om sina egna kompetenser uttryckte någon att hon saknade ledar-kompetens inom teamet. En annan teamledare menade att hennes kompetens användes på fel sätt: ”Jag kan vara bra på att göra andra grejer [istället för att göra budget] och där tycker jag att man inte använder min kompetens där man ska använda mig... jag lägger ner massa timmar på att göra en budget som säkert blir fel och som kanske inte är användbar”.

### 4.4.2 Mål och riktlinjer

*Ledningen* har enligt dem själva redan från början kommunicerat att de inte har alla svaren. Det är något som behöver växa fram. Tanken är att teamen och ledningen tillsammans ska utveckla en fungerande struktur. De flesta *teamledare* uttrycker trots detta att de saknar tydliga riktlinjer från ledningen. Enligt *ledningen* finns ingen skriftlig organisations-övergripande operativ policy, men vissa gemensamma riktlinjer har arbetats fram. Detta har varit ett medvetet val för att få medarbetarna mer delaktiga och ge dem möjlighet att påverka strukturen.

*Teamledarna* ansvarar för sammanställningen av teamets budget och handlingsplan, vilka skall godkännas av enhetschefen. Handlingsplanen innehåller strategi, mål, aktiviteter, uppdrag med mera. Teamledarna är ense om att handlingsplanen är ett bra medel för att se vart teamet är på väg och hur det ska komma dit. Två teamledare efterfrågar dock tydligare riktlinjer om hur handlingsplanen skall fyllas i, så att dessa blir mer enhetliga inom organisationen.

*Teamledarna* känner att mycket är upp till dem att få teamet att fungera. Det finns ingen direkt handledning i hur de ska gå till väga i sin roll, vilket skapar frustration. Hur mycket tid teamledarna har till förfogande för sitt teamledaruppdrag är inte fastlagt, men det ska vara mellan 10-20 procent av arbetstiden enligt ledningen. Merparten av teamledarna uttrycker att de inte vet hur mycket tid de ska lägga ner på sin teamledarroll. ”De [ledningen] måste förtydliga teamledarrollen och dess befogenheter”. En av teamledarna känner sig osäker på intentionerna med organisationsförändringen: att hon ”inte tror ledningen vet vad de vill åstadkomma med teamen”.

En av *teamledarna* uttrycker en motsatt åsikt. Hon anser att hennes arbetsuppgifter är klara. Avsaknaden av tydliga riktlinjer ger henne större möjlighet att anpassa strukturen till sitt teams förutsättningar. Hon påpekar dock att det inte är bra för organisationen som helhet, när olika team blir för autonoma. Då helhetsintrycket blir lidande. Därför skulle det vara till fördel för organisationen som helhet att ha tydligare riktlinjer.

*Ledningen* ser framsteg inom organisationen, men också att målen måste förtydligas och även strukturen på teamen. Ledningen uppger att teamledarnas behov av stöd har varierat. Därför har enhetschefen under hösten sammanställt riktlinjer och tydliggjort ansvarsområden för verksamhetsutvecklarna och teamledarna. Under våren ska ledningen verka för att teamledaren ska känna sig tryggare i sin roll.

Enligt *ledningen* sker uppföljning av teamorganisationen dels genom attitydmål i medarbetarundersökningar och dels genom uppföljning av ekonomiska mål. Ledningen arbetar i dags-

läget med att utveckla ett teamanpassat budget- och uppföljningssystem men det är något som inte "satt sig" hos alla medarbetare ännu. "Där [kontoren utanför huvudkontoret] lever man lite kvar i kontorstanken och man vill ha uppföljning genom kommunindelning".

*Teamledarna* ser som sitt huvuduppdrag att öka verksamhetens volym, i form av timmar som rapporteras till organisationen. Det finns ett nyckeltal på antal timmar per individ, som gör det möjligt att mäta hur det går för varje funktionsområde. Utöver huvuduppdraget skiljer sig teamledarnas uppfattning beträffande det egna uppdraget. Bland annat nämns att implementera information från nationell nivå i regionen och att öka antalet ledare med folkbildningskompetens. En teamledare anser att hennes team inte har något direkt uppdrag och hon hade gärna haft tydligare målsättningar kopplade till inrapporterade timmar.

### 4.4.3 Teamstruktur

*Ledningen* anser att alla medarbetare som arbetar inom samma funktionsområde ska ha möjlighet att påverka, komma med förslag och alltid vara fullt informerade. Det är teamets ansvar att få detta att fungera. Enligt de flesta *teamledarna* är det deras ansvar att hålla ihop teamet medan de medarbetare, som är kopplade till teamet men som inte ingår, själva ansvarar för att få tillräcklig information. "... det är medarbetarens eget ansvar att hålla sig uppdaterad, vilket är oklart om de faktiskt gör". En teamledare påpekar att det är enhetschefen som har det övergripande ansvaret för alla medarbetare.

De flesta *teamledare* anser att det, inom deras team, råder en bra struktur. Beslut fattas genom demokratiska processer, där de kommer fram till beslut. Två av teamen skriver mötesanteckningar vid varje möte om vem som ska göra vad och när det ska vara genomfört. En teamledare uppger att övriga medlemmar i teamet arbetar på samma sätt som innan organisationsförändringen och att beslut fattas utan att de föregåtts av kommunikation inom teamet.

*Teamledarna* uppger att medlemmar arbetar inom olika målgrupper, vilket kan leda till splittning och att teamkänslan uteblir. "...de [andra] jobbar väldigt mycket på annat, så dom hinner inte så mycket jobba i teamet och då känner jag att då är vi egentligen inget team".

### 4.4.4 Kommunikation

Enligt *ledningen* är målet att teamledare och enhetschef ska träffas fyra gånger per år, vilket dock inte görs i dagsläget. *Teamledarna* är osäkra på hur ofta dessa möten skall äga rum. Flera förslag förekommer såsom varannan månad, var tredje månad eller ibland. Enligt *ledningen* sker kommunikationen mellan teamen och ledningen via nyhetsbrev, telefonmöten och fysiska möten. Installation av en anläggning för videokonferenser pågår. Protokoll från ledningsgruppsmötena läggs ut på intranätet så att alla medarbetare kan ta del av dem.

De flesta *teamledare* uppger att de behöver en tätare kontakt med sin enhetschef och mer handledning. Enhetschefen är alltid tillgänglig via mail och telefon men det efterfrågas fysiska möten. "Teamen borde träffas oftare... det känns inte prioriterat." Två teamledare uttrycker också ett explicit behov av att få feedback på hur det går för deras team.

*Ledningen* tror, att de medarbetare som geografiskt är placerade på kontor utanför regionkontoret, har större behov av mer och tydligare kommunikation, än de som arbetar på regionkontoret. Avstånd har en tendens att minska känslan av delaktighet. Ledningen har dock sagt till medarbetarna att det alltid är tillåtet att kontakta dem. "Bättre att fråga en gång för mycket

än en gång för lite.” De hoppas även att denna osäkerhetskänsla ska minska när alla medarbetarsamtal är genomförda.

Angående kommunikationen mellan teamen uppger *ledningen* att alla medarbetare inom organisationen träffas organiserat tre gånger om året. Däremellan ser de gärna att det i större utsträckning sker fler spontana möten medarbetarna emellan. Samtliga *teamledare* menar att alla verksamhetsutvecklare borde träffas oftare. Någon är även övertygad om att detta behövs för att forma en organisation. ”... vi träffas några gånger, allt för sällan tycker jag, för vi behöver stöd från varandra och bolla idéer med varandra. Så att två team inte gör samma sak.”. Ett exempel på att kommunikationen inte fungerar ordentligt är att en *teamledare* anser att teamets informationsmapp är den enda kommunikationen som existerar mellan henne och de medarbetare som arbetar utanför teamet.

Synen på kommunikationen inom teamet skiljer sig åt mellan *ledningen* och *teamledarna* och även mellan *teamledarna*. *Ledningen* anser att kommunikationen fungerar bra. En *teamledare* instämmer i detta. I detta team talar *teammedlemmarna* med varandra flera gånger om dagen. Det rör sig om planerade veckomöten, telefonkontakter och spontana träffar. Flera *teamledare* planerar fysiska träffar med sitt team en eller två gånger per termin. En *teamledare* önskar att hennes team kunde ha bättre kommunikation eftersom *teammedlemmarna* inte har så mycket kontakt med varandra i dagsläget.

#### 4.4.5 Utbildning

Inför implementeringen av den nya organisationen samlades *ledningen* och *teamledarna* vid två träffar. Där gick de igenom studieförbundets vision och arbetssätt, organisationens mål, hur de enskilda teamen skulle arbeta och vilka som skulle ingå i de olika teamen. Avsikten enligt *ledningen* var att skapa förståelse bland medarbetarna för var de befann sig i organisationen och vart de var på väg. *Teamledarna* angav att träffarna var bra. Dock hade de önskat fler träffar och mer tid till förfogande. Vilket *ledningen* medger då de säger att de borde ha lagt ner ännu mer fokus på träffarna och även utformat en fast agenda för dessa.

Utöver en ekonomiutbildning för samtliga *teamledare* gjordes det inte upp något specifikt utbildningsprogram i samband med omorganisationen, utan *teamledarna* fick utbildningar efter önskemål. Anledningen till detta var att *ledningen*, enligt utsago, tror på ”learning by doing”. I efterhand menar dock *ledningen* att de borde ha genomfört ekonomiutbildningen i ett tidigare skede och att även utbildningar i ”mjukare” ämnen som gruppdynamik och ledarskap borde ha erbjudits.

*Teamledarna* uppger att de inte har fått någon utbildning om den nya *teamledarrollen* och den nya *teamorganisationen*. De såg inte direkt att det de hade lärt sig om ekonomi som en utbildning. De menar dock att de ej heller explicit hade efterfrågat några utbildningar.

#### 4.4.6 Teamledare

*Ledningens* strategi för val av *teamledare* var att välja dessa utifrån medarbetarnas kompetens och intresse. I många fall ansågs kontaktpersonerna mot de olika nationella programgrupperna utgöra det naturliga valet. *Ledningen* poängterar att alla medarbetare är verksamhetsutvecklare i första hand och *teamledarskapet* enbart är en begränsad del av uppdraget. *Ledningen* betonar även att *teamledaren* inte har personalansvar över de andra medarbetarna i teamet utan detta åligger *enhetschefen*.

Många *teamledare* uppger att de känner en osäkerhet om vad som förväntas av dem. Tre *teamledare* uttryckte även att det fanns svårigheter i förhållandet till övriga *teammedlemmar* eftersom *teamledarna* inte har något personalansvar. ”Jag kan inte gå ut i mitt team och säga att ni ska göra så eller så... där är en oklarhet som vi måste förtydliga”.

### 4.4.7 Autonomi

*Ledningen* menar att varje team har befogenhet att, inom de givna ramarna, själva göra prioriteringar i den egna budgeten och handlingsplanen. Den organisationsövergripande budgeten kan *teamledarna* dock inte påverka. *Teamledarna* uppger att de blivit mer självständiga och fått mer ansvar i form av budget och handlingsplan. De upplever sig vara en samordnande kraft för det egna teamet. En *teamledare* oroar sig för att teamen ska bli för självständiga, och att detta kan leda till en spretig organisation.

### 4.4.8 Resurser

Både *ledningen* och *teamledarna* uppger att *teamledarna* fått utökade befogenheter för att kunna leva upp till de ökade kraven. Flera av *teamledarna* anser att de fått en ökad arbetsbelastning, eftersom de fått utökade arbetsuppgifter utan att några av deras tidigare arbetsuppgifter har plockats bort. Detta har medfört, anser en *teamledare*, att tiden inte räcker till för att utveckla teamet så som hon vill, medan en annan tycker att hon har tillräckliga resurser för utveckling. En tredje *teamledare* tror att det egentligen finns utrymme att utveckla teamet, men känner att det nödvändiga stödet från *ledningen* har saknats. ”Det stöd som jag behövt och efterfrågat har saknats till viss mån och det gör att man inte riktigt har lyckats utveckla det [teamet] som man skulle vilja”.

### 4.4.9 Kontext

Både *ledningen* och *teamledarna* uppger att det var bra att ha de nationella programgrupperna som riktlinje för *teamindelningen*, eftersom detta gav en naturlig koppling till förbundsnyvån. *Ledningen* ser denna grupp som ett forum för erfarenhetsutbyte, där man kan diskutera fram erbjudanden som ska gälla för alla regioner i Sverige. De flesta *teamledarna* är också representanter i en nationell programgrupp. Dessa grupper upplevs som ett stöd och en bra koppling till förbundsnyvån. ”... som sagt så tycker jag att det är ett väldigt stöd att ha den gruppen. Utan den hade jag varit jättefrustrerad”.

*Ledningen* hoppas att förändringen gör att de bättre kan tillfredställa externa intressenters efterfrågan, genom att ha samma utbud inom hela regionen.

### 4.4.10 Avstånd

*Ledningen* uppger att *teammedlemmarnas* utplacering på de olika kontoren är en förutsättning för att man skall kunna täcka in och representera hela regionen. Detta instämmer *teamledarna* i. Den geografiska spridningen medför dock också nackdelar, till exempel svårigheter att få en överblick över regionen och avsaknad av den kreativitet som kan uppstå vid gemensamma fikapauser, anser en *teamledare*. En annan *teamledare* har valt att sitta en dag i veckan på regionkontoret för att på så sätt få mer kontakt med sina *teammedlemmar*. Alla *teamledare* är överens om att de vill träffas oftare.

*Ledningen* menar i sin tur att det är av stor vikt att det råder regelbundna träffar för att förbättra effektiviteten. Avstånden mellan *teammedlemmarna* bekymrar *ledningen* i den



mening att medarbetarna fortsätter identifiera sig mer med gruppen på de olika kontoren än med teamet. Detta avser ledningen arbeta vidare med.

#### 4.4.11 Teamets storlek

*Ledningen* uppger att teamen enbart består av tre personer då de eftersträvar en rörlighet och effektivitet inom teamet. ”Om det hade varit större team hade fler medarbetare varit involverade i mer än ett [team] och då har [för-] mycket tid gått åt till möten.” De flesta *teamledarna* tycker att tre personer är bra, men att ”det inte varit fel att var fyra eller fem heller”.

### **4.5 Vad förändringen medfört i det dagliga arbetet**

*Ledningen* anser i dagsläget att vissa team fungerar mycket bra, medan andra behöver mer ”träning”. De är dock övertygade om att valet om den nya organisationen är rätt, då de ser en förbättrad ekonomi och volymtillväxt. Även medarbetarundersökningen, som gjordes hösten 2009, visar att medarbetarna har en mer enhetlig syn på organisationen. Dessutom är det tydligare vem som gör vad inom de två enheterna. De tycker att alla medarbetare gjort ett mycket bra arbete under implementeringen av den nya teamorganisationen.

Alla *teamledare* anser att de är väl införstådda i den nya organisationen men att implementeringen gått långsammare än väntat och att den inte ”satt sig” ännu. Ledningen instämmer i detta. *Teamledarna* ser många fördelar med den nya organisationen. De upplever mer engagemang och större förståelse för sitt arbete. Budget och handlingsplan ger bättre struktur och bekräftelse på att insatserna är bra. De känner även att de har fått en bättre uppfattning om det som sker i övriga regionen och på förbunds nivå. Också en ökad tydlighet och fokus inom vissa frågor samt större ansvar upplevs som positivt. Många teamledare uttrycker att uppdelningen mellan enheten för verksamhetsstöd och enheten för verksamhetsutveckling är tydligare, vilket de ser som positivt. De efterfrågar dock ett tydligare ledarskap och en lägeskontroll, eftersom de befärar att olika team fortfarande arbetar med samma frågor. ”Det är resursslöseri med både pengar och personal. Vi är inte där ännu”.

## 5 Metoddiskussion

---

I detta kapitel diskuterar vi vårt val av metod och vilka fördelar respektive nackdelar denna metod fört med sig. Vi för även en diskussion kring de val vi gjort under undersökningens gång samt uppsatsens tillförlitlighet.

---

I början av vårt examensarbete gjorde vi en litteraturstudie, där vi hela tiden strävade efter att finna primärkällan, för att på så sätt öka tillförlitligheten. En svårighet under litteraturstudien var att veta när vi funnit de mest relevanta artiklarna för vår undersökning. Detta då det finns en mängd olika sökord i åtskilliga databaser, samt att det hela tiden publiceras nya artiklar. När vi studerade artiklarna vi fick träffar på i databaserna, såg vi att de olika forskarna var samstämmiga på många områden. Därför anser vi att vi täckt av tillräckligt för att kunna använda dessa som belägg i undersökningen.

Initialt hade vi som ansats att göra en enkätundersökning. Ju mer vi satte oss in i ämnet team och diskuterade vad det var vi ville undersöka och varför, desto mer övertygade blev vi om att en kvalitativ ansats var bättre lämpad för vårt syfte. Vi ville inte få fram en generell bild av team utan gå mer på djupet och undersöka vad medlemmar i den studerade organisationen upplevde och ansåg. På detta sätt ville vi skapa en större förståelse för varför organisationsledningen beslutade att skapa team, samt få en bild av ledningens och teamledarnas upplevelser av förändringen.

Under undersökningens gång har vi ställts inför vissa praktiska svårigheter som gjort att vi varit tvungna att ändra i vår planering ett antal gånger. Initialt hade vi som avsikt att ta med tre organisationsnivåer: ledning, teamledare och övriga teammedlemmar i vår undersökning. Vi valde att avgränsa oss till ledningen och teamledarna, eftersom vi var mest intresserade av ledningsperspektivet och hur teamledarna upplevde processen.

Vi planerade att genomföra fokusgruppsintervjuer med teamledarna, för att få deras gemensamma synsätt på förändringen, samt stimulera till diskussioner som individuella intervjuer har svårt att nå upp till (Wibeck, 2000). Då detta, på grund av praktiska omständigheter i organisationen, inte var genomförbart genomfördes enskilda intervjuer. Enskilda kvalitativa intervjuer har fördelen att de ger den intervjuade personen en god möjlighet att beskriva sin bild av verkligheten. Intervjuformen ger även möjlighet att ställa motfrågor tills dess förståelse har förmedlats (Kvale, 1997). Av praktiska skäl genomfördes en av intervjuerna som en parintervju med två teamledare. Denna intervju fick en annan karaktär än de enskilda intervjuerna. Svaren blev mer likformiga än vid de enskilda intervjuerna, men samtidigt stimulerade de två medverkande varandra till djupare reflektioner kring intervjuämnena.

Vår intention var att intervjua tre personer från ledningsgruppen. Vi fick ett bortfall från ledningsgruppen då en av de tänkta intervjupersonerna inte kunde delta av personliga skäl. Det rika material som vi fått av våra genomförda intervjuer med ledningen gör att vi ändå anser att vi fått en god bild av intentionerna till förändringen och hur de ser på denna. Enhetschefen för verksamhetsutveckling är inte medräknad i vårt urval. Denne anställdes efter att teamen var initierade och därför valde vi att inte intervjua denne. Under analyserna av vårt material framkom det emellertid att mycket av teamledarnas åsikter och funderingar rörde hur organisationen fungerar i dagsläget. Av denna anledning hade det varit bra om även denna enhetschef varit med i undersökningen.

Vår intention var vidare att intervjua samtliga teamledare för att vara säkra på att få med deras olika upplevelser. Tyvärr blev det ett bortfall även i denna grupp. Detta innebar att vi genomförde intervjuer med fem av sex teamledare. Trots detta bortfall anser vi även här ha fått tillräckligt material för att kunna få en god bild av teamledarnas upplevelser, då de i många sammanhang var samstämmiga.

Inbokningen av intervjuer skedde genom vår kontaktperson på organisationen, som tillika sitter med i ledningen. Detta tillvägagångssätt kan ha gjort att medarbetarna haft svårare att avböja medverkan i undersökningen. Detta kan också ha fått dem att känna sig sedda, då ledningen på detta sätt signalerat att de tycker att teamledarnas upplevelser kring processen är viktiga.

För att öka tillförlitligheten i undersökningen formulerades intervjuguiden utifrån våra studier av litteratur kring team och teamorganisationer. Eftersom litteraturen anger många faktorer som är av betydelse vid skapande och upprätthållandet av funktionella team, valde vi att göra intervjuguiden relativt bred istället för att gå djupt in på några få specifika områden. Nu i efterhand ser vi att intervjuguiden också borde ha innehållit specifika frågor om organisationens mål då de medverkande hade mycket åsikter om dessa.

För att uppnå en god kvalitet i vår undersökning valde vi att spela in samtliga intervjuer. Det kunde annars vara en risk för att vårt minne skulle förvränga vad som egentligen sagts. Vi är medvetna att det finns risker med ett kvalitativt tillvägagångssätt då detta medför att vi ska tolka det som vi fått fram av intervjuerna. All tolkning utgår från sin egen referensram, vilket innebär att vi aldrig kan nå en fullständig förståelse för någon annan eftersom vi aldrig helt kan lägga undan vår egen förförståelse (Hartman, 2004). Med anledning av detta har vi fört en nära dialog under analyserna av intervjumaterialet för att försäkra oss om att vi uppfattat ut-sagorna på samma sätt samt för att få en djupare förståelse för materialet och på detta sätt öka resultatens tillförlitlighet.

## 6 Resultatdiskussion

---

I detta avslutande kapitel diskuterar vi undersökningens resultat i relation till vårt syfte och till den studerade litteraturen. Inledningsvis diskuteras ledningens bild av organisationen i relation till tidigare forskning, varefter teamledarnas bild sätts i relation till ledningens. Därefter diskuteras behov av och förslag till åtgärder inför framtiden. Avslutningsvis redovisas de nya frågor som studien genererat.

---

Vårt syfte är att få en förståelse för hur den studerade organisationen har gått tillväga i skapandet av och det fortsatta arbetet med team samt vilka upplevelser ledningen och teamledarna i organisationen har av denna process. Vi ämnar utgå från organisationsledningens bild av processen för att sedan jämför denna mot teamledarnas bild och vidare relatera dessa upplevelser till relevant litteratur inom området.

### 6.1 Ledningens bild av organisationen

Av våra analyser framkommer att förändringsarbetet initierades av den lokala organisationsledningen, och förankrades nedåt i organisationen utifrån ett färdigt förslag på hur teamstrukturerna skulle se ut. För- och nackdelar med detta tillvägagångssätt, som är relativt vanligt förekommande, kan diskuteras utifrån tidigare forskning; Medarbetare upplever ofta en större trovärdighet när förändringar initieras och förankras av organisationsledningen (Gräsberg och Hultberg, 2005). Presentationen av en redan fastställd struktur kan å ena sidan medföra att medarbetarna inte känner sig delaktiga i processen (Gräsberg och Hultberg, 2005). Å andra sidan kan den fastställda strukturen utgöra ett stöd för medarbetarna, som ofta har behov av att kunna förstå sin egen roll och plats i den känslomässiga process som ett förändringsprojekt utgör (Larsen, 2003).

Ledningen fattade beslut om vilka som skulle ingå i de olika teamen med utgångspunkt i att medarbetarna skulle fortsätta att arbeta inom samma funktionsområde som tidigare. Beslutet om vilka som skulle utses till teamledare baserades på ledningens uppfattning om individernas intresse och engagemang. Som vi uppfattar det har ledningen haft det som Trent (2003) benämner, ”bekvämlighetsperspektiv”. De valde medarbetare utifrån deras kompetens inom funktionsområdet utan att ta andra kompetenser, som till exempel den interpersonella kompetensen, i beaktande. Att utgå från redan befintlig kompetens är ofta nödvändigt i de fall organisationen inte nyanställer medarbetare i samband med inrättandet av team. Detta är i sig inte något negativt, men eftersom nära samarbete anses vara en av premisserna för ett optimalt fungerande team, bör även andra faktorer såsom teammedlemmarnas sociala kompetens beaktas vid sammansättningen av team (Levi, 2007).

Ledningen valde vidare att avvakta med att anställa enhetschefen för verksamhetsutveckling tills det nya arbetssättet initierats i organisationen. Det ansågs underlätta för denne att bli introducerad i arbetet om ramen för det nya arbetssättet var fastlagd men ännu så nytt att det fortfarande var påverkningsbart. Detta motsägs dock i litteraturen. Gräsberg och Hultberg (2005) menar att chefer som får vara med i förändringsarbetet från början har större möjligheter att påverka både sin egen roll och utformningen av teamen. Detta kan medföra bättre förståelse och insyn i processen för cheferna.

Ledningen underströk vikten av att teammedlemmarna, i största möjliga mån, är utspridda på olika kontor inom regionen, för att på detta vis öka organisationens förutsättningar att skapa

regionövergripande kompetens. Eventuella effekter av detta beslut kan diskuteras med hjälp av tidigare forskning. God kommunikation är av stor betydelse för att skapa och bibehålla ett välfungerande team (Hayes, 2002). Enligt tidigare forskning kan det geografiska avståndet försvåra utvecklingen av optimalt fungerande team samt att det ställer högre krav på teammedlemmarna att sprida information och göra målen gemensamma för alla (Eales-White, 1997). Senare forskning menar dock att goda tekniska kommunikationslösningar och bra infrastruktur möjliggör för team med geografiska avstånd att fungera lika optimalt som ett team där alla är lokaliserade på samma plats (Lind & Skärvad, 2004).

Ledningen betonade vikten av att kommunikationen inom organisationen fungerar bra. De uppgav att medarbetarna uppmuntras att kommunicera via e-post, telefon och spontana möten, samt att organisationen investerat i ny teknik, som ska göra det möjligt att kommunicera via videokonferenser. I detta sammanhang påpekades att det åligger teamen att se till att kommunikationen med de medarbetare som är kopplade till teamen utan att vara medlemmar i dessa fungerar tillfredställande.

Det faktiska genomförandet av förändringsprocessen startade med att organisationsledningen anordnade ett möte där samtliga medarbetare fick information om den förestående förändringen. Därefter organiserades ytterligare träffar med teamledarna där dessa informerades mer i detalj om vad förändringen skulle innebära. När ledningen, under våra intervjuer, reflekterade över dessa träffar ansåg de att man borde lagt mer energi på träffarna, sett till att de varit mer regelbundet förekommande samt haft en klar agenda om vad som skulle tas upp. Detta stöds av tidigare forskning som anger att regelbundna teammöten krävs för att förbättra kommunikationen (Levi, 2007).

Ledningens förhållningssätt till förändringen var att den skulle få ”växa fram” och att det första året skulle betraktas som ett ”träningår”. Då de även förordar ”learning by doing” såg de i detta skede ingen anledning att tillhandahålla andra typer av utbildningar än ett utbildningstillfälle om organisationens ekonomisystem. Ledningen poängterade även för medarbetarna att de inte hade alla svaren kring förändringen. Samtidigt som de var tydliga med att medarbetarna alltid var välkomna att ställa frågor om de kände sig osäkra. Det går att hitta stöd för detta tillvägagångssätt i litteraturen. Trent (2003) menar att ledningen endast ska sätta upp de övergripande målen, för att sedan låta teamen bestämma delmålen och hur dessa skall nås. På detta sätt ökar medarbetarnas känsla av delaktighet, eftersom de får möjlighet att påverka sin arbetssituation.

Genom våra analyser har vi fått uppfattningen att ledningen inte upplevt några större svårigheter med implementeringen av den nya organisationsstrukturen. Ledningen blir också mer och mer övertygad om att det var rätt att genomföra förändringen. De känner att medarbetarna är effektivare. De har fått bättre attitydresultat i medarbetarundersökningen samt kan se förbättringar inom det administrativa arbetet. Man menar dock att den nya strukturen inte ”satt sig” och att det kvarstår en del att fortsätta arbeta med, såsom tydligare riktlinjer, fler utbildningar samt att öka känslan av samhörighet inom teamen. Ledningen bör enligt oss fundera igenom vad för sorts utbildning det är som teamen behöver. Forskare menar till exempel att teambyggande utbildningar kan medföra bättre samhörighet inom teamen och att de även kan underlätta när det ska sättas gemensamma riktlinjer (Larsen, 2003). Samtidigt är det viktigt att de har en tanke bakom utbildningarna då de alltid ska medföra något till själva arbetet (Lind & Skärvad, 2004). Vidare påpekar forskare att genomförandet av en förändring är en tidskrävande och känslomässig process som inte går att påskynda (Gräsberg & Hultberg,

2005). Med anledning av detta anser vi att det är naturligt att den nya organisationen fortfarande har arbete kvar att göra.

## 6.2 Teamledarnas bild av organisationen

I våra analyser av materialet framkom att teamledarna, trots att de inte hade möjlighet att påverka ledningens förslag till ny organisationsstruktur, kände delaktighet och engagemang redan initialt i förändringsprocessen. En möjlig förklaring till detta skulle kunna vara att teamledarna, i likhet med organisationsledningen, upplevde att organiseringen av team skulle medföra positiva effekter, samt att de ansåg att de fick möjlighet att påverka hur själva arbets sättet i teamen skulle utformas. Detta skulle kunna ge den känsla av delaktighet som enligt Angelöw (1991) är en viktig förutsättning för att en organisation ska lyckas genomföra en förändring.

Teamledarna ansåg, i likhet med ledningen, att det var positivt för organisationen att teammedlemmarna satt utspridda i regionen eftersom detta medförde att teamets medlemmar var mer tillgängliga för de externa intressenterna.

Teamledarna ansåg att kommunikationen fungerade bra i initialt. De ser även positivt på att deras enhetschef alltid är nåbar via telefon och e-post. Däremot efterfrågar de fler fysiska möten med enhetschefen och med de andra teamledarna. Det finns en osäkerhet hos samtliga teamledare om hur ofta de förväntas ha möten. De har även en känsla av att mötena inte är prioriterade. Ledningen är, som vi skrev tidigare i avsnittet, medvetna om denna känsla. Vidare råder det osäkerhet från teamledarnas sida om vem det är som är ansvarig för att de medarbetare, som inte är med i teamen men som på olika sätt är kopplade till dessa, ska få den information de behöver. Merparten av dem anser att det ligger på den enskilde medarbetaren att hålla sig uppdaterad medan en teamledare tycker att ansvaret vilar på enhetschefen. Båda dessa åsikter är direkta motsägelser mot ledningen som menar att det ligger på respektive team.

De flesta av teamledarna anser att deras respektive team har god kompetens inom de olika ämnesområdena. Detta skulle kunna vara en anledning till att teamledarna inte efterfrågat ytterligare utbildning. Resultat motsäger tidigare forskning som menar att varje individ bör utbildas kontinuerligt för att det inte ska uppstå luckor i kompetensen inom teamet (Castka m.fl, 2001). Vi finner detta intressant och reflekterar över om det kan bero på att de, enligt ledningen, praktiserar "learning by doing" och att detta tillgodoser behovet av utbildning. Detta är dock inget vi med säkerhet kan uttala oss om inom ramen för denna undersökning.

Våra resultat visar emellertid att teamledarna känner stor osäkerhet inför många aspekter av teamledarrollen. De såg sig först och främst som verksamhetsutvecklare och först därefter som teamledare. Merparten av dem uttryckte en avsaknad av riktlinjer för deras roll och arbete som teamledare, såväl vad gällde övergripande frågor som mer praktiska göromål som till exempel stöd med hanteringen av budget och handlingsplan. Alla utom en var dessutom osäkra på hur stor del av tjänsten som skulle avsättas åt arbetet som teamledare. Larsen (2003) anser att en teamledare inte bör ingå i teamet som yrkesexpert utan endast vara teamledare. Vi menar dock att detta skulle vara för resurskrävande för organisationen. Vi håller däremot med Alberts (2007) om att det är viktigt att teamledarna vet vilka premisser de arbetar utifrån och hur mycket resurser de har att lägga ner på sitt arbete. Vi menar därmed att såväl resultaten som litteraturen indikerar ett behov av förtydliganden kring teamledarnas roll och uppgifter.

### 6.3 Varför teamorienterad organisation?

Införandet av en teamorienterad organisation hade sin grund i ledningens önskan om att uppnå högre effektivitet, ökad delaktighet och ökat engagemang hos medarbetarna, samt förbättrade möjligheter att kunna tillgodose externa intressenters önskemål.

Tänkte då ledningen rätt när de bestämde sig för att organisera i team för att uppnå dessa önskemål? Ett flertal författare styrker att ledningens avsikter är förenliga med det man kan förvänta sig att uppnå vid organisering av team (se t.ex. Eales-White, 1997; Trent, 2003; Skärvad & Rudenstam, 2009). För att man ska kunna uppnå positiva effekter av ett teambaserat arbetssätt krävs dock också ett nära samarbete i teamet och en god kommunikation såväl inom teamet som mellan teamet och andra delar av organisationen (Lind & Skärvad, 2004). Av våra resultat kan man utläsa att ledningen är medveten om vikten av god kommunikation. Teammedlemmarna uppmuntras till telefonsamtal, e-post korrespondens samt spontana möten. Ledningen försöker också bidra till ett öppet kommunikationsklimat genom att välkomna frågor. Vad gäller samarbetet visar våra resultat att det finns flera faktorer som var och en för sig kan försvåra detta, till exempel det geografiska avståndet mellan teammedlemmarna, de relativt få planerade mötestillfällena, samt teamledarnas osäkerhet i sin roll. Sammantaget indikerar detta att ledningen och teamen behöver utveckla former för att stödja och utveckla samarbetet inom och mellan teamen. Även här tycks stödet till teamledarna vara av avgörande betydelse. Teamledarna känner att det i stor utsträckning är upp till dem att få teamen att fungera, men de har hittills inte fått någon handledning i hur de ska gå till väga.

### 6.4 Avslutande reflektioner

Våra resultat indikerar att organisationen ännu inte funnit en bra balans mellan autonomi och riktlinjer. Ledningens intentioner var att skapa förutsättningar för mer delaktiga och engagerade medarbetare, genom att införa en teambaserad organisation. De har dock uppmärksammat att teamledarna efterfrågar tydligare riktlinjer för sitt arbete. Forskning visar att denna obalans behöver hanteras. Å andra sidan bör teamen ha en hög autonomi, eftersom detta oftast leder till att teammedlemmarna får större förståelse för och engagemang i sina uppgifter (Trent, 2003). Å andra sidan kan oklara riktlinjer skapa frustration hos och konflikter mellan medarbetarna (Alberts, 2007).

Vår reflektion är att det i detta och liknande fall inte finns något färdigt koncept med rätt eller fel. Faktorer som bör vägas in är bland annat teamledarnas tidigare erfarenheter, individuella behov samt hur dessa ser på sin roll. Ett sätt att hantera problematiken skulle därför kunna vara att ledningen försöker se mer till de individuella behoven hos respektive teamledare. Utifrån dessa behov kan man sedan komma fram till vilket stöd och vilken typ av riktlinjer som skulle kunna vara lämpliga. Teamledarna skulle också kunna ta hjälp av varandra för att tillsammans definiera rollen, få en klarare bild av vad uppgiften innebär och vilka behov de har för att kunna leva upp till egna och andras förväntningar.

Med anledning av ovanstående stycke anser vi det hade varit intressant att göra en undersökning med syfte att studera hur en harmoniserad balans mellan autonomi och riktlinjer kan skapas inom en organisation. Relevansen i denna frågeställning stöds av såväl tidigare forskning som resultaten i vår studie.

I vår undersökning studerades förändringen utifrån två nivåer inom organisationen; lednings- och teamledarnivå. I en eventuell framtida undersökning hade det varit intressant att också

involvera de övriga teammedlemmarna samt de medarbetare som är kopplade till teamen utan att ingå i dessa. Genom att ta del av deras upplevelser av förändringen skulle vi kunna bidra till en helhetsbild av förändringen till en teamorienterad organisation. Vår studerade organisation befinner sig fortfarande i det initiala skedet av förändringsprocessen varför det finns anledning att anta att förändringen ännu inte "satt sig". Eftersom organisationsförändringar är tidskrävande processer ser vi att det finns ett värde i att göra en liknande studie utifrån ett longitudinellt perspektiv, något som inte låter sig göras inom ramen för ett examensarbete.

Under de senaste decennierna har det blivit allt populärare att organisera olika typer av verksamheter i team. Efter tio intensiva veckor har vi fått en djupare förståelse av fenomenet team, hur det beskrivs i litteraturen och hur det gestaltar sig för ledningen och teamledarna i vår studerade organisation. Vårt examensarbete ger en spegling av ledningens och teamledarnas bilder av samma förändringsprocess. Detta bidrar till en ökad förståelse för de mål, önskemål samt olika behov som kan uppstå under och efter införandet av en teambaserad organisationsform.



## Referenslista

- Alberts, D. J. (2007). A model of multidiscipline teams in knowledge-creating organizations. *Team Performance Management* , 13 (5/6), ss. 172-183.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management* , 7 (7/8), ss. 123-134.
- Eales-White, R. (1997). *Teambuilding - att utveckla team*. Lund: Studentlitteratur.
- Gräsberg, I., & Hultberg, O. (2005). *Att lyckas med komplexa förändringsprojekt*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Gustavson, K., & Kleiner, B. H. (1994). New Development in Team Building. *Work Study* , 43 (8), ss. 16-19.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, N. (2002). *Managing Teams A strategy for success* (2:a upplagan uppl.). London: Thomson Learning.
- Higgs, M. (1996). Building an effective team. *Team Performance Management* , 2 (4), ss. 33-39.
- Hogedal, L. (1996). *Två och två blir fem*. Farsta: SISU Idrottsböcker AB.
- Jonsson, P. (2001). *Arbeta i grupp*. Stockholm: Bilda Förlag.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, R.-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams* (2:a upplagan uppl.). London: Sage Publications, Inc.
- Lind, J.-I., & Rennstam, J. (2007). Team - typer och myter. i M. Alvesson, & S. Svenningsson (Red), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 209-234). Lund: Studentlitteratur.
- Lind, J.-I., & Skärvad, P.-H. (2004). *Nya team i organisationernas värld* (2:a upplagan uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Montebello, A. R., & Buzzotta, V. R. (mars 1993). Work Teams that Work. *Training and Development* , ss. 59-64.
- Natale, S. M., Sora, S. A., & Kavalipurapu. (2004). Leadership in teams: managerial responses. *Team Performance Management* , 10 (3/4), ss. 45-52.

Perry, I. (1997). Creating and Empowering Effective Work Teams. *Management Services* , 41 (7), ss. 8-11.

Persson, O. (2007). En gränslös värld - virtualiseringen av teamarbete. i I. Thylefors, *Arbetsgrupper Från gränslösa team till slutna rum* (ss. 46-63). Stockholm: Natur och Kultur.

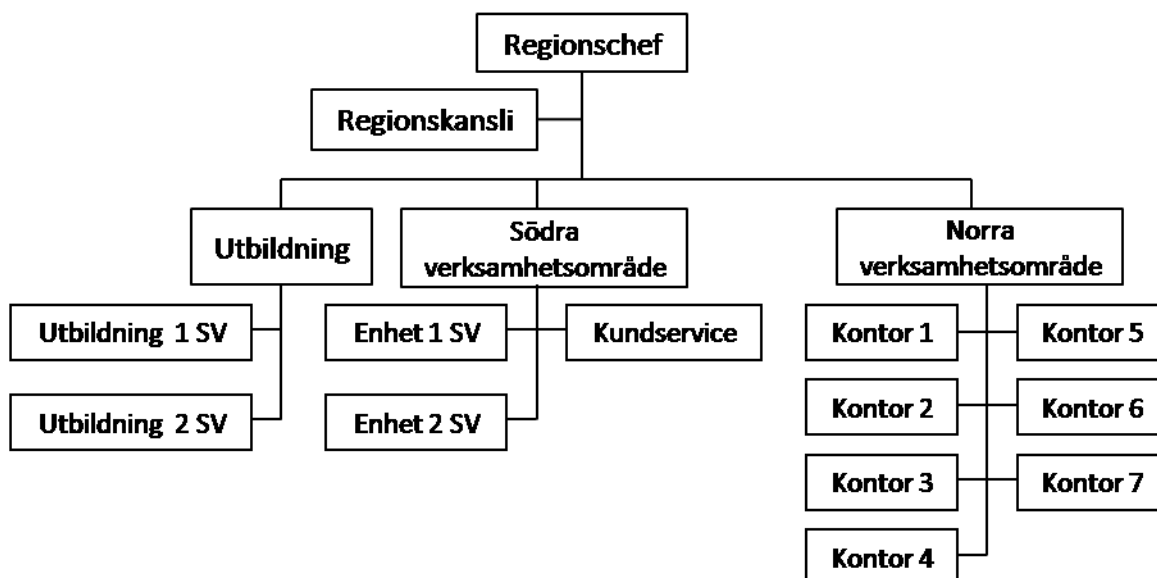
Skärvad, P.-H., & Rudenstam, C. (2009). *Bilda och leda team*. Malmö: Liber AB.

Trent, R. J. (2003). Planning to use work teams effectively. *Team Performance Management* , 9 (3/4), ss. 50-58.

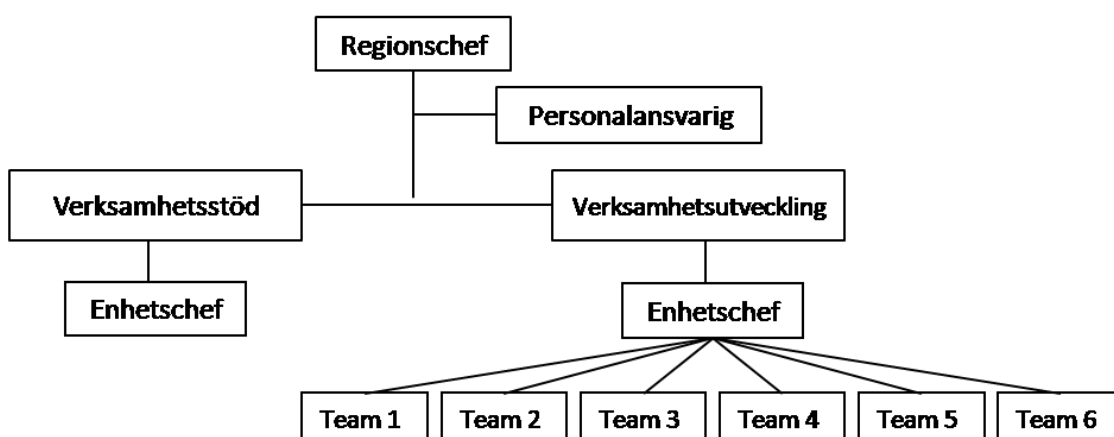
Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

## Bilaga 1

### Organisationsschema före 1 sep 2009



### Organisationsschema efter 1 sep 2009



## Bilaga 2

### Intervjuguide för Ledningen – semistrukturerad

#### Inledning

- Hur länge har ni arbetat på [organisationen]?
- Vad har ni för arbetsuppgifter?

#### Det initiala skedet av förändringen

- Hur växte idén om att bilda team fram?
- Vad ville man åstadkomma genom att vara organiserade i team?
- Vilka förväntningar/farhågor fanns?
- Vad har ni för mål med den nya organisationen?

#### Tillvägagångssättet vid skapandet av teamen

- Hur gick ni till väga när ni skulle skapa teamen?
- Vem inom organisationen var med i processen att skapa teamen?(enbart ledning/ledning och teamledare/hela organisationen)
- Har ni även ändrat på strukturen i övriga organisationen?
- Hur har processen förankrats uppåt i organisationen?
- Hur har processen förankrats nedåt i organisationen?
- Finns det en gemensam policy för hur teamen ska arbeta?

#### Utformningen på teamen

- Vad innebär team för er?
- Hur valde ni teamledarna?
- Har teamledarna getts någon utbildning?
- Har de fått utökade befogenheter?
- Hur väl införstådda är teamledarna med den ”nya” organisationen?
- Hur resonerade ni kring medarbetarnas kompetenser vid bildandet av teamen?
  - Teknisk kompetens
  - Social kompetens
  - Nyrekrytering
  - Komplettering till varandra
- Har medlemmarna i teamet fått någon extra utbildning med anledning av omorganisationen?
- Hur har ni tänkt angående storleken på teamen?
- Hur tänkte ni angående att teammedlemmarna inte är samlade på samma arbetsplats?

#### Dagsläget

- Hur fungerar teamorganisationen i dagsläget?
- Hur ser uppdraget för teamen ut? (exempel)
- Har man uppnått det man ville med det nya sättet att arbeta?

- Hur tänker ni er att följa upp den ”nya” organisationen?
- Hur fungerar kommunikationen mellan teamen och ledningen?

Slutligen

- Vilka skillnader har organisationsförändringen medfört i ert dagliga arbete?
- Är det något i processen som ni skulle velat ha gjort annorlunda nu i efterhand?

## Bilaga 3

### **Intervjuguide för teamledarna**

#### Inledning

- Hur länge har ni arbetat på [organisationen]?
- Vad har ni för arbetsuppgifter?

#### Det initiala skedet av förändringen

- Hur blev ni involverad i organisationsförändringen?
- När under processen blev ni involverad?
- Vilka förväntningar/farhågor hade ni inför organisationsförändringen?

#### Tillvägagångssättet vid skapandet av teamen

- Vem inom organisationen var med i processen att skapa teamen?(enbart ledning/ledning och teamledare/hela organisationen)
- Hur har processen förankrats nedåt i organisationen?
- Finns det en gemensam policy för hur teamen ska arbeta?

#### Utformningen på teamen

- Vad innebär team för er?
- Hur väl införstådda är ni med den ”nya” organisationen?
- Har ni getts någon utbildning med anledning av att ni blivit teamledare?
- Har ni fått utökade befogenheter i egenskap av teamledare?
- Vilka utökade krav ställs på er i egenskap av teamledare?
- Vilket utrymme har ni fått för att kunna utveckla ert team?

#### Dagsläget

- Hur fungerar teamorganisationen i dagsläget?
- Hur ser uppdraget för ert team ut?
- Hur fungerar kommunikationen mellan teamen och ledningen?
- Hur fungerar kommunikationen mellan teamen?
- Hur fungerar ert team i dagsläget?
- Hur fungerar kommunikationen inom teamet?
- Hur är beslutsprocessen inom teamet? (delaktighet)
- Hur ser kompetensen ut i ert team?
  - Tekniskt
  - Socialt
- Har medlemmarna i teamet fått någon extra utbildning med anledning av omorganisationen?
- Hur ser strukturen över hur teamet skall arbeta ut i ert team? (vem gör vad)
- Vad tänker ni angående storleken på teamen?
- Hur tänker ni angående att teammedlemmarna inte är samlade på samma arbetsplats?

Slutligen

- Vilka skillnader har organisationsförändringen medfört för ert dagliga arbete?
- Vad i förändringsprocessen önskar ni gjorts annorlunda?