



Team – förväntningar och uppfattningar ur olika perspektiv

Författare:
Andersson Therese



Förord

*Detta är ett kandidatarbete på C-nivå som avslutar mina studier på
Blekinge Tekniska Högskola inom ämnet Företagsekonomi.*

*Jag vill tacka Per Jörgen Jönsson, Cetetherm AB, Stefan Persson, HGL AB och Hans Olsson,
Tarkett Sommer AB för att ni tagit er tid och visat intresse för uppsatsen. Självklart tackar jag
även alla teammedarbetare på respektive företag för all personlig information.*

*Slutligen vill jag tacka min handledare, Bengt Ferlenius, för goda tips och råd på vägen fram
till målet.*

Ronneby, juni 2003

Therese Andersson



Sammanfattning

- Titel:** Team – förväntningar och uppfattningar ur olika perspektiv
- Författare:** Therese Andersson
- Handledare:** Bengt Ferlenius
- Institution:** Institutionen för Ekonomi och Management, Blekinge Tekniska Högskola
- Kurs:** C- Uppsats, 10 poäng inom Företagsekonomi
- Syfte:** Undersöka hur teamarbete uppfattas i företag, dels ur ett medarbetarperspektiv och dels ur ett ledningsperspektiv. Utvärdering över hur väl teammedarbetarens respektive ledningens förväntningarna över teamet har slagit in.
- Metod:** Jag har använt mig av en kvalitativ metod eftersom jag vill undersöka individers personliga förväntningar och uppfattningar om begreppet team. En fallstudie på tre olika företag har genomförts i form av intervjuer med produktionschef och teammedarbetare på respektive företag. Intervjuerna är semistrukturerade med öppna frågor.
- Slutsatser:** Anledningen till varför företagen inför team är framförallt för att få lägre kostnader, till exempel produktionskostnader och administrativa kostnader. Organisatorisk effektivitet är en annan vilket man bland annat får om man engagerar personalen och uppmuntrar dem till att ta mer ansvar.

Begreppet team uppfattas som något positivt av alla de personer jag intervjuade. Anledningen till varför är till exempel för att man hjälper varandra mycket, det är större frihet och många uppfattar det som roligt att ha företagets förtroende. Företagen uppfattar det också som något positivt då de får ut mycket av teamen i sig, att de når framgång rent kostnadsmässigt samt att de har nått upp till de mål som finns.

Förväntningarna över teamen är många. Företagen hade mest förväntningar vad gäller att spara pengar, både administrativt och i produktionen. Ett företag utmärkte sig dock och menade att medarbetarna är viktigaste. Deras förväntningar var att personalen skulle lyfta sig och känna ansvar och förtroende för företaget. Samtliga av dessa förväntningar har uppfyllts. Teammedarbetarna hade andra förväntningar än företagen. De trodde det skulle bli lättare och bättre att arbeta, att de skulle veta lite vad alla gör, att hjälpas åt när och där det behövs och att det skulle bli bättre sammanhållning i grupperna. Samtliga av dessa har uppfyllts. Vissa hade dock inga förväntningar alls, eller i alla fall inga positiva. I dessa fall har inte förväntningarna uppfylls, då det blivit bättre än de förväntat sig.



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.4 SYFTE.....	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR	3
1.6 DEFINITIONER.....	3
1.6.1 <i>Team-building</i>	3
1.6.2 <i>Teamarbete</i>	3
1.6.3 <i>Team</i>	3
2. METOD	4
2.1 UNDERSÖKNING AV OMRÅDET.....	4
3. TEORI	5
3.1 TEAM SOM BEGREPP	5
3.1.1 <i>Vad är team?</i>	5
3.1.2 <i>Olika typer av team</i>	6
3.1.3 <i>Skillnaden mellan team och grupp</i>	7
3.1.4 <i>Storlek</i>	8
3.2 VARFÖR TEAM?	9
3.3 FALLGROPAR	10
3.3.1 <i>Nackdelar med team</i>	10
3.4 EFFEKTIVA TEAM	11
3.4.1 <i>Skapa effektiva team</i>	13
3.5 FRAMGÅNGSRIKA TEAM	14
3.6 LEDARSKAP OCH TEAM	15
3.6.1 <i>Mål</i>	16
3.7 SAMMANFATTNING	17
4 INFÖR UNDERSÖKNING	20
4.1 VAL AV METOD	20
4.1.1 <i>Intervjumetod</i>	20
4.1.2 <i>Urval</i>	20
4.2 FÖRETAGEN	21
4.2.1 <i>HGL AB (Enhet Ronneby)</i>	21
4.2.2 <i>Cetetherm AB (Enhet Ronneby)</i>	21
4.2.3 <i>Sommer Tarkett AB (Enhet Ronneby)</i>	22
4.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU	22
5. ANALYS	23
5.1 SAMMANFATTNING AV INTERVJUSVAR OCH KOPPLING TILL TEORI	23
5.1.1 <i>Definition av begreppet team</i>	23
5.1.2 <i>Arbetsuppgifter och roller</i>	23
5.1.3 <i>När införde de team och hur stora är de?</i>	25



5.1.4 Varför team?.....	25
5.1.5 Fördelar.....	27
5.1.6 Fallgröpar med team.....	28
5.1.7 Förväntningar.....	28
5.1.8 Framgångsrika team.....	29
5.1.9 Produktionsledningens roll.....	30
5.2 SAMMANFATTNING AV HYPOTESUTVÄRDERING	33
6. SLUTSATS	34
6.1 VARFÖR INFÖR FÖRETAG TEAM?.....	34
6.2 HUR UPPFATTAS BEGREPPET TEAM?.....	34
6.3 HAR FÖRVÄNTNINGARNA UPPFYLLETS?.....	35
7. DISKUSSION	37
7.1 SVÅRIGHETER.....	37
7.2 VAD KUNDE HA GJORTS ANNORLUNDA?.....	37
7.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA UPPSATSER	37
8. KÄLLFÖRTECKNING	38
8.1 BÖCKER.....	38
8.2 ARTIKLAR	38
8.3 TIDNINGAR.....	38
8.4 INTERVJUER.....	39
8.5 FIGURFÖRTECKNING	39
BILAGA 1.....	1
BILAGA 2.....	3

1. Inledning

Under kursen Ledarskap (FEC 009) väcktes mitt intresse för team. Många företag använder sig av begreppet team men utan att egentligen veta vad det innebär.¹ Fortfarande återstår många frågor att besvara när det gäller hur arbete i team påverkar och påverkas av den övriga organisationen ur ett individperspektiv. En stor del av de studier som tidigare har genomförts relaterar ofta teamarbetets resultat i form av prestationer eller annat till individuella faktorer.² Team tycks i många fall ha blivit den etablerade arbetsformen för att sköta den operativa verksamheten, utvecklingsarbetet och ledningsfunktionen.³ Finns det någon anledning till varför företag i allt större utsträckning börjar kalla alla grupper för team? Hur ser det ut i näringslivet, används team för att prestera bättre eller är det egentligen ett modeord?

1.1 Problembakgrund

Det finns idag få och i framtiden kanske ännu färre uppgifter som är av sådan karaktär att endast en person bäst löser dem. Det krävs som regel något slags samarbete, ofta i form av arbete i grupp eller arbetslag⁴. Arbetslaget som arbetsform är den snabbaste växande arbetsorganisatoriska principen i Sverige⁵ och det talas mycket om team och teamanda. Denna form att lösa problem och arbeta tillsammans är ingen ny företeelse utan användes redan för tiotusentals år sedan av till exempel jägarfolken.⁶

I modern tid skedde mycket utvecklingsarbete under 1970-talet då de första försöken med så kallade självstyrande arbetsgrupper tog fart. Arbetsmarkanden var överhettad och det var svårt att få arbetskraft till de produktionsformer som till exempel industrin uppvisade⁷. Tidsandan förändrades dock, och innan de självstyrande grupperna hade utvärderats ordentligt, hade de hunnit bli omoderna. På 1970-talet fanns en stark tro på vad gruppen som kollektiv kunde uträtta och forskningen handlade mycket om denna gruppens kraft. På 1980-talet betonades marknaden och ekonomisk effektivitet, och intresset minskade för människors samspel. Individen kom i centrum, och intresset för gruppforskning minskade⁸. Under 1990-talet har, med allt fler team- och projektorganisationer i arbetslivet, intresset för grupper och team har ökat igen.⁹

Det finns många olika definitioner på vad team är för något men de innebär mer eller mindre samma sak. Exempelvis Lind och Skärvad har definierat team som:¹⁰

”ett team består av ett antal individer – vanligtvis inte så många – med olika kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att nå vissa mål”

¹ Börjeson L. (2001) *Utveckla teamet – en bok om gruppens utveckling*. Huddinge: Tryck Kjellis offset.

² Wallström M. *Team som trivs fungerar bättre*. Computer Sweden, 25 oktober 2002

³ Lind J-I & Skärvad, P-H. (1997) *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.

⁴ Lindholm M, Projektledare. (1998) *Utbildningsreglemente Pedagogiska grunder*. Laholm: Trydells tryckeri.

⁵ Ibid.

⁶ Börjeson. (2001)

⁷ Lindholm, et al. (1998)

⁸ Collberg B. *Dagens gruppforskning är problemorienterad: Därför är det alltid strul med teamarbetet*. Personal och Ledarskap, nr 8, 2000.

⁹ Ibid.

¹⁰ Lind, et al. (1997)

1.2 Problemdiskussion

I nästan alla moderna organisationer arbetar medarbetarna i grupper och nästan ingen jobbar totalt avskilt från de andra¹¹. Team som arbetsform är den snabbast växande arbetsorganisationsprincipen i Sverige idag¹² och det har blivit lite av den väsentliga ritningen i dagens företagsvärld¹³. Vad är egentligen ett team och varför har denna utveckling tagit fart?

Det finns en mängd olika fördelar med att arbeta i team och det oftast dessa man kan läsa om i litteraturen¹⁴. Men att samla människor på ett och samma ställe för även med sig olika fallgropar som man måste passa sig för¹⁵. Vilka fördelar/nackdelar finns det med team?

Det finns olika sätt att organisera team, det vill säga olika sätt att utforma roller, relationer och regler för samspel mellan de individer som ingår i ett team.¹⁶ Är detta en process som sker omedvetet eller något som planeras? Att tillsammans med andra människor arbeta effektivt i ett team är inte ett tillstånd som uppnås vid en viss tidpunkt och sedan förblir konstant. Det finns en mängd studier som visar att människor kan arbeta tillsammans och vara mycket effektiva. Men det faktum att människor är organisatoriskt sammanförda i grupper innebär inte att de därmed också fungerar effektivt¹⁷. Vad är det som gör ett team framgångsrikt och effektivt?

Individuella begåvningar är nödvändiga för att ett företag ska nå framgång, men man har börjat inse att organisationers individuella förmågor i bästa fall är dåligt utnyttjade och i värsta fall bortkastade. Varje människa har olika förutsättningar att bidra till teamets arbete och därmed skiljer sig även de förväntningar man har över teamet mellan olika individer. Vilka arbetsuppgifterna är, under vilka förutsättningar de ska lösas samt hur arbetet organiseras och leds är sådant som påverkar effektiviteten. Det handlar även om vilken roll ledaren har och vilket stöd individen får från honom¹⁸. Vilken roll har egentligen ledaren respektive medarbetaren i teamet, och vilka förväntningar har respektive grupp över teamet?

1.3 Problemformulering

Varför väljer företag att införa team?

- Hur uppfattar teammedarbetaren respektive ledningen begreppet team?
- Ur dessa perspektiv, har teammedarbetarens respektive ledningens förväntningar beträffande teamet uppfyllts?

¹¹ Blake, R R, et al. (1993) *Teamwork! Utveckla ledarskap och samverkan som gör gruppen framgångsrik*. Lund: Studentlitteratur.

¹² Lind, et al. (1997)

¹³ McDonald, J M & Bernard, J K. (1996) *The seven deadly sins of teambuilding*. MCB UP Limited

¹⁴ Bland annat Lindholm, et al. (1998)

¹⁵ Biech E, et al. (2001) *The Pfeiffer book of successful teambuilding tools*. New York: John Wiley & Sons Inc.

¹⁶ Lind, et al. (1997)

¹⁷ Lindholm, et al. (1998)

¹⁸ Ibid.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur teamarbete uppfattas i företag, dels ur ett medarbetarperspektiv och dels ur ett ledningsperspektiv. Utvärdering över hur väl teammedarbetarens respektive ledningens förväntningar över teamet har slagit in kommer att genomföras.

1.5 Avgränsningar

Endast små team inom organisationen kommer undersökas och teamen är permanenta. Inga projektteam kommer därmed undersökas. Teamen ska ligga inom samma funktion i företaget, nämligen produktionsdelen och de ingår i företag som producerar och marknadsför industrikapitalvaror, det vill säga företagen säljer icke konsumtionsvaror till andra företag. Vad sedan dessa företag gör med produkten har jag inte tagit i beaktande.

1.6 Definitioner

1.6.1 Team-building

Så många betydelser på ett enda ord. Någon enhetlig definition av vad som menas med detta eller dess syfte och innehåll finns inte. I denna uppsats följer jag Försvarsmaktens definition på team-building:

”En till tid och innehåll sammanhängande handledd aktivitet som inleds, genomförs och avslutas med samma deltagare och vars yttersta syfte är att underlätta samarbete mellan människor för att lösa en gemensam uppgift.”¹⁹

1.6.2 Teamarbete

Teamarbete innebär att du arbetar tillsammans för att nå ett mål. I denna uppsats kommer teamarbete och teamwork användas parallellt, det vill säga de betyder samma sak.

1.6.3 Team

Jag har valt att benämna alla typer av grupper, arbetslag etc. för team om det inte klart ska framgå att det är en grupp eller lag, då de i grunden betyder olika saker. En klarare definition kommer senare i uppsatsen.

¹⁹ Lindholm, et al. (1998), sid 385



2. Metod

2.1 Undersökning av området

För att få en överblick över problemområdet och nå en nödvändig kunskapsgrund har litteratur som behandlar området team och grupputveckling studerats. Litteratur om ledarskap har också givit intressanta uppgifter. Utifrån litteraturgenomgången angriper jag problemet på ett deduktivt sätt, det vill säga att jag utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om mina enskilda företeelser. En redan befintlig teori har fått bestämma vilken information jag ska samlas in, hur jag ska tolka denna information och slutligen hur jag ska relatera resultaten till den redan befintliga teorin.²⁰

Mina teoretiska ansatser kommer jag testa på tre befintliga team i tre olika produktionsföretag i Ronneby.

²⁰ Patel, R & Davidson B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

3. Teori

I teoridelen har jag valt ut de delar ur litteraturen som jag tycker är relevanta för uppsatsen. Jag börjar med att berätta lite allmänt om begreppet team, det vill säga vad team innebär och hur man kan bygga upp dem. Därefter går jag igenom varför det är bra med team, vilka för- och nackdelar som finns samt hur man uppnår effektiva och framgångsrika team. Slutligen diskuteras ledarens roll i teamet. Det sammanställda materialet och de teorier jag tagit fram här ligger till grund för min undersökning.

3.1 Team som begrepp

3.1.1 Vad är team?

Teamet som form för att lösa problem och arbeta tillsammans är ingen ny företeelse. I många fall är teamet den minsta arbetsorganisationen som identifieras och beskrivs i organisatoriska beskrivningar. Det finns som tidigare nämnts många definitioner på vad ett team är för något. Peter Drucker, managementteorins fader, menar att när ”människor arbetar tillsammans” utgör de ett team. Att arbeta tillsammans är dock inte samma sak som att arbeta på samma ställe. Ett team förutsätter att de inblandade personerna är beroende av eller kopplade till varandra och därför i någon mening arbetar tillsammans. Michael Hammer ger teambegreppet en annan definition och anser att Druckers definition ovan inte riktigt stämmer. Hammer menar att det mest grundläggande kännetecknet för ett team är att det består av en grupp människor som har ett eller flera gemensamma mål. Christer Karlsson, svensk forskare, håller med Hammer och menar att ett team är en grupp människor som styrs av en gemensam bild men som också ska ha integrerade arbetsuppgifter och medlemmarna ska arbeta tillsammans. Det är även viktigt att visa ett målinriktat engagemang. Katzenbach och Smith betonar i sin tur, att team kännetecknas av att gruppens medlemmar tar ett gemensamt ansvar för gruppens prestationer och resultat. Kompletterande kompetenser betraktas som ett särdrag för ett team, medlemmarna måste på något sätt komplettera varandra.²¹

Denna uppsats har följt Lind och Skärvad definition av team då den tar med de flesta av de begrepp som nämndes ovan²²:

”Ett team består av ett antal individer med olika kompetens som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att nå vissa mål.”

²¹ I Lind et al. (1997)

²² Ibid.

3.1.2 Olika typer av team

”Teamet bör sträva efter att koppla roller både till individers kompetens och till gruppens mål”²³

Det finns olika sätt att organisera team och varje typ av teamorganisation passar mer eller mindre bra för olika typer av uppgifter. Därför måste teamorganisationen utformas med utgångspunkt från uppgiftens specifika karaktär och dessa kan tillämpas på såväl operativa arbetsuppgifter som utvecklings- och ledningsuppgifter. Grundtanken att teamets organisation bör utformas med utgångspunkt från en förståelse för uppgiftens natur innebär att klargöra vilka roller som ska skapas och hur teamet ska samarbeta/samordnas. Med roll avses de arbetsuppgifter och det ansvar som knyts till en position i teamets organisation, framför allt de förväntningar som andra ställer på någon som upprätthåller en viss position. Olika typer av uppgifter ställer krav på unika mönster, såväl i teamets rollkonstellation som i samspelet mellan teamets medlemmar, och vilken typ och grad av samordning som behövs. Med utgångspunkt från rollkonstellationer och sättet att samarbeta i teamet och/eller samordna teamets verksamhet kan man skilja mellan tre olika sätt att organisera team.²⁴

Det *rolldifferentierade*: kännetecknas av att rollerna är specialiserade, att arbetsuppgifterna främst utförs i tur och ordning samt att samordningen sker genom direkt styrning eller standardisering, vilket betyder att arbetet antingen ska utföras på ett föreskrivet sätt, att arbetets resultat ska leda upp till att föreskriva standarder eller att arbete ska utföras av medarbetare med speciella kvalifikationer, kompetenser och färdigheter. Karaktäristiskt för rolldifferentierade team är sekventiella relationer, klart specificerade regler och tydliga differentierade roller. I denna teamtyp följer uppgifterna tidsmässigt efter varandra och man gör vad som är bestämt i förväg. Medarbetarna har tydligt definierade arbetsuppgifter i förhållande till de andra i teamet – de gör sitt jobb och griper inte in i andras. Detta innebär bland annat att kommunikationen mellan teammedlemmarna ofta varken är nödvändiga eller viktig och kraven på gemensam teamträning är låga. En styrka i denna teamtyp är att varje individtyp kan fokusera på sin uppgift och roll men svagheten är istället låg flexibilitet.

Det *rollintegrerade*: kännetecknas av att dess medlemmar under arbetets gång måste samspele med övriga medlemmar. Ofta är samspelet förplanerat och integrerat eftersom arbetsuppgifterna är beroende av varandra och därför måste vara samstämda. Här är arbetsrelationerna inte sekventiella utan parallella, vilket medför att varje individ måste samarbeta och samordna sina insatser med övriga teammedlemmars. Teamet måste vara beredd att anpassa sig efter de omständigheter som föreligger eller dyker upp. Detta leder till höga krav på kommunikationsförmåga, omfattande samträning och en någorlunda fungerande personkemi mellan teammedlemmarna. Ledaren måste kunna anpassa teamet till nya situationer. Denna teamtyp lämpas för mer dynamiska och/eller komplexa uppgifter och när man behöver röra sig kollektivt, kraftfullt, flexibelt och snabbt. Detta ställer krav både på tydliga mål och duktiga ledare.

²³ Jern S. (1998) *Grupper och gruppforskning FOG Samlingsvolym 1*. Linköpings Universitet: Institutionen för pedagogik och psykologi

²⁴ Lind et al. (1997)

Det *rollkompletterande*: är det mest komplexa teamet. Medlemmarna måste, förutom att vara specialister inom sitt område, dels agera integrerat med övriga medlemmar, dels även vara beredda att komplettera de övriga. Det är laget som presterar, inte de enskilda individerna. Samarbetet åstadkoms genom tät interaktion och ett flexibelt och improviserat agerande. Även här sker arbetet parallellt, men deras specifika särprägel är att rollstrukturen är mycket ”personlighetsintensiv”. Teammedlemmarna måste ständigt vara beredda att täcka upp för varandra och anpassa sig till andra teammedlemmars personliga styrkor och svagheter och att stödja och komplettera varandra. Det rollkompletterande teamet ställer mycket höga krav på samträning, kommunikations- och anpassningsförmåga. Vem som utövar ledarskapet bestäms i hög grad utifrån den uppkomna situationen och respektive teammedlems personliga styrkor. Denna teamtyp är särskilt lämpad för komplicerade och snabbt föränderliga uppgifter där det ställs höga krav på improvisation och där medlemmarna utifrån föredragna positioner kan anpassa sig och komplettera varandra.

Detta visar att enkla uppgifter utförs bäst med enkla strukturer – klart definierade roller, enkla former av samarbete och samspel etc. medan mer komplicerade uppgifter kräver mera utvecklade strukturer – flexibla roller, samspel och samordning. De nämnda teamtyperna är högst olika när det gäller kraven på teamen, vad de klarar och vad de inte klarar särskilt bra. De slutsatser som dras är: Håll teamen rena och blanda dem inte. Undvik hybrider vid övergången från en teamtyp till en annan. Utgångspunkten ska vara kraven på kompetenser och val av teamtyp för att fullfölja uppgiften.²⁵

3.1.3 Skillnaden mellan team och grupp

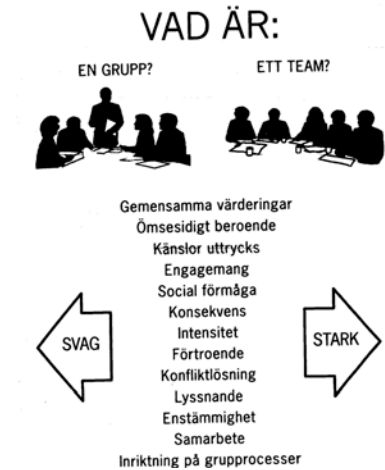
En grupp definieras som ”två eller flera individer som integrerar/samspekar med varandra”. Teamet kan sägas vara en speciell grupp som kännetecknas av att man arbetar tillsammans, målinriktat, integrerat etc. Teamet blir då en delmängd av en grupp.²⁶ För att en grupp ska vara ett team krävs alltså en större interaktion i gruppen och stryker ett agerande i gruppen. En grupp blir till exempel sällan ett team utan att ha passerat igenom och hanterat ett antal konflikter.²⁷

²⁵ Lind, et al. (1997)

²⁶ Ibid.

²⁷ Börjeson. (2001)

Denna bild gör det lite lättare att förstå vad som menas²⁸:



Figur 1 – Skillnaden mellan team och grupp
(Källa: Leigh, et al. (2002))

All litteratur gör dock ingen skillnad mellan de olika begreppen; lag, grupp eller team utan använder dem parallellt.

3.1.4 Storlek

”Teamet bör hållas så litet som möjligt med hänsyn tagen till erforderlig kompetens och uppgiftens krav”²⁹

Ett team ska inte vara för stort och i praktiken är den ideala gruppens storlek fem till nio personer, det är många av författarna överens om.³⁰ Katzenbach och Smith skriver att de inte har sett något team som varit större än 25 personer. Lind et al vill inte ge ut några bestämda mått på rätt teamstorlek utan betonar att det är i varje enskilt fall viktigt att fastställa vilken teamstorlek som är mest ändamålsenlig men säger också att man ska utgå ifrån att minsta nödvändiga teamstorlek är den bästa.³¹ McNerney är inne på samma spår och menar att man ska sätta ihop det minsta möjliga team som fungerar med de kunskaper, perspektiv och bakgrunder som är nödvändiga för uppgiften.³² Barker argumenterar för att bemanning är en av de mest centrala faktorer för ett teams funktion. En underbemannad grupp får svårigheter att prestera allt som krävs för att fullgöra dess uppgift³³ och de missar styrkor som flexibilitet och ansvarskännande³⁴. Ett överbemannat team riskerar i sin tur att drabbas av till exempel samordningsbrister och kommunikationsproblem.³⁵

²⁸ Leigh, et al. (2002)

²⁹ Jern. (1998), sid 59

³⁰ bland annat Lind et al. (1997)

³¹ Ibid.

³² McNerney, D J. *The “facts of life” for teambuilding*. New York: HR Focus, Dec 1994.

³³ Jern. (1998)

³⁴ Lind, et al. (1997)

³⁵ Jern. (1998)

3.2 Varför team?

Flera faktorer ligger bakom det stora intresset med team. En är kraven på allt större organisatorisk effektivitet och lägre produktionskostnader. Detta har lett till och leder fortfarande till alltmer ”slimmade” organisationer. En annan faktor är den snabba teknikutvecklingen. Chefer kan inte veta mest och bäst. Arbetslagen måste idag ta större ansvar för att lösa sina uppgifter och för att svara för sin egen kompetensutveckling.³⁶

I beskrivningen av ett team ingår att teamet bildas för att utföra en arbetsuppgift. I en organisation blir den ett redskap eller instrument för att organisationens syfte ska uppnås. För den enskilde medlemmen utgör teamet ett instrument för att hans individuella syften och behov ska tillgodoses. Organisationens motiv till att genomföra team kan därmed vara att främja det instrumentella syftet, det vill säga att de anställda ska utföra bättre prestationer och därigenom höja kvalitet och produktivitet.³⁷

Det finns andra tankar på varför team behövs. Den egna otillräckligheten betraktas som en av orsakerna. Ju mer komplexa uppgifterna blir och ju mer kunskapsspecialisering som uppstår, desto större blir behovet av team.³⁸

Andra fördelar med att arbeta i team är följande³⁹:

- Mer inputs leder till bättre idéer och beslut
- Högre kvalitet vid output
- Alla är med i processen
- Ökad ägarskap och delad medlemskap
- Troligare att implementation sker av nya idéer
- Breddar cirkulationen av kommunikation
- Delad information menas med ökad inläring
- Ökad förståelse av andra människors perspektiv
- Ökad möjlighet att ta sikte på individuella styrkor
- Möjlighet att kompensera för individuella svagheter
- Förser med en känsla av säkerhet
- Skapar personliga relationer

Den kanske främsta fördelen med team är ett bättre slut resultat och man finner att team kan vara mer öppna för ändringar som behövs på marknaden. Ett team som arbetar ihop har mer och bättre input än individer som arbetar ensamma. Om alla som arbetar med processen är involverade är det mer troligt att inte vissa steg missas. Detta resulterar bland annat i bättre idéer och beslut. Grunden för problem i nästan alla organisationer är vanligtvis kommunikation. Med team kan man komma undan dessa. Team arbete hjälper människorna att förstå varandras arbeten och varför dessa också är viktiga. Detta kan resultera i att man är

³⁶ Lindholm, et al. (1998)

³⁷ Ibid.

³⁸ Lind, et al. (1997)

³⁹ Biech, et al. (2001)

mer villig att hjälpa varandra. Team kan lära sig av varandra och teammedlemmar säger sig ofta uppleva en personlig tillfredsställelse och team arbete kan innebära en personlig utveckling som både hjälper organisationen och individen att växa.⁴⁰

Det är inte alltid som det passar att ha team. Vissa typer av arbete gör människor bäst individuellt. Detta gäller främst högt specialiserade försök och enkla uppgifter som inte kräver någon koordination. Man ska aldrig upprätta team så länge den enskilde individen gör ett bättre jobb.⁴¹

3.3 Fallgropar

3.3.1 Nackdelar med team

Definitionerna av ett team är som tidigare nämnts många och vissa av dessa är väldigt enkla. Detta gör att många som bygger upp team hoppar över viktiga delar utan att ha en aning om hur viktiga dessa är. När ett företag inte lyckas med sitt team har detta ofta uppstått genom att man till exempel försökt använda teamet till fel syfte⁴². Samma resonemang har Fredrik Hallberg och Peter Nilsson, som lär ut om hur team ska fungera. Eftersom många menar olika saker uppstår förvirring.⁴³

Människor i grupper är inte alltid eller kanske till och med sällan rationella och förutsägbara. De kan handla på ett sätt som förvånar omgivningen och ibland enskilda deltagare eller hela gruppen själva. Detta kan till viss del bero på vad som ibland kallas gruppfenomen. Grupptänkandet tas upp i många olika böcker som en viktig svag punkt för team och är ett exempel på gruppfenomen⁴⁴. Om ideologin i en grupp är stark och de enskilda medlemmarna starkt identifierar sig med gruppen, kan denna sluta sig samman allt mer. Teamet utvecklar normer eller utsagda regler som definierar vad som är acceptabelt i fråga om beteende och vad som inte får förekomma. Detta kan ge både positiva och negativa resultat men det är främst det negativa som brukar belysas, nämligen grupptänkande. Detta fenomen kan förstora svagheter i fråga om förmåga att bedöma risker, effekter och konsekvenser. Att vara ”en av oss” eller ”en i gruppen” är inte alltid bra.⁴⁵ Ytterligare exempel på gruppfenomen är⁴⁶:

- ”Dubbelkommunikation” som innebär att ord och handling inte stämmer överens. Man säger att något är väsentligt men sedan omsätts det inte i beslut eller agerande.
- ”Kollektiv intellektualisering och mytbildning” menas att man anser sig färdig med saker och ting och skyddar sig på detta sätt mot insikt och realiteter. Orden flödas men egentligen lyssnar ingen.

⁴⁰ Biech, et al. (2001)

⁴¹ McNerney. (1994)

⁴² McDonald, et al. (1996)

⁴³ Lagercrantz, A & Lundberg, M. *Nästan alla team saknar klara mål*. Svenska Dagbladet, 97-06-05.

⁴⁴ Bland annat Lindholm, et al. (1998)

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Janis i Lindholm, et al. (1998)

Flera av dessa gruppfenomen kan resultera i självförhärliganden av den egna gruppen eller att man sluter sig mot omvärlden.

Andra nackdelarna med att arbeta i team är följande⁴⁷:

- Kräver mer tid
- Kan innebära många möten
- Oftast svårt att schemalägga gemensam tid
- Kräver att individer ger mer av sig själva
- Det kan ta längre tid att fatta ett beslut
- Kan användas som en ursäkt för dålig individuell utförande
- Personliga konflikter kan förstöras
- Meningskiljaktigheter kan leda till spända relationer
- Kan resultera i att subgrupper skapas
- Team kan komma att bli exklusive istället för inklusive
- Kan leda till oklara roller
- Grupptänkande kan begränsa nyheter

Gruppbildning i stort för med sig en serie nackdelar. Den största nackdelen med team arbete är att det kräver mer tid. Detta är extra mycket när ett team ska startas för första gången. Det positiva är att det blir bättre med tiden. Individuella utföranden blir speciellt lidande. Att ge mer av sig själv som person kan vara svårt för en person som har varit en ensamvarg i organisationen eller för personer som inte har varit beroende av andra för att göra sitt jobb. Ett team kan senare bli för starka så att de glömmer att inkludera nya medlemmar, fråga efter tillfällig hjälp eller att kommunicera med kunder och leverantörer. Teamen måste vara medvetna om dessa nackdelar för att utvecklas.⁴⁸

3.4 Effektiva team

Ett teams möjlighet att bli högpresterande i framtiden hänger på 1) inre förutsättningar, 2) yttre förutsättningar, 3) individen och 4) teamledaren. Alla är precis lika viktiga.⁴⁹

De inre förutsättningarna i form av grupprocesser och struktur kan påverkas av teammedlemmarna. Produktiviteten beror på hur väl de använder sina inre förutsättningar. De yttre förutsättningarna består av tid, ekonomiska resurser och företagets övergripande mål. De kan inte påverkas av teamet, men påverkar ändå effektiviteten. Inre och yttre förutsättningar måste samverka. Individens roll för teamets effektivitet är viktigt att tänka på. God självinsikt ska finnas och de individuella målen måste gå i samma riktning som företagets huvudmål. Teamledaren skall ha en tydlig roll och "har till uppgift att fokusera på uppgiften och målet,

⁴⁷ Biech, et al. (2001)

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Lagercrantz, et al. (97-06-05)

bygga förtroende och utveckla teamets arbetssätt". Med andra ord inriktar sig ett väl fungerande team på uppgiften, inte på personerna som ingår i teamet.⁵⁰

När ett team fungerar som bäst skapar teamet ett mervärde. Teamets resultat är mer än summan av de individuella personernas resultat. Teamtillhörigheten gör att den individuella insatsen får en högre utväxling. Tillsammans presterar alla mer. Enligt studier vid UCLA i USA måste tre grundförutsättningar vara uppfyllda för att team ska bli effektiva⁵¹:

- Team måste veta vad de förväntas åstadkomma och ges klara uppgifter att lösa.
- Team måste arbeta med meningsfulla uppgifter så att teammedlemmar blir motiverade och, i kraft av sin motivation, effektiva.
- Teamets medlemmar måste kunna fungera som ett team.

Andra studier av Douglas McGregor, amerikansk industripsykolog vid MIT (1960) visar att följande egenskaper var utmärkande för en välfungerande, effektiv och kreativ grupp. Dessa har dominerat grundsynen på vad som anses utmärka effektiva arbetsgrupper i flera decennier⁵²:

- Arbetet sker i en informell och stödjande atmosfär
- Alla gruppmedlemmar deltar intensivt i diskussionerna
- Alla gruppmedlemmar vet, förstår och accepterar målet med gruppens verksamhet.
- Gruppmedlemmarna har förmåga att lyssna på varandra
- Gruppmedlemmarna vågar framföra också udda och utmanande idéer
- Skilda ståndpunkter respekteras och utnyttjas för att djuppenetrera en frågeställning
- Gruppens strävar efter konsensusbeslut
- Kritik framförs positivt och konstruktivt, inte som personliga angrepp
- Gruppmedlemmarna tillåts uttrycka känslor likaväl som uppfattningar i sakfrågan
- När beslut fattas klargörs vad som ska ske i nästa steg och vem som gör vad
- Gruppledaren dominerar inte gruppens arbete. Ofta växlar gruppledarskapet beroende på omständigheterna och frågans natur

Studier gjorda efter denna visar även de på liknande egenskaper. Den största skillnaden mellan McGregor och studier gjorda under senare tid är att behovet av framtidsinriktningar, förändringsvillighet och snabbt agerande lyfts fram och får större tyngd.⁵³

⁵⁰ Lagercrantz, et al. (97-06-05)

⁵¹ Lind et al. (1997)

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

3.4.1 Skapa effektiva team

Det tar väldigt lång tid att skapa ett bra team och det går inte att skynda på denna process. För det första tar det flera år att bara lära sig bygga ett team, sedan krävs det år av arbete för att de ska bli effektiva. Det är viktigt att man tar ett steg i taget och tar god tid på sig.⁵⁴

Det går med andra ord att skapa effektiva team. Förbättring av gruppens interpersonella processer och skapandet av så kallade rollbalanserade team är två metoder som lyfts fram.⁵⁵

3.4.1.1 Interpersonella processer

Arbetet med att utveckla de interpersonella processerna brukar kallas grupputveckling eller teamträning. Metoderna för detta går bland annat ut på att lära gruppmedlemmarna att tydliggöra och skapa uppslutning kring målbilden. Vidare gäller att utveckla grupprelationerna, förbättra samarbetet, träna förmågan att kommunicera och lyssna. Lösa konflikter och att ge feedback på ett positivt och konstruktivt sätt. Genom att förbättra dessa interpersonella relationerna och det sociala samspelets mönstret i teamet kan känslan av gemenskap, delaktighet och samhörighet och i bästa fall en verklig teamkänsla uppstå.⁵⁶

Teamets kommunikation har ofta stor betydelse för dess effektivitet. Det gäller både verbal och icke-verbal kommunikation som till exempel kroppsspråk, gester etc. och den kommunikation som sker genom exempelvis klädsel och frisyra. För att ett team ska fungera bra måste gruppens medlemmar ha goda kommunikationsfärdigheter. Ibland används begreppet social kompetens, istället för interpersonella kommunikationsfärdigheter och för att ett team ska fungera effektivt måste man utveckla fruktbara kommunikationsmönster inom det.⁵⁷

3.4.1.2 Balanserade team

När personer samarbetar i team av olika slag tenderar de att inta vissa roller i teamet. Vissa är uppgiftsinriktade och håller gruppen på rätt spår mot lösning av uppgiften. De klargör mål och arbetsmetoder, samlar och bearbetar information etc. Andra är relationsinriktade och håller ihop teamet. De uppmuntrar andra, hanterar konflikter och medlar.⁵⁸

Teamets effektivitet förutsätter rätt rollbalans i teamet. De ovan nämnda grundbeteendena i grupper är bara ett första steg, flera olika förslag till vidareindelning av roller har lämnats. Meredith Belbin, forskare vid The Management College, England, säger till exempel att nio roller måste kunna vara representerade i ett team för att det ska anses ha en välkomponerad rollstruktur.⁵⁹

Det finns ingen sammanställning av hur man skapar ett ”superteam”, det vill säga ett optimalt fungerande team. Recepten för att nå effektivitet har stor spridning och omfattar ett stort antal

⁵⁴ McNerney. (1994)

⁵⁵ Lind, et al. (1997)

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

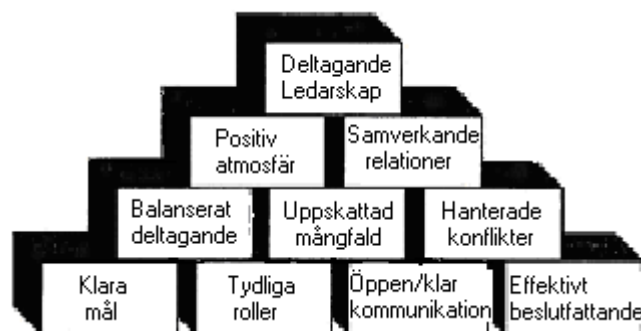
⁵⁹ Belbin, M. (1993) *Management Teams – så skapas framgångsrika team*. Göteborg: IHM Förlag AB.

aspekter och förhållanden som alla anses ha stor betydelse. Vad som är ett framgångsrikt team beror på ur vilket perspektiv man studerar teamet och vilket syfte teamet har.⁶⁰

3.5 Framgångsrika team

”Teamet bör tidigt och medvetet välja och utforma en kommunikationsstruktur som anpassas till uppgiftens krav”⁶¹

Följande modell visar viktiga kännetecken hos ett framgångsrikt team⁶²:



Figur 2 – Kännetecken hos ett framgångsrikt team
(Källa: Biech, et al (2001))

Den understa raden är grunden till det framgångsrika teamet. *Klara, avgränsade mål* är viktiga för att medlemmarna ska förstå meningen och visionen med teamet. Alla måste sträva åt samma håll och veta om vilket som är slutmålet. Klara mål gör det lättare för medlemmarna att arbeta tillsammans och därmed att bli framgångsrika. De gör teamen till en enhet som inte är individuella och de skapar en känsla av att äga något.⁶³

Med *avgränsade roller* menas inte bara att alla medlemmar vet vilka arbetsuppgifter som är deras utan att vi känner igen individers talanger och öppnar expertisen hos varje individ. Klara, avgränsade roller kan hjälpa medlemmarna i teamet att förstå varför de är ett team. Medlemmarna kan oftast klara av konflikter genom att identifiera, klargöra och samtycka om deras individuella ansvar så att samtliga kan få en klar förståelse för hur de ska nå teamets gemensamma mål⁶⁴.

Öppen och klar kommunikation är mycket viktigt och kanske den mest avgörande för ett framgångsrikt team. Dålig kommunikation eller brist på kommunikationsförmåga leder till alla sorters olika problem. Bra kommunikation är nyckeln för att hålla ett team informerat, fokuserat och på väg framåt. Som medlem i ett team måste man känna att man kan uttrycka deras tankar och åsikter. Men det gälle inte bara att vi ska kunna tala och uttrycka oss, vi

⁶⁰ Belbin, M. (1993) *Management Teams – så skapas framgångsrika team*. Göteborg: IHM Förlag AB.

⁶¹ Jern. (1998)

⁶² Biech, et al. (2001)

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

måste även kunna lyssna. De flesta av oss skulle öka kommunikationen genom att börja lyssna på andra människor med hela sinnet och att vänta tills hela meddelandet är sagt innan man drar några slutsatser. Att öka kommunikationen mellan teamets medlemmar kan öka förtroendet i teamet, minska problem och bygga hälsosamma relationer mellan medlemmarna⁶⁵. Kommunikationsmönster etableras mycket snabbt när grupper bildas och är sedan svåra att förändra. Det påverkar ledarskapet, gruppmoral, problemlösningseffektivitet och arbetsmoral.⁶⁶

Ett *besluts förfarande* är *effektivt* när ett team är medveten om och använder många olika metoder för att nå fram till ett beslut. Medlemmarna i teamet ska diskutera den metod de vill använda och ska använda verktyg för att assistera dem. Effektiv besluts förfarande är väsentligt för ett teams framsteg. Team som till exempel är tillfrågade för att lösa ett problem ska också ha styrkan och makten att implementera lösningar. Team som väljer rätt besluts metod vid rätt tillfälle vinner både tid och tar oftast det rätta beslutet⁶⁷.

Det finns ett flertal faktorer som man bör ta hänsyn till när man strävar efter att bygga ett framgångsrikt team. Det gäller att förhålla sig till dessa. På vilket sätt detta görs, beror bland annat på i vilket syfte man bygger ett team, vilken uppgift teamet ska lösa och hur många medlemmar teamet ska ha.⁶⁸ Ett framgångsrikt team har en proffsig inställning till teamarbete, och även när de utvecklar sitt samarbete sinsemellan har de fokus på uppgiften. Där finns också glädje och humor. Det finns nästan inga team som fungerar bra och som samtidigt har tråkigt.⁶⁹

3.6 Ledarskap och team

”Teamets ledarskap bör utformas i relation till graden av situationskontroll, till teamets utvecklingsnivå, till teammålen och till de leddas acceptans av ledaren.”⁷⁰

Styrning och ledning är något som måste finnas i varje företag, litet eller stort och också i det egna sättet att agera, det är många författare överens om.⁷¹ Ett team kan exempelvis lätt bli ”nedsutten” och anpassad, om ledarskapet är otillräckligt. Man talar idag allt mer om behovet av flexibilitet och att ledare ska vara ”närvarande”. Det betyder inte att ledaren ska vara med i teamet hela tiden, utan vikten av att bedöma olika situationer och välja vilken styrning som behövs vid rätt tillfälle.⁷² Den bästa sortens ledare förstår dessutom hur team utvecklas och hur man bäst stödjer dem i deras naturliga utveckling.⁷³

⁶⁵ Biech, et al. (2001)

⁶⁶ Jern. (1998)

⁶⁷ Biech, et al. (2001)

⁶⁸ Lind et al. (1997)

⁶⁹ Lagercrantz, et al. (97-06-05)

⁷⁰ Jern. (1998)

⁷¹ Bland annat Leigh, et al. (2002)

⁷² Börjeson. (2001)

⁷³ Leigh, et al. (2002)

Som ledare måste man ta täten genom att skapa en positiv och teamorienterad miljö. Detta innebär mycket mer saker än att sätta ihop en grupp och sedan kalla dem för ett team. Ledaren måste vända den kunskap, talang och ansträngning som varje individ bidrar med till en kollektiv kraft.⁷⁴

En ledare över ett team måste ha en uppsyn som strävar mot teamarbete och samarbete. De måste exempelvis se till att skapa en atmosfär som inte är konkurrenskraftig, skapa förtroende i teamet, tänka förnuftigt och sporra medlemmarna att ta så mycket ansvar som de kan hantera.⁷⁵ Teamledarens jobb är att uppmuntra medarbetarna att försöka nå förtroendet hos andra i teamet och sen visa dem hur detta kan resultera i större deltagande, högre kreativitet, högre tillfredställande och bättre utförande.⁷⁶ Om det finns någonting som skulle kunna ses som ett universellt budskap bakom förslag till hur man leder och inspirerar team, så är det betydelsen av att försöka förstå teamet och att fortsätta lära och experimentera.⁷⁷

3.6.1 Mål

”Teamet bör sträva efter att utveckla tydliga mål, som kan förändras i takt med att gruppen utvecklas och omvärlden förändras.”⁷⁸

Ledare i hela världen lider av samma svaghet, nämligen motviljan mot eller kanske oförmågan att hjälpa sina team ställa upp tydliga och uppmuntrande mål. Ett verkligt prov på en ledares effektivitet är inte om vederbörande ser till att målformulering sker, utan om han eller hon ser till att målen blir positiva och inspirerande. Teamledaren har ansvaret för att hjälpa teamet att ställa mål men de är ofta osäkra på hur de ska göra för att ange mål som är tillräckligt tydliga och som får människor att känna motivation. Syftet med att ha tydliga mål är att försäkra sig om att människor vet vad teamet strävar efter, att väcka deras nyfikenhet, energi och talang.⁷⁹

Formella team bildas avsiktligt för att utföra bestämda uppgifter och när teamets syften inte längre existerar kommer den i idealfallet att upplösas eller omvandlas. Mål är inte en gång för alla givna, entydiga och neutrala: Mål tolkas av teamets medlemmar, olika mål kan komma i konflikt med varandra och det kan uppstå avvikelser mellan officiella mål och arbete som teamet faktiskt utför. Detta innebär att ett teams arbete med att formulera mål och enas om dem, respektive underordna sig givna mål, är en komplicerad process. Med oklara mål ökar risken för regression, irrationellt beteende och destruktiva konflikter i teamet.⁸⁰

⁷⁴ Messmer, M. *Encouraging teamwork in the workplace*. Washington: The National Public Accountant, Dec/Jan 2002/2003.

⁷⁵ McNerney. (1994)

⁷⁶ McKenna, P J & Maister, D H. *Building team trust*. Burlingame: Journal of Management Consulting Inc, Dec 2002.

⁷⁷ Leigh, et al. (2002)

⁷⁸ Jern. (1998)

⁷⁹ Leigh, et al. (2002)

⁸⁰ Jern. (1998)

Hur man formulerar målen är lika viktigt som målet i sig. Teamledaren underlättar för teamet om han förklarar målen genom att bryta ner dem i mer detaljerade aktiviteter. Eftersom målen ofta är det som teamet riktar in sig mot i stort, bör man normalt bara ha några få, kanske fem eller sex. Målen beskriver den riktning som teamet ska ta, det vill säga den ger svar på frågan; Vart är vi på väg?.⁸¹ Medarbetarna bör aktivt medverka vid målformuleringen. Det är viktigt att teamet få vara med vid utformandet och att ledaren lyssnar på teamets förslag till hur målen ska nås. När målen är satta, bör de göras allmänt tillgängliga och informera om dem även utanför teamet.⁸²

Problemet är att nästan alla team saknar klara mål. Företagsledningens, teamledarens och teammedlemmarnas största problem är i nämnd ordning tid, otydliga mål, otydlig ansvarsfördelning och dålig kommunikation. Det finns "team" som hållit på i uppåt fyra år men inte fungerar. Den viktigaste orsaken är ledningens oförmåga att berätta för sina anställda vilka mål företaget har. Då kan inga team heller skapa tydliga mål för sig själva.⁸³

Som ledare ska man tänka på att team är ett medel för att nå uppsatta mål, inte ett mål i sig.⁸⁴

3.7 Sammanfattning

Teamet som form för att lösa problem och arbeta tillsammans är ingen ny företeelse och idag finns det många definitioner på vad ett team är för något. Människor måste arbeta tillsammans för att utgöra ett team och de inblandade medarbetarna ska vara beroende av eller kopplade till varandra. Det mest grundläggande för ett team är att dess medlemmar har ett eller flera gemensamma mål. Team kännetecknas också av att medlemmarna tar ett gemensamt ansvar för gruppens prestationer och resultat. Medlemmarna måste även komplettera varandra på något sätt. Ett team ska inte vara för stort och i praktiken är den ideala storleken fem till nio personer men varje enskilt fall måste fastställa vilken teamstorlek som är mest ändamålsenlig. Man ska dock utgå ifrån att minsta nödvändiga teamstorlek är den bästa.

Flera faktorer ligger bakom det stora intresset med team. Några av dessa faktorer är kraven på allt större effektivitet, lägre produktionskostnader och den snabba teknikutvecklingen. Motiven till att genomföra team kan även vara att de anställda ska utföra bättre prestationer och därigenom höja kvalitet och produktivitet. Team behövs också på grund av den egna otillräckligheten, enligt några källor.

Fördelar som man kan nå med hjälp av team är till exempel att alla är med i processen, delad information menas med ökad inläring, ökad möjlighet att ta sikte på individuella styrkor etc. Team innebär även vissa nackdelar för företagen. På grund av okunskap används teamet till exempel ibland till fel syfte och de presterar inte som ett team bör. Människor som arbetar med andra människor kan råka ut för grupphenomen, som till exempel grupptänkande och "dubbelkommunikation". Andra nackdelar kan vara att det kräver mer tid, personliga konflikter kan förstoras, det kräver att individer ger mer av sig själva etc.

⁸¹ Leigh, et al. (2002)

⁸² Ibid.

⁸³ Lagercrantz, et al. (97-06-05)

⁸⁴ Bergstedt J. *Gör team av din grupp*. Chef, 02-02-20

Ett teams möjlighet att bli högpresterande i framtiden hänger på 1) inre förutsättningar, 2) yttre förutsättningar, 3) individen och 4) teamledaren. Alla är precis lika viktiga. Studier har visat att tre grundförutsättningar måste vara uppfyllda för att team ska bli effektiva:

- Team måste veta vad de förväntas åstadkomma och ges klara uppgifter att lösa.
- Team måste arbeta med meningsfulla uppgifter så att teammedlemmar blir motiverade och, i kraft av sin motivation, effektiva.
- Teamets medlemmar måste kunna fungera som ett team.

Det tar väldigt lång tid att skapa ett bra team men det går genom att förbättra gruppens interpersonella processer, det vill säga teamträning och grupputveckling och genom att skapa så kallade rollbalanserade team, vilket betyder att man ser till att olika roller kompletterar teamet.

Man bör ta hänsyn till flera faktorer när man strävar efter att bygga ett framgångsrikt team. Vad som är menas med framgångsrikt beror på ur vilket perspektiv man studerar teamet och vilket syfte teamet har. Grunden bygger i alla fall på är klara och avgränsade roller, öppen och klar kommunikation samt effektivt besluts förfarande. Ett framgångsrikt team har en proffsig inställning till teamarbete, och även när de utvecklar sitt samarbete sinsemellan har de fokus på uppgiften.

Styrning och ledning är något som måste finnas i varje företag, litet eller stort och också i det egna sättet att agera, det är många författare överens om. Som ledare måste man ta täten genom att skapa en positiv och teamorienterad miljö. Det innebär mycket mer saker än att sätta ihop en grupp och sedan kalla dem för ett team. Ledaren måste vända den kunskap, talang och ansträngning som varje individ bidrar med till en kollektiv kraft.

En ledare över ett team måste ha en uppsyn som strävar mot teamarbete och samarbete. Om det finns någonting som skulle kunna ses som ett universellt budskap bakom förslag till hur man leder och inspirerar team, så är det betydelsen av att försöka förstå teamet och att fortsätta lära och experimentera.

Teamledaren har ansvaret för att hjälpa teamet att sätta mål men de är ofta osäkra på hur de ska göra för att ange mål som är tillräckligt tydliga och som får människor att känna motivation. Syftet med att ha tydliga mål är att försäkra sig om att människor vet vad teamet strävar efter, att väcka deras nyfikenhet, energi och talang. Hur man formulerar målen är lika viktigt som målet i sig. Eftersom målen ofta är det som teamet riktar in sig mot i stort, bör man normalt bara ha några få. Medarbetarna bör aktivt medverka vid målformuleringen.

Problemet är att nästan alla team saknar klara mål. Företagsledningens, teamledarens och teammedlemmarnas största problem är i nämnd ordning tid, otydliga mål, otydlig ansvarsfördelning och dålig kommunikation.

I min undersökning kommer jag ställa frågor om samtliga av de delar jag gått igenom i teoridelen till intervjupersonerna för att sedan dra olika slutsatser. De viktigaste och mest intressanta delarna i teoriavsnittet har jag formulerat till hypoteser som jag utvärderar med



hjälp av frågorna som finns i Bilaga 1 och Bilaga 2. Jag har inte underlag för en formell hypotestest, utan jag värderar om det finns belägg i mitt material för respektive hypotes. Det som ges är därmed bara en indikation på att det kan vara sant.

Hypoteser som ska undersökas:

H1: "Definitionen av ett team är många. I någon mening stämmer alla."

H2: "Personer som samarbetar i team intar vissa roller."

H3: "Ett team med 5 till 9 medarbetare är mest idealt."

H4: "Företag inför team för att bland annat öka den organisatoriska effektiviteten."

H5: "När ett team fungerar skapas ett personligt mervärde."

H6: "Teambildning i stort för med sig en serie nackdelar."

H7: "Kommunikation i teamet är en viktig komponent för framgång."

H8: "Genom att förbättra de interpersonella relationerna i teamet kan känslan av gemenskap, delaktighet och samhörighet uppstå."

H9: "Ledarens roll är framförallt att skapa förtroende inom gruppen."

H10: "Nästan alla team saknar klara och tydliga mål."

4 Inför undersökning

4.1 Val av metod

Uppsatsens syfte är explorativt, det vill säga utforskande, vilket innebär att fallstudier har varit en lämplig metod. Fallstudier innebär att endast ett fåtal fall undersöks, men i gengäld mer detaljerat och i flera dimensioner.⁸⁵ Fallstudier och förståelse syfte innebär att metoden är kvalitativ och lämplig då undersökningen syftar till att förstå samband mellan begrepp samt deras betydelse för varandra. Den kvalitativa metoden vill skapa en djupare förståelse av det studerade problemområdet, och dess samband med helheten, genom olika typer av datainsamling.⁸⁶ Fokus och intresse i den kvalitativa metoden ligger på att beskriva hur världen uppfattas. Sedan analyseras individer och grupper i syftet att försöka förstå dem med utgångspunkt från de själva.⁸⁷

4.1.1 Intervjumetod

Som datainsamlingsmetod valdes semistandardiserade, det vill säga halvstrukturerade, intervjuer. Det innebär att en del frågor och deras ordning är bestämda på förhand men att ordningen kan ändras och frågor kan tillkomma eller försvinna. Det viktiga är att intervjun täcker informationsbehovet. Intervjuerna är fria eller öppna, det vill säga informationsorienterade och personorienterade då respondenten stimuleras till att utveckla sina egna frågor och tankar då det inte existerar några svarsalternativ.⁸⁸ Intervjun i den kvalitativa metoden innebär att försöka komma åt den intervjuades tankeinhåll genom att frågor som har till uppgift att upptäcka, blottlägga och förstå, inte främst tydliggöra som i den kvantitativa metoden.⁸⁹

Intervjun är tidskrävande, vilket kan vara en nackdel, vid annan metod kunde fler fall ha undersökts samt vara lättare att passa in i företagets tidsramar. Generaliserbarheten är inte helt lätt vid intervjumetoden. Urval måste göras och vem som tas med ger skillnad i materialet. Intervjuobjektet kan även påverkas av intervjuaren. Fördelar med en semistrukturerad och öppen intervju är att språk, begreppskategorier och verklighetsdefinition kommer från intervjuobjektet. Intervjun är flexibel då följdfrågor och fördjupningar kan ske vid intressanta svar och oklarheter. Möjligheten att gå på djupet ökar således. Tvetydighet och inkonsekvenser hos respondenten upptäcks även lättare.⁹⁰

4.1.2 Urval

Den vitala skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod är att modellen för det kvantitativa urvalets syfte är att göra ett urval som är en modell av populationen, medan den kvalitativa modellen vill göra ett urval som innehåller så många olika slags kvaliteter som möjligt. Resultatet i den kvalitativa metoden är ett begrepp om företeelsen som studeras.

⁸⁵ Lundahl, U & Skäravad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Eneroth, B. (1994) *Hur mäter man "vackert"?*, Stockholm: Natur och kultur

⁹⁰ Ibid.

Urvalet bör då göras så att så många aspekter av företeelsen som möjligt kommer fram att begreppet täcker en så stor del som möjligt av denna företeelse. Slumpmässigt urval (statistiskt urval) är alltså inte så intressant då de vanligaste kvaliteterna skulle komma till uttryck och uppdrag, men kanske däremot inte de mer ovanliga.⁹¹

Till empirin i denna uppsats genomfördes intervjuer på tre olika företag inom samma industrigren. Då uppsatsens syfte är att ta reda på uppfattningar och förväntningar ur teammedarbetarens och ledningens perspektiv valde jag att intervjua dels en produktionsansvarig och dels en två medarbetare ur varje företag. Produktionsansvarige står ovanför och helt utanför teamet medan medarbetaren är en i teamet. Målet var att intervjua personer från dessa två nivåer för att se om det finns några likheter eller skillnader i svar. Urvalet av intervjupersoner gjordes alltså med tanke på vilken ställning personen har i företaget, men det var cheferna som valde ut intervjupersoner då dag för intervju bestämts. Urvalet var alltså även beroende av yttre omständigheter.

4.2 Företagen

4.2.1 HGL AB (Enhet Ronneby)

HGL startades redan 1886. Då var verksamheten tillverkning och reparation av skördetröskor i Karlskoga. 1943 tog Herbert Georg Larsson över och utvecklade verksamheten och dennes initialer blev företagets namn. Under större delen av 1900-talet växte företaget sakta men säkert. Först under 1990-talet började de växa rejält och verksamheten utvidgades med flera företag som idag kallas HGL-gruppen. HGL-gruppen består av moderbolaget HGL Int. AB och fyra svenska dotterbolag i Flen, Karlskoga och Ronneby. Dessutom ingår trading- och holdingbolaget HGL Hong Kong Ltd. och en ny fabrik i Kina, HGL Global China Ltd. Hela HGL-gruppen har 350 anställda och omsatte år 2001 470 miljoner kronor.

HGL Ronneby startades 1995 efter förvärv av företaget av ett tidigare dotterbolag till Ericsson. HGL Ronneby är ett produktionsföretag som tillverkar kretskort och förpackad elektronik, både för låg- och högvolym. De är ett renodlat outsourcingföretag inom teknik, elektronik och mekanik. Man tillverkar inga egna produkter utan fokuserar helt och hållet på uppdragsgivarens. HGL:s har kunder främst inom branscherna IT/telekom, bank, industri och medicin. De levererar idag produkter till ett 60-tal länder världen över.

4.2.2 Cetetherm AB (Enhet Ronneby)

Cetetherm grundades 1923 med ett starkt patent på nytänkande inom uppvärmning. Under de följande decennierna lanserades en lång rad nya patent och produkter med kunnande inom värme- och hetvattenteknik som bas. På 50-talet började fjärrvärmenäten byggas ut i Sverige. Systemen krävde, och kräver, avancerad kompetens inom värmeväxling och hetvattenteknik, vilket var en teknik som Cetetherm utvecklade tidigt och som på kort tid ledde till en marknadsledande position. Cetetherm Sverige är den del av Cetetherm-gruppen som ansvarar för den svenska tillverkningen samt för försäljning och marknadsföring i Sverige, Norge, Danmark, Island, Holland och England

⁹¹ Eneroth. (1994)

I mitten på 50-talet flyttade Cetetherm till Ronneby där huvudkontor och tillverkningsenheten finns. Teknologin som växer fram på laboratorium och utvecklingsavdelningar appliceras och anpassas till alla marknader. Egen tillverkning av värmepumpar och varmvattenberedare ger en flexibel bas till att både följa och driva marknadsutvecklingen i de produktsegment de verkar inom.

4.2.3 Sommer Tarkett AB (Enhet Ronneby)

Ursprunget till Sommer bildades 1887. Företaget har sitt ursprung i tre olika företag; Balatum, Rieber & Son och Sommer Allibert. Sommer AB bildades 1993. Tarketts har sitt ursprung i den skånska träindustrin och grundades i Malmö 1886.

I slutet av 1997 bildades Tarkett Sommer AG genom sammanslagning av Tarkett AG och Sommer Alliberts golvdivision. Huvudkontor och företagsledning finns idag i Frankenthal, Tyskland. Koncernen har drygt 7 000 anställda i över 50 länder. Produkterna tillverkas på 26 fabriker i 10 länder och omsättningen år 2002 var 1,4 billion euro. I Sverige marknadsförs och säljs företagets produkter genom Tarkett Sommer Försäljnings AB.

På 1950-talet byggdes fabriken i Ronneby och här gör man plastmattor till offentlig verksamhet.

4.3 Genomförande av intervju

Intervjuerna med teammedarbetare och chefer genomfördes på respektive företag. Bandspelare användes i alla fallen, samt kompletterande anteckningar. Frågorna framfördes muntligen och varje intervju tog mellan 20 och 60 minuter.

5. Analys

I analysavsnittet är sammanfattningar av intervjuvaren från både produktionschefer och teammedarbetare sammanställda. Till dessa är teori knuten och reflektioner gjorda utifrån det. I varje delavsnitt går jag igenom de hypoteser jag sammanställde i teoriavsnittet. I slutet av kapitlet gör jag sedan en sammanfattning av dessa hypoteser. Detta arbete visar på ett arbetssätt som kan användas vid kartläggning av uppfattningar och förväntningar. Då jag bara koncentrerat mig på tre olika företag går det inte att hävda att det är så här i hela Sverige.

5.1 Sammanfattning av intervjuvar och koppling till teori

5.1.1 Definition av begreppet team

Liksom i litteraturen⁹² är definitionen på begreppet team olika även bland medarbetarna i de företagen jag besökte. Någon ansåg att ett team är ett arbetslag som drar åt samma håll medan någon annan tillade att det är viktigt att man tillhör något och att ingen hamnar utanför. Inom teamet ska medlemmarna ha de egenskaper som behövs för att sköta arbetsuppgiften och gärna bestå av olika personer som har olika egenskaper och kompetenser, vilket enligt Lind, et al betraktas som ett särdrag för ett team⁹³. Ett team är ett antal människor som tillsammans har fått förutsättningar och mål att följa och som kan utföra det på bästa sätt för teamet. Många av de intervjuade såg hela organisationen som ett team, eftersom ”alla måste samverka även om [de] inte jobbar samtidigt”⁹⁴. De såg team som helheten från kontoret ner till stationerna och till den färdiga produkten. Om man sammanställer samtliga svar, från samtliga intervjuade får man fram definitionen som Lind et al gör⁹⁵, och som hela denna uppsats följer. Det var dock ingen av de intervjuade som tog med alla delar.

H1: ”Definitionen av ett team är många. I någon mening stämmer alla” stämmer således ganska bra. Varje enskild individ har olika definitioner på begreppet men tillsammans sammanfaller de till en enhetlig.

5.1.2 Arbetsuppgifter och roller

Hur man delar upp arbetet mellan teammedlemmarna är ganska lika inom företagen. De uppmuntrar till rotation mellan arbetsuppgifterna inom teamet och att man ska vara så flexibel som möjligt. I ett företag berättar man att om man till exempel har utfört något tråkigt eller någonting som tar lång tid ska man istället få göra saker som är tvärt om. Därmed måste man lära sig alla de arbetsuppgifter som ingår i teamet. Detta berättar även andra medarbetare. Hur mycket man sen i praktiken roterar är beroende på det enskilda teamet men det blir allt vanligare, berättar någon. Än är det dock inte helt vedertaget. När man har arbetat en längre tid med varandra och man lärt känna varandra, vet man dock vilka starka sidor de andra har och då kan man utnyttja varandra på rätt sätt.

Medarbetarna är inte så beroende av varandra inom teamen, förutom till en viss del. Man flyttar runt på medarbetarna om det behövs i någon annan del av produktionen. De är inte helt låsta

⁹² Lind, et al. (1997)

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Intervju med Produktionschef, Tarkett Sommer AB, 03-05-13

⁹⁵ Lind, et al. (1997)

om en är borta då samtliga inom teamet kan göra alla arbetsuppgifterna. Man täcker för varandra om någon inte är där. På ett företag menar man dock att man är väldigt beroende av varandra eftersom arbetsuppgifterna är uppdelade i en lång kedja. Detta kräver att alla gör det de ska.

I alla team utförs arbetsuppgifterna sekventiellt, det vill säga först plockar man till exempel fram komponenten, sedan bockas, löds och packas den. Detta innebär dock inte att alla medarbetare i teamet står och väntar på varandra för att få göra sin arbetsuppgift utan de jobbar parallellt med varandra. Därmed kan man säga att teamen jag undersökte är rollintegrerade, vilket innebär att de under arbetets gång måste samspela med de andra medlemmarna i teamet samtidigt som de gör sitt eget jobb. Detta leder till höga krav på kommunikationsförmåga, omfattande samträning och en fungerande personkemi mellan teammedlemmarna⁹⁶.

Ledningen har lagt över mycket ansvar på teamen, det märks i mina intervjuer. Teamen får allihop ta egna beslut vad gäller den dagliga verksamheten, det vill säga vilka som gör vilket jobb och hur (eller om) de ska rotera. Meningen är att de ska bestämma så mycket som möjligt själva. Ett företag berättar till exempel att teammedarbetarna får ta helt egna beslut vad gäller ledighet upp till en dag. Om det är en förbättring på ett problem får de ta egna beslut så länge det inte kostar något och det inte påverkar produkten. Då måste de kunden eller produktionschefen godkänna.

Personer som samarbetar med andra människor tenderar att inta olika roller i form av olika egenskaper.⁹⁷ Samtliga av intervjuobjekten är överens om att detta stämmer. Belbin menar att alla människor är duktiga på olika saker och teamets effektivitet förutsätter rätt rollbalans i teamet.⁹⁸ Även här instämmer intervjupersonerna. Produktionscheferna berättar till exempel att vissa personer är mer lämpliga för kundkontakter, medan andra har mer fallenhet för kvalitetsuppföljningar eller underhåll. Vissa personer vill ha ordning och reda och vill att produktionen ska fungera, andra flyter bara med. Alla produktionschefer har däremot inte upplevt det som att någon mer tar för sig i teamet. I varje team finns minst en ansvarig som ansvarar för att allt fungerar. Denna bestäms av produktionschefen och teamet tillsammans i de teamen jag intervjuade. Det är meningen att denna individ ska skifta för att alla ska få vara chansen att testa. Eftersom ansvarig varierar är det alltid olika personer som märks. Ett företag menar dock att det alltid finns en ledare i varje team, även om han egentligen inte ska vara det. Att teamet bör sträva efter att koppla roller både till individers kompetens och till gruppens mål⁹⁹ är igenting man följer bland företagen. Ibland har de försökt att dela upp det lite för att få olika egenskaper i varje team så de kompletterar varandra men ofta sker det naturligt berättar de.

Detta visar på att hypotesen **H2: "Personer som samarbetar i team intar vissa roller"** ger ett mycket starkt belägg för att den är sann, då samtliga av intervjupersonerna samstämde i denna fråga.

⁹⁶ Lind, et al. (1997)

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Belbin. (1993)

⁹⁹ Jern. (1998)

5.1.3 När införde de team och hur stora är de?

Två av företagen införde teambaserad organisation i mitten av 90-talet och ett företag i början av 90-talet. De tre företagen har olika sätt att organisera resten av organisationen. Ett av dem har inte några team alls i den övriga organisationen eftersom man redan har små avdelningar, det andra har team på några andra ställen medan det tredje har det på alla ställen genom hela organisationen. Endast ett företag har haft team under hela sin verksamma tid, medan de andra har hållit på längre och infört det senare. Företagen håller de flesta teamen i den storleken som är idealt, det vill säga mellan fem och nio personer.¹⁰⁰ Den storleken uppfattas som den mest lämplig. Om det blir fler deltagare kan det bli för tungt och det blir för många viljor. Vid större team finns dessutom risken att någon inte känner sig delaktig och teamet får svårare att samverka. Då finns det också nästan alltid en mer utpekad ledare som bestämmer vad alla de andra gör. I den här storleken tar alla alltid några beslut. Samtidigt poängterar produktionscheferna vid intervjun att storleken hos de olika teamen beror på hur många arbetsuppgifter som finns inom en viss station. De håller därmed med Lind, et al och menar att varje enskilt fall ska bestämma vilken teamstorlek som är den mest ändamålsenliga¹⁰¹. Det finns team som är 3-4 stycken och enda upp till 13 medarbetare. Bemanning är viktigt¹⁰² och teamen verkar varken överbemannade eller underbemannade utan fungerar bra i storlek.

Min hypotes **H3: ”Ett team med 5 till 9 medarbetare är mest idealt”** är relativt accepterat, enligt min undersökning, då man anser att denna storlek är den mest ändamålsenliga. Samtidigt måste dock varje enskilt fall bestämma vilken teamstorlek som är bäst för uppgiften.

5.1.4 Varför team?

Lägre produktionskostnader med ”slimmade” organisationer är en anledning till varför företag inför team.¹⁰³ Alla produktionscheferna berättade att de har tagit bort mellanchefer och arbetsledare för att istället satsa på team. Även om det inte menades vara huvudsyftet med införandet är det ändå en följd av det. Ett företag menar till exempel att anledningen till varför de valde att starta team var för att få ner den administrativa delen för att få så kort ledtid och så kort genomloppstid som möjligt. Istället för att produktionsplaneraren ska ta emot ordern ska teamet ta emot den själva och se till att det blir gjort.

Organisatorisk effektivitet är en annan anledning till team¹⁰⁴, vilket framför allt ett företag framhåller som viktigt. Om alla som arbetar med processen är involverade är det mer troligt att inte vissa steg missas¹⁰⁵.

”Vi ska producera så mycket som möjligt och producera rätt saker, i rätt kvantitet, i rätt kvalitet och då gäller det att vi har bra team som kan jobba tillsammans och hjälpa varandra och upptäcka fel och brister som kan bli.”¹⁰⁶

¹⁰⁰ Lind, et al. (1997)

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Jern. (1998)

¹⁰³ Lindholm, et al. (1998)

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Biech, et al. (2001)

¹⁰⁶ Intervju med Produktionschef, Tarkett Sommer AB, 03-05-13

Intressant är ett endast ett företag framhåller att de vill ha en mer engagerad personal och få personalen att ta mer ansvar. Organisationen har därmed haft teamen som motiv att främja de anställda att utföra bättre prestationer och därigenom höja kvalitet och produktivitet, vilket Lind, et al berättar om¹⁰⁷. Resten av företagen har som främsta mål att minska kostnader.

H4: ”Företag inför team för att bland annat öka den organisatoriska effektiviteten” har jag således relativt acceptabelt belägg för, i och med att i stort sätt alla har det med i sina beräkningar, även om företagen även framhåller andra aspekter.

Jag frågade teammedarbetarna varför de tror att företaget har upprättat team. Några tror det beror på att de vill att det ska vara mer självständigt och att varje medlem ska känna mer ansvar för arbetet och produkten. Teamarbete kan därmed innebära en personlig utveckling som både hjälper organisationen och individen att växa.¹⁰⁸ Teammedarbetarna håller med Lind, et al att den egna otillräckligheten är en annan orsak till team¹⁰⁹. En människa kan inte göra allt samtidigt. Det går inte att jobba enskilt säger en teammedlem, för det skulle innebära att någon får stå och vänta flera dagar på att få göra sin arbetsuppgift, till exempel packa. Imitation ansågs också som en anledning, det vill säga man ser på andra företag som inför team att det fungerar och därför vill man testa själv. Om man tänker efter så har alla företag i min undersökning i stort sätt upprättat team samtidigt, så det kanske ”låg i tiden”.

Det finns ingen av teammedarbetarna som inte uppfattar begreppet team som något bra och positivt. Det uppfattas som positivt att få vara med och besluta och att ha mer överblick över vad som händer på företaget. Dessutom hjälper man varandra på ett annat sätt idag, det är större frihet och många uppfattar det som roligt att ha företagens förtroende. Detta resonemang stämmer med McNerneys uppfattning om att en av ledarens främsta uppgifter är att se till att skapa förtroende och att sporra medlemmarna till att ta så mycket ansvar som de kan hantera.¹¹⁰ Produktionscheferna trodde också de att medarbetarna uppfattade team som positivt, i alla fall i det stora hela. De berättar att de får ganska mycket respons från medarbetarna genom bland annat utvecklingssamtal och möten och då har det framkommit att medarbetarna tycker det är ett positivt arbetssätt. De tror heller inte det är någon som vill gå tillbaka till det gamla sättet utan man vill snarare utvidga sig inom det. En nästan gemensam kommentar är:

”Säkert 80-90 % tycker det är ett jättebra arbetssätt och vill inte ha det på något annat sätt.”¹¹¹

På ett företag tror man dock att det är lite både och med hur teammedarbetarna uppfattar begreppet, och menar att det alltid finns några som känner stor trygghet i det gamla systemet i att ha en arbetsledare som innebar att man blev tillsagd vad man skulle göra. Detta håller även andra företag med om. Det kan vara svårt att få med sig samtliga i organisationen.

¹⁰⁷ Lindholm, et al. (1998)

¹⁰⁸ Biech, et al. (2001)

¹⁰⁹ Lind, et al. (1997)

¹¹⁰ McNerney. (1994)

¹¹¹ Bland annat Intervju med Produktionschef, Tarkett Sommer AB, 03-05-13

5.1.5 Fördelar

Fördelarna med team är många och de allra flesta fördelar som litteraturen tar upp¹¹² finns representerade även i min undersökning. Produktionscheferna framhåller faktorer som att den administrativa delen har minskat (att man har nått upp till förväntningarna). Man kan lösa problem lättare eftersom man vågar ta upp saker och ting lättare och på ett bättre sätt. Det är lättare att få fler personer att jobba mot de uppsatta målen. Man kan diskutera saker med flera och kan därmed se saker från olika håll och då är det lättare att få en överblick över det hela. Personalen tar ett kliv upp och blir engagerade och lär sig mer. De tar mer eget ansvar, vilket leder till att de gör ett bättre arbete och en bättre laginsats. Då människan får ett förtroende och kan visa att man kan ta tillvara på den kan företaget vinna mycket på det.

Medarbetarna är inne på samma spår och nämner faktorer som att det är lättare att täcka upp med kompetens så att det inte står och faller med en enda person som det var förr. Det är större rörlighet på stationerna och det innebär bland annat att alla har möjlighet att växa som människa. Teamarbete hjälper människor att förstå varandras arbeten och det kan resultera i att man är mer villig att hjälpa varandra¹¹³, vilket många av teammedarbetarna framhåller som viktigt. Att man hjälper varandra leder till att alla känner sig mer delaktiga i arbetet och därmed blir det enklare att arbeta. Endast en person tror att samma stämning inte skulle kunna finnas utan team och menar att man lär känna varandra med ens för och nackdelar på ett bra sätt. De andra tror inte det har med teamet i sig att göra hur bra stämning det blir utan hur tätt man arbetar i övrigt. Däremot menade man att teamet har en fördel eftersom de ofta är mindre grupper. Därmed kan en bra stämning infinna sig. ”Ju fler man är i ett företag, ju bättre är det att dela upp i team”, säger en av medarbetarna.¹¹⁴

Det finns ingen av teammedarbetarna i min undersökning som har arbetat i team innan, i alla fall inte på samma sätt som nu och lika utpräglat. I grupper har däremot alla arbetat tidigare. Skillnaden på att arbeta i ett väl avgränsat team tycker de skiljer sig. Det blir mer fokuserat på just teamet och på medlemmarna i det. Förut var det det enskilda arbetet som gällde och alla andra brydde man sig inte om. Nu ligger kraven på hela teamet istället för på den enskilda individen, vilket inte uppfattas som lika jobbigt. Någon säger att det är mycket roligare att arbeta i team. Man tar mer ansvar och är mer delaktig och det gör att man känner man större tillhörighet. Lind, et al menar att när team fungerar som bäst skapar teamet ett mervärde och teamtillhörigheten gör att den individuella insatsen får en högre utväxling¹¹⁵, vilket vi ser argument på här. ”Det är ju mitt företag och ingen annans”, kommenterar en medarbetare.¹¹⁶

H5: ”När ett team fungerar skapas ett personligt mervärde.” kommenterades av många av mina intervjupersoner, därmed har jag mycket starkt belägg för att det är sant.

¹¹² Biech, et al. (2001)

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Intervju med Medarbetare, Cetetherm AB, 03-05-12

¹¹⁵ Lind, et al. (1997)

¹¹⁶ Intervju med Medarbetare, HGL AB, 03-05-13

5.1.6 Fallgropar med team

Det var svårare för intervjupersonerna att hitta några nackdelar med team. Många av dem som tas upp diskuteras även här i litteraturen¹¹⁷ men de är inte lika många som fördelarna. Vissa sa att de inte kom på några alls, vilket jag i och för sig tvivlar på. Övriga menade att i vissa lägen kan det missas i styrningen mellan teamen om de flyttas mellan dem och kommunikationen mellan teamen kan vara dålig. Grunden för problem i nästan alla organisationer är vanligtvis kommunikation.¹¹⁸ Någon menade att det finns en risk om man får in fel personer i ett team som drar iväg med det åt fel håll. Då kan det sluta fungera som det är tänkt. Det ligger stort ansvar på teamet och det gäller att de kan ta tillvara på detta på rätt sätt. Riskerna finns också att det finns de som man absolut inte vill ha med i teamet och man måste samtidigt jobba för att alla är delaktiga och med i gruppen.

H6: ”Teambildning i stort för med sig en serie nackdelar” har jag svagt belägg för att det är sant. Det är dock svårt att säga hur det egentligen är då många inte kunde hitta några nackdelar överhuvudtaget.

5.1.7 Förväntningar

De förväntningar som företaget hade när de införde team i produktionen går hand i hand med varför man valde att införa det. Att minska den administrativa delen är ett exempel, liksom att platta ner organisationen kraftigt. Ett företag berättar att de ville slippa hålla lagerdelen och därför ville man ha en så kort ledtid som möjligt och så kort genomloppstid som möjligt. Kostnadseffektivisering var förväntningarna även på ett annat företag, liksom försöket att slimma organisationen. På ett annat företag framhåller man däremot medarbetarna inne i företaget. Förväntningarna var att personerna skulle lyfta sig. Istället för att bara gå till jobbet och göra det man blev tillsagd utan att egentligen bry sig om, om man fick något gjort eller inte ska personalen känna att det här är ”vårt företag”. Man jobbar åt företaget för sin egen skull och inte för någon annans.

Företagsmässigt sätt har alla dessa förväntningar uppfyllts. Effektiviseringen har ökat från det ena året till det andra, den administrativa delen och den slimmade organisationen har blivit verklighet. Förväntningarna över personalen har även de uppnåtts. De flesta personer har faktiskt lyft sig. Men man tillägger dock att det alltid är några som inte tar hela steget och det är svårt att få dem med sig även om man försöker.

Teammedarbetarna själva hade olika förväntningar när teamen infördes, och de är lite annorlunda än företagets. De främsta förväntningarna som fanns var att det skulle bli bättre och lättare att jobba, att det ska veta lite vad alla gör, att hjälpas åt när och där det behövs och att det skulle bli bättre sammanhållning inom grupperna. Eftersom grupperna blev mindre var det större chans att det kunde bli mer lättsamt. Två medarbetare berättar att de inte hade några förväntningar alls till en början utan ”man fick ta det som det blev”. Flera var nästan motståndare i början och undrade hur det skulle gå. Man hade aldrig upplevt att något så nytt och modernt kan fungera alls. Man trodde snarare att det skulle hålla ett tag och sedan ramla ihop för att ingen underhåller det. Men det visade sig att det gick. De som var motståndare i

¹¹⁷ Biech, et al. (2001)

¹¹⁸ Ibid.

början, eller i alla fall inte hade några förväntningar över teamet kan man säga att dessa inte har uppfyllts, eftersom det blivit betydligt bättre än vad de förväntade sig. De som hade positiva tankar från början har fått sina bekräftade. En åsikt som många hade var till exempel att förut hade bara några få ett intressant jobb men nu uppfattar många fler att jobbet är intressant eftersom alla har möjlighet att byta med varandra. Dessutom menade man att jobbet är roligare och mer givande. En produktionschef berättar att han har hört att det finns de som inte tycker att förväntningarna har uppfyllts bland personalen men det var (tyvärr) inga jag kom i kontakt med.

Jag passade på att fråga teammedarbetarnas vad de tror företaget förväntar sig av dem som team. Rätt material, i rätt mängd, i rätt tid är en policy man går efter på ett företag och denna tror att det är det som förväntas av dem. Detta nämndes även av flera andra. De trodde även att de förväntade sig att produktionsledningen skulle kunna släppa ansvaret att behöva jaga och vakta att produkterna kommer ut i tid. Samtliga nämnda saker har teamen uppnått.

5.1.8 Framgångsrika team

Vad som gör ett team framgångsrikt har man lite olika uppfattningar om men i grunden handlar det om att alla ska kunna samarbeta. Man ska kunna ha lite skoj och lite allvar samtidigt och våga tala om för varandra vad man tycker. Produktionscheferna håller med Lagercrantz, det finns nästan inga team som fungerar bra om de samtidigt har tråkigt.¹¹⁹ Teamets kommunikation har ofta stor betydelse för dess effektivitet¹²⁰ och teamen i undersökningen verkar ha goda möjligheter att komma långt. Kommunikationen inom teamet anses som viktigt och det är bra om man har lite av samma värderingar vad gäller arbetslivet. Bra kommunikation innebär även att man kan komma med både positiv och negativ kritik. Att man känner och ger förtroende är väldigt viktigt tycker flera av de intervjupersonerna. För att ett team ska vara framgångsrikt tycker några det krävs att de är väl sammansatta med rätt sorts personer så att man får en grupp med olika kunskaper och egenskaper. Företagen håller därmed med att rätt rollbalans är viktigt¹²¹ med det uppfattas som väldigt svårt att få till. Medarbetarna i teamet måste fungera mentalt mot varandra, fungerar det inte mellan människorna går det inte alls. Det är även viktigt att man alltid hjälper varandra och det gäller att man får rätt mål och rätt förutsättningar för att lyckas. Ett team som lyckas mår man bra i och då är ingenting omöjligt. Teammedarbetarna är inne på samma spår som Lind, et al. När ett team fungerar som bäst skapar teamet ett mervärde och teamets resultat gör att den individuella insatsen får en högre utväxling. Tillsammans presterar alla mer¹²².

H7: ”Kommunikation i teamet är en viktig komponent för framgång” har jag starkt belägg för att den stämmer. Om man inte kommunicerar kan teamet inte bygga ett förtroende mellan varandra och vågar inte säga vad de tycker, vilket kan leda till att konflikter uppstår.

Även här ser vi att hypotesen **H5: ”När ett team fungerar skapas ett personligt mervärde”** får starkt belägg för att den är sann då många av intervjupersonerna kommenterar detta, eller liknande aspekter.

¹¹⁹ Lagercrantz, et al. (97-06-05)

¹²⁰ Lind, et al. (1997)

¹²¹ Belbin. (1993)

¹²² Lind, et al. (1997)

Alla företag har som mål att göra teamet framgångsrikt och de menar att det är en förutsättning för att lyckas eftersom alla då strävar åt samma håll och ingen mot det motsatta. Däremot är det många som säger att de inte arbetar med det dagligen utan menar att de borde lägga ner mer tid på det. I vissa fall har egentligen ingenting gjorts för att utveckla teamen. I de fallen berättar samtidigt teammedarbetarna att det är teamet själv som arbetar med det. De menar att de gör det dagligen genom att samarbeta, och genom att vara med i processen. I och med att produktionscheferna ger dem stort ansvar och frihet jobbar de med varandra hela tiden. De resonerar och diskuterar och får själva komma överens om arbetsupplägget. En intressant sak är att det i stort sätt bara är ett företag som utvärderar teammedlemmarnas utveckling och ser till att de inte stagnerar utan hela tiden går framåt, detta sker genom lönesamtalen och utvecklingssamtalen. Företagen har därmed inte gett några utbildningar i teambuilding, förutom i början, utan det är teamen själva som står för utvecklingen. Vissa av teammedarbetarna önskar sig dock mer utbildning gruppvis för att utveckla vad Lind, et al kallar för de interpersonella processerna. Detta betyder att det hela tiden gäller att sträva efter att utveckla grupprelationerna, förbättra samarbetet, träna förmågan att kommunicera och lyssna¹²³.

Hypotesen **H8: "Genom att förbättra de interpersonella relationerna i teamet kan känslan av gemenskap, delaktighet och samhörighet uppstå."** får i min undersökning relativt starkt belägg för att det är så. Teamen menar att de arbetar med detta när de samarbetar med varandra i deras dagliga aktivitet. Dock saknas det engagemang från företagen.

Utvärdering av teamen är ingenting som sker med jämna mellanrum. Däremot märkte jag att nästan alla företag "utvärderar" sina teammedlemmar, antingen genom utvecklingssamtal eller lönesamtal. En jämförelse hur mycket olika team producerar sker på ett företag och utifrån det vidtar man vissa åtgärder. Dock kan sägas att de inte har vidtagit några åtgärder på hela teamet utan på den person som varit ansvarig för den del av stationen som gått sämre. Ett företag gör ingenting alls, vilket är anmärkningsvärt eftersom man säger sig sträva efter framgångsrika team, och att det är det som är målet.

5.1.9 Produktionsledningens roll

Samtliga produktionschefer har samma svar på vilka uppgifter de har gentemot teamet. De är den sammanhållande länken som ser till att teamen får all den support som de behöver vad gäller till exempel underhåll, resurser, orderberedning, kunskap och utbildning. En av uppgifterna är även det ekonomiska ansvaret, det vill säga att se till att rätt saker blir gjorda och att pengarna läggs på rätt ställe. De är överens om att den här formen av ledarskap skiljer sig från "vanligt" ledarskap eftersom man inte går ut och pekar med hela handen. Teamen får själva tänka ut vad som behövs göras. Om de har ett problem försöker jag lägga tillbaka problemet på dem, säger en av produktionscheferna¹²⁴. Produktionscheferna håller med Börjeson, att det finns ett behov av flexibilitet och att ledare ska vara "närvarande" men inte med i gruppen hela tiden.¹²⁵ Någon menar att det gäller att vara vaken på förändringar, att

¹²³ Lind, et al. (1997)

¹²⁴ Intervju med Produktionschef, HGL AB, 03-05-13

¹²⁵ Börjeson. (2001)

man inte kan luta sig tillbaka och tro att allt fortsätter på samma sätt hela tiden. Med andra ord gäller det att bedöma olika situationer och välja vilken styrning som behövs vid rätt tillfälle.¹²⁶ En av produktionscheferna har inte jobbat med ledarskap innan han kom till företaget då han varit egen företagare innan och vill därför inte kommentera frågan.

H9: ”Ledarens roll är framförallt att skapa förtroende inom teamet” har jag svagt belägg för att det stämmer. Produktionscheferna framhåller att de mer är länken som ser till att teamet har de resurser som behövs. Förtroende tas upp på det sättet att teamen själva får tänka ut vad som behövs göras.

Samtliga teammedarbetare tycker att produktionsledningen stöttar dem bra i deras arbete och någon menar att det även ligger i deras intresse att se till att allt inte slutar fungera. Produktionsledningen ligger på samma nivå som medarbetarna, man vågar säga ifrån och jag får den uppfattningen att de kan resonera med dem när som helst.

5.1.9.1 Mål och visioner

Lagercrantz, et al menar att nästan alla team saknar klara mål.¹²⁷ Det stämmer inte på de företag jag undersökte. Däremot är det inte alla teamen som har ett gemensamt mål som är specifikt för just dem. På ett företag har till exempel hela produktionen stora gemensamma mål. I de övriga företagen har teamen olika mål beroende på exempelvis att teamen har utvecklats olika samt att kunderna kan ha olika krav. På samtliga företag är det framför allt produktionsmål som exempelvis leveranstid max 2 veckor som är uppsatta. I allmänhet beskriver målen den riktning som teamet ska ha¹²⁸, vilket stämmer bra överens med målen som finns hos teamen i min undersökning.

Vilka som sätter upp målen är i stort sätt desamma på alla företag, nämligen produktionschefen tillsammans med ledningen (processledningen i ett fall). Om teamet får vara med i processen är olika, vilket medarbetarna aktivt bör göra¹²⁹. I ett företag är det meningen att de ska få vara med men har inte varit det vid detta tillfälle. På ett annat företag får de inte vara med alls medan de på det tredje får vara med till en viss del och se om de tycker målen är rimliga.

En intressant kommentar kommer från den produktionschef som inte låter sina team vara med i processen med målformuleringen att de tycker det är svårt att definiera mål som når ut till teammedarbetarna. Han menar att i så fall måste teamet vara med i processen och även ta fram de siffror som ger resultatet med målen. Här ser vi tydligt varför Leigh, et al tycker det är viktigt med aktivt deltagande.¹³⁰ De andra företagen tycker inte det är svårt och en av dem och menar att det beror på att deras mål är så klara. Det är siffror som man kan mäta och följa upp nästan dagligen.

¹²⁶ Börjeson. (2001)

¹²⁷ Lagercrantz, et al. (97-05-13)

¹²⁸ Leigh, et al. (2002)

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Ibid.

Jag frågade om teammedarbetarna visste vilka målen var med teamet och det visste alla, vilket visar att företagen inte har några problem med oklara mål som Lagercrantz framhåller¹³¹. Det måste dock tilläggas att det är ganska stora mål som till exempel leveranssäkerhet 95 % på ett helt år. Målen finns att hitta på datorn, informationstavlan eller genom de möten som gruppen har tillsammans med produktionschefen. Därmed har även andra på företaget möjlighet att ta del av de olika teamens mål, vilket anses som en viktig aspekt hos vissa källor¹³². Under mötena går man också oftast igenom vilka mål och visioner som råder och dessa diskuteras sedan i teamet.

H10: ”Nästan all team saknar klara och tydliga mål” stämmer inte alls enligt min undersökning. Teammedarbetarna vet vilka målen är och vet vart de kan hitta dem.

5.1.9.2 Information och kommunikation

I alla de team jag intervjuade råder öppen stämning och man kommunicerar bra med varandra. En av teammedlemmarna poängterar dock att det finns de som är mindre bra på att kommunicera. Här kan vi se en av fallgröparna med team som inte diskuterades ovan. Att ge mer av sig själv som person kan vara svårt för många¹³³. För att kommunikationen ska fungera krävs att inga motsättningar finns mellan teammedlemmarna. En av medarbetarna säger att ”det fungerar bra när alla är på gott humör, det är alltid svårare att kommunicera med varandra då det är motgångar”¹³⁴. Han tillägger dock att informationen alltid sprids i teamet. Den person som är ansvarig för teamet för tillfället berättar alltid vad som säjs på möten och om de får annan information som är viktigt för dem. De olika mötena förses även med möjlighet för teamen att diskutera med varandra.

H7: ”Kommunikation i teamet är en viktig komponent för framgång” visar även här att jag har starkt belägg för att den stämmer. Om man inte kommunicerar kan teamet inte interagera med varandra och informationen sprids inte som det ska.

Jag blev fascinerad över hur väl kommunikationen mellan ledning och teamet var på ett av företagen. Förutom att det framhölls att dörrar aldrig är stängda, varken till tjänstemännen eller VD, har man många möten med olika delar av företaget. Produktionschef, ekonomichef, ägare och VD hjälper alla till att informera om de olika områdena för att alla ska veta vad som händer i företaget. Något som medarbetarna uppskattar mycket.

Möten är de sätt som ledningen når ut med sin information till medarbetarna, vilket gäller på alla ställen. Två företag hade dessutom en informationstavla ute i verkstadshallen där olika information kan hittas. En öppen stämning med öppna dörrar tyckte jag mig i övrigt se på alla företagen.. På ett företag sa dock en av teammedarbetarna att det kan vara lite från och till med kommunikationen mellan ledning och teamet. Det kan vara svårt att få ut klar information.

Att sättet att sprida information har förändrats i och med team är i stort sätt alla överens om och man menar att alla är mer informerade idag. All personal är mer medvetna om vad som

¹³¹ Jern. (1998)

¹³² Leigh, et al. (2002)

¹³³ Biech, et al. (2001)

¹³⁴ Intervju med Medarbetare, Cetetherm AB, 03-05-12

händer i företaget och det har blivit lättare att nå ut till *samtliga* teammedarbetare. En av produktionscheferna sa dock att även om informationen når ut till fler personer tror han inte det har så mycket med teamen att göra utan snarare i och med datorns intrång. I stort sätt all information finns att hämta där, vilket gäller för de andra företagen också.

5.2 Sammanfattning av hypotesutvärdering

Här nedan sammanfattar jag resultatet av min hypotesvärdering. Utvärderingen har gjorts så att ju fler av intervjupersonerna som har svarat liknande saker ju starkare belägg leder det till. I likhet gäller att ju färre som har sagt samma saker ju svagare belägg leder det till.

Hypotes	Inget belägg	Svagt belägg	Relativt accepterat belägg	Mycket starkt belägg
<i>H1: Definitionen av team är många. I någon mening stämmer alla.</i>			X	
<i>H2: "Personer som samarbetar i team intar vissa roller"</i>				X
<i>H3: "Ett team med 5 till 9 medarbetare är mest idealt"</i>			X	
<i>H4: "Företag inför team för att bland annat öka den organisatoriska effektiviteten"</i>			X	
<i>H5: "När ett team fungerar skapas ett mervärde."</i>				X
<i>H6: "Gruppbildning i stort för med sig en serie nackdelar"</i>		X		
<i>H7: "Kommunikationen i teamet är den viktigaste komponenten för framgång"</i>				X
<i>H8: "Genom att förbättra de interpersonella relationerna i teamet kan känslan av gemenskap, delaktighet och samhörighet uppstå."</i>			X	
<i>H9: "Ledarens roll är framförallt att skapa förtroende inom teamet"</i>		X		
<i>H10: "Nästan all team saknar klara och tydliga mål"</i>	X			

Figur 3 – Hypotesutvärdering
(Källa: Egen)

6. Slutsats

I detta avsnitt presenterar jag de slutsatser jag kommit fram till genom min undersökning samt diskuterar uppfyllandet av den inledande målformuleringen.

6.1 Varför inför företag team?

Anledningen till varför man inför team på de företag jag undersökte är bland annat för att få lägre kostnader. Det kan vara lägre produktionskostnader med ”slimmade” organisationer som styr eller att få ner de administrativa kostnaderna. De vill få så kort ledtid och så kort genomloppstid som möjligt och ett företag nämnde att de även ville få bort lagerdelen.

En annan anledning är för att nå organisatorisk effektivitet. Man vill få med alla medarbetare i processen med produkten och på så sätt få dem mer involverade i företaget. Tillsammans är det troligare att man inte missar ett steg och man har lättare att uppmärksamma eventuella fel och brister som kan uppstå. Genom att jobba tillsammans och att hjälpas åt kan man även bli effektivare eftersom en medarbetare inte behöver vänta med ”sin” arbetsuppgift. Man jobbar istället integrerat och kompletterar varandra.

Ett företag framhöll att engagerad personal är en anledning till team. Man uppmuntrar personalen att ta mer ansvar för att på så sätt få dem att utföra bättre prestationer som medför att kvaliteten och produktiviteten höjs. Genom att ge mer ansvar till teamet blir de mer självständiga och känner samtidigt större ansvar för produktionen. En engagerad personal tar ett kliv upp och lär sig samtidigt mer. Att tilldelas mer ansvar kan leda till ett bättre genomförande av arbetsuppgifterna och en bättre laginsats. Även här kan man alltså se att effektiviteten ökar.

Produktionscheferna tar upp olika fördelar med team och dessa kan även de anses vara anledningar till varför företag väljer att införa team. Visserligen visste de inte att team skulle leda till dessa fördelar när de införde dem, men det kan ändå stå som grund för genomförandet. Problem kan till exempel lösas lättare i och med att man vågar ta upp fler saker i mindre grupper på ett lättare och bättre sätt. Man kan även diskutera saker med flera och därmed se saker ur olika perspektiv. Det är då lättare att få en överblick över situationen. Det är dessutom lättare att få fler personer att jobba mot de uppsatta målen, eftersom informationen kan spridas mellan teammedlemmarna på ett mer effektivt sätt.

Även andra fördelar, som teammedarbetarna tar upp, kan ligga till grund för ett beslut rörande team. Det är lättare att täcka upp med kompetens så att det inte står och faller med en enda person. Teamarbete leder till att man hjälper varandra i större utsträckning och det i sin tur leder till att alla känner sig mer delaktiga i arbetet och det blir enklare att arbeta.

6.2 Hur uppfattas begreppet team?

Det finns ingen av teammedarbetarna som inte uppfattar begreppet team som något bra och positivt. Det uppfattas som positivt att få vara med och besluta och att ha mer överblick över vad som händer på företaget. Dessutom hjälper man varandra mycket, det är större frihet och många uppfattar det som roligt att ha företagets förtroende. Det finns inga av de medarbetare jag pratat med som vill gå tillbaka till det gamla sättet med arbetsledare och mindre insyn i

företaget utan man vill snarare utvidga sig inom området. Även produktionscheferna har fått den uppfattningen att teammedarbetarna trivs i systemet tack vare respons från dem.

Det är förstås inte alltid begreppet uppfattas som positivt. Jag kom inte i kontakt med några teammedarbetare själv som var av den uppfattningen men produktionscheferna berättade att det är svårt att få med sig alla i organisationen. Det alltid är några som känner stor trygghet i det gamla.

Produktionscheferna uppfattar också team som något positivt eftersom man kan få ut mycket mer av både teamet i sig och att man når framgång rent kostnadsmässigt. De hade svårt att ta fram nackdelar med team, vilket även det visar på att man har en positiv syn på begreppet.

6.3 Har förväntningarna uppfyllts?

De förväntningar som företagen hade när de införde team i produktionen går hand i hand med varför man valde att införa det. Kostandseffektivisering är den vanligaste förväntningen som de haft. Det gäller alltså att minska den administrativa delen eller minska produktionskostnader, liksom att platta ner organisationen kraftigt. Alla produktionscheferna berättade att de har tagit bort mellanchefer och arbetsledare för att istället satsa på team. Ett företag ville även slippa hålla lagerdelen och därför vill man ha en så kort ledtid som möjligt och så kort genomloppstid som möjligt.

Ett annat företag har även andra förväntningar över teamet och man framhåller medarbetarna inne i företaget. Förväntningarna var att personerna skulle lyfta sig. Istället för att bara gå till jobbet och göra det man blev tillsagd utan att egentligen bry sig om, om man fick något gjort eller inte, ska personalen känna att det här är "vårt företag". Man jobbar åt företaget för sin egen skull och inte för någon annans.

Företagsmässigt sätt har alla dessa förväntningar uppfyllts. Effektiviseringen har ökat från det ena året till det andra, den administrativa delen och den slimmade organisationen har blivit verklighet. Förväntningarna över personalen har även de uppnåtts. De flesta personer har faktiskt lyft sig. Men man tillägger dock att det alltid är några som inte tar hela steget och det är svårt att få dem med sig även om man försöker.

Teammedarbetarna i sin tur hade olika förväntningar när teamen infördes, och de är lite annorlunda än företagens. De främsta förväntningarna som fanns var att det skulle bli bättre och lättare att jobba, att de skulle veta lite vad alla gör, att hjälpas åt när och där det behövs och att det skulle bli bättre sammanhållning inom grupperna. Eftersom grupperna blev mindre var det större chans att det kunde bli mer lättsamt. Det var dock några som inte hade några förväntningar alls när företagen skulle införa team, i alla fall inte några positiva. De var istället av åsikten att "man får ta det som det blir". Flera var nästan motståndare i början och undrade hur det skulle gå. Man hade aldrig upplevt att något så nytt och modernt kan fungera alls och man förväntade sig att det skulle hålla ett tag och sedan ramla ihop för att ingen underhåller det.

Därmed kan man säga att de förväntningarna som fanns inte alltid har uppfyllts. De som var motståndare i början, eller inte hade några förväntningar över teamet har blivit positivt



Team – förväntningar och uppfattningar ur olika perspektiv

Therese Andersson

övertäckade att det fungerar. Situationen har blivit betydligt bättre än vad de förväntade sig. För andra har förväntningarna uppfyllts och det gäller de som hade positiva tankar från början. De har fått dessa tankar bekräftade. En åsikt som många hade var till exempel att förut hade bara några få ett intressant jobb. Nu uppfattar många fler att jobbet är det eftersom alla har möjlighet att byta uppgifter med varandra. Dessutom menade man att jobbet är roligare och mer givande. En produktionschef berättar att han har hört att det finns de som inte tycker att förväntningarna har uppfyllts bland personalen men det är, som tidigare sagt, tyvärr inga jag själv kom i kontakt med.

7. Diskussion

I detta avslutande kapitel diskuterar jag olika reflektioner jag haft under arbetets gång.

7.1 Svårigheter

Det svåra under arbetets gång har varit att själv veta när böcker och artiklar menar grupp, team eller lag. Eftersom en del böcker säger att det finns olikheter mellan dem vill man ju försöka hålla isär dessa under skrivandets gång. Det har då varit väldigt svårt eftersom en del inte bryr sig om vad som är vad utan kallar grupp för team ibland och lag för grupp ibland och så vidare.

Det har varit svårt att få tag på företag som varit villiga att ställa upp på mina intervjuer. Något jag blev mest förvånad över är hur *få* företag som har team i sina organisationer. Främst har dock nekandet berott på att man inte har haft tid eller på grund av svagt intresse. Därför tackar jag mina företag extra mycket för ett vänligt bemötande och för visat intresse!

I och med att jag inte hade någon kontroll över vilka teammedarbetare jag fick intervjua, utan det var produktionscheferna på respektive företag som valde ut dem, finns det möjlighet till vissa felkällor. Möjlighet finns att de intervjuade har förskönat sina svar för att få det att låta mer positivt. Man kan även ha diskuterat begreppet med varandra innan mötet, vilket kan ha lett till att den objektiva bilden har förskjutits. Jag har inga förbehåll för att det är så men det kan ändå kommenteras.

7.2 Vad kunde ha gjorts annorlunda?

Det hade varit roligt att intervjua fler företag för att kunna dra mer generella slutsatser om uppfattningar och förväntningar om team. Samtidigt har det varit tidspressande som det är.

Jag bestämde mig för att identifiera ett team och sedan utgå från det men nu när undersökningen är gjord tycker jag det skulle vara roligare att ha intervjua personer ur olika team för att se om det råder samma uppfattningar. Teammedarbetarna har många uppfattningar om andra team. Det kommenterades till exempel att de inte gör samma sak som dem eller tänker på annat sätt. Detta behandlar jag inte i uppsatsen eftersom jag inte har något belegg för det. Därmed kan många intressanta aspekter ha fallit bort.

7.3 Förslag till framtida uppsatser

De uppsatser jag har tittat på har alla handlat om team i produktionen. Det skulle vara intressant att undersöka hur man bär sig åt i andra delar av företag, till exempel i säljteam. Det skulle även vara intressant att undersöka hur man bär sig åt i den offentliga sektorn, det vill säga om det är vanligt med team där och i så fall hur man jobbar.

Andra delar inom teamområdet som skulle vara intressant att undersöka är hur man får olika personer med olika kompetens att samarbeta med varandra. Finns det ett optimalt sätt att skapa team och går det att tillämpa i verkligheten?

8. Källförteckning

8.1 Böcker

Belbin, Meredith. (1993) *Management Teams – så skapas framgångsrika team*. Göteborg: IHM Förlag AB.

Biech, Elaine, Editor. (2001) *The Pfeiffer book of Successful team-building tools*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Blake, Robert R et al. (1993) *Teamwork! Utveckla ledarskap och samverkan som gör gruppen framgångsrik*. Lund: Studentlitteratur.

Börjeson, Lena. (2001) *Utveckla teamet – en bok om grupper utveckling*. Huddinge: Tryck Kjellis offset.

Eneroth, Bo. (1994) *Hur mäter man "vackert"*. Stockholm: Natur och kultur.

Jern Stefan. (1998) *Grupper och gruppforskning FOG Samlingsvolym 1*. Linköping Universitet: Institutionen för pedagogik och psykologi.

Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo. (1997) *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.

Lindholm, Mikael, Projektledare. (1998) *Utbildningsreglemente för Försvarsmakten, Pedagogiska grunder*. Laholm: Trydells tryckeri.

Leigh, Andrew & Maynard, Michael. (2002) *Nya Att leda team*. Jönköping: Brain Books AB.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

8.2 Artiklar

Messmer, Max. *Encouraging teamwork in the workplace*. Washington: National Society of Public Accounts, Dec/Jan 2002/2003.

McDonald Michel J & Keys Bernard J. *The seven deadly sins of teambuilding*. Bradford: MCB UP Limited, 1996.

McKenna Patrick J & Maister David H. *Building team trust*. Burlingame: Journal of Management Consulting Inc, Dec 2002.

McNerney Donald J. *The "facts of life" for teambuilding*. New York: American Management Association, Dec 1994.

8.3 Tidningar

Bergstedt, Jane. *Gör team av din grupp*. Chef, 20 februari 2002.

Collberg, Britta. *Dagens gruppforskning är problemorienterad: Därför är det alltid strul med teamarbetet*. Personal och Ledarskap, nr 8, 2000



Lagercrantz, Agneta & Lundberg, Malin. *Nästan alla team saknar klara mål*. Svenska Dagbladet, 5 juni 1997.

Wallström, Martin. *Team som trivs fungerar bättre*. Computer Sweden, 25 oktober 2002.

8.4 Intervjuer

Jönsson, Per Jörgen Produktionschef. Cetetherm AB, 2003-05-12

Teammedarbetare. Cetetherm AB, 2003-05-12

Olsson, Hans Produktionschef. Tarkett Sommer AB, 2003-05-13

Teammedarbetare. Tarkett Sommer AB, 2003-05-13

Persson, Stefan Produktionschef. HGL AB, 2003-05-13

Teammedarbetare. HGL AB, 2003-05-13

8.5 Figurförteckning

Figur 1 – Skillnaden mellan grupp och team, Källa: Leigh, et al (2002)

Figur 2 – Kännetecknen hos ett framgångsrikt team, Källa: Biech, et al (2001)

Figur 3 – Hypotesutvärdering, Källa: Egen



Bilaga 1

Introduktion

Jag heter Therese Andersson och studerar på BTH. Nu håller jag på med mitt kandidatarbete i företagsekonomi som ska handla om team. Jag vill undersöka hur begreppet uppfattas ur ledningens respektive teammedarbetarnas perspektiv samt undersöka vilka förväntningar som fanns över teamen innan de infördes och om dessa har uppnåtts.

Frågor till Produktionschef

Företaget

1. Berätta lite allmänt om företaget. Hur arbetar ni?
2. Berätta om företagets organisatoriska uppbyggnad.

Grundläggande om team

3. Hur definierar du begreppet team? (Varför är teamet ett team?)
4. Varför har ni team?
5. När bestämde ni er för att starta team?
6. Har ni team på andra ställen i organisationen förutom produktionen? Varför/varför inte?
7. Har det alltid funnits team i denna organisation?
8. Vilka fördelar finner du med team?
9. Vilka nackdelar finner du med team?
10. Hur utförs arbetsuppgifterna inom teamet? Är de beroende av varandra inom teamet?
11. Vilken roll har teamet i beslutsfattandet? Får de ta beslut och i så fall vilka?
12. Vilka möjligheter har teamet att göra sig hörda?
13. Intar medlemmarna olika roller i teamet? Om ja, har detta skett naturligt eller har teamet skapats utefter dessa egenskaper?

Förväntningar

14. Vilka förväntningar hade ni när ni införde team?
15. Har dessa uppfyllts? Om nej, varför inte? Har ni vidtagit några åtgärder?
16. Hur tror du medarbetarna har sett på övergången till en teambaserad organisation?



17. Anser ni att ni stödjer medarbetarna när ni infört team i organisationen? Om ja, på vilket sätt?

18. Har ni fått någon respons från medarbetarna? Vad i så fall?

19. Utvärderar ni era team? Hur i så fall?

Ledarskapet och team

20. Vilka uppgifter har du gentemot teamet?

21. Skiljer det sig från "vanligt" ledarskap? I så fall, på vilket sätt?

Framgångsrika och effektiva team

22. Vad tycker du gör ett team framgångsrikt och effektivt?

23. Strävar ni efter att göra teamet framgångsrikt? Är det ert mål? Om ja, hur utvecklas teamet för att nå dit? Om nej, jobbar ni något för att utveckla teamet?

Storlek

24. Hur många medarbetare är det i varje team? Varför den storleken?

25. Varierar antalet medarbetare? Varför i så fall?

Information och kommunikation

26. Hur fungerar kommunikationen inom teamet?

27. Hur fungerar informationen mellan ledning och teamet?

28. Har sättet att sprida information förändrats sedan ni införde team?

Mål och visioner

29. Har medarbetarna i teamet något gemensamt mål? Vilka sätter upp dem? Är teamet med?

30. Tycker du det är svårt att definiera mål som når ut till teammedarbetarna?

31. Sprids informationen om mål och visioner till andra medarbetare än teamet?



Bilaga 2

Introduktion

Jag heter Therese Andersson och studerar på BTH. Nu håller jag på med mitt kandidatarbete i företagsekonomi som ska handla om team. Jag vill undersöka hur begreppet uppfattas ur ledningens respektive teammedarbetarnas perspektiv samt undersöka vilka förväntningar som fanns över team innan de infördes och om dessa har uppnåtts. Jag vill tacka för att du ställer upp.

Frågor till Medarbetare

Grundläggande om team

1. Vad är ett team för dig? Hur uppfattar du det begreppet (positivt, negativt)?
2. Hur arbetar ni i teamet? Hur delar ni upp arbetsuppgifterna?
3. Vilka fördelar finner du med team?
4. Vilka nackdelar finner du med team?
5. Varför tror du företaget har upprättat team?
6. Uppfattar du det som om ni har olika roller i teamet? Om ja, varför tror du det är så? Har dessa uppstått naturligt? Berätta om några roller som finns.

Förväntningar

7. Vilka förväntningar tror du ledningen har på er som team?
8. Vilka förväntningar hade du när företaget införde team?
9. Tycker du dessa förväntningarna har uppfyllts?
10. Har du alltid jobbat i team? Om nej, vilken skillnad ser du?
11. Känner du en speciell tillhörighet i teamet? Skulle samma stämning finnas utan ett team, tror du?

Ledarskapet och team

12. I hur hög grad tycker du att produktionsledningen stöttar i arbetet?
13. Finns det en formell ledare i ert team? Vem bestämmer det?



Framgångsrika och effektiva team

14. Vad tycker du gör ett team framgångsrikt?
15. Jobbar ni med att göra teamet framgångsrikt? Om ja, hur utvecklas teamet för att nå dit?

Information och kommunikation

16. Hur fungerar kommunikationen inom teamet?
17. Hur fungerar informationen mellan ledning och teamet?
18. Har sättet att sprida information förändrats något i och med teamet?

Mål och visioner

19. Vet du vilket målet är med teamet?
20. Går ni igenom mål och visioner osv gemensamt i gruppen?
21. Får ni vara med och utforma målen?