

# Team – lagarbete – i dagens arbetsliv

av Maria Åkerlund\*

*Hur arbetar jurister och organisationer med juridisk verksamhet? Traditionellt sett skulle nog många hävda att samarbetet är hierarkiskt uppbyggt där var och en har avgränsade roller och ett avgränsat individuellt ansvar. I denna artikel lyfter organisationskonsulten Maria Åkerlund fram vad forskning inom området teamarbete anger och de möjligheter som är förknippade med en ökad satsning på ”plattare” modeller med mer delegerade befogenheter och delegerat ansvar, där ett visst arbetslag – team – utgör kärnan. Forskningen kan vara av värde för advokatbyråer, domstolar, myndigheter och övriga arbetsplatser att beakta.*

## 1. Inledning

Vilken är den största utmaningen för företag och organisationer idag? Vilka stora förändringar ser världens företagsledare som avgörande i en nära framtid? Forskare på konsultföretaget Deloitte<sup>1</sup> ställde härom året frågan till 7 000 chefer över hela världen. Många svarade att det var övergången från en hierarkisk till en teambaserad organisation. Information sprids inte längre uppifrån och ned i en organisation, och viktig kunskap finns inte hierarkiskt fördelad i olika chefsled på samma sätt

---

\* Maria Åkerlund är legitimerad psykolog, organisationskonsult på Henrysson, Åkerlund & Sjöberg samt VD för GDQ Associates AB. Läs mer om team och teamutveckling i Teamutveckling i teori och praktik av Christian Jacobsson och Maria Åkerlund.

<sup>1</sup> Bersin, J., McDowell, T., Rahnema, A. & Van Durme, Y. (2017). The organization of the future: Arriving now. *Global Human Capital Trends*, 28.

som tidigare. Chefer är beroende av sina medarbetare som besitter de kunskaper som är nödvändiga för organisationens framgång. Ju mer kunskap en organisation har att hantera, desto fler behöver den fördelas över och ju fler som hanterar allt mindre andelar av kunskapsmassan, desto mer ömsesidigt beroende blir vi för att kunna använda samlad kunskap för problemlösning och innovation. Allt fler organisationer går mot en teambaserad organisationsstruktur och team förväntas i allt högre utsträckning lösa uppgifter och problem av avgörande betydelse för sina organisationer och samhället i stort.

Under mer än 60 år har forskare studerat team för att förstå de önskade och oönskade skeenden som växer fram när människor samlas för att lösa uppgifter och problem tillsammans. Denna artikel handlar om hur förändringar i samhället och arbetslivet kan komma att påverka teamarbete och hur organisationer kan stödja och utveckla sina team.

## 2. Vad är teamarbete?

### 2.1 Definitionen av team

I forskningslitteraturen återfinns mer eller mindre vedertagna definitioner av team. Arbetsgrupper motsvarar dessa definitioner i olika utsträckning. Forskare talar om ”riktiga team” respektive ”pseudoteam”.<sup>2</sup> Ett riktigt team kan definieras som två eller flera individer som har någon form av utbyte med varandra, verbalt och/eller på annat sätt, och ett eller flera gemensamma mål. Det har satts samman för att utföra uppgifter av betydelse för en organisation och dess medlemmar är ömsesidigt beroende av varandra, det vill säga måste samarbeta för att kunna lösa teamets uppgifter och nå de mål som organisationen håller dem ansvariga för.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> West, M.A. (2004). *Effective teamwork, practical lessons from organizational research*. Malden, MA: Blackwell.

<sup>3</sup> Argote, L. & McGrath, J.E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. I: C.L. Cooper & I.T. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 333–389). Chichester, UK: Wiley.; Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.; Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., McHugh, P.P., Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In: G.R. Ferris (red.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 14) (s. 253–305). Greenwich, CT: JAI Press.

I ett riktigt team bidrar varje medlem med unik kompetens och/eller kunskap och har eget ansvar för vissa delar. Uppgifterna i riktiga team är föränderliga, det vill säga de kräver kontinuerlig anpassning av teamet. Teamet ingår i en organisatorisk kontext med gränser och kopplingar till denna kontext, det vill säga det ska vara klart vilka medlemmar och uppgifter som hör till teamet respektive inte gör det, och det ska utbyta information, tjänster, produkter och resurser med den omgivande organisationen.<sup>4</sup> Riktiga team utvecklar också så kallad reflexivitet, dvs. förmågan och vanan att kontinuerligt reflektera över sina arbetsprocesser och sitt teamarbete och hur det går att förbättra.<sup>5</sup>

Ett pseudoteam är en grupp anställda som kallas för team men som inte förenas av ett gemensamt mål som förutsätter samarbete. Forskning har visat att medlemmar i pseudoteam upplever mindre engagemang och tillfredsställelse, begår fler misstag och är mindre effektiva än medlemmar i riktiga team. Forskning visar också att ju fler pseudoteam som till exempel en sjukvårdsorganisation har, desto fler misstag begås som kan skada patienterna eller personalen, desto mer våld riktar patienter och anhöriga mot personalen och desto lägre kvalitet håller vården.<sup>6</sup>

## 2.2 Teams mål

Mot bakgrund av denna definition av teamarbete drar forskare slutsatsen att uppgifter som lämpar sig för teamarbete:<sup>7</sup>

- är hela i bemärkelsen att de innefattar flera moment som leder till en hel slutprodukt,
- ställer krav på olika färdigheter som olika medlemmar kan inneha,
- gör samarbete, kommunikation och informationsdelning samt gemensamma beslut nödvändiga,
- inte kan utföras av en ensam person,
- har avgörande betydelse för organisationen,

<sup>4</sup> Se fotnot 3.

<sup>5</sup> Se fotnot 2.

<sup>6</sup> Woods, S.A. & West, M.A. (2010). *The psychology of work and organizations*. Andover, UK: South Western Cengage Learning.

<sup>7</sup> Se fotnot 6.

- ger tillfällen till lärande för medlemmarna och en möjlighet att utveckla uppgifterna, metoderna och målen,
- ger teamet ett visst mått av autonomi i hur det lägger upp sitt arbete för att lösa dem.

Uppgifter med dessa egenskaper ger information om medlemmarnas roller och om vilka metoder och arbetsprocesser teamet bör välja.

Teamforskare intresserar sig också för de tre mål man menar att team kan ha:<sup>8</sup>

- Att producera något som håller hög kvalitet och är efterfrågat av intressenterna.
- Att vara en bra och utvecklande miljö för medlemmarna.
- Att vara livskraftigt, det vill säga utöva attraktionskraft på medlemmarna och utveckla teamsamarbetet över tid.

Till dessa tre mål kan läggas:<sup>9</sup>

- Innovation, det vill säga förmågan att ta fram nya och bättre produkter och tjänster.
- Samarbete med andra team.

### 2.3 Teameffektivitet

Effektivitet kan definieras som en grupps förmåga att nå ovan nämnda mål. Team i arbetslivet har satts samman för att leverera något av värde för organisationen och dess intressenter. Detta mål är därför för dessa team överordnat. I andra sammanhang, som exempelvis för tränings- och utvecklingsgrupper (ledarutveckling, handledning e.t.c.) är målet att vara en utvecklande miljö för medlemmarna överordnat. Även för team i arbetslivet är det emellertid viktigt att team utgör en hälsosam arbetsmiljö som stimulerar medlemmarnas kreativitet och engagemang liksom att de utvecklas och blir alltmer effektiva.

Ett teams målluppfyllelse är avhängigt dess förmåga att koppla och anpassa medlemmarnas prestationer till förändringar i omvärlden. Organisationens och omvärldens krav driver på teamets anpassning och därmed utveckling mot allt högre komplexitet och effektivitet.

<sup>8</sup> Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. I: J. Lorsch (red.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>9</sup> Se fotnot 2.

Ett exempel är ett kirurgteam vars medlemmar har höggradigt specialiserade roller med unika mål och uppgifter som stödjer det gemensamma, överordnade målet. Varje medlems uppgift, liksom hela teamsamarbetets mål, struktur och natur, förändras i takt med att förutsättningarna under operationen förändras. Ett annat exempel är en välfungerande ledningsgrupp på hög organisatorisk nivå, som arbetar med en tydlig vision om hur den organisation den leder ska utvecklas. Arbetet kräver en hög medvetenhet om omvärlden och de förändringar som kan påverka organisationen i framtiden. Här har alla medlemmar tydliga och komplementära roller och det sker ett kontinuerligt samarbete i stora och avgörande frågor som har tydliga effekter på organisationen. Kopplingen till organisationens och andra intressenters krav är avgörande. Tydliga syften och mål är därför en av de mest avgörande framgångsfaktorerna för team.

Enligt vissa forskare<sup>10</sup> är riktiga team bäst (i jämförelse både med pseudoteam och individer) på att förverkliga strategier, utveckla och leverera produkter och tjänster snabbt och kostnadseffektivt, skapa lärande organisationer och driva förändring, kreativitet och innovation. Välfungerande team kommunicerar bättre, fattar bättre beslut, gör färre misstag, skapar större arbetstillfredsställelse, leder till lägre personalomsättning samt ökar säkerheten på arbetsplatsen.

### 3. Teams utveckling och effektivitet

#### 3.1 Teamprocesser och framväxande tillstånd

Det som medlemmarna i ett team gör för att lösa sina uppgifter och nå sina mål kallas för *teamprocesser*. Exempel på teamprocesser är samordning, samarbete och kommunikation och informationsdelning. Team *ingår i* den kontext som organisationen utgör och *utgör* kontext för sina medlemmar. Medlemmarnas agerande ger upphov till något som teamforskare kallar *framväxande tillstånd* på teamnivå såsom normer, kommunikationsmönster, emotionellt klimat samt gemensamma tanke modeller om uppgiften och arbetsprocesserna. Dessa framväxande

---

<sup>10</sup> Se fotnot 6.

tillstånd utgör kontext för medlemmarna och styr deras agerande.<sup>11</sup> Hur medlemmar i ett team agerar har alltså minst lika mycket att göra med den kontext som dessa framväxande tillstånd utgör som med medlemmarnas personlighet. För att förstå individernas agerande behöver vi förstå teamet som helhet.

Team-effektivitet växer fram i den kontext bestående av uppgifter och sociala relationer som team utgör, samtidigt som team är inbäddade i och påverkas av den större kontext som är organisationen. Teamets normer, gemensamma tankemodeller, kommunikationsmönster och emotionella klimat förändras successivt under det att teamet förvärvar nya färdigheter och anpassar sig till de föränderliga arbetskraven som organisationen riktar mot det. De flesta team utvecklas på detta sätt över tid till en allt högre grad av mognad och effektivitet. En del team stöter på hinder i sin utveckling och förverkligar inte den potential som finns i medlemmarnas samlade kompetens och kapacitet.

### 3.2 Informationsdelning

Det finns forskare som menar att informationsdelning är den enskilt viktigaste teamprocessen för att ett team ska utvecklas. Med information avses här data från omvärlden, medlemmarnas kunskaper, information från teamets arbete, åsikter, idéer och känslor e.t.c. För ett teams optimala fungerande anses det inte tillräckligt att teamet har tillgång till stora mängder samlad kunskap eller en hög grad av enighet, utan det är just själva förmågan att *fortlöpande dela information* som är avgörande.<sup>12</sup> Denna process utgörs av att medlemmar har och får ny information, delar den med andra medlemmar, integrerar information från andra medlemmar i sina egna tankemodeller och tillsammans med övriga medlemmar använder gemensam information i problemlösning vilket leder till utveckling av *delade* tankemodeller (se definition nedan).

<sup>11</sup> Kozlowski, S.W.J. & Klein, K.J. (2000) A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. I: K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (red.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (s. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>12</sup> Stasser, G., Taylor, L.A. & Hanna, C. (1989). Information sampling in structured and unstructured discussions of three- and six-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 67–78.

Ett hinder för kontinuerlig informationsdelning är något som kallas ”the common knowledge effect”, dvs. den effekt som består i att team-medlemmar talar om det som de flesta eller alla medlemmar redan känner till och undviker att tala om information som är unik för enstaka medlemmar.<sup>13</sup> Den potential till högkvalitativt beslutsfattande som ligger i den samlade informationsmängd som medlemmarna tillsammans besitter förverkligas inte. Forskning<sup>14</sup> visar att många team hindras i sin utveckling av oförmågan att integrera ny information. Samma studie visar att de team som lyckas integrera ny information också lyckas bättre med sina uppgifter.

### 3.3 Gemensamt tänkande i team

I teamforskning räknar man generellt med två typer av gemensamt tänkande: delade tankemodeller och transaktivt teamminne:

**Delade tankemodeller** är föreställningar om mål, roller, uppgifter, arbetsprocesser och metoder med mera som är gemensamma för alla medlemmar. Team med hög grad av delade tankemodeller samordnar sitt arbete snabbt och lätt utan att behöva kommunicera i någon större utsträckning medan de arbetar.

**Transaktivt teamminne** är delad kunskap om vem i teamet som besitter vilken unik kunskap. Det möjliggör för teamet att ha tillgång till en större mängd kunskap än den som varje enskild individ besitter, och att vid behov snabbt kunna ta del av den informationen.

Båda dessa former av gemensamt teamtänkande leder till bättre teamprocesser och högre teameffektivitet.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467–1478.

<sup>14</sup> Mesmer-Magnus, J.R. & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535–546.

<sup>15</sup> DeChurch, L.A. & Mesmer-Magnus, J.R. (2010). The Cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–53. doi:10.1037/a0017328.

En intressant studie<sup>16</sup> om teams utveckling över tid undersökte hur upplevda olikheter gällande bland annat medlemmarnas kunskaper och erfarenheter (exempelvis utbildning och arbetslivserfarenhet) påverkade teamets informationsdelning och hur denna i sin tur påverkade teamets utveckling. I studien deltog studenter som arbetade i projektteam under en termin. Forskarna satte skillnader i kunskaper och erfarenheter i relation både till den informationsdelning respektive de konflikter som visade sig halvvägs genom projektet, och till grad av sammanhållning i teamen i slutet av projektet.

Studien visade att olikheter mellan medlemmar gällande kunskaper och erfarenheter i vissa team ledde till ökad informationsdelning och i andra till konflikter. Man såg också att om olikheterna ledde till ökad informationsdelning var också sammanhållningen större mot slutet av projektet. Om olikheter i stället resulterade i konflikter var risken stor att teamet var fragmenterat i mindre grupperingar i slutet av projektet. En slutsats är att om ett team hanterar olikheter genom att undersöka och diskutera olikheter och motsättningar kan de bygga delade tanke-modeller och sammanhållning, om inte kan de fastna i konflikter och falla isär i fraktioner.

### 3.4 Konflikter

Konflikter finns av olika slag som kan ha olika effekter på team. Personkonflikter, det vill säga konflikter på det personliga området, som har sitt ursprung i exempelvis skillnader i personlighet, värderingar och/eller normer, är enligt den samlade forskningen alltid destruktiva. Personliga konflikter berör individens självbild och påverkar tillit, engagemang, individens önskan att tillhöra teamet, samarbete, problemlösningsförmåga, kreativitet och teamprestation negativt.

Det har rått större osäkerhet gällande effekterna av konflikter om innehållet i och målet för de uppgifter som teamet arbetar med, det vill säga sakkonflikter. Sakfrågor kan ge upphov till frustration när enighet inte snabbt uppnås och de kan kosta energi som hade kunnat användas till uppgiftsarbete. Man kan emellertid också tänka sig att sakkonflikter kan fylla en positiv funktion genom att främja kritiskt tänkande och

---

<sup>16</sup> Zellmer-Bruhn, M.E., Maloney, M.M., Anita D. Bhappu, A.D. & Salvador, R. (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 41–59.



informationsbearbetning i team. Sakliga konflikter om uppgifter, mål och metoder ger potentiellt utrymme för bearbetning och integrering av ny information och minskar risken för ogenomtänkta gruppbeslut.

I en studie<sup>17</sup> undersöktes effekterna av personkonflikter och sakkonflikter på teamets effektivitet. Resultaten visade att så länge sakkonflikter förekom utan att det samtidigt förekom personkonflikter påverkades varken sammanhållning, arbetstillfredsställelse eller prestation negativt. Ekonomiska resultat och besluts kvalitet påverkades dessutom positivt av sakkonflikter i dessa fall. Om sakkonflikter däremot förekom samtidigt som personkonflikter hade båda formerna av konflikter negativa effekter på teameffektiviteten. Nyckeln till effektivitet är alltså att förhindra att sakkonflikter *blir personliga*.

### 3.5 Konfliktlösning

Andra forskare<sup>18</sup> har visat att inte bara vilken typ av konflikt det rör sig om (sak- eller personkonflikt) har betydelse för teamsamarbetet, utan också hur teamet försöker lösa konflikten. De delar in konfliktlösningssprocesser i individualistiska, såsom undvikande och konkurrens, samt kollektivistiska, såsom öppenhet och samarbete. Deras slutsats är att det kollektivistiska sättet att hantera konflikter har ett positivt samband med teamprestation och positiva känslor, medan det individualistiska sättet har samband med negativa effekter. Det är med andra ord bättre att ta upp konflikter i hela teamet och diskutera dem och söka lösningar tillsammans. Dessa slutsatser går i linje med de slutsatser som redovisades ovan om vikten av informationsdelning har att hantera olikheter och främja sammanhållning.<sup>19</sup>

## 4. Förändrade förutsättningar för teamarbete

### 4.1 Teambaserade organisationer med nya förutsättningar

Som nämndes i inledningen ser många chefer över hela världen behovet av att ersätta en hierarkisk organisation med en teambaserad som sin

<sup>17</sup> de Wit, F.R.C., Greer, L.L. & Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

<sup>18</sup> DeChurch, L.A., Mesmer-Magnus, J.R. & Doty, D. (2013). Moving Beyond Relationship and Task Conflict: Toward a Process-State Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578.

<sup>19</sup> Se fotnot 16.

organisations största utmaning. En tydlig trend är att allt fler organisationer går mot en sådan organisationsstruktur. Samtidigt pågår andra förändringar inom arbetslivet som kan ha stor påverkan på möjligheten att utveckla teamarbete och teameffektivitet.

Några av dessa förändringar är allt mer flytande gränser runt team och föränderlig teamsammansättning, teknisk utveckling och geografiskt spridda team samt delegering av ansvar och minskat antal hierarkiska nivåer i organisationer.

#### 4.2 Föränderlig teamsammansättning

Traditionellt har teamarbete bestått av att medlemmarna har arbetat tillsammans, samtidigt och på samma plats över lång tid och varit medlemmar i ett enda team. Idag arbetar många team i en mer flyktig, dynamisk och komplex miljö. På en alltmer rörlig arbetsmarknad förändrar många team kontinuerligt sin sammansättning av medlemmar. Team sätts samman för att hantera ett uppdrag eller utvecklingsprojekt och upplöses när det är färdigt. Medlemmar flyttas till och från team för att tillföra expertis under en begränsad tid eller för att lära sig något och sedan gå vidare.

Vilka effekter har denna rörlighet på teams effektivitet? En grupp forskare<sup>20</sup> anger två perspektiv på denna fråga. Det ena perspektivet är att denna rörlighet är gynnsam. Detta perspektiv betonar att ett stort in- och utflöde av medlemmar ökar kunskapsöverföringen i organisationen<sup>21</sup> och att teammedlemmar som byter team ökar sin förmåga att reflektera över samarbete.<sup>22</sup> I detta perspektiv ligger fokus på individuellt lärande och nytta för organisationen som helhet.

Ur det andra perspektivet ses rörligheten som skadlig för team. Fokus ligger här snarare på vad som händer i ett team när dess medlemmar byts ut. Forskning visar t.ex. att individuella medlemmar som

<sup>20</sup> Bedwell, W., Ramsay, P. & Salas, E. (2012). Helping fluid teams work: A research agenda for effective team adaptation in healthcare. *Behav. Med. Pract. Policy Res.*, 2(4), 504–509. doi:10.1007/s13142-012-0177-9.

<sup>21</sup> Kane, A.A., Argote, L. & Levine, J.M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56–71. doi:10.1016/j.obhdp.2004.09.002.

<sup>22</sup> Feldman, D.C. (1994). Who is socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4(3), 213–233. doi:10.1016/1053-4822(94)90013-2.

slutar i ett team tar med sig sin kompetens som då går förlorad för teamet.<sup>23</sup> Annan forskning visar att team som förlorar en medlem tenderar att tappa fokus på sina uppgifter för att i stället fokusera på hur de ska hitta ett fungerande samarbete i den nya sammansättningen.<sup>24</sup> Ytterligare annan forskning<sup>25</sup> tyder på att medlemmar som känner varandra väl har lättare för att be om och ta emot hjälp från varandra.

Enligt forskarna beror det på att team utvecklar *transaktivt minne* (se ovan), dvs. har gemensamma kunskaper om varandras kompetenser. Stabilitet i teammedlemskapet är enligt dessa resultat viktigt för teamsamarbetet. Kunskap och färdigheter kopplade till teamsamarbete är, som nämnts ovan, tillstånd som växer fram över tid när ett team samarbetar. Denna samlade kunskap och dessa kollektiva färdigheter kan inte växa fram om alltför många medlemmar byts ut under kort tid.

### 4.3 Medlemskap i flera team

Det är också allt vanligare att människor ingår i flera team. Särskilt gäller detta så kallade kunskapsarbetare,<sup>26</sup> dvs. personer som arbetar för att utveckla kunskap eller bearbeta information. I en undersökning<sup>27</sup> framkom att 65 procent av svenska kunskapsarbetare var medlemmar i flera team samtidigt. I en senare studie<sup>28</sup> gällde detta drygt 90 procent

<sup>23</sup> Cascio, W.F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (4 uppl.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publ.

<sup>24</sup> Summers, J.K. (2012). Team member change, flux in coordination, and performance: Effects of strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. *Academy of Management Journal*, 55(2), 314–338.

<sup>25</sup> Smith-Jentsch, K.A., Kraiger, K., Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E. (2009). Do familiar teammates request and accept more backup? Transactive memory in air traffic control. *Human Factors*, 51(2), 181–192. doi:10.1177/0018720809335367.

<sup>26</sup> Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber ekonomi.

<sup>27</sup> Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385–394. doi:10.1016/j.ijproman.2006.02.010.

<sup>28</sup> Maynard, M.T., Mathieu, J.E., Rapp, T.L. & Gilson, L.L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342–365. doi:10.1002/job.1772.

av alla kunskapsarbetare. Deltagarna i denna studie var i genomsnitt medlemmar i tre team. Variationen är stor och en del kunskapsarbetare är medlemmar i upp till tolv team eller fler.<sup>29</sup>

Multipla teammedlemskap innebär av naturliga skäl särskilda utmaningar. I en studie<sup>30</sup> om vad som påverkar teams effektivitet framkom att ju mer tid varje medlem ägnade åt teamets uppgifter desto bättre lyckades teamet. Om ett team har många medlemmar som lägger stor del av sin tid på andra teams uppdrag är det sannolikt att det är mindre framgångsrikt.

För en person som är medlem i många team samtidigt ställs det också större krav på att hantera och anpassa sin roll än för den som endast är medlem i ett team. I en studie av multipla teammedlemskap och stress<sup>31</sup> framkom det att individer som ingick i flera team upplevde högre arbetskrav än dem som endast var medlemmar i ett. De högre arbetskraven var kopplade till att de samarbetade med flera människor snarare än till deras individuella arbetsbörda. Medlemskap i flera team har också visat sig vara kopplat till större förekomst av konflikter med andra teammedlemmar.<sup>32</sup>

#### 4.4 Delegering av ansvar och färre hierarkiska nivåer

En pågående trend i arbetslivet är att de hierarkiska nivåerna i många stora organisationer minskar och att ledarskapet delegeras till teamen. Att ett team på detta sätt är självstyrande innebär att dess medlemmar själva sköter teamets ledningsfunktioner och organiserar sitt arbete. Exempel på nödvändiga ledningsfunktioner är att sätta ihop teamet och välja rätt medlemmar, definiera uppdraget, tydliggöra mål, strukturera och planera teamets arbete, träna och utveckla teamet, övervaka

<sup>29</sup> O'Leary, M., Mortensen, M. & Woolley, A. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461–478. doi:10.5465/AMR.2011.61031807.

<sup>30</sup> Se fotnot 29.

<sup>31</sup> Pluut, H., Flestea, A.M. & Curşeu, P.L. (2014). Multiple team membership: A demand or resource for employees? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 333–348. doi:10.1037/gdn0000016.

<sup>32</sup> Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M. & Macri, D.M. (2015). Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, 44(4), 911–924. doi:10.1016/j.respol.2015.01.019.

hur arbetet fortlöper, ge medlemmar feedback, representera teamet utåt, stödja och avlasta medlemmar, tillföra resurser, information och utrustning vid behov och främja samarbete.

Ökningen av antalet självstyrande team sker främst i globala företag med tämligen platta organisationer, inom vilka högutbildad arbetskraft erbjuds stor frihet under ansvar att arbeta tillsammans. Vad är det då som driver på denna utveckling? Forskare<sup>33</sup> menar att det finns två samtidiga drivkrafter:

- En allmänt utbredd tro att teamarbete och egenmakt skapar engagemang, ansvarstagande och produktivitet.
- Hård konkurrens med tuffa ekonomiska villkor för många företag, vilket har lett till en minskning av antalet chefer.

Det finns ett antal utmaningar som självstyrande team och deras organisationer möter.<sup>34</sup> En utmaning rör rolltydligheten. I team med en formell ledare blir ledarrollen ofta tydlig med tiden. I självstyrande team där ledarskapet delas av flera kan ledarrollerna bli oklara. Diskussioner som syftar till att klargöra rollerna i teamet är nödvändiga. När införandet av självstyrande grupper beror på neddragningar delegeras ansvar för ledarskapet till teamen samtidigt som arbetsbelastning tenderar att öka. En viktig fråga för organisationens chefer blir om teamen orkar upprätthålla sammanhållningen och produktiviteten under dessa förhållanden. I organisationer som har transformerande ledare är förutsättningarna för att införandet av självstyrande team ska lyckas större.<sup>35</sup> Ett sådant ledarskap är visionärt, etiskt grundat och involverande och präglas av omsorg om individer. Transformerande ledare skapar sammanhållning, självförtroende och prestationsförmåga i team.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x.

<sup>34</sup> Se fotnot 33.

<sup>35</sup> Maynard, M.T., Gilson, L. & Mathieu, J. (2012). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281. doi:10.1177/0149206312438773.

<sup>36</sup> Lacerenza, C.N., Tannenbaum, S.I., Marlow, S.L. & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American psychologist*, 73(4), 517–531.

#### 4.5 Teknik och avstånd

Den tekniska utvecklingen ger oss i princip obegränsad tillgång till information och data och möjlighet att kommunicera med människor i andra delar av världen. Till detta kommer globalisering och decentralisering av arbetsprocesser. Förekomsten av geografiskt spridda team har som ett svar på allt detta ökat inom många internationella verksamheter under de senaste decennierna.

Team med medlemmar som är geografiskt spridda över hela världen måste för att lyckas med sina uppdrag hantera eventuella problem med kulturella olikheter. Sådana olikheter finns inom en rad områden som är relevanta för teamarbete. Exempelvis ledarskap ses på olika sätt i olika kulturer. I vissa kulturer ses en demokratisk ledarstil som uppmuntrar medlemmar att dela ansvaret för ledarskapet som önskvärt och i andra kulturer som icke önskvärt.<sup>37</sup> Försök att utveckla delat ansvar för ledarskapet kan i team med medlemmar från kulturer med olika syn på ledarskap leda till konflikter och låg effektivitet. Även synen på konflikter skiljer sig åt mellan olika kulturer. Enligt forskning<sup>38</sup> som nämnts tidigare är det effektivaste sättet att lösa konflikter att ta upp dem och diskutera dem i hela teamet. Detta gäller dock inte i alla kulturer.<sup>39</sup> I många kulturer upplevs öppna diskussioner om konflikter som hotfulla och de kan leda till att medlemmar från dessa kulturer drar sig undan och att tillit och effektivitet påverkas negativt.

Andra effekter av teknologisk utveckling är att robotar, databaser och algoritmer kan komma att ersätta mänskliga teammedlemmar. Bortsett ifrån andra effekter på problemlösning, innovation och besluts kvalitet kommer det med all sannolikhet att medföra konsekvenser för teamprocesser och framväxande tillstånd i team som kommunikationsmönster, delade tankemodeller och ömsesidig tillit och sammanhållning. Om detta finns ännu inte särskilt mycket forskning.

---

<sup>37</sup> Feitosa, J., Grossman, R., & Salazar, M. (2018). Debunking key assumptions about teams: The role of culture. *American Psychologist*, 73(4), 376–389.

<sup>38</sup> Se fotnot 18.

<sup>39</sup> Se fotnot 37.

#### 4.6 Risk för ökning av konflikter

Det finns forskare<sup>40</sup> som menar att konflikterna i arbetslivet kommer att öka på grund av den tilltagande pressen på organisationerna att förändra, anpassa och hantera den ökade arbetsmängden. Till detta kommer effekterna av en allt större mångfald i arbetslivet vilken har samband med kreativitet (informationsdelning) men också med konflikter.

Den ökning som i dag sker av geografisk spridning av teammedlemmar kan komma att medföra missförstånd och konflikter om team inte utvecklar funktionella kommunikationsstrukturer. Delegering av ansvar till självstyrande team innebär att teamen själva ska förhandla om fördelningen av makt. Frånvaron av en formell ledare som kan medla och fatta beslut är en potentiell källa till konflikter.

Alla de förändringar som beskrivs ovan kan göra organisationer flexibla och kreativa, men de kan också medföra försämrade samordning av teamarbetet, bristande tillit mellan teammedlemmar, oklara teamroller och allmänt kaos.<sup>41</sup> Hur ska organisationer agera för att främja gott teamarbete i en tid som innebär så många utmaningar mot förutsättningarna för teamutveckling och -effektivitet i en tid då team behövs mer än någonsin?

## 5. Organisation och ledarskap för framgångsrikt teamarbete

### 5.1 Skapa riktiga team

För att vara framgångsrika behöver team bland annat utveckla tillit, delade tankemodeller, tydliga roller och en tydlig identitet som team. Hur kommer det att vara möjligt när medlemmar är geografiskt spridda, byts ut ofta och ingår i flera team, i organisationer som har delegerat ansvaret för många ledarfunktioner till teammedlemmarna? Fler och fler viktiga uppgifter ges till team, samtidigt som förutsättningarna för teamarbete i många fall förändras och kanske t.o.m. försämras.

Organisationer behöver utveckla medvetenhet om vad team behöver och fatta informerade beslut om hur teamarbete ska organiseras

<sup>40</sup> De Dreu, C.K.W. & Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. I: C.K. W. De Dreu & M.J. Gelfand (red.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (s. 3–54). New York, NY: Erlbaum.

<sup>41</sup> Se fotnot 33.

och stödjas och hur teams behov ska balanseras mot andra organisatoriska och individuella behov. En förutsättning för effektivt arbete och arbetstillfredsställelse är organisatorisk klarhet och tydliga mål. Organisationer behöver ha klart för sig vilka uppgifter som lämpar sig för team, dvs. var det ömsesidiga beroendet ligger. Så kallade pseudoteam bör undvikas. Om en uppgift är individuell, dvs. kan utföras av en individ som inte behöver samarbeta med någon annan för att utföra den, ska den ges till en individ som åtminstone baserat på denna uppgift inte ska ingå i ett team. Riktiga team ska ges tydliga uppdrag och tydliga mål som är gemensamma för alla medlemmar. Team behöver därefter kontinuerlig feedback på hur de lyckas nå sina mål, samt träning på teamsamarbete.

## 5.2 Verka för stabilitet

Organisationer bör också arbeta för att omsättningen av medlemmar i teamen begränsas och medlemskapet blir tillräckligt stabilt för att team ska kunna utveckla delade tankemodeller. Medlemmar som ingår i flera team behöver hjälp av chefer på högre organisatorisk nivå att prioritera sina team och anpassa sina arbetsinsatser i enlighet med dessa prioriteringar.

Även när tempot är högt och medlemskapet föränderligt behöver team använda tid åt att utveckla sina teamprocesser, dela information, lösa konflikter, tydliggöra mål, roller och rollfördelning och utveckla gemensam identitet. Krav bör ställas på team att de regelbundet reflekterar över sina teamprocesser, dvs. över hur medlemmarna samarbetar och hur de kan förbättra sitt samarbete. Organisationer kan tillhandahålla metoder för och träna dem i sådan reflektion.

## 5.3 Hantera konflikter

I en tid när risken för konflikter i arbetslivet kan förväntas öka bör organisationer verka för att konflikter är sakliga och inte personliga. Ledare och medlemmar i ett team bör göra ett grundligt arbete med att formulera mål som är kopplade till relevanta behov hos intressenterna och som skapar och tydliggör medlemmars roller utifrån sakliga kriterier. Uppmuntra team att använda kollektivistiska sätt att lösa konflikter, dvs. att se dem som hela gruppens angelägenhet och ansvar och att arbeta på att lösa dem tillsammans i de fall medlemmarna är öppna för det.



#### **5.4 Stöd geografiskt spridda team**

Geografiskt spridda team kan behöva organisatoriskt stöd i form av metoder för funktionell kommunikation. Sådana metoder ska bland annat balansera olika medlemmars behov inom områden som mötes-tider och kommunikationsmedier och uppmuntra geografiskt spridda team att ägna tillräcklig tid åt att mötas för att lösa gemensamma upp-gifter och reflektera över arbetsprocesser och planera för utveckling.

#### **5.5 Uppmärksamma effekterna av delegering**

Att delegera ansvar och ledarskap leder i de flesta fall till utveckling och ökad effektivitet. I de fall delegering av ansvar sker som ett resultat av neddragningar, bör effekterna utvärderas och eventuella effektivitets-förluster balanseras mot de besparingar som neddragningen medfört. Ett sätt att underlätta för team att hantera delegering av ansvar och ledarfunktioner är att med hjälp av ledarskapspolicyer och tränings-insatser utveckla transformerande ledarskap i organisationen.

#### **5.6 Ta hänsyn till kulturella skillnader**

Kulturella skillnader som har nämnts här gäller synen på konfliktlös-ning respektive ledarskap. Det finns naturligtvis många fler. Inför sats-ningar och sätt att organisera teamarbete bör hänsyn tas till kulturella skillnader i åsikter, behov och förväntningar. Organisationer kan hjälpa team öka medvetenhet om effekterna av mångfald och tillhandahålla tekniker för konstruktiv kommunikation om olika kulturellt betingade perspektiv.

### **6. Det beständiga i det föränderliga**

Det tycks finnas generiska och beständiga mekanismer i effektivt team-arbete. Team behöver en kontinuerlig informationsdelningsprocess som innebär att ny information urskiljs och integreras i kontinuerligt utvecklade delade tankemodeller som får medlemmarna att samarbeta mot gemensamma (föränderliga) mål. Informationsdelning kan med-föra konflikter och är potentiellt lösningen på konflikter. Konflikter måste lösas för att team ska kunna utvecklas vidare mot tillit, samman-hållning och effektivitet. De generiska och beständiga mekanismerna påverkas av sin kontext, ett föränderligt arbetsliv. Organisationer behö-ver vara medvetna om teams grundläggande behov och hur föränd-

ringarna i teams kontext påverkar deras utveckling och möjligheter att prestera.

## 7. Personlig reflektion

I denna artikel konstateras att arbetslivet och samhället blir alltmer beroende av att grupper av människor med kompletterande kompetenser och kunskaper kan samarbeta. Valfungerande team kan göra stor skillnad. Mot denna bakgrund är det sorgligt att se att mycket av det stöd som erbjuds till team från interna och externa teamutvecklingskonsulter inte är baserat på forskning. Under de senaste åren har teorier och metoder granskats och information om bristande vetenskapligt stöd har i förekommande fall redovisats i olika medier. Trots detta fortsätter många organisationer att anlita oseriösa föreläsare och konsulter. För mycket står på spel för att pengar ska läggas på denna typ av insatser. Många av de vetenskapligt tveksamma metoderna är underhållande för stunden och ger en omedelbar upplevelse av igenkännande. Detta betyder inte att de är utvecklande vare sig för individen eller för teamet. Verksamma teamutvecklingsinsatser ger inte alltid denna omedelbara belöning i form av igenkännande. Det kan vara hårt och tidskrävande arbete. Effektivitet växer fram över tid, som resultat av att team hanterar svåra frågor, olikheter i åsikter och önskningar och av att de lyckas balansera fokus på uppgift respektive relationer. I många team går detta av sig självt, i andra behövs externt stöd. Inför ett beslut om att anlita en konsult för en teamutvecklingsinsats bör beställaren fråga om konsulten kan redogöra för den teoretiska grunden för sin insats, vilket forskningsstöd som finns för teorin samt be konsulten om referenser till denna forskning.