



Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
2008-01-14

Teamwork och det nya ledarskapet

-

en begreppsanalogi

FEKK01 - Kandidatuppsats
Organisation och Ledarskap - 15p
Handledare - Jens Rennstam

Dimitris Alevras 810117-3972
Hannes Arkander 820719-4039
Dejan Kresojevic 810321-3537
Fredrik Strauss 800621-3956

Abstract

The purpose of this essay is to further the understanding of contemporary management theory by conducting an analogy-study of the source to many of the terms today used in knowledge-intensive companies. The way a football club deals with knowledge work differs from how a conventional company deals with it. However, many of the terms, such as teamwork and coaching, are shared by the two types of organization. By using the analogy-method we hope to create a wider understanding for the shared concepts. We have used a hermeneutic perspective throughout the essay, which first and foremost means that we focus on understanding and explaining social phenomena. The terms used; team, teamwork, leadership and coaching are all terms that are interpretable, which means they are perfectly suited for a hermeneutic analysis. On the basis of interviews and relevant observations we have critically analysed the major theories and concepts in modern management literature. We have concluded that there are discrepancies regarding what type of leaders are better suited for different types of situations. The context in which the leader is working is often crucial for the type of leadership favourable. Contemporary management literature often consider “coaching” as an entire philosophy whereas the organization we studied – Malmö FF – see “coaching” more as a term used to describe a certain type of leadership. Additionally, we have recognized a demand for a strict type of authoritative leadership within the team, as supposed to the charismatic leadership advocated by contemporary theories. Originating in this discrepancy we have discussed the fundamental reasons to why this divergence exists, and what we can learn from it.

Keywords: Team, Teamwork, Leadership, New leadership, Coaching

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problematisering.....	5
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsningar	6
2 Frågeställning	7
3 Teori.....	8
3.1 Ledning och organisatorisk kontroll i kunskapsintensiva företag.....	8
3.1.1 Socialisation i organisationer	10
3.1.2 Coachande ledarskap – ”det nya ledarskapet”	10
3.1.3 Lärandet och det nya ledarskapet.....	13
3.2 Vad är ett team?.....	14
3.2.1 Moderna team	15
3.2.2 Teambuilding	18
3.2.3 Rollbalanserade team	18
3.3 Baksidan av team.....	20
3.3.1 Freeriding och Social Loafing.....	21
3.3.2 Det institutionellt ekonomiska perspektivet.....	21
3.3.3 Det psykosociala perspektivet.....	22
3.4 Sammanfattning.....	23
3.4.1 Ledarskap.....	23
3.4.2 Team	24
4 Metod.....	26
4.1 Kunskap och ambition.....	26
4.2 Positionering.....	26
4.3 Utredningsansats	26
4.4 Kvalitativ metod	27
4.5 Intervjuform.....	27
4.6 Utformning av intervju.....	28
4.7 Urval.....	28
5 Empiri	29
5.1 Intervju med spelare – Niklas Skoog.....	29
5.1.1 Ledaren och ledarskapet.....	29
5.1.2 Laget	30
5.1.3 Nya motivationsfaktorer	31
5.2 Intervju med ledare – Staffan Tapper.....	31
5.2.1 Ledaren och Ledarskapet	31
5.2.2 Laget	32
5.2.3 Nya motivationsfaktorer	32
6 Analys.....	34
6.1 Ledarskapet	34
6.2 Laget.....	36
6.2.1 Freeriding i idrottsorganisationer.....	37
7 Slutsats.....	40
7.1 Individ, laget, ledaren	40
7.1.1 Sammanfattande slutsats	44
Referenser.....	46
Skriftliga källor	46
Elektroniska källor	46

1 Inledning

Detta kapitel syftar till att ge en introduktion till ämnet vi valt och på så sätt väcka läsarens intresse, främst genom att redogöra för problematiken kring ämnet.

1.1 Bakgrund

När temat ”Att leda och arbeta inom kunskapsintensiva organisationer” presenterades fick vi en idé att studera teamwork och ledarskap utifrån en elitsatsande idrottsorganisation. Vi upplevde att det finns både likheter och skillnader jämfört med traditionella kunskapsintensiva organisationer. Typen utav organisatoriskt ledarskap och arbetsformen teamwork tillsammans gjorde att vi kände att arbetet inte bara kunde bli relevant, utan också en intressant vinkling utav temat.

Utöver begreppet och arbetsformen teamwork finner man flera begrepp som har en central roll inom ledarskapsteori för kunskapsintensiva organisationer, och som har ett ursprung i idrottens värld¹. Coachning och coachande ledarskap är ytterligare två². Men gränsen för vad kunskap är, är inte självklar och trots att det finns många likheter mellan typiska kunskapsintensiva organisationer och idrottsorganisationer betraktas de sistnämnda traditionellt sett inte som kunskapsintensiva. De mest uppenbara likheterna berör de begrepp som nämns ovan, men därutöver även det organisatoriska lärandet. Vissa forskare hävdar till och med att lärandeprocessen aldrig är så självklar som den är i professionella idrottsorganisationer. Följaktligen tycker vi att en utforskande studie av vad dessa gemensamma och ständigt återkommande begrepp egentligen har för innebörd, dels i litteratur som behandlar ledning i kunskapsintensiva organisationer, dels i idrottsorganisationer, skulle vara intressant att genomföra. Läger man olika värderingar i begreppen? Arbetar man på olika sätt med att realisera deras innebörd, och framför allt – har kanske den moderna teorin ytterligare att lära av idrottsorganisationerna?

¹ Alvesson, 2004

² Senge, 2004

1.2 Problematisering

Många termer som används inom ledarskap ute i företagsvärlden kan direkt härledas till idrottsverksamheten, exempelvis *teamwork* och *coachning*. "Säljcoach" är exempel på en titel man kan stöta på i försäljningsföretag, och *teamwork* är en arbetsform som blivit allt vanligare inom många organisationer. Förutom att använda terminologin ifrån idrottsvärlden ser många managementteoretiker idrottsorganisationer som förebilder för hur man arbetar med kompetensutveckling och lagarbete. Alvesson och Senge poängterar vikten av att leda genom att stödja de underställda; genom att agera bollplank och genom att tjäna³. Häri har också lärandeprocesser en central roll. I ljuset av denna observation tycker vi att forskningen kring paralleller mellan idrott och företag borde vara mycket väl utforskade. Vi anser dessvärre att det råder stora brister i tidigare forskning inom ämnet. I den managementlitteratur som behandlar exempelvis ledarskap utifrån en tes att denne ska ha en mer coachade undviker man att behandla vilka likheter och skillnader som kan uppstå när man konverterar modeller som används inom ett område och implementerar dem inom ett annat. Vi hoppas med denna uppsats kunna sprida ljus över vilka överensstämmelser och avvikelser som finns mellan arbete med kunskapsförmedling i företag respektive idrottsorganisationer.

1.3 Syfte

Vi anser att kunskapsarbetet i en fotbollsklubb på elitnivå skiljer sig ifrån det i ett "konventionellt" företag. Därför hoppas vi, utifrån studier av personer engagerade på olika nivåer inom Malmö fotbollsförening (MFF), att ytterligare bredda, fördjupa och problematisera befintlig managementteori. Vi kommer främst att studera begreppet *teamwork*, och i samband med detta även begreppet *ledarskap*, så som det ter sig i förhållande till *teamwork* och så som det ter sig i teorier om kunskapsintensiva organisationer. Studien av dessa begrepp kommer att göras i analogi med dess betydelse inom idrottsorganisationer. Därutöver kommer begrepp som frekvent används inom managementlitteratur och som angränsar till begreppen *teamwork* och *ledarskap* att behandlas, till exempel begreppen *lärande*, *kontroll* och *styrning*. Genom att använda oss av analogin som metod syftar vi till att bredda betydelsen av begreppen och därigenom kritisera och vidareutveckla deras roll så som den ter sig i litteraturen.

³ Alvesson, 2000; Senge, 2004

1.4 Avgränsningar

Anledningen till att vi valt MFF som studieobjekt är som vi nämnde tidigare, att den förutom att vara en av Sveriges största och mest framgångsrika, även har en bred ungdomsverksamhet. Vi har också avgränsat oss till att lägga fokus på förhållandet ledaren-laget. Vidare kommer vi vid vår jämförelse med mer ordinära kunskapsintensiva organisationer inte genomföra någon empirisk undersökning, utan endast förlita oss på litteratur om ämnet. Detta dels på grund av att en empirisk undersökning av den omfattningen inte skulle kunna genomföras på ett tillfredsställande vis inom ramarna för denna studie, men också på grund av att studien över inte syftar till att undersöka hur teorin används i praktiken. Vad gäller de begrepp vi kommer att belysa har vi också gjort avgränsningar. Flera olika teman, fenomen och begrepp, kommer att tas upp och behandlas, men vår fokus kommer främst att ligga på begreppet *teamwork*, på ledarens roll och inflytande i *team*, samt på vad som i managementlitteraturen benämns som ”*det nya ledarskapet*”⁴. Anledningen till att även en rad andra begrepp kommer att ges utrymme, är att vi anser att det inte går att ge en god bild av *teamwork* som fenomen utan att även delvis tangera angränsande områden, vilka har inflytande på hur *team* fungerar i moderna organisationer och på hur *team* och *teamwork* framställs i teorin.

⁴ Senge, 2004

2 Frågeställning

Hur kan man fördjupa förståelsen för fenomen och centrala begrepp, såsom teamwork, coachning, ledning och kontroll av team, i modern managementlitteratur genom att göra en analogi med idrottslaget?

3 Teori

Under rubriken "teori" kommer vi att redogöra för en rad modeller och begrepp som skall hjälpa oss analysera de empiriska data vi samlar in. Teorierna är valda utifrån vilken relevans de har för vårt ämne, vår frågeställning och vår valda organisation.

3.1 Ledning och organisatorisk kontroll i kunskapsintensiva företag

Kunskapsintensiva företag är långt ifrån homogena i fråga om ledarskap och organisation, men den rådande uppfattningen är att de ändå oftast skiljer sig markant från andra typer av företag i fråga om just ledarskap och organisation, skriver Alvesson.⁵ I en undersökning utförd av Löwendahl påvisas att chefer i kunskapsintensiva företag ofta hävdar att modeller för ledning av producerande företag har begränsad, om ens någon, relevans för hur de själva bör arbeta⁶. Den grundläggande idén att ledning innebär en separation mellan planering och utförande av en uppgift är inte på något sätt utmärkande i denna typ av företag, och utifrån en sådan definition kan de framstå som "icke-styrbara" – ju mer passande det är att tala om kunskapsintensitet, ju mindre passande är det att adaptera en traditionell ledarskapsmodell.⁷

Ofta, i kunskapsintensiva organisationer, är de anställdas utrymme att agera autonomt stort, vilket lätt leder till att vertikal styrning och kontroll försvåras. Löwendahl lyfter fram en liknelse av styrningen av kunskapsintensiva organisationer gjord av grundaren till konsultfirman IKO. Han säger att det är som att försöka få tjugo tävlingshästar att dra en vagn i en och samma riktning.⁸ I praktiken är det ofta en samling starka och ibland motstridiga viljor som ska styras, och därtill ett stort kunnande – ett som i många fall vida överstiger ledarens.⁹ Detta banar väg för förespråkare av "karismatiskt" ledarskap; ett som bygger på god förmåga att förhandla och övertala, som vi kommer att behandla närmare lite längre fram. Å andra sidan, skriver Alvesson, är behovet av att reglera och kontrollera arbetet i denna typ av organisationer betydligt mindre än i andra; strategierna är ofta mindre avsiktliga, inte lika planerade och ofta en följd av olika aktörers nästan simultana agerande och beslutsfattande.¹⁰

⁵ Alvesson, 2004, sid.121

⁶ Løwendahl, 1997, sid.33

⁷ Alvesson, 2004, sid.121

⁸ Løwendahl, 1997, sid.69

⁹ Alvesson, 2004, sid. 123ff

¹⁰ Ibid

Som en följd av att produkten av många kunskapsintensiva organisationer inte går att kontrollera innan den köpts är dessa i större utsträckning beroende av image, påpekar Alvesson. En organisatorisk identitet som i stora drag är i linje med organisationens image är således viktigt för att möjliggöra imagestyrning. Ledarens uppgift blir här att, genom mobilisering av interna resurser, hjälpa till att skapa en identitet som kommunicerar det rätta budskapet, eller som åtminstone inte underminerar det. Material som formar organisatorisk kultur – historier, ritualer, artefakter, myter, jargonger etc. – används i intern kommunikation för att bygga och bibehålla sådana mer eller mindre distinkta fenomen. Han lyfter också fram det faktum att många kunskapsintensiva organisationer har tydliga, ibland spektakulära, kulturella manifestationer av denna sort, med syftet att stärka deras särart och samla människor kring en gemensam identitet.¹¹

En tongivande föreställning om kunskapsarbete är att det mest framgångsrikt utförs i en ”organisk” och informell miljö med jämlik kultur, i vilken horisontell kommunikation dominerar, skriver Alvesson. Men samtidigt poängterar han att även om så ofta är fallet, får man inte glömma att det också finns empiriska bevis för motsatsen. Styrningen i kunskapsintensiva organisationer kan involvera mängder av olika former av kontroll – allt från hierarkisk och byråkratisk kontroll till monetära bonussystem till ickemonetära bonussystem. De flesta använder sig av samtliga, men i olika former, och vissa kunskapsintensiva organisationer har relativt utmärkande byråkratiska inslag. Som exempel på en sådan typ av organisation lyfter Alvesson fram företag med en ledning bestående av partners. I dessa fungerar den långsiktiga vinningen i form av den status och rikedom som följer av att bli partner som ett sorts kontrollverktyg i sig självt; underordnade medarbetare finner sig mer villigt i sin plats i hierarkin då de vet att det finns en chans för dem att så småningom själva bli partners. Kontroll i sådana organisationer utövas ofta genom kvantifiering av prestationer, med monetära bonusar som belöning för goda resultat, och offentlig skuld och vanära som följd av misslyckanden.¹²

Trots den stora variationen av former för kontroll och styrning som föreligger bland kunskapsintensiva företag poängterar Alvesson att det är den som sker genom värderingar, idéer, övertygelser, känslor och självuppfattning hos medarbetarna som verkligen karakteriserar denna typ av företag. En avsevärd mängd självorganisering från medarbetarnas

¹¹ Alvesson, 2004, sid.125ff

¹² Alvesson, 2004, sid.128ff

sida är nödvändig, och följaktligen blir det också nödvändigt att i viss mån influera den kulturella identiteten så att människorna inom organisationen känner sig manade att handla ”rätt” av sig själva. Ouchi påvisar att en ”klankultur” kan verka främjande i detta fall. En klan är ett kollektiv som ”präglas av beroende och gemenskapskänsla mellan individerna”¹³ och innefattar en djup nivå av överenskommelse och förståelse för mål, tillsammans med en hög grad av engagemang hos de involverade. För att skapa en klankultur poängterar Ouchi vikten av ritualer, ceremonier, selektiv rekrytering, socialisering och träning, som tillsammans skapar en stark känsla av gemenskap med likartade värderingar. Detta gynnas av ytterligare av genomtänkta mötesstrukturer, och även genom sättet de fylls med mening på – *hur* historierna berättas.¹⁴

3.1.1 Socialisation i organisationer

Sociala och kulturella mönster på en arbetsplats, såsom nämnts i ovanstående stycke, är några av de karaktäristika som utmärker en generation i en organisation, och följaktligen också de som överförs till yngre generationer. Alvesson skriver att i en kunskapsorganisation måste dessa mönster överföras på ett ”snabbt och väloljat sätt”¹⁵, för att motverka att stabiliteten, kontinuiteten och harmonin i organisationen rubbas. Stor diskrepans råder ofta mellan befintlig och tillkommande personal, då förväntningarna på arbetsplatsen inte stämmer överens. För att förhindra detta, skriver Alvesson, måste ledningen och de mest erfarna medarbetarna ta ansvar och inskola nykomlingarna i verksamheten och göra dem medvetna om organisationens grundläggande förutsättningar. Han kallar processen för ”socialisation” och menar att det är just med hjälp av denna process som en medarbetare kan tillägna sig en viss kultur. Socialisationen är egentligen en livslång process, då organisationen ständigt utvecklas, men är mest påtaglig i anknytning till rekryteringstillfället. Den berör alltid sociala förhållanden och kan innefatta allt från språkbruk och klädsel till val av bilmärke och frisyr.

3.1.2 Coachande ledarskap – ”det nya ledarskapet”

För att överleva och frodas som chef eller ledare i dagens tuffa företagsmiljö, skriver Benton, är det viktigt att lägga vikt på sociala relationer och förmåga att förmedla kunskap, och inte bara fokusera på kunskapen i sig. Har du en ”synlig” position ska du också synas, skriver han.

¹³ Alvesson, 2000, sid.233

¹⁴ Alvesson, 2004, sid.129-133

¹⁵ Alvesson, 2000, sid.53

Vidare, har framåtsträvande personer en viss benägenhet att göra vad som ligger i deras makt för att driva dem framåt i karriären. För de allra flesta innebär detta att förbättra sin ledarskapsförmåga, i enighet med *optimeringspolitiken* som förekommer ute på företagen, där man belönar dem som får andra att prestera bättre¹⁶. Detta, menar Benton, är den främsta anledningen till att coaching har blivit populärt.¹⁷ ”*Good managers want to help their people do better*”. ” [...] *companies promote good managers*.”¹⁸ Dessutom, skriver Benton, är det så pass mycket billigare att träna upp goda ledare som kan få ”bråkstakar” att bättra sig, än att avskeda dessa, vilket gör att företaget ser detta som ännu en investering.¹⁹

Disintegrationen av hierarkier, den ökade förekomsten av team, teknologiska genombrott är också faktorer som bidrar till det ökade behovet av en ny ledarstil – en coachande ledare – skriver Bianco-Mathis et al. Som en följd av den organisatoriska utvecklingen blir interpersonella relationer allt viktigare, och ledarens sätt att utöva inflytande behöver ändras. Detta ger utrymme för en ledare som lägger fokus på lärande och guidning snarare än på att ge direktiv och bestämma.²⁰ Bianco-Mathis et al. framhäver att coachande ledarskap främst handlar om att kommunicera väl och att på olika sätt hjälpa medarbetare att uppnå önskade resultat.²¹ Genom att som ledare acceptera och lära sig att ”spela ett nytt spel, med nya egenskaper” tillåts man gå bortom att behöva informera och övertyga sina underordnade. Grundstenen är fungerande relationer med fungerande dialoger. Ett effektivt utnyttjande av de egenskaper som tillskaffas genom dialogen tillåter ledaren att avslöja sina tankebanor, ta till sig nya kunskaper, skapa nya hypoteser och i större utsträckning försäkra sig om att samtliga medarbetare är medverkande.²²

För att förstå karaktärsdragen i ett lyckosamt ledarskap i ett kunskapsföretag, är det viktigt att först lära sig att skilja på ledning och ledarskap. Det senare avser det individuella tillvägagångssätt som en överordnad chef utövar sitt jobb i egenskap av ledare i förhållande till sina underordnade, medan ledning syftar till resultatet av vad dessa ledare åstadkommer över tiden²³. Ledning utövas av ägare och överordnade chefer, medan ledarskap utövas på

¹⁶ Benton, 2000, sid 12-13

¹⁷ Benton, 2000, sid 5-6

¹⁸ Benton, 2000, sid 6

¹⁹ Ibid

²⁰ Bianco-Mathis, 2002, sid.2

²¹ Bianco-Mathis 2002, sid.4

²² Bianco-Mathis, 2002, sid.76

²³ Alvesson, 2000, sid.128

flera olika nivåer inom organisationen²⁴. Vi ska studera ledarskap i kunskapsföretag lite närmare och kommer i och med redogörelsen för ”det nya ledarskapet” att återigen närma oss det ”coachande” ledarskapet – en term som implicerar en form av ledarskap som exkluderar ”tvång och nyttotänkande”, för att använda Alvessons ord. Denna diskussion utvecklar Senge ytterligare i det att han tar upp aspekten av ledaren som tjänare. Något vi kommer att redogöra för under rubriken ”lärandet och det nya ledarskapet”.

Alvesson menar att i kunskapsföretag, där ledaren inte alltid har bättre kunskap och färdighet än arbetstagaren, har karisma och liknande egenskaper en stor betydelse. Även om rutin och erfarenhet spelar en stor roll i socialisationsprocessen (framförallt i rekryteringsfasen enligt ovan), betonar Alvesson just vikten av att ha ledare med *karisma*, vilket han definierar på följande sätt: ”[...] förmågan att få omgivningen att känna stark lojalitet och hängivenhet inför en person och en stark benägenhet att efterkomma dennes vilja utan inslag av tvång eller nyttotänkande [...]”.²⁵

Problematiken ligger i att karisma är mer en egenskap än en explicit kunskap, och därför inte kan tränas upp på samma sätt som kunskap kan. Det är även svårt att erfara huruvida en person besitter dessa egenskaper utan att se till effekterna på omgivningen, vilket medför att man ofta omsätter åtskilliga personer på ledarposten innan man är helt nöjd. Egenskapen antyder med andra ord en ”speciell kvalitet mellan en ledare och ett kollektiv” och innebär egentligen att man är framgångsrik *tack vare* kollektivet.²⁶ Med andra ord är det inte säkert att man är en karismatisk ledare i *alla* sammanhang och i *olika* gemenskaper, vilket kan ange orsaken till svårigheterna i att hitta en bra ledare i ett kunskapsföretag.

Traditionella kunskapsföretag betonar gärna den professionella (tekniska) kunskapen som direkt avgörande för verksamheten, gemensamt med företagsledningens kompetens. Men något man gärna försummar är kollektivets interpersonella och sociala kompetens, vilket Alvesson menar oftast står till grund för framgångsrika resultat. Denna stora betydelse som kollektivets interpersonella fungerande har för verksamhetens resultat, ställer stora krav på ledaren och dennes människokänedom, menar Alvesson. Han menar att skapandet och vidmakthållandet av starka sociala band mellan organisationen och dess arbetstagare således

²⁴ Alvesson, 2000, sid.128

²⁵ Alvesson, 2000, sid.134

²⁶ Ibid

är en av de viktigaste uppgifterna företagsledaren kommer att ha. En annan är att fungera som *bollplank* och ge intellektuellt och socialt stöd till arbetstagarna vid behov. Ledarna bör även vara socialt aktiva och främja trivseln och *den interna sociala sammanhållningen* genom att anslå en *positiv och engagerad anda*, menar Alvesson, vilket kan komma att påminna om Ouchis klanstyrning, vilken beskrevs tidigare.²⁷

3.1.3 Lärandet och det nya ledarskapet

”Unfortunately, the primary institutions of our society are oriented predominantly toward controlling rather than learning, rewarding individuals for performing for others rather than for cultivating their natural curiosity and impulse to learn”²⁸, skriver Senge under rubriken “The leader’s new work: building learning organizations”, och formulerar därmed ett av de mest självklara skälen till varför vidare studier av ledarskap inom kunskapsintensiva organisationer är nödvändig. Den bild de målar upp är en där endast ett fåtal av de riktiga jättarna klarar att anpassa sig till omgivningens förändringar, medan den stora massan knappast kan räkna med att överleva en genomsnittlig anställd. Det stora avgörandet tillskrivs förmågan att skapa lärande – skapandet av organisatoriskt lärande, och framför allt, ett skapande lärande.

En studie genomförd av Shell visade att inte mindre än en tredjedel av de femhundra största företagen år 1970 hade försvunnit innan 1983. Samtidigt identifierade man en grupp företag som lyckats hålla sig kvar i sjuttiofem år eller mer. Vad som särskilde samtliga av de sistnämnda var en gemensam tradition av att kontinuerligt genomföra experiment vid sidan av den ordinarie verksamheten; att hela tiden utforska nya affärer, idéer och organisatoriska möjligheter att skapa nya källor till tillväxt. Men att öka förmågan att anpassa sig är bara det första steget, skriver Senge. Den verkliga nyckeln till framgång står att finna i ett realiserande och fruktbart utnyttjande av *adaptivt* såväl som *generiskt* lärande. Då det adaptiva lärandet går ut på att just anpassa sig, på att kopiera, handlar det generiska snarare om att skapa. Kombinationen av dessa båda ger en organisation som reagerar och anpassar sig fort när förutsättningarna på marknaden förändras, och som samtidigt verkar innovativt gentemot sina kunder. Ett exempel på sådana innovativa tendenser kan visa sig i organisationens förmåga att

²⁷ Alvesson, 2000, sid.134

²⁸ Senge, 2004, sid.462

identifiera kundens latenta behov – det kunden vill ha, men som den inte själv skulle komma på att fråga om.²⁹

Att utveckla och implementera ett generiskt såväl som ett adaptivt lärande är dock ingen lätt process. Det kräver ett genomgående och kontinuerligt arbete med faktorer som innefattar ledares rollidentifiering, blottandet av ”tankesystem” och mentala modeller.³⁰ I de nya roller Senge beskriver, omformas den traditionella ledarens funktion till en som snarare möjliggör lärande och produktivitet, än en som styr och ställer. Han talar om ”the servant leader” och om hur drivkraften att först och främst tjäna är förutsättningen för ett bra ledarskap³¹. Attityd spelar en särskilt viktig roll här, skriver Senge, och påpekar att uppskattningen för den enorma påverkan ledarskap kan ha på folk också föder en respekt och ett ansvar hos ledaren.

Ur denna redogörelse för ”den nya ledare” framkommer återigen den ledare vi tidigare benämnt som den ”coachande ledaren”. Och analogin med lagsport och idrottsorganisationer är inte heller frånvarande i Senges text. Genom att studera idrottslags förmåga att lära har verktyg som hjälper ledare att agera utanför invanda mönster och scenarier utvecklats. I så kallade ”learning laboratories”, eller ”micro-worlds” – vilka kan beskrivas som verklighetstroget konstruerade mikrokosmos – får ledare och ledarlag möjlighet att lära sig lära tillsammans. Senge skriver: ”Although most management teams have great difficulty learning, in other domains team learning is the norm rather than the exception – team sports and the performing arts, for example. Great basketball teams do not start of great. They learn”³². Och häri ligger också utgångspunkten för vår studie. Vilka faktorer och fenomen särskiljer och utmärker ledares och spelares arbete inom en organisation som MFF, och vad kan detta säga oss om moderna teorier om ledarskap i kunskapsintensiva organisationer?

3.2 Vad är ett team?

Managementteorins grundare Peter Drucker, och upphovsmannen till ”reengineering-rörelsen”, Michael Hammer, beskriver team som en grupp av människor som arbetar tillsammans och som har ett eller flera *gemensamma mål*³³. Teamets medlemmar fungerar

²⁹ Senge, 2004, sid.462f

³⁰ Senge, 2004, sid.466

³¹ Senge, 2004, sid.470

³² Senge, 2004, sid.482

³³ Lind, Skärvad, 2004, sid.14

som en helhet och arbetsuppgifterna som utförs är integrerade med varandra. Meningen med detta arbetssätt är att få gruppens medlemmar att ta ett gemensamt ansvar för prestationer och resultat, och i bästa fall skapa ett *mervärde*³⁴. Resultatet blir med andra ord att teamets prestationer överträffar vad var och en av medlemmarna skulle kunna prestera tillsammans, skriver Lind och Skärvad. På så sätt maximerar man effektiviteten hos de berörda. Denna förklaring stämmer överens med Cohen och Baileys lite mer kortfattade definition av team:

*”En uppsättning av självständigt arbetande individer som delar ansvar för resultatet av detsamma och som av andra och sig själva ser sig som en sammansatt grupp av ett större socialt system som till exempel en organisation.”*³⁵

Vi har valt att sammanföra Lind och Skärvads teorier med Cohen och Baileys eftersom de inte skiljer sig allt för mycket och likaså kompletterar varandra. Ytterligare en utmärkande egenskap för team, så som nämnda författare beskriver dem, är att de i många fall består av kompletterande kompetenser, och kan, liksom teamet i MFF, bestå av olika färdigheter (brytningssäkerhet, frisparksackuratess, kvickhet m.m.) och kunskaper, till exempel förmåga att stimulera, ledarskapsegenskaper, kommunikationsförmåga och så vidare. Väldigt lite kritik mot team och teamwork framförs av dessa författare, och de verkar alla vara rörande överens om Debra Nelson och James Quicks argumentering till när det behövs:

*”När talang, kunskap och färdighet inom organisationen hittas sporadiskt fördelat på olika individer, och dessa egenskaper och kompetenser kräver integrerade ansträngningar för att uppnå målen, då krävs teamwork.”*³⁶

Ovanstående utläggning underlättar kommande skildringar av nya team i moderna organisationer, i vilka vi kommer att redogöra för managementteorins senaste rön om team och teamwork, för att sedan jämföra detta med empirin från vår studie.

3.2.1 Moderna team

Med moderna team, eller med arbetslivets nya team, avses de olika former av team som är ämnade att fungera i dagens aktuella och föränderliga organisationer³⁷. Dessa är väldigt

³⁴ Lind, Skärvad, 2004, sid.16

³⁵ Bailey, Cohen, 1997, sid.3

³⁶ Lind, Skärvad, 2004, sid.19

viktiga för att göra organisationen mer kundfokuserad, kvalitet- och serviceorienterad, kostnads- och tidseffektiv samt innovativ, menar Lind och Skärvad och kallar dem: *projektteam, kvalitetsteam, BRP-team, operativa arbetsteam* och *virtuella team*. Vi kommer inte att redogöra för dessa, eftersom vi anser att Cohen och Baileys olika typer är snarlika men framförallt mer precisa. Cohen och Bailey identifierar och namnger fyra olika kategorier av team: *work teams, parallel teams, project teams* och *management teams*.

Med *work team* syftar författarna till de arbetsgrupper där rollerna är specialiserade och varje medlem ansvarar för en viss del i arbetet. Arbetet går sedan vidare till en annan medlem och utförs på ett förutbestämt sätt. *Parallel teams* däremot, är en arbetsgrupp sammansatt av individer med olika kompetenser som formar en typ av expertpanel. Ofta är teamets befogenheter begränsade och arbetet inbegriper rådgivning mer än någonting annat. *Project teams* karakteriseras av att konstellationen är tidsbegränsad och skapad som en engångsföreteelse, och resultatet är således unikt. Slutligen skildrar författarna så kallade *management teams*, vilka är, precis som namnet avslöjar, ledningsteam med beslutstagande och beslutsförmedlande uppgifter. Dessa team ansvarar i regel för en hel avdelning och har ofta stor press på sig från VD och styrelse.³⁸

Cohen och Bailey listar fyra olika parametrar som kan fastställa ett teams effektivitetsgrad, utifrån vilken typ av team det handlar om: kunskapsbredd, gruppens storlek, belöningsystem och graden av övervakning. Parametern *kunskapsbredd* utgår ifrån tesen att team med medlemmar som innehar olika kunskaper i olika ämnesområden kan tackla uppdykande problem från olika håll. Ofta resulterar detta i att man hittar inte bara en, utan flera olika lösningar på problemen. Även *storleken* på gruppen har viss betydelse för resultatet, då Cohen och Bailey identifierat att ju fler medlemmar desto större kunskapsbredd. De hävdar att *ett* team bestående av fler medlemmar ofta är mer lyckosamt än *flera* team bestående färre medlemmar, eftersom interaktionen team emellan ofta uteblir. Detta påstående gäller även ur ett ledarskapsperspektiv, då färre ledare måste utbildas och oddsen att tillsätta en dålig ledare sjunker. Dessa teorier bygger dock på *antaganden* och Cohen och Bailey själva menar att empirin är något begränsad. Däremot kan de med större säkerhet beskriva hur en utformning av *belöningsystem* kan höja effektiviteten hos ett arbetsteam. Detta är i och för sig inte relaterat till typen av team, utan har snarare en organisatorisk kontext. Belöningarna bör

³⁷ Lind, Skärvad, 2004, sid.53

³⁸ Bailey, Cohen, sid. 4-5

avspegla uppgiftens natur menar Cohen och Bailey, genom att till exempel vara kollektiv om rollinnehavarna under arbetets gång varit beroende av- och interagerat med varandra. Den informativa belöningen är dock också viktig – den som påminner arbetstagaren om vad som anses viktigt i organisationen, eller vilka handlingar som uppmuntras i gruppen.³⁹ En annan funktion är att belöningar motiverar de anställda och individer kan behöva incitament för att anstränga sig hårdare och göra ett bättre jobb⁴⁰. En fjärde effektivitetsfaktor som Cohen och Bailey nämner, även denna kopplad till ett organisatoriskt sammanhang, är graden av *övervakning*. De skriver att en strikt kontroll kan komma att ha negativa påföljder på effektiviteten, och således på resultatet. Detta för att en arbetsledares handlingar ofta leder till att kollektivandan i gruppen går förlorad. En arbetsledare, skriver Cohen och Bailey, lägger för mycket tid och resurser på arbetsgrupper som inte presterar väl, och tror sig kunna avhjälpa problemen själva. I tron om att förbättra arbetsprocessen motarbetar i själva verket arbetsledaren den naturliga utvecklingsgången i gruppen, där problemlösning är en integrerad del. Den förväntade höga graden av interaktion och flexibilitet medlemmarna emellan tenderar med andra ord att avstanna helt. Arbetsgrupper *utan* övervakning anses följaktligen ha en benägenhet att arbeta mer resultatrikt. Såvida teamet inte är ett så kallat *parallellteam*. Ett sådant, skriver Cohen och Bailey, skulle inte kunna fungera konfliktfritt *utan* en ledare, då de olika viljorna riskerar bli allt för motsträviga. Endast en traditionell ledare kan få ett sådant team att arbeta tillsammans.⁴¹

Lind och Skärvad listar också en rad olika särdrag som utmärker *alla* dessa olika former av högpresterande team, vilka även bekräftas av Katzenbach och Smith⁴², men på en mer grundläggande nivå. Framförallt, skriver de, är det viktigt att gruppen har en *tydlig och klar gemensam målbild*, där medlemmarna är klara över teamets uppgift, syfte och mål. Vidare är ett *gemensamt ansvarstagande* och en *intensiv kommunikation* ett krav för att gruppen skall fungera så smärtfritt som möjligt. Deltagarna måste känna engagemang och en vilja att hjälpas åt, samtidigt som de kommunicerar på ett ärligt och förtroendefullt sätt. Även *ledarskapet* i gruppen måste vara stödjande och förmedla en känsla av delaktighet och medansvar för att optimera engagemanget. Den *individuella prestationen* överstiger under dessa förhållanden den normala nivån och effektiviteten blir optimal. Avslutningsvis, skriver Lind och Skärvad, är det viktigt att gruppen har en noggrann *uppgiftsfokusering* där man

³⁹ Bailey, Cohen, 1997, sid.14-17

⁴⁰ Jacobsen, Thorsvik, 2002, sid.302

⁴¹ Bailey, Cohen, 1997, sid.14-17, 43-44

⁴² Katzenbach, Smith, 2006, sid.14

förutom att koncentrera sig på att få uppgiften gjord, fokuserar på att följa upp resultatet. Man skall även vara anpassningsbar och beredd på att *agera snabbt*, samtidigt som man har en god *framtidssinriktning*, genom vilken proaktivitet främjas.⁴³

För att skapa ett högpresterande team är det av central betydelse att förbättra gruppens interpersonella processer, vilket man förslagsvis gör med så kallad grupputveckling. Att skapa rollbalanserade team är också viktigt, vilket vi kommer att presentera lite längre fram i teorikapitlet.

3.2.2 Teambuilding

För att tydliggöra målbilden och skapa uppslutning kring densamma nämns teambuilding, också kallat grupputveckling, som ett verktyg. Genom att utveckla grupprelationer, förbättra samarbetet och träna kommunikationsförmågan uppnås i de flesta fall en ökad känsla av gemenskap. Som följd befrämjas den ömsesidiga respekten mellan gruppmedlemmarna, liksom öppenheten, ärligheten och tilliten.⁴⁴ Detta kan uppnås på många sätt, men ofta med hjälp av en upplevelsebaserad form av lärande, såsom övningar och reflektion. Upplägget beror oftast på gruppens unika behov och målbild. Är det en nyskapad grupp behövs kanske ovanstående faktorer utvecklas. Är däremot gruppen redan etablerad kan teambuilding snarare handla om att synliggöra och ta hand om det som eventuellt hindrar gruppen från att samarbeta så effektivt som möjligt. Därtill kan man nämna att teambuilding kan ha olika fokus, utöver grundsyftet, och kan beröra trivselskapande faktorer, konflikthantering, eller helt enkelt att ha kul tillsammans.⁴⁵

3.2.3 Rollbalanserade team

För att skapa ett högpresterande team är det, vilket också nämnts tidigare, en förutsättning att optimera gruppens interpersonella processer. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att en grupps medlemmar mycket väl kan *utveckla* sin funktion i en grupp, men för den delen inte helt *förändra* sitt beteende för att passa bättre in. Av denna orsak måste man tänka över gruppens rollsammansättning; det vill säga, man måste använda sig av personer med

⁴³ Lind, Skärvad, 2004, sid.70-72

⁴⁴ Lind, Skärvad, 2004, sid.73-77

⁴⁵ www.arbetsgladje.se/teambuilding.asp 071225

kompletterande grundbeteenden.⁴⁶ Lind och Skärvad nämner tre olika sätt att organisera team och menar att var och ett av dessa passar till olika typer av uppgifter. Den så kallade teamorganisationen bygger således på uppgiftens specifika karaktär och kräver en del efterforskning. Huvudtyperna av team författarna beskriver kallas: *rolldifferentierade team*, *rollintegrerade team* och *rollkompletterande team*.⁴⁷ För dessa kommer det att redogöras nedan.

Ett rolldifferentierat team kännetecknas av att rollerna är specialiserade, eller att var och en ansvarar för en viss del i arbetet och att arbetet sedan går vidare till en annan medlem. Arbetet utförs oftast på ett förutbestämt sätt och resultatet skall uppnå ett visst resultat. Detta arbetssätt kräver låg grad av flexibilitet och tillåter en låg grad av kommunikation, eftersom man både vet vad man får och vet vad man ska åstadkomma. Däremot fordras att överlämningsmomentet sker felfritt, eftersom man är beroende av föregångarens resultat. Med andra ord kan man säga att om uppgiften på förhand är specificerbar och kräver att varje individ ska fokusera på *sin* uppgift, kan ett rolldifferentierat team vara lämpligt⁴⁸.

Huvudsakligen karakteriseras rollintegrerade team av att rollerna är specialiserade men att rollinnehavaren, som en följd av att arbetsuppgifterna är beroende av varandra, under arbetets gång måste interagera med andra gruppmedlemmar, skriver Lind och Skärvad. Samarbetet sker redan från det att uppgiften påbörjas och kräver både hög grad av anpassningsbarhet och kommunikation. Denna typ av team, menar Lind och Skärvad, lämpar sig bäst när uppgiften är av dynamisk och/eller komplex karaktär, samt när den kräver att man handlar flexibelt, snabbt och kollektivt⁴⁹.

Rollkompletterande team utmärks av att gruppmedlemmarna, förutom att integrera med de andra, även kompletterar varandra genom att överta varandras arbete, skriver Lind och Skärvad. Detta frambringas genom en hög grad av interaktion och flexibilitet medlemmarna emellan, samtidigt som man lämnar rum för improvisation. Arbetet kräver detta och rollinnehavarna uppmanas mer eller mindre att improvisera och agera innovativt, då detta ofta

⁴⁶ Lind, Skärvad, 2004, sid.82

⁴⁷ Lind, Skärvad, 2004, sid.86

⁴⁸ Lind, Skärvad, 2004, sid.87

⁴⁹ Lind, Skärvad, 2004, sid.90

är vad uppgiften går ut på. Denna typ av team lämpar sig bäst då uppgiften är komplicerad och snabbföränderlig, och ställer höga krav på spontana handlingar.⁵⁰

3.3 Baksidan av team

Efter att teamideologin nått sitt stora genombrott och på många sätt dominerat modern teori inom organizational development har det också höjts en del kritiska röster. Idén att team tillfredställer de individuella (självförverkligande, deltagande beslutsfattning mm.) såväl som de organisatoriska (effektivitet, produktivitet, organisatorisk utveckling) behov som förbises vid individuellt arbete är inte alltid så självklar. Ett av de främsta argumenten mot den förträfflighet team ofta beskrivs med är att den också används för att beskriva team-fenomen som något de inte är; konformitet döljs under påstådd kreativitet, unilaterala beslut accepteras under skenet av demokrati och fördröjt agerande förklaras som gruppkonsultation.⁵¹

För att skapa förståelse för hur grupper och individer fungerar och arbetar har forskare försökt hitta sätt att definiera och mäta resultatet av arbete i grupper. Men kritiker menar att många av de uppdrag arbetsgrupper ges, inte går att mäta. Hur mäter man till exempel koordinering av aktiviteter? Eller hur väl kommunikation upprätthålls och bevaras? Och som en följd av att arbetsgrupper ges svårdefinierade och svårömda uppgifter uppstår problem för gruppmedlemmarna själva att komma överens om vad som ska göras, eller hur det som ska göras görs bäst. För att underlätta bördan för de som ämnar mäta resultaten från arbetsgrupper, såväl som för de som själva är del i en, föreslår Sinclair att kontextspecifika definitioner av teamwork utformas. Ett annat sätt att mäta arbetsgrupper effektivitet på – mot vilket det också riktas kritik – är att titta på frekvensen av fattade beslut. Vad man istället borde lägga fokus på, skriver Sinclair, är *hur* beslut fattas; en hög frekvens av fattade beslut tyder ofta på en odemokratisk styrning, och själva arbetsprocessen borde därför vara det intressanta (förutsatt att en demokratiskt styrd grupp är vad som eftersträvas).⁵²

Som en följd av antagandet att arbetsgrupper hjälper att tillfredställa organisatoriska och individuella behov uppstår antagandet att arbetsgruppen som form också ökar motivationen hos dess medlemmar. Mycket av det som bär dessa teorier är hämtat från

⁵⁰ Lind, Skärvad, 2004, sid.90

⁵¹ Sinclair, 1992 sid.1-4

⁵² Ibid

motivationsforskning med utgångspunkt i Maslows teori om hierarkin av behov. Sinclair påpekar dock att det inte givits några säkra bevis för att arbetsgruppen som form ökar motivationen, samtidigt som hon framhåller att studier av Hofstede, Sievers samt Landy och Becker visar ett lågt stöd för Maslows ursprungliga motivationsteori. Och i en studie av Nadler, Hackman och Lawler står det att läsa att gruppmedlemmar ofta och fort faller in i mönster av inbördes tävlan, konflikter och fiendtlighet⁵³. Bara sällan hjälper gruppmedlemmar varandra i det att svåra problem bearbetas. Vidare finns det indikationer på att arbetsgrupper ökar stressen hos de individer som är involverade, samtidigt som det är svårt att peka på ett samband mellan teamwork och ökad organisatorisk effektivitet.⁵⁴

3.3.1 Freeriding och Social Loafing

Teorin om ”freeriding” och ”social loafing” handlar om att individens prestation i ett team kan variera beroende på övriga deltagares prestationer eller förväntade prestationer. De båda begreppen är i mångt och mycket snarlika fenomen, men behandlas i litteraturen utifrån olika perspektiv. Freeriding är den institutionella ekonomins begrepp på det fenomen som i socialpsykologin beskrivs som social loafing.⁵⁵

3.3.2 Det institutionellt ekonomiska perspektivet

Den institutionella ekonomin analyserar olika arbetsformer utifrån hur kostnadseffektivt man kan arbeta, utbyta information och klara av uppgifter. När det gäller team fokuserar det institutionellt ekonomiska perspektivet främst på två punkter där man anser att det finns brister.

”The ‘incomplete’ nature of the contract that governs the economic relationship between the principal and the agent – i.e. between an individual, group or corporation that wants a set of tasks executed and the individual, group or organization employed to execute those tasks – inevitably involves some discretion being ceded to the agent over how work is actually organized.”⁵⁶

⁵³ Nadler et al, 1979

⁵⁴ Sinclair, 1992, sid.4-6

⁵⁵ Sewell, 1999, sid.2

⁵⁶ Sewell, 1999, sid.3

Med detta menas att oavsett hur noga man utformar kontraktet som skall reglera förhållandet mellan principalen och agenten kommer agenten alltid ha en viss mängd fritt spelrum att organisera arbetet själv. Detta, menar många institutionella ekonomer, är en brist som kan inbjuda till freeriding. ”The inability on the part of the principal to measure an agents marginal productivity cheaply and accurately in order to ensure that the tasks are performed in an economically efficient manner”⁵⁷. Detta andra påstående syftar till bristen i kontroll som utgörs av en principals oförmåga att på ett kostnadseffektivt sätt mäta och kontrollera att agenten utför de uppgifter han har blivit tilldelad på ett effektivt och tillfredsställande sätt. Sewell menar att dessa två aspekter, som tillsammans kan sägas utgöra brister i kontrollen, kommunikationen och övervakningen principalen och agenten emellan, kan uppmuntra en agent till att maximera sin egennytta och undvika att jobba effektivt – det vill säga, utöva freeriding.

3.3.3 Det psykosociala perspektivet

Till skillnad från det institutionellt ekonomiska synsättet fokuserar det psykosociala perspektivet på interpersonella relationer på arbetsplatsen, och på samspelet emellan olika element på en arbetsplats. Termen det psykosociala perspektivet valt att använda sig av är ”social loafing”, och i likhet med freeriding handlar det om att vissa förutsättningar på en arbetsplats kan uppmuntra individer att arbeta långsammare. Två nyckelaspekter kan ge oss en föreställning angående hur en individ kan tänkas agera när han samspekar i en grupp: ”Whether they expect that other team members will compensate for their lack of effort? Whether they expect that others will loaf too?”⁵⁸ Dessa påståenden hänvisar till individens resonemang angående den egna arbetsinsatsen i ett team. Om man tror att andra gruppmedlemmar kommer jobba hårdare för att kompensera för förlorad arbetsinsats när man själv sänker arbetstempot, så sänker man arbetstempot. Och om man förväntar sig att resten av gruppen kommer att arbeta långsamt kan det leda till att man själv inte ser någon anledning till att anstränga sig, utan istället sänker tempot för att anpassa sig efter resten av gruppen. Empiri baserad på dessa teorier har visat att en individ i en grupp jobbar hårt om han tror att även resten av gruppen kommer att jobba hårt, skriver Sewell. På samma sätt tenderar de ner

⁵⁷ Sewell, 1999, sid.3

⁵⁸ Sewell, 1999, sid.6

på sin arbetsbörda om de räknar med att resten av gruppen också kommer att jobba långsamt.⁵⁹

Sewell påpekar dock att det finns möjlighet att minimera risken för att folk försöker maximera sin egen nytta genom att inte jobba så hårt de kan. Han menar bland annat att ökad kontroll genom exempelvis elektronisk övervakning av produktiviteten kan vara effektivt i strävan att minska gruppens påverkan över individen. Man kan även välja att redovisa utvalda delar av dessa mätningar så att gruppens medlemmar kan övervaka varandra och på så sätt känna ett gemensamt ansvar för både sitt och andras arbete⁶⁰. Denna form av både vertikal och horisontell övervakning bidrar till att minimera risken för freeriding, skriver han.⁶¹

3.4 Sammanfattning

3.4.1 Ledarskap

Karaktäristiskt för många kunskapsintensiva företag är att personalen i stor utsträckning har möjligheter till autonomt agerande, vilket försvårar traditionell styrning och kontroll. Istället förespråkas, för denna typ av organisation och personalstyrka, en karismatisk ledare men god övertalnings- och förhandlingsförmåga.⁶² Karisma, skriver Alvesson, är att ha förmågan att få medarbetare att känna stark lojalitet och utföra arbetsuppgifter utan att känna sig tvingade⁶³.

Managementlitteraturen ger att styrning inom kunskapsintensiva organisationer kan involvera många av de traditionella typerna av styrning, såsom hierarkisk och byråkratisk kontroll, monetära eller icke-monetära bonussystem, men även mer karaktäristiska system för kontroll, exempelvis kultur- och imagestyrning. Denna typ av styrning härleds till det faktum att kunskapsintensiva organisationers produkter ofta är kraftigt anknutna till personalens prestation, och därmed också svår att styra.⁶⁴

Alvesson skriver att kultur- och imagestyrning sker främst genom övertygelse, självuppfattning och känslor, och är karaktäristisk för just kunskapsintensiva företag. Genom

⁵⁹ Sewell, 1999, sid.6

⁶⁰ Katzenbach, Smith, 2006, sid.15

⁶¹ Sewell, 1999, sid.7

⁶² Alvesson, 2004, sid.123ff

⁶³ Alvesson, 2000, sid.134

⁶⁴ Alvesson, 2004, sid.129-133

ritualer och ceremonier skapar man en stark känsla av gemenskap med likartade värderingar. Detta fenomen kan i vår studie liknas vid inskolning eller socialisation.⁶⁵ Något som ofta glöms bort är vikten av kollektivets interpersonella och sociala kompetens, skriver Alvesson. Dessa står ofta till grund för företagets framgångsrika resultat och ställer således höga krav på organisationens ledare. Ledaren bör vara positiv, engagerad och jobba för att främja trivsel och den interna sociala sammanhållningen. Man bör heller inte underskatta ledarens betydelse som coach eller stöd.⁶⁶ Senge utvecklar synen på den stödjande ledaren och diskuterar också begreppet ”servant leader”. Han påpekar dessutom vikten av generiskt lärande för en organisations utveckling.⁶⁷

3.4.2 Team

För att göra organisationen mer kundfokuserad, kvalitets- och serviceorienterad, kostnads- och tidseffektiv, samt innovativ, kan nyttjandet av moderna team vara behjälpligt, skriver Lind och Skärvad. Med moderna team avses de olika former av team som är ämnade att fungera i dagens aktuella och föränderliga organisationer.⁶⁸ Cohen och Bailey identifierar och namnger fyra olika kategorier av team; work team, parallel team, project team och management teams. För att fastställa effektivitetsgraden i dessa listar de fyra avgörande parametrar: kunskapsbredd, storlek, belöningssystem samt graden av övervakning. Även skapandet av högpresterande team förutsätter att gruppens interpersonella processer optimeras genom i det att gruppens rollsammansättning optimeras, och genom användandet av personer med kompletterande grundbeteenden.⁶⁹

Kritiker hävdar att föreställningen av att team tillfredsställer de individuella och organisatoriska behoven som förbises vid individuellt arbete, inte alltid är så självklar. Och vid vissa förutsättningar med låg nivå av kontroll och när speciella förväntningar angående gruppmedlemmarnas beteende råder, finns det stor risk att delar av, eller hela teamet drar ner på sin arbetsbörda. Detta kallas freedriding.⁷⁰ Sinclair påpekar att det dessutom inte finns

⁶⁵ Alvesson, 2000, sid.52

⁶⁶ Alvesson, 2000, sid.140

⁶⁷ Senge, 2004

⁶⁸ Lind, Skärvad, 2004 sid.53

⁶⁹ Bailey, Cohen, 1997 sid.4-5

⁷⁰ Sewell, 1999

några säkra bevis för att teamwork leder till mer effektiva organisationer, samtidigt som hon påvisar att stressnivån tenderar att vara högre hos individer verksamma i team.⁷¹

⁷¹ Sinclair, 1992

4 Metod

Under rubriken "metod" kommer vi att skriva om vilken positionering och utredningsansats vi har. Vi kommer även att förklara vårt förhållningssätt till såväl teori som empiri samt hur vi arbetat med behandling och analys av insamlad data. Redogörelsen för valda metoder anser vi vara av stor vikt då denna också behandlar vårt förhållningssätt till empiri och kunskapsgenerering.

4.1 Kunskap och ambition

Vi har låtit vår uppsats genomsyras av det hermeneutiska perspektivet. Detta innebär att uppsatsen främst inriktar sig på att förklara och öka förståelsen för sociala och relationsorienterade fenomen. De begrepp vi lagt fokus på är främst ledarskap, coachning och teamwork. Dessa tre termer är alla tolkningsbara uttryck, vilket gör ett utvecklande av dem genom ett hermeneutiskt perspektiv särskilt intressant. Vi har valt att genomföra studien genom att göra en undersökning av källan till många av de termer som är centrala i inom ledarskapsteori inom kunskapsintensiva företag – nämligen idrottslaget. Vi hoppas att detta ska ge oss en ökad förståelse för hur team och coachande ledarskap i team fungerar.

4.2 Positionering

Utifrån intervjuer och observationer kommer vi att resonera kring, och kritiskt analysera, dominerande teorier och begrepp inom modern litteratur om ledning i kunskapsintensiva organisationer. Utformningen av intervjufrågorna har skett utan att vi tagit hjälp av teorier i ämnet – detta för att undvika att leda intervjuobjekten att svara på sätt som kan verka "korrekta" eller i linje med hur saker "bör" vara. Frågorna är till karaktären öppna, och tillåter intervjuobjekten att fritt berätta om sina upplevelser av givna fenomen inom organisationen. Vi själva intar i så stor utsträckning som möjligt en observerande roll, i syfte att inte låta vårt teoretiska kunnande färga "råmaterialet" från fallstudien.

4.3 Utredningsansats

Valet att göra en fallstudie grundar sig i vår ambition att finna infall för nya sätt att se och tolka rådande teorier inom ledarskap i kunskapsintensiva organisationer, varför vi inte anser det vara nödvändigt att göra en mer heltäckande studie av fotbolls- eller idrottsorganisationer i

stort. Vi tror att kunskapsarbetet i en fotbollsklubb på elitnivå skiljer sig ifrån det i ett ”konventionellt” företag, och målet med metoden är således att utifrån studier av MFF ytterligare bredda, fördjupa och problematisera befintlig teori, snarare än att verka teoribildande inom kategorin ”idrottsföreningar”. Ansatsen kan här beskrivas som en induktiv sådan, då empirin i själva fallstudien utgör grunden för det teoretiska arbete som sedan görs, och i det att teorin inte getts utrymme att påverka utformningen av frågorna. Efter genomförd fallstudie analyserar vi resultatet med utgångspunkt i dominerande teorier inom ämnet, för att på så vis konkretisera hur resultaten av fallstudien kan användas i förhållande till rådande teori. Genom denna metod uppstår en sorts växelverkan mellan empiri och teori, en slags dialog, vars resultat vi avser utnyttja i ett vidare, begreppsutvecklande sammanhang. Härigenom ges studien en abduktiv prägel i det att teori och empiri ställs mot varandra; i det att de båda används för att tolka varandra.

4.4 Kvalitativ metod

Vår datainsamling sker genom djupgående intervjuer, det vill säga med ett kvalitativt angreppssätt. Den kvalitativa metoden lämnar, i jämförelse med den kvantitativa metoden, större utrymme för en djupare förståelse för det empiriska materialet och för ökad flexibilitet vid datainsamlandet. För att åstadkomma en framgångsrik jämförelse mellan teori och empiri krävs det att vi får en så detaljerad bild av organisationen, arbetsuppgifter, sociala nätverk och relationer som möjligt. Något vi tror vi har störst chans att uppnå med en kvalitativ empirisk metod.

4.5 Intervjuform

I linje med den kvalitativa empirimetoden har vi valt att använda den ostrukturerade formen för intervju. Den ostrukturerade intervjun innebär att frågor kan utformas på förhand men att ordningsföljden på frågorna är flexibel och att det lämnas stort utrymme för respondenten att fritt resonera kring frågorna⁷². Anledning till att vi valt den ostrukturerade intervjuformen är för att ge så mycket spelrum som möjligt för respondenten att fritt uttrycka sin uppfattning om sin position i företaget och vad det innebär att verka inom denna. Vi tror även att den ostrukturerade intervjun ger oss störst möjlighet till att få en rättvis bild av organisationen då

⁷² Bryman & Bell, 2005 s.361 ff

vi, med en på förhand allt för strikt utformad intervju, riskerar att gå miste om en del information⁷³. Detta för att det kan finnas aspekter av arbetet som kan vara svåra att förutse på förhand och därmed formulera frågor kring.

4.6 Utformning av intervju

Vid utformningen av intervjun har vi lagt stor vikt vid att ställa frågor som för in respondenten på områden som i så stor utsträckning som möjligt anknyter till vårt syfte och vår frågeställning⁷⁴. Samtidigt har vi varit väldigt restriktiva med att ställa ledande frågor och genomgående försökt att undvika en teoribaserad terminologi. Med teoribaserad terminologi menar vi termer som tydligt kan härledas till specifika teorier. Vi tror att det, om språkbruket i intervjun tas direkt ifrån teorier, uppstår en risk att frågorna, trots neutral utformning, kan antyda att det finns ett ”rätt” respektive ”fel” sätt att svara på. Istället låter vi våra intervjuer fritt och flexibelt omsluta ämnet genom enkla frågor, för att sedan själva anknyta svaren till valda teorier och frågeställning.

4.7 Urval

För att få en så rättvisande empiri som möjligt, har vi i vår undersökning använt oss utav en spelare och en tränare från MFF. Dessa personer har sedan tidigare erfarenhet både från idrottsföreningar och från företag. Den ursprungliga tanken var att intervjua personer från olika nivåer i den hierarkiska strukturen i MFF, för att få en så nyanserad bild som möjligt. Detta har dessvärre inte varit möjligt eftersom tidsramen för uppsatsskrivandet har sträckt sig över samma period som semesteruppehållet i allsvenskan, vilket medfört att flertalet spelare och ledare har varit oanträffbara. Vi anser dock att de två intervjuerna vi genomfört har gett ett intressant empiriskt material, vilket vi anser vara tillräcklig för att belysa den frågeställning vi valt.⁷⁵

⁷³ Bryman & Bell, 2005 s.369 ff

⁷⁴ Bryman & Bell, 2005 s.369 ff

⁷⁵ Bryman & Bell, 2005 s.372

5 Empiri

I detta kapitel kommer vi att redogöra för det empiriska material vi gjort till studien. Vi har intervjuat en spelare i MFF:s A-lag – Niklas Skoog – samt en person med ansvar för ungdomsverksamheten – Staffan Tapper. Resultaten redovisas separat och är ordnade under de tre rubrikerna ”ledaren och ledarskapet”, ”laget” samt ”kontexten”. Detta för att lättare utskilja de begrepp och teman vi huvudsakligen syftar till att belysa. Och detta trots att de på många sätt överlappar varandra.

5.1 Intervju med spelare – Niklas Skoog

5.1.1 Ledaren och ledarskapet

Genomgående under intervjun drar Skoog paralleller till erfarenheter i utländska klubbar. Han upplever att det finns distinkta skillnader mellan utländska och svenska tränare i sättet att förhålla sig till spelarna och till rollen som ledare. Svenska tränare är generellt sett mer benägna att låta spelarna vara med och påverka spelsystem och vad man ska göra före och efter match, inleder han. Trots att han tror att många kan tycka det är bekvämt att inte behöva engagera sig och istället bara göra som man blir tillsagd, så tror han, och upplever själv, att det är positivt att tillåta inflytande från spelarna. Han tror att det är ett fenomen som blir allt vanligare inom fotboll, både i Sverige och utomlands, och som även uppskattas från ledarnas sida – det ger dem en känsla av att de har laget med sig. Trots detta poängterar han att det är viktigt att tränaren visar att det är han som är chef – ”en viss distans mellan tränare och spelare är nödvändig, tror jag”, säger han, men flikar in att den rädsla man kan känna för en diktatorisk tränare inte är önskvärd.

En auktoritär stil med demokratiska inslag verkar vara idealet, och respekten för tränaren kopplas tätt samman med hur pass snäll denne upplevs – ”är du för snäll, så förlorar du lite av respekten”, påpekar Skoog. Det direkta men ibland passiva inflytandet av tränarens totala auktoritet visar sig också genom den säregna konkurrenssituation spelarna alltid befinner sig i. Trampar man tränaren på tårna riskerar man att inte få spela – det finns alltid någon redo att ta ens plats. Följaktligen väljer spelare ofta hellre att inte yttra kontroversiella åsikter.

På frågan om fotbollstränare generellt har en coachande funktion lyfter Skoog återigen fram svenska tränare framträdande vilja att lära ut och engagera: ”deras förmåga och vilja att lära

ut, deras pedagogiska kunnande är utmärkande och något jag uppskattar mycket. Liksom deras förmåga att få en grupp att sträva åt samma håll. De är duktiga på att bygga lag”. En förklaring till detta skulle kunna ges av att svenska tränare ofta själva har en gedigen utbildning i ryggen, menar han. Men det finns en baksida av att vara allt för fokuserad på laget. För samtidigt som de är duktiga på att engagera spelarna, och dessutom duktiga på att peka på vad varje individ behöver förbättra, är de dåliga på att avsätta tid till den individuella träning som krävs för att fullt ut efterfölja tränarens instruktioner. Detta är något som förväntas utföras av spelarna själva, på deras egen tid, och följaktligen något som ofta inte sker alls. Även här särskiljer sig Sverige, påpekar han, men på ett mer negativt vis – utomlands är man bättre på att avsätta tid till individuell träning. Någon uppföljning av den förmenta individuella träningen existerar knappt heller – spelarnas gemensamma tid med tränarna är nästan uteslutande dedikerad till lagaktiviteter. På gott och ont.

5.1.2 Laget

”Laget före jaget”. Denna devis styr i hög grad hur vi ser på laget i svensk fotboll, berättar Skoog. Men samtidigt utan att kväva individualism. Och han påpekar fler än en gång under intervjun hur duktiga svenska tränare är på just lagbygge. Så hur uppstår laganda? Hur bygger man ett lag? Skoogs svar dröjer inte:

”Man måste göra saker ihop. Och även att man bjuder in familjen att delta, att man till exempel äter middagar och lunch tillsammans. Det är något vi gör ofta, och det är också något man jobbar aktivt med från ledningens sida. Personligen skulle jag se mer av den typen av aktiviteter. Det är väldigt uppskattat, inte minst från våra familjers sida. Och trivs familjerna ihop så umgås vi spelare också mer, vilket leder till bättre laganda och bättre sammanhållning.”

Han berättar också om hur man från ledningens sida är väl medveten om den positiva effekt denna form av umgänge har och att det därför har blivit något man medvetet jobbar för att främja. Genomgående under det samtal som handlar om laget och lagbygge, om teamwork och laganda, knyter Skoog an till ledarens roll och dennes inflytande över de processer som tillsammans skapar och utgör laget. Det krävs en mer lättsam tränare, säger han. En som tillåter inflytande från spelarna. Särskilt efter träningar och matcher. Det krävs att tränaren tillåter att spelarna själva styr i omklädningsrummet, samtidigt som han aldrig får kliva

tillbaka helt. ”Om inte han styr så gör någon annan det. Och om det är fel person som tar över finns det alltid en risk att grupperingar bildas, vilket splittrar laget”, förklarar Skoog. Rätt person i det här sammanhanget verkar vara den med längst erfarenhet eller högst ålder. Hierarkin är tydlig inom laget – yngst är alltid längst ned. Men trots en självklar hierarki är det tränarens uppgift att utse ledare inom laget. Någon som i sin tur har förmågan att få med sig resten av spelarna. Vad gäller ansvarsfördelningen tränaren – laget är bördan inte lika självklar. Det yttersta ansvaret bärs av tränare, men spelarna själva upplever också att de har ett stort personligt ansvar. ”Och det är något du som spelare också får höra från flera håll: tränare, ledning och inte minst från supportrar”, berättar Skoog.

5.1.3 Nya motivationsfaktorer

Som en följd av att lönerna för fotbollsspelare har ökat har också en förskjutning av motivationsfaktorer skett. Skoog berättar att den främsta drivkraften av alla förmodligen är att få komma ut i Europa, till någon av de riktigt stora klubbarna. Med sådan framgång följer stor ekonomisk framgång. Som en följd av detta försvinner nästan helt samhörighetskänslan mellan spelare och klubben. ”Vi flyttar runt så pass mycket, byter arbetsgivare så pass ofta, att någon genuin samhörighet med klubben aldrig hinner utvecklas”, berättar han. Skoog påpekar också att man från ledningens sida, som en följd av detta, inte på något märkbart sätt jobbar med att försöka införliva en sådan, utan istället fullt ut koncentrerar sig på att skapa samhörighet inom laget, spelarna emellan. Men han tillägger också att en grundläggande passion för sporten, en kärlek till fotbollen, är en förutsättning för alla bra spelare.

5.2 Intervju med ledare – Staffan Tapper

5.2.1 Ledaren och Ledarskapet

I vårt samtal med Staffan Tapper, ungdomsansvarig i MFF, återkommer han flera gånger till begreppet plattform och beskriver tränaren eller ledaren för en grupp som den som är ytterst ansvarig för att man har en bra plattform. Med plattform menar Tapper alla åtgärder som vidtas för att såväl grupp som individer skall ha bästa möjliga förutsättningar för att göra ett bra jobb och utvecklas. Exempel på åtgärder som kan behöva vidtas är iordningställandet av ett bra boende, goda möjligheter till moderna faciliteter att verka i, förutsättningar för ett brett socialt nätverk eller trygghet och säkerhet för vänner och familj. En plattform kan även bestå

av de skriva eller oskrivna regler som gäller inom gruppen. Detta regelverk kan till exempel fastställa vilka tider man skall träffas hur man skall bete sig vid träffarna eller vilka påföljder som kan bli aktuella vid brott mot reglerna. Alla dessa faktorer utgör plattformen, och därmed förutsättningarna, för gruppen och dess individer.

Tapper poängterar att ledaren i en idrottsförening ska fungera som en ”demokratisk diktator”. Med detta menas att ledaren gärna får ta intryck från spelare men ändå till sist måste fatta besluten själv, och stå som ensamt ansvarig för dessa. Som tidigare nämnt är en av ledarens viktigaste uppgifter just att se till att såväl gruppens som varje enskild spelares plattform är så bra som möjligt. Detta kan vara minst lika viktigt som att jobba med kompetens- eller färdighetsutveckling, då det är plattformen som skapar förutsättningar för utvecklingen, säger Tapper.

5.2.2 Laget

När vi tar upp problematiken kring individen kontra gruppen i ett lag – huruvida en allt för stor fokus på gruppen kan göra att individen hamnar i skymundan och vice versa – kommer vi återigen in på gruppens plattform och regelverk. Tapper menar, paradoxalt nog, att det inte finns något som skulle säga att fokus på det ena skulle ta fokus från det andra. Reglerna skall utgöra ett ramverk som alla måste följa och ju bättre detta fungerar desto större utrymme lämnas för utveckling både för individerna som åt gruppen som helhet.

Vidare poängterar Tapper att det när man jobbar med grupper bestående av flera element som ibland kan ha motstridiga mål och preferenser är otroligt viktigt att man formulerar en rad övergripande och tydliga mål som hela gruppen skall följa. Även här är det ledarens uppgift att formulera målen, men han kan så klart lyssna på och låta sig inspireras av gruppen. Dessa mål fungerar också som ett steg i socialisationen när nya medlemmar kommer till gruppen, de ska tidigt informeras om vilka mål som gäller för och känna samhörighet med resten av gruppen i strävan efter dessa mål.

5.2.3 Nya motivationsfaktorer

När vi diskuterar spelare och deras motivationsfaktorer framkommer en problematik som är direkt knuten till de senaste årens ekonomiskt explosionsartade utveckling. Tapper, som själv

är gammal fotbollsspelare och som nu jobbar på ledningsnivå i organisationen MFF, vill gärna se den främsta motivationsfaktorn som ”att ta på sig den ljusblå tröjan och ge allt man kan”, men är fortfarande väl medveten om att när det gäller både status och lönenivåer är omöjligt för svenska klubbar att konkurrera med storklubbar ute i Europa, och att det är ofrånkomligt att spelare drömmer om och kämpar för att komma vidare i sin karriär. Tapper menar dock att inte heller här finns det nödvändigtvis en paradox. Trots att en spelare vill komma vidare till andra klubbar är detta inget som hindrar att han känner stolthet och ger allt för klubben där han nu spelar.

6 Analys

Med det här kapitlet ämnar vi analysera vårt empiriska material utifrån den teori vi redogjort för. Kapitlet är uppdelat under två större rubriker – ”Ledarskapet” samt ”Laget”. Båda behandlar fenomenen team och teamwork utifrån hur de ter sig i den teori och empiri vi presenterat.

6.1 Ledarskapet

En återkommande uppfattning i teorin vi redogjort för gör gällande att ett traditionellt ledarskap är mindre passande ju högre graden av kunskapsintensitet är. Alvesson påpekar att då ledaren inte längre besitter större kunskap eller bättre färdighet än den underordnade blir dennes karismatiska förmåga av större vikt. För att utöva inflytande i denna typ av organisation krävs implicita egenskaper snarare än explicita kunskaper, skriver han. Den främsta formen av kontroll och styrning blir följaktligen den som sker genom värderingar, idéer, känslor och övertygelser – det vill säga en form av kulturell styrning. Och som en följd av detta förändras ledarens roll till att innefatta imagestyrning och andra faktorer som påverkar den organisatoriska identiteten.⁷⁶ En populär form av organisering i kunskapsintensiva organisationer är den av team. ”När talang, kunskap och färdighet hittas sporadiskt fördelat på olika individer inom organisationen, och dessa egenskaper och kompetenser kräver integrerade ansträngningar för att uppnå målen, då krävs teamwork”, skriver Lind och Skärvad.⁷⁷ Inom kunskapsintensiva organisationer är detta i hög grad gällande och team och teamwork har därför blivit en viktig beståndsdel av dessa. Cohen och Bailey påpekar att strikt kontroll av team kan ha negativ inverkan på effektiviteten, vilket bekräftar vad Alvesson skriver om vilken typ av ledarskap och styrning som passar i kunskapsintensiva organisationer. I tron att förbättra arbetsprocessen motverkar istället ledaren den naturliga utvecklingen i gruppen – problemlösande arbete, med mera – fortsätter Cohen och Bailey.⁷⁸ Men i den kritik som riktas mot ideologin om teamwork framlyfts brister i det som benämns som den ”naturliga utvecklingen”, samt i hur styrningen av team verkligens ter sig.

⁷⁶ Alvesson, 2004

⁷⁷ Lind, Skärvad, 2004

⁷⁸ Cohen, Bailey, 1997

Nadler, Hackman och Lawler belyser det faktum att gruppmedlemmar ofta och fort faller in i mönster av inbördes tävlan, konflikt och fientlighet, och att gruppmedlemmar bara sällan hjälper varandra i det att svåra problem bearbetas.⁷⁹ Sewell skriver att ökad kontroll genom bland annat elektronisk övervakning kan vara väldigt effektivt i strävan att minska gruppens påverkan över individen, vilket tyder på att gruppen i sin natur är i behov av någon form av kontroll.⁸⁰ Och då denna uppfattning till viss del delas även av Cohen och Bailey – som framhäver att det faktiskt i vissa typer av team är nödvändigt med aktiv kontroll och övervakning, nämligen i vad de kallar *parallellteams*⁸¹ – är det värt att notera att den frånvaro av kontroll av team som Alvesson med flera förespråkar inte är helt självklar. Vilket också visar sig i de empiriska resultat vi presenterat. I dessa framgår det att en ledare med uttalat auktoritär stil föredras; Skoog säger att tränaren måste visa att det är han som är chef och att en allt för snäll tränare riskerar att förlora spelarnas respekt. Och när Tapper talar om den ”demokratiske diktatorn” sammanfattar han den bild av en ledare som tillåter inflytande från spelarna men som aldrig helt stiger åt sidan som också Skoog målar upp. Här verkar alltså en konsensus mellan spelare och tränare råda kring ledarens respektive lagets inflytande över beslutsfattandet. Och då MFF:s lag inte kan liknas vid ett parallellteam, utan snarare vid ett *work team* – det vill säga ett team i vilket deltagarna har specialiserade roller men inte olika kompetenser – framstår frågan om var grunden till diskrepansen står att finna än mer angelägen. Om uppfattningen att fotbollslaget MFF utgör ett fungerande team kan antas, vad har då ledarskapsteorin och teamideologin att lära av deras ledarskapsideologi?

Senge, skriver i sin artikel ”The leaders new work: building learning organizations” om den avgörande vikt lärandet i en organisation har. Han uppmärksammar det oundvikliga behovet av anpassning och förbättring som kommer av ett inte bara adaptivt lärande, utan också ett generiskt lärande, och drar en parallell till idrottsorganisationernas utmärkande förmåga att lära.⁸² Så trots den till synes omoderna ledarskapsstil som förespråkas av både Skoog och Tapper, står deras form av team fortfarande som förebild för morgondagens organisation. Är verkligen kombinationen auktoritärt ledarskap, kontroll och direkt ledning opassande inslag i ledningen av team i moderna organisationer? Eller ligger kanske bristerna i teamwork någon annanstans?

⁷⁹ Nadler, Hackman, Lawler, 1979

⁸⁰ Sewell, 1999

⁸¹ Cohen, Bailey, 1997

⁸² Senge, 2004

6.2 Laget

Ur det empiriska materialet framkommer det att en av de främsta faktorerna till effektivitet i team är skapandet av positiv laganda och samhörighet. Aktiviteter i vilka lagmedlemmarnas familjer medverkar framställs, i det empiriska materialet, som det bästa sättet att göra detta på. Anledningen är att om familjerna utvecklar en naturlig och inbördes sympati, umgås spelarna mer och de så kallade interpersonella processerna stärks. Både Skoog och Tapper lyfter fram vikten av att engagera och involvera spelarnas familjer, och Tapper poängterar flera gånger det ansvar ledaren och organisationen har att förse sina medarbetare med en god ”plattform” – det vill säga att skapa förutsättningar för ett brett socialt nätverk, samt trygghet och säkerhet för vänner och familj. Denna ståndpunkt om samhörighet på ett personligt plan, som dessutom involverar medarbetarnas närmsta familjer, saknar motstycke i teorin, där man snarare talar om inskolning och socialisation med en organisatorisk kontext. Lind och Skärvad skriver att högpresterande team kräver att ledningen och de mest erfarna medarbetarna tar ansvar och inskolar nykomlingar i verksamheten för att göra dem medvetna om organisationens grundläggande förutsättningar.⁸³ Med andra ord ämnar man inte alls få teammedlemmarna att känna sig hemmastadda i den mening man gör i MFF, utan snarare att anpassa dem till den organisatoriska kontexten. Och även om Lind och Skärvad skriver att det är av central betydelse att förbättra gruppens interpersonella processer genom så kallad grupputveckling, så nämner man inte integration av familjemedlemmar. Grupputvecklingen syftar även den till att förstärka målbilden och skapa uppslutning kring densamma i teamet och kan i *bästa fall* leda till att ge en viss känsla av ökad gemenskap.

En annan aspekt av effektiviteten som följer av att arbeta i team har att göra med graden av motivation, och huruvida någon form av belöningssystem existerar. Cohen och Bailey hävdar att belöningssystem anknutna till grupprestationer höjer effektiviteten av deras arbete. De skriver att belöningssystemen bör avspegla uppgiftens natur – en uppgift utförd kollektivt, bör således belönas kollektivt. Därtill påpekar de att den informativa belöningen också har en viktig roll; att informera medarbetare om vad som är viktigt för organisationen.⁸⁴ Vad gäller det empiriska material vi redogjort för framgår det att en framstående motivationsfaktor inom professionell fotboll är möjligheten att värvas av en storklubb och som en följd av det tjäna stora pengar. Tapper är mer försiktig i sin framställning och medger att han är medveten om dragkraften de stora klubbarna och pengarna har, men poängterar dock att han fortfarande är

⁸³ Lind, Skärvad, 2004

⁸⁴ Cohen, Bailey, 1997

övertygad om att stoltheten i att få representera sin klubb är den främsta av motivationsfaktorer. Tillsammans ger de en bild som inte helt liknar den som teorin erbjuder. Den kollektiva belöning som nämns där verkar bara ha en mening i det avseende den kan ha genom stoltheten en fotbollsspelare känner över sin klubb. Vilket i sin tur är något som Skoog påpekar knappt existerar längre: ”Vi flyttar runt så pass mycket, byter arbetsgivare så pass ofta, att någon genuin samhörighet med klubben aldrig hinner utvecklas”, berättar han, men påpekar att detta inte utesluter det faktum att det *alltid* finns en passion för fotboll hos de som lyckas. Men den personliga motivation som uppkommer genom möjligheten att tjäna mycket pengar, tillsammans med vad som åtföljs av en passion för sin idrott, hjälper att skapa en motivation som skulle vara önskvärd inom alla organisationer. Så snarare än endast belöna kollektiva insatser med kollektiva belöningar, lyfter Skoog och Tapper fram vikten av personlig motivation och chansen till personlig vinning, för ökad effektivitet. Här ser vi en situation i vilken det som är bäst för individen också är bäst för laget. Det närmsta denna form av motivations- eller belöningsstruktur vi finner inom teorin om kunskapsintensiva organisationer är den som Alvesson skriver om i samband med bolag styrda av partners. Den förödmjukning som följer av att misslyckas i dessa sammanhang framställs dock inom managementteorin som högst oönskad, medan den knappt nämns av varken Skoog eller Tapper.

6.2.1 Freeriding i idrottsorganisationer

Trots att vår empiriska undersökning inte är tillräckligt vare sig djuplodande eller långvarig för att kunna avslöja företeelser som freeriding tycker vi oss ändå se många tecken på att dessa fenomen är betydligt mer sällsynta inom idrottsorganisationer än inom företagsvärlden. Frågan man då ställer sig är: hur kommer detta sig? Som det står beskrivet i teoristycket beror freeriding till stor del på att omständigheterna på en arbetsplats kan vara sådana att freeriding uppmuntras. Det kan till exempel råda en låg nivå av kontroll och övervakning av enskilda individers prestation, eller en förväntan att en sänkning av den egna prestationsnivån kommer framkalla ett visst beteende hos övriga deltagare.⁸⁵ Båda dessa teorier går att anknyta till de markanta skillnader vi uppmärksammat mellan nämnda teorier om teamwork och ledarskap inom kunskapsintensiva företag, och det empiriska resultat vår studie frambringat.

⁸⁵ Sewell, 1999

Den första faktorn, mängden kontroll och övervakning, kan variera kraftigt från företag till företag. Exempelvis är veckomöten där anställda informeras om hur det ligger till en form av kontroll, och elektroniska data som visar hur produktiv både man själv och övriga anställda är, är en annan. Denna form och grad av övervakning bleknar dock i jämförelse av vad man utsätts för i en elitidrottsförening. En första aspekt går att härleda till den struktur MFF:s team har. Detta kan liknas vid ett ”Work Team”, vilket bland annat innebär att det existerar mycket personlig kontakt emellan deltagarna i gruppen. Redan här utsätts varje individ för en viss mängd övervakning; allt vad man gör på de dagliga träningarna övervakas av såväl resten av laget som tränare som assisterande tränare och övriga personal. Den feedback man får när man gör någonting bra eller mindre bra kommer oerhört direkt. Och samma sekund som du kämpar lite extra eller kanske gör en miss får du höra det från övriga deltagare. Förutom träningar spelar en elitidrottsorganisation även matcher cirka en gång i veckan, inför läktare med cirka 10 000 fans som alltid har de spelarkritiska glasögonen på sig. Slutligen, utöver detta, är mediebevakningen av idrottsorganisationer väldigt hård. Det skrivs krönikor, debatteras och delas ut betyg, ofta till och med i separata bilagor. Alla dessa faktorer sammanlagt gör att mängden bevakning runt såväl idrottsorganisationen som den enskilda spelaren är väldigt hård.

Den andra faktorn, som kan ses som uppmuntrande till freeriding, är föreställningen att en sänkt prestationsnivå leder till att resten av laget ”täcker upp”. I en idrottsorganisation framstår det dock som att man har mycket mer att förlora på denna typ av agerande än vad en anställd på ett traditionellt företag har. Skoog påpekar att den tuffa konkurrenssituationen påverkar spelarna att prestera. Vår empiri har också visat att en spelares motivationsfaktorer ofta förefaller vara utav självisk eller karriärsinriktad natur. Detta innebär att man hela tiden vill visa upp sin talang för att skylta med sig själv till större klubbar och öppna dörrarna för större möjligheter. En förutsättning för att kunna visa upp sig för större klubbar är att man har skött sitt arbete och sina träningar felfritt och sedan dessutom visat upp talang utöver det vanliga, först då når man en plats i förstauppställningen. Om en spelare istället skulle utöva så kallad freeriding, kanske hoppa över en träning eller dra ner lite på tempot i löpträningen kan han vara säker på att övriga spelare kommer att ge allt för att få en chans att ta över hans plats. Som en följd av detta skulle man kunna tolka den höga graden av övervakning som en bidragande faktor till att freeriding inte beskrivs som ett stort problem inom fotboll.

7 Slutsats

Under denna rubrik kommer vi att slutföra och sammanfatta vad vi kommit fram till. Vi kommer att återknyta till huvudfrågeställningen som pekades ut i inledningen och vidareutveckla den diskussion som presenterats ovan.

7.1 Individ, laget, ledaren

Att fördjupa sig i managementlitteraturen utifrån en analogi med idrottslaget har varit ett grepp som vi på flera sätt anser har hjälpt att identifiera diskrepanser och olikheter i hur begrepp som teamwork, ledning, coaching, styrning och övervakning betraktas och värderas i olika sammanhang. En aspekt av teamwork och av ledarskap i kunskapsintensiva organisationer, som vi anser vara värd att ytterligare belysa, rör motivation. Anledningen till detta är att vi anser att flera av de brister som lyfts fram inom team och teamwork-teorin, och till viss del bekräftats i empirin, går att härleda till problematiken kring att motivera teamwork och samtidigt undvika fenomen som social loafing och freeriding. Teamideologin och förespråkarna för team lyfter fram det ökade inflytandet över beslutsfattandet, och demokratiseringen av detsamma, som argument för förekomsten av team och teamwork. Kritikerna, å sin sida, hävdar att demokratiseringen inte går att påvisa då unilaterala beslut lätt kan maskeras som demokratiska – något som i förlängningen betyder att beslutsfattandet snarare dolts än demokratiserats – samtidigt som frånvaron av övervakning lyfts fram som en bidragande orsak till att social loafing och freeriding möjliggörs. Sinclair påvisar dessutom att stressnivån tenderar att öka hos individer som arbetar i team⁸⁶. Något som skulle kunna härledas till att ett ökat ansvar läggs ovanpå den ordinarie arbetsbördan i och med att beslutsfattandet flyttas ned och sprids ut. Även processen att fatta beslut i grupp kan tänkas bidra till en ökad stressnivå då flera viljor är inblandade och ingen uttalad ledare existerar. Vad gäller belöningsystem knutna till teamwork framstår idealet vara av en karaktär som antingen är anpassad efter den kollektiva insatsen, så som beskrivet av Cohen och Bailey, eller begränsad till monetära och symboliska ersättningar⁸⁷. Men vad vi upplevde som slående i det empiriska material intervjun med spelaren Niklas Skoog gav, var hur han lyfte fram möjligheten att tjäna stora pengar och spela för de stora klubbarna som den främsta motivationsfaktorn bland fotbollsspelare på elitnivå – något som till synes helt och hållet

⁸⁶ Sinclair, 1992

⁸⁷ Cohen, Bailey, 1997

utesluter laget. Motivationen att göra bra ifrån sig på planen har, enligt honom, sin grund i önskan att som individ uppmärksammas, värvas av en större klubb och tjäna mer pengar.

Att personligen utvecklas och avancera inom det område man passionerat brinner för utgör alltså den främsta orsaken till den enskildes höga motivation. Skoog påpekade också att ledningen för MFF inte aktivt jobbar för att skapa band mellan spelare och klubb eftersom många stannar en relativt kort tid. Samtidigt som den bild av ledaren han målar upp inte alls stämmer överens med den bild av en coachande ledare vi sedan tidigare hade. Denne är snarare en vars främsta uppgift är att tjäna teamet än att styra det. Ändå är laganda, motivation och effektivitet inte några problem för laget i MFF. Som vi ser det ligger står en del av orsaken till detta att finna i den personliga drivkraften – passionen för vad man gör och kan åstadkomma genom att göra det bra är starkt bidragande till prestationerna i laget. Ett exempel hämtat ur MFF:s egen historia kan väl illustrera detta.

Säsongen 1999 blev MFF för första gången på 60 år nedflyttat från allsvenskan – den högsta divisionen – till superettan. Samma år gjorde sig Zlatan Ibrahimovic, 17 år gammal, på allvar uppmärksammad för sina prestationer i klubben, och under den kommande säsongen bidrog han med sina 12 mål på 26 matcher till att MFF tog sig tillbaka till högsta division. Samtidigt lyckades han uppfylla sin dröm om spel i en proffsklubb genom att övertyga talangscouter och europeiska ledare, och året därpå debuterade han i det svenska a-landslaget.⁸⁸ Den kollektiva degraderingen och den totala avsaknaden av kollektiv belöning eller tillfredsställelse till trots, bidrog en enskild individ med enastående prestationer. Något vi anser inte hade varit fallet om det inte varit för dennes individuella motivation, sprungen ur möjligheten till personlig tillfredsställelse och personligt avancemang. Och då ett lags prestationer alltid kan vara dåliga i förhållande till andra lags prestationer, visar exemplet tydligt på att den personliga output varje individ ger i kollektivet inte nödvändigtvis behöver påverkas av detta. Så länge den enskilde individen känner att det finns något att vinna på att prestera bra, kommer också laget att prestera bra.

Skulle denna tes appliceras i moderna, kunskapsintensiva organisationer är det utifrån det ideal som teamideologin målar upp lätt att tänka sig att en del problem kan uppstå. Ett nödvändigt – och kanske överlag uppskattat – förstasteg i processen skulle vara att identifiera

⁸⁸ <http://www.mff.se/himmelsblatt/historien.asp>

teammedlemmarnas individuella drivkrafter och därefter utforma skräddarsydda belöningsystem som syftar till att belöna enskilda prestationer som gynnar kollektivet. Vad denna individuellt anpassade belöningsstruktur därefter skulle kräva för att upprätthållas och för att fungera med största möjliga rättvisa, är närvaron av någon med förmågan att urskilja de enskilda prestationerna, samt med befogenheten att belöna dem. Någon form av övervakning torde alltså vara nödvändig. Men med detta skulle många av de argument som ges för teamwork motarbetas; nedflyttandet av makt och ansvar skulle minska i och med införandet av en övervakande auktoritet, och friheten och demokratiseringen skulle inskränkas. De ursprungliga motivationsfaktorerna skulle, om inte helt raderas, så åtminstone försvagas. Av teorin att döma är detta en bidragande faktor till att diskussionen snarare handlar om att skapa en miljö i vilken arbetstagaren känner sig fri, samtidigt som han/hon är motiverad att hela tiden göra sitt yttersta. Således kan vi konstatera att de teamstrukturer, belöningsystem och det ledarskap som finns inom många idrottsorganisationer *inte* direkt kan överföras eller appliceras på andra kunskapsintensivaorganisationer.

Men om vi åter vänder blickarna mot den professionella fotbollen ser vi snart att övervakning här är en fullständigt naturlig del av "jobbet"; ledare, publik, media och medspelare bidrar alla till att varje individs prestationer alltid uppmärksammas och bedöms. Vilket också är en förutsättning för att enskilda prestationer ska kunna belönas, och i förlängningen en av grundstenarna till idrottens särart. Till detta är det värt att nämna att en del kritik riktats mot många av de lösningar som genom teamideologin gjorts dominerande i praktiken – såsom frånvaron av ledare i team – och följaktligen uppstår en rad frågor: skulle kanske ett slags ledare ändå kunna upphäva de negativa sidor som förknippas med denne om bara övervakningen och kontrollen inte uppfattats så negativt som den tycks göra? Och hur kommer det sig att övervakning är ett mer accepterat, och till och med ett önskat, inslag i idrottsorganisationer, än det är i traditionella? Går det att skapa en "positiv övervakning"?

Med detta sagt om övervakning utesluter vi inte det faktum att en form av organisatorisk styrning och kontroll existerar i kunskapsintensiva organisationer, eller andra organisationer i vilka teamwork är vanligt förekommande arbetssätt. Liksom Alvesson redogör för i boken "Knowledge work and knowledge intensive organizations" har det snarare skett en förändring i denna styrning och kontrolls skepnad; från att vara explicit och direkt, till att vara implicit

och indirekt⁸⁹. Kulturell styrning, imagestyrning och identifiering är istället de dominerande uttrycken. Övervakning och kontroll av individuella prestationer är som en följd av detta marginaliserad, och införandet av en traditionell ledare med uppgiften att övervaka skulle lätt kunna uppfattas som ett steg i fel riktning.

Problematiken kring övervakning av team och individer skulle således inte med enkelhet lösas genom att införa vad som av MFF:s Staffan Tapper benämns som den ”demokratiske diktatorn”: en figur med stark närvaro i laget och med oinskränkt inflytande – om än lyhörd på vad laget har för åsikter – och långt ifrån den coachande ledare man skulle kunna förvänta sig att finna i en sådan kontext. Att denna typ av ledare har ett stöd i MFF, och förmodligen även i andra idrottsorganisationer, kan tänkas ha en grund i en rädsla för att ordningen annars skulle rubbas. Skoog säger att ”om inte han (tränaren) styr så gör någon annan det”. Och om det är fel person som tar över finns det alltid en risk att grupperingar bildas, vilket splittrar laget”. Denna rädsla skulle i sin tur kunna härledas till en oro över att som spelare behöva bära ett större ansvar än vad som är möjligt, eller över att manövreras ut av medspelare genom taktiska knep. Då konkurrensen är allt, är det kanske mer befogat att anta att kalabalik kan uppstå utan en tydlig ledare som bär det yttersta ansvaret för lagets taktik, för inbördes hierarki och ranking, och för eventuella förluster; just eftersom att alla ständigt övervakas, och eftersom övervakningen är en förutsättning för framgång, kan det vara lugnande att veta att det enda man behöver koncentrera sig på är att följa givna instruktioner på bästa möjliga sätt.

Men i kunskapsintensiva organisationer, där idealet hos flertalet teoretiker snarare är demokratisk styrning, ökat individuellt ansvar och mindre direkt kontroll, riskerar termen ”övervakning” snarare bli en representant för ett byråkratiskt system, och något som hos Alvesson, Cohen och Bailey, Lind och Skärvad, med flera, kan tolkas gå stick i stäv med teamideologin. Ordet i sig tenderar att förespråka en minskad frihet, och för att välkomnas skulle det snarast krävas att innebörden av det maskeras med något mer tilltalande – kanske i likhet med hur organisatoriska styrning kan dölja sig bakom termen organisatorisk kultur. Men med försök att dölja övervakning skulle andra problem lätt uppstå. Dess förebyggande effekter skulle helt elimineras, och freeriding, till exempel, skulle inte kunna åtgärdas förrän efter att det uppstått. En form av övervakning som inte verkar inskränkande på individernas

⁸⁹ Alvesson, 2004

och teamens frihet, men som samtidigt kan verka premierande för individer och stävande av freeriding och social loafing, verkar således vara något av en utopi.

Låt oss då, i likhet med Sinclair, hävda att ledarens frånvaro i teamwork i sina värsta stunder faktiskt kan ha övervägande negativa konsekvenser – hon påvisar bland annat att den ökade grad av beslutsfattande som kan locka och motivera teammedlemmar också har visat sig leda till bland annat konflikt, splittring och fördröjning⁹⁰. Kan då inte en ledares närvaro, trots den form av övervakning denne skulle representera, vara en lösning i situationer då freeriding, social loafing, konflikter och ineffektivitet är påtagligt? Möjligen är den auktoritära ledartyp Skoog och Tapper projicerar inte den mest passande i en organisation där konkurrensen mellan medarbetare emellan inte är utmärkande hård. Men en ledare av mindre auktoritär karaktär skulle kanske klara av att åtgärda vissa av nämnda problem utan att motverka fördelarna med ledarfria team. Och återigen kommer Senges ”new leadership” in i bilden. Först här ser vi en ledare vars primära uppgift är att underlätta och understödja medarbetarnas arbete – en ledare som mer än någon given i empirin har en uttalat coachande funktion⁹¹. Genom denna omformulering av ledarens funktion – från en som styr och ställer, dömer, berömmar och delegerar, till en vars främsta uppgift är att stötta, utveckla och tjäna teammedlemmarna – döljer man också till viss del dennes övervakande funktion. Om organisationen dessutom, utifrån en kulturell kontext – såsom genom historier, symboler och ritualer – ytterligare understryker de stöttande funktionerna ledaren har, ser vi möjlighet till att ökad acceptans för dennes övervakande funktioner skapas. Åtminstone utifrån tesen att det är *känslan* av att bli övervakad som väcker obehag och ogillande, snarare än den faktiska övervakningen. Ouchi talar om klankultur som ett medel att få medarbetare att handla rätt av sig själva, vilket, om det fungerar, skulle utgöra en form av kulturell styrning som äger ett så stort inflytande att formell kontroll blir helt överflödig.⁹² Med detta inte sagt att det ena eller det andra sättet, oberoende av situation, är ett fördelaktigt sätt att styra.

7.1.1 Sammanfattande slutsats

Efter en genomgång av teorin såväl som empirin har det framkommit indikationer på att det föreligger en del skillnader i framställningen och värderingen av begrepp relaterade till teamwork och ledning av team. Den coachande ledare vi förväntat oss finna i MFF går snarast

⁹⁰ Sinclair, 1992

⁹¹ Senge, 2004

⁹² Alvesson, 2004

att urskilja i managementlitteraturen. Intervjuerna med spelaren Niklas Skoog och ledaren Staffan Tapper gav oss istället uppfattningen att tydligt auktoritära drag är att föredra hos ledaregestalter i deras kontext. Vi uppmärksammade också att skillnader i värdering och uppfattning om begrepp såsom styrning och övervakning föreligger hos teoretikerna, men även hos Skoog och Tapper. En balansgång mellan styrning och demokratiskt beslutsfattande verkar råda i fråga om ledarskap inom kunskapsintensiva organisationer och ledarrollen i förhållande till team och teamwork tenderar få en allt mer icke-auktoritär karaktär. Efter att ha jämfört denna nya ledarroll med den som förespråkas av intervjuobjekten har vi försökt finna möjliga orsaker till diskrepansen i de omgivande faktorerna, såsom situationen den enskilde medarbetaren befinner sig i. Teorin om ledning tenderar att i hög grad utgå ifrån vilken typ av sammanhang som föreligger, och följaktligen skulle man kanske även kunna hitta anledningar till den typ av ledning som förespråkas av Skoog och Tapper i deras organisatoriska kontext. Coachande ledarskap verkar dock vara mer av ett begrepp än en filosofi här. Men trots detta påpekar båda två att det föreligger ett stort engagemang inom laget, även på ett personligt plan, och att motivationen och sammanhållningen är god.

Trots att termer som team och coaching är begrepp som används flitigt såväl i idrottsorganisationer som i kunskapsintensiva företag är alltså skillnaderna i praktiken stora. Den omfattande övervakning som en medlem av ett team i en idrottsorganisation utsätts för fungerar i stora drag som en motivationsfaktor och kan i en idrottslig kontext likställas med att uppmärksammas och uppmuntras. Övervakning är inte en lika naturlig del av vardagen i kunskapsintensiva företag och tolkas ofta som någonting negativ, exempelvis en brist på förtroende. För att undvika uppkomsten av denna misstro kan det coachande ledarskapet vara väldigt effektivt. Detta då coachande ledarskap inte uppfattas som statisk övervakning utan även som stödjande och motiverande ledarskap. Vi hoppas att vi genom dessa uppmärksammanden och genom denna studie lyckats tydliggöra olika riktningar inom managementteorin för kunskapsintensiva organisationer och teamwork, och genom analogin med MFF klargjort några av de skillnader som kan uppkomma mellan begreppen coachande ledarskap och teamwork beroende på kontexten de används i.

Referenser

Skriftliga källor

Alvesson, Mats, *Ledning av kunskapsföretag*, Norstedts Tryckeri AB, Stockholm 2000

Alvesson Mats, *Knowledge work and knowledge-intensive firms*, Oxford University press, New York 2004

Bailey Diane E, Cohen Susan G, *What Makes Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*, University of Southern California 1997

Benton Debra A, *Secrets of a CEO Coach: Your Personal Training Guide to Thinking Like a Leader and Acting Like a CEO*, McGraw- Hill Professional, New York, 2000 sid 12-13

Bryman, A, Bell E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Lund 2005

Jacobsen Dag Ingvar; Thorsvik Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund 2002

Katzenbach, Jon R. Smith, Douglas K., *The wisdom of teams; Creating High-Performance Organizations*, First Collins Business Essentials edition 2006

Lind Jan-Inge, Skärvad Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld*, Liber AB, Lund 2004

Løwendahl, B., *Strategic management in professional service firms*, Copenhagen business school, Copenhagen 1997

Nadler, D., Hackman, J., E, Lawler, *Managing organisational behaviour*, Little Brown, Boston 1979

Senge M. Peter, "The leaders new work; Building learning organizations", *How organizations learn: Managing the search for knowledge*, Starkey Ken, Tempest Sue, McKinlay Alan, Thomson Learning, London 2004

Sewell, Graham, *Desolving the Conceptual Barriers to Teamwork*, Departement of Management, University of Melbourne 1999

Sinclair Amanda, *The tyranny of a team ideology*, Organization Studies, 1992; 13, 4; ABI/INFORM Global

Virginia Bianco-Mathis, Lisa K. Nabors, Cynthia H. Roman, *Leading from the Inside Out: A Coaching Model*, Sage, London 2002

Elektroniska källor

www.arbetsgladje.se/teambuilding.asp 07-12-26

www.mff.se/himmelsblatt/historien.asp 08-01-09