



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Det kunskapande teamet

– Att leda kompetenser

Cecilia Larsson 841104-3964

Michaela Nilsson 841021-0085

Helen Sällman 850427-4120

Handledare:
Hervé Corvellec
Birgitta Olsson
Filippa Säwe

Kandidatuppsats
VT 2009

Författarnas tack

Ett stort tack vill vi rikta till de informanter som tagit sig tiden att svara på våra frågor och därmed bidragit med ovärderliga insikter.

Vi vill också tacka Filippa Säwe för den uppmuntran, inspiration och hjälp vi fått genom denna process.

Helsingborg maj 2009

Cecilia Larsson, Michaela Nilsson och Helen Sällman

Abstract

New demands from customers have influenced organizations to reorganize and to try to meet these new demands. A way to do this is to reorganize into teams. The purpose of this study is to examine how leadership can influence the knowledge exchange in a team. To fulfill the purpose of this study we ask two questions: Which conditions are needed for knowledge exchange in a team? How can the leader influence these? To answer these questions we have conducted ten qualitative interviews, five with team leaders and five with co-workers from four different teams in varying types of organizations.

Our analysis shows that a team can be defined as a number of individuals with different competences that work together towards a common goal. This study shows that the social competence is of importance for co-workers in a team, since teamwork involves working closely together. We have also found that the teams can be categorized into three different types of teams; the role compensating team, the role integrating team and the role differentiated team. These types of team require a certain style of leadership according to the theorists. Our study shows that the leaders of these teams have taken the role as a coordinator, which means that the leaders coordinate the work. This reflection is made both by the co-workers and the leaders and therefore concludes the type of leadership.

The result in this study shows that the first condition that is required to create a knowledge exchanging team is socially competent co-workers, and the second condition is co-workers with an understanding for the other co-workers competence. The third condition is that co-workers work independently. The fourth condition for the knowledge exchange is that there are arenas, both formal and informal, where a co-workers experience can be shared with the other co-workers in the team, and thereby lead to a shared learning. The fifth and final condition is that the co-workers question the operating norms.

Our study shows that the leader of a team can influence these conditions by acting as a role model and doing so by sharing his or her own experiences with the co-workers in the team, and thereby influence the climate within the team. By influencing the team climate the leader can influence the knowledge exchange and create a knowledge creating team.

Sammanfattning

Då vi ser att kunderna idag kräver mer individualiserade tjänster har detta gett en frammarsch av teamstrukturer inom organisationer. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ledarskapet påverkar kunskapsutbytet inom ett team, vilket har lett till att vi ställt två frågor: Vilka förutsättningar krävs för att skapa kunskapsutbyte inom ett team? Hur kan ledaren påverka dessa förutsättningar? För att besvara dessa frågeställningar har vi genomfört tio kvalitativa intervjuer med fem ledare och fem medarbetare från fyra olika team. Teamen är verksamma inom olika områden vilket medför att mer generella slutsatser kan dras än om vi endast studerat team inom ett område.

Vi kan konstatera att begreppet team kan definieras som ett antal individer med olika kompetens som arbetar mot ett gemensamt mål. Vi har även kommit fram till att teamen går att placera i ett spektrum av teamtyper, vilka är rollkompletterat, rollintegrerat och rolldifferentierat team. Till dessa typer anser teoretikerna att det finns en ledarroll som lämpar sig för respektive teamtyp. Gemensamt för de studerade teamen är att ledaren tar rollen som samordnare, vilket innebär att ledaren samordnar och koordinerar arbetet.

Den första förutsättningen för kunskapsutbytet är att medarbetarna i teamet har social kompetens. Den andra förutsättningen för kunskapsutbytet är att det finns en förståelse mellan medarbetarna och deras olika kompetenser, där vi ser att ledaren har en betydande roll att spela. Den tredje förutsättningen är att medarbetarna tillåts att arbeta självständigt, då detta ger goda förutsättningar för individuellt lärande. Den fjärde förutsättningen är att det måste finnas arenor där medarbetarna kan utbyta lärdomar och erfarenheter. Den femte och sista förutsättningen är att medarbetarna ska ha möjlighet att ifrågasätta grundantaganden, och därmed skapa ny kunskap. Vår undersökning visar att ledaren kan påverka dessa förutsättningar bland annat genom att agera som ett föredöme och själv dela med sig av sina erfarenheter och därmed också teamklimatet, vilket vi menar spelar en stor roll när det kommer till kunskapsutbytet. Vi menar att ett teamklimat där medarbetarna har en förståelse för varandras kompetenser, där medarbetarna kan dela med sig av erfarenheter och där medarbetarna kan ifrågasätta grundantaganden, ger goda förutsättningar för ett givande kunskapsutbyte. Detta ger ett kunskapande team.

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Avgränsningar	2
2 Metod	3
2.1 Kontakt och urval	3
2.2 Presentation av teamen	3
2.3 Intervjuprocessen	5
2.4 Objektivitet och generaliserbarhet	6
2.5 Etiska aspekter	7
3 Teoretisk ram med disposition	8
4 Avhandlande del	11
4.1 Kompetens	11
4.1.1 Social kompetens	11
4.2 Spektrumet	13
4.2.1 Rolldifferentierat team	14
4.2.2 Rollkompletterande team	15
4.2.3 Rollintegrerat team	17
4.3 Ledaren	19
4.3.1 Den samordnande ledaren	19
4.3.2 Den tillitsfulle ledaren	19
4.4 Kunskapsutbytet	21
4.4.1 Förståelse	21
4.4.2 Organisatoriskt lärande	22
4.5 Arenor	24
4.5.1 Den informella arenan	24
4.5.2 Den formella arenan	25
4.5.3 Att skapa arenan	25
4.6 Att skapa ny kunskap	27
4.6.1 Adaptivt och innovativt lärande	27
4.6.2 Att ifrågasätta grundantaganden	28
4.7 Sammanfattande analys	32
5 Slutsatser	34
5.1 De fem förutsättningarna för ett kunskapande team	34
5.2 Ledarskapets påverkan på de fem förutsättningarna	34
6 Reflektioner	36

Källförteckning

Bilaga

1 Inledning

Alla kan inte kunna allt – Vergilius¹

Ökade krav från dagens kunder ställer också ökade krav på dagens organisationer. Kunderna kräver bland annat mer kundanpassade och individualiserade tjänster. För att organisationer ska kunna möta dessa krav krävs det bland annat att de omorganiserar sin verksamhet genom att införa arbetsgrupper där medarbetare med olika kompetenser ingår. Detta för att medarbetare med olika kompetenser tillsammans kan skapa en individualiserad helhetslösning för kunden (Skärvad & Lind 2000). Vergilius menar att ”alla kan inte kunna allt”, men vi menar att tillsammans kan alla mer. En möjlighet att kunna mer tillsammans är att organisera arbetet i team, vilket därmed ger att organisationer kan bemöta kundernas allt högre krav. Teoretikerna menar att ett team består av individer med olika kompetenser, som kompletterar varandra och tillsammans skapar ett helhetsperspektiv på kunden. Vidare menar teoretikerna att ett team arbetar mot ett gemensamt mål (Skärvad & Lind 2004, Thylefors 2007, Katzenbach & Smith 2003). I denna uppsats kommer vi härnäst att med begreppet team syfta till ett antal individer med olika kompetenser som arbetar mot ett gemensamt mål.

Att arbeta i team är något som Skärvad och Lind påpekar finns inom de flesta kunskapsintensiva organisationer (Skärvad & Lind 2000). Det är därför intressant som service management studerande att se hur dessa team arbetar för att leva upp till förväntningarna - att med olika kompetenser tillsammans komma fram till en bättre och mer individuell helhetslösning för kunden. För att skapa denna helhetslösning för kunden krävs, som sagt var, ett helhetsperspektiv, vilket skapas genom att medarbetarna med olika kompetenser delar med sig av sin kompetens och därmed ger sitt perspektiv på kunden och dennes behov (Kock 2007). Detta leder till att kunskap utbyts och även att ny kunskap kan utvecklas. Kock menar att syftet med att organisera en verksamhets arbete i team kan vara att försöka bidra till medarbetarnas lärande och kunskapsutveckling, vilket författaren benämner som en strategi för lärande (Kock 2007). Detta innebär att team som organisationsform syftar till att utbyta och utveckla kunskap, och det blir därför intressant att studera ledarens roll i denna process. Ett team består, som tidigare nämnts, av individer med olika kompetenser, och ledaren kan därför inte inneha samma kompetens som sina medarbetare. Då ledaren inte har samma

¹ Vergilius – romersk diktare född 70 f.Kr.

kompetens som medarbetarna i teamet finns det en problematik i hur ett team leds eftersom ledaren själv inte har det helhetsperspektiv som krävs för att tillgodose kundens behov. Det blir intressant är att se hur en ledare kan skapa de förutsättningarna som krävs för att kompetenserna ska kunna komplettera varandra genom att utbyta kunskap och erfarenheter.

1.1 Syfte och frågeställningar

Då teamarbetet kan ses som en strategi för lärande, antar vi att ledaren har en betydande roll i att skapa de förutsättningar som krävs för att ett kunskapsutbyte inom teamet ska ske. Därför väljer vi att undersöka hur ledaren kan påverka kunskapsutbytet inom ett team. *Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ledarskapet kan påverka kunskapsutbytet inom ett team.* Detta gör vi utifrån följande frågeställningar: *Vilka förutsättningar krävs för att skapa kunskapsutbyte inom ett team? Hur kan ledaren påverka dessa förutsättningar?*

1.2 Avgränsningar

Vi har funnit att den tidigare forskningen kring team främst fokuserar på vad ett team är och hur dynamiken är inom ett team. Det diskuteras dock inte hur man leder ett team. Det är denna lucka vi ämnar fylla genom denna uppsats. Vi valde därför att fokusera vår uppsats på hur ledarskapet påverkar ett team, och av intresse valde vi att avgränsa detta genom att fokusera på hur ledarskapet kan påverka kunskapsutbytet inom ett team. I denna uppsats kommer vi att fokusera på kunskapsutbytet inom ett team ur ett ledarskapsperspektiv. Vi fokuserar på kunskapsutbytet inom ett team, det vill säga kunskapsutbytet mellan medarbetare i ett team och inte på kunskapsutbytet mellan olika team eller på organisationsnivå. Vi avgränsar oss till att studera kunskapsutbytet inom olika team och studerar därför inte kompetensutveckling i form av exempelvis fortbildning. Vi har även valt bort att studera om team är ett effektivt arbetssätt.

2 Metod

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för hur vi har gått tillväga för att genomföra vår undersökning. Inledningsvis kommer vi att redogöra för kontakt och urval av intervjupersoner för att sedan diskutera intervjuprocessen och undersökningens objektivitet och generaliserbarhet. Slutligen kommer de etiska aspekterna att diskuteras.

För att kunna svara på våra frågeställningar har vi valt att använda oss av en abduktiv ansats, vilket innebär att vi ömsom använt oss av en deduktiv ansats, dock utan hypotes, och ömsom av en induktiv ansats (jmf. Patel & Davidsson 2004:23ff). Vi har utgått från teorier kring teamarbete, ledarskap och organisatoriskt lärande, och därefter utförde vi vårt fältarbete för att sedan återigen se till teorin. Vi har med andra ord fortlöpande arbetat med och utgått från teori och empiri.

2.1 Kontakt och urval

För att försöka svara på uppsatsens syfte lämpade det sig att genomföra kvalitativa intervjuer med ledare och medarbetare som ingår i team i olika organisationer. Vi har genomfört intervjuer i fyra olika organisationer, där det har genomförts tio stycken intervjuer. I varje organisation har minst två intervjuer genomförts, det vill säga med både en ledare och en medarbetare. Kontakten med de studerade teamen togs dels genom institutionens branschkoordinator och dels genom kommunens informationsavdelning. Teamen vi kom i kontakt med skiljer sig åt både vad gäller sammansättning av teammedlemmar och verksamhet. Vi är dock endast intresserade av att se hur ledarskapet påverkar kunskapsutbytet och det blir då inte relevant att föra diskussionen kring ifall det är effektivt att arbeta i team. Vi har anonymiserat de studerade teamen, men de namn vi gett teamen i uppsatsen representerar till viss del vilket område de är verksamma inom. Detta för att läsaren ska kunna förhålla sig till vem som har sagt vad.

2.2 Presentation av teamen

Det första teamet är verksamt inom företagshälsovård och vi kommer härnäst att benämna det som **företagshälsovårdsteamet**. I detta team arbetar en företagssjuksköterska, som även är teamledare, en receptionist, en läkare, en arbetsmiljöingenjör, en beteendevetare, en socionom och en sjukgymnast. I företagshälsovårdsteamet har vi intervjuat enhetschefen, teamledaren samt sjukgymnasten. Enhetschefen arbetar dock inte i det studerade teamet och

således har denna intervju till största delen gett oss en överblick av företaget samt lett oss vidare till teamledaren samt sjukgymnasten. Vidare i uppsatsen kommer vi att referera till teamledaren samt sjukgymnasten som ledaren respektive medarbetaren i företagshälsovårdsteamet.

Det andra teamet ingår i en verksamhet som tillhandahåller vård och omsorg i hemmet. Detta team kommer vi att benämna som **hemvårdsteamet**. I hemvårdsteamet arbetar 12 undersköterskor, en sjuksköterska, en arbetsterapeut samt en sjukgymnast. I detta team har vi intervjuat enhetschefen, som dock inte arbetar i teamet, men som till viss del leder teamets arbete, samt en arbetsterapeut. Vidare i uppsatsen kommer vi att referera till arbetsterapeuten som medarbetaren i hemvårdsteamet.

Det tredje teamet ingår i en kommunal verksamhet som arbetar med ungdomar och vi benämner detta som **ungdomsteamet**. I detta team arbetar tre coacher, med bakgrund som socialsekreterare, ungdomsledare och fritidsledare samt en enhetschef. Av dessa har vi intervjuat före detta enhetschefen, som utvecklat denna verksamhet, samt en coach med bakgrund som fritidsledare. Vidare i uppsatsen kommer vi att referera till den före detta enhetschefen som ledaren för ungdomsteamet och coachen som medarbetaren i ungdomsteamet.

Sist men inte minst har vi även studerat ett team som ingår i en verksamhet som arbetar på uppdrag av kommunstyrelsen att arbeta med frågor kring miljö och stadsplanering. Detta team benämner vi hädanefter som **uppdragsteamet**. I detta team arbetar två socionomer, där en av dem är teamledare, en arkitekt, en nationalekonom samt en utvecklare. I uppdragsteamet har vi intervjuat teamledaren, arkitekten samt nationalekonomen. Vidare i uppsatsen kommer vi att referera till teamledaren som ledaren för uppdragsteamet och arkitekten samt nationalekonomen som medarbetare i uppdragsteamet.

Det har sammanlagt genomförts tio intervjuer och lika många intervjuer har gjorts med teammedlemmar som med teamledare. Eftersom vi inte jämför organisationerna med varandra påverkar det inte validiteten att vi har ojämnt antal intervjuer från de olika teamen, då vi har fokus på teamen och inte de olika organisationerna i sig. Intervjuerna tog mellan en halvtimme och en timme i anspråk.

2.3 Intervjuprocessen

Kvale menar att halvstrukturerade intervjuer ”omfattar en rad teman och förslag på relevanta frågor” (Kvale 2007:117). I vår undersökning har vi använt oss av teman under intervjuerna, och har således använt oss av halvstrukturerade intervjuer. Genom att börja med generella frågor kring team och teamarbete har vi sedan riktat in intervjun på hur de ser på ledarskapet samt hur de anser att ledarskapet är i deras team, för att avsluta kring kunskap och kunskapsutbyte och hur intervjupersonerna tror att ledaren kan påverka detta. Vi har använt oss av team, ledarens roll samt kunskap som teman under intervjuerna (se bilaga 1). Våra frågor följde till viss del deras svar för att klargöra vad just denna person ansåg vara ett team. Kvale menar att halvstrukturerade intervjuer ”varken är ett öppet samtal eller ett strängt formulerat frågeformulär” (2007:32), utan ett mellanting som vi använde oss av genom att utgå från tre teman och försökte ställa frågor för att få en inblick i den intervjuades livsvärld (Kvale 2007:35). Vi försökte att följa Kvales förmaning att formulera korta och enkla frågor (Kvale 2007:123). Dock visade det sig att de korta frågorna var svåra för intervjupersonerna att tolka. Detta medförde att de uttalanden som intervjupersonerna gjorde följdes sedan upp med uppföljningsfrågor vid tillfällena för att låta intervjupersonen utveckla sitt svar och resonemang. Vi använde oss även av indirekta frågor, som när vi frågade ledaren ”Hur tror du att teamet upplever dig som ledare?”, för att på så sätt få intervjupersonens uppfattning av hur personen uppfattas som ledare jämfört med hur ledaren själv ser på sig själv som ledare.

Under intervjuerna ställde vi direkta frågor såsom ”vilket syfte har teamet”, då vi efter intervjupersonens utsaga kring teamet, dess uppgift och definition, inte riktigt fått svar på syftet med teamet. För att undvika missförstånd gav vi vid ett antal tillfällen intervjupersonerna svarsalternativ att välja emellan. Detta ledde till att våra frågor fick en tendens att bli ledande, då våra alternativ med högsta trolighet inspirerade intervjupersonerna i deras svar. Vi har även tagit hänsyn till mångtydigheten i intervjuerna genom att ställa motfrågor som exemplifierar vad intervjupersonen menar för att sätta begreppen i ett sammanhang. Kvale benämner detta som tolkande frågor, vilket exempelvis visade sig efter en intervjupersons utläggning om hur man bör uppföra sig som ledare, då vi frågade om intervjupersonen med detta uttalande menade att ”föregå med gott exempel?”. Detta för att klargöra att vi uppfattat ledaren korrekt (Kvale 2007:125).

2.4 Objektivitet och generaliserbarhet

Då vi kontaktade de team som var intressanta för vårt fokus presenterade vi vår uppsats som att vi ville studera tvärkompetenta team. Därför vet vi att de olika teamen benämner sig som team och till viss del även som tvärkompetenta. Detta kan göra att validiteten har påverkats då det är vanligt att intervjupersoner vill svara som intervjuaren "vill". Dock utelämnades vårt fokus på ledarskapet och kunskapen inom teamet vilket har gjort att validiteten på svaren är hög, då intervjupersonen inte hade möjlighet att svara som vi "vill". Vi valde att studera olika typer av team och intervjuade både ledare och medarbetare i varje team för att kunna få ett mer objektivt och tillförlitligt resultat som är applicerbart på olika typer av team. Genom att få ta del av olika perspektiv, då vi intervjuade både ledare och medarbetare inom teamet, gör detta att resultatet blir tillförlitligt.

Gemensamt för de studerade teamen är att de anser sig vara ett team, eftersom de studerade teamen besvarade vår förfrågan efter ett team, och kan således enligt sig själva anses vara ett team. Eftersom vi inte riktat in oss på någon särskild verksamhet eller haft kriterier vid valet av team, har vi fått ett urval av team som skiljer sig åt gällande antal medarbetare, ledarens roll och verksamhetens syfte. Vi menar därför att denna undersöknings resultat är applicerbart på de team som består av medarbetare med olika kompetens. Därmed är resultatet av denna studie relativt generellt.

Vi har genomfört intervjuerna med minst två intervjuare som medverkar, där en av oss har varit den som intervjuat medan den andra har fört anteckningar. Då vi alltid har varit minst två intervjuare anser vi att objektiviteten ökar, då vi är två som kan tolka och uppfatta situationen i jämförelse med att vara en intervjuare och då ensam om att tolka. Vidare har gruppen analyserat materialet tillsammans, vilket på så vis skapar en så objektiv bild som möjligt (jmf. Kvale 2007:38). Efter att alla intervjuer var genomförda och transkriberade började vi att analysera empirin och delade in det efter tre teman – team, ledarskap och kunskap. Tillsammans analyserade vi sedan intervjupersonernas uttalanden för att på så sätt få en mer mångfasetterad tolkning av dessa uttalanden. Då vi i uppsatsgruppen i vissa fall hade olika uppfattningar om hur dessa uttalanden borde tolkas, krävdes det diskussioner som sedan gett en större förståelse och en gemensam tolkning av intervjupersonernas resonemang.

2.5 Etiska aspekter

Som tidigare nämnts presenterades syftet med uppsatsen för intervjupersonerna, dock hölls syftet kort för att inte vinkla intervjun. Uppsatsens syfte presenterades istället utförligare efter intervjun. Kvale menar att detta bidrar till att intervjupersonerna ger ”sina oförfälskade åsikter om ett ämne och inte styrs till specifika svar” (Kvale 2007:107). Genom att informera om undersökningens syfte samt att informera informanterna om att det inte var deras organisation i sig som var intressant för vår undersökning, utan snarare sättet de arbetade på, gav detta ett informerat samtycke av intervjupersonerna (jmf. Kvale 2007:106). Det gavs tillåtelse av intervjupersonerna att spela in intervjuerna.

Då avsikten inte varit att studera de olika organisationerna i sig har vi också valt att anonymisera de intervjuade. För att bevara intervjupersonernas konfidentialitet redogörs det inte för sådana uppgifter som kan identifiera intervjupersonerna, såsom exempelvis privata uppgifter som kan kännas igen av andra (Kvale 2007:109). Vidare valde vi att utelämna vissa delar av intervjun vid transkriberingen, då dessa delar tog en personlig karaktär, och var därmed inte av något värde för undersökningen.

3 Teoretisk ram med disposition

Denna uppsats är tematiskt skriven, då vi i den avhandlande delen kommer att redogöra för teori, empiri samt analys om vartannat. Den avhandlande delen är uppdelad i sju avsnitt, vilka vi redogör närmare för nedan. Efter dessa sju avsnitt kommer vi att besvara våra frågeställningar samt redovisa våra slutsatser. Slutligen kommer vi att redogöra för våra reflektioner kring vår undersöknings resultat samt ge förslag på vidare forskning. Härnäst kommer vi att redogöra för denna uppsats teoretiska ram samtidigt som vi tydliggör uppsatsens disposition.

Inspirationen till denna uppsats kommer till stor del ifrån Ingela Thylefors forskning och hennes antologi *Arbetsgrupper – Från gränslösa team till slutna rum* (2007) och boken *Ledarskap i Human service organisationer* (2007). Thylefors är psykolog och forskar främst kring ledarskap och samverkan mellan professioner framför allt inom hälso- och sjukvården. Inledningsvis i denna uppsats definierade vi begreppet team som en grupp individer med olika kompetenser som arbetar mot ett gemensamt mål. Begreppet team diskuteras av Thylefors (2007) samt även företagsekonomerna Hugo Skärvad och Jan-Inge Lind i deras bok *Nya Team i organisationernas värld* (2000).

Avsnitt 1

I avsnitt ett avhandlas syftet med att organisera arbetet i team. I samma avsnitt redogörs det för definitionerna av kunskap och kompetens. I avsnittet diskuteras även Thylefors resonemang kring social kompetens och vikten av denna i teamarbetet belyses även genom empirin och detta avsnitt kallas därför för **Kompetens**.

Avsnitt 2 och 3

Vidare är det intressant att se på vilket sätt teammedlemmarna interagerar med varandra, detta för att se på vilket sätt kunskapsutbytet kan ske rent praktiskt. För att kunna analysera och diskutera detta använder vi oss av Skärvad och Lind som ger oss en begreppsram kring olika teamtyper. Författarna ger oss tre typer av team, vilka är rolldifferentierade, rollintegrerade och rollkompletterade teamtyper (Skärvad & Lind 2000). I avsnitt två, vilket benämns som **Spektrumet**, diskuteras denna begreppsram vidare, där vi väljer att se författarnas teori som ett spektrum där det rolldifferentierade teamet och det rollkompletterande teamet är två

ytterligheter på var sida av spektrumet. Skärvad och Lind menar också på att det finns en ledarroll till respektive teamtyp. De menar att ledaren bör ”ange laguppställningen”, vara en ”coach” samt att det inte behövs en tydlig ledare för vissa team (Skärvad & Lind 2000). Då uppsatsen har ett ledarskapsperspektiv är det därmed högst relevant att se om de ledarroller som finns i empirin stämmer med teoretikernas uppfattning om ledarens roll i de olika teamtyperna. Denna diskussion och analys hamnar under avsnitt tre som benämns som **Ledaren** där den samordnande ledaren och den tillitsfulle ledaren diskuteras vidare.

Avsnitt 4

Nästa avsnitt, avsnitt fyra, handlar om **Kunskapsutbytet** och vi har därför använt oss av artiklar av bland andra Henrik Kock som i sin artikel *The team as a learning strategy* (2007) menar att organisationer kan organisera sin verksamhet i team för att bidra till att medarbetarna lär av varandra. Kock menar att detta kan benämnas som en lärandestrategi. I detta avsnitt refererar vi även till Susanne Kvarnström som är folkhälsovetare och använder sig av Thylefors forskning i sin avhandling *Interprofessionella team i vården – En studie om samarbete mellan hälsoprofessioner* (2007), där hon diskuterar lärande inom interprofessionella team. Där diskuterar Kvarnström även begrepp som förståelse som hon menar är av största vikt för att teammedlemmarna ska kunna arbeta tillsammans och lära av varandra. Kvarnström menar att det interprofessionella lärandet, vilket vi menar är detsamma som det organisatoriska lärandet, startar på individnivå. Detta diskuterar även Ikujiro Nonaka, en framstående japansk forskare, i sin artikel *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* (1994), där han menar att självständiga medarbetare ger goda förutsättningar för organisatoriskt lärande. Liknande menar Mary Crossan, Henry Lane och Roderick White i deras artikel *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution* (1999) att det organisatoriskt lärande sker på olika nivåer inom en organisation, och att det startar på individnivå med självständiga medarbetare. Detta diskuteras vidare i avsnitt fyra.

Avsnitt 5

Avsnitt fem – **Arenor** behandlar organisatoriskt lärande på gruppnivå, och då i detta fall teamnivå. I detta avsnitt refererar vi till stor del till tidigare nämnda författare såsom Kock,

Kvarnström samt Nonaka, som alla diskuterar vikten av att medarbetare delar med sig av sina erfarenheter.

Avsnitt 6

I det sista avsnittet, *Att skapa ny kunskap*, diskuteras det hur ett team kan ta kunskapsutbytet steget längre genom att skapa ny kunskap. I detta avsnitt använder vi oss av de betydelsefulla forskarna inom organisatoriskt lärande Argyris och Schön (1994, 1999) och deras diskussion kring lärandeprocesserna single- och double loop learning. Ellström, Ekholm och Ellström (2007) använder sig av ett liknande resonemang, men vilket de istället benämner adaptivt och innovativt lärande. Avslutningsvis i detta avsnitt kommer Nonakas tre strategier för att skapa förutsättningar för ifrågasättande av grundantaganden att diskuteras.

Avsnitt 7

I avsnitt sju, *Sammanfattande analys*, kommer det att återkopplas till de analytiska poänger vi redogör för i de andra sex avsnitten genom en mindre summering med kopplingar mellan dessa analytiska poänger.

Det är denna teoretiska ram vi använt för att besvara våra frågeställningar. Således har vi, för att försöka ta reda på hur man som ledare kan påverka kunskapsutbytet inom ett team, kopplat samman teorier från tre olika ämnesområden, det vill säga teorier om team, ledarskap och organisatoriskt lärande. Då dessa teorier till stor del författats av psykologer och företagsekonomer är det följaktligen dessa fält uppsatsen rör sig inom.

4 Avhandlande del

Denna del består av sju avsnitt som behandlar de olika förutsättningarna som krävs för att ett kunskapsutbyte ska ske inom ett team. I dessa sju avsnitt redogör vi för teorier som behandlar detta samt redovisar resultatet från vår empiriska undersökning samtidigt som vi analyserar detta.

4.1 Kompetens

I detta första avsnitt kommer begreppet kompetens att diskuteras. Vidare kommer även begreppen kunskap och social kompetens att redogöras för.

Inledningsvis visade vi att denna uppsats utgår ifrån att ett team per definition består av individer med olika kompetenser. En av de möjliga anledningarna till att en verksamhet väljer att organisera sig i team är att detta kan bidra till medarbetarnas lärande och till en kunskapsutveckling. Lärandet antas ge verksamheten förutsättningar för att möta en föränderlig omvärld, där exempelvis kunderna kräver alltmer individualiserade tjänster, men det ger även verksamheten möjligheter att möta konkurrensen på marknaden. Att arbeta med team kan därmed ses som en strategi för lärande (Kock 2007). Många verksamheter organiserar därför sitt arbete i team med den främsta anledningen att generera en kunskapsutveckling. En viktig fråga att ställa sig är vilken skillnad det finns mellan begreppen kompetens och kunskap. Enligt *Svenska Akademiens Ordbok* är kunskap detsamma som att ha närmare kännedom om något eller att vara bevandrad inom ett ämnesområde (www.saob.se). Nonaka menar att inom organisatorisk inläring ses "kunskap som en dynamisk mänsklig process att rättfärdiga personliga värderingar som en del av en strävan mot 'sanningen'" (Nonaka 1994:15). Kompetens kan däremot definieras som utbildning eller erfarenhet som krävs för en viss tjänst (www.ne.se). Skillnaden mellan de två begreppen kan således ses som att kompetens är något man tar med sig in i ett team medan kunskap är något som kan utvecklas genom att en medarbetare kan få mer kännedom inom olika områden och tillsammans med andra människor sträva mot sanningen, exempelvis en gemensam helhetslösning för kunden.

4.1.1 Social kompetens

Ytterligare ett begrepp värt att nämna är social kompetens, vilket innebär att en individ kan kommunicera och umgås med andra individer på ett sätt som gynnar den sociala

gemenskapen (www.ne.se). Ledaren för uppdragsteamet fick möjligheten att själv sätta samman sitt team genom att rekrytera medlemmar från sitt forna team och berättar om hur hon tänkte när hon gjorde detta:

Då valde jag ut dem utifrån deras yrkeskunskaper, men inte bara yrkeskunskaper, utan sen har man ju de andra kompetenserna som vi består av. En del är yrkeskompetens. Men sen är det ju alla de andra kompetenserna vi har i form av social kompetens och förmåga att ta ansvar och allt det där. Och det har ju också spelat stor roll när jag har valt mina medarbetare.

Hon har i rekryteringsprocessen tagit hänsyn till andra aspekter än den yrkesmässiga kompetensen, då hon sett till medarbetarnas sociala kompetens och förmåga att ta ansvar. Detta stämmer överens med Thylefors resonemang om att social kompetens är något som krävs för teamarbetet (Thylefors 2007:108). Således visar både ledarens uttalande och Thylefors att den sociala kompetensen är av största vikt för medarbetare i ett team, då ett team innebär att medarbetarna arbetar mer eller mindre tätt tillsammans.

Att olika kompetenser är en förutsättning för ett team har redan fastslagits. Genom begreppsdefinitionen blir det också tydligt att det går att skilja på kompetens och kunskap. Efter att ha lyssnat till ledaren för uppdragsteamets utsaga visar det sig också att den sociala kompetensen är viktig i sammansättningen av ett team. Detta visar att även om man sätter ihop ett team med olika kompetenser för att skapa kunskap krävs det också social kompetens för att få ett gott samarbete i teamet. Som det nämnts i metodavsnittet skiljer de undersökta teamen sig från varandra på olika vis. För att kunna undersöka möjligheterna till kunskapsutveckling inom ett team anser vi det nödvändigt att diskutera huruvida olika slags sammansättningar av team kan påverka kunskapsutvecklingen. Nästa avsnitt kommer därför att behandla tre olika typer av team.

4.2 Spektrumet

I detta avsnitt lyfts frågan om olika sorters team och det framkommer hur vi ser att de studerade teamen överensstämmer med teorin eller ej, samt på vilket sätt kunskapsutbytet kan kopplas till de olika teamtyperna. Då denna uppsats har ett ledarskapsperspektiv är det högst relevant att diskutera kring de teoretiska ledarroller som teoretikerna tar upp för att även här se till ledarens roll inom de studerade teamen.

Skärvad och Lind lyfter fram tre typer av team. Dessa benämner de som rolldifferentierade team, rollintegrerade team och rollkompletterande team (Skärvad & Lind 2000). I ett rolldifferentierat team arbetar medarbetarna sekventiellt och oberoende av varandra. Detta betyder att varje medlem har sin uppgift och denna tar slut där den andra medarbetarens uppgift tar vid. Fördelen med denna typ av team är att varje medarbetare kan fokusera på sin roll och arbetsuppgift. Ett rollintegrerat team innebär däremot att medarbetarna samarbetar i högre utsträckning än i ett rolldifferentierat team, och att arbetsuppgifterna till viss del är beroende och integrerade med varandra, vilket medför att det ställs höga krav på kommunikationen mellan medarbetarna. I ett rollkompletterande team arbetar medarbetarna parallellt och är beroende av varandras arbete. Det ställs högre krav på kommunikationen i ett rollkompletterande team, då medarbetarna ska kunna byta platser med varandra och improvisera i sitt arbete. Skärvad och Lind liknar denna form av team vid antingen ett jazzband eller som ett dubbeltennispar. Med detta menar författarna att en medarbetare av teamet ska kunna ta en annan medarbetares plats i teamet (Skärvad & Lind 2000).

Graden av integrering varierar mellan dessa team och det går att se dessa tre typer av team som ett spektrum där det rolldifferentierade teamet och det rollkompletterande teamet är två ytterligheter på var sida av speketrumet. I mitten finner vi det rollintegrerade teamet. Det är också där vi finner våra undersökta team, i mitten. Arbetsuppgifterna inom de undersökta teamen är till viss del beroende av varandra och dessutom integrerade med varandra. Däremot kan vi se tendenser till att de studerade teamen drar åt olika håll i speketrumet. Företagshälsovårdsteamet drar åt den rolldifferentierade typen medan medarbetarna i uppdragsteamet, ungdomsteamet och hemvårdsteamet i viss mån kan komplettera varandra inom sitt team och liknar därför till viss del det rollkompletterande teamet.

Rolldifferentierat ----- Rollintegrerat ----- Rollkompletterande

Figur 1.1 Spektrumet (egen illustration av vår tolkning av Skärvad och Lind 2000)

De studerade teamen kan därför liknas vid fler än en teamtyp, och därför ser vi de teoretiska teamtyperna som teoretiska stereotypiseringar av teamens arbetssätt och det är därför vi har valt att se detta som ett spektrum istället. Detta kommer att gås igenom detta djupare i de nästkommande avsnitten för att klargöra på vilka sätt de studerade teamen passar in i fler än en stereotypisering. Vi börjar med att beskriva de två ytterligheterna, det rolldifferentierade teamet och det rollkompletterande team, för att avsluta med det rollintegrerade teamet.

4.2.1 Rolldifferentierat team

Företagshälsovårdsteamet lutar till viss del åt att vara ett rolldifferentierat team eftersom varje medarbetare har en egen och avgränsad uppgift. Själva menar att de att ”*man jobbar runt en patient*” och detta kan tolkas som att det är kunden som är samlingspunkten för arbetet. En medarbetare berättar för de andra vad som utförts och därefter tar en annan medarbetare över med sin kompetens och fortsätter arbetet. Ledaren för företagshälsovårdsteamet menar att medarbetarna i teamet träffas i samband med teammöten eller när handlingsplanen för en kund ändras. Det är vid dessa tillfällen som kunskapsutbytet kan ske. Detta kan tolkas som att medarbetarna i teamet arbetar tillsammans vid dessa tillfällen medan de arbetar åtskilt i det praktiska arbetet, vilket gör att kunskapsutbytet blir begränsat i det praktiska arbetet.

Skärvad och Lind menar att en ledare för ett rolldifferentierat team, som företagshälsovårdsteamet kan liknas vid, bör vara en ledare som ”anger laguppställningen” (2000:94) Vi tolkar detta som att det är ledarens uppgift att det blir rätt medarbetare med rätt kompetens på rätt plats. Detta betyder vidare att ledarens funktion tar slut då laguppställningen är gjord, eftersom medarbetarna har så pass differentierade, eller särskiljda, roller att det inte längre behövs någon som styr arbetet. Ledaren på företagshälsovårdsteamet menar däremot att:

Som teamansvarig så är det ju samordningen. Att samordna arbetet. Nu är detta ju ett gäng som är ganska så, alltså det är ett bra gäng. För att det är väldigt många som är väldigt självgående och har jobbat länge. De kan sina saker och så. Men det är alltid det

här med att jag är den här spindeln i nätet, där man backar tillbaka med information och 'hur gör vi nu'?

Då ledaren påpekar att medarbetarna till största delen är självgående kan detta också härledas till att medarbetarna vet vad som ska göras då de vet sin plats i teamet. Det som ledaren framhäver i citatet är vikten av att som ledare ta rollen som samordnare. Det blir härmed en motsättning mellan teori och praktik då ledaren i praktiken ser ett behov att samordna arbetet, trots att medarbetarnas uppgifter är väl utdelade. När medarbetaren i samma team berättar om hur hon ser på ledarskapet av teamet menar hon att hon *"inte ser det som att det egentligen behövs en ledare för ett team egentligen"* och även om hon inser vikten av att det finns någon som *"håller i trådarna"* så menar hon att det inte behöver vara en teamledare. Detta styrker vad Skärvad och Lind menar med att *"ange laguppställningen"* (Skärvad & Lind 2000:94). Då ledarens syfte är uppfyllt, att placera rätt kompetens på rätt plats, behöver inte denna arbeta aktivt med teamet längre. Intressant vad gäller detta team är också att det verkar som att det är kunden som samordnar arbetet då det är runt denna som medarbetarna samlas. Detta kan också ses som ett tydligt tecken på att medarbetarnas roller är så pass differentierade och självständiga att varje medarbetare direkt vet vad som ska göras då den blir presenterad en uppgift. Vi kan därför delvis ställa oss bakom Skärvad och Linds definition av ledarens funktion som laguppställare. Det visar sig dock att teamledaren själv ser ett behov av en samordningsfunktion.

4.2.2 Rollkompletterande team

Det rollkompletterande teamet finner vi på motsatt sida om det rolldifferentierade teamet. Både uppdragsteamet, ungdomsteamet och hemvårdsteamet kan till viss del ses som rollkompletterande team eftersom detta sätt att arbeta innebär att medlemmarna i teamet ska kunna ersätta varandra (Skärvad & Lind 2000). Hemvårdsteamet arbetar rollkompletterande då de samarbetar kring en vårdtagare samt till viss del fungerar som handledare för varandra. En medarbetare i teamet menar att hon ser på sin roll i organisationen som ledare och handledare, då hon säger:

Men handledare, det är en roll också. Handledare i det yrkesspecifika, alltså hemrehab och de bitarna. Där kan man ju känna att där kan ju jag ta beslut om att så gör vi då. Så då blir det ju både handledare och ändå ledare då också ju.

Genom att medarbetarna handleder varandra tolkar vi det som att medarbetare med olika kompetenser kan utföra samma typ av arbetsuppgifter och då också komplettera varandra.

På samma sätt ser vi att ungdomsteamet kompletterar varandra då alla medarbetarna arbetar som coacher och kan ta sig an varandras ungdomar. Uppdragsteamet kan också falla inom denna ram då alla inom detta team arbetar inom samma övergripande ämnesområde och kan därmed täcka upp för varandra. Däremot är det viktigt att poängtera att i dessa team finns det ingen medarbetare som kan ersätta en annan medarbetares kompetens fullt ut. Det är även här intressant att se vilken roll ledaren bör använda sig av i ett rollkompletterande team.

Skärvad och Lind menar att ett rollkompletterande team inte behöver ha en tydlig ledare, utan att ledaren sköter koordineringen genom ”kommunikation och ömsesidig anpassning” (Skärvad & Lind 2000:91). Kommunikation är som sagt av högsta vikt inom denna typ av team och därför faller det också på ledarens lott att ansvara för detta. Enligt medarbetaren på hemvårdsteamet har deras team ingen tydlig ledare och istället menar hon att:

Vi försöker väl göra så att det går runt till alla. Alla får frågan om de har något att ta upp på teammötet och så alla har möjlighet att yttra sig. Ibland har det varit mycket hemrehabvårdtagare och då är det kanske så att jag har hållit lite i det.

Vi tolkar detta som att alla kan ta på sig ledarrollen och vem som tar denna roll kan bero på vad som behöver göras. Hemvårdsteamet använder sig därmed inte av en tydlig ledare, vilket inte behövs till rollkompletterande team enligt Skärvad och Lind. Uppdragsteamet har däremot en tydlig ledare som beskriver sin ledarroll som:

Det är mer samordnande och coachande än mer pekande med hela handen, det är det. Jag menar, jag uppfattar mina medarbetare som vuxna, kloka personer som kan ta eget ansvar.

Ledaren framhåller att det är den samordnande biten i ledarskapet som är det viktiga, vilket vi menar går att likna vid vad Skärvad och Lind menar med att ledaren sköter koordineringen. Därmed stämmer ledarens roll i uppdragsteamet till viss del med Skärvad och Linds ledarroll. Dock är denna ledare en formell ledare som då går emot vad författarna menar med att det rollkompletterande teamet inte behöver en tydlig ledare. Detta citat visar även vad som verkar vara en gängse uppfattning bland ledarna, nämligen att deras medlemmar arbetar självständigt.

Som tidigare nämnts finns det ingen medarbetare i dessa team som kan ersätta en annan medarbetares kompetens fullt ut. Därför menar vi att dessa team inte till fullo kan benämnas som rollkompletterande team, utan även att de kan anses falla inom ramen för den rollintegrerade teamtypen. Detta då teamtyperna, som tidigare nämnts, är teoretiska stereotyper där det är svårt att placera in de studerade team inom ramarna för dessa teamtyper.

4.2.3 Rollintegrerat team

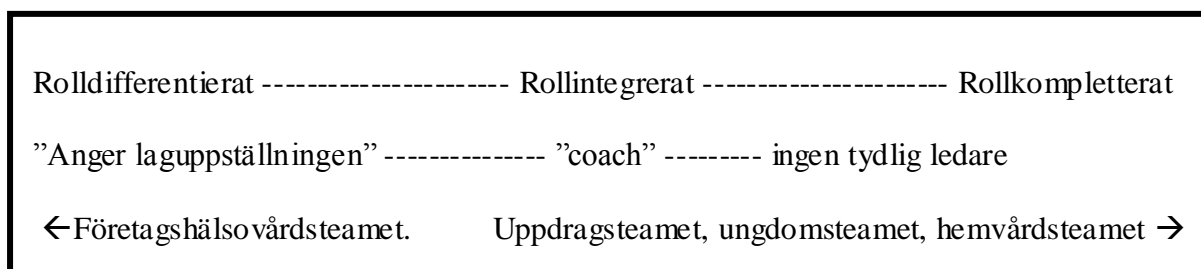
Skärvad och Lind menar att den rollintegrerade teamtypen innebär att medarbetarna delvis är beroende av varandra samt att de arbetar integrerat (Skärvad och Lind 2000). Vi menar att de studerade teamen lämpligast kan placeras i den rollintegrerade teamtypen. Detta då ingen av medarbetarna kan ersätta en annan medarbetare och dennes kompetens, vilket ett rollkompletterande team innebär, samt att de inte helt arbetar sekventiellt, som det rolldifferentierade teamet innebär. Medarbetarna är istället integrerade med varandra, då det en medarbetare gör påverkar resten av medarbetarna inom teamet. Som medarbetaren i företagshälsovårdsteamet menar:

Att oftast kan du inte lösa problemet själv. Alltså, du är nästan tvungen att jobba i team, skulle jag vilja säga att det är. Så det är inget, gör man det inte så är man inte proffsig mot varken patienten, om vi pratar om individen, eller företag. Vi har ju både bara individer som kommer och då kan man ju ha ett team kring individen.

Detta citat speglar ett syfte med att arbeta i team, nämligen att ett team kan ge en helhetslösning för kunden. Företagshälsovårdsteamet väljer därför att arbeta integrerat för att skapa denna helhetslösning.

Den ledarroll som Skärvad och Lind menar lämpar sig för det rollintegrerade teamet innebär att ledaren ska kunna anpassa teamet och dess medlemmar till nya förhållanden, och inte bara ange "laguppställningen" (2000:94). De menar vidare att det rollintegrerade teamet kan liknas vid ett amerikanskt fotbollslag där ledaren är som en "coach" som lägger upp taktiken (Skärvad & Lind 2000:88). Dock menar ledaren för uppdragsteamet att hon har en coachande roll. Det är samtidigt svårt att veta om hennes uppfattning av coachning är den samma som Skärvad och Lind skriver om. Däremot är inställningen att samordning och koordinering är viktig i ledarrollen gemensam för teamen och vi anser inte att Skärvad och Lind belyser detta tillräckligt väl i sin teori.

Vi kan ana att spektrumet även kan ge oss en uppfattning kring hur kunskapsutbytet sker i de olika typerna av team med tanke på hur de är organiserade. De studerade teamen går till stor del att placera i mitten av teamspektrumet, det vill säga i närheten av den rollintegrerade teamtypen. Vi menar dock att den rollkompleterande teamtypen är eftersträvansvärd, då denna teamtyp till viss del kräver att ett kunskapsutbyte inom teamet sker, då medarbetarna inom denna typ av team till viss del ska kunna komplettera varandra.



Figur 1.2 Spektrumet med ledarens roll samt de studerade teamens placering (egen illustration av vår tolkning och analys av Skärvad och Lind 2000).

I detta avsnitt har Skärvad och Linds teamtyper diskuterats samt de tillhörande stereotypa ledarrollerna, som till viss del stämmer överens med de studerade teamen. Det är däremot genomgående för de studerade teamen att både ledare och medarbetare menar att det krävs en samordnande ledare. I nästa avsnitt kommer vi därför att diskutera ledarens roll i de studerade teamen vidare.

4.3 Ledaren

I detta avsnitt kommer resonemanget kring ledarens roll i ett team föras vidare. Vår undersökning visar att ledarna för de studerade teamen har liknande syn på ledarens funktion samt vilka egenskaper ledaren bör inneha.

I föregående avsnitt diskuterades ledarens roll och ledarna i de studerade teamen menade att de innehar en samordnande funktion, vilket Skärvad och Lind däremot inte belyser tydligt i sin teori kring de stereotypiska ledarrollerna. Vi tror dock att dessa stereotypa ledarrollerna i viss mån stämmer överens med det ledarskapet som finns i de studerade teamen. Vi menar därmed att det är av mindre betydelse vilken roll ledaren har så länge ledaren står för den samordnande funktionen.

4.3.1 Den samordnande ledaren

Den gemensamma nämnaren för de olika teamen när det gäller ledarskapets roll är, som tidigare nämnts, att den till stor del går ut på samordning. Detta kan bero på att ett team inte bara innefattar olika kompetenser, utan även olika uppgifter och arbetsområden, som behöver samordnas. Medarbetaren i företagshälsovårdsteamet menar att det viktigaste är att det finns någon som samordnar arbetet. Detta är något som ledaren för företagshälsovårdsteamet bekräftar, då hon ser det som sin främsta uppgift att samordna arbetet. Ledaren menar att hennes roll i teamet är *”som teamansvarig så är det ju samordningen då, /--/ att samordna arbetet”*. Liknande menar även uppdragsteamets ledare när hon beskriver sin ledarroll som *”mer samordnande och coachande”* och ser således samordningen som hennes främsta funktion. Birgitta Ahltopp, psykolog som forskar kring ledarskap, menar att den samordnande ledaren fokuserar på relationer, social samverkan, teamtänkande och trivsel (Ahltopp 1998). Vår undersökning visar dock att den samordnande ledarrollen inte alltid innebär att ledaren i första hand fokuserar på relationer och trivsel på arbetsplatsen, utan snarare att det handlar om att samordna arbetet. Således kan vi dra slutsatsen att de studerade teamens medarbetare och ledare ser att ledarens främsta funktion är samordningen.

4.3.2 Den tillitsfulle ledaren

Ledarens roll i de studerade teamen skiljer sig åt på så sätt att ledaren kan vara en medarbetare i teamet alternativt endast inneha ledarrollen för teamet. Det blir därför intressant att se hur ledarna hanterar detta. I de studerade teamen är två av ledarna även yrkesverksamma inom

teamet. De övriga ledarna är inte yrkesverksamma, men oavsett om de är det eller ej, menar både ledarna och medarbetarna att ledaren måste känna en tillit för medarbetarnas kompetens. Då team per definition innebär att det finns medarbetarna med olika kompetenser, innebär detta att alla teamledare står inför en utmaning i att leda medarbetare med annan kompetens än den som ledaren har. Ledaren för uppdragsteamet talar om viktiga ledarskapsegenskaper:

Alltså det är det här att lita på folk eftersom jag inte är nationalekonom så måste jag lita på att medarbetaren tar det ansvaret och att han är kunnig i de här frågorna./--/ ...så måste jag lita på att han gör rätt i det här för jag kan inte kontrollera det ... då måste man kunna lita på sina medarbetare, vara tillitsfull och att vara, till dess att de bevisar motsatsen litar jag på dem (skratt)... jag tycker att de tar ansvar för sitt eget arbete och utveckling och det litar jag på. Och jag litar på att jag inte behöver stå varje dag och berätta för dem vad de ska göra.

Detta visar att det är av största vikt att ledaren har ett förtroende för sina medarbetare och att ledaren inser att han eller hon måste lita på sina medarbetares kompetenser samt att medarbetarna kan ta eget ansvar. Slutsatsen blir således att tilliten är den viktigaste egenskapen för att kunna leda individer med olika kompetenser.

I detta avsnitt har ledarens roll i de studerade teamen diskuterats. Vår undersökning visade att ledarens roll till stor del innefattade samordningen av teamets arbete. Undersökningen visade även att tillit är något både medarbetarna och ledarna för teamen lägger stor vikt vid. Vi kan därför dra slutsatsen att en teamledares främsta egenskap är tillit och den sammansatta främsta funktionen är samordning. Nästa steg är att ta reda på hur ledaren kan använda sig av samordning och tillit för att skapa ett kunskapsutbyte inom teamet, vilket diskuteras vidare i nästa avsnitt.

4.4 Kunskapsutbytet

I detta avsnitt kommer vi att diskutera hur kunskap kan utbytas inom ett team. Inledningsvis kommer vi att diskutera varför man vill utveckla kunskap inom ett team och vad som krävs för detta, för att vidare diskutera organisatoriskt lärande på individnivå.

Ett syfte med att organisera en verksamhets arbete i team kan vara för att försöka bidra till medarbetarnas lärande och kunskapsutbyte. Att arbeta med team kan därmed ses som en strategi för lärande (Kock 2007). Detta lärande antas ge en organisation förutsättningar för att möta en föränderlig omvärld, där exempelvis kunderna kräver alltmer individualiserade tjänster, men det ger även organisationen möjligheter att möta konkurrensen på marknaden (Kock 2007). Därför blir frågan – vad krävs för att implementera en lärandestrategi?

4.4.1 Förståelse

Många författare menar att i ett team där ett antal individer med olika kompetenser arbetar tillsammans uppstår det ofta meningsskiljaktigheter och diskussioner, då medarbetarna har svårigheter att förstå varandra (Kvarnström 2007, Thylefors 2007:86). Teamarbete har i tidigare forskning beskrivits som ett Babels torn² (Thylefors 2007:86). Liknelsen kommer av att det mellan medarbetare med sina olika kompetenser lätt uppstår missförstånd på grund av att varje kompetens har sin egen kultur och sitt eget sätt att tala. Ledaren för företagshälsovårdsteamet svarar på frågan om olika kompetenser inom teamet kan leda till att missförstånd och meningsskiljaktigheter uppstår och säger att *"absolut, det är därför det ställs mer krav på att öka förståelsen"*. Med detta menar vi att för att kunna använda meningsskiljaktigheter krävs det att det finns en förståelse inom teamet. Ledaren fortsätter med att säga att *"det här med att överbygga och skapa förståelse. Det tror jag är en av de allra viktigaste poängerna i att få till ett bra team"*. Här belyser ledaren för företagshälsovårdsteamet att en förutsättning för ett bra team är just förståelse. Med andra ord är det inte bara teoretikerna som anser att det är i högsta grad relevant att medarbetarna har en förståelse för varandras kompetenser, utan detta speglas också i det praktiska teamarbetet.

Lärandet inom teamet, som Kvarnström benämner som interprofessionellt lärande, kommer till stor del av att det finns en förståelse mellan medarbetarnas kompetenser, då en förståelse

² Enligt bibeln enade människorna sig för att tillsammans bygga ett torn ämnat att nå gud. Detta sågs inte med blida ögon och bestraffades genom att gud skapade olika språk, och därmed förvirring, vilket resulterade i att människorna inte längre kunde arbeta tillsammans och skingrade sig utan att kunna bygga färdigt tornet. Detta torn benämns Babels torn.

leder till att medarbetarna har kännedom om både sin egen kompetens och sina medarbetares kompetens (Kvarnström 2007:12). Att förståelse är en förutsättning för ett lärande mellan kompetenserna kan tyckas självklart, men enligt en av medarbetarna är det svårt. Medarbetaren i företagshälsovårdsteamet menar att trots att ett team med olika kompetenser är en fördel anser hon att *”det kan vara svårare då för att man måste lägga mer kraft och tid för att få ökad förståelse. Och har man då inte riktigt den tiden alla gånger så blir det mer problem”*. Med detta vill vi belysa att för att medarbetarna ska ha möjlighet att lära av varandra och för att ett kunskapsutbyte ska ske krävs det att teamet i första hand arbetar med att skapa en förståelse för varandras kompetenser. Vad krävs utöver förståelse för att skapa ett kunskapsutbyte inom teamet?

4.4.2 Organisatoriskt lärande

Det organisatoriska lärandet sker på tre nivåer: individnivå, gruppnivå och slutligen organisatorisk nivå. Det innebär att för ett lärande inom teamet ska kunna ske måste det först ske ett lärande på individuell nivå (Crossan, Lane & White 1999).

Det organisatoriska lärandet startar vid ett individuellt lärande som sedan kan resultera i ett organisatoriskt lärande, eller ett interprofessionellt lärande som Kvarnström benämner det (jmf Crossan, Lane & White 1999, Nonaka 1994, Kvarnström 2007). Förutsättningar för ett individuellt lärande är bland annat att låta individerna agera självständigt samt att låta individerna ställas inför nya situationer och utmaningar (Nonaka 1994). Detta liknar i viss mån förutsättningarna för Kocks lärandestrategi, som är *”flexibelt arbete, autonomi och självkontroll”* (Kock 2007). Vi menar att dessa tre förutsättningar kan sammanfattas i en, nämligen självständighet. Vår undersökning visar att de studerade teamens medarbetare har en hög grad av självständighet i sitt arbete. Ledaren för företagshälsovårdsteamet menar att:

Individansvaret är stort. /--/ det är ju frågan om vad personen själv känner att den har kompetens till. /--/ Det är ett utvecklande arbete. Men det kräver ju också att man tar ett ansvar för det man gör.

Vidare menar ledaren att *”det är väldigt många som är väldigt självgående och har jobbat länge, de kan sina saker och så”*. Likaså menar ledaren för ungdomsteamet att medarbetarna arbetar självständigt då han säger att *”det dagliga arbetet, det måste de sköta själva”*. Precis som medarbetaren i hemvårdsteamet instämmer genom att säga att *”mitt dagliga arbete, det styr ju jag själv”*. Således verkar det som att de studerade teamens medarbetare har en hög

grad av självständighet, vilket är en förutsättning för det organisatoriska lärandet. Att självständigt arbete är en förutsättning både för teoretikerna och för ledarna blir tydligt. Skillnaden ligger i att det verkar som att självständighet i arbetet är en förutsättning för att teamet ska kunna arbeta överhuvudtaget medan det enligt teoretikerna är en förutsättning för lärande.

4.5 Arenor

I detta avsnitt kommer organisatoriskt lärande diskuteras vidare, men nu tar vi det från föregående avsnitts diskussion kring lärande på individnivå till lärande på gruppnivå. Formella och informella lärandeaktiviteter, eller arenor, kommer även att redogöras för i detta avsnitt samt hur ledaren för ett team kan skapa dessa arenor.

För att det organisatoriska lärandet ska möjliggöras inom en organisation är det viktigt att det finns arenor där det individuella lärandet kan delas med andra individer (Nonaka 1994). På en sådan arena kan en medarbetares kunskap och erfarenheter diskuteras med de andra medarbetarna i teamet, och genom en gemensam reflektion kan det ge ett kollektivt lärande (Kvarnström 2007:12). När erfarenheterna delas kan alla medarbetare i ett team lära av en medarbetares lärdom eller erfarenhet, vilket ger ett lärande på teamnivå. Detta kan sedan leda till att teamets lärdomar och erfarenheter delas med andra medarbetare eller team inom organisationen. Lärdomarna kan då bli institutionaliserade genom att de införs som nya rutiner och en individs erfarenhet har då lett till organisatorisk lärande på organisationsnivå (Nonaka 1994, Crossan, Lane & White 1999). Då denna uppsats endast innefattar lärande på teamnivå är således arenorna av intresse.

4.5.1 Den informella arenan

Vi menar att arenor där medarbetarna kan dela med sig av sina erfarenheter kan liknas vid Kocks informella och formella lärandeaktiviteter. Enligt Kock ingår det i lärandestrategin både formella och informella lärandeaktiviteter, vilka är aktiviteter eller processer som stöttar lärandet (Kock 2007). Formella aktiviteter är planerade och organiserade, exempelvis möten. Informella är spontana, erfarenhetsbaserade och sker mellan medarbetare och kan exempelvis innebära att en medarbetare lär sig genom att sitta bredvid sin kollega (Kock 2007). En av medarbetarna i uppdragsteamet lyfter fram vikten av det informella lärandet då hon säger ”*jag trivs jättebra att sitta tillsammans med dem i ett rum, så att jag med ett halvt öra hör vad dem håller på med*”. Vidare menar hon att medarbetarna tar hjälp och lär av varandra informellt då hon säger att ”*vi har ju fika eller eftermiddagsfika tillsammans, och det är ju inte konstigt om man tar upp någonting då*”. Medarbetarna i ungdomsteamet menar också att en stor del av erfarenhetsutbytet och diskussionen kring problem som uppstår till stor del sker:

Informellt, skulle jag vilja påstå. Mer informellt, det förekommer på möten också, men det är ofta när du har avslutat en coaching, precis när du stöter på problemet. Oftast inte när du har mötestid, utan det är på övrig tid.

Det är därmed tydligt att de studerade teamen använder sig av informella arenor vilket leder till ett kunskapsutbyte mellan medarbetarna.

4.5.2 Den formella arenan

Hur är det då med formella lärandeaktiviteter? Teammöten kan ses som formella lärandeaktiviteter, eller arenor, då det är under organiserade former som erfarenheter och kunskaper byts. De studerade teamen har alla teammöten, men med varierande frekvens, några team ses varje vecka medan andra ses en gång i månaden. Medarbetaren i hemvårdsteamet svarar följande på frågan om medarbetarna kan dela med sig av sina erfarenheter inom teamet *"mm, ja det tycker jag. Det är också ett av skälen till att man har teammöten att man tar upp olika erfarenheter. Det gör alla. Det är viktigt att lära av varandra"*. Detta visar att teammötena är en viktig arena där medarbetarna kan dela erfarenheter, vilket därmed kan leda till ett kunskapsutbyte mellan medarbetarna.

Andra formella lärandeaktiviteter kan vara utbildningar och seminarier. I uppdragsteamet uppmuntras formellt lärande och en av medarbetarna menar att *"ofta dyker det upp i form av att man åker på ett seminarium eller liknande, konferenser, det fungerar ju som en sort av fortbildning det också, men även regelrätta kurser"*. Andra formella lärandeaktiviteter såsom utbildningar ser vi som givande, men de gynnar först och främst individen. Dock kan utbildningar även gynna kunskapsutbytet inom teamet om medarbetarna har arenor där deras lärdomar och erfarenheter kan delas med varandra. Det blir därför intressant att se hur ledarna kan påverka skapandet av dessa arenor.

4.5.3 Att skapa arenan

Ledaren för ungdomsteamet betonar vikten av att erfarenheter delas inom teamet, då ledaren menar att *"det enda jag tjar på som var viktigt är att om man stöter på problem som man löser som är av intresse för dem andra så måste man delge det. Det är ett krav"*. Detta budskap har nått medarbetaren i ungdomsteamet, då han menar att *"vi måste hela tiden när vi stöter på någonting 'att du skulle gjort så här eller du kan göra så här', dra nytta av de kunskaper som respektive coach har."* Ledarens "tjat" har därmed gett resultat, då medarbetaren menar att de måste dela med sig. Vi menar därför att det blir tydligt att ledaren för ungdomsteamet har insett att han kan påverka kunskapsutbytet genom att uppmuntra medarbetarna att dela med sig.

Ledaren för uppdragsteamet menar att hon som ledare kan påverka sina medarbetare att dela med sig av sina erfarenheter genom att agera som en förebild och föregå med gott exempel. Ledaren menar att genom att hon delar med sig av sina erfarenheter, ger det även att medarbetarna delar med sig av sina erfarenheter, då hon säger att det gäller att *”föregå med gott exempel. När jag fått veta nåt, när jag varit ute på något så delar jag med mig”*. En av medarbetarna i uppdragsteamet menar även att ledaren är *”rättesnöret”*, och hon menar att ledaren kan påverka medarbetarna i teamet:

Genom att vara förebild själv, ett föredöme. Det går inte att ändra någon annan, men jag kan ändra mig själv. Det går ju inte, det fungerar inte på det sättet. Jag tror att det är ju att själv visa, och vara så. Jag tror att det är enda sättet.

Ledaren och medarbetaren i uppdragsteamet är därmed överens, då de båda menar att ledaren agerar som en förebild. Vidare berättar medarbetaren om en annan arbetsplats, där chefen talat illa om de anställda, vilket ledde till att personalen till slut började tala illa om varandra. Hon menar därför att ledaren har en viktig roll som ett föredöme. Vi menar således att ledaren har en viktig roll inom teamet då ledaren genom att agera som ett föredöme kan skapa ett teamklimat, som uppmuntrar medarbetarna att dela med sig. Med teamklimat menar vi arbetsklimatet inom ett team, vilket vi hävdar innefattar bland annat normer och värderingar som delas av alla medarbetare i teamet. När ledaren agerar som ett föredöme och delar med sig av sina erfarenheter, visar ledaren vilket beteende och därigenom värderingar som uppskattas inom teamet. Vi kan därmed konstatera att ledaren kan påverka kunskapsutbytet genom att föregå med gott exempel och genom att skapa arenor för kunskapsutbytet.

4.6 Att skapa ny kunskap

I detta avsnitt kommer vi att resonera kring skapandet av ny kunskap och innovativt lärande, för att sedan diskutera vilka förutsättningar som gynnar innovativt lärande inom ett team samt hur en ledare kan påverka dessa förutsättningar.

Kunskapsutbytet inom teamet, som diskuterats i tidigare avsnitt, kan jämföras med Crossan, Lane och Whites begrepp exploaterande av befintlig kunskap (Crossan, Lane & White 1999). Vi menar detta då kunskapsutbytet mellan individer i teamet på en arena innebär att det är befintlig kunskap som exploateras vilket innebär att det inte skapas ny kunskap. Motsatsen till exploaterande av befintlig kunskap är upptäckande av ny kunskap, vilket handlar om att skapa ny kunskap inom ett team eller en organisation. Crossan, Lane och White menar att organisatoriskt lärande innefattar en spänning mellan upptäckande av ny kunskap och exploaterande av befintlig kunskap (Crossan, Lane & White 1999). Vi kommer därför att ta detta resonemang vidare och diskutera upptäckandet av ny kunskap härnäst.

4.6.1 Adaptivt och innovativt lärande

Organisatoriskt lärande kan ske genom olika lärandeprocesser där Argyris och Schöns teori kring single loop learning och double loop learning är ständigt refererad till i litteratur om organisatoriskt lärande. Single loop learning är en okomplicerad lärandeprocess, som innebär att misstag som uppstår rättas till, men verksamheten fortsätter med samma rutiner, vilket kan medföra att samma misstag sker än en gång (Argyris 1994, Nonaka 1994). Ellström, Ekholm och Ellström använder samma resonemang men använder istället adaptivt eller reproduktivt lärande som definitioner (Ellström, Ekholm & Ellström 2007).

Double loop learning innebär å andra sidan en lärande process där misstag som uppstår rättas till och i samband med detta så ifrågasätter man organisationens rutiner och normer, samt ändrar på de nuvarande rutinerna och normerna för att förhindra att misstaget sker igen. Med andra ord så korrigeras misstaget eller problemet genom att ifrågasätta grundantaganden såsom organisationens rutiner, normer och till och med hela organisationens verksamhet (Argyris 1994). Ellström, Ekholm och Ellström benämner detta som innovativt lärande och menar att det innebär att en medarbetare kan ifrågasätta rutiner och skapa nya för att lättare hantera de dagliga problemen som uppstår. Vi menar att innovativt lärande inte endast behöver innebära att nya rutiner skapas, utan även att grundantaganden såsom företagets

strategi, mål, kundgrupp och liknande kan ifrågasättas. Vi menar även att innovativt lärande leder till ny kunskap, vilket kan kopplas till Crossan, Lane och Whites resonemang kring upptäckande av ny kunskap (Crossan et al. 1999). Individer kan genom att ifrågasätta grundantaganden komma fram till exempelvis en nytänkande lösning för en kund. Vi menar därför att innovativt lärande leder till en kunskapsutveckling, det vill säga ny kunskap, vilket kan ses som att ta kunskapsutbytet steget längre. Ett kunskapsutbyte innebär att medarbetarna i ett team arbetar självständigt, vilket leder till individuellt lärande, och att medarbetarna därefter kan utbyta lärdomar och erfarenheter, som leder till lärande på teamnivå. Om medarbetarna även kan ifrågasätta grundantaganden och på så vis generera ny kunskap genom innovativt lärande, menar vi att detta är att ta det organisatoriska lärandet till nästa nivå - kunskapsutveckling.

4.6.2 Att ifrågasätta grundantaganden

Att en medarbetare kan ifrågasätta grundantaganden och skapa nya lösningar på problem som uppstår resulterar i innovativt lärande. En organisation kan få medarbetarna att ifrågasätta grundantaganden genom att skapa ett kreativt kaos, organisera ”slack” samt ge medarbetarna lättillgänglig information (Nonaka 1994). Ett kaos uppstår när organisationen står inför någon sorts kris, men det kan även skapas ett kaos genom att ledningen sätter upp utmanande mål. För att detta kaos ska bli kreativt krävs det att medarbetarna har tid att reflektera. Reflektionen benämner Nonaka som organisering av slack. Detta innebär att utöver att medarbetarna har tid att reflektera menar Nonaka att det inom organisationen även bör finnas överlappande kompetenser, så att det finns någon att reflektera och dela erfarenheter med (Nonaka 1994).

För att kunna ifrågasätta grundantaganden måste även medarbetarna dela med sig av extra information och skapar på så vis överlappande information. Den överlappande informationen gör att medarbetarna får varandras synpunkter och perspektiv, och därmed gynnas lärandet mellan individerna (Nonaka 1994:29). Nonaka förklarar detta sätt att lära som ”lärande genom intrång” då en individ försöker kliva in i en annan individs föreställningsvärld (Nonaka 1994:28). Detta kräver att informationen är lättillgänglig för medlemmarna. Nedan följer en vidare diskussion om olika tillvägagångssätt att implementera strategierna för att skapa förutsättningar för ifrågasättande av grundantaganden.

Kreativt kaos

Den första strategin för att skapa förutsättningar för ifrågasättande av grundantaganden är kreativt kaos. Kreativt kaos kan bland annat skapas internt genom att ledningen sätter upp utmanande mål. Ledaren för uppdragsteamet menar att teamet tillsammans satt upp mål för verksamheten då hon säger att:

Vi har också egna satta mål som vi har diskuterat igenom, vad vi vill åstadkomma och vi har också sett hur vi kan mäta det här så vi har brutit ner det här på en mer hanterlig nivå för oss och ett team sätts ju samman beroende på vad det är för mål.

Då dessa mål är satta gemensamt kan det leda till att målen inte är utmanande nog. Om målet sätts upp gemensamt kan detta ge att medarbetarna tänker utifrån nuvarande rutiner och arbetssätt, och utefter detta sätter upp ett utmanande mål. För att kreativt kaos ska kunna uppstå måste målet vara så pass utmanande att medarbetarna måste ifrågasätta deras rutiner och arbetssätt, för att uppnå målet och på så vis skapa nya effektivare rutiner och arbetssätt. För att verkställa ett kreativt kaos krävs det att medarbetarna har tid att reflektera, vilket Nonaka benämner som organisering av slack (Nonaka 1994).

Organisering av slack

Medarbetaren i företagshälsovårdsteamet har tidigare arbetat inom den offentliga sektorn och hon diskuterar skillnaden mellan privat och offentlig sektor när det kommer till att få tid till teamarbete och reflektion. Hon menar att *"ibland behöver man tid att reflektera och att sitta och skapa saker och ting, kan man säga. Det kan man göra i ett team då, men så att ibland är det väl kanske lite för lite tid"*. Detta visar på att medarbetaren har ett behov av att arbeta mer tillsammans med teamet samt att få tid att reflektera, det vill säga det Nonaka (1994) benämner som slack.

Organisering av slack innebär även överlappande kompetenser (Nonaka 1994). En av medarbetarna i uppdragsteamet diskuterar problematiken med att arbeta i ett team med olika kompetenser och han menar att:

Vi är ju ganska få, man har ju inget bollplank, någon som kan sitt område, de andra är ju specialist på sina områden. Arkitekten, hon har ju ingen motsvarighet hos oss, så i den meningen så har vi en nackdel att man måste söka sig till, i mitt fall till ekonomer i andra förvaltningar eller till gamla kolleger, så det är en nackdel. Men det går ju att komma över det också.

Vidare menar han att:

Men å andra sidan är det inte verksamheten i stan så stor att den kan motivera att man ska dubblera oss bara för att ha ett bollplank, utan det går ju att leta upp folk om man vill ha någon att bolla idéer eller förslag, bara det att man inte har dem i rummet intill. Så det är ju ett hanterligt problem.

Dessa uttalanden visar att denna medarbetare känner ett behov att diskutera med någon med samma kompetens. I flertalet av de studerade teamen är varje kompetens endast representerad av en individ. Detta kan motverka innovativt lärande då medarbetarna inte har överlappande kompetenser och kan "bolla" idéer med varandra i samma utsträckning som i andra organisationer där medarbetare med samma typ av kompetens arbetar tillsammans. Medarbetaren i uppdragsteamet menar dock att det går att söka upp individer med samma kompetens att diskutera med, men detta kräver att individen har ett sådant nätverk och att individen har fått tillåtelse av sitt team att diskutera med andra samt att individen har möjlighet att ta sig tiden till detta. Överlappande kompetenser är således svårt att ha inom ett team, då det går emot definitionen och syftet med ett team. Detta kan dock lösas genom att skapa kontakter med liknande kompetenser inom organisationen eller i andra organisationer. Uppdragsteamet verkar lyckas väl med detta då de genom sina nätverk utanför sin direkta arbetsplats har möjlighet att träffa personer med liknande kompetens.

Enligt Nonaka (1994) är det bättre för lärandet om medarbetarna har någon med samma kompetens att diskutera med, men vi menar att detta går emot det faktum att organisationer använder sig av team för lärandets skull. Eftersom team per definition är en samling olika kompetenser kan detta ge ett kunskapsutbyte mellan medarbetarna och på så vis finns det även ett lärande inom ett team. Vi menar dock att ett team kan skapa överlappande kompetens genom att skapa ett nätverk med liknande kompetenser utanför arbetsplatsen.

Lättillgänglig information

Den tredje strategin för att skapa förutsättningar för ifrågasättande av grundantaganden är lättillgänglig information. Ledaren för företagshälsovårdsteamet menar att:

Det gäller att styra det så att säga för att det är väldigt många som ser sin bild, och det gör vi ju alla, alla har ju sin ruta med sin erfarenhet av olika saker. Och därför är det väldigt viktigt att man kan lyfta det här frågorna så att man ser faktiskt berikar varandras rutor.

På frågan om hur hon gör det svarar hon *"fingertoppskänsla! Fingertoppskänsla."* Ledaren menar att det är viktigt att försöka *"berika varandras rutor"*, vilket vi ser en tydlig koppling till Nonakas *"lärande genom intrång"* (Nonaka 1994:28). Han menar att detta innebär att en individ försöker kliva in i en annan individs föreställningsvärld, och detta sätt att lära kommer av att medarbetarna får varandras synpunkter och perspektiv (Nonaka 1994:28f). Ledaren i företagshälsovårdsteamet ser det som sin uppgift att få medarbetarna att *"berika varandras rutor"* genom att *"styra"* och *"lyfta de här frågorna"*. Det kan tolkas som att det ligger på ledarens ansvar att möjliggöra och uppmuntra till att tänka utanför sin egen ruta, det vill säga sitt eget arbetsområde. Att berika varandras rutor, menar vi, sker till stor del genom att medarbetarna får varandras synpunkter och perspektiv, vilket ger en helhetssyn.

Ledaren för företagshälsovårdsteamet berättar att de har ett informationssystem som innebär att medarbetarna i företagshälsovårdsteamet inför varje teammöte skickar ett mail till ledaren och de andra medarbetarna, där de redogör för vad de arbetar med just nu samt förändringar som är på gång och liknande. Detta innebär att medarbetarna delar med sig av extra information, vilket bidrar till att medarbetarna får varandras synpunkter och perspektiv (Nonaka 1994). Detta leder till ökad förståelse samtidigt som informationen även leder till att medarbetarna kommer förberedda till teammötena, som då blir en arena för erfarenhetsutbyten och lärande. Ledaren lyfter dock inte fram detta som ett sätt att skapa förståelse och utbyta kunskap, men informationssystemet har just denna funktion.

4.7 Sammanfattande analys

I detta avsnitt kommer analytiska poänger från föregående avsnitt att summeras samt kopplas till varandra.

I inledningen slog vi fast att ett team består av en grupp individer med olika kompetenser som arbetar mot ett gemensamt mål. Syftet med att organisera arbetet i team kan vara för att utbyta och utveckla kunskap. Begreppen kunskap och kompetens skiljer sig åt då kunskap är något som kan utvecklas inom ett team medan kompetens är något som medarbetarna har med sig in i teamet i form av exempelvis utbildning. För att medarbetare i ett team ska kunna samarbeta visar vårt empiriska material att det krävs att medarbetarna har social kompetens, vilket vi diskuterat i avsnitt ett. I avsnitt två redogör vi för Skärvad och Linds (2000) teori kring tre teamtyper med tillhörande ledarroller. Denna teori har vi valt att se som ett spektrum, då vi menar att dessa teamtyper är teoretiska stereotyper där de studerade teamen är svåra att placera. Ledarens roll i de studerade teamen går till viss del att se i Skärvad och Linds teori kring ledarens roll. Även om Skärvad och Linds diskussion kring en coachande ledare går att skönja i de studerade teamen, menar vi dock att vårt empiriska material visar att samordningen är ledarens viktigaste roll i ett team. Det är av stor vikt att ledaren känner tillit till medarbetarna i ett team. Då ett team per definition innebär att medarbetarna innehar olika kompetenser, leder detta i sin tur till att ledaren inte kan inneha samma kompetens som medarbetarna och därmed inte kontrollera deras arbete.

I avsnitt fyra diskuterar vi kunskapsutbytet inom ett team. För att medarbetarna i ett team ska kunna arbeta tillsammans och lära av varandra krävs det att medarbetarna har en förståelse för varandras kompetenser, vilket teoretikerna framhäver och vilket även vår empiriska undersökning tydligt visar. Vidare visar vår undersökning att de studerade teamens medarbetare har en hög grad av självständighet, vilket ger goda förutsättningar för det organisatoriska lärandet. Vi menar att det finns ett samband mellan att medarbetarna arbetar självständigt och att ledaren har en samordnande funktion. Detta då den samordnande ledaren endast samordnar arbetet, men ledare styr inte medarbetarna utan låter dem arbeta självständigt och litar på att medarbetarna utför arbetet på bästa sätt. De tidigare nämnda faktorerna samordning, tillit och självständighet har därmed ett tydligt samband. Vidare menar vi att den samordnande ledaren, som tidigare nämnts, inte styr och kontrollerar arbetet, utan snarare sammankallar till möten och möjliggör tillfällen för medarbetarna att träffas.

Dessa möten och tillfällen att träffas har vi i denna uppsats valt att benämna med begreppet arena. På en arena kan medarbetarna utbyta lärdomar och erfarenheter, vilket innebär att det är på en arena som kunskapsutbytet sker.

Ledaren för ett team kan skapa arenor genom att exempelvis möjliggöra att teamet träffas en gång i veckan, eller som ledaren för ungdomsteamet menar att han "tjatar" om att medarbetarna ska dela med sig av sina erfarenheter. Ledaren kan även påverka den informella arenan genom att föregå med gott exempel. Detta genom att själv dela med sig av sina erfarenheter med sina medarbetare. Vi menar att ledaren därmed skapar ett teamklimat som uppmuntrar medarbetarna att dela med sig av sina erfarenheter, vilket leder till att ett kunskapsutbyte sker inom teamet. Med teamklimat menar vi arbetsklimatet inom ett team, vilket vi hävdar innefattar bland annat normer och värderingar som delas av alla medarbetare i teamet. När ledaren agerar som ett föredöme och delar med sig av sina erfarenheter, visar ledaren vilket beteende och därigenom värderingar som uppskattas inom teamet och formar då teamklimatet.

Vi menar att kunskapsutbytet kan tas vidare till nästa nivå – kunskapsutveckling, vilket sker genom innovativt lärande, det vill säga att medarbetarna i teamet inte bara utbyter kunskap med varandra, utan att de även skapar ny kunskap. För att ett team ska kunna skapa ny kunskap krävs det att medarbetarna kan ifrågasätta grundantaganden, och om medarbetarna i ett team kan ifrågasätta grundantaganden kan de komma fram till exempelvis en nytänkande lösning för en kund. Detta kan en organisation få medarbetarna att göra genom att skapa ett kreativt kaos, organisering av slack samt ge medarbetarna lättillgänglig information. Ledaren kan påverka detta genom att sätta upp utmanande mål, ge medarbetarna tid att reflektera och diskutera med någon med samma kompetens samt uppmuntra medarbetarna att dela med sig av extra information. Således menar vi att ledaren kan se till att medarbetarna har dessa förutsättningar samt att ledaren genom att själv ifrågasätta grundantaganden och agera som föredöme kan bidra till att skapa ett teamklimat där det är acceptabelt och uppmuntrat att medarbetarna ifrågasätter grundantaganden.

5 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur ledarskapet kan påverka kunskapsutbytet inom ett team. Frågeställningarna var: Vilka förutsättningar krävs för att skapa kunskapsutbyte inom ett team och hur kan ledaren påverka dessa förutsättningar?

5.1 De fem förutsättningarna för ett kunskapande team

Undersökningen visar att den första förutsättningen för kunskapsutbytet är att medarbetarna i teamet har social kompetens. Vi menar att detta krävs för att medarbetarna ska kunna interagera och lära av varandra i teamarbetet. Den andra förutsättningen för kunskapsutbytet är att det finns en förståelse mellan medarbetarna och deras olika kompetenser. Den tredje förutsättningen är att medarbetarna tillåts att arbeta självständigt, då detta ger goda förutsättningar för individuellt lärande. Detta ger oss därmed den fjärde förutsättningen för att skapa kunskapsutbyte inom ett team nämligen att det måste finnas arenor där medarbetarna kan utbyta lärdomar och erfarenheter. Den femte och sista förutsättningen är att medarbetarna ska ha möjlighet att ifrågasätta grundantaganden, och därmed skapa ny kunskap.

5.2 Ledarskapets påverkan på de fem förutsättningarna

Den andra frågeställningen handlar om hur ledaren kan påverka förutsättningarna för kunskapsutbyte inom ett team. De ledare som är delaktiga i rekryteringsprocessen kan påverka att medarbetarna dels har den sociala kompetensen som krävs för ett samarbete samt den yrkeskompetens som lämpar sig för teamets syfte. Vidare menar vi att en ledare kan påverka helhetssynen genom att agera som en samordnande ledare. Helhetssynen är det som skapar förståelsen och det är förståelsen som ligger till grund för kunskapsutbytet. Vi menar att det finns ett samband mellan att medarbetarna arbetar självständigt och att ledaren har en samordnande roll, detta då den samordnande ledaren endast samordnar arbetet och inte styr medarbetaren utan kan genom tilliten låta dem arbeta självständigt.

Ledaren skapar en möjlighet till lärande genom att låta medarbetarna arbeta självständigt då denna autonomi ger goda förutsättningar för individuellt lärande. Ledaren kan inte, då ett team per definition innehåller olika kompetenser, inneha samma kompetens som medarbetarna och ledaren kan därmed inte kontrollera att arbetet utförs på bästa sätt. Ledaren måste således känna tillit till medarbetarna i teamet. Dessa faktorer ger goda förutsättningar för individuellt lärande, men för att det individuella lärandet ska möjliggöras krävs det att det

finns arenor där individuella lärdomar och erfarenheter kan delas. Ledaren har en viktig roll i arenaskapandet då det är ledaren som sammankallar till teammöten och även sätter dagordningen för mötet. Således påverkar ledaren kunskapsutbytet även på detta vis. Vi har kommit fram till att ledarna i de studerade teamen har olika strategier för att få medarbetarna att dela med sig av sina erfarenheter. Ledaren kan genom att tjata alternativt försöka vara ett föredöme bidra till ett klimat där medarbetarna delar med sig av sina erfarenheter. Vi menar att kunskapsutbytet inom ett team i allra högsta grad gynnas av ett teamklimat, som möjliggör individuellt lärande samt lärande på teamnivå.

Vidare menar vi att kunskapsutbytet kan tas vidare till nästa nivå – kunskapsutveckling, det vill säga att medarbetarna i teamet inte bara utbyter kunskap med varandra, utan att de även skapar ny kunskap genom innovativt lärande. Ledaren kan få medarbetarna att generera ny kunskap genom att skapa förutsättningar för ifrågasättande av grundantaganden. Detta kan ske genom att försöka skapa kreativt kaos, organisering av slack samt att ledaren kan ordna så att informationen är lättillgänglig för medarbetarna. Detta kan leda till att medarbetarna bland annat ifrågasätter arbets sätt, vilket gör att de kommer fram till exempelvis nya och effektivare lösningar för en kund. Ledaren kan utöver de ovan nämnda strategierna försöka forma ett teamklimat där det tillåts att medarbetarna ifrågasätter arbetsrutiner, organisationens verksamhet och liknande. Ledaren kan skapa detta klimat genom att agera som ett föredöme och själv ifrågasätta exempelvis arbetsrutiner och målet med verksamheten samt uppmuntra medarbetarna till kritiskt tänkande.

Utmärkande för våra slutsatser är att ledarens roll som föredöme återkommer och likaså klimatet inom teamet. Vi menar således att teamklimatet spelar en stor roll när det kommer till kunskapsutbytet. Ett klimat där medarbetarna har en förståelse för varandras kompetenser, kan arbeta självständigt och kan dela med sig av erfarenheter och där medarbetarna kan ifrågasätta grundantaganden, ger goda förutsättningar för ett givande kunskapsutbyte och även för vidare kunskapsutveckling.

6 Reflektioner

I denna uppsats använder vi oss av begreppet teamklimat, då vi kommer fram till att klimatet i teamet är av största vikt för att skapa förutsättningar för kunskapsutbytet. Vi föreslår därför vidare forskning kring detta ämne och då främst kring ledarens inverkan på teamklimatet. Vi menar även att en jämförande studie mellan ett antal team och deras teamklimat vore intressant att genomföra.

Vi menar att det finns en kunskapslucka gällande ledning av team och då vi fokuserat vår uppsats på ledarskapets inverkan på kunskapsutbytet inom ett team har vi försökt fylla en del av denna lucka. Vi menar dock att det fortfarande finns en hel del att undersöka gällande ledning av team, där vi funnit intressanta ingångar såsom rekrytering till team, målkongruens inom team, belöningsystem inom team, samt kompetensutveckling inom team. Ytterligare ett uppslag för vidare forskning är teamarbete som koncept, är det en fluga eller är det framtidens organisationsform? Vad finns det för fördelar med ett team – effektivitet, gemenskap, kunskap, kundnytta? Här menar vi att vi till stor del visat på att medarbetare inom ett team kan utbyta kunskap, men även skapa ny kunskap, som kan bidra till kundnyttan.

Vi menar att vi härmed fullgjort vårt syfte, vilket var att undersöka hur ledarskapet kan påverka kunskapsutbytet inom ett team. Resultatet visar att nyckeln till att lyckas ligger i att skapa ett klimat som främjar kunskapsutvecklingen. Vår förhoppning är att denna uppsats kan bidra till ett ökat intresse för vidare forskning kring ledning av team inom Service Management.

Källförteckning

Böcker

Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber ekonomi.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (2003). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. New York: HarperCollins, cop.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kvarnström, Susanne. (2007). *Interprofessionella team i vården – En studie om samarbete mellan hälsoprofessioner*. Linköping: LiU-Tryck.

Larsen, Rolf-Petter. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo. (2004). *Nya Team i organisationernas värld*. Malmö: Liber ekonomi.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (2004). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund.

Thylefors, Ingela. (2007). *Ledarskap i Human service- organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.

Thylefors, Ingela (red.). (2007). *Arbetsgrupper – Från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och kultur.

Artiklar

Argyris, Chris. (1994). *Good communication that blocks learning*. Harvard business review. 1 Augusti. Sid. 77.

Crossan, Mary M., Lane, Henry W. & White, Roderick E. (1999). *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. Academy of Management Review. Vol. 24, nr. 3. Sid. 522-537.

Ellström, Eva, Ekholm, Bodil & Ellström, Per-Erik. (2008). *Two types of learning environment*. Journal of workplace learning. Vol. 20, nr. 2. Sid. 84-97.

Kock, Henrik. (2007). *Team as a learning strategy*. Journal of workplace learning. Vol. 19, nr. 8. Sid. 480-496.

Nonaka, Ikujiro. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization science. Vol. 5, Nr 1. Sid. 14-37.

Digitala källor

Nationalencyklopedin. *Kompetens*. Tillgänglig:

<http://ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/kompetens/228409>. (Läst 2009-05-11)

Nationalencyklopedin. *Social kompetens*. Tillgänglig:

<http://ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/social-kompetens>. (Läst 2009-05-11)

Nationalencyklopedin. *Vergilius*. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/vergilius> (Läst 2009-06-11)

Svenska akademins ordbok. *Kunskap*. Tillgänglig: <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/> (Läst 2009-05-22)

Muntliga källor

Intervju, enhetschef företagshälsovårdsteamet. Genomförd: 2009-04-20

Intervju, enhetschef ungdomsteamet. Genomförd: 2009-04-23

Intervju, enhetschef hemvårdsteamet. Genomförd: 2009-04-24

Intervju, teamledare företagshälsovårdsteamet. Genomförd: 2009-04-27

Intervju, medarbetare företagshälsovårdsteamet. Genomförd: 2009-04-27

Intervju, medarbetare ungdomsteamet. Genomförd: 2009-04-27

Intervju, teamledare uppdragsteamet. Genomförd: 2009-05-05

Intervju, medarbetare uppdragsteamet. Genomförd: 2009-05-06

Intervju, medarbetare hemvårdsteamet. Genomförd: 2009-05-07

Intervju, medarbetare uppdragsteamet. Genomförd: 2009-05-07

Bilaga 1 - Intervjuguide

Vilken bakgrund har du?

- Hur länge har du arbetat här?
- Vilket yrke har du?
- Vilken utbildning har du?

Hur arbetar ni här?

- Vilken är din roll? Hur ser du på din roll i organisationen?
- Vilket syfte har teamen? Vilka är målen och hur sätts dem?
- Vilka arbetar i teamen? Hur tänker ni när team ska sättas ihop?
- Vem är ledaren? En i gruppen eller en utomstående?
- Hur fattas beslut?
- Är teamen ständiga eller skapas de efter behov?
- Vilka problem/svårigheter finns det med att leda sådana team? Hur löses sådana problem?

Hur ser du på ledarens roll i teamet?

- Vilka egenskaper anser du är bra att ha som ledare för ett team?
- Vad har teamledaren för befogenheter?
- Hur tror du att team medlemmarna ser på ledarens roll?
- Vad uppfattade du för svårigheter när du började arbeta med team?
- Känner du att du kan bidra till en ökad förståelse mellan teammedlemmarna?
- Hur ser du på dina möjligheter att påverka medlemmarnas förståelse för varandras kompetenser?
- Identifierar du dig som teammedlem eller ledare för teamet?

Hur uppfattar du klimatet i teamen?

- Går det att säga ifrån? Uppmuntras medarbetarna att ifrågasätta och fråga varför?
- Vilka svårigheter hanteras i gemensamma diskussioner?
- Delas erfarenheter inom teamet?
- Hur tror du att ledaren kan påverka teamets sammanhållning?
- Kan det finnas fördelar eller nackdelar med att lyfta upp frågor till gemensam diskussion och reflektion?

Hur kompetensutvecklas de anställda?

- Om du vill gå en utbildning utanför företaget finansierar företaget det då?
- Känner du att du utvecklas?
- Är lärandet organiserat?
- Lär team medlemmarna av varandra?
- Belönas lärande?