



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**Institutionen för psykologi**  
**Psykologprogrammet**

*Att skapa effektiva team*  
*En studie om praktikers bild av teamutveckling*

Daniel Engdahl

Masteruppsats vt 2013

Handledare: Johan Bertlett

Examinator: Björn Karson

## **Tack**

Inledningsvis vill jag tacka de personer som bidragit till förverkligandet av denna studie. Jag vill tacka min handledare Johan Bertlett för vägledande och uppmuntran. Vidare vill jag tacka de organisationskonsulter som genom sitt deltagande har bidragit till studiens resultat. Jag vill även tacka er som givit feedback på testinstrumentet. Slutligen vill jag tacka Johan Lundberg och Natalie Szablowski för ert stöd och era värdefulla synpunkter på vägen.

## **Sammanfattning**

Teamutvecklingsarbete är idag ett viktigt område inom organisationsutveckling, med en växande uppsjö av forskningsteori. Emellertid råder oro inom forskarvärlden huruvida teamutvecklingspraktiker använder sig av aktuell och tillförlitlig forskning, samt huruvida de tillämpar denna på rätt sätt. Syftet med denna studie är att undersöka hur praktiker förhåller sig till aktuell forskning om teamutveckling, samt se vilka likheter och skillnader som finns inom gruppen praktiker om hur de förhåller sig till denna forskning. Via en enkätstudie undersöktes hur praktiker förhåller sig till påståenden om vad forskning anser är viktigt i skapandet av effektiva team. Kvantitativ data sammanställdes och analyserades genom t-test och ANOVA. Resultat visade på att praktiker instämmer med vad forskare anser viktigt i teamutvecklingsarbete. Detta ger indikationer på att skillnader som tidigare forskning pekat på, avseende uppfattningar om utvecklingsarbete, inte finns inom teamutvecklingsfältet. Vidare visade undersökning av likheter och skillnader mellan praktiker att dessa är enade i åsikter om forskning kring teamutveckling. Detta resultat talar för en gemensam teoribas hos praktiker avseende teamutveckling, vilket talar emot tidigare forskning. Studien har praktiskt värde i att generera mer kunskap om frågor, avseende praktiker inom teamutvecklingsfältet, som tidigare ställts inom forskarvärlden men inte undersökts.

Nyckelord: teamutveckling, organisationsutveckling, teamforskning, organisationsutvecklingspraktiker, organisationsutvecklingskonsulter

### **Abstract**

Team development is currently a major area in organizational development, with a growing body of research. However, there is a concern in the scientific community whether team development practitioners make use of reliable research, and whether they put it into practice properly. The purpose of this study is to examine practitioners' attitudes towards recent research on team development, and examine similarities and differences within practitioners on how they relate to this research. A questionnaire was used to examine how practitioners reacted to researchers' claims on what is important in the creation of effective teams. Quantitative data were compiled and analyzed with t-test and ANOVA. The results suggest that practitioners agree with what researchers consider important in team development. This indicates that differences in of development which previous research points out, doesn't exist within the field of team development. Further examination of similarities and differences between practitioners, suggests that they are united in their opinions about research on team development. This result suggests a shared theoretical base regarding team development, which goes against previous research on team development. This study raise knowledge about questions, related practitioners in the team development field, which has been asked for in research but not been investigated.

Keywords: team development, organizational development, team research,  
organizational development practitioners, organizational development  
consultants

“The journey from theory to practical application can be a long and winding road – with many detours before reaching the final destination, but also many opportunities for learning” (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000, s. 119)

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>8</b>
Brister inom teamutveckling	9
Teamutveckling enligt forskare	10
Fyra modeller av teamutvecklingsarbete	11
Skapande av effektiva team	12
Teamledning	12
Beslutsfattande	13
Intern Kommunikation	13
Arbetsstruktur	14
Extern Kommunikation	15
Roller och Färdigheter	15
Mål och Syfte	16
Problemlösning	17
Sammanfattning skapande av effektiva team	17
Organisationsutveckling ur praktikerns perspektiv	17
Praktikerns teorigrund	18
Praktikerns värderingar	18
Skillnader i tillämpning av teori utifrån demografiska variabler	19
Skillnader i värderingar utifrån demografiska variabler	19
Sammanfattning organisationsutveckling ur praktikerns perspektiv	20
Syfte	20
Frågeställningar	20
<b>Metod</b>	<b>21</b>
Design	20
Deltagare	21
Material	22
Framtagning av teoretiskt underlag	22
Dimensioner	24
Teamledning	24
Beslutsfattande	24
Intern Kommunikation	24
Arbetsstruktur	24
Extern Kommunikation	24

Roller och Färdigheter	24
Mål och Syfte	24
Problemlösning	24
Konstruktion av frågeformulär	24
Etiska ställningstaganden	26
Procedur	26
Statistisk analys	26
<b>Resultat</b>	<b>30</b>
Resultatsammanfattning	39
<b>Diskussion</b>	<b>39</b>
Resultatdiskussion	39
Sammanfattning resultatdiskussion	42
Metoddiskussion	43
Deltagarna	43
Metod	44
Procedur	45
Sammanfattning metoddiskussion	46
Slutsats	46
Framtida forskning	47
<b>Referenser</b>	<b>49</b>

Bilaga 1 – Testinstrument: Att skapa effektiva team

Bilaga 2 – Testinstrument: Raderade items

Företagsledare under tvåtusettalet ställs oavbrutet inför komplexa utmaningar i sin strävan efter att skapa arbetsmiljöer som både främjar prestation och som kan hantera snabbt föränderliga krav. För att behandla centrala frågor om socialt ansvar, god praktik och produktivitet har fokus alltmer kommit att handla om kunskap, expertis och engagemang hos individen i organisationen (Wirtenberg, Lipsky, Abrams, Conway & Slepian, 2007). Medarbetarnas roll och kompetens ses i dagens organisationer som den viktigaste resursen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Katzenbach och Smith (2003) förklarar vidare att det framförallt är den gemensamma kapaciteten hos arbetsteam som har hamnat i centrum då jobb och projekt blir alltmer komplexa, mindre tidsbundna och mer omfattande. Detta gör den enskilde individen otillräcklig i att ensam ta sig an uppdrag. Enligt Hackman (2002) har team, till skillnad från individer, stor förmåga att hantera påfrestande uppgifter där multipla färdigheter, beslut och erfarenheter är nödvändiga. vidare menar Hackman att teamsatser även har större resurstillgång och flexibilitet än individuellt agerande. Wheelan (2010) skriver att en stark tro på teamarbete har vuxit fram de senaste decennierna och lett till en explosionsartad tillväxt av forskningsteori om vad som är god teamutveckling, eller med andra ord vad som skapar högpresterande arbetsteam. Enligt Wirtenberg, Abrams och Ott (2004) ses även bland praktiker, de organisationskonsulter som är de primära användarna av organisationsteori, detta ökade fokus på team som en av de viktigaste aspekterna att arbeta för att främja organisationers utveckling.

Mycket talar gott för ett växande fokus på team inom organisationsbranschen. I det flöde av nygenererad forskning som präglar organisationsfältet har emellertid svårigheter uppenbarats vilka har haft stort inflytande på hur arbetet med teamutveckling ses idag (Wheelan, 2010). Salas, Sims och Burke (2005) menar att det än idag råder oenigheter om vilken och hur teamforskning skall användas i praktiken. Detta menar han till stor del beror på en överväldigande uppsjö av idéer och rekommendationer om god teamutveckling som har tagits fram för att försäkra effektiviteten hos team i alla tänkbara situationer. Wheelan (2010) anser att många praktiker som arbetar med teamutveckling inte vet vad de gör när de försöker skapa metoder utifrån teori för att förbättra team. Som ett resultat av den mångfald av tillgänglig teori som finns att tillgå har det blivit svårt att urskilja vad som faktiskt gör att team fungerar. Ett annat problem som Wirtenberg et al. (2004) anser har uppstått till följd av denna uppsjö av riktlinjer från forskning på hur teamarbete ska bedrivas, är svårigheten med att definiera vilka kvalifikationer och kriterier som bör utgöra grunden för god praktik. För allmänheten presenteras en fragmenterad bild av teamutvecklingspraktiken som saknar enat fokus och standarder för utförande. Offermann och Spiros (2001) skriver att om ingen



konsensus finns kring vad som är god teori och praktik, finns heller inte något sätt att kvalitetssäkra utövandet av teamutveckling. Emellertid menar Rynes, Colbert och Brown (2002) att för liten kunskap finns om praktikers arbete med teamutveckling för att säkert kunna uttala sig om hur praktiker avviker från de rekommendationer forskarvärlden idag förespråkar om teamutvecklingsarbete.

Författaren av denna studie tolkar det som att forskare, utifrån dagens uppsjö av forskningsindikationer avseende arbete med team, tvivlar på om praktiker inom organisationsfältet kan utvärdera användbar teori och tillämpa denna på rätt sätt. Detta medför i sin tur en oro över kvalitén i dagens teamutvecklingsinsatser, samt ger sken av att teamutvecklingsfältet är splittrat där praktiker i mycket arbetar efter olika standarder. Samtidigt tycks forskarvärlden ha otillräcklig kunskap om praktikers arbete med teamutveckling, vilket gör att antaganden kring brister i tillämpning av teori blir osäkert underbyggda.

Denna studie syftar till att undersöka praktikerns förhållningssätt till teori och på så vis ge en första inblick i huruvida oron kring bristfällig tillämpning av teamutvecklingsteori är befogad. Detta genom att granska om praktiker åsikter ligger i linje med forskningens rekommendationer. För detta undersöks hur praktiker förhåller sig till den forskningslitteratur som forskare idag anser relevant för teamutvecklingsarbete. Har praktiker samma bild som forskare av vad som är viktigt vid teamutveckling och vad finns det för likheter och skillnader mellan praktiker i detta avseende? Teori som ligger till grund för denna studie delas upp i tre områden som följer nedan: Brister inom teamutvecklingsfältet, Teamutveckling enligt forskare samt Organisationsutveckling ur praktikerns perspektiv.

### **Brister inom teamutvecklingsfältet**

Antaganden om att dagens teamutvecklingsarbete har brister, tar upp framtagning och disponering av teamutvecklingsteori. Nedan följer en sammanställning av vad forskare framhåller som brister.

Ett problem som tas upp i forskningslitteratur är relationen mellan produktion och applicering av teamutvecklingsteori vilken bör förbättras genom närmare samarbete mellan forskare och praktiker (Offermann & Spiros, 2001). Detta kräver ansträngningar från båda sidor för att skapa bättre ömsesidig förståelse för varandras arbete och en delad vision av vad de vill åstadkomma (Berger, Kehrhahn & Summerville, 2004). Praktiker har en viktig roll i att definiera innehåll och komma med alternativa tolkningar gällande resultat i ny forskarkunskap (Casico, 2008). Forskaren bidrar med forskningsmetodisk precision och praktikern med

praktisk tillämpbarhet. Båda dessa kunskapskällor är essentiella för organisationsutveckling, men det är sällan som de kombineras (Anderson, Herriot & Hodgkinson, 2001). Hackman (2011) menar att aktiva organisationskonsulter måste sluta låtsas som att skrivelser utifrån casestudier och konsultuppdrag är forskningsarbete. Samtidigt är det fel av forskare att tro att den fysiska organisationskontexten är irrelevant för att förstå vad som händer i team.

Ett annat problem som Bartunek (2007) tar upp är att den teamutvecklingsteori som har påvisad funktionalitet, inte delas tillräckligt inom organisationsbranschen. Kommunikationen mellan praktiker och forskare är bristfällig och organisationsfältet är idag i behov av fler gemensamma forum där dessa grupper kan dela kunskap och idéer. Offerman och Spiros (2001) förklarar att det råder begränsat delande av kunskap om teamutveckling även mellan praktikerna. Praktikerna sätt att finna ny kunskap är ofta genom kollegor, vilket gör att verksamma arbetsmetoder bevaras internt inom organisationer. Mer fokus på spridningen av god teamutvecklingsteori både emellan forskare och emellan praktiker hade höjt den generella kunskapsstandarden inom fältet.

Idag finns det en föreställning om att praktikerna och forskarens bild av effektiva utvecklingsinsatser i organisationer skiljer sig signifikant, men samtidigt är forskningslitteraturen bristfällig då det kommer till att beskriva hur praktiker arbetar med utveckling av organisationer (Rynes et al., 2002). Likaså finns begränsade metoder för att utforska praktikerna bedömning av forskningsteori inom organisationsfältet (Bartunek, 2008). Detta har gjort det omöjligt att uttala sig om hur potentiella skillnader mellan praktik och forskning inom teamutveckling ser ut. Så för att kunna ge en rättvis bild av organisationsarbete i praktiken krävs mer forskning på vad praktiker har för åsikter, värderingar och arbetssätt (Rynes et al., 2002).

### **Teamutveckling enligt forskare**

För att i denna studie kunna undersöka praktikerna förhållande till forskning om teamutveckling krävs en definition av aktuell teamutvecklingsteori. Nedan följer därför en beskrivning av vad forskare anser är viktigt i teamutveckling.

Wheelan (2010) samt Katzenbach och Smith (2003) menar att team tidigare har beskrivits som en grupp individer som delar ett gemensamt arbetsmål. I teamutvecklingsarbete har emellertid mindre fokus kommit att läggas vid individens individuella prestation för att ge mer plats åt effektiviteten hos medlemmarnas samarbete. I det som idag kallas team, utnyttjas alla medlemmarnas resurser och knyts samman för att skapa en enad arbetsenhet som uppnår

högre prestationspotential än vad som är möjligt vid individuellt arbete. Arbetet med att utveckla dessa team benämns som att skapa effektiva team.

Forskare med erfarenhet från praktiskt teamutvecklingsarbete har tagit fram modeller som skall täcka in det nödvändigaste för skapandet av effektiva team i organisationer. Detta med avsikten att omvandla teamutvecklingsteori till praktisk tillämpbar kunskap. Dessa modeller presenterar flera variabler hos teamarbetet som forskarna anser viktiga att utveckla (De Meuse, 2009).

Här nedan följer modeller från följande forskare och forskarteam: Hackman (2002), Katzenbach och Smith (2003), Larson och LaFasto (2001) samt Wheelan (2010). Dessa har alla tagit sig an uppgiften att förmedla en bild av skapandet av effektiva team. Stycket börjar med en kort beskrivning av forskarnas modeller för att sedan redogöra mer ingående för de dimensioner av teamutvecklingsarbete som dessa forskare har gemensamt.

**Fyra modeller av teamutvecklingsarbete.** Hackman (2002) talar i sin modell om fem förutsättningar för att teamet ska arbeta effektivt över tid. 1) Att teamet är ett ”riktigt team” vilket berör kunskap om gränser för vad som utgör teamet, vilket ansvar gruppen har och vilka arbetsresurser som finns tillgängliga, 2) övertygande riktning som är klar och utmanande med direktiv för hur team uppnår mål, 3) en möjliggörande struktur, vilket innebär att utarbeta arbetsnormer och sätta samman rätt individer med rätt färdigheter, 4) stöttande organisationskontext som tillhandahåller ett bra belöningsystem, goda kommunikationsvägar, utbildningssystem och materiella resurser, 5) slutligen behövs expertcoaching som är väl tillgänglig för både teamledare och övriga teammedlemmar.

Katzenbach och Smith (2003) bygger sin modell på sex grundläggande element som får team att prestera effektivt: 1) litet antal individer: mindre än 12 individer är nödvändigt för att arbetet ska flyta på bra, 2) kompletterande förmågor som berör funktionell expertis, problemlösning och beslutsfattande, samt interpersonella och sociala färdigheter, 3) delat syfte som är klart och meningsfullt, 4) delat set av specificerade prestationsmål, 5) väl genomtänkt arbetsstruktur som är gemensamt framtagen och 6) att teammedlemmarna känner ömsesidigt ansvar för presterande.

Larson och LaFasto (2001) beskriver i sin modell fem element som måste förstås och hanteras för att optimera chansen till framgång hos team. 1) Teammedlemmar har kunskap om hur arbetet skall utföras och förmåga till samarbete, 2) teamrelationer utgörs av konstruktiv interaktion, ömsesidig förståelse och hängivenhet till beslut, 3) samarbete kring att identifiera och lösa problem, 4) vägledande och supportande ledarskap, 5)

organisationskontext som stöttar genom aktiv management och tillhandahållande av struktur och regelsystem.

Slutligen bygger Wheelan (2010) sina rekommendationer för teamutveckling kring en modell om grupperns utvecklingsstadier. Dessa innefattar: 1) första stadiet där strävan efter tillhörighet och trygghet i gruppen är centralt, 2) opposition och konfliktstadiet där teammedlemmar lägger energi på konflikthantering som följer av en önskan om att frigöra sig från ledarskap och enas om en gemensam arbetsstruktur, 3) tillit och strukturstadiet karaktäriseras av förhandling och utarbetande av procedurer och struktur för arbetet, som en följd av ökad tillit och engagemang till gruppen, 4) stadiet av arbete och produktivitet där gruppen är tillräckligt enad om arbetssätt, ansvarstagande och tillit för att bli ett högpresterande team, 5) slutligen behandlas grupparbetets slut i sista stadiet, där förvärvade erfarenheter och känslor kring avslut diskuteras.

Dessa forskare både skiljer sig och liknar varandra beträffande vilka aspekter de anser är viktiga i teamutvecklingsarbete. En noterbar observation är att forskarna inte gör någon åtskillnad mellan ledningsteam eller arbetsteam i sina modeller och således utgår de från att modellerna kan appliceras på flera typer av team. Denna observation stärks av Wheelan (2003) som i en studie visar på flera likheter i ledningsteams och arbetsteams dynamik. Emellertid bör påpekas att även betydande skillnader i arbetet med dessa typer av team har identifierats av Katzenbach och Smith (2003). Dessa berör bland annat förväntningar, krav, utmaningar och grad av långsiktigt ansvarstagande, vilket ofta förekommer i högre grad hos ledningsteam.

**Skapande av effektiva team.** Nedan följer en summering av forskarnas teori om skapandet av effektiva team, indelat i dimensioner.

**Teamledning.** Hackman (2002) menar att det alltid kommer finnas individer som är bättre på att leda, men att förmågor som främjar gott ledarskap inte kan härledas till egenskaper i individens personlighet. Istället tror Hackman att vem som helst kan bli en god teamledare genom att lära sig de rätta sätten att hantera situationer. Katzenbach och Smith (2003) anser att effektiva teamledare karaktäriseras mer av sina attityder och tro på teamet, än personlighetsfaktorer. Enligt Larson och LaFasto (2001) måste även teamledarbeteenden och färdigheter tolkas och anpassas utifrån varje teamledares unika kvalitéer, samt aktuell situation. Team är till en början osäkra på vilka förhållningsregler som gäller och individer kämpar med att bli accepterade (Wheelan, 2010). Vid tidigt stadium i teamets arbete kan teammedlemmarna inte lita på varandra för support och struktur då de inte har etablerat relationer. Därför ligger ett stort ansvar på teamledaren för att tillgodose struktur och riktning

för att föra processen framåt. Emellertid menar Wheelan att teamledarens inflytande förändras över tid. Katzenbach och Smith (2003) förklarar att teamledaren behöver kunna bedömma när teamet kan fungera mer autonomt och fatta beslut på egen hand. I generella drag behöver teamledaren tänka på att vara flexibel i sin ledningsstil och anpassa den efter omständigheterna.

Teamledaren bör också vara en modell för arbetet i teamet och uppmuntra till öppen kommunikation och starkt samarbetsklimat. Denne bör belöna beteenden som främjar effektivitet och guida hanteringen av uppkomna hinder (Larson & LaFasto, 2001). Positionen avser främst att bygga engagemang och självförtroende, samt sätta utmaningar för att individer ska våga växa i sina färdigheter (Katzenbach & Smith, 2003; Larson & LaFasto, 2001). Teamledare bör utvärdera hur de, utifrån sina förutsättningar, bäst kan implementera strategier, men samtidigt vara noga med timing när möjligheten till verkställande finns och undvika att initiera strategier i fel situation (Hackman, 2002). Inga team är varandra lika, utan varierar i utmaningar, komposition och arbetssätt vilket ställer krav på teamledaren att fortsätta växa med teamet under hela dess levnadstid (Katzenbach & Smith, 2003).

**Beslutsfattande.** Nya team bör lägga stort fokus på att gemensamt utforma en välfungerande struktur för processen att fatta och modifiera viktiga beslut. Teammedlemmar måste ha en klar bild av hur de identifierar problem och möjligheter, hur de metodiskt utvärderar val, samt hur de initierar en arbetsstrategi (Katzenbach & Smith, 2003; Wheelan, 2010). Larson och LaFasto (2001) menar dock att detta innebär inte att alla bör vara lika delaktiga i alla beslutsfattandeprocesser. Beslut ska fattas av individer som har relevant kunskap, färdigheter och ansvar kopplat till uppgiften i fråga. Ofta finns ojämställda statuspositioner, tävlande krafter och delade meningar om beslut. Klarhet i hur dessa potentiella hinder ska hanteras och prioriteras skapar en effektiv beslutsprocess som för arbetet framåt.

Att ha en riktning med delmål där teamet kan hänvisa till klara prioriteringar kan också underlätta bearbetning av uppmärksammade problem i beslutsprocessen och förhindra att de utvecklas till större konflikter. Detta påtalar dock vikten av att teammedlemmar är flexibla och kan göra nödvändiga kompromisser för att nå framgång i delat beslutsfattande (Katzenbach & Smith, 2003).

**Intern Kommunikation.** En viktig komponent som genomsyrar allt samarbete är kommunikation, skriver Wheelan (2010). För att ett team ska fungera effektivt måste meningsutbyte om idéer och information ske fritt inom teamet. Klimat som inte främjar eller uppmuntrar öppenhet leder ofta till att teammedlemmar blir restriktiva med synpunkter på

arbetet. Åsikter som hade kunnat vara av stort värde för teamets progress går då förlorade. Aktivt deltagande och supportande i meningsutbyten skapar också bättre förutsättningar för konstruktivt hanterande av hinder och hjälper på så vis till att föra arbetsprocessen framåt.

Larson och LaFasto (2001) menar på att team som engagerar sig i ett kontinuerligt utbyte av åsikter och kunskap, med vikt på ömsesidig förståelse, även bidrar till att stilla okunskap och oro kring vilka krav och restriktioner som finns beträffande uppgifter och resultat.

I ett välfungerande kommunikationsklimat är även feedback en viktig faktor (Larson & LaFasto, 2001). Utmaningar, vilka kräver korrektioner hos teammedlemmar och team, är omöjliga att undvika. Det krävs därför en beredskap hos team att konfrontera varandra när arbetet är på väg i fel riktning, samt förmågan att uppskatta en sådan vägledning. Hackman (2002) förklarar vidare att kontinuerlig återkoppling även skapar möjligheter till lärande och utveckling både för teamet som helhet och dess teammedlemmar. För att detta ska bli möjligt krävs dock en ömsesidig tro till att feedback förmedlas på ett konstruktivt och eftertänksamt sätt, menar Hackman. Wheelan (2010) förklarar att risken annars är att feedback blir ett uttryck för dolda agendor eller negativa känslor om enskilda individer. Vidare skriver Larson och LaFasto (2001) att även motattacker eller tillbakadragande är en risk vid dåligt feedbackklimat. Detta tar fokus från det aktuella ärendet och gör fortsatt diskussion meningslös.

**Arbetsstruktur.** En stor drivkraft hos teammedlemmar och viktig del i teamarbete överlag, är gemensamt utformande av arbetsstruktur. Team som ges möjlighet till att kunna påverka på arbetets upplägg och på så vis får god överblick över arbetsprogressen, känner sig mer ansvariga för resultat och kan lättare hantera feedback kring uppgiftsutförandet (Hackman, 2002).

Fortsättningsvis menar Hackman (2002) att arbetsstrukturens effektivitet till största del bestäms av hur väl teamet kan balansera mellan att ge teammedlemmar en solid plattform för kollektivt samarbete och samtidigt lämna rum för individuella personliga sätt att operera. Ett antal strukturella ramar för teamarbetet bör etableras, inom vilka det finns rum för teamet att påverka arbetsdesign utifrån mer kontextstyrda omständigheter. Strukturen i arbetsteam måste alltså både vara flexibel för förändring, men ändå ha en stark solid grund. Denna grund bör utgöras av en handfull bestämmelser om vad som måste göras och vad som aldrig får ske under teamets arbetsprocess och syftar till att vägleda beteenden i teamet.

Katzenbach och Smith (2003) menar att arbetsstruktur främjar engagemang hos teammedlemmarna, samt bidrar till ökad ömsesidig tillit och ansvarstagande. När arbetet väl är igång är det av största vikt för effektiv verksamhet att alla bidrar lika mycket till det

verkliga arbetet. Teammedlemmar måste känna att arbetsbelastningen är lika stor inom teamet och att de är överens om vem som utför specifika uppgifter.

Som en del av formande av arbetsstruktur bör även antalet teammedlemmar i ett team begränsas, annars blir effektiviteten lidande (Hackman, 2002). Katzenbach och Smith (2003) förklarar att stort antal teammedlemmar leder till svårigheter med att kommunicera effektivt som ett team, samt logistiska problem som brist på fysiskt utrymme och tid att träffas.

**Extern kommunikation.** Team kan inte verka effektivt utan välfungerande kommunikation med den omgivande organisationskontexten (Larson & LaFasto, 2001). Ledning inom organisationen har ett stort ansvar i att klargöra ramar, resurser och krav för att bana väg för teamarbete (Katzenbach & Smith, 2003). Samtidigt måste team ta eget ansvar för att förbättra sina intergrupprelationer och ha förmågan att adaptera till förändring av yttre krav för att fungera effektivt (Wheelan, 2010).

Organisationer består av enheter som ständigt påverkar varandra i alla riktningar och de team som kan maximera sitt inflytande i detta informationsutbyte har normalt sett större framgång (Wheelan, 2010). I denna interaktion med organisationskontexten bör team orientera sig i frågor som berör utveckling av organisationen och skapandet av engagemang hos sina teammedlemmar. Ineffektivitet i teamarbete beror ofta på otillräckligt informationsutbyte mellan sektioner inom organisationen vilket skapar oklarheter och frustration där team upplever sig isolerade och irrelevanta (Larson & LaFasto, 2001).

Kommunikation med adekvat och tillförlitligt utbyte av information mellan organisationens sektioner är essentiellt för att team ska kunna planera arbetet och navigera runt problem (Hackman, 2002). Även med knappa resurser kan team producera effektivt så länge konsensus råder om prioriteringar och deadlines mellan teamet och ledning (Larson & LaFasto, 2001). Likaså krävs samförståelse då resursbrister är uppenbara och måste hanteras. Annars finns risken att team inte får den hjälp de behöver eller att snabba åtgärder sätts in som inte är förankrade i teamet. Sådana åtgärder kan upplevas inkräktande där teamet förlorar sin autonomi och utrymme att testa egna lösningar (Katzenbach & Smith, 2003).

**Roller och Färdigheter.** När teammedlemmar ställs inför nya arbetsituationer i team uppenbaras alltid styrkor och svagheter hos dessa individer som speglar en variation av bakgrundserfarenheter, talanger, personlighet och värderingar (Katzenbach & Smith, 2003). Wheelan (2010) menar det är viktigt att arbetsroller fördelas på basis av den individuella kompetens teammedlemmar har för att de inte ska hamna i arbetsroller där de känner sig osäkra och saknar nödvändiga färdigheter. Följden av en dålig överensstämmelse mellan färdigheter och ansvar kan bli rollkonflikter eller rollambiguitet där tvetydighet råder om hur

individerna bör agera och vad denne förväntas uppnå, vilket leder till svårigheter att slutföra arbetet.

Katzenbach och Smith (2003) menar vidare att team öppet och ärligt bör undersöka vem som bäst passar till vilken uppgift och likaså utvärdera hur rollerna fungerar tillsammans. Bara genom att gemensamt undersöka hur dessa resurser kan tas tillvara och hur de kan berika arbetet, kan teamet bli högpresterande. Wheelan (2010) förklarar att i team där individuell kompetens inte uppmärksammas eller värdesätts blir teammedlemmar ofta inkapabla att bidra med användbar input viktig för uppdraget. Ofta är detta en följd av bristande tillit till varandra inom teamet.

För att team ska fungera effektivt måste dessa emellertid alltid besitta viss grundkompetens. Dock är det vanligt att färdigheters betydelse överbetonas vid selektering av teammedlemmar. Vid teamets uppstart finns alltid luckor i kompetens och färdigheter för att nå uppdragets slutmål, men teamarbete ger goda förutsättningar för att utveckla dessa på vägen mot målet (Katzenbach & Smith, 2003). Teamarbete bidrar med en lärandekontext där expertis- och kunskapsutveckling kan frödas, men två kategorier av färdigheter är essentiella för ett fungerande och effektivt arbete. Det måste finnas grundkunskaper om arbetsutförandet och teammedlemmarna måste ha viss grad av social kompetens vilket möjliggör kollaborativt arbete (Larson & LaFasto, 2001; Hackman, 2002).

**Mål och Syfte.** Teamets mål och övergripande syfte är något som kräver ständig uppmärksamhet i teamverksamhet. Målformulering är något som teamet tidigt börjar med, men som ofta behöver mycket justering under arbetets fortskridande (Wheelan, 2010).

Mål ska vara klara och struktureras upp med hänsyn till prioriteringar (Larson & LaFasto, 2001). En klar målriktning orienterar teamets uppgiftsrelaterade strategier och tar även tillvara på teammedlemmars talanger till fullo. Teamet arbetar hårdare och samarbetar bättre när det finns en klar mening hos det fortlöpande arbetet. Att låta team gå utan denna inbjuder till ändlösa diskussioner och debatter om vad som egentligen är fokus för arbetet och vad uppdrag ska landa i (Hackman, 2002).

Samtidigt som direktiv hjälper team att komma igång med arbetet, genom att rama in behov, är det också viktigt att låta team sätta mål för att teamarbetet ska bli så utvecklande som möjligt (Katzenbach & Smith, 2003). Optimalt är om slutmål kan specificeras, medan medlen för att nå dit fortfarande administreras av teamet i sig. När detta följs kan teammedlemmar använda sina kompletterande kunskaper för att utforma sätt att operera som väl stämmer överens med både individens egna mål och det övergripande målet för teamets gemensamma arbete (Hackman, 2002).



Målformulering hänger nära samman med teamets enande i ett gemensamt syfte. Genom att omvandla övergripande direktiv till klara integrerade målsättningar får teamet en identitet med ett delat syfte som är mer än bara summan av individer. Syftet skapar meningsfullhet, ansvarskänsla och emotionell energi hos teammedlemmarna (Katzenbach & Smith, 2003).

**Problemlösning.** Wheelan (2010) menar att problemlösning och hantering av konflikter utgör en essentiell del av teamets utveckling. För att etablera en grundtrygghet och tillit inom teamet behöver teammedlemmarna veta att de kan tycka olika, men ändå inte bli övergivna när de gör ett aktivt ställningstagande. Motsättningar i frågor bör därmed kunna hanteras öppet inom teamet menar, Larson och LaFasto (2001). Problemlösning är sällan en enkel förening av skilda perspektiv och team är bra på att undvika verkliga problem. Vanligt är att team använder sig av så kallad passiv konspiration. Detta innebär att uttalade normer sätter riktlinjer för teamets arbete, såsom att bestämma vad som inte bör talas om öppet inom teamet.

För att problemlösning ska fungera effektivt krävs också, likt hantering av beslut, en uttalad välformulerad procedur för hur detta ska gå till. Denna bör alla vara införstådda med och efterfölja, vilket även kräver förmågan att kunna prioritera ärenden som är mest relevanta för uppdraget (Katzenbach & Smith, 2003). En procedur för hur problem hanteras försäkras teamet om att problemlösning baseras på fakta och inte individuella agendor, samt hindrar team från att fastna i perifera problem för att istället fokusera på huvuduppdraget (Larson och LaFasto, 2001).

**Sammanfattning skapande av effektiva team.** I denna redogörelse av fyra forskares och forskarteamers modeller av teamutveckling, beskrivs dimensioner som anses vara viktiga att behandla vid skapandet av effektiva team. Dessa dimensioner ligger till grund för vad som i studien anses vara forskningens bild av god teamutveckling. Dimensionerna är: Teamledning, Beslutsfattande, Intern kommunikation, Arbetsstruktur, Extern kommunikation, Roller och Färdigheter, Mål och Syfte, samt Problemlösning .

### **Organisationsutveckling ur praktikerns perspektiv**

Som en del av denna studies granskning av praktikers lika och olika förhållningssätt till forskningsteori kring teamutveckling, har litteraturgenomgång genomförts i sökande efter tidigare forskning om ämnet. I litteraturgenomgången kunde inte någon tidigare forskning hittas kring praktikers förhållningssätt till teamutveckling. Därför söktes forskningslitteratur, vilken beskrev praktikers förhållningssätt till organisationsfältet i stort. Den forskning som

söktes var följande: 1) teorigrund och värderingar hos praktiker och 2) skillnader mellan praktiker inom en rad demografiska faktorer.

Följande demografiska variabler har valts ut för att täcka in ett brett spektrum av potentiella likheter och skillnader mellan praktiker, då ingen tidigare forskning på området finns: kön, ålder, högsta utbildningsexamen, ämne för utbildningsexamen, år som organisationskonsulter, år som teamutvecklare, typ av team som arbetas med, samt metod för inhämtning av kunskap. Teori som inhämtades om praktiker beskrivs nedan.

**Praktikerns teorigrund.** Enligt Piotrowski (2001) har praktikerns grundläggande teori bakom organisationsarbete förändrats de senaste decennierna. En tendens är att praktiker gått från att fokusera på intra-psykiska mekanismer till att lägga mer fokus på empiriskt validerbara beteenden och problemområden. En annan förändring är att eklektiska tankegångar har blivit allt vanligare, där praktiker använder sig av flertalet teorier i sitt arbete. Författarna menar vidare att detta kan ses ur både positivt och negativt perspektiv. Å ena sidan kritiseras praktiker ofta för att blanda teorier som saknar gemensam grund och överensstämmelse, men å andra sidan kan det vara så att praktiker blir mer pragmatiska och får ett mer integrativt synsätt på organisationsutvecklingsarbete.

Fortsättningsvis förklarar Piotrowski (2001) att äldre forskning tenderar att vara välrepresenterad bland praktikerns arsenal av teorier. Detta är ett problem skriver Neumann, Miller och Holti (1999). För att teorier ska vara aktuella idag måste de ta hänsyn till de kulturella förändringar i beteenden och attityder som skett de senaste åren, samt arbeta i enighet med rådande trender om organisationsdesign. Bazigos och Burke (1997) framför att dessa utmaningar kräver att organisationskonsulter i allmänhet förbättrar sin teoretiska bas.

**Praktikerns värderingar.** Teori guidar praktiker i förståelsen av beteenden hos individer, grupper och organisation och utgör den vetenskapliga basen i allt arbete med organisationsutveckling (Piotrowski, 2001). Emellertid är tillämpning av teori beroende av praktikerns värderingar (Church, Burke & Van Eynde 1994). Bazigos och Burke (1997) har i en studie funnit att praktiker idag tenderar att vara humanistiskt inriktade på så sätt att de värderar arbete med individer och grupprocesser högre än fokus på system. Gottlieb (2001) instämmer och utvecklar vidare att praktiker, utöver teamfokus, ser sin primära roll som att förbättra kommunikation och individuella färdigheter i organisationer. Church et al. (1994) anser emellertid att arbete med humanistiska frågor följs åt av arbete med produktivitet, vilket även detta värderas högt av praktiker. Dessa två områden sammanfattas som hur individer i organisationer arbetar och hur de producerar resultat. Tyvärr visar det sig ofta vara svårt att tillgodose båda utan att den ena blir lidande på bekostnad av den andra.

Vidare skriver Church et al. (1994) att praktikers arbetsmotivation till största del kommer från önskan om personligt inflytande och privata vinster. Detta kan handla om att sälja sina färdigheter och tekniker, utöva förmågan att förändra system och uppnå finansiella belöningar. Emellertid önskar praktiker att arbeta med att förbättra förutsättningar för individen i organisationen vore den mest eftersträvarvärda motivationsfaktorn.

**Skillnader i tillämpning av teori utifrån demografiska variabler.** Gelade (2006) skriver att det föreligger stora skillnader i teoribas hos praktiker eftersom utbildningsbakgrund kan skilja sig mycket åt. Vissa arbetar sig upp genom HR-avdelningar, andra är utexaminerade på handelshögskolor, en del har utbildning inom psykologi med grupp- och individfokus, och en del saknar helt formell träning i organisationsutveckling. Dessa skillnader skapar en kunskapsmässig heterogenitet bland organisationskonsulter som kan utgöra ett problem. Exempelvis är psykologisk expertis en fördel vid arbete med just teamutveckling. Konsulter med examen inom ämnen där lärande om mänskigt beteende inte är den av utbildningen, har kunskapsluckor i utvecklingsarbete som berör individer i organisationer, menar Gelade.

En annan faktor som spelar roll för yrkesutövande inom organisationsutveckling är antal verksamma år inom organisationsfältet. Nya organisationspraktiker har begränsad erfarenhet vilket oftare leder till att de förlitar sig på samma förklaringsmodeller, förändringsmodeller och interventioner över alla situationer, till skillnad från praktiker med större erfarenhet inom branschen (Neumann et al., 1999). Med ökad erfarenhet tenderar praktiker även att betona vikten på långsiktiga förändringar mer (Church et al., 1994). Shuffler, Salas och Diaz Granados (2011) anser att interventioner i teamutvecklingsarbete alltid bör utvärderas noggrant inför varje ny situation och bör modifieras för att möta kundens behov på bästa sätt. I en studie av Gottlieb (2001) rapporterar praktiker själva hur viktigt det är att situationsanpassa sin tillämpning av organisationsteori. Neumann et al. (1999) anser problemet vara att organisationskonsulter lätt faller in i en vana att tillämpa verktyg som visat sig fungera väl tidigare menar. Att applicera en redan utformad produkt kan också vara mer kostnads- och tidseffektivt än att utveckla en ny.

**Skillnader i värderingar utifrån demografiska variabler.** I en studie av Waclawski, Church och Burke (1995) visar författarna på att det finns en skillnad mellan kvinnor och män gällande värderingar i organisatoriskt arbete. Kvinnliga praktiker tenderar att lägga mer fokus på interpersonellt arbete kring individer och grupper vilket författarna menar överensstämmer bättre med traditionell organisationsutveckling. I kontrast fokuserar män mer på tekniska färdigheter för ledarskapsutveckling, systemisk planering och produktivitet. Skillnaden blir

tydligare då vid undersökning av ideala värderingar, där kvinnor visar mycket större intresse för öppenhet och kommunikation, vikt av mänsklig självaktning och främjande av en samarbetskultur, än män. Waclawski et al. lägger fram hypotesen om att skillnaden kan vila på stereotypa genusroller där män fokuserar mer på objektiva tekniska frågor, medan kvinnor ses som skickligare när det kommer till interpersonella frågor.

### **Sammanfattning organisationsutveckling ur praktikerns perspektiv.**

Forskningslitteraturen målar upp en bild av praktiker som mer eklektiska idag än tidigare och mer fokuserade på mätbara beteenden. Vidare beskrivs praktikers primära fokus ligga på individen i relation till arbetet, samt effektiv produktion av resultat. Forskning antyder även att det finns vissa demografiska skillnader mellan praktiker i arbetssätt och teoribildning avseende kön, erfarenhetsbakgrund samt år inom organisationsbranschen.

### **Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur praktiker förhåller sig till aktuell forskning om teamutveckling, samt se vilka likheter och skillnader som finns inom gruppen praktiker om hur de förhåller sig till denna forskning.

Det är författarens förhoppning att denna granskning av praktikers förhållningssätt till forskningsteori kan ge en djupare förståelse för praktikerns verksamhet samt ge en bild av huruvida det finns motsättningar inom teamutveckling och vilka dessa i så fall är. Detta för att kunna vägleda framtida forskning som syftar till att förbättra fältet.

### **Frågeställningar.**

- 1) Hur förhåller sig praktiker till forskning gällande vad som är viktigt för skapande av effektiva team?
  
- 2) Hur ser likheter och skillnader ut mellan praktiker, i hur de förhåller sig till forskning om skapande av effektiva team, beroende av:
  - a) Kön?
  - b) Ålder?
  - c) Högsta examensnivå?
  - d) Inriktning på examen?
  - e) Antal arbetade år som organisationskonsult?
  - f) Antal arbetade år med teambuilding?
  - g) Typ av team som arbetas med?

h) Metod för kunskapsinhämtning i arbetet?

## Metod

### Design

I studien använder sig författaren av deskriptiv forskningsmetod. Deskriptiva forskningsmetoder används för att beskriva fenomen som de naturligt förekommer i olika situationer (Svardal, 2001). Det som utforskades var hur praktiker förhåller sig till forskning om teamutveckling. För detta användes en enkätstudie. Testinstrumentet var en egenutformad enkät med slutna frågor, vilken syftade till att samla in kvantitativ data.

### Deltagare

Urvalet baserades på ett antal kriterier. För deltagande i studien behövde deltagarna uppfylla följande:

1. I sin arbetsbeskrivning: ange att deras arbete inkluderar utveckling, utbildning eller konsultation i organisationer.
2. I sin arbetsbeskrivning: ange att deras arbete inkluderar utveckling av team eller grupper på medarbetar eller ledningsnivå.
3. Tillhöra eller driva konsultföretag som arbetar med organisationer som är fristående från konsultföretaget.

Deltagare samlades in enligt följande: först genomfördes en sökning på ordet ”teamutveckling” under företag på eniro.se. Detta gav cirka 7000 träffar varav de 500 första jämfördes mot inklusionskriterierna via genomläsning av arbetsbeskrivningar på företagens hemsidor. Efter avstämning kvarstod 200 företag som levde upp till kriterierna, varpå dessa kontaktades via telefon. Av dessa var det 102 företag som bekräftade att de kunde delta i studien. Företagen var utspridda runtom i Sverige och cirka 75% av dessa hade färre än fem anställda. Övriga företag varierade i storlek och de största hade mer än 30 praktiker anställda. I flera av företagen skickades enkäten ut till mer än 1 individ och det slutliga antalet individer som enkäten förmedlades till var 248 personer. Av dessa svarade 82 personer, vilket gav en svarsfrekvens på 33,1%. Könsfördelningen i hos respondenterna var 50% män och 50% kvinnor. Av respondenterna var 5 personer i åldern 31-40 år, 21 personer var 41-50, 30 personer 51-60 och 26 personer över 60 år. Cirka 75% av respondenterna hade arbetat med teamutveckling i mer än 10 år. I Tabell 1 på sida 29 redovisas mer detaljerad information om deltagarna.

## **Material**

Testinstrumentet, i form av en enkät, som användes i undersökningen utvecklades av studiens författare. Utvecklingsprocessen genomfördes utifrån rekommendationer från Svartdahl (2001), Fowler (1995), Levy och Lemeshow (2008) samt Marshall (1997). Processen med att ta fram testinstrumentet beskrivs nedan steg för steg.

**Framtagning av teoretiskt underlag.** Framtagningen av teoriunderlag för formuläret sammanfattas i Figur 1. Arbetet inleddes med en kartläggning av vad organisationsteoretisk forskning ansåg vara viktig i teamutveckling idag (Steg 1, Figur 1). En undersökning genomfördes av forskningsartiklar med teamutvecklingsfokus publicerad 1990-2013. Ett antal namn på forskare som skrivit teamutvecklingslitteratur listades, vilka alla refererades till frekvent i forskningsartiklar enligt bedömning av studiens författare. En viktig observation var att ingen av dessa författare var renodlade forskare. Utöver forskning kring teamutveckling, arbetade de eller hade tidigare arbetat praktiskt inom fältet teamutveckling. Därmed är det viktigt att ha i åtanke att teamutvecklingsforskning i denna studie syftar teori som tagits fram både via vetenskapliga metoder, men även genom forskarnas egna erfarenheter inom teamutvecklingsfältet.

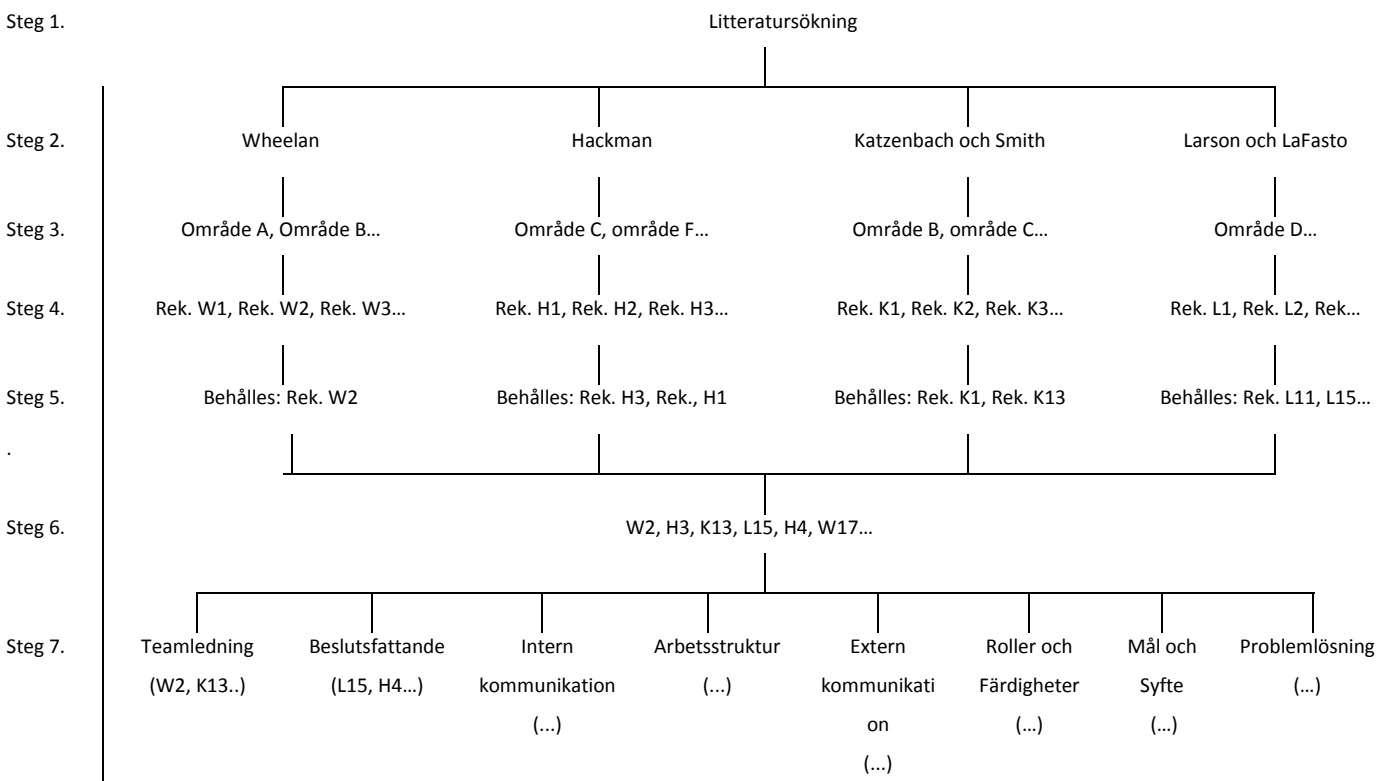
I nästa steg rankades forskarna efter kriterier som avsåg att begränsa teoretiska underlaget och endast behålla essensen i aktuell teamutvecklingsforskning. Kriterierna togs fram av studiens författare och var följande:

- Hur detaljerad forskaren var i sin beskrivning av hur teamutvecklingsverksamhet ska bedrivas.
- Hur aktiv forskaren var med att förnya sin teamutvecklingsteori för att passa in i dagens organisationer. För detta undersöktes senaste revideringar och hänvisning till ny organisationsteori.
- Hur ofta forskarens modeller användes som referens i andra forskningsartiklar om teamutveckling från år 2000 till 2013.

Katzenbach och Smith, Wheelan, Larson och LaFasto, samt Hackman var de som bäst uppfyllde kriterierna (Steg 2, Figur 1). Dessa kom således att representera forskares bild av teamutveckling. Anledningen till denna begränsning till fyra forskare/forskarteam var dels för att inom tidsramen hinna utforska deras teorier grundligt, men även för att de täckte in ett brett spektrum av teamutvecklingsteori, vilket bedömdes tillräckligt inom ramen för denna studie.

I nästa fas analyserades likheter och skillnader i forskarnas teamutvecklingsteorier (Steg 3, Figur 1). För detta ändamål listades först alla områden som vilka forskarna ansåg viktiga i teamutvecklingsarbete. Dessa områden bröts sedan ner i konkreta rekommendationer för hur effektiva team skapas. En lista av rekommendationer skapades således för varje forskare (steg 4, Figur 1). Rekommendationerna kodades efter innehåll och forskarnas listor jämfördes sedan med varandra för att undersöka vad de hade gemensamt och inte. Där det fanns motsättningar plockades rekommendationen bort och endast de rekommendationer som majoriteten av forskarna behandlade sparades. Listorna slogs sedan ihop och de rekommendationer som ansågs behandla samma innehåll samlades ihop och bildade dimensioner. Slutresultatet av denna procedur blev åtta dimensioner som behandlade vad som krävs för att skapa effektiva team (steg 7, Figur 1). Dessa dimensioner avsåg sedan att representera vad forskning anser viktigt i teamutvecklingsarbete.

Figur 1. Visar processen med att skapa dimensionerna steg för steg.



**Dimensioner.** En kort beskrivning av de åtta dimensionerna följer nedan. En utförligare beskrivning av deras innehåll har beskrivits i uppsatsens teoridel.

**Teamledning.** Beskriver vad som utgör en effektiv ledare för ett team. Hur egenskaper påverkar ledarens arbete med ett team, hur han bör förhålla sig till övriga teammedlemmar och vilka som är hans uppgifter i teamet.

**Beslutsfattande.** Beskriver hur team bör gå tillväga när beslut ska fattas, samt vilka ramar som skall omge denna process.

**Intern kommunikation.** Syftar till att beskriva hur interaktionen mellan teammedlemmar bör se ut och hur de ska hantera feedback.

**Arbetsstruktur.** Behandlar vad som är viktigt vid sättande av ramar och arbetsutformning, samt hur teammedlemmar bör förhålla sig till varandra under arbetet.

**Extern kommunikation.** Behandlar samarbetet mellan teamet och den omgivande organisationskontexten. Detta innefattar hur team förhåller sig till ansvar och krav gentemot ledning och andra team.

**Roller och Färdigheter.** Behandlar hur teammedlemmar formulerar och intar arbetsroller i teamet, samt hur praktisk och teoretisk kunskap hos teammedlemmar påverkar i arbetet i gruppen.

**Mål och Syfte.** beskriver hur teamet bör arbeta med formulering av mål och syfte, samt hur dessa knyter an till organisationens övergripande mål.

**Problemlösning.** Behandlar hur team förbereder sig för potentiella problem som kan uppstå under arbetet, samt hur de hanterar hinder när de väl uppstår

**Konstruktion av frågeformulär.** Efter att ha definierat dimensionerna togs frågor fram som kunde undersöka hur praktiker förhöll sig till dimensionerna. Ur beskrivningen av varje dimension togs påståenden fram vilka behandlade vad som krävdes för att skapa effektiva team. Sammanlagt konstruerades 74 påståenden fördelade över alla dimensioner varav 37 av dessa var menade att instämna med forskarnas bild av teamutveckling och 37 motsatte sig denna. Påståenden som förhöll sig negativt gentemot litteratur avsåg att förhindra att individer svarade instämmande över alla frågor, vilket Svartdal (2001) skriver att vissa respondenter tenderar att göra. Granskning enligt rekommendationer från Marshall (1997) och Fowler (1995) genomfördes sedan, varpå frågorna reviderades en första gång för oklarheter i beskrivning av begrepp, värdering i påståenden och meningsbyggnad, av studiens författare. En fyrgradig skala togs fram som syftade till att undersöka i vilken grad respondenten instämde med påståendena. Då respondentens svar var en utvärdering av påståenden,



användes en skala med överensstämmande kontinuum enligt Fowler (1995). Denna skala graderades enligt följande: 1. Stämmer inte alls, 2. Stämmer i viss mån, 3. Stämmer ganska bra, 4. Stämmer i hög grad. Vid svar 1 och 2 ansågs respondenterna att inte instämma med forskning och vid svar 3 och 4 ansågs de att instämma.

Enligt Levy och Lemeshow (2008) bör en enkätundersökning föregås av en pilotstudie. En sådan genomfördes i nästa steg med fem deltagare vilka var universitetsstudenter. Dessa fick i uppgift att 1) svara på alla frågor under ett och samma tillfälle, 2) anteckna tidsåtgången, 3) efter avslutat formulär, anteckna om de tyckte frågor var otydliga, tvetydiga, konstiga, eller om det fanns andra oklarheter i strukturen. Efter feedback reviderades frågorna återigen, varpå fem frågor togs bort på grund av begreppsmässiga oklarheter. Frågorna presenterades sedan för ytterligare en student som fick i uppgift att kritiskt granska samtliga påståenden. Därefter bearbetade studiens författare frågorna en sista gång och tog bort ytterligare fyra frågor som ansågs för otydliga.

Slutligen togs åtta demografiska variabler fram utifrån vad som ansågs intressant att undersöka beträffande praktiker inom teamutvecklingsfältet. Dessa items behandlade kön, ålder, antal arbetade år inom organisationsfältet, antal arbetade år med teamutvecklingsverksamhet, vilken typ av team som praktikerna arbetade med, högsta tagna examen, ämnesinriktning för examen och slutligen tillvägagångssätt för att inhämta ny kunskap i arbetet. Dessa variabler valdes ut för att täcka in ett brett spektrum av potentiella likheter och skillnader mellan praktiker, då ingen tidigare forskning på området fanns. En tidigare studie av Church et al. (1994) gav även uppslag om vilka demografiska variabler som kunde vara intressanta att undersöka. För att författaren av studien skulle ha bättre kännedom om att rätt målgrupp svarade på formuläret, ställdes frågan vilket företag respondenten representerade. Ett sekundärt syfte med frågan var att, för författarens egen del, ha uppsikt över vem som tog del av den färdiga studien, vilken hade utlovats till de svarande. För de som ville ta del av den färdiga studien ställdes även frågan om vilken mailadress som uppsatsen skulle skickas till. De två sistnämnda frågorna var frivilliga, vilket framgick i formuläret, medan övriga frågor alla var obligatoriska. Avslutningsvis slumpades påståendena. Detta för att försvåra för respondenten att lista ut hur frågorna var uppbyggda och på så sätt svara enligt ett mönster. Möjligheten att backa efter frågorna togs även bort för att förhindra avstämning mot tidigare svar. I början av frågeformuläret lades en kort beskrivning till om förutsättningarna, frivilligheten i att svara, samt kontaktuppgifter. Testinstrumentet finns presenterat i Bilaga 1.

### **Etiska ställningstaganden**

De etiska ställningstaganden som är aktuella i denna studie berör främst informerat samtycke och konfidentialitet. Författaren var personligen i kontakt med majoriteten av deltagarna och informerade om studiens syfte, hur den skulle användas, samt frågade hur de ställde sig till att svara på denna typ av frågor. Resterande deltagare fick ta del av en sammanfattning av studiens syfte i det mail som skickats ut och fick ett förtydligande på att deltagande var frivilligt i formuläret. Möjligheten till att ställa frågor gavs vid all kommunikation med deltagarna.

Beträffande själva studien fanns ingen möjlighet att knyta enskilda individer till svar då endast statistiskt underlag på gruppnivå presenterades. De två frivilliga uppgifterna, företagstillhörighet och mailadress, tog endast författaren del av. Ingenting ur svaren på dessa frågor kom fram i studien eller spreds vidare på annat sätt, vilket deltagarna blev informerade om.

Items i formuläret avsåg att åskådliggöra åsikter beträffande arbetsfältet respondenterna var verksamma inom, vilket inte ansågs kunna tolkas som kränkande för någon deltagare. Demografisk data som samlades in ansågs inte behandla ovanliga eller i hög grad privata attribut hos respondenterna.

### **Procedur**

Det färdiga frågeformuläret omvandlades till en webbaserad enkät via onlinetjänsten QuestionPro. Ett mail skickades sedan ut till alla som gått med på att ställa upp i studien med information om studiens syfte och författaren själv, samt om tillvägagångssätt via en länk att delta i enkätundersökningen. En vecka efter att enkäten skickats ut skickades en första påminnelse. Ytterligare en påminnelse skickades ut cirka en vecka därefter med fem dagars senareläggande av slutdatum eftersom svarsfrekvensen fortfarande var låg.

**Statistisk analys.** Den statistiska analysen genomfördes utifrån rekommendationer från Pallant (2010) samt Aron, Aron och Coups (2008). För analyser av det statistiska materialet användes SPSS version 21. Data var redan sammanställd i format för bearbetning i SPSS, vid inläsning från den webbaserade enkäten. Vid insamling av undersökningens resultat och överföring till SPSS, fanns inga missing values då det inte gick att slutföra enkäten utan att fylla i alla svar. Samtliga skalor kontrollerades ändå för missing data enligt Pallant (2010) innan vidare bearbetning, vilket visade på att de var kompletta. Item 15 och 46 bedömdes som för diffusa i sitt innehåll för att inkluderas i databearbetningen och togs därför bort. Detta med anledningen att det var för oklart vad dessa items frågade efter. För specifikation kring dessa

items se Bilaga 2. Data inverterades sedan för resterande items som svarade negativt mot vad litteraturen ansåg om teamutveckling. Skalorna i formuläret sträckte sig, som ovan nämnt, från 1-4 där varje siffra representerade svarsalternativen från instämmer inte alls till instämmer i hög grad. För att göra det lättare för läsaren omkodades svarsalternativ så skalan började på 0. Nya skalan blev således 0-3. Då instrumentet som använts var nytt och ingen tidigare undersökning genomförts av liknande slag, så fanns inget underlag för att sätta gränsvärden där respondenterna tenderade att instämma eller inte instämma med forskning. Teoretiskt underlag för att sätta gräns i denna typ av undersökning kunde inte heller hittas. Därför sattes gränsvärden av författaren och avsåg att undersöka om de samlade respondenternas genomsnittliga svar på varje dimension var instämmande eller ej instämmande med forskning. Gränsvärden bestämdes enligt följande: Under ett samlat snittvärde på 1,35 instämde respondenter ej med forskning. Över ett samlat snittvärde på 1,65 instämde respondenter med forskning. Snittvärden däremellan ansågs osäkra. Gränsvärdena representerade 45% (1,35) respektive 55% (1,65) av högsta möjliga värdet för allas samlade snitt, vilket var 3 eftersom skalan gick från 0-3. Att resultat i intervallet 45-55% bedömdes som osäkra, var med anledning av att det inte skulle råda några oklarheter om vilket håll respondenternas svar lutade (instämmande eller inte instämmande).

Till följd av små n-tal kombinerades vissa svarsgrupper hos de demografiska variablerna, för att vidare analyser med ANOVA och t-test skulle vara möjliga. Nya grupper presenteras till höger i Tabell 1 och respondenternas svar på demografiska variabler i studien presenteras till vänster i Tabell 1. I demografiska items med flervalsalternativ kodades svarskombinationer och sammanställdes i en och samma kolumn. Gruppen ”annat” vilken fanns med i flera variabler, undersöktes efter svar som stämde in i övriga grupper, varpå dessa svar flyttades över. Detta var fallet med respondenter som svarat ”socioonom” på frågan om examensämne. Dessa kom att ingå i gruppen humaniora. Slutligen uteslöts deltagare som passade in i flera av de nyskapade kategorierna.

I nästa steg testades färdiga dimensioner för utliggare. Samtliga utliggare raderades innan fortsatt bearbetning för att inte snedvrída resultatet. Som förberedelse inför vidare analys, med t-test och ANOVA, genomfördes testning av normalitet, linjaritet och lika varianser i bakomliggande populationer. Vid undersökning av normalitet visade Kolmogorov-Smirnovs test att det fanns variabler som inte var normalfördelade. Dock anses brott mot detta antagande inte påverka resultatet signifikant om storleken på samplet är över 30 (Pallant, 2010), samt om granskning av histogram för variabler tenderar att vara normalfördelade (Pallant, 2010; Aron et al., 2008). Samplet i studien var 82 personer och granskning av

histogram indikerade, enligt författaren, att dimensioner var normalfördelade. För att säkerställa om resultat från Kolmogoriov-Smirnov påverkade studiens resultat utfördes, utöver parametriska test, de icke-parametriska testen Mann-Whitney U och Kruskal-Wallis. Jämförelse av resultaten från dessa test visade inga betydande skillnader. Med anledning av detta användes resultaten från de parametriska testen i studien. I övrigt uppfyllde dimensionerna alla krav för T-test och ANOVA.

**Tabell 1** – Till höger: Demografiska items om respondenterna i antal och procent. Till vänster: Demografiska items som används för testning i antal och procent.

Item	Grupp	n	%	Grupp	n	%
Kön	Män	41	50.0	Män	41	50.0
	Kvinnor	41	50.0	Kvinnor	41	50.0
Ålder	-30	-	-	-50	26	31.7
	31-40	5	6.1	51-60	30	36.6
	41-50	21	25.6	61+	26	31.7
	51-60	30	36.6			
	61+	26	31.7			
Utbildningsnivå	Doktor/Licensiat	2	2.4	Master och över	31	37.8
	Master/Magister	29	35.4	Kandidat	38	46.3
	Kandidat	38	46.3	Gymnasium	6	7.3
	Folkhögskola	-	-			
	Yrkesskola	-	-			
	Gymnasium	6	7.3			
Ämne för examen (flerval)	Annat	7	8.5			
	Psykologi m.fl.	14	17.1	Humaniora (Psyk. Soc. Bet. Annat - Socionom)	35	42.7
	Sociologi m.fl.	6	7.3	Ekonomi	19	23.2
	Ekonomi m.fl.	21	25.6			
	Personalvetenskap m.fl.	5	6.1			
	Statsvetenskap m.fl.	3	3.7			
	Beteendevetenskap m.fl.	21	25.6			
	Endast Psykologi	8	9.8			
	Endast Sociologi	2	2.4			
	Endast Ekonomi	19	23.3			
	Endast Personalvetenskap	3	3.7			
	Endast Statsvetenskap	1	1.2			
	Endast Beteendevetenskap	16	19.5			
	Endast Annat	13	40.1			
	År som organisationskonsult	-2	4	4.9	-5	13
3-5		9	11.0	6-9	12	14.6
6-9		12	14.6	10+	57	69.5
10+		57	69.5			
År som teamutvecklare	-2	4	4.9	-5	12	14.6
	3-5	8	9.8	6-9	7	8.5
	6-9	7	8.5	10+	63	76.8
	10+	63	76.8			
Typ av team (flerval)	Arbeteam	70	85.4	Endast Arbeteam	7	8.5
	Ledningsteam	75	91.5	Endast Ledningsteam	12	14.6
	Endast Arbeteam	7	8.5	Arbeteam och Ledningsteam	63	76.8
	Endast Ledningsteam	12	14.6			
	Annat	14	17.0			
Inhämtar vanligen kunskap (flerval)	Forskningsartiklar	36	43.9	Forskningsartiklar	37	45.1
	Böcker	63	76.8	Utbildningar/Kurser	67	81.7
	Egna erfarenheter	63	76.8			
	Utbildningar/Kurser	67	81.7			
	Annat	24	29.3			

**Tabell 2.** För varje dimension: antal respondenter, antal items innan raderade items, första alpavärdet, raderade items, antal items efter raderade items, nytt alphavärde.

Dimension	n	N items	Första $\alpha$	raderade items	N items	Nytt $\alpha$
Teamledarskap	82	9	.325	14, 32, 38	6	.461
Beslutsfattande	82	7	.250	17	6	.326
Intern Kommunikation	82	12	.418	7, 49, 55, 19, 31	7	.701
Arbetsstruktur	82	9	.087	12, 24, 36, 48	5	.350
Extern Kommunikation	82	5	.239	59	4	.421
Roller och Färdigheter	82	9	.277	4, 40, 65	6	.421
Mål och Syfte	82	6	.069	28, 51	4	.281
Problemlösning	82	6	-.045	16	4	.195

## Resultat

Nedan redovisas studiens resultat avseende frågeställning 1: om hur praktiker förhåller sig till forskning gällande vad som är viktigt för skapande av effektiva team, samt frågeställning 2: om hur likheter och skillnader ser ut mellan praktiker, i hur de förhåller sig till forskning om skapande av effektiva team.

**Tabell 3.** Medelvärde, standardavvikelse samt medelvärdets procent i förhållande till högsta möjliga värde i skalan 0-3. Högsta värdet innebär att instämma helt med forskningen om vad som är viktigt för skapande av effektiva team.

Dimension	<i>M</i>	<i>SD</i>	% av högsta värde
Teamledarskap	2.13	0.48	71.1
Beslutsfattande	2.07	0.37	68.8
Intern Kommunikation	2.63	0.30	87.7
Arbetsstruktur	1.93	0.39	64.5
Extern Kommunikation	1.75	0.57	58.4
Roller och Färdigheter	1.95	0.42	65.0
Mål och Syfte	2.31	0.42	76.9
Problemlösning	1.93	0.46	64.3
Samtliga deltagares svar på alla items	2.09	0.19	70.0

Tabell 3 visar att majoriteten av deltagare tenderade att instämma med forskning i samtliga dimensioner om vad som är viktigt för skapande av effektiva team. Detta då medelvärden för individernas svar låg över det satta gränsvärdet för att instämma ( $M > 1,65$ ). Detta resultat behandlade frågeställning 1 om hur praktiker förhåller sig till forskning om vad som är viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet talade för att praktiker instämmer med forskning om vad som är viktigt i detta avseende. Vidare tyder resultatet på att praktiker instämde mest med forskning i dimensionen Intern kommunikation ( $M = 2,63$ ).

**Tabell 4.** t-test för undersökning av likheter och skillnader mellan praktiker beroende av kön. Inkluderar svarskategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Grupp	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>n</i> <sup>2</sup>
Teamledarskap	Män	41	2.14	0.51	80	0.12	.03
	Kvinnor	41	2.13	0.44			
Beslutsfattande	Män	41	2.07	0.36	80	0.00	.00
	Kvinnor	41	2.07	0.38			
Intern Kommunikation	Män	40	2.66	0.30	78	0.80	.18
	Kvinnor	40	2.60	0.29			
Arbetsstruktur	Män	41	1.97	0.43	80	0.85	.19
	Kvinnor	41	1.90	0.35			
Extern Kommunikation	Män	41	1.82	0.53	80	1.02	.23
	Kvinnor	41	1.69	0.61			
Roller och Färdigheter	Män	41	1.84	0.43	80	-2.44*	.54
	Kvinnor	41	2.06	0.39			
Mål och Syfte	Män	41	2.30	0.45	80	-0.20	.04
	Kvinnor	41	2.32	0.39			
Problemlösning	Män	41	1.84	0.46	80	-1.77†	.39
	Kvinnor	41	2.02	0.44			

†  $p < 0.1$  \*  $p < 0.05$

Tabell 4 besvarar frågeställning 2a om vilka likheter och skillnader, beroende av kön, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet visar en signifikant skillnad mellan män och kvinnor i hur de svarar på dimensionen Roller och Färdigheter där kvinnor instämmer i högre grad än män om vad forskning anser viktigt. Vidare observeras även en tendens till skillnad inom dimensionen Problemlösning där kvinnor också instämmer i högre grad. I övriga dimensioner var praktiker lika i hur de förhöll sig till forskning.

**Tabell 5.** ANOVA för undersökning av likheter och skillnader mellan praktiker beroende av ålder. Inkluderar svarskategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Grupp	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>n</i> <sup>2</sup>
Teamledarskap	-50	26	2.20	0.09	2	0.51	.01
	51-60	30	2.13	0.09	79		
	60+	26	2.06	0.09			
Beslutsfattande	-50	26	2.01	0.07	2	0.57	.01
	51-60	30	2.11	0.07	79		
	60+	26	2.07	0.07			
Intern Kommunikation	-50	25	2.56	0.06	2	1.71	.04
	51-60	30	2.70	0.05	77		
	60+	25	2.61	0.06			
Arbetsstruktur	-50	26	1.83	0.08	2	1.92	.05
	51-60	30	2.03	0.07	79		
	60+	26	1.92	0.08			
Extern Kommunikation	-50	26	1.56	0.11	2	2.72†	.06
	51-60	30	1.78	0.10	79		
	60+	26	1.91	0.11			
Roller och Färdigheter	-50	26	1.87	0.08	2	1.12	.03
	51-60	30	2.03	0.08	79		
	60+	26	1.94	0.08			
Mål och Syfte	-50	26	2.31	0.08	2	0.00	.00
	51-60	30	2.31	0.08	79		
	60+	26	2.31	0.08			
Problemlösning	-50	26	2.00	0.09	2	2.53†	.06
	51-60	30	1.78	0.08	79		
	60+	26	2.03	0.09			

†  $p < 0.1$

Tabell 5 besvarar frågeställning 2b om vilka likheter och skillnader, beroende av ålder, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet visar på tendenser till skillnader i dimensionerna Extern Kommunikation och Problemlösning.



**Tabell 6.** ANOVA för undersökning av likheter och skillnader mellan praktiker beroende av högsta examen. Inkluderar svarskategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Grupp	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>n</i> <sup>2</sup>
Teamledarskap	Master/Doktor	31	2.02	0.09	2	0.82	.00
	Kandidat	38	2.16	0.08	72		
	Gymnasial	6	2.19	0.20			
Beslutsfattande	Master/Doktor	31	2.03	0.07	2	1.43	.04
	Kandidat	38	2.13	0.06	72		
	Gymnasial	6	1.89	0.15			
Intern Kommunikation	Master/Doktor	30	2.54	0.05	2	2.80†	.07
	Kandidat	37	2.71	0.05	70		
	Gymnasial	6	2.69	0.12			
Arbetsstruktur	Master/Doktor	31	1.97	0.07	2	0.70	.02
	Kandidat	38	1.97	0.07	70		
	Gymnasial	6	1.77	0.16			
Extern Kommunikation	Master/Doktor	31	1.78	0.10	2	0.10	.00
	Kandidat	38	1.72	0.09	72		
	Gymnasial	6	1.71	0.24			
Roller och Färdigheter	Master/Doktor	31	1.91	0.08	2	0.55	.02
	Kandidat	38	2.02	0.07	72		
	Gymnasial	6	1.94	0.18			
Mål och Syfte	Master/Doktor	31	2.36	0.07	2	1.13	.03
	Kandidat	38	2.22	0.06	72		
	Gymnasial	6	2.29	0.16			
Problemlösning	Master/Doktor	31	2.00	0.08	2	0.57	.02
	Kandidat	38	1.93	0.08	72		
	Gymnasial	6	1.79	0.19			

†  $p < 0.1$

Tabell 6 besvarar frågeställning 2c om vilka likheter och skillnader, beroende av högsta tagna examen, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet indikerar att praktiker tenderar att skilja sig i dimensionen Intern Kommunikation. Tukey Post hoc test visade att gruppen Master/Doktor instämde mer med forskning än gruppen Kandidat. I övriga dimensioner var praktiker lika i hur de förhöll sig till forskning.

**Tabell 7.** t-test för undersökning av likheter och skillnader beroende av ämne för tagen examen. Inkluderar svarskategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Grupp	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>n</i> <sup>2</sup>
Teamledarskap	Humaniora	35	2.08	0.50	52	0.26	.07
	Ekonomi	19	2.04	0.50			
Beslutsfattande	Humaniora	35	2.10	0.33	52	-0.14	.04
	Ekonomi	19	2.11	0.40			
Intern Kommunikation	Humaniora	34	2.62	0.31	51	-2.16*	.64
	Ekonomi	19	2.80	0.24			
Arbetsstruktur	Humaniora	35	1.94	0.39	52	-0.63	.17
	Ekonomi	19	2.01	0.45			
Extern Kommunikation	Humaniora	35	1.79	0.53	52	0.06	.02
	Ekonomi	19	1.78	0.66			
Roller och Färdigheter	Humaniora	35	2.00	0.37	52	1.40	.40
	Ekonomi	19	1.84	0.40			
Mål och Syfte	Humaniora	35	2.37	0.33	52	1.77†	.48
	Ekonomi	19	2.18	0.43			
Problemlösning	Humaniora	35	1.99	0.44	52	2.76**	.80
	Ekonomi	19	1.66	0.39			

†  $p < 0.1$  \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

Tabell 7 besvarar frågeställning 2d om vilka likheter och skillnader, beroende av inriktning på tagen examen, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet visar på en signifikant skillnad mellan praktiker i dimensionen Intern Kommunikation, där gruppen med ekonomiexamen instämmer med forskning i högre grad än gruppen med humanioraexamen. Vidare visar resultatet på en signifikant skillnad i dimensionen problemlösning där praktiker med humanioraexamen instämmer mer med forskning. Slutligen observeras en tendens där de med humanioraexamen instämmer mer i dimensionen Mål och Syfte. I övriga dimensioner var praktiker lika i hur de förhöll sig till forskning.

**Tabell 8.** ANOVA för undersökning av likheter och skillnader beroende av antal arbetade år som organisationskonsult. Inkluderar svarkategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Kategori	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>n</i> <sup>2</sup>
Teamledarskap	3-5	13	2.18	0.13	2	0.10	.00
	6-9	12	2.15	0.14	79		
	10	57	2.12	0.06			
Beslutsfattande	3-5	13	2.06	0.10	2	3.30*	.08
	6-9	12	2.31	0.10	79		
	10	57	2.01	0.05			
Intern Kommunikation	3-5	13	2.63	0.08	2	0.56	.01
	6-9	12	2.71	0.09	77		
	10	55	2.61	0.04			
Arbetsstruktur	3-5	13	2.06	0.11	2	0.84	.02
	6-9	12	1.93	0.11	79		
	10	57	1.91	0.05			
Extern Kommunikation	3-5	13	1.62	0.16	2	0.56	.01
	6-9	12	1.71	0.17	79		
	10	57	1.79	0.08			
Roller och Färdigheter	3-5	13	1.73	0.11	2	2.19	.05
	6-9	12	1.99	0.12	79		
	10	57	1.99	0.05			
Mål och Syfte	3-5	13	2.42	0.11	2	2.22	.05
	6-9	12	2.48	0.12	79		
	10	57	2.25	0.05			
Problemlösning	3-5	13	1.94	0.13	2	1.10	.03
	6-9	12	1.75	0.13	79		
	10	57	1.96	0.06			

\**p*<0.05

Tabell 8 besvarar frågeställning 2e om vilka likheter och skillnader, beroende av arbetade år som organisationskonsult, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet visar på en signifikant skillnad i dimensionen beslutsfattande. Tukey Post hoc test i denna dimension visade att respondenter i gruppen som arbetat i 6-9 år svarar mer instämmande med forskning än de som arbetat 10 år eller mer. I övriga dimensioner var praktiker lika i hur de förhöll sig till forskning.

**Tabell 9.** ANOVA för undersökning av likheter och skillnader beroende av antal arbetade år med teamutveckling. Inkluderar svarkategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Kategori	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>n</i> <sup>2</sup>
Teamledarskap	3-5	12	2.10	0.14	2	0.11	.00
	6-9	7	2.07	0.18	79		
	10	63	2.15	0.06			
Beslutsfattande	3-5	12	2.14	0.11	2	1.58	.04
	6-9	7	2.26	0.14	79		
	10	63	2.03	0.05			
Intern Kommunikation	3-5	12	2.63	0.09	2	1.54	.04
	6-9	7	2.82	0.11	77		
	10	61	2.61	0.04			
Arbetsstruktur	3-5	12	2.05	0.11	2	0.63	.02
	6-9	7	1.89	0.15	79		
	10	63	1.92	0.05			
Extern Kommunikation	3-5	12	1.77	0.16	2	0.75	.02
	6-9	7	1.50	0.22	79		
	10	63	1.78	0.07			
Roller och Färdigheter	3-5	12	1.82	0.12	2	0.70	.02
	6-9	7	2.00	0.16	79		
	10	63	1.97	0.05			
Mål och Syfte	3-5	12	2.50	0.12	2	1.68	.04
	6-9	7	2.36	0.16	79		
	10	63	2.27	0.05			
Problemlösning	3-5	12	1.85	0.13	2	2.35	.06
	6-9	7	1.61	0.17	79		
	10	63	1.98	0.06			

Tabell 9 besvarar frågeställning 2f om vilka likheter och skillnader, beroende av antal år som teamutvecklare, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet visar inga signifikanta skillnader mellan praktiker. Praktiker förhöll sig således lika till forskning i alla dimensioner på denna variabel.

**Tabell 10.** ANOVA för undersökning av likheter och skillnader beroende av typ av team som arbetas med. Inkluderar svarskategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Kategori	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>n</i> <sup>2</sup>
Teamledarskap	Arbeteam och Ledningsteam	63	2.15	0.06	2	1.32	.03
	Arbeteam	7	2.31	0.18	79		
	Ledningsteam	12	1.96	0.14			
Beslutsfattande	Arbeteam och Ledningsteam	63	2.08	0.05	2	0.48	.01
	Arbeteam	7	2.05	0.14	79		
	Ledningsteam	12	1.97	0.11			
Intern Kommunikation	Arbeteam och Ledningsteam	61	2.63	0.04	2	0.04	.00
	Arbeteam	7	2.63	0.11	77		
	Ledningsteam	12	2.61	0.09			
Arbetsstruktur	Arbeteam och Ledningsteam	63	1.94	0.05	2	0.48	.01
	Arbeteam	7	2.03	0.15	79		
	Ledningsteam	12	1.85	0.11			
Extern Kommunikation	Arbeteam och Ledningsteam	63	1.77	0.07	2	1.31	.03
	Arbeteam	7	1.43	0.21	79		
	Ledningsteam	12	1.83	0.16			
Roller och Färdigheter	Arbeteam och Ledningsteam	63	1.98	0.05	2	0.85	.02
	Arbeteam	7	1.95	0.16	79		
	Ledningsteam	12	1.81	0.12			
Mål och Syfte	Arbeteam och Ledningsteam	63	2.31	0.05	2	0.70	.02
	Arbeteam	7	2.46	0.16	79		
	Ledningsteam	12	2.23	0.12			
Problemlösning	Arbeteam och Ledningsteam	63	1.93	0.06	2	0.05	.00
	Arbeteam	7	1.96	0.18	79		
	Ledningsteam	12	1.90	0.13			

Tabell 10 besvarar frågeställning 2g om vilka likheter och skillnader, beroende av typ av team som arbetas med, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet visar inga signifikanta skillnader mellan praktiker. Praktiker förhöll sig således lika till forskning i alla dimensioner på denna variabel.

**Tabell 11.** t-test för undersökning av likheter och skillnader beroende av om kunskap inhämtas via forskningslitteratur eller inte. Inkluderar svarskategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Kategori	n	M	SD	df	t	n <sup>2</sup>
Teamledarskap	Ja	37	2.11	0.50	80	-0.33	.07
	Nej	45	2.15	0.46			
Beslutsfattande	Ja	37	2.04	0.35	80	-0.55	.12
	Nej	45	2.09	0.38			
Intern Kommunikation	Ja	36	2.63	0.32	78	0.02	.00
	Nej	44	2.63	0.28			
Arbetsstruktur	Ja	37	1.97	0.36	80	0.81	.18
	Nej	45	1.90	0.41			
Extern Kommunikation	Ja	37	1.74	0.56	80	-0.14	.03
	Nej	45	1.76	0.58			
Roller och Färdigheter	Ja	37	1.90	0.41	80	-0.98	.22
	Nej	45	1.99	0.42			
Mål och Syfte	Ja	37	2.29	0.40	80	-0.34	.08
	Nej	45	2.32	0.44			
Problemlösning	Ja	37	1.84	0.50	80	-1.67	.37
	Nej	45	2.01	0.41			

**Tabell 12.** t-test för undersökning av likheter och skillnader beroende av om kunskap inhämtas via utbildning/kurser eller inte. Inkluderar svarskategorier, antal individer per kategori, medelvärde, standardavvikelse, degrees of freedom, t-värde samt effektstorlek.

Dimension	Kategori	n	M	SD	df	t	n <sup>2</sup>
Teamledarskap	Ja	67	2.15	0.48	80	0.79	.23
	Nej	15	2.04	0.44			
Beslutsfattande	Ja	67	2.05	0.37	80	-0.80	.24
	Nej	15	2.13	0.33			
Intern Kommunikation	Ja	66	2.59	0.30	78	-2.83**	.93
	Nej	14	2.83	0.20			
Arbetsstruktur	Ja	67	1.88	0.39	80	-2.56*	.77
	Nej	15	2.16	0.32			
Extern Kommunikation	Ja	67	1.78	0.57	80	1.03	.48
	Nej	15	1.62	0.55			
Roller och Färdigheter	Ja	67	1.94	0.44	80	-0.50	.15
	Nej	15	2.00	0.33			
Mål och Syfte	Ja	67	2.31	0.44	80	-0.09	.03
	Nej	15	2.32	0.31			
Problemlösning	Ja	67	1.94	0.49	80	0.59	.19
	Nej	15	1.87	0.28			

\*p<0.05 \*\*p<0.01

Tabell 11 och 12 besvarar frågeställning 2h om vilka likheter och skillnader, beroende av metod för kunskapsinhämtning i arbetet, som finns mellan praktiker i hur de förhåller sig till vad forskning anser viktigt vid skapande av effektiva team. Resultatet visar på signifikanta skillnader mellan grupper inom dimensionerna Intern Kommunikation och Arbetsstruktur.

Tukey Post hoc test visade att de som svarar att de inte går utbildningar eller kurser instämmer mer med forskningslitteraturen än de som går utbildningar eller kurser, beträffande både Arbetsstruktur och Intern Kommunikation. I övriga dimensioner var praktiker lika i hur de förhöll sig till forskning.

### **Resultatsammanfattning**

Sammantaget tyder testresultat på att praktiker generellt instämmer med vad forskningen anser viktigt för skapande av effektiva team. Vidare uttrycker resultatet att praktiker till största del är lika i sitt förhållningssätt till forskningslitteraturen om vad som är viktigt för skapande av effektiva team. Skillnader som observeras berör enstaka dimensioner av teamutveckling inom variabelerna kön, ämne för examen, år som organisationskonsult och sättet att inhämta kunskap.

## **Diskussion**

### **Resultatdiskussion**

Denna studie syftar till att undersöka hur praktiker förhåller sig till forskning gällande skapandet av effektiva team, samt undersöka om det finns skillnader inom gruppen praktiker i detta avseende. Detta är något som både Rynes et. al (2002) och Bartunek (2008) menar att det finns för lite forskning om i dagsläget. Som undersökning genomfördes en enkätstudie där praktikers åsikter om teamutvecklingsforskning studerades. Analys av resultatet visar emellertid att de dimensioner som operationaliserar begreppet teamutveckling, saknar god reliabilitet. Därmed går det inte att avgöra om påståendena kopplade till dessa dimensioner mäter det de avser att mäta. Till följd av detta blir denna resultatdiskussion mer spekulativ. Liksom författaren bör därför även läsaren tolka de möjliga förklaringarna, av resultaten som följer nedan, med försiktighet. Reliabiliteten i enkätinstrumentet diskuteras vidare i studiens metoddiskussion.

Resultatet visar på att respondenterna i regel svarar instämmande med forskningslitteraturen kring vad som är viktigt för att skapa effektiva team. Detta ger indikationer att dessa grupper håller med varandra om hur teamutvecklingsarbete bör se ut. Rynes et al. (2002) förmedlar att praktiker och forskares bild av effektiv utveckling av organisationer skiljer sig kraftigt i vissa avseenden. Resultatet indikerar dock att detta inte stämmer beträffande teamutvecklingsfältet. Oavsett om praktiker arbetar på varierande sätt tycks de ändå vara överens om den grund som forskning menar på är essentiell i teamutvecklingsarbete enligt studiens resultat.

Visserligen kan resultatet bero på att påståendena behandlar så pass grundläggande rekommendationer om teamutveckling att alla praktiker omöjligt skulle svara annorlunda. Emellertid har påståendena syftat till att fånga in det viktigaste i teamutvecklingsarbete vilket innebär att praktikerna, oavsett anledning, värdesätter essensen i teamutvecklingsarbete enligt forskningsstandard.

Om resultatet stämmer så tenderar det inte att finnas brister i samförstånd mellan forskare och praktiker, vilket Berger et al. (2004) menar är ett av problemen hos det teamutvecklingsarbete som bedrivs idag. Dock får inte glömmas att forskarna i studien även är praktiker inom organisationsutveckling. Likheterna mellan dessa forskare och rena praktiker skulle kunna bidra till ökad ömsesidig förståelse och kan ha bidragit till att praktikerna i studien instämmer i så pass hög grad med forskarna om teamutveckling.

Vidare tyder resultatet på att praktiker instämmer med forskning som mest inom dimensionen Intern Kommunikation. Instämmande i denna dimension innebär uppmuntrande till mer öppenhet och delande av åsikter, kunskap och feedback i teamarbetet. Detta resultat korrelerar väl med tidigare studier av Gottlieb (2001) och Church et al. (1994) vilka framför att praktiker ser utveckling av kommunikation och öppenhet inom organisationer som primära i arbetet.

Studiens resultat visar vidare på att det finns få skillnader inom gruppen praktiker om vad som anses viktigt vid skapandet av effektiva team. Resultatet pekar mot att praktiker generellt sett utgår från samma grundtankar i teamutvecklingsarbete, även om deras modeller och åtgärder kan se mycket olika ut enligt Wheelan (2010). Avseende teamutvecklingsfältet talar detta resultat emot Piotrowski (2001), som skriver att praktiker saknar gemensam teoretisk grund. Resultatet talar även emot Bazigos och Burke (1997) vilka anser att praktiker generellt bör förbättra och förnya sin teoretiska bas för att kunna arbeta med utveckling av dagens organisationer. Då resultatet ger indikationer på praktiker har liknande åsikter om forskning kring teamutveckling finns även skäl att tro på en viss grundläggande standard inom organisationsfältet även om denna inte är explicit uttalad. Detta skulle i så fall motsäga Wirtenberg et al. (2004) som menar att en sådan inte finns.

Undersökningar av demografiska variabler visar på vissa skillnader inom specifika dimensioner. Den första skillnad som observeras berör hur män och kvinnor ser på vad som är väsentligt i teamutvecklande arbete. I dimensionen Roller och Färdigheter svarar kvinnor mer instämmande med litteraturen. Att svara instämmande i dimensionen handlar om att ge individen mer ansvar och tydligt beskriva vad som förväntas av dennes arbetsroll och färdigheter. Tidigare forskning om skillnader mellan kvinnor och män inom



organisationsfältet menar att kvinnor tenderar att lägga mer fokus än män på att utveckla individen (Waclawski et al., 1995). Eftersom Roller och Färdigheter är mer centrerat kring individens bidragande i teamarbetet än övriga dimensioner, vilka lägger mer fokus på kollaborativa processer eller systemet, är en tänkbar förklaring att kvinnor värderar den dimension högre än vad män gör. Detta stämmer således överens med den tidigare forskningen från Waclawski et al. (1995).

Vid undersökning av likheter och skillnader beroende av praktikers ålder och deras högsta examen kunde endast likheter observeras. Resultatet tyder på att dessa två faktorer inte spelar någon roll för huruvida praktiker förhåller sig till forskning om teamutveckling. Ingen tidigare forskning kunde heller hittas som skulle tala för att sådana skillnader finns inom organisationsarbete i stort.

Beträffande praktikernas examensinriktning kunde två skillnader urskiljas och enligt Gelade (2006) är det vanligt att praktiker med olika utbildningsbakgrund skiljer sig åt beträffande teoribas. I dimensionen Intern Kommunikation svarade praktiker med ekonomiexamen mer instämmande med forskningen och inom dimensionen problemlösning svarade praktiker med humanioraexamen mer instämmande med forskning om skapandet av effektiva team. Ingen tidigare teori kring vad dessa skillnader kan bero på har hittats. Mer forskning behövs för att förklara resultatet.

Vid undersökning av likheter och skillnader beroende på antal år inom organisationsbranschen observeras att praktiker som arbetat 6-9 år instämmer mer med forskningen i dimensionen beslutsfattande, än de som varit i branschen i över tio år. Att svara instämmande i dimensionen beslutsfattande innebär i korthet att uppmuntra till en väl förankrad och tydlig struktur för allt beslutsfattande inom teamet, vilket noga följs av alla i teamet. Utifrån denna beskrivning av dimensionen kan resultatet bero på att individer som arbetat länge inom branschen är mer flexibla i sitt förhållningssätt till ramar och regler i arbetet med teamutveckling. En sådan tolkning ligger i linje med tidigare forskning av Neumann et al. (1999) vilka menar att erfarna praktiker är mer flexibla och har större bredd i sina arbetsmodeller.

Vid undersökning av hur många år praktiker arbetat inom teamutvecklingsbranschen påträffades inga skillnader i förhållningssätt till forskning. Ur ett helhetsperspektiv är de stora likheter, beträffande år som organisationskonsult och teamutvecklare, överraskande. Detta då tidigare forskning påpekar flera skillnader mellan praktiker som beror på erfarenhet. Utöver den ovan nämnda forskning av Neumann et al. (1999) har även Church et al. (1994) påtalat att erfarna praktiker fokuserar mer på långtgående konsekvenser vid utvecklingsarbete inom

organisationer. Mer forskning behövs för att utreda huruvida praktikers teori skiljer sig, beroende av erfarenhet, i arbete med teamutveckling.

Undersökning av likheter och skillnader utifrån vilken typ av team som praktiker arbetar med visade endast likheter. Tidigare forskning påpekar att det finns skillnader mellan dessa grupper avseende komplexitet i långsiktiga utmaningar och storlek på krav (Katzenbach & Smith, 2003). Dessa skillnader kan påverka hur praktiker anser i frågor om teamutveckling som berör dessa grupper. Emellertid menar Wheelan (2003) att det även finns flera likheter mellan arbetsteam och ledningsteam. Vidare anser forskarna i denna studie att deras modeller för att skapa effektiva team, kan användas i både arbetsteam och ledningsteam. Därmed vore det rimligt att anta att praktiker, utifrån resultatet, lägger samma vikt vid dimensioner inom teamutveckling oberoende av vilken typ av team de arbetar med.

Vid undersökning av likheter och skillnader mellan praktiker, beroende av kunskapsinhämtningsmetod, framkommer att praktiker som deltar i utbildningar och kurser, håller med forskning om vad som är viktigt i teamutveckling, mer än de som inte inhämtar kunskap på detta sätt. Praktiker som gick utbildningar och kurser tenderade att svara mindre instämmande i dimensionerna intern kommunikation och arbetsstruktur. Båda dessa dimensioner genomsyrar allt arbete i ett team då de behandlar det övergripande informationsutbytet och samarbetsstrukturen hos team. Ingen tidigare forskning har hittats kring dessa skillnader. Mer forskning behövs för att förklara resultatet.

För att summera resultat om likheter och skillnader, menar Bartunek (2007) att teamutvecklingsforskning sprids dåligt både inom gruppen praktiker och mellan praktiker och forskare och att detta skapar problem med att tillgodose organisationer med välgrundad tillämpning av teamutveckling idag. Ovanstående resultat undersöker skillnader utifrån huruvida praktiker läser forskning, läser böcker, förlitar sig på egen erfarenhet eller går kurser/utbildningar. Att praktiker övervägande förhåller sig till forskningslitteratur lika, kan tolkas som att kommunikationen av forskningspraktik är tillräckligt för att praktiker ska kunna ta del av aktuell forskningslitteratur om teamutveckling. Detta motsäger Bartunek (2007), och förmedlar en bild av att dagsaktuell forskning om teamutveckling kan vara väl utbredd bland praktiker.

**Sammanfattning resultatdiskussion.** Resultatet tyder på att praktiker instämmer med forskare om vad de anser som viktigt i skapandet av effektiva team. Detta ger indikationer på att praktiker och forskare är eniga avseende teamutvecklingsarbete vilket till viss grad emot tidigare forskning som påpekar stora skillnader i uppfattningar om utvecklingsarbete i organisationer. Vidare tyder resultatet på att gruppen praktiker är enad i åsikter om forskning

kring teamutveckling oavsett om de tillhör olika grupper i de demografiska variabler som undersöks i studien. Resultat talar för en gemensam teoribas hos praktiker. Vissa skillnader mellan praktiker påträffades beroende av demografiska variabler. Dessa berör dock enstaka dimensioner och anses inte tillräckliga för att påtala en betydande skillnad mellan praktiker inom någon demografisk variabel.

## **Metoddiskussion**

**Deltagarna.** Deltagarna i studien består alla av organisationskonsulter som praktiserar teamutvecklingsverksamhet i organisationer. Ett av syftena med studien är att jämföra huruvida praktikernas demografiska variabler spelar in i vad de anser om forskning kring teamutveckling, vilket innebär att viss variation i dessa demografiska variabler är nödvändig. Genom att undersöka detta så kontrollerades flera variabler som i annat fall kunde påverkat resultatet.

Beträffande kriterierna för deltagande i studien anses dessa ge ett representativt urval av populationen praktiker inom teamutveckling. Att respondenten arbetade med teamutveckling som konsult i organisationer ses som tillräckligt för att gå under begreppet praktiker. Något som inte kontrollerades var dock storleken på företagen som ingick i undersökningen. Författaren hade dessutom inte kontroll över vilka individer som svarade på instrumentet utav de som tog del av detta, vilket kan ha inneburit att resultatet blivit snedvridet. Att antalet deltagare från varje företag inte kontrollerats kan till viss del påverka resultatet i och med att individer inom samma företag kan tänkas vara mer homogena, än de som inte tillhör samma företag, om de jobbar utifrån samma teorier och påverkar varandra. Som ovan nämnt testades många potentiella felkällor i urvalet genom de demografiska variablerna, men risken för selektionseffekter är dock stor. Mer om detta i proceduravsnittet nedan.

Avseende geografiska placeringen av konsultföretagen kan finnas kulturskillnader mellan städer som influerar kundorganisationen. Detta skulle i sin tur kunna leda till att praktiker förhåller sig olika till organisationer beroende på vart dessa är lokaliserade. Emellertid tros dessa potentiella skillnader beroende av geografisk placering vara så pass små att detta inte påverkar vad praktiker anser viktigt i teamutveckling.

Sammantaget testades för flera potentiella felkällor hos deltagarna vilket talar för den yttre validiteten hos studien. Emellertid finns risk för selektionseffekter vilket innebär en svaghet gällande studiens generaliserbarhet till populationen praktiker inom organisationsfältet.

**Metod.** Testinstrumentet är ett formulär framtaget för studiens ändamål. Inget tidigare underlag för denna typ av undersökning kunde hittas, vilket innebär att instrumentet konstruerades från grunden. Detta medför både styrkor och svagheter.

Fördel med detta är att teori och frågeformulär är framtagen för att testa de specifika frågeställningar och med den undersökningsgrupp som ingår i studien. Detta innebär att instrumentet har stark koppling till bakomliggande teori och inte behöver anpassas för att mäta rätt population och variabler. Detta talar för begreppsvaliditeten hos studien.

En nackdel med detta helt nykonstruerade instrument är att det inte baseras på empirisk validerad forskning. Författaren kan därmed inte vara säker på att sammanställningen av grundteori, som instrumentet bygger på, kan representera den reella verkligheten och att denna teori kan testas via det tillvägagångssätt som används i studien. Processen att ta fram frågor och dimensioner lämnar mycket utrymme för subjektivitet. Författaren gör en tolkning av vad som är representativ forskning inom teamutveckling och även vad forskarna menar i sina modeller. Dimensionerna indelades på det sätt författaren bäst ansåg summera forskarnas gemensamma åsikter om teamutveckling. Andra sätt att dela in forskarnas teorier på kunde identifieras, men dessa ansågs för svåra att definiera och avgränsa för att kunna användas i skapandet av ett instrument i denna studie.

Framställning av vad forskning säger om teamutveckling har skett i flera grundliga steg, där författaren skalat av teori som ansetts oklar eller tvetydig. Detta för att endast behålla kärnan av teamutvecklingsarbete enligt forskning. Det går dock inte att bortse från att subjektiviteten hos författaren påverkar resultatet. Detta eftersom ingen tidigare evidens finns för underlagets representativitet i verkligheten och heller inget bevis för instrumentets förmåga att undersöka praktikers inställning till teamutvecklingsforskning. Således kan detta vara ett hot mot begreppsvaliditeten.

Framtagning av ett nytt instrument är även en process som kräver tid och mycket bearbetning. Inom den tidsram som varit författaren till förfogande kan det tänkas att instrumentet inte hunnit bearbetas tillräckligt för att bygga en stark grund som tydligt indikerar testets reliabilitet. Detta höjer frågan om en annan metod kunde ha använts i undersökningen. Med en kvalitativ forskningsmetod hade utformning av nytt instrument undvikits. En kvalitativ undersökning hade dock haft för litet n-tal för att resultat skulle kunna generaliseras till populationen praktiker. Även undersökning av skillnader mellan praktiker hade blivit svårt. Dels på grund av litet antal individer, och dels på grund av mycket subjektivitet i bedömning av skillnader. Detta hade medfört att studien förlorat praktiskt värde.

En annat problem med det nya instrumentet, är bristen på tidigare forskningsupptäckter, vilka hade kunnat fungera som underlag för resonemang kring resultaten. I nuläget blir resonemang snarare hypoteser baserade på forskning kring praktikers värderingar och arbetssätt i stort. Viktigt är dock att inte förglömma att ett av syftet med studien är att bidra med nya inblickar och hypoteser kring ett område som är bristfälligt utforskat tidigare.

Sammantaget finns flera problem med instrumentet beträffande forskningsgrund och instrumentbearbetning. Det är emellertid viktigt att inte glömma att denna undersökning är av explorativ karaktär, där ett tidigare utforskat ämne undersöks. Därmed saknas redan utformade testinstrument. Levy och Lemeshow (2008) menar att enkätinstrument vanligen utvecklas av experter på instrumentforskning och att statistiker granskar instrumentets potential för testning, vilket inte var möjligt inom ramen för denna undersökning. I studien görs emellertid inga uttalanden om sanna förhållanden och studien bör ses som en förstudie med syfte att ge större inblick i teamutvecklingsarbete.

**Procedur.** Datainsamlingsmetoden via webbformuläret som används i studien har fördelen att författaren inte påverkar hur respondenterna svarar vid testtillfället och undviker på så vis testledareffekter. Emellertid går inte att komma ifrån att författaren påverkar respondenterna genom de frågor som ställs och hur de formuleras.

Tre åtgärder vidtogs för att förhindra fel på grund av social önskvärdhet: 1) formuläret konstruerades med påståenden som var både positivt och negativt laddade mot litteraturen, 2) ordningen på frågorna blandades för att dimensionerna skulle vara så utspridda som möjligt över formuläret, 3) respondenten tilläts inte backa tillbaka till tidigare påståenden. Dessa stärker undersökningens inre validitet.

Att ett fullständigt ifyllt formulär var ett krav anses positivt i den bemärkelse att författaren inte behöver förhålla sig till inkompleta svaren. Emellertid skapar detta ett problem med att potentiella respondenter utesluts då de inte kunde svara på en fråga för att de saknar förståelse eller åsikter gällande påståenden. Denna brist kan bidra till selektionseffekter där personer med vissa karaktäristika faller bort och andra blir överrepresenterade. Ett annat potentiellt bortfall är de respondenter som ansåg att formuläret var för långt och avbröt på vägen. Då svarsfrekvensen var 33 procent fanns det en stor del av urvalet som av olika skäl föll bort av det ursprungliga antalet individer som fick ta del av formuläret. Vilka selektionseffekter som uppstod i studien är svårt för författaren att kontrollera då ingen klar överblick finns över vilka som inte svarade, vilket nämns i ovanstående avsnitt. Dessa selektionseffekter är en svaghet för studiens inre validitet.

Beträffande den statistiska bearbetningen av materialet har undersökningen fördelen att data var sammanställd i ett format som direkt kunde överföras till SPSS för beräkningar. Detta minskar risken för den mänskliga faktorn att förvränga data vid statistisk bearbetning.

Vid granskning av data framkommer en tydlig svaghet vilken drastiskt påverkar tillförlitligheten hos resultatet. Granskning av reliabiliteten hos dimensionerna, genom Cronbachs alpha-testning visar på låga alphavärden för alla dimensioner utom Intern Kommunikation. Detta innebär att delar av dimensionerna kan mäta något annat än det som hela dimensionen avser att mäta. I försök att höja reliabiliteten i instrumentet plockades flera frågor bort i samtliga dimensioner. I de slutliga alphavärdena, efter denna process, är det dock endast dimensionen Intern Kommunikation som nådde det rekommenderade alphavärdet 0,7. Faktoranalys övervägdes för att se om andra indelningar av items skulle generera högre alphavärde. Detta var dock inte möjligt då kriterier ej var uppfyllda. Beslut landade i att använda dessa dimensioner trots låga alphavärden, men författaren håller sig kritisk till resultatet vid analys och diskussion.

Sammantaget finns det brister i reliabilitet hos testinstrumentet som försvårar uttalanden om resultaten. En mer omfattande bearbetning, av den art som Levy och Lemeshow (1999) påtalar, hade troligen genererat säkrare instrument, vilket hade stärkt resultaten. Inte att förglömma så lever dimensionen Intern Kommunikation upp till standard för att kunna uttala sig om resultat.

**Sammanfattning metoddiskussion.** Studien har flera metodologiska styrkor och svagheter. Styrka gällande deltagarna är att studien har god kontroll över demografiska skillnader mellan respondenter. En svaghet är liten överblick över vilka som inte svarade vilket gör det svårt att undersöka selektionseffekter. Att det nyutformade instrumentet är direkt kopplat till bakomliggande teori är positivt. Dock finns stor risk för att teoribearbetning och framtagning av frågeformulär är bristfällig då detta inte byggs på tidigare forskning, samt innehåller många subjektiva bedömningar av författaren. Reliabiliteten hos testinstrumentets dimensioner är ytterligare en svaghet som gör det svårt att säkerställa resultat. Vidare ses valet av kvantitativ metod som positivt i förhållande till frågeställningar då detta ger förutsättningar för generaliserbarhet hos resultatet.

### **Slutsats**

Syftet med denna studie är att undersöka hur praktiker förhåller sig till aktuell forskning om teamutveckling, samt undersöka likheter och skillnader inom gruppen praktiker i detta

avseende. Det är författarens förhoppning att denna explorativa studie ska ge vägledning för framtida forskning som syftar till att förbättra teamutvecklingsteori och hur denna tillämpas.

Resultatet tyder på enighet mellan praktiker och forskare avseende teamutvecklingsarbete. Beträffande teamutvecklingsfältet talar resultatet emot tidigare forskning som pekar på stora skillnader i uppfattningar om utvecklingsarbete i organisationer mellan praktiker och forskare. Vidare visar resultatet att gruppen praktiker är enad i åsikter om forskning kring teamutveckling. Skillnader mellan praktiker har framträtt inom vissa demografiska variabler, dock endast inom ett fåtal dimensioner av teamutveckling. Detta resultat talar för en gemensam teoribas hos praktiker avseende teamutveckling, vilket även detta talar emot tidigare forskning om teamutveckling. Emellertid bör studiens resultat tolkas med försiktighet, då reliabiliteten hos testinstrumentet är låg. Denna undersökning bör behandlas som en explorativ studie kring praktikers förhållningssätt till teamutveckling, där mer forskning krävs för att säkerställa faktiska förhållanden. Dock anses studien ha ett praktiskt värde då den behandlar frågor som tidigare ställts, men inte utforskats angående praktikers arbete med teamutveckling. För att summera ger studien indikationer som tycks tala emot utbredda uppfattningen inom forskning om att praktikers teamutvecklingsarbete idag skulle sakna gemensam teorigrund och byggas på bristfällig forskningskunskap.

### **Framtida forskning**

Tidigare forskning visar att för lite kunskap finns kring praktikers förhållningssätt till teamutveckling. Vidare ger forskare indikationer på att mer granskning av forskningslitteraturen önskas från praktikers sida. Denna studie ger en första inblick i dessa frågor. Studiens genomförande har dock flera svagheter avseende teori och instrument som framtida forskning skulle kunna förbättra för att ge mer tillförlitliga resultat som kan generaliseras i större utsträckning. Resultat hade då på ett mer tillförlitligt sätt, än i denna studie, kunnat öka medvetenheten om praktikers meningsskillnader inom teamutvecklingsarbete och därmed orienterat forskningsinsatser för att minska teoretiska splittringar.

En användbar vidareutveckling av studien skulle kunna vara att vidare analysera vad det är i dimensionerna av skapandet av effektiva team, som praktiker finner mest relevant. Sådan kunskap hade kunnat utgöra ett fundament för teamutvecklingsteori, vilket hade byggt på både forskning och praktikers kunskap om teamutveckling. En sådan bas skulle kunna vara till nytta både som riktlinje för forskning inom teamutveckling och som riktlinje för praktiker i deras omsättning av forskningsteori till praktiskt verksamhetsarbete.

Slutligen uppmärksammar studien problem kring bristande forskning om praktikers värderingar och arbetssätt inom både teamutveckling, men även inom organisationsutveckling i stort. Detta kan motivera fler forskare att engagera sig i fördjupad förståelse av praktikerns syn av organisatoriskt utvecklingsarbete.



## Referenser

- Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in industrial, work and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391-412.
- Arthur, A., Coups, E. N., & Elliot, J. (2008). *Statistics for behavioral and social sciences: A brief course*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bartunek, J. (2007). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal*, 50, 1323-1333.
- Bartunek, J. (2008). You're an organization development practitioner-scholar: Can you contribute to organizational theory? *Organization Management Journal*, 5, 6-16.
- Bazigos, M. N., & Burke, W. W. (1997). Theory orientations of organization development (OD). *Practitioners, Group & Organization Management*, 22, 384-408. doi: 10.1177/1059601197223005
- Berger, N. O., Kehrhahn, M., T., & Summerville, M. (2004). Research to practice: Throwing a rope across the divide. *Human Resource Development International*, 7, 403-409. doi: 10.1080/1367886042000246003
- Casico, W. (2008). To prosper, organizational psychology should. . . bridge application and scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 455-468.
- Church, A. H., Burke, W., & Van Eynde, D. F. (1994). Values, motives, and interventions of organization development. *Practitioners, Group & Organization Management*, 19, 5-50. doi: 10.1177/1059601194191002
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, A., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB.
- Fowler, F. (1995). *Improving survey questions: design and evaluation*. Thousands Oaks CA: Sage Publications.
- Gelade, G. A. (2006). But what does it mean in practice? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 153-160. doi: 10.1348/096317905X85638
- Gottlieb, J. Z. (2001). An exploration of organization development practitioners' role concept. *Consulting Psychology Journal*, 53, 35-51. doi: 10.1037//1061-4087.53.L35
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Hackman, J. R. (2011). Walking on three legs. In Mohrman, S. A., & Lawler, E. E. (Eds.), *Useful research: Advancing theory and practice* (pp. 103-110). San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Hackman, J. R., Wageman, R., Ruddy, T. M., & Ray, C. L. (2000). Team effectiveness in theory and practice. In Cooper, C., & Locke, E. A. (Eds.) *Industrial and organizational psychology: Theory and practice*. Oxford, UK: Blackwell.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams : creating the high-performance organization*. New York, NY: Harper Business.
- LaFasto, F. M., & Larson, J. C. E. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousands Oaks CA: Sage Publications, inc.
- Levy, P., & Lemeshow, S. (2008). *Sampling of populations: methods and applications* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Marshall, P. (1997). *Research Methods : How to design and conduct a successful project*. Plymouth, UK: How To Books.
- De Meuse, K. P. (2009). Driving team effectiveness: A comparative analysis of the Korn/Ferry T7 model with other popular team models. *The Korn/Ferry Institute*, 1-16.
- Neumann, J. E., Miller, E. J., & Holti, R. (1999). Three contemporary challenges for OD practitioners. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 216-221. doi: 10.1108/01437739910277028
- Offermann, L. R., & Spiros, R. K. (2001). The science and practice of team development: Improving the link. *Academy Of Management Journal*, 44, 376-392.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS* (4. ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Piotrowski, C. C. (2001). Theoretical orientations of organizational development practitioners. *Social Behavior and Personality*, 29, 307-312.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 149-174. doi: 10.1002/hrm.10029
- Salas, E., Sims, D., & Burke, C. (n.d). Is there a "big five" in teamwork?. *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Shuffler, M., Diaz Granados, D., & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions In Psychological Science*, 20, 365-372.
- Svartdal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder: En introduction*. Stockholm: Liber AB.

- Waclawski, J., Burke, W., & Church, A. (1995). Women and men as organizational development practitioners: An analysis of differences and similarities. *Consulting Psychology Journal*, 47, 89-107. doi: 10.1037/1061-4087.47.2.89
- Wheelan, S. A. (2010). *Att skapa effektiva team: En handledning för ledare och medlemmar*. Lund : Studentlitteratur.
- Wheelan, S. A. (2003). An initial exploration of the internal dynamics of leadership teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 179-188. doi: 10.1037/1061-4087.55.3.179
- Wirtenberg, J., Abrams, L., & Ott, C. (2004). Assessing the field of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 465-479. doi: 10.1177/0021886304270246
- Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., & Slepian, J. (2007). The future of organization development: Enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*, 25, 11-22.

## **Bilaga 1 – Testinstrument: Att skapa effektiva team**

(Följer på nästkommande sida)

# Survey: Teamutveckling

## Att skapa effektiva team

Välkommen till enkäten som ligger till grund för min studie om teamskapande i företag. Jag tackar på förhand för ditt deltagande!

Hela enkäten innehåller 75 frågor och uppskattas ta mellan 15-20 minuter. Enkäten måste fyllas i under ett och samma tillfälle, men om hinder uppstår under tiden du fyller i så kan du alltid starta om den vid ett annat tillfälle genom att klicka på länken i mailet igen.

Alla uppgifter som ingår i själva studien kräver svar och när du väl klickat vidare till nästa sida går det inte att backa igen. Enkäten är klar först när du tryckt på "Skicka svar"

Deltagande är frivilligt. Dina svar är konfidentiella och ingen information om varken dig som person eller ditt företag kommer att kunna urskiljas i studien eller spridas på annat sätt.

För kontaktuppgifter vid frågor, se längst ner.

Starta formuläret genom att klicka på "Nästa sida"

### Kön

- Man
- Kvinna

### Ålder

- 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+

### Vilken är din högsta utbildningsexamen

- Licentiat/doktor
- Universitet/Högskola - Master/Magister
- Universitet/Högskola - Kandidat
- Folkhögskola
- Yrkesskola
- Gymnasium
- Annan

### Inom vilket ämne har du tagit examen

- Psykologi
- Sociologi
- Ekonomi
- Personalvetenskap
- Statsvetenskap
- Beteendevetenskap
- Annat

### Antal år arbetat som organisationskonsult

- 0-2
- 3-5
- 6-9
- 10+

### Antal år arbetat med utveckling relaterat till team

- 0-2
- 3-5
- 6-9
- 10+

### Vilken typ av team arbetar du med

- Arbetsteam
- Ledningsteam
- Annan

### På vilket sätt inhämtar du vanligtvis kunskap i ditt arbete

- Läser forskningsartiklar

Läser böcker

Förlitar mig på egna erfarenheter

Går utbildningar/kurser

Annat

**OBS! Informationen här under är frivillig, men högst önskvärd. Den kommer endast användas i administrativt syfte:**

1. För att säkerställa giltigheten i resultatet. Med andra ord för att se att de som svarar på enkäten tillhör den målgrupp jag varit i kontakt med.
  2. För att veta vem jag sprider min uppsats till.
- Denna information är alltså INTE en del av min undersökning och kommer inte synas eller spridas på något sätt.

Namn på ert företag

Mailadress att skicka min uppsats till (om du önskar att ta del av denna)

Nedan följer ett antal påståenden som du ska ta ställning till.  
Sätt texten som är gråmarkerad (*För att skapa...*) framför varje påstående.  
Kryssa för det svar du anser stämmer bäst överens med dina åsikter och erfarenheter.

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att all information som berör arbetsprocessen förmedlas mellan teammedlemmarna.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att ledaregenskaper anses vara färdigheter som i stort sett vem som helst kan lära sig.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att kunskap och erfarenhet gällande en fråga spelar större roll än demokratisk röstning när beslut ska fattas.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att potentialen att utveckla nödvändiga färdigheter, snarare än vilka färdigheter individerna har från början, får styra vilka medlemmar som utgör teamet.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att medlemmar kan redogöra för hur arbetsuppgifterna relaterar till teamens övergripande mål under hela arbetsprocessen.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att hela teamet delar ansvaret för att hålla koll på att arbetet är på väg i rätt riktning.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att ingen upplever någon press att bidra med åsikter kring arbetsprocessen.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att teamledaren strikt håller sig till en och samma ledarstil under teamarbetet.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att team söker sätt att samarbeta med andra team på eget initiativ.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att varje individ vet vad som förväntas av den position hon har i teamet.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att teamet utarbetar strategier för hur problemlösning ska gå till som alla arbetar efter.

- Stämmer inte alls       Stämmer i viss mån       Stämmer ganska bra       Stämmer i hög grad

att varje medlem får arbeta efter den arbetsstruktur hon anser vara den bästa.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att varje ny del i arbetsprocessen förklaras och förstås innan teamet fortsätter arbetet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att huvudfokus läggs vid ledarkandidatens inställning och engagemang när man söker teamledare.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att team, om möjligt, strävar efter stor kulturell mångfald.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att konflikter hanteras öppet inom teamet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att varje teammedlem kan konstruera sina egna ramar för beslutsfattande.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att ingen medlem upplever sig ha större arbetsbörda än andra i teamet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att ha överseende med att vissa individer har svårigheter med att ta till sig andras perspektiv, om de ändå bidrar i arbetet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att teamledaren aktivt styr arbetet även när teamets arbetsstruktur är klar och efterföljs.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att medlemmar kan anta arbetsroller utan att detta nödvändigtvis medför specifika skyldigheter.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att teamet bedriver arbetet självständigt, utan involvering från högre upp i organisationen, så länge inga problem uppstår.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att grunden för allt beslutsfattande utgörs av de krav och restriktioner teamet har gällande arbetet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att sträva efter att hålla fast vid bestämda ramar även vid förändrade omständigheter.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att medlemmar tar aktivt ansvar för att dela med sig av sina synpunkter på teamarbetet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att ledaren skiftar ledarstil beroende på situationen.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att viss del av teamet består av medlemmar med tidigare erfarenhet och praktisk kunskap om arbetet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att mål som teamet känner att de med lätthet kan uppnå, prioriteras framför svårare, utmanande mål.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

**att alla problem, oavsett relevans för teamets övergripande mål, diskuteras och åtgärdas.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att teamet tidigt utformar en arbetsstruktur som ligger till grund för alla medlemmars arbete.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att inte ge återkoppling på svagheter hos teamet.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att teamet från start kan arbeta självständigt utan särskilt stor påverkan från teamledaren.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

**att ingen i teamet ska känna att de ger upp något för att ett beslut ska gå igenom.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att medlemmarna själva tar det fulla ansvaret för sin egen färdighetsutveckling.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att de har ett stort antal medlemmar till förfogande.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att teamets medlemmar alltid uppmärksammar och visar intresse för varandras åsikter.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

**att teamledarens roll mer innebär att vägleda och stötta, än att aktivt leda teamarbetet.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att teamet även ger feedback på brister i medlemmarnas arbetsprestation.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att varje arbetsroll i teamet är förknippad med vissa befogenheter**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att arbete med att lösa problem prioriteras beroende på frågans betydelse för teamets övergripande mål.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

**att teamet är förberett på att omarbete sitt arbetssätt vid förändrade arbetsförhållanden.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att feedback ges kontinuerligt under hela arbetsförloppet.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att teamledaren främst väljs utifrån dennes praktiska kunskaper och färdigheter.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad



att ha en klar utformad struktur för hur beslutsfattande ska gå till.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att kulturella olikheter inom team begränsas.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att den enskilde individen kan identifiera sig med organisationens mål.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att medlemmarna kan förlita sig på att teamledaren tar fullt ansvar för att se till att arbetet ligger i linje med uppsatta mål.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att medlemmar kan ta för givet att andra berättar när de behöver få något förklarat.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att konflikthantering sköts av de inblandade individerna.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att teamet väntar med att definiera övergripande mål tills de arbetat en tid tillsammans.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att organisationens arbetsledning beslutar om och dirigerar all samverkan mellan team.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att teamet är överens och delar samma åsikt när beslut fattas.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att hålla nere antalet medlemmar.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att informationsutbytet mellan medlemmar begränsas till det mest nödvändiga för att utföra arbetet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att teamet till en början kan förlita sig på att teamledaren tar det större ansvaret för att vägleda arbetet.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att sätta mål som ligger strax över teamens uppskattade prestationsförmåga.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

### För att skapa ett effektivt team är det viktigt...

att individen själv tolkar innebörden av den roll hon besitter.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att teamen upprätthåller fortlöpande avstämning om arbetsprocessen med organisationens arbetsledning.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

att varje situation, snarare än förutbestämda ramar avgör hur gruppen arbetar med problemlösning.

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att man väntar med att ge feedback tills teamet nått uppsatta mål.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**För att skapa ett effektivt team är det viktigt...**

**att arbetsroller överensstämmer med medlemmarnas färdigheter.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att medlemmar är villiga att göra uppoffringar när beslut ska fattas.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att teamen inte behöver söka direktiv och resurser utan kan räkna med att organisationens arbetsledning har god överblick och förmedlar nödvända krav och resurser till teamet.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att teamet tar gemensamt ansvar för att varje medlems färdigheter utnyttjas till fullo.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

**att hela teamet delar ansvaret för att se till att arbetet fortlöper i linje med uppsatta mål, snarare än att detta läggs på teamledaren.**

Stämmer inte alls

Stämmer i viss mån

Stämmer ganska bra

Stämmer i hög grad

Kontaktuppgifter - Mail: [daniel.engdahl.ps@gmail.com](mailto:daniel.engdahl.ps@gmail.com) Telefon: 073 986 96 39

## Bilaga 2 – Testinstrument: Raderade items

### Raderade items genom reliabilitetstestning

- Item 4 att potentialen att utveckla nödvändiga färdigheter, snarare än vilka färdigheter individerna har från början, får styra vilka medlemmar som utgör teamet
- Item 7 ingen upplever någon press på att bidra med åsikter kring arbetsprocessen
- Item 12 att varje medlem får arbeta efter den arbetsstruktur hon anser vara den bästa
- Item 14 att huvudfokus läggs vid ledarkandidatens inställning och engagemang när man söker teamledare
- Item 16 att konflikter hanteras öppet inom teamet
- Item 17 att varje teammedlem kan konstruera sina egna ramar för beslutsfattande
- Item 19 att ha överseende med att vissa individer har svårigheter med att ta till sig andras perspektiv, om de ändå bidrar i arbetet
- Item 24 att sträva efter att hålla fast vid bestämda ramar även vid förändrade omständigheter
- Item 28 att mål som teamet känner att de med lätthet kan uppnå, prioriteras framför svårare, utmanande mål
- Item 31 att inte ge återkoppling på svagheter hos teamet
- Item 32 att teamet från start kan arbeta självständigt utan särskilt stor påverkan från teamledaren
- Item 36 att de har ett stort antal medlemmar till förfogande
- Item 38 att teamledarens roll mer innebär att vägleda och stötta, än att aktivt leda teamarbetet
- Item 40 att varje arbetsroll i teamet är förknippad med vissa befogenheter
- Item 48 medlemmarna kan förlita sig på att teamledaren tar fullt ansvar för att se till att arbetet ligger i linje med uppsatta mål
- Item 49 att medlemmar kan ta för givet att andra berättar när de behöver få något förklarat
- Item 51 att teamet väntar med att definiera övergripande mål tills de arbetat en tid tillsammans

- Item 55 att informationsutbytet mellan medlemmar begränsas till det mest nödvändiga för att utföra arbetet
- Item 59 att teamen upprätthåller fortlöpande avstämning om arbetsprocessen med arbetsledningen
- Item 65 att teamet tar gemensamt ansvar för att varje medlems färdigheter utnyttjas till fullo.

**Raderade items innan genomförda beräkningar**

- Item 15 att team, om möjligt, strävar efter stor kulturell mångfald
- Item 46 att kulturella olikheter inom team begränsas