



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Mångprofessionella team och HR

Hur HR och arbetsledning utvecklar mångprofessionella team inom olika verksamheter.

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp.

Shikar Karim
Handledare Lars-Göran Wallgren
Juni, 2013



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2013
Handledare: Lars Göran Wallgren
Examinator: Anneli Goulding

I samhället idag förekommer arbete i team i stor utsträckning och inom de flesta branscher. Att få dessa team att fungera väl och prestera som förväntat är ofta en utmaning. Det gäller även mångprofessionella team där individer med olika utbildningsbakgrund arbetar tillsammans i team. Ansvaret för detta faller ofta på HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning som måste få dessa individer att inte bara fungera utan prestera väl tillsammans i ett team.

Respondenterna i denna studie kommer från en bredd av organisationer, allt från vinstdrivna företag i den privata sektorn till vårdverksamheter inom offentlig sektor finns representerade i studien.

Respondenterna har befattningar inom ledningen och ingår antingen i HR-avdelningen eller utövar arbetsledning över dessa tidigare nämnda team.

Som bakgrund till studien finns tidigare forskning inom området grupputveckling och mångprofessionella team.

Syftet var att se hur olika organisationer arbetade med utveckling av mångprofessionella team och detta undersöktes genom kvalitativa intervjuer.

Resultatet i studien visar att det skiljer sig väldigt mycket i organisationerna som undersökts kring hur de arbetar med utvecklingen av mångprofessionella team.

I rapportens diskussionsdel analyseras resultatet i studien i förhållande till tidigare forskning och vissa tankar ges till organisationer som möter liknande utmaningar i form av mångprofessionella team.

Slutsatsen är att det är väldigt viktigt för organisationen att känna till och arbeta med teamutveckling, förstå grupputvecklingsprocessen samt förstå att mångprofessionella team kan skilja sig mot andra typer av team när det kommer till gruppens utveckling.

Nyckelord: mångprofessionella team, HR, grupputveckling, teamutveckling, motivation.

I samhället idag förekommer arbete i team i hög utsträckning i många branscher och det är ofta en utmaning att få dessa team att fungera och prestera väl tillsammans. Detta gäller även mångprofessionella team där olika yrkesgrupper arbetar tillsammans i samma team. För att samhället ska utvecklas krävs det att tjänsterna och de produkter som tillhandahålls förbättras kontinuerligt. En möjlig väg till detta är genom att arbeta med mångprofessionella team så att olika kompetenser kombineras och synergieffekter skapas.

I det mångprofessionella teamet arbetar personer med kompetens inom olika områden, detta för att kunna tillsammans erbjuda tjänster som tillgodoser kunden/klientens behov (Blomqvist, 2009). För den enskilda organisationen är arbetet med att utveckla mångprofessionella team viktigt ur flera aspekter, dessa aspekter är exempelvis ökad effektivitet och produktivitet. Gemensamt för dessa team är sökandet efter en synergieffekt, där ett antal medarbetare som arbetar i ett team kan producera ett resultat som är bättre än vad de kunnat prestera på egen hand. Summan är större än delarna skulle det kunna uttryckas. Thylefors (2007) har till exempel visat att välfungerande team kan ge ökad effektivitet.

Ansvaret för att utveckla dessa mångprofessionella team hamnar oftast på Human Resources (hädanefter HR) avdelningen i organisationen och de personalvetare som är verksamma däri. I vissa fall kan ansvaret istället hamna på en chef i arbetsledande ställning.

Det är därför intressant att undersöka hur dessa, HR-ansvarig eller motsvarande chef, uppfattar arbetet med mångprofessionella team och hur de arbetar med att utveckla dessa team inom sina respektive organisationer.

Tidigare forskning

Nedan följer ett avsnitt om tidigare forskning som tar upp tidigare forskning samt teorier som är relevanta för studien. Avsnittet inleds med en definition av olika begrepp som förekommer i rapporten.

Definition

I det mångprofessionella teamet arbetar personer med kompetens inom olika områden, detta för att kunna tillsammans erbjuda tjänster som tillgodoser kunden/klientens behov (Blomqvist, 2009). Det tvärprofessionella teamet är väldigt snarlikt det mångprofessionella men skillnaden där är att teammedlemmarna har yrken som kräver legitimation, rena professioner. Exempel på sådana professioner med yrkeslegitimation är psykologer, läkare och sjuksköterskor. I denna rapport kommer begreppen tvärprofessionell och mångprofessionell användas synonymt med varandra. Själva undersökningen kommer att ske på team inom organisationer som är huvudsakligen mångprofessionella, det vill säga sådana som inte kräver någon yrkeslegitimation. Även begreppen grupp och team kommer att användas synonymt med varandra.

Teamtyper

Inom litteraturen för tvärprofessionella team förekommer fyra typer av team. Multiprofessionella team, interprofessionella team, transprofessionella team samt professionsupplösta team. (Thylefors, 2007)

Multiprofessionella team är sådana team som är av additiv, multidisciplinär och rolldifferentierad natur. En tydlig rollspecialisering existerar och de olika arbetsmomenten utförs antingen sekventiellt eller parallellt. Sekventiellt arbete är sådant arbete som sker i delar, i så kallade sekvenser. Parallellt arbete utförs parallellt det vill säga samtidigt men inte sida vid sida av de olika teammedlemmarna. Arbetsmomenten utförs alltså inte gemensamt utan utförs av respektive gruppmedlem var för sig.

Dessa team kännetecknas även av att självständiga bidrag till grupprestationen är dominerande och en tydlig utbytbart finns. En enskild medlem i teamet kan enkelt bytas ut mot en ny med samma kvalifikationer, kunskaper och färdigheter. Dessa team är centralt koordinerade genom en ansvarig person, förslagsvis en chef. (Thylefors, 2007)

Interprofessionella team är sådana team som är av integrativ, interdisciplinär och rollintegrerad natur. Arbetet kännetecknas av strävan efter synergieffekter och de olika arbetsmomenten utförs i samarbeten tillsammans. Kommunikation mellan teammedlemmarna är här väldigt viktig, likaså hänsynstagande till andra kollegors bidrag. Denna form av arbete i team kräver mer av teammedlemmarna gällande kommunikation och social kompetens än vad det additiva arbetssättet i de multiprofessionella teamen gör. Ansvar för koordinering är i dessa team ofta delat och den ideala ledaren i dessa team axlar snarare coachens roll än den traditionella chefens roll. Han eller hon ska då agera som en lagledare och försöka få ut så mycket som möjligt ur varje teammedlem. Detta samtidigt som denne ger teammedlemmarna det stöd de behöver för att arbeta mot det kollektiva målet för teamet. (Thylefors, 2007)

Transprofessionella team är sådana team som är av transdisciplinär och rollkompletterande natur. Arbetet inom dessa team kännetecknas av en rollberikning och en inkorporering av kunskaper och färdigheter. Det transprofessionella teamet kan sägas utgöra motpolen till det multiprofessionella när det gäller graden av beroende, integration samt intensiteten i samarbetet. Det transprofessionella teamet är rollkompletterande. Detta innebär att rollerna fortfarande är specialiserade men att teammedlemmarna måste oavsett yrkestillhörighet vara beredda att anpassa sig till varandras styrkor och svagheter, detta genom att stötta och komplettera varandra. Samtliga i teamet ska, till viss del, kunna ersätta och täcka upp för varandra. (Thylefors, 2007)

Den fjärde och sista typen av team är det professionsupplösta teamet som kännetecknas av att rollerna är helt upplösta. I dessa har samtliga teammedlemmar nästan identiska arbetsuppgifter och ansvarsområden. De distinkta yrkesrollerna är nästan helt utsuddade. Rollupplösningen kan vara antingen dysfunktionell eller funktionell. En dysfunktionell rollupplösning kan ibland vara ett kännetecken för ett dysfunktionellt team, där teammedlemmarna inte kan komma överens om hur de ska hantera makt-, status- och rollskillnader och därför bestämmer sig för att alla ska göras och göra lika.

En funktionell rollupplösning kan uppstå i de fall där en intention om tvärprofessionella team saknats och teammedlemmar har rekryterats från olika yrken för att utföra samma uppgift. Idén med detta är då att blandningen av yrkestillhörigheter ska vara bra för verksamheten. (Thylefors, 2007)

En risk med det rollupplösta teamet är enligt Mariano (refererad till i Thylefors, 2007) att teammedlemmarna inte ser värdet av andras bidrag och till en följd av detta underutnyttjar teammedlemmarna varandras expertis.

De olika teamtyperna ovan är en beskrivning av de olika typerna av team som har påträffats i tidigare studier. Varje team kommer att arbeta på ett sätt som liknar en eller flera av de ovanstående arbetssätten för team.

I en studie med svenska tvärprofessionella team i olika verksamheter, med övervikt i psykiatri, uppgav två tredjedelar att de uppfattar sitt team som främst interprofessionellt och en tredjedel som transprofessionellt. Mycket få såg sina team som renodlat multiprofessionella. Det bör dock påpekas att de flesta kände igen drag från såväl multi-, inter- och transprofessionella drag i sitt team. (Thylefors, 2007). Detta resultat är i likhet med det som Thylefors, Persson och Hellström (2005) har kommit fram till om fördelningen av gruppstyper.

Professionell mogenhet

Laidler (refererat till i Molyneux, 2001) har tagit upp ett koncept för att professionsöverskridande arbete i team skall kunna bli framgångsrik. En viktig del i det konceptet är att den enskilde individen, den professionelle, måste känna sig tillräckligt självsäker i sin egen roll och sin egen professionella identitet för att kunna arbeta effektivt med andra. Detta koncept kallas av Laidler för ”professional adulthood”, att vara professionellt mogen i sin yrkesroll. Laidler utvecklade sedan en modell för arbete på ett multiprofessionellt sätt. Enligt denna modell ska teammedlemmarna, på ett patientfokuserat sätt, arbeta på ett sätt som medför en delning av idéer och expertis men där varje professionell behåller kärnan av sin egen profession. Laidler menar att om denna ”professional adulthood”, professionella mogenhet, inte uppnås så riskerar detta att leda till en interprofessionell avundsjuka och konflikter kan uppstå. Konflikter som kan vara till nackdel för både teamet själva samt deras patienter.

Dombeck (refererat till i Molyneux, 2001) har ett liknande resonemang när denne lyfter fram vikten av att uttala disciplinär och professionell identitet innan interprofessionella förhållanden, i ett team, kan bli framgångsrika. Detta innebär att teammedlemmarna bör ha en dialog med varandra om sina respektive professionella identiteter för att kunna få till stånd bra samarbete (refererat till i Molyneux, 2001).

Molyneux (2001) har studerat vad det är som får team att fungera väl. Resultatet har delats in i tre större teman som sammanfattade vad teammedlemmarna själva uppfattat som viktigt för teamet. Dessa tre teman är

- Personliga egenskaper och engagemang hos personalen
- Kommunikation inom teamet.
- Utvecklingen av kreativa arbetsmetoder.

Personliga egenskaper och engagemang hos personalen

Samtliga respondenter i Molyneux studie påpekade den goda balansen som fanns inom teamet. Det upplevdes som att de alla var på samma nivå och därför kunde betrakta varandra som statusmässigt likvärdiga. Detta skiljde sig mot tidigare grupper som teammedlemmarna arbetat inom då det funnits vissa medlemmar, exempelvis läkare, som haft mycket mer erfarenhet än de själva och därför betraktats som statusmässigt överlägsna. Samtliga teammedlemmar hade själva fattat beslutet att ansluta sig till teamet vilket bidrog till engagemanget. Den goda balansen tillsammans med engagemanget hos teammedlemmarna ledde till att enskilda teammedlemmar inte upplevde sina positioner som hotade i de fall där andra tog över uppgifter som traditionellt tillhörde deras profession. (Molyneux, 2001)

Kommunikation inom teamet

Inom teamet har kommunikation redan från början varit något som prioriterats. Teamet har även haft speciella fallmöten där de diskuterat olika patienter och deras behov i det stora teamet. Dessa fallmöten har prioriterats genom ett högt deltagande samt ordentligt med tid avsatt. På så sätt skiljde dessa fallmöten sig markant mot tidigare erfarenheter som teammedlemmarna haft. (Molyneux, 2001)

Utvecklingen av kreativa arbetsmetoder

När teammedlemmarna i Molyneux (2001) studie insåg att teamets karaktär och uppbyggnad var något nytt förstod dessa att det inte fanns någon guide att följa. Detta ledde till att varje beslut omgärdades med en reflektion. Om det hade funnits en guide hade denna reflektion och dess

medförande förändringar troligen uteblivit. Eftersom det inte fanns en guide fick teammedlemmarna 'tänka till'. Att en tydlig dominans från en person, exempelvis en läkare, uteblev innebar enligt flera respondenter att det kreativa i arbetet förbättrades. De fallmöten som nämnts tidigare under kommunikation användes även av teamet för att planera den kommande veckan, exempelvis kunde en och samma teammedlem få två olika uppgifter vid ett besök hos en patient om de var möjligt. För att detta skulle vara möjligt hade teamet studerat varje profession och tittat på vilka arbetsuppgifter som kunde utföras av andra och vilka som måste göras av den professionelle som uppgiften traditionellt tillhör (Molyneux, 2001).

Molyneux (2001) menar vidare att det är viktigt när ett team ska skapas att hänsyn tas till följande faktorer:

- teammedlemmar som arbetar utifrån samma grund.
- regelbundna och ofta förekommande teammöten.
- En överenskommelse inom teamet gällande kommunikationen och hur den bör skötas.

Dessa punkter kan ses som en grund för teamet att stå på, då de utgör en grund för exempelvis tillit, kommunikation och värdegrunden vilken arbetet utgår ifrån.

Katzenbach och Smith (refererat till i Bolman & Deal 2003) forskning visar på sex särskiljande drag hos team som är högpresterande. En av dessa är särskilt intressant för denna studie. Detta drag är att högpresterande team utvecklar en optimal blandning av kompetenser. Ett exempel tas upp om att produktionsteam som innehåller enbart ingenjörer eller ekonomer har en mindre möjlighet att lyckas än team där båda kompetensområdena finns representerade.

Grupputveckling

Tuckman publicerade 1965 en artikel om utvecklingen av smågrupper och i denna fanns en indelning av olika stadier i en grups utveckling. Dessa stadier är *forming*, *storming*, *norming* och *performing*. Varje team/grupp genomgår dessa stadier i dess utvecklingsprocess. (refererat till i Bonebright, 2010)

I det första stadiet, *forming*, är teamet helt nytt och teammedlemmarna börjar lära känna varandra. Denna fas utmärks av att ledaren är väldigt framträdande, teammedlemmarna är väldigt trevliga mot varandra samt att relationer byggs upp. I detta stadie skapas också gemensamma grundläggande regler för gruppen och dess arbete. (refererat till i Bonebright, 2010)

Det andra stadiet, *storming*, representerar en tid som präglas av konflikter inom teamet. Denna fas karaktäriseras vidare av en brist på enighet och en polarisering av förekommande mellanmänniska problem inom gruppen. Gruppmedlemmar undviker att röra sig in mot okända områden av mellanmänniska relationer utan försöker att behålla trygghet. Tuckman (refererat till i Bonebright, 2010) menar att gruppmedlemmar blir fientligt inställda mot varandra och mot terapeuten/coachen som ett sätt att uttrycka sin individualitet och ett sätt att motstå forandet av en gruppstruktur. I detta steg kan gruppmedlemmarna visa ett emotionellt svar på arbetsuppgiften, särskilt om arbetsuppgiften kräver självinsikt eller att individen ändrar i sig själv. Detta emotionella svar kan vara mindre synligt i grupper som arbetar med opersonliga och intellektuella arbetsuppgifter men motståndet kan alltså finnas (refererat till i Bonebright, 2010).

Den tredje fasen, *norming*, är den fas då det i teamet skapas ett sammanhang för gruppen. Gruppmedlemmar accepterar varandras egenheter och uttrycker personliga åsikter. Roller och normer etableras inom teamet. Neuman och Wright (refererat till i Bonebright, 2010) beskriver denna fas som en del i utvecklingen av gemensamma mentala modeller och ett upptäckande av

effektiva sätt att samarbeta. Tuckman beskrev denna fas som en tid då gruppen blir en enhet eftersom medlemmar utvecklar en gruppstillhörighet och försöker behålla och föreviga gruppen. Konflikter rörande arbetsuppgifter undviks i ett försök att uppnå harmoni. (refererat till i Bonebright, 2010)

I den fjärde och sista fasen, *performing*, utvecklar gruppen funktionella roller. Gruppen blir till ett instrument för problemlösning då gruppmedlemmar anpassar sig och går in i roller som förbättrar arbetet med arbetsuppgifterna. Rollerna blir flexibla och funktionella och gruppens energi kanaliseras till arbetsuppgiften gruppen ställs inför. (refererat till i Bonebright, 2010)

1977 publicerade Tuckman tillsammans med Jensen en reviderad version av modellen. I denna nya version lades det till en femte fas, *adjourning*, som handlar om den rädsla eller oro inom gruppen för att skiljas och hur detta påverkar gruppen genom dess livstid. Denna fas är framträdande i team som har en begränsad livslängd (refererat till i Bonebright, 2010).

En annan modell för grupp-utveckling är den som Wheelan (2010) utvecklat. Modellen består av fyra stadier, dessa är *tillhörighet och trygghet*, *opposition och konflikt*, *tillit och struktur* samt *arbete och produktivitet*. Wheelan gör en åtskillnad mellan grupper som inte nått upp till den önskvärda effektivitets- och produktivitetsnivån, dessa kallas för arbetsgrupper. De andra, som nått upp till den önskvärda nivån, kallas för team. Team blir då ett namn på välfungerande arbetsgrupper på de senare stadierna.

Det första stadiet, *tillhörighet och trygghet*, kännetecknas av att teammedlemmarna är beroende av den utvalda ledaren (vanligtvis chefen). Teammedlemmarna oroar sig för tryggheten i gruppen och de strävar därför efter att känna en tillhörighet till gruppen. Detta steg kan visa sig genom att teammedlemmarna rättar sig efter (följer) de planer som ledaren eller en stark medlem lägger fram för teamet. Det förekommer även i hög utsträckning att teammedlemmar engagerar sig i så kallad pseudoarbete, det vill säga arbete som inte har någon koppling till arbetsuppgiften, icke-arbete. Detta kan vara att exempelvis prata om kunder eller berätta historier om den egna familjen. Det kan även hända att medlemmarna inte gör någonting alls i väntan på att ledaren ska fatta beslut. Det är vanligt att medlemmarna försöker få ledaren att ta kommandot och säga till medlemmarna vad de ska göra. Teammedlemmarna tycks i det här stadiet vara mer angelägna om att bli accepterade av andra än att engagera sig i den faktiska arbetsuppgiften. Därför är det inte särskilt troligt att medlemmarna ger något uttryck för avvikande meningar. (Wheelan, 2010)

Det andra stadiet, *opposition och konflikt*, kännetecknas av att gruppen försöker frigöra sig från beroendet av ledaren och teammedlemmarna strider sinsemellan om gruppens mål och arbetssätt. Ett oundvikligt inslag i detta stadium är konflikter. Uppgiften som gruppen har i detta stadium är att utveckla en enhetlig uppsättning mål, operationella arbetssätt och värderingar. Denna uppgift genererar vanligtvis konflikter. Konflikter är även nödvändiga för att skapa tillit samt ett klimat som gör det möjligt för teammedlemmar att uttrycka divergerande (olika) uppfattningar. En del grupper fastnar i olika former av konflikter och kommer därför inte längre än till detta stadium. Vissa andra grupper kan överväldigas av den stress som detta stadium medför och därför regrediera till att bli beroende av ledaren igen som ett försök att undvika fler konflikter. Detta innebär att gruppen upplever att stressen är för stor och utvecklas bakåt i grupp-utvecklingsprocessen och tar ett steg bakåt och blir beroende av ledaren igen. Ingen av dessa reaktioner är bra för gruppen och det arbete som de måste utföra. Det är endast genom konfliktlösning och genom att arbeta fram en enhetlig syn på gruppens arbete och arbetssätt som gruppen kan utveckla ett genuint samarbete. (Wheelan, 2010)

Det tredje stadiet, *tillit och struktur*, kommer gruppen till om de arbetar sig igenom konflikterna på det förra stadiet och lyckas skapa en gemensam syn gällande arbetsmetoderna och värderingarna. I

detta stadium ökar teammedlemmarnas tillit, engagemanget i gruppen och viljan att samarbeta. Kommunikationen inom gruppen blir därför mer öppen och fokuserad på själva uppgiften som gruppen står inför. Skyddandet samt bevakningen av de specifika professionernas yrkesområden, kompetensområden, minskar i takt med att teammedlemmarna i högre grad fokuserar på själva uppgiften de har framför sig än på att skydda sig själv och sin profession. Gruppen ägnar mindre tid åt att frågor rörande makt, status och inflytande. Detta tredje stadium kännetecknas ofta av en mer mogen attityd vid förhandling av roller, organisationen och arbetssätten i teamets vardagliga arbete. I detta stadie arbetar teammedlemmarna även hårt för att skapa och stärka positiva arbetsrelationer med varandra inom teamet. (Wheelan, 2010)

Det fjärde och sista stadiet, *arbete och produktivitet*, kännetecknas som namnet antyder att teamets arbete i detta stadium är väldigt produktivt och effektivt. Det är i detta stadium som gruppen blir till ett högpresterande team som uppnår och överträffar de mål som sätts på denne. Eftersom gruppen nu har löst många av problemen som förekom i tidigare stadier kan fokus och energi ligga på att uppnå målen och utföra uppgifterna som ställts på gruppen. I varje steg av gruppens utvecklingsprocess ökar kvaliteten och kvantiteten av det som gruppen presterar men i detta fjärde och sista steg är denna ökning markant, det vill säga väldigt stor. (Wheelan, 2010)

Motivation

Hertzberg, Snyderman och Bloch (1993) har utvecklat en modell för att beskriva vad det är som motiverar människor i arbetet. Denna kallas för tvåfaktorteorin och nämner två huvudsakliga faktorer som påverkar motivationen och därmed arbetsinsatsen, hygienfaktorer och motivatorer. Hygienfaktorer handlar om de faktorer som måste finnas på plats såsom arbetsledning, mellanmänniska relationer, fysisk arbetsmiljö, lön, organisationens policys, administrativa arbetssätt, förmåner och anställningstrygghet. När dessa faktorer försämras till en nivå som är under det som den anställde finner acceptabelt, då sjunker arbetstillfredsställelsen hos den anställde. Däremot gäller inte det omvända, när arbetsmiljön kan bedömas vara optimal kommer vi inte att uppleva en brist på arbetstillfredsställelse men inte heller något märkbart rörande positiva attityder från de anställda.

Motivatorerna handlar om de faktorer som ger en inre tillfredsställelse och därmed ökar den inre motivationen att göra en fullgod insats i arbetet, dessa motivatorer är exempelvis erkännande, prestation, möjligheter att växa, befordran, lön (främst löneökningar), mellanmänniska relationer, ansvar och arbetet *i sig*. Dessa faktorer hjälper enligt Hertzberg, Snyderman och Bloch (ibid) den anställde i dennes strävan mot självförverkligande, detta då arbetet är en stor del av den anställdes strävan mot självförverkligande i livet.

Problem

Nedan följer studiens syfte och problemformuleringen i form av två forskningsfrågor.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vad det är som karaktäriserar ett mångprofessionellt team och hur dessa kan se ut inom en variation av olika organisationer. Vidare är syftet att undersöka hur HR eller motsvarande funktion arbetar för att stödja arbetet med sådana team så att dessa presterar väl och uppnår de mål och krav som är ställt på dem. Studien har en psykologisk utgångspunkt där fokus ligger på vilka faktorer det är som påverkar hur väl grupperna, de mångprofessionella teamen, utvecklas. För att svara på syftet kommer intervjuer göras med HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning. Det är endast dessa chefers perspektiv som återfinns i studien.

Forskningsfrågor

– Vad är det som karaktäriserar ett mångprofessionellt team?

– Hur kan HR eller motsvarande funktion stödja arbetet med dessa team så att de presterar väl och uppnår uppsatta mål?

Metod

Nedan följer ett avsnitt som beskriver de metodologiska val och förutsättningar som studien vilar på.

Kvalitativ metod och kvalitativa intervjuer

Med kvalitativt inriktad forskning syftas sådan forskning där datainsamlingen fokuserar på så kallade mjuka data, exempelvis kvalitativa intervjuer och tillhörande tolkande analyser samt ofta verbala analysmetoder av textmaterial (Patel & Davidsson, 2011).

Syftet med kvalitativa intervjuer är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, förslagsvis den intervjuades uppfattning av ett visst fenomen (Patel & Davidsson, 2011).

Kvalitativa intervjuer kännetecknas av en låg grad av strukturering och låg grad av standardisering, vilket ger bra möjligheter för intervjupersonen att svara enligt sin egen uppfattning av fenomenet eller ämnet (Patel & Davidsson, 2011).

Annorlunda uttryckt kan det sägas att kvalitativ forskning brukar till skillnad från kvantitativ fokusera på ord snarare än på siffror. (Bryman, 2011)

En kvalitativ ansats var optimal för denna studie eftersom syftet var att ta del av hur HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning upplevde detta ämne och arbetade med dessa frågor i sina respektive verksamheter. För att kunna ta del av detta krävdes en kvalitativ struktur med djupintervjuer med varje respondent.

Intervjuerna som genomfördes för denna uppsats var av semistrukturerad karaktär och följde en på förhand framtagen intervjuguide, detta i enlighet med Bryman (2011). De få frågor som ställdes under intervjuerna som inte var med i intervjuguiden, så kallade följdfrågor, var kopplade till sådant som intervjupersonerna redan sagt, även detta i enlighet med Bryman (2011) Strukturen som intervjuguiden gav var till nytta då flera olika organisationer studerades och resultatet från dessa skulle jämföras med varandra. (Bryman, 2011)

Hermeneutik

Studien har utgått från ett hermeneutiskt förhållningssätt, detta då syftet med studien var att, genom att tolka insamlad data, skapa en förståelse för vad det är som karaktäriserar ett mångprofessionellt team och hur HR eller motsvarande funktion kan understödja dessa.

Inom den vetenskapliga forskningen finns en inriktning, hermeneutiken, där forskarens mål är att studera, tolka och förstå de grundläggande förutsättningarna för den mänskliga existensen (Patel & Davidsson, 2011).

För att förenkla så kan hermeneutiken ses som den metod och teori igenom vilken en tolkning görs av människors handlingar (Bryman, 2011). Inom det hermeneutiska förhållningssättet är forskarens tankar, känslor och intryck som denne sedan tidigare har inom det aktuella ämnet viktiga. Dessa kallas för ett gemensamt ord för *förförståelse* och kan hjälpa forskaren att förstå och se helheten i det som studeras, men det kan även påverka vad denne inte ser (Bryman, 2011). Inom hermeneutiken ska forskaren under analysstadiet försöka få fram meningen i texten utifrån det

perspektiv som dess ursprungliga författare haft. Fokus ligger därför på den sociala och historiska kontext i vilket texten producerats (Bryman, 2011).

Forskningsetik

Studien och de ingående intervjuerna följde Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer (2002) som innefattar *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*. Informationskravet har följts genom att respondenterna fått veta vad studien handlar om samt vilken roll de har i den. De har fått denna information genom en kort förklaring precis innan intervjun inletts.

Samtyckeskravet har följts genom att jag informerat respondenterna om att deras deltagande konsekvent var frivilligt vilket innebar att de kunde utan förbehåll välja av att avbryta sitt deltagande när som helst. Jag har även bett om deras samtycke innan intervjun inletts.

Konfidentialitetskravet har följts genom att respondenterna eller deras organisationer inte nämnts i rapporten. I övrigt är det ingen annan än jag själv som har haft tillgång till inspelningarna från intervjuerna, transkriberingarna eller annan känslig material såsom email med kontaktuppgifter till respondenterna.

Nyttjandekravet har följts genom att respondenterna fick veta att all information som samlades in under intervjuerna endast skulle användas för studien och skulle förstöras när studien var färdig.

Respondenter

Organisationerna som studerats är av varierande typ och verkar inom olika branscher. De är såväl vinstdrivna privatägda företag samt delar av offentlig sektor. Gemensamt för alla studerade organisationer är att de arbetar med mångprofessionella team i sin verksamhet.

Respondenterna har varit i ledande position och antingen haft en ledande HR-roll såsom personalansvarig eller på annat sätt varit i arbetsledande position gentemot teamet/teamen inom respektive organisation. Vissa har själva ingått i teamet som en chef. Vid urvalet av respondenter har bekvämlighetsurval till stor del använts. Detta innebär att de som funnits tillgängliga till stor del utgjort urvalet, dock med hänsyn till att få med en bredd av organisationer i enlighet med Bryman (2011). Respondenterna är jämt fördelade mellan könen, tre män och tre kvinnor. Åldersspannet hos respondenterna är stor, respondenterna var mellan 24 och 50+ år gamla. Respondenterna och deras respektive organisationer är konfidentiella.

Organisationerna innefattar verksamheter inom marknadsföring, rättspsykiatrisk vård, personaluthyrning, facklig arbetstagarorganisation, samverkansorgan för rehabilitering samt konsulter inom IT. Totalt sex stycken respondenter på lika många organisationer har bildat den empiriska grunden för studien. Organisationerna kommer att benämnas som organisation 1-6 beroende på vilken ordning de haft i intervjufasen. Organisation 1 är där den första intervjun genomfördes, organisation 2 är där den andra genomfördes och så vidare. Benämningen av respondenterna sker på samma sätt.

Instrument

Intervjuerna som var av semistrukturerad karaktär följde en temabaserad intervjuguide (Bilaga 1) som innehöll 18 stycken frågor inom fem olika teman. Dessa teman var *Utformning/skapande av team*, *Samarbete*, *Teamutveckling*, *Motivation* och *Sammanfattande*. Exempel på frågor i intervjuguiden var ”Hur väljer ni ut vilka som ska ingå i ett team, vad har ni för kriterier?” (Utformande/skapande av team), ”Hur fungerar samarbetet inom teamet?” (Samarbete), ”Vilka utvecklingsområden ser du för det aktuella teamet?” (Teamutveckling) samt ”Vad är utmärkande för teamet?” (Sammanfattande om teamet). Det sista temat fanns med för att säkerställa

att viktiga iakttagelser som de tidigare frågorna missat ändå kunde komma med. Dessa teman valdes ut genom att jag utgick från det som framkommit i tidigare forskning, teori, studiens syfte samt frågeställningarna som studien utgår från.

Tillvägagångssätt

Intervjuer bokades in genom kontakt med respondenterna själva. Bekvämlighetsurval användes men hänsyn togs till att få med organisationer inom en bredd av verksamheter. Bekvämlighetsurvalet låg i att de organisationer som var öppna med kontaktinformation kontaktades, antingen via telefon eller email. De fick då en inbjudan (Bilaga 2) till deltagande i studien antingen muntligt eller skriftligt genom email.

En grundförutsättning för att organisationerna skulle få delta i studien var att de arbetade med mångprofessionella team och att respondenten själv utövade någon form av arbetsledning över ett sådant team. Denna utövning av arbetsledning kunde vara direkt eller indirekt i form av en roll som HR-ansvarig i respektive organisation. Därefter bokades intervjuer med respondenterna från de organisationer som valt att delta i studien. Fyra av intervjuerna genomfördes på respondenternas egna arbetsplatser och två stycken genomfördes avskilt i grupprum på Göteborgs universitet. Efter en initial och kort presentation av studien och dess syfte inleddes intervjun som följde den tidigare nämnda intervjuguiden (Bilaga 1). Intervjuerna spelades in och transkriberades efter de fem teman som intervjun utgått ifrån. Transkriberingarna tolkades tematiskt och tolkningen bildade sedan resultatet i studien. Även anteckningar fördes under intervjun för att lättare kunna ställa relevanta följdfrågor till respondenterna.

Dataanalys

Intervjuerna spelades in genom diktafon och transkriberades sedan ner i skriftlig form på en dator. Transkriberingarna analyserades sedan och utifrån tolkningen av dessa bildades sedan resultatet. Resultatet placerades där det passade in i de fem teman som intervjuguiden (Bilaga 1) följt. Detta bildade sedan resultatet i rapporten. Analysen som gjordes av transkriberingarna var tematisk, efter ett antal teman. Dessa var återigen samma teman som i själva intervjuguiden (Bilaga 1).

Resultat

Utifrån en analysering av det som framkommit i intervjuerna sammanställdes resultatet. Resultatet följer samma fem teman som funnits i intervjuguiden. En tabell över dessa fem teman finns här nedan (Tabell 1).

Tabell 1

Beskrivning av intervjuguidens och resultatavsnittets fem teman.

Tema	Beskrivning
Skapande av team	Hur teamen skapas och av vem
Samarbete	Hur samarbetet mellan teammedlemmarna fungerar
Teamutveckling	Arbetet med teamutveckling
Motivation	Undersökning av motivatorer med mera
Sammanfattning	Sammanfattande avsnitt om resultatet

Utformningen och skapandet av team

Gemensamt för samtliga organisationer var att det var någon hierarkiskt sett högre positionerad, chefen för teamet eller ledningsgruppen, som fattade beslut om vilka som skulle ingå i ett visst team. I två fall, i organisationerna 1 och 4 togs även hänsyn till medarbetarnas önskemål men detta hänsynstagande var sekundärt. Detta innebar att ledningen ändå kunde besluta sig för att göra saker på sitt eget sätt när detta ansågs vara bäst och därmed strunta i önskemålet från medarbetaren/medarbetarna.

Kriterierna för vilka som skulle ingå i ett team kunde vara exempelvis formell utbildning i form av yrkeslegitimation, personlighet, utbildningsbakgrund, ålder och könsfördelning, arbetslivserfarenhet, intresse av arbetsområdet samt en vilja att utvecklas på grund av att det var ett annorlunda sätt att arbeta på som var nytt. Stor fokus fästes i de flesta organisationer på att personen i fråga hade rätt utbildningsbakgrund. Det var då kopplat till vilken roll personen skulle ha i teamet då det var mångprofessionellt. Vem som helst ur personalen kan inte placeras i ett team om tanken är att det teamet ska vara mångprofessionellt, då är det viktigt att de olika professionerna finns representerade.

”Nej, vi väljer helt själva. Det har hänt att någon ny anställd har fått önska någonting innan teamen är satta, det har även hänt att teamledaren fått vara med och bestämma 'den här personen ska vara med' men det är också väldigt ovanligt, det finns undantag men i regel så är det vi i ledningsgruppen som bestämmer vilka som ska vara med i vilket team.” Respondent 4 [vem som väljer ut teammedlemmar]

”sammansättning av personal förstås, att det är väldigt bra personal, man får va väldigt noga med var man väljer till personal. Och det är bra personal i detta teamet, såklart. Sen så måste ju teamet ha kompetens för det dem ska göra förstås, det är klart.” Respondent 3

Respondent 3 svarade även att det är viktigt att organisationen är noggrann i urvalsprocessen och väljer ut bra personal, även om det är otydligt vad denne menar med bra. Denne menar att dennes team är bra för att respondenten själv som är chef för teamet har varit väldigt noggrann i urvalsprocessen av teammedlemmar och på så vis säkrat rätt kompetens till teamet från start.

Skillnader i organisationerna beträffande skapandet av teamen var märkbart främst i de organisationer som verkade inom vården och rehabilitering. Dessa hade strikta regler som skulle följas i form av krav på yrkeslegitimation och därmed rätt utbildning. Faktorer i urvalet som skiljde i organisationerna var om hänsyn togs till personligheten hos de eventuella teammedlemmarna vid urvalet. I organisation 4 var personlighet, vid sidan av utbildningsbakgrund, den enskilt viktigaste faktorn som ledningen tog hänsyn till när de rekryterade ny personal och placerade dessa i team. I andra organisationer nämndes inte personlighet som någon särskilt viktig faktor vid urvalet av teammedlemmar.

Samarbete

Överlag fungerade samarbetet väl, ingen respondent uppgav att det fanns något dysfunktionellt team i deras respektive organisation.

De flesta respondenter uppgav att det förekommit konflikter men de uppgav att detta förekommit i olika grader. Frågan om konflikter uppfattades av vissa som inriktad på större konflikter, men intentionen med frågan var att fånga upp även vardagliga konflikter som kan uppstå, speciellt i team

som dessa som karaktäriseras av att de består av teammedlemmar från olika yrken. Konflikterna som förekom i teamen var i stor grad sådana som hade en koppling till teammedlemmarnas olika utbildningsbakgrund men även andra konfliktgrunder som är vanliga på arbetsplatser fanns. Exempel på sådana vanliga konfliktgrunder var arbetsfördelning, ansvarstagande och respekt/uppskattning.

”Då ska jag säga såhär, jag har en princip här. /.../. Varje teammedlem ska utifrån sin profession säga sin mening och alla meningar är lika sanna. Det är det som är principen i detta teamet. Så om arbetsterapeuten säger ”jag ser det här” säger psykologen ”jag ser det här” och det skulle gå emot, då är grejen att allt är lika sant, det är principen. Det kan aldrig bli en strid om sanningen här.” Respondent 3 [hur samarbetet fungerar i teamet.]

Respondent 3 berättade om en viktig princip som fanns i dennes team. Principen gick ut på att varje teammedlem ska utifrån sin egen profession säga sin mening och att alla meningar är lika sanna. Respondenten menar då att det då inte kan bli en strid om sanningen i och med att den principen finns i teamet.

”Det är väl att det tar längre tid att bli sammansvetsade så att säga i och med att vi, olikheterna, möjligen. Att vi så att säga inte alltid jobbar för samma saker” -Respondent 5

I och med att teamet består av individer med stora olikheter, rörande exempelvis utbildningsbakgrund, kan det enligt respondent 5 bidra till att det tar längre tid för teamet att bli sammansvetsade.

”Vi var väldigt produktiva och hade bra sammanhållning i gruppen” -Respondent 4

Respondent 4 pratade en del om ett team denne tidigare tillhört innan denne blev personalansvarig och vad som gjorde det teamet så pass bra. Denne lyfte tydligt hur sammanhållningen i gruppen var av stor innebörd för deras goda prestationer. Sammanhållningen mellan de olika teammedlemmarna bidrog enligt respondenten till att de presterade bättre.

Skillnaderna mellan organisationerna beträffande samarbetet inom teamet var väldigt liten. Ingen respondent uppgav att teamet hade stora problem med samarbetet.

Teamutveckling

Gemensamt rörande teamutveckling på de olika organisationerna var att anordna gemensamma aktiviteter, detta var något som flertalet respondenter upplevde som viktigt för teamets utveckling. Det kunde vara exempelvis att gå ut och äta middag tillsammans eller anordna workshops. Dessa aktiviteter var främst av ren social karaktär, det vill säga att de var till för att teammedlemmarna skulle ha roligt tillsammans. Aktiviteterna hade därför ingen koppling till det arbete som teammedlemmarna skulle utföra gemensamt.

”Ibland har vi bara roligt, ibland sticker vi iväg och spelar bowling eller någonting sådant. Vi har spelat bowling, vi har varit på museum, vi har varit på en middag där vi löste ett mordmysterium, så vi gör ju såna saker också ibland.” Respondent 5 [vad mer organisationen gör för att utveckla teamen]

De olika organisationerna arbetade väldigt olika med teamutveckling. Vissa organisationer hade tydliga tankar och idéer om hur och på vilket sätt de skulle utveckla teamen och andra saknade någon synlig systematik för detta.

Olika sätt att utveckla teamen som framkom var att stödja de individuella teammedlemmarna så att de blir trygga i sina respektive roller, planeringsdagar inom teamen, anlåtande av experter och forskare för att hålla föreläsningar för teamet, uppdelning av möten i ärendefrågor (patientcentrerat) och verksamhetsfrågor rörande teamet. Denna uppdelning av möten handlade om att teamet under en viss del av mötet diskuterade endast saker som hade att göra med teamet och dess utveckling, detta för att tydligt sätta undan tid för detta. Det förekom även extern handledning för dem som i sitt arbete möter människor som befinner sig i svåra situationer.

Även det faktum att de jobbar i ett mångprofessionellt team angavs av en respondent som något som i sig bidrar till teamet och individens utveckling.

Respondent 6 hade ett tankesätt om att de utvecklade individen och på så vis indirekt utvecklade teamet.

”Det är inte väldigt mycket med att utveckla just grupp som du egentligen beskriver utan det är något resultat av att man utvecklar sig på olika sätt, att man också blir duktigare på att arbeta i projektförm.” Respondent 6

”Det utvecklar ju alla att vi arbetar i ett mångprofessionellt team.” Respondent 3

Respondent 3 berättade om hur denne såg själva arbetet i ett mångprofessionellt team som något utvecklande för alla.

När frågan ställdes om vad som var extra bra med teamet svarade hälften av respondenterna att det var teamets mångprofessionella struktur. Det var därför något som var väldigt påtagligt och tydligt i deras arbete, att de upplevde att den mångprofessionella strukturen bidrog positivt.

”Att det är ett team, med olika professioner/.../. Det är det som är extra bra, för det är det som är framgångsfaktorn här, det är det som gör att vi kommer att lyckas. Det är min totala övertygelse” -Respondent 3

Motivation

Gemensamma saker som utfördes för att motivera teamen i deras arbete framkom, dessa var bland annat teamutmaningar, återkoppling av prestationen, självständighet i arbetet för teamen, att chefen finns tillgänglig för att svara på frågor. Det var även viktigt att allas röster ska höras och är lika värda, tydliga mål, delgivande av framgångsnycklar i arbetet i form av tips, belöning vid goda prestationer i form av tårta eller smörgås samt personlig utveckling för teammedlemmarna individuellt.

”Ja vi brukar ha genomgång av varje team och sådär och vad som har hänt i veckan. Vilka möten de har planerat och så för att de andra ska vara lite uppdaterade de också och då är det ett bra tillfälle om att vi trycker på det här gjorde dem så att de andra förhöra det så att man får bekräftelse.” Respondent 1 [om hur de motiverar teamen.]

Det fanns därför en stor variation i arbetssättet rörande motivation på de olika organisationerna som studerades. De arbetade på vitt skilda sätt för att uppnå samma sak, det vill säga motivation bland personalen för arbetsuppgifterna. Målet var väldigt snarligt, att få till stånd motiverade

mångprofessionella team, men vägen till målet var olika.

Sammanfattande om resultatet

I genomgången av resultatet från intervjuerna har jag inte hittat någonting i respondenternas svar som är snarlikt på frågan om vad som var mindre bra. De flesta var som tidigare nämnt nöjda med teamen. De saker som togs upp var unika för varje organisation.

Andra saker som dök upp under intervjuerna kring vad som var mindre bra hade huvudsakligen relevans för den egna arbetsplatsen och arbetsmetoderna på denna. Det var få saker som hade att göra med den mångprofessionella aspekten av arbetet i team. Överlag uppgav respondenterna att de var väldigt nöjda med teamet och deras utveckling och hade därför väldigt lite att säga som svar på frågan om vad som var mindre bra.

I samtliga organisationer verkar det arbete som utförs i team vara av interprofessionell art, det vill säga att teammedlemmarna arbetar tillsammans med uppgiften/patienten/kunden på ett integrativt, interdisciplinärt och rollintegrerat sätt, i stil med det som beskrivs i Thylefors (2007).

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka vad det är som karaktäriserar ett mångprofessionellt team samt titta på hur HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning arbetar med att utveckla sådana i sina respektive organisationer. Nedan följer ett diskussionsavsnitt som följer samma teman som återfinns i intervjuguiden (Bilaga 1) och resultatet.

Tema: Utformningen och skapandet av team

Organisationerna var väldigt lika när det kom till hur de gick tillväga vid skapandet av teamen, i samtliga var det ledningen eller den ansvarige chefen som bestämde hur teamen skulle se ut och vilka som skulle ingå. Vad detta kan bero på är oklart men det kan vara hierarkiska traditioner som ligger bakom menar jag. Traditionellt sett brukar ledningen/chefen ha en överblick över verksamheten som de anställda saknar. Ledningen ska då använda denna överblick för att fatta bättre beslut rörande exempelvis vilka som ska ingå i vilka team. Detta stämmer inte nödvändigtvis idag då jag menar att ny teknik gör att även anställda kan skaffa sig en god överblick genom att använda sig av exempelvis öppna intranät med information om verksamheten i form av exempelvis rapporter, statistik och anteckningar.

Tema: Samarbete

Det var ingen av respondenterna som uppgav att de hade några samarbetsproblem i teamen. Det kan emellertid vara så att eventuella samarbetsproblem som funnits i teamen inte har uttalats under intervjuerna. Eventuella dysfunktionella team kan helt enkelt ha censurerats bort, att respondenten valt att inte nämna dessa. Detta fenomen har motverkats i intervjuerna genom att respondenterna själva och organisationerna de företrätt varit anonyma i rapporten men fenomenet kan inte uteslutas helt. De samarbetsproblem som ändå uppgavs av respondenterna var mindre saker, exempelvis olika uppfattningar i sakfrågor.

Att det inom teamet finns en god balans och att alla är på samma nivå har Molyneux (2001) visat vara väldigt viktigt, detta är i linje med det som respondent 3 uppgav om att det inom teamet som denne ledde fanns en princip om att varje teammedlem ska utifrån sin profession säga sin mening och att alla meningar är lika sanna. Detta leder till att det enligt respondenten inte kan bli en strid

om sanningen i teamet. Detta är enligt min mening en väldigt bra princip för mångprofessionella team att arbeta efter då den hjälper individen att föra fram sina åsikter och motverkar dominans av någon eller några professioner i teamet. Jag ser även en fördel i att den kan verka för ett öppet klimat i teamet, något som ytterligare kan hjälpa individer föra fram sina professionella åsikter. Om teammedlemmarna inte föra fram sina professionella åsikter riskerar teamet att mista sin roll, nämligen att vara mångprofessionellt och därmed tappa sitt värde.

Några dysfunktionella team var det inte heller att tala om i någon av organisationerna, vilket tyder på ett välutvecklat samarbete där roll-, makt- och statuskonflikter löses konstruktivt i enlighet med det Thylefors (2007) skriver om dysfunktionella team. Men som tidigare nämnt kan det hända att eventuella sådana team censurerats bort och inte uttalats under intervjuerna.

I och med att teamet består av individer med stora olikheter i bland annat utbildningsbakgrund, kan det enligt respondent 5 bidra till att det tar längre tid för teamet att bli sammansvetsade. Med detta syftade troligtvis respondenten på utvecklandet av en sammanhållning och gemensam arbetsmetod för teamet, en utveckling i linje med det som framkommer i litteraturen kring teamutveckling.

Det kan även vara så att teammedlemmarna ser olika mål med sitt arbete, sannolikheten för detta kan tänkas öka om mål för teamet i stort saknas. Då är det möjligt att individerna istället fokuserar på att uppnå egna, individuella mål. Individen kan då ha som incitament att nå sina egna mål och som ett resultat av detta få belöningar av olika slag. Denna individfokus kan då bidra till att teamet som helhet stannar kvar längre på ett visst steg eller inte rör sig framåt alls i grupputvecklingsprocessen (Tuckman refererad till i Bonebright, 2010; Wheelan, 2010).

Tema: Teamutveckling

Organisationerna hade som nämnt olika sätt att arbeta för att utveckla teamen. En av respondenterna uppgav att själva arbetet i det mångprofessionella teamet är utvecklande. Denne menar då att deltagandet i ett sådant mångprofessionellt team bidrar till att utveckla teammedlemmarna. Att arbeta i ett mångprofessionellt team bidrar därför enligt respondenten i sig till att utveckla teammedlemmarna. Jag tror att detta påstående kan stämma väldigt väl i verkligheten men den kräver av den enskilde teammedlemmen att denne har en god samarbetsförmåga och en professionell mogenhet i linje med det som Laidler (refererad till i Molyneux 2001) skriver om professionell mogenhet hos individen. Utan denna professionella mogenhet hos teammedlemmarna riskerar samarbetet i teamet att fallera och teamutvecklingen stanna av eller rentav regrediera.

Genom att utveckla individen utvecklas teamet var budskapet av det som respondent 6 sa om hur de arbetade med teamutveckling. De verkade därför fokusera på att utveckla individerna och på så sätt indirekt utveckla teamen. De följde inte Tuckman (refererad till i Bonebright, 2010) eller Wheelan (2010) modeller för grupputveckling utan fokuserade på individens utveckling. Detta kan dock ändå vara till nytta om det kan anses bidra till professionell mogenhet hos individen i enlighet med Laidler (refererad till i Molyneux 2001) teori om professionell mogenhet och mogenhetens koppling till samarbetet i mångprofessionella team.

Att anordna gemensamma aktiviteter var något som flertalet respondenter tog upp som viktigt för teamets utveckling. Det kunde vara exempelvis att gå ut och äta middag tillsammans eller bowla. Den övervägande delen av aktiviteter som togs upp var sådana som var av ren social karaktär, det vill säga utan koppling till den uppgift som teamet har. Att genomföra sådana aktiviteter i teamutvecklingssyfte går emot litteraturen om teamutveckling. Enligt Wheelan (2010) är det viktigt att organisationen före valet av intervention med syfte att förbättra grupprestationerna ställer ett antal frågor till konsulten. Frågorna man bör ställa handlar om vilka antaganden som ligger till

grund för interventionen, om den grundar sig på solid forskning samt om konsulten kan ge referenser som stöder interventionens påstådda effekter.

Tema: Motivation

Organisationerna hade olika sätt att arbeta när det kom till motivation. Den stora variationen kan ha varit kontextuell, det vill säga kopplad till organisationernas vitt skilda verksamhetsområden. Detta är väldigt troligt då organisationerna som ingick i studien hade väldigt skilda verksamhetsområden och ingen organisation var den andre lik.

Två av organisationerna hade väldigt snarlika teamtävlingar där teamen tävlade inom organisationen om ett förutbestämt pris. För att vinna tävlingen skulle teamet exempelvis boka in flest kundmöten eller skicka ut flest offerter. Trots att de två organisationerna hade väldigt olika tjänster så var likheterna slående, detta kan ha att göra med att bägge företagen kunde inta en konsulterande roll för sina respektive kundföretag.

Återkoppling av prestationer är något respondenterna 1,2 och 6 uppgav som viktiga för motivationen av teammedlemmarna. Det var återkoppling både individuellt men även inför teamet. Detta är i linje med det Hertzberg, Snyderman och Bloch (1993) skriver om motivatorer i arbetet. En av motivatorerna som Hertzberg, Snyderman och Bloch (ibid) tar upp är *erkännande* och *prestation* vilka är nära sammanlänkade med återkopplingen till teammedlemmen om dennes prestation. Motivatorn erkännande blir tydligt märkbar när återkoppling ges inför grupp som var fallet i organisation 1,2 och 4.

Tema: Sammanfattande

En respondent var väldigt tydlig i att det som är extra bra med dennes team är just det faktum att det är ett mångprofessionellt team med olika professioner hos teammedlemmarna. Detta tror jag kan ha en stark koppling till det som Katzenbach och Smith (refererat till i Bolman & Deal 2003) kommit fram till i sin studie där produktionsteam där ingenjörer och ekonomer ingick jämfördes med produktionsteam som enbart bestod av antingen ingenjörer eller ekonomer. Med detta menar jag att de olika teammedlemmarna kan bidra med sin professionella åsikt och på så sätt få in fler perspektiv i arbetet som därför kan bli effektivare.

Det vore intressant om insyn kunde fås i varför organisationerna skiljer sig så stort när det gäller hur de arbetar, vissa i enlighet med teorin och andra sporadiskt utan någon synlig systematik. De olika arbetsätten kan tänkas botten i ett antal olika faktorer, möjligen är det så att de organisationer som har goda ekonomiska förutsättningar och inte så hårt tidspress kan lägga ner mer tid och resurser på att utveckla teamen och därigenom få team som presterar bättre. De organisationer som inte har goda ekonomiska förutsättningar med hårdare tidspress har kanske inte lika mycket tid och resurser att lägga på att utveckla teamen. Möjligen kan även lagar och regler spela in, många organisationer har tydliga regler, ibland ovanifrån, om hur verksamheten ska bedrivas och vilka arbetsuppgifter som ska ingå, det kan då vara svårt för en HR-ansvarig eller en arbetsledande chef att föreslå förändringar som påverkar hela organisationen.

Idag blir det allt vanligare med slimmade organisationer (Dopson, Risk & Stewart, 1992) Slimmade organisationer återfinns även i verksamheter inom vård och omsorg. Jag menar att denna typ av organisationsförändring sätter ytterligare tryck på individerna och chefer att göra mer med allt mindre personal, något som kan göra det svårt att sätta undan tid speciellt för teamutveckling och liknande frågor.

Det kan även vara så att det inom organisationen inte finns medvetenhet eller kunskap om teamutveckling och vad det syftar till. Det kan även vara så att de som har kunskap om teamutveckling i organisationen, vanligen HR-avdelningen, inte poängterar för övriga i

organisationen hur viktigt detta är och att frågor om teamutveckling därför hamnar i skymundan och inte får de resurser som de behöver. Här menar jag att det är viktigt att dessa, vanligen HR-avdelningen, står på sig och propagerar för dessa frågor i den övriga organisationen.

Överlag var det intrycket jag fick av respondenterna att de var väldigt nöjda med sina mångprofessionella team. De verkade uppskatta den mångprofessionella aspekten i arbetet och verkade se det som något positivt, istället för ett nödvändigt ont.

Överlag verkade respondenterna se främst fördelar av att arbeta i dessa mångprofessionella team och eventuella nackdelar hamnade i skymundan. Med bakgrund i studien ser jag ett ökat krav på HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning att känna till och förstå hur grupper utvecklas i enlighet med exempelvis de grupputvecklingsprocesserna som presenterats för att kunna utveckla teamen på ett bra sätt.

Slutsats

Slutsatsen jag kan dra är att det verkar vara viktigt för HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning, som arbetar i eller med mångprofessionella team, att känna till processen igenom vilken grupper utvecklas. Det är även viktigt för dessa att känna till att denna process är extra påtaglig när gruppen är mångprofessionell då det lätt kan uppstå problem i form av makt- och statuskillnader. Ett bra konkret arbetssätt för att arbeta med detta är enligt mig det som respondent 3 uppgav, att det är viktigt att varje teammedlem får säga sin mening och att alla meningar är lika värda. Denna princip gör att teamets mångprofessionella karaktär kommer till nytta till fullo. Annars finns risken att någon eller några parter leder samtalet med sina respektive perspektiv och innehar monopol på vad som är rätt eller fel. Då försvinner teamets mångprofessionella karaktär och teamet består av individer med olika utbildningsbakgrund men endast en eller ett fåtal perspektiv.

Kritik till den egna studien:

Jag kände två av respondenterna sedan innan. Denna personliga relation kan ha påverkat hur frågorna och svaren tolkades samt analysen. Dock har jag gjort mitt yttersta för att bibehålla en objektiv syn på respondenterna och deras svar. Som ett led i denna strävan att vara objektiv har jag undvikit att ta någon information som uppges för given och kontrollerat att min tolkning direkt med respondenterna genom att ställa följdfrågor.

Det bör nämnas att studien är en tvärsnittsstudie och det som presenterats i denna är den bild som HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning i de aktuella organisationerna återgett om teamen. Resultatet skulle därför kunna bli annorlunda om teammedlemmarnas perspektiv hade varit med.

Jag menar vidare att studien trots det breda urvalet inte innehåller tillräckligt många respondenter och organisationer för att kunna generaliseras till arbetslivet i övrigt.

Validitet och reliabilitet är centrala begrepp inom kvantitativ forskning. Reliabilitet syftar på hur pass tillförlitlig en viss studie är. Om liknande värden/resultat registreras vid upprepade tillfällen ökar reliabiliteten i en studie. Validiteten syftar på huruvida studien mäter det den säger att den mäter, det vill säga att de frågor som ställs verkligen ger svar på det som undersöks (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2003).

Inom kvalitativ forskning är dessa begrepp inte lika självklara, detta då syftet med en kvalitativ studie inte är att mäta utan att undersöka respondents perspektiv på ett visst ämne. Men det är fortfarande av vikt att kvaliteten i undersökningar av kvalitativ art har god kvalitet och då är begreppen *tillförlitlighet* och *äkthet* nära till hands (Bryman, 2011).

Förslag till fortsatt forskning:

Då denna undersökning endast fokuserat på HR-ansvariga och chefer i arbetsledande ställning skulle det vara intressant att göra en studie med teammedlemmarna *själva* och få med deras perspektiv, höra hur de ser på teamen, vad de vill utveckla och så vidare.

Det skulle även vara intressant att genomföra en liknande studie men välja ut *en* bransch som är av särskilt intresse och studera flera aktörer inom denna.

Det går även att välja en mindre del av studien, exempelvis teamutveckling eller samarbete, och titta närmare på detta.

Referenser

Bolman, L.G., Deal, T. E. (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 4:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Bonebright, Denise A. (2010): 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development, *Human Resource Development International*, vol. 13:1, 111-120

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 upplagan) Malmö: Liber.

Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). Statistisk verktygslåda 1: samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Dopson, S., Risk, A. & Stewart, R. (1992): The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom, *International Studies of Management and Organisation*, vol. 22:1, 40-53.

Herzberg, F. M, Snyderman B., Bloch B. (1993) *Motivation to work*. Piscataway, NJ, USA: Transaction Publishers [e-bok]

Molyneux, J. (2001) Interprofessional teamworking: what makes teams work well? *Journal of interprofessional care*, vol. 15:1, 29-35.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4 upplagan) Lund: Studentlitteratur.

Thylefors, I., Persson O. & Hellström D. (2005). Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, vol 19:2, 102-114.

Thylefors, I. (red). (2007). *Från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och Kultur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [hämtad 21-05-2013]<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wheelan, S.A. (2010). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1. Intervjuguide

Teman:

Utformning/skapande av team
Samarbete
Teamutveckling
Motivation
Sammanfattande

Utformning/skapande av team

1. Hur väljer ni ut vilka som ska ingå i ett team, vad har ni för kriterier?
2. Är deltagandet i teamet något som teammedlemmarna själva väljer eller väljs de ut av andra?
3. Hur får teamet sina arbetsuppgifter och uppdrag?

Samarbete:

4. Hur fungerar samarbetet inom teamet?
5. Hur upplever du samarbetet teamet gentemot ledning?
6. Har det förekommit några konflikter? Om ja se nästa fråga
7. Vilken typ av konflikter har förekommit? (gränsdragningar, olika bedömning)

Teamutveckling:

8. Hur utvecklar ni teamen?
9. Hur går utvecklingen av teamen?
10. Vilka utvecklingsområden ser du för det aktuella teamet?
11. Mäter ni teamprestation? Hur i så fall?

Motivation

12. Hur arbetar ni för att motivera teamen?
13. Vad upplever ni vara drivkrafterna för personalen?
14. Hur belönar ni personalen/teamet när de gör ett bra jobb?
15. Hur gör ni när personalen inte gör ett bra jobb?

Sammanfattande om teamet:

16. Vad är extra bra, mindre bra?
17. Vad är utmärkande för teamet?
18. Finns det något du vill tillägga om teamet som jag inte berört?

Bilaga 2. Inbjudan till deltagande i studie

Hej [respondentens namn]!

Jag heter Shikar Karim och studerar läser till personalvetare vid Göteborgs universitet och skriver just nu min C-uppsats (examensarbete).

Min C-uppsats handlar om tvärprofessionella team (team där olika yrkesgrupper arbetar tillsammans) inom olika organisationer. Syftet är att undersöka dels vad dessa är, hur de är sammansatta samt hur HR eller motsvarande funktion kan bidra till att utveckla välfungerande sådana team.

Det är här ni på [organisationens namn] kommer in i bilden. Jag undrar om ni arbetar med tvärprofessionella team. Om svaret på frågan är ja undrar jag om ni kan ställa upp på en intervju på ca 1 timma om detta?

Intervjun kommer att spelas in för att underlätta efterarbetet med själva intervjun. Medverkan är anonym och intervjun kommer följa vetenskapsrådets riktlinjer för forskning. Planerad tid för intervjuer är vecka 15-16, mellan 8/4 -19/4.

Om du upplever att du inte är rätt person för studien får du gärna hänvisa till en annan kollega som sitter på en HR position eller annan position där arbetsledning över team utövas.

Ni kommer att få tillgång till den färdiga rapporten som ni sedan kan använda er av i ert utvecklingsarbete.

Vänliga Hälsningar,
Shikar