



PERSONALVETARPROGRAMMET

Vem har apan på sin axel?

En kvalitativ studie om teamledarskap på ett företag inom fastighetsbranschen

Klara Hultqvist och Maja Lidholm

Uppsats/Examensarbete: 15 hp

År: 2020

Handledare: Rebecka Arman

Examinator: Petra Adolfsson

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2020
Supervisor:	Rebecka Arman
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Team leadership; leadership; teams; team performance; empowerment

Due to the increased need of organizational adaptation and the need to remain competitive, teams have become an important function for building organizations, as the need for different skills, competences and experiences grow increasingly. Many organizations have therefore left hierarchical and vertical structures in favor of team-based structures. Therefore, a new kind of team leadership has arisen, disparate from the traditional leader-centered leadership.

The aim of this case study was to investigate how different actors in a team-based organization experience the team leadership in relation to the team's function, phases and efficiency. The study was conducted through a qualitative method where empirical material was obtained with nine semi-structured interviews consisting participants of different positions, both internal and external of the teams. The data was analyzed through a functional approach of team leadership and empowerment as a strategy for organizations to promote effective team leadership.

According to the functional leadership model, leadership responsibility has been shifted from the formal team leader to a shared leadership among team members. The case study provides an insight into how context and structure can affect the view of team leadership and how formal and informal leadership can arise from different sources. The case study also provides an understanding of the complexity of team leadership to meet the team needs.

Our study shows that there are challenges in exercising a formal team leader role when organizations promote freedom with responsibility. Mainly, the lack of clear expectations and boundaries makes it hard to proceed in a formal team leader role. This study shows the need of organizational understanding of new ways of working with the development and enhancement of promoting team effectiveness and effective team leadership. The new kind of team leadership needs not to lay emphasis on the individual team leader, but instead on the development of the whole team as a group, to create effective team leadership and team effectiveness within a team.

Förord

Vi vill framföra ett varmt tack till alla som stöttat oss i vårt arbete med denna uppsats och till alla som har gjort det möjligt. Vi vill rikta ett stort tack till Louise som gav oss möjligheten att utföra detta uppdrag, och för ett väldigt fint samarbete under arbetets gång. Vi vill även tacka vår handledare, Rebecka Arman, för värdefulla råd, nyttig feedback och givande diskussioner.

Fremst vill vi tacka alla våra respondenter som tagit sig tid att träffa oss och delat med sig av sina upplevelser och tankar. Utan er hade detta arbetet inte varit möjligt att genomföra.

Vi har genom detta arbete fått en ökad förståelse över teamledarskapets komplexitet och hur teamledarrollen kan upplevas i praktiken. Vi tackar oss själva för att vi har inhämtat all denna nya kunskap som kommer bli viktig i vår framtida HR-roll för att bygga hållbara organisationer, med människor som den viktigaste resursen.

Göteborg 2020-06-04

Klara Hultqvist och Maja Lidholm

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Bakgrund	3
1.2.1 Studiens kontext	3
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 Funktionella ledarskapsteorin	4
2.1.1 Teamet som en enhet	5
2.1.2 Teamledarskapets olika källor och ledarskapsfunktioner	5
2.1.3 Teamledarskapets funktion för att skapa ett team	6
2.2 Betydelsen av delat ledarskap och empowerment för teameffektivitet	8
2.3 Sammanfattning av teori och tidigare forskning	9
3. Metod	10
3.1 Vetenskapsfilosofisk position	10
3.2 Studiens design	10
3.3 Datainsamling	11
3.4 Analys av empiri	13
3.5 Studiens referensram	14
3.6 Etiska reflektioner	15
4. Resultat	16
4.1 Teammedlemmarnas behov	16
4.1.1 Samverkan	16
4.1.2 Autonomi	17
4.1.3 Tillit och förståelse	18
4.2 Teamledarens behov	20
4.2.1 Tydliga förväntningar	20
4.2.2 Tydliga gränser	21
4.2.3 Stöttning	22

5. Analys	23
5.1 Hur upplevs teamledarskapets funktion och faser inom fallorganisationen, i förhållande till teameffektivitet?	23
5.2 Vilka utmaningar och möjligheter beskrivs av olika aktörer för att bedriva ett effektivt teamledarskap inom fallorganisationen?	24
6. Diskussion och slutsatser	28
6.1 Bidrag till forskningen	28
6.2 Bidrag till praktiken	29
6.3 Studiens begränsningar och förslag till vidare forskning	30
6.4 Slutsats	31
7. Referenslista	32
8. Bilagor	34
Bilaga 1. Informationsbrev	34
Bilaga 2. Presentation mailutskick (med bifogat informationsbrev)	35
Bilaga 3. Intervjuguide	36

1. Inledning

Samhället har utvecklats från ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle och organisationer har behövt anpassa sig till nya villkor och förutsättningar, som exempelvis ökad förändringstakt och konkurrens, ökade kundkrav, globalisering och digitalisering (Lind & Skärvad, 2004). För att följa med i utvecklingen och förbli konkurrenskraftiga har team blivit en viktig funktion för att bygga organisationer (Taborda & Carlos, 2000) då behovet av olika färdigheter, kompetenser och erfarenheter blir allt större (Kozlowski & Bell, 2003).

Team kan definieras som en begränsad och stabil uppsättning av individer som är beroende av varandra för ett gemensamt syfte under en viss tidsperiod, där medlemskap och samarbetsuppgifter är obligatoriska moment (Wageman, Gardner & Mortensen, 2012). Den exakta definitionen av team fortsätter dock att utvecklas då organisationer hela tiden möter nya slags samarbeten och sammansättningar av grupper (Hill, 2018). Tidigare forskning har skildrat en syn av att team har ett tydligt medlemskap och ledarskap men i takt med den snabba utvecklingen har det vuxit fram nya teamstrukturer som grundar sig alltmer på samarbete. Vad är egentligen ett team? Och vad krävs av teamledare och organisationer för att skapa förutsättningarna för teameffektivitet? (Wageman et al., 2012).

Enligt erkända forskare utvärderas team utifrån flera kriterier för att ses som effektiva. Det krävs bland annat att både interna och externa parter är nöjda, att teamet blir starkare som en enhet över tid och att de enskilda medlemmarna främjas av lärande och tillväxt (Hackman, 2009). Team föreslås ofta som en lösning på problem. Forskning visar att teambaserat arbete kan leda till ökad trivsel, välbefinnande, goda prestationer och resultat i organisationer (Söderfjäll, 2017; Hill, 2018). Samtidigt finns det forskare som menar på att bilden av team är romantiserad och att det inte finns tillräckligt med bevis att team verkligen är så effektiva som det framstår (Allen & Hecht, 2004). Team är ett komplext fenomen, där det i värsta fall både kan skada teamets medlemmar och organisationen om det saknas rätt förutsättningar för att bedriva teamarbete (Söderfjäll, 2017).

Ledarskap inom team är något som blivit viktigt att studera, då detta skiljer sig från det ledarskap som finns i den vertikala strukturen i organisationen. Traditionell ledarskapslitteratur har varit ledarcentrerad, medan modern ledarskapslitteratur tar hänsyn till att ledarskapet förändras i takt med att organisationer utvecklas. Ledaransvaret har flyttats

från den formella ledaren till ett mer fördelat ledarskap över teamets medlemmar (Sveningsson & Alvesson, 2010; Söderfjäll, 2017; Hill, 2018). Det krävs därmed nya strategier för att lyckas med ett effektivt teamledarskap i organisationer (Taborda & Carlos, 2000). Arbetet med Human Resource Management (HRM) behöver således anpassas utefter de nya team- och ledarskapsprocesser som växer fram inom organisationer (Thomas, Roberts, Novicevic, Ammeter & Loncar, 2018).

Sammantaget finns det en bred forskning om team, teamledarskap och dess förutsättningar för att främja teameffektivitet (Hackman, 2002; Kozlowski & Bell, 2003; Wageman et al., 2003; Morgeson et al., 2010). Morgeson et al. (2010) lyfter att det finns begränsade studier som undersöker hur teamledarskap yttrar sig och påverkar teamets resultat i en team-kontext. Ovanstående talar för betydelsen av en ökad förståelse för den komplexitet som det innebär att bedriva ett effektivt teamledarskap. Det är därför av relevans inom det personalvetenskapliga området att studera detta vidare, för att HR-praktiker ska kunna stärka sina organisationer med människor som den viktigaste resursen. Med denna studie vill vi bidra till forskningen genom att beskriva hur teamledarskapet kan ta sig uttryck i praktiken och analysera upplevelsen av teamledarskap inom den kontext som teamledaren befinner sig i.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att kartlägga och beskriva upplevelsen av teamledarskap i en organisation inom fastighetsbranschen. Studien syftar specifikt till att analysera upplevelsen av teamledarskapet i förhållande till teamets funktion, faser och effektivitet.

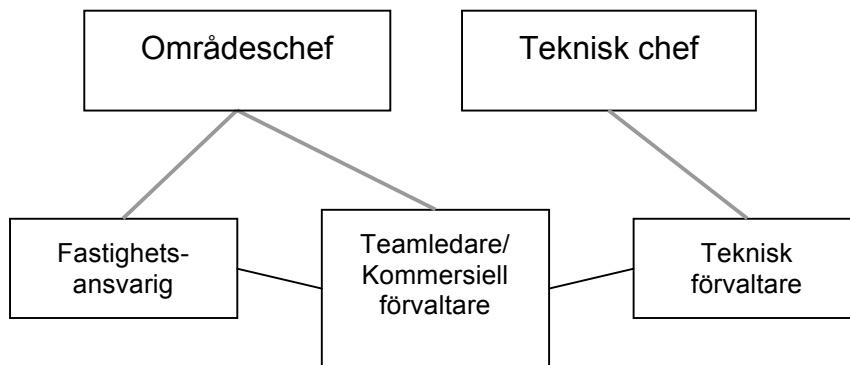
Följande frågeställningar har utformats för att besvara studiens syfte:

- Hur upplevs teamledarskapets funktion och faser inom fallorganisationen, i förhållande till teameffektivitet?
- Vilka utmaningar och möjligheter beskrivs av olika aktörer för att bedriva ett effektivt teamledarskap inom fallorganisationen?

1.2 Bakgrund

1.2.1 Studiens kontext

Fallorganisationen som har studerats är ett medelstort, privatägt tjänsteföretag inom fastighetsbranschen, som framöver kommer benämnas Fastighetsbolaget. Det är ett expansivt bolag som de senaste åren har genomgått omorganiseringar och utvecklingsåtgärder. Organisationen består av flera olika teamuppsättningar såsom fastighetsteam, förvaltningsteam och diverse team som agerar stöttande funktioner. Förvaltningsteamet består av fastighetsansvariga, tekniska förvaltare och kommersiella förvaltare som har en uttalad teamledarroll. De kommersiella förvaltarna och de fastighetsansvariga har en gemensam chef och alla tekniska förvaltare har en egen chef (se figur 1).



Figur 1 Förvaltningsteamets uppdelning med tillhörande chefer.

Enligt initial kontakt med en person från ledningen finns det en otydlighet kring vad teamledarrollen innebär i praktiken. I ett pågående arbete med att skapa uppdragsbeskrivningar för varje yrkesroll och i arbetet med lönekartläggning, har frågan kring vad det innebär att vara teamledare diskuterats i ledningen. Det saknas i dagsläget en definition av rollen som teamledare och det har framkommit att det finns en splittrad syn inom organisationen av vad det innebär att vara teamledare.

2. Teori och tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare studier om teamets faser, teamledarskapets funktioner och teameffektivitet utifrån ett funktionellt perspektiv. Kapitlet inleds med en introduktion av den funktionella ledarskapsteorin, följt av team och dess funktion och faser. Därefter presenteras olika faser och ledarskapsfunktioner för att främja teameffektivitet. Avslutningsvis redogörs organisatoriska förutsättningar och strategier för att främja effektivt teamledarskap.

2.1 Funktionella ledarskapsteorin

Enligt ett funktionellt perspektiv förklaras ledarskap inom team som ett antal funktioner som behöver fyllas under olika faser, snarare än som beteendemönster hos enskilda effektiva ledare (Söderfjäll, 2017). Denna syn skiljer teamledarskapsmodeller från traditionella ledarskapsmodeller eftersom ett centralt fokus ligger på teamet som en enhet (Morgeson et al., 2010). Traditionella ledarskapsmodeller har varit centrerade på den individuella ledaren, där fokus har legat på ledaren och dennes egenskaper, beteenden och stilar (Sveningsson & Alvesson, 2010). Den funktionella ledarskapsmodellen tar istället hänsyn till att rollen som ledare och följare förändras i organisationer. Ledaransvaret har förflyttats från den formella teamledaren till ett ledarskap som är mer fördelat på samtliga teammedlemmar som ett resultat av att organisationsstrukturer förändras (Hill, 2018). Teamledare definieras istället av det ledaren borde göra för att skapa teameffektivitet (Kozlowski & Bell, 2003).

Utmaningen i teamledarskap handlar om att leda ett team snarare än att leda individer, vilket ställer andra krav på vad ledarskapet faktiskt ska utmynna i, att det ska påverka ett team som en helhet snarare än enskilda individer. Teamledaren måste se till att teamet utvecklas tillsammans mot effektivitet för att uppnå målen och fokus bör vara att se teamet som en enhet, vilket ofta är en mer komplex uppgift än att leda individer (Söderfjäll, 2017). Utmaningar för teamledare är att de både måste utveckla sina egna färdigheter, samtidigt som man ska främja utvecklingen av sitt team genom att exempelvis balansera arbetet och fördela resurser inom sitt team (Kozlowski & Bell, 2003). I följande avsnitt presenteras hur team fungerar, följt av teamledarskap och olika ledarskapsfunktioner för att främja effektiva teamprocesser.

2.1.1 Teamet som en enhet

För att förstå teamledarskapsprocesser krävs det först att man förstår hur team fungerar. Genom att förstå hur team fungerar kan man skapa förutsättningar för teamledaren att främja teameffektivitet (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Team kan ses som sociala system där både medlemmar och icke-medlemmar ser teamet som en enhet, oavsett om medlemmar utesluts från gruppen eller inte. Om funktionerna inte är tillräckliga för att teamet ska fungera som ett intakt socialt system i sitt arbete är det svårt att skapa effektivitet inom teamet (Hackman, 2002; Hackman, 2012).

Teamarbete karaktäriseras av att teamet har återkommande *team performance cycles* (prestationscykler), där interaktionen baseras på ömsesidiga beroenden, som innefattar olika målstyrda aktiviteter. Dessa aktiviteter kan delas in i två övergripande faser: *transition phase* (övergångsfaser), som avser de aktiviteter teamet deltar i kring utvärdering eller planering för att nå målsättningarna, samt *action phase* (aktionsfaser), som avser de aktiviteter teamen utför som direkt bidrar till att nå målet. Teamen går igenom dessa faser upprepade gånger allteftersom tiden går och dessa prestationsprocesser resulterar i *collective (team) action* (Morgeson et al., 2010).

2.1.2 Teamledarskapets olika källor och ledarskapsfunktioner

“[the leadership role is] to do, or get done, whatever is not being adequately handled for group needs” (McGrath 1962, citerad i Morgeson et al., 2010 s.7).

Enligt den funktionella ledarskapsteorin är det den person som tar ansvar för att tillgodose ett teams behov som kan ses anta en teamledarroll. Teamledarskap kan därmed uppstå från flera olika källor. Dessa källor visar att ledarskapet kan upptas av någon som ingår i teamet (internt) eller någon utanför teamet (externt). Ledarskapet kan även vara formellt eller informellt, vilket hänförs till om ledaren har formellt eller informellt ansvar för teamets prestationer. Teamledare brukar räknas till dimensionerna internt och formellt ledarskap, då de är formellt tilldelade en ledarroll över ett team som de tillhör. När ledarskapet istället delas mellan teammedlemmarna eller när vissa teammedlemmar uppträder som en informell ledare inträffar ett internt och informellt ledarskap (Morgeson et al., 2010).

Morgeson et al. (2010) har identifierat 15 viktiga teamledarskapsfunktioner som behöver fyllas under *transition phase* och *action phase* (se figur 2). Dessa anses nödvändiga för att möta teamets behov och bidra till effektivitet inom teamen. Under *transition phase* handlar det om att bygga upp strukturer och processer som kommer att möjliggöra framtida måluppfyllelser och effektivitet inom teamet. Under *action phase* handlar viktiga teamledarskapsfunktioner om de aktiviteter som påverkar den direkta måluppfyllelsen. Teamprocesser blir mer välfungerande desto bättre funktionerna tillgodoses, oavsett vem som tillgodoser dessa, vilket i sin tur leder till bättre teamprestationer och resultat. Kontexten har i sin tur en påverkan på hur effektiva eller användbara dessa ledarskapsfunktioner är inom ett team (Morgeson et al., 2010; Söderfjäll, 2017).

Övergångsfaser (<i>transition phase</i>):	Aktionsfaser (<i>action phase</i>):
Teamsammansättning	Följa upp och kontrollera team
Definiera uppgifter eller uppdrag	Handskas med gränssättning inom team
Fastställa förväntningar och mål	Utmana teamet
Strukturera och planera	Utföra team-uppgifter
Träna och utveckla teamet	Lösa problem
Arbeta med meningsskapande	Se till att rätt resurser finns att tillgå
Ge feedback	Uppmuntra självstyre inom teamet
	Stötta det sociala klimatet

Figur 2. Teamledarskapsfunktioner för att uppnå teameffektivitet (Morgeson et al., 2010 s.10).

2.1.3 Teamledarskapets funktion för att skapa ett team

En av de viktigaste ledarskapsfunktionerna är att sätta ihop ett team, eftersom teameffektivitet reflekteras av teamets medlemmar. Den ledare som anses mest lämpad att komponera ett team är antingen en intern formell ledare eller ett externt formellt ledarskap. Det externa ledarskapet kan anses vara bättre lämpat att komponera ett team eftersom de har en bättre överblick av organisationens kontext (Morgeson et al., 2010). En viktig grundförutsättning för att möjliggöra teameffektivitet är att ledaren skapar ett *real team* (riktigt team). Detta ger i sin tur ledaren större möjligheter att sätta en tydlig riktning för teamet arbete, skapa en

struktur som underlättar kollektivt arbete, samt skapa en stödjande organisatorisk kontext. Ett *real team* kännetecknas av: en tydlig avgränsning som skiljer medlemmar från icke-medlemmar och av teamets auktoritet gällande hantering av arbetsprocesser, en teamuppgift som kräver att gruppmedlemmar arbetar tillsammans och är kollektivt ansvariga för resultatet, samt en stabil medlemstillhörighet under en rimlig tidsperiod (Hackman 2002; Hackman & Wageman, 2005).

”At the very least, it means that teams have to be bounded. It may seem to be silly to say this, but if you’re going to lead a team you ought to know who’s on it” (Hackman, 2009 s. 3).

Morgeson et al. (2010) instämmer i att teamet bör vara relativt avgränsat men att det samtidigt bör finnas förhållandevis lösa gränser för att möjliggöra informationsutbyte med andra parter i kontexten de befinner sig i. Wageman et al. (2012) menar att det kan vara svårt att dra avgränsningar och definiera vilka som faktiskt ingår i ett team. Organisationer möter hela tiden nya slags sammansättningar av grupper och det sker förändringar både gällande gränser, stabilitet och beroendeförhållanden i dessa nya samarbeten. Ett exempel kan vara att personer arbetar inom flera team samtidigt, vilket kan medföra att det kan bli svårt att definiera vilka som ingår i ett team utan att det leder till meningsskiljaktigheter (Wageman et al., 2012). Flytande team kännetecknas av att de är flexibla och dynamiska i sin sammansättning. De existerar endast under ett specifikt projekt och medlemmar kan lämna teamet under projektets tidsperiod (Thomas et al., 2018).

Till skillnad från Hackman & Wagemans (2005) syn på vikten av ett stabilt medlemskap menar Higgins, Miles & Young (2012) att det snarare är behovet av stabila roller som är viktigt inom teamen, där det krävs en delad förståelse av vad arbetsrollerna innebär och vilka kompetenser som krävs för dessa. Organisationen utvecklas mer mot att team leder sig själva snarare än att individer leder team, vilket innebär att även teamledarskap tar nya former. Det är därmed av stor vikt att öppna upp ögonen för dessa nya slags samarbeten och se till den kontext som team befinner sig i (Wageman et al., 2012).

2.2 Betydelsen av delat ledarskap och empowerment för teameffektivitet

Team är inte alltid bättre än individer, utan det finns situationer där team rent utav kan generera större hinder än nytta. Team kan vara så starka och kontrollerande att individuella röster, bidrag och lärande går förlorat. Det kan då bli en utmaning för ledaren att finna en balans mellan individuell autonomi och kollektivt handlande. HR-funktioner tenderar att lägga stort fokus på det individuella beteendet när det rör utvecklingsinsatser inom ledarskap. Detta är dock en stor anledning till att team inte fungerar så effektivt, då team istället kräver coachning i grupprocesser (Hackman, 2009). Effektiva team kräver även att organisationen stödjer en deltagande kultur och en organisationsstruktur som stödjer att beslut kan tas på lägre nivåer (Hill, 2018).

För att lyckas med effektiva team i organisationer menar Taborda & Carlos (2000) att det krävs empowerment-strategier. Tanken med empowerment som ledarskapsstrategi är att anställda ska känna större meningsfullhet i sitt arbete genom att de kan vara med och påverka, få mer autonomi och ansvar, samt ha större deltagande i processer (Engström & Lundin, 2018). Empowerment kan ses som en av alla ledarskapsmodeller som handlar om ett delat ledarskap. Delat ledarskap har visat sig mer effektivt i mindre team och passande i organisationer som är uppbyggda av självstyrande team med självgående medarbetare (Forsyth, 2010). Ett delat ledarskap innebär ett delat inflytande bland teamets medlemmar, beroende på situation kan de olika teammedlemmarna antingen ta på sig en ledarroll när detta krävs eller låta andra leda. Detta slags ledarskap har blivit allt viktigare i organisationer för att snabbare kunna lösa komplexa problem. Det har visat sig generera större konsensus, tillit och sammanhållning samt färre konflikter (Hill, 2018). Man talar här om organisationer med många ledare och ledarskapet som kollektivt snarare än individuellt (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Det finns tre viktiga aspekter som organisationer behöver ta hänsyn till för att lyckas med empowerment i organisationer. Den första aspekten är att organisationen måste våga släppa kontrollen. Teamledaren bör ta sig an ett mer coachande snarare än ett kontrollerande förhållningssätt, vilket av vissa ledare kan upplevas som en utmaning. Den andra aspekten innebär tillit i både organisationen och inom teamet. Den tredje aspekten är arbetets utformning, där en befattningsbeskrivning bör vara uppdelad i två delar: vad som är ett måste

att ta sig an för att lyckas i sin arbetsroll och en del som är mer flexibel. Den flexibla delen bör baseras på kompetens och intressen som kan överlappas för att minimera en motarbetning av befattningsbeskrivningen. Genom dessa empowerment-strategier kan både potentialen, kreativiteten och innovationen öka hos medarbetarna i organisationen (Taborda & Carlos, 2000).

2.3 Sammanfattning av teori och tidigare forskning

Sammanfattningsvis har detta kapitel berört team och teamledarskap för att främja teameffektivitet enligt den funktionella ledarskapsteorin. Teamets prestationer kan delas in i två prestationscykler, *transition phase* och *action phase*. Inom faserna existerar 15 olika ledarskapsfunktioner som behöver fyllas för att tillgodose ett teams behov. Ledarskapsfunktionerna kan antas av olika källor, såsom exempelvis den formella teamledaren eller i ett delat ledarskap. En grundförutsättning för att skapa teameffektivitet är att teamledaren skapar ett *real team*, med en tydlig avgränsning, en team-uppgift samt en stabil medlemstillhörighet. Utmaningar med att definiera ett *real team* har också belysts då team hela tiden fortsätter att förändras i organisationer. Slutligen presenterades delat ledarskap och empowerment som en ledarskapsstrategi för att främja effektiva team och teamledarskap. Enligt litteraturen finns det tre viktiga aspekter som organisationer kan ta hänsyn till för att lyckas med empowerment: släppa kontrollen, tillit i organisationen och teamet, samt en genomtänkt befattningsbeskrivning.

3. Metod

I följande kapitel redogörs studiens metodval och praktiska tillvägagångssätt. Den kvalitativa fallstudien presenteras följt av datainsamling med kvalitativa intervjuer och kvalitativ innehållsanalys, samt olika tillvägagångssätt för att göra studien pålitlig.

3.1 Vetenskapsfilosofisk position

För denna uppsats valdes ett hermeneutiskt perspektiv som vetenskapsfilosofisk position. Hermeneutik avser läran om tolkning, vilket behandlar hur vi kan förstå och skapa mening genom att sätta kunskap i ett större sammanhang (Allwood & Erikson, 2017). Eftersom vi avsåg att finna mening genom tolkning av olika aktörers upplevelse av ett visst fenomen och var intresserade av deras subjektiva upplevelse av verkligheten, ansågs ett hermeneutiskt synsätt lämpligt för att besvara studiens syfte. I studien vill vi besvara syftet genom att tolka meningsbärande strukturer i informanternas intervjusvar, i form av utskrivna intervjuer (Allwood & Erikson, 2017). Vår främsta ambition var att skapa förståelse och bidra med exempel om hur teamledarskapet kan upplevas inom en specifik kontext.

3.2 Studiens design

Studien hade sin utgångspunkt i en kvalitativ forskningsmetod, i form av en kvalitativ fallstudie. En kvalitativ metod fördjupar förståelsen av ett fenomen, där fokus läggs på deltagarnas uppfattning och tolkningar görs av den sociala verkligheten (Bryman, 2011). Då vi inte i förväg visste vad vi skulle leta efter ville vi ha ett öppet förhållningssätt där utfallet styrs av respondenterna, vilket är grundläggande för kvalitativ forskning (Bryman, 2011). Eftersom vi ville ha en djupare förståelse av teamledarskap, där fokus ligger på aktörernas upplevelser, passade denna forskningsmetod för att uppnå studiens syfte.

Kvalitativa studier kan anta en deduktiv, induktiv eller abduktiv ansats. För denna studie valdes en abduktiv forskningsansats, vilket innebär att det finns drag från både en induktiv och deduktiv ansats. Abduktion är den metod som oftast tillämpas i fallstudier, då det sker en tolkning av övergripande mönster som på så sätt skapar förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2017). En abduktiv process sker då resultatet inte förväntas generera en teori, utan snarare prövas mot tillämpliga teorier (Allwood & Erikson, 2017). Vid insamlandet av empiri har vår studie inte utgått från någon teoretisk utgångspunkt och därmed antagit en induktiv ansats. Därefter antogs en deduktiv ansats för att skapa förståelse av det empiriska materialet.

En induktiv ansats innebär att man utgår från empirin i forskningen och att man inte på förhand tror sig veta resultatet medan en deduktiv ansats innebär att man utgår från teori (Allwood & Eriksson, 2017).

Studien genomfördes i samarbete med en fallorganisation som ville bidra till forskning om team och teamledarskap, där fallorganisationen önskade både positiv och negativ återkoppling. Studien har strukturerats och analyserats självständigt och vi har haft friheten att intervjua anställda i organisationen och analysera arbetet. Flyvbjerg (2006) menar att väl genomförda fallstudier är ett viktigt bidrag till den samhällsvetenskapliga metoden för att kunna exemplifiera olika discipliner eller fenomen. Utan dessa bidrag kan forskning ses som ineffektiv (Flyvbjerg, 2006).

Studien avsåg att bidra med förståelse om team och teamledarskap genom att exemplifiera fenomenet inom en organisation och jämföra det med tidigare teorier och forskning. Den kvalitativa metoden handlar om att resultatet ska generaliseras mot teori snarare än population, vilket skiljer sig mot den kvantitativa metoden (Bryman, 2011). Vidare var inte vår avsikt att studien skulle vara generaliserbar, utan som Flyvbjerg (2006) lyfter var förhoppningen att denna fallstudie skulle kunna bidra till att fördjupa kunskapen inom området. Utifrån ett hermeneutiskt synsätt kan man se meningsbärande strukturer i relation till en specifik kontext, vilket innebär att individernas upplevelse av teamledarskap som beskrivits i studien kan generaliseras till en liknande kontext med liknande förutsättningar (Allwood & Erikson, 2017).

3.3 Datainsamling

Kontakten med fallorganisationen skapades via ett HR-nätverk där vi fick i uppdrag att skriva en uppsats om teamledarskap, mot bakgrund om att ta reda på mer om teamledarrollen kopplat till fallorganisationens förutsättningar. En presentation av uppdraget och studiens författare lades ut på uppdragsgivarens intranät för att informera alla anställda att en intervjustudie skulle genomföras i organisationen. Med hjälp av kontaktpersonen på fallorganisationen gjordes sedan ett målinriktat urval, vilket är ett strategiskt urval som är relevant för att besvara studiens syfte (Bryman, 2011). Fallorganisationen gav oss kontaktuppgifter till det målinriktade urvalet utifrån våra kriterier. Dessa kriterier var olika positioner kopplade till fastighetsteamerna då vi ville undersöka olika aktörers upplevelse av teamledarskap.

Vår ambition var att intervjua mellan 8-10 personer, men vi efterfrågade ett större urval från organisationen då vi ville öka möjligheten för de anställda att vara anonyma inom företaget. Urvalet, som bestod av cirka 20 personer inom olika positioner, fick förfrågan om deltagande till intervju via mejl tillsammans med ett mer detaljerat informationsbrev (se bilaga 1 och 2). Alla personer som bekräftade att de ville medverka i studien fick sedan en inbjudan till intervju. Detta kan beskrivas som ett bekvämlighetsurval då vi valde att intervjua de respondenter som fanns tillgängliga (Bryman, 2011). Detta resulterade i att det slutgiltiga urvalet skildes från det målinriktade urvalet vi först avsåg att intervjua. En nackdel med bekvämlighetsurval är att det endast är ett slumpmässigt urval som baseras på forskarens tillgänglighet och därmed inte kan anses som ett representativt urvalsunderlag (Bryman, 2011). Vi ansåg dock att studien inte påverkades av detta, då vi efter genomförande av intervjuerna ansåg att det empiriska materialet var tillräckligt för att besvara studiens syfte och att vi därmed uppnått teoretisk mättnad (Bryman, 2011). Vi gjorde således ett aktivt val att inte kontakta ytterligare respondenter.

Insamling av data har skett genom semistrukturerade intervjuer. Den semistrukturerade intervjun utformades med en förutbestämd intervjuguide efter specifika teman, med frågor kopplade till varje tema som gav informanterna frihet att utforma sina svar på sitt eget vis. Intervjuformen är ett flexibelt tillvägagångssätt då den ger viss acceptans att avvika från intervjuguiden och tar olika riktningar då det ges utrymme för följdfrågor (Bryman, 2011). Intervjuguiden (se bilaga 3) berörde två huvudsakliga teman: team och teamledarrollen. Huvudfrågor relaterat till team och teamledarrollen har innefattat teamkonstellationer, interaktion inom teamen, behov, ledarskap och kontext. Intervjuguiden har anpassats beroende på intervjupersonens position i företaget, samt varierat i ordningsföljd där det fallit naturligt att ta andra riktningar. Följdfrågor har ställts till informanterna, vilka har varierat beroende på innehållet och utförligheten i svaren.

Under denna studie har nio intervjuer genomförts med två HR-ansvariga i en gemensam intervju, tre medarbetare inom teamen, två teamledare, två chefer till teamledare samt en medarbetare från en så kallad stödfunktion. Intervjuerna genomfördes digitalt via programmet Teams, då rådande omständigheter kring Covid-19 innebar att fysiska kontakter ville undvikas i största möjliga mån. Den första intervjun genomfördes med de två HR-personerna ihop med en mindre strukturerad och detaljerad intervjuguide. Mailkonversationer med HR-

generalisten rörande information om företaget och relevant information kring studiens syfte har utbytt under studiens gång. Intervjuerna tog ungefär 45 minuter vardera och spelades in för att sedan transkriberas. Transkriberingen gjordes framförallt för att underlätta analyseringen av studiens empiriska data. Minnen och tolkningar kan förbättras genom transkribering och kan hjälpa till vid vidare arbete med analysen (Bryman, 2011).

3.4 Analys av empiri

Intervjumaterialet bearbetades systematiskt och analyserades med kvalitativ innehållsanalys och en induktiv ansats. En kvalitativ innehållsanalys innebär, enligt Bryman (2011), att man studerar bakomliggande teman i det analyserade materialet. Alla intervjuer transkriberades och materialet bearbetades upprepade gånger för att skapa en överblick av informanternas svar. Varje intervju sammanfattades och meningsbärande enheter identifieras för att sedan koda. Meningar och ord med liknande innebörd togs ut för att jämföra likheter och skillnader i materialet som svarade an mot studiens syfte, för att se vilka tolkningar som var mest lämpliga. Detta innebär att vi använde falsifiering som metod, vilket är ett hermeneutiskt tillvägagångssätt att göra tolkningar genom att problematisera samband och lyfta fram olikheter snarare än likheter (Allwood & Erikson, 2017).

För att öka pålitligheten av tolkningarna genomfördes ytterligare en genomgång av innehållet, för att undvika exkludering av material. Intervjuerna skrevs ut på nytt, relevanta delar klipptes ut och sorterades i kategorier som beskrev teman i det empiriska materialet. Kategorierna delades in i: utmaningar i rollen som teamledare, ledaregenskaper och kompetenser som förespråkas i organisationen, förväntningar på teamledare/kommersiella förvaltaren, upplevelser om team, upplevelser av rollen teamledare samt organisationsfaktorer. För att bestämma tema utgick vi från intervjuguiden genom att systematiskt ta intervjufråga efter intervjufråga samt sökte i transkriberingarna som helhet, då informanterna ibland svarade på frågan i andra sammanhang. Sedan skapades en punktlista på de uppfattningar och upplevelser som framgick inom varje gruppering. Koderna, innehållet i de meningsbärande enheterna, intervjuguiden samt punktlistan, fungerade som en utgångspunkt till skapande av det underliggande temat med tillhörande huvud- och underkategorier. Huvudkategorierna delades in i teammedlemmarnas behov och teamledarens behov som sedan delades in i olika underkategorier (se figur 3).

TEMA	TEAMLEDARSKAP					
Huvudkategori	Teammedlemmarnas behov			Teamledarens behov		
Underkategori	Samverkan	Autonomi	Förståelse & tillit	Tydliga förväntningar	Tydliga gränser	Stöd

Figur 3. Kodning av tema i huvud- och underkategorier.

Det systematiska arbetssättet samt diskussion och analys mellan författarna genomsyrade analysarbetet, för att förtydliga vissa aspekter fördes diskussion med handledaren. De teman vi fick fram analyserades sedan med hjälp av teorier och teoretiska begrepp avseende teamets funktion, faser, teameffektivitet och empowerment. Detta medförde en mer deduktiv ansats (Bryman, 2011). Vi har därmed genomfört en systematiskt genomarbetad process och följt de steg som Bryman (2011) beskriver som grundläggande i en kvalitativ dataanalys.

3.5 Studiens referensram

Vid insamling av det teoretiska materialet har vi använt oss av forskningsartiklar som vi funnit genom sökfunktionen Supersök via Göteborgs universitetsbiblioteks databas samt Google Scholar. Vi har också använt oss av relevant studentlitteratur kopplat till team och teamledarskap. En vetenskaplig artikel har varit särskilt central i vår studie av författarna Morgeson, Scott DeRue & Karam (2010). I den här artikeln har författarna genom ett funktionalistiskt förhållningssätt, sammanställt tidigare forskning av ledarskapsprocesser inom team. Fortsättningsvis har de i sin studie gjort en sammanställning av ledarskapsfunktioner som krävs för att tillgodose teams behov. Denna artikel har varit central i vår studie då den på ett bra sätt kunnat användas som ett teoretiskt verktyg. Eftersom vi ansåg att det var en väl utformad studie, med många relevanta källor, anser vi inte att vår teoretiska referensram har påverkats negativt. Artikeln har hjälpt oss att avgränsa oss och hitta en lämplig riktning i arbetet. Vidare har vi funnit fler artiklar och böcker som har sökts fram med sökord såsom; team leadership, effective team leadership, effective teams, empowerment och team efficiency, som har hjälpt oss vidare i vår analys. Vi har funnit en

viss svårighet att hitta material med ett kritiskt förhållningssätt till exempelvis empowerment och delat ledarskap. Detta är något som kan ha påverkat studiens analys.

3.6 Etiska reflektioner

Denna studie förhåller sig till Vetenskapsrådets (2017) forskningsetiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011). Vid förfrågan om medverkan i studien blev studiens deltagare informerade om studiens syfte, tillvägagångssätt samt hur resultatet skulle presenteras. De blev informerade om de villkor som gällde för deras deltagande. Därtill informerades de om att deltagandet är helt frivilligt, att deltagarna självständigt får bestämma hur länge och på vilka villkor de ska delta, samt att de kan avbryta sin medverkan utan motivering. Informationskravet togs därmed till hänsyn. Samtyckeskravet beaktades genom muntligt samtycke av samtliga deltagare vid genomförandet av intervjun, gällande de villkoren för deras deltagande. Konfidentialitetskravet togs i beaktande genom att samtliga deltagare blev informerade om att deras namn och fallorganisationens namn kommer att anonymiseras och att information från intervjuerna kommer att behandlas med största konfidentialitet. Eftersom medarbetare i organisationen är med i studien finns det en svårighet i att säkerställa fullständig anonymitet internt i organisationen. Vi valde därför att försvåra identifiering av deltagarna genom att se till att citat inte kunde kopplas till en specifik person och att det fanns fler personer inom organisationen på respektive position. De inspelade intervjuerna med tillhörande utskrifter har endast behandlats av studiens författare och bevarats så att inte obehöriga kan få tillgång till dem. Deltagarna informerades om att insamlat intervjumaterial endast kommer att användas för det specifika forskningsändamålet. Efter att det insamlade materialet fyllt sin funktion till studiens syfte förstördes det, i enlighet med nyttjandekravet.

Vi har under hela uppsatsskrivandet reflekterat över de “dubbla lojaliteterna” som kan uppstå när man gör ett uppdrag för en organisation. Vi har därför hela tiden varit extra noggranna med att arbeta systematiskt och följa de krav och riktlinjer som finns för att inneha ett vetenskapligt förhållningssätt där forskningsproblemet är i fokus i vår studie.

4. Resultat

I följande kapitel redovisas sammanfattningar av intervju svaren från två teamledare/kommersiella förvaltare, tre teammedarbetare, två chefer till teamledare, en medarbetare från stödfunktionen samt två HR-verksamma. Cheferna har tidigare besuttit rollen som kommersiell förvaltare/teamledare. Resultatet presenteras utifrån temat Teamledarskap med två huvudkategorier kring behov inom temat: teammedarbetarnas behov och teamledarens behov, samt sex subkategorier: samverkan, autonomi, tillit och förståelse samt tydliga förväntningar, tydliga gränser och stöd (se figur 3, s. 14).

4.1 Teammedlemmarnas behov

4.1.1 Samverkan

Det tycks finnas en gemensam syn om att teamledarrollen har vuxit fram i samband med att organisationen växer. Det finns en uppfattning om att rollen har införts för att skapa mer mandat ut i organisationen, för att beslut ska kunna tas i den operativa verksamheten. I takt med organisationens snabba tillväxt har nya funktioner, professioner och konstellationer vuxit fram. Det framförs av informanterna att teamledarrollen har införts för att koordinera och involvera alla dessa funktioner, så att alla olika ansvarsområden får en gemensam styrning mot det gemensamma målet.

“Vi är så många olika professioner som jobbar i fastigheterna och nånstars behöver dom en styrning ... Annars är risken att alla springer och gör skitmånga grejer men leder inte mot det gemensamma målet ... teamledaren blir nånstars spindeln i nätet, det är den som är involverad i alla delar någon gång under processen ... “ (Teamledarchef 1)

Enligt befattningsbeskrivningen som kommersiell förvaltare är man teamledare för ett fastighetsteam. Teamledaren ska koordinera och leda fastighetsteamet med utgångspunkt i fastighetsplan samt löpande prioriteringar i förvaltningen, bidra till att upprätthålla och bygga goda relationer i teamet samt sammankalla till regelbundna teammöten. Enligt HR-funktionen förväntas teamledaren involvera rätt personer i teamet i rätt läge:

“Det är ju en väldigt viktig del att involvera rätt personer i teamet i rätt läge och sen ha någon slags struktur och strukturell förmåga att få ihop det här, att koordinera sitt team på ett vettigt sätt och ha regelbundna möten med sitt

team, lagstämningar, där man också gärna har en tanke och en agenda som man följer. Det är de basala förväntningarna, helt enkelt inte kör sitt eget race ... ” (HR 2)

Det finns inget förutbestämt sätt att ha teammöten på, utan alla team arbetar på olika sätt när det kommer till sammankallande och utförande av möten inom teamen. Vilka som medverkar under teammöten skiljer sig från situation till situation. Utöver “kärnteamet” kan även andra funktioner och professioner sammankallas beroende på vilka som skall ingå i det aktuella projektet.

“Sen så är det ju som så att teamet kan ju vara olika stort beroende på vad det är för fråga man är ställd inför om vi har teammöten så kanske vi är sex på det mötet för då har vi även projektledare med och kanske någon kommunikatör också ibland så jag upplever inte direkt att teamet är statiskt utan man har resurser att tillgå beroende på vad det är som behöver göras och vilken uppgift som behöver lösas ... ” (Teamledare 2)

Flera intervjupersoner lyfter att det faller naturligt att den kommersiella förvaltaren har en teamledarroll eftersom att den ansvarar för teamets helhet, även om alla teammedlemmar ansvarar för sin egen del. Teamledaren ansvarar för att allt fungerar i teamet, att alla funktioner är tillsatta och att alla kostnader är fastlagda. En teammedlem menar att de behöver någon som knyter ihop dem, som hjälper teamet att få en högre samverkan och uppnå en effektivitet som är högre än varje individ. Gemensamt för de tre teammedlemmarna är att de har en positiv bild av att det finns ett gott samarbete inom teamen, där alla hjälps åt och beslut tas gemensamt, trots att alla har olika ansvarsområden. Det anses nödvändigt att man har teamledaren som får alla professioner med olika ansvarsområden att agera som ett team för att uppnå högre effektivitet tillsammans.

4.1.2 Autonomi

Teamledarna förväntas ta hjälp av de experter som finns, vara inlyssnande till deras idéer men samtidigt ta en ledande roll i de slutgiltiga besluten. Samtidigt är både teamledare och teammedlemmar eniga om att det inte finns en specifik person som alltid tar ledningen, utan ledarskapet flyttas mellan personer beroende på situation. Det är ansvaret man har i sin arbetsroll som styr vem som tar ledarskapet. En teammedlem lyfter att alla inom teamet har

ledarroll, man är en ledarfigur inom sitt eget område där alla hjälps åt och alla ger varandra direktiv som ett team:

“ ... Vi går in på varandras områden hela tiden och styr och ställer och hjälper varandra. Den självklara ledarrollen på pappret säger ju att det är den kommersiella förvaltaren i och med att de har det yttersta ekonomiska ansvaret i teamet, men vi hjälps åt och har koll på budget allihopa, så det är ingen som egentligen leder ... ” (Teammedlem 3)

Det framförs av flera informanter att det är mycket eget ansvar i arbetet och att organisationen uppmuntrar till att ta många egna beslut. En informant betonar att nyckeln i teamledarskapet är att få alla olika funktioner att jobba mot ett gemensamt mål men att det samtidigt grundas i ett gemensamt ansvar, där alla funktioner är beroende av varandra. Även om teamledaren förväntas involvera rätt resurser i rätt tid så tror HR att det är viktigt med avgränsning, att det behövs för att teamledaren inte ska gå in i andras arbeten för mycket. Informanten menar att det är viktigt att teamledaren vet sin roll och vet var gränsen går. HR tillägger att det är viktigt att teamledarna kan delegera och lita på de andra medarbetarna i teamet. En teamledare instämmer i att man bör nyttja de resurser man har omkring sig för att nå bästa möjliga resultat och lyfter vikten av att vara medveten om sina egna begränsningar.

4.1.3 Tillit och förståelse

Det framförs att det är viktigt att det finns en tillit och förtroende till de olika funktionerna. Teamledaren bör lita på de olika kompetenserna, att de tar ansvar för sina ansvarsområden och frågar om hjälp när det behövs. En teamledare tror att några nyckelfaktorer till att det fungerar såpass bra i deras team är att det finns en samsyn, en tillit till varandra och att man använder de resurser som finns:

“Vi litar på varandra tror jag väldigt mycket fullt ut, att man gör sin uppgift och inte minst att man tar hjälp om man känner sig osäker Det är ju generellt sätt en framgångsfaktor upplever jag i ledarskap att man har den tilliten till varandra och prestigelösheten Det tror jag är en styrka över lag, om inte annat för sig själv att erkänna att man kan inte allting utan nyttjar de kompetenser och resurser som finns ... ” (Teamledare 2)

Flertalet av teammedlemmarna uttryckte att ödmjukhet, tydlighet och förståelse var viktiga egenskaper hos en teamledare. De menar att det är viktigt för teamledaren att ha en inblick i

teamet och en förståelse för andras arbetssituationer, deras roller och hur de mår. En teammedlem uttrycker viljan att samarbeta och villighet att sätta sig in i någon annans arbete som högt värderade egenskaper hos en teamledare.

” ... jag skulle också vilja säga en förståelse för den andres arbete Man är öppen och ödmjuk men tar ändå ansvar för att [arbetsuppgiften] blir gjord så att man inte bara lassar över jag tror det är väldigt viktigt att vara öppen, både som teamledare men också som teammedarbetare i frågan ... ”
(Teammedlem 2)

En informant instämmer i att man bör vara ödmjuk över att man inte vet allting och istället bör man ta tillvara på alla kompetenser, vidare poängteras att alla kompetenser och resurser finns till för att alla ska stötta och hjälpa varandra. Informanten upplever att det finns höga förväntningar på rollen som personen innehar och att detta kan bero på att det saknas en förståelse för vad rollen innebär. Informanten menar samtidigt att det behövs en ömsesidig förståelse från båda håll:

“De behöver en förståelse från min sida också. För att jag ska kunna bli ledd av en teamledare behöver jag ha intresse i att förstå vilka utmaningar man står inför De behöver min förståelse för deras roll och deras olika hyresgäster och projekt så vi inte har olika mål, utan att vi jobbar mer tillsammans ... ”
” (“Stödfunktion”)

Det breda helhetsansvaret beskrivs utgöra en utmaning för teamledarna. En problematik som verkar infinna sig är att huvudsakligt fokus ligger på rollen som kommersiell förvaltare, där ekonomiska resultat är i största fokus. En intervjuperson uttryckte att det verkar som att teamledarskap är något som de kommersiella förvaltarna ägnar sig åt om de har tid över och att “huvudfokus är budget”. Informanten menar att det finns ett “tunnelseende på ekonomi” och att ett stort fokus på budget medför att man vill ha kontroll över situationens gång och att det inte ges utrymme till misstag. I samband med stark kontroll över det ekonomiska resultatet kommer andra delar av teamledarrollen i skymundan, exempelvis att arbeta tillsammans, stötta varandra och ha en förståelse för hur andra arbetar.

“ ... Om bara tunnelseende på ekonomi och folk inte mår så bra, då kommer ekonomin gå dåligt också. Tror det krävs mer av ledning att släppa budget tyglarna och prioritera att vi ska jobba tillsammans mer som människor. Där är vi inte idag, vi jobbar åt varsitt håll istället för tillsammans och stötta varandra, hade önskat bättre syn på det sättet ... “ (“Stödfunktion”)

En teamledarchef påpekar att det kan bli svårt att veta när man ska agera kommersiell förvaltare och när man ska agera ledare för teamet. Teamledaren har en uttalad ledarroll men inte en formell chefsposition eller personalansvar, det upplevs därför svårt att finna en balans i rollen. Att våga släppa kontrollen, känna tillit till andra funktioner och våga leda genom andra ses som en utmaning i teamledarrollen:

“Och det är en utmaning för att det kanske är mer naturligt om du kommer i en formell chefsposition på något sätt. I det här läget är det dina närmsta kollegor som du ska leda Där är man ju lite på dubbla stolar då va? Det är ju också en utmaning, när är jag i vilken roll? ‘Här bidrar jag för att jag är expert på intäktssidan, här bidrar jag för att jag är teamledare’ ... ”
(Teamledarchef 1)

4.2 Teamledarens behov

4.2.1 Tydliga förväntningar

De flesta informanter är eniga om att teamledarrollen är uttalad men att det saknas tydliga förväntningar, ramar och riktlinjer om vad rollen innebär. Flera teamledare framhåller att det är svårt att veta i vilka situationer de har mandat: “ ... det är ju den stora utmaningen då, att veta när har jag ett veto, när kan jag bestämma? ... ” (Teamledare 2). En annan teamledare hävdar att det är teamledaren som har sista ordet trots att det tas gemensamma beslut, men att svårigheten ligger i att man ska leda utan att vara chef. Informanten är dock osäker på om detta har kommunicerats ut till teammedlemmarna och önskar att det kunde bli mer uttalat när teamledaren ska bestämma. Balansgången upplevs särskilt svår då det uppstår turbulens i teamet och medlemmarna inte är överens.

“Nånstans måste det finnas någon som bestämmer, om man inte är överens måste någon ha sista ordet liksom Då är det svårt som teamledare att ta tag i det eftersom man inte är en chef Så länge alla är glada och överens, men det är ju om man inte är det som det blir svårt, då är det teamledaren som faktiskt bestämmer ... ” (Teamledare 1)

En teammedlem lyfter att det kan vara ansträngande i rollen som teamledare att man har ett större ansvar, utöver sina vanliga arbetsuppgifter i att se till att teamets funktion är det bästa. I intervjuvären har det inte framkommit mycket information kring hur man praktiskt arbetar med att upprätthålla och bygga goda relationer i teamet. En teamledare lyfter att ansvaret med

att upprätthålla goda relationer i teamet bör tillägnas alla teammedlemmar, då det är ett stort ansvar att bara lägga på en teammedlem:

“Som står i våran beskrivning är att vi ska upprätthålla och se till att alla är glada och nöjda i teamet och det är lite svårt att lägga på en teammedlem. För det stod nämligen inte på dom andra. Och det tycker ju jag är allas ansvar i ett team, inte bara på teamledaren ... ” (Teamledare 1)

4.2.2 Tydliga gränser

I en intervju med HR-funktionen framkommer det att omorganiseringar har lett till flera förändringar och att teamkonstellationer har bytts ut en hel del. Majoriteten av informanterna talar om ”kärnteamet” och det ”utökade teamet”/”stödfunktionerna” och menar att teamet inte är statiskt, utan att det är olika stort beroende på vilken fråga man står inför. En teamledarchef menar att teamledarrollen är kopplad till fastighetsägandet, att det är de kommersiella förvaltarna som äger fastigheten och därmed ska leda teamet. Teamledarchefen poängterar dock att man är ”chef över sin fastighet men inte chef över de som jobbar i den”. En annan teamledare menar att man är teamledare för “kärnteamet”, medan en teamledarchef uttrycker att “teamledarskap innebär att man är ledare för ett team, man ska få alla olika funktioner mot ett gemensamt mål” (Teamledarchef 1). I dagsläget verkar det saknas en tydlig avgränsning och förståelse för vad det är teamledaren faktiskt är ledare över. En teamledarchef tror att det behövs en större förståelse i organisationen och tydligare förväntningar kring vilka som ingår i ett team för att man ska lyckas i teamledarrollen.

“Till och börja med, vad är fastighetsteam? Vad är det du är teamledare över? Liksom var går gränserna? Så vi får en tydlighet i det i organisationen, ‘såhär ser vi på ett fastighetsteam’ jag tror att ni får helt olika svar beroende vilka ni intervjuar” (Teamledarchef 1)

Teamledarchefen tror att det krävs att alla funktioner är involverade och tar ansvar för att förstå helheten, att det inte räcker med att vissa funktioner kommer in då och då, utan att man istället behöver se ett utökat team. En annan intervjuperson instämmer och anser att det är viktigt att man inte ser de andra teamen som ”stödfunktioner”, utan att alla borde samarbeta mer som ett team och att även stödfunktionerna borde sammankallas till teammöten. I en intervju med “Stödfunktionen” nämns att man inte riktigt känner sig inkluderad i fastighetsteamet, utan uttrycker att man känner sig som en konsult som är utbytbar.

4.2.3 Stöttning

Det framkommer av intervjuerna att det finns ett behov av utökat stöd till teamledarna. En teamledare berättade att de på eget initiativ har börjat ha sammankomster med de övriga teamledarna, i behov av ett utbyte med varandra. Ett par informanter menade också på att det skulle kunna underlätta om alla kommersiella förvaltare/teamledare har samma chef. HR-funktionen samt cheferna till teamledarna är eniga om att det behövs mer stöd, coachning och utbildning till de som har en teamledarroll. HR-funktionen lyfter att de inte har arbetat strukturerat med utveckling av teamledarrollen i organisationen, till skillnad från andra ledarpositioner som innehar personalansvar där de utvecklat en tydlig struktur för chefsutveckling.

En teamledarchef uttrycker att det behövs en gemensam syn på ledarskap och teamledarskapet i organisationen. Informanten menar att det är viktigt med tydliga förväntningar från cheferna och ledningen kring hur organisationen vill att man ska arbeta som ledare på företaget. Vidare lyfts att man bör prata mer om ledarskap samt se teamledarrollen mer som en profession. Intervjupersonen föreslår att detta kan göras genom ledarskapsutbildningar. En annan teamledarchef menar att ett sätt att öka förståelsen för varandras uppdrag kan vara att öka kunskapen kring fastighetsbolagets uppdrag och förstå förvaltningen. Informanten lyfter att det skulle vara till hjälp att ha en mer allmän fastighetsutbildning i organisationen, för att skapa en större förståelse för teamledarrollen samt för varandras uppdrag:

”Alla behöver ha förståelse för varandras uppdrag i helheten Det ska fungera åt bägge håll naturligtvis. Förståelse för uppdraget men också [Fastighetsbolagets] affär, hur vi tjänar våra pengar som gör att vi kan driva vidare detta bolaget. Då har vi kommit en bra bit påväg för att förstå teamledarrollen ... ” (Teamledarchef 2)

Sammanfattningsvis har resultatet lyft fram de upplevda behov som olika aktörer anser viktiga för att bedriva ett teamledarskap inom fallorganisationen. Enligt teammedlemmarna är samverkan, autonomi, tillit och förståelse särskilt utmärkande. Majoriteten av informanterna är eniga om att det behövs tydliga förväntningar, tydliga gränser och stöd för att lyckas med teamledarskapet i organisationen.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras studiens resultat med hjälp av teori om teameffektivitet, funktion och faser samt tidigare forskning om team. Kapitlet använder studiens frågeställningar för att strukturera presentationen av analysen.

5.1 Hur upplevs teamledarskapets funktion och faser inom fallorganisationen, i förhållande till teameffektivitet?

Teamets effektivitet kan sägas grunda sig i att olika behov behöver uppfyllas under två olika faser (Morgeson et al., 2010). Av resultatet framgår att viktiga behov för teamets medlemmar och teamledarskapet är samverkan, autonomi, tillit och förståelse samt tydliga förväntningar, tydliga gränser och stöd. Den funktionella ledarskapsteorin handlar om att flera olika källor kan anta ledarskapsfunktioner som behövs för att tillgodose teamets behov. Även interna, informella teammedlemmar kan anta en ledarroll i ett delat ledarskap (Morgeson et al., 2010), där ledarskapet ses som kollektivt snarare än individuellt (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta kan liknas med det som sker inom teamet, där det framkommer att ledarskapet flyttas beroende på vilken fråga man ställs inför. Enligt vår analys uppstår ledarskapet därmed från flera källor: dels ett formellt ledarskap där teamledaren har ett formellt ansvar för teamets prestationer, dels ett informellt ledarskap som bedrivs från andra medlemmar beroende på situation. Det delade inflytandet i vår fallstudie liknar det som beskrivits i tidigare studier (Morgeson et al., 2010) (Hill, 2018).

Enligt den funktionella synen på teamledarskap kan upplevelsen och förväntningarna på teamledarens formella roll främst kopplas till aktiviteter som påverkar den *direkta* måluppfyllelsen, som Morgeson et al. (2010) kallar *Action phase*. Det framkommer att det inom teamen finns behov av samverkan, autonomi, ömsesidig tillit och förståelse, eftersom alla funktioner i teamet besitter olika kompetenser som behövs för att nå det gemensamma målet. Det är den formella teamledarens uppgift att se till att rätt resurser finns att tillgå (Morgeson et al., 2010) genom att koordinera och involvera alla olika funktioner för att möjliggöra samverkan. Teamledarens uppgift är, enligt analys av studiens empiri, att: definiera uppgifter och uppdrag, fastställa förväntningar och mål, strukturera och planera, följa upp och kontrollera teamet, se till att rätt resurser finns att tillgå, utföra team-uppgifter och stötta det sociala klimatet (Morgeson et al., 2010). I resultatet framkommer exempel som

handlar om att följa upp teamets arbete, bland annat genom att sammankalla olika resurser till teammöten, där man diskuterar och löser problem för att nå det gemensamma målet. Här fördelas arbetsuppgifter kopplat till funktionernas ansvarsområden och därmed uppmuntras man till självstyre inom teamet. Teammöten finns också till för att främja teamkänsla, som kan liknas vid att behovet av att stötta det sociala klimatet uppfylls inom teamet, enligt den funktionella ledarskapsteorin (Morgeson et al., 2010). I detta sätt att arbeta finns en ambition att nå det som enligt teorin kallas för *collective team action*, genom att samverka och arbeta mellan de olika faserna inom teamet för att nå det gemensamma målet. För att uppnå teameffektivitet finns det ett behov av att alla teamledarskapsfunktioner uppfylls (Morgeson et al., 2010). Organisationen i studien uppmuntrar till eget ansvar och egna beslut, vilket vi tolkar som att behovet av uppmuntran till självstyre inom teamen uppfylls i *action phase* (Morgeson et al, 2010).

5.2 Vilka utmaningar och möjligheter beskrivs av olika aktörer för att bedriva ett effektivt teamledarskap inom fallorganisationen?

Teamen i fallorganisationen är av en mindre storlek, även om teamuppsättningen kan variera beroende på situation, vilket innebär att delat ledarskap anses effektivt, då det lämpar sig i mindre team med självgående medarbetare (Forsyth, 2010). Av resultatet framgår att beslut tas i samråd inom teamen, vilket är ett tecken på ett delat ledarskap. Empowerment, som kan jämföras vid delat ledarskap, kan ses som en möjlighet i den kontext teamen befinner sig, då det bland annat kan främja större konsensus, tillit och högre trivsel (Hill, 2018; Forsyth, 2010). Det framgår av intervjuerna att det finns ett behov autonomi, samverkan, tillit och förståelse, vilka är viktiga förutsättningar för att uppleva empowerment (Engström & Lundin, 2018).

Organisationen uppmuntrar till eget ansvar vilket Taborda & Carlos (2000) menar är viktiga faktorer för att främja empowerment, som i sin tur är en förutsättning för att lyckas med effektiva team. Det är dock en utmaning, både för organisationen och som teamledare, att släppa den ekonomiska kontrollen. Detta motsätter det Taborda & Carlos (2000) menar är viktigt för att främja empowerment, där ledaren ska arbeta med ett coachande förhållningssätt snarare än kontrollerande. Empowerment som ledarskapsstrategi kräver att det inte existerar alltför stark kontroll, att det finns en tillit i organisationen samt en genomarbetad

befattningsbeskrivning (Taborda & Carlos, 2009). Det framgår av resultatet att det finns ett delat ledarskap, men utmaningen ligger i att det finns en stark ekonomisk kontroll, ett behov av tillit och förståelse till samtliga funktioner samt en avsaknad av befattningsbeskrivning och förväntningar på teamledarrollen.

I rollen som kommersiell förvaltare finns höga krav på lönsamhet och att de ska uppnå vissa ekonomiska uppsatta mål i fastigheten. För mycket kontroll främjar inte empowerment (Taborda & Carlos, 2000). Teamledarna möter en utmaning likt det Kozlowski & Bell (2003) beskriver, att man ska främja utvecklingen av sitt team samtidigt som man måste utveckla sina egna färdigheter, som kan liknas med nödvändigheten att arbeta parallellt med rollen som kommersiell förvaltare. Det upplevs därför ibland som att rollerna står i konflikt med varandra. Det finns också möjligheter i de dubbla rollerna i och med att de har en övergripande bild över verksamheten och kan bidra med att fylla funktioner i *transition phase*, genom att de har en överblick och kan fastställa gemensamma mål och förväntningar (Morgeson et al., 2010). Därmed har de också möjlighet att leda och påverka teamet som en enhet tillsammans mot effektivitet (Söderfjäll, 2017).

Vidare framkommer det att det saknas en tydlig avgränsning av teamet och teamledarens auktoritet. Empirin och vår analys visar att det saknas tydliga förväntningar på vad teamledarrollen innebär och vilka situationer teamledaren har mandat att ta beslut. Trots att teamledarrollen är formell och därmed har ansvar för teamets prestationer (Morgeson et al., 2010), så finns det många som ser rollen som informell och att alla delar ansvaret för det slutgiltiga resultatet. Det verkar saknas tydliga gränser när teamledaren ska agera i vilken roll och Hackman (2002) menar att det är viktigt att det finns en tydlig avgränsning av teamets auktoritet för att teamet ska fungera effektivt. Det finns ett behov av att arbeta mer strukturerat med teamledarrollen inom organisationen. Det här är ett exempel på hur ett *external leadership* kan bidra med att tillgodose ett teams behov och ta sig an ledarskapsfunktioner (Morgeson et al., 2010). Förbättringsförslag som framgått genom intervjuerna är att klargöra rollen som den formella teamledaren genom att definiera vilket mandat teamledaren innehar i sin roll gällande beslut, hur man ska agera som teamledare när det inte fungerar samt tillgodose utbildning i ledarskap och teambuilding.

Det finns en gemensam syn av tydlighet kring teamets gemensamma mål, vilket kan peka mot att förväntningar och mål är fastställda för teamet. Det blir dock en utmaning när teamet är

dynamiskt och förändras i storlek beroende på projekt, då alla teammedlemmar inte alltid medverkar inom teamet, i teammöten och den dagliga interaktionen. Det finns olika åsikter om vilka som ingår i teamet, som teamledaren har formellt ansvar över. Detta kan då göra det svårt för organisationen att skapa rätt förutsättningar för teameffektivitet (Hackman & Wageman, 2005). Vissa teammedlemmar ingår i flera team och involveras i projekten beroende på vilken fråga teamet står inför, vilket enligt Thomas et al. (2018) innebär att teamet är flytande. De meningsskiljaktigheter som finns kring teamets definition kan vara en effekt av att det är svårt att dra en avgränsning av teamets medlemmar då teamet är flytande och olika stort beroende på projekt (Wageman et al., 2012; Morgeson et al., 2010; Thomas et al., 2018). Det finns ett behov av tydliga avgränsningar inom teamet, men de organisatoriska förutsättningarna i fallorganisationen möjliggör inte detta. Teamets effektivitet grundar sig i att flera olika funktioner, med olika kompetenser och ansvarsområden, behövs för att nå det gemensamma målet. Det måste anpassas till hur arbetet och projekten är uppbyggda inom organisationen. Med grund i de organisatoriska förutsättningarna kan därför stabila roller vara mest lämpade snarare än en stabil medlemstillhörighet, som beskrivits av tidigare studier (Wageman et al., 2012), men samtidigt krävs en tydlig avgränsning av dessa roller. Här kan det behövas organisatoriska insatser med att bygga upp strukturer och processer för att möjliggöra teameffektivitet, såsom att förtydliga gränssättning inom teamen, fastställa förväntningar och mål samt träna och utveckla teamen (Morgeson et al., 2010).

Det framkommer av vår analys av empirin, där teorierna är vårt verktyg, att det finns ett behov av stöttning och utbildningsinsatser för teamledarskapet. Av intervjuerna finns det tankar om att införa ledarskapsutbildningar för de formella teamledarna. Däremot ses inte individcentrerade insatser som en effektiv lösning för att främja teameffektivitet, Hackman (2009) menar snarare att det är viktigt att fokusera på att utveckla teamprocesser som alternativ till en individcentrerad insats. Ett annat förslag som framgår av resultatet är att man kan införa en fastighetsutbildning för att skapa en större förståelse för Fastighetsbolagets affär, varandras roller och uppdrag. En delad förståelse av arbetsrollernas innebörd och för varandras kompetenser är betydande för att skapa förutsättningar för teameffektivitet (Wageman et al., 2012). Det här är ett exempel på en ledarskapsfunktion i *transition phase*, som handlar om ledarskapsfunktioner som kommer att möjliggöra framtida måluppfyllelser och effektivitet inom teamet, såsom att träna och utveckla teamet samt arbeta med meningsskapande (Morgeson et al., 2010). Detta visar hur teamets behov kan tillgodoses av

en formellt extern (*external leadership*) ledarskapsfunktion, på organisatorisk nivå (Morgeson et al., 2010).

Viktiga ledarskapsfunktioner som behöver uppfyllas under teamets faser handlar både om teamsammansättning och gränssättning inom teamen (*action Phase*), men också att bygga upp strukturer och processer inom teamen som kommer möjliggöra framtida måluppfyllelser inom organisationen (*Transition Phase*) (Morgeson et al., 2010). Resultatet påvisar att det kan finnas ett behov av ett externt formellt ledarskap som tar ansvar för att definiera teamets gränser och förtydligar vilka arbetsroller som bör ingå i teamet, för att skapa effektiva prestationsprocesser i teamen. För att uppnå teameffektivitet finns det ett behov av att alla teamledarskapsfunktioner behöver fyllas.

6. Diskussion och slutsatser

I nedan avslutande avsnitt ges en bredare överblick av analysen i form av en diskussion med avslutande reflektioner och slutsatser. Avslutningsvis ges tankar kring praktiska implikationer, vår studies styrkor och svagheter samt förslag till vidare forskning.

6.1 Bidrag till forskningen

Vår analys visar att teamledarskapet inom fallorganisationen kan beskrivas som ett delat ledarskap. Detta har visat sig passa den organisatoriska kontexten, då teamen är uppbyggda i flera olika funktioner, som har ett ömsesidigt beroende för att nå goda resultat. Analysen visar att finns ett behov av tydligare avgränsningar inom teamet, av teamets auktoritet och vad det formella teamledarskapet ska innebära. Detta liknar det behov som team har avseende gränssättning och teamsammansättning (Hackman 2002; Hackman & Wageman, 2005; Morgeson et al., 2010). Vid studiens tidpunkt upplevdes inte teamet stabilt, då det beroende på vilken uppgift som skulle lösas fanns behov av att utöka teamet med andra medlemmar. Teamet var därför periodvis ett flytande team (Thomas et al., 2018), vilket gjorde gränssättningar betydligt svårare.

Vidare visar vår analys på att det kan uppstå konflikter i teamens olika faser, där självledarskapet kan stå i konflikt med gränssättning och att följa upp och kontrollera team. Det har framkommit att teammedlemmarna upplever empowerment, där de känner att de kan påverka och delta i beslut, vilket har visat sig vara både ett behov inom teamet och något som stöttas i organisationen. Samtidigt upplever de formella teamledarna ett behov av tydligare ramar och riktlinjer. Det finns ett behov av ett externt formellt ledarskap i organisationen för att fylla de ledarskapsfunktioner som teamet upplever att de behöver för att skapa teameffektivitet. Detta liknar det Morgeson et al. (2010) påvisar, att ledarskapsfunktionerna kan och bör uppfyllas från olika ledarskapskällor. Empowerment i kombination med ett teams och teamledares behov är något som inte har fått särskilt stor uppmärksamhet i den tidigare forskning som vi tagit del av. Hur hanterar man egentligen gränssättning i förhållande till empowerment?

En avgörande del i den här upplevelsen verkar vara att teamledarna besitter dubbla roller, där det ibland kan vara svårt att veta när man agerar i vilken roll. Eftersom rollen som

kommersiell förvaltare har det övergripande ansvaret för ekonomin, finns det en risk att när de ska agera som teamledare upplever att de tappar kontrollen, vid alltför hög grad av empowerment. Detta liknar den utmaning som Taborda & Carlos (2010) beskriver, att kunna släppa kontrollen både som ledare och i organisationen. I den dubbla rollen verkar det också finnas möjligheter att utföra de ledarskapsfunktioner som är relaterade till de faser som handlar om att kontrollera och övervaka teamet, så att de uppnår det gemensamma målet (Morgeson et al., 2010). Detta är ett intressant fenomen som påvisar en ytterligare komplexitet, att ha en ledarroll samtidigt som man besitter en annan ansvarsroll inom ett team.

Organisationen har utsett en formell ledare där teamledaren har ett visst ansvar i sin teamledarroll. Därmed upplevs det av somliga att de har beslutsrätt i vissa frågor. Resultatet visar dock på att det också verkar finnas ett delat ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta blir därmed problematiskt då ledaransvaret idag både ses som delat men samtidigt ansvarar teamledaren för det slutliga resultatet. Det finns olika förväntningar och syn på teamledarrollen och ledarskapet inom teamen. Att fastställa förväntningar är exempelvis en ledarskapsfunktion som behöver fyllas (Morgeson et al., 2010). Att vara ledare i en organisation där frihet under ansvar är centralt kan ge konsekvenser i arbetet som ledare. En formellt uttalad teamledarroll är därför en utmaning att implementera, i en organisation som är baserad på ett kollektivt och delat ansvar där frihet under ansvar är det centrala. I fallorganisationen finns det skilda åsikter om vem som ska ta ansvar för teamets prestationer, "apan hänger i luften". Vem ska ta vilka ledarskapsfunktioner på sina axlar för att skapa teameffektivitet? Genom att lyfta olika aktörers upplevelser av teamledarskap i en organisation exemplifierar denna studie komplexiteten i att bedriva ett teamledarskap. Ett teamledarskap i organisationer kan bedrivas från olika håll och därmed kan det vara svårt att tydliggöra en formell teamledares egentliga uppgift.

6.2 Bidrag till praktiken

Den här studien visar på att både forskning och arbetet med Human Resource Management (HRM) behöver fortsatt anpassas utefter de nya team-och ledarskapsprocesser som växer fram inom organisationer. Vår studie visar att det är av vikt att definiera hur man vill att ledarskapet bedrivs inom en organisation. Om det ska vara ett delat ledarskap kan det vara

lämpligt att teamen själva disponerar ansvaret över ledarskapet. Om det ska vara en formell roll så kan det vara lämpligt att teamledaren ansvarar för att fördela ansvaret av ledarskapsfunktioner inom teamet, med hjälp av ett externt ledarskap för att skapa teameffektivitet. För att teamen ska fungera effektivt krävs det att teamets behov blir tillgodosedda och att samtliga ledarskapsfunktioner uppfylls. Om man som organisation fortsatt vill främja empowerment kan det vara av vikt att involvera samtliga parter och ha ett deltagande förhållningssätt i hur teamledarskap ska genomföras. Som utvisat är det också en risk med alltför stor empowerment och alltför stort delat ledarskap i en organisation. Tydliga gränssättningar, gällande i vilka delar empowerment kan utföras i respektive arbetsroll, kan göra det tydligare för samtliga parter. Detta skulle kunna tydliggöras genom befattningsbeskrivningar som utgör både ett "måste" för varje enskild roll och en mer flexibel del.

6.3 Studiens begränsningar och förslag till vidare forskning

Det finns bred och intressant forskning inom team och teamledarskap, vilket också har varit en utmaning där vi i den här studien har behövt avgränsa oss. Det som har varit styrkan i vår studie är att vi har undersökt olika aktörers upplevelser inom en organisation, som gett en förståelse för hur teamledarskap kan upplevas och genomföras i praktiken. Vi har arbetat utefter en teori som verkar passa den kontext som fallorganisationen befinner sig i och har kunnat ge en överskådlig blick i hur det kan se ut i en teambaserad organisation. Avgränsningen i vår studie har gjort att vi inte har kunnat beskriva och analysera varje ledarskapsfunktion mer ingående. Detta val av oss som författare kan ha påverkat vår tolkning av resultatet. I studien har vi belyst ett fenomen där en teamledare besitter dubbla roller samt hur ett teamledarskap kan fördelas inom ett team och inom en organisation. Vi har vidare fått en inblick över hur kontext och struktur kan påverka upplevelser av teamledarskap. Genom att belysa både möjligheter och utmaningar med teamledarskap i en specifik kontext, har vi bidragit till forskningen om teamledarskap.

För fortsatta studier skulle det vara intressant att jämföra fenomenet "dubbla roller" inom olika verksamheter ur ett funktionellt ledarperspektiv, för att synliggöra fenomenet ytterligare. Det skulle också vara intressant att välja ut några få teamledarskapsfunktioner och studera dessa mer ingående i en fallorganisation för att få en djupare bild. Vi upplevde att vår induktiva ansats medförde att en del empiriskt material saknades som vidare har väckt vårt

intresse, exempelvis kring belöningsystem och feedback relaterat till teamarbete, arbetet med att stötta det sociala klimatet och HR-funktionens roll i att främja teamprocesser. Det skulle därför vara intressant med en studie som antar en mer deduktiv ansats. Då denna studie har haft ett kvalitativt tillvägagångssätt, skulle det vara intressant med en kvantitativ studie som undersöker likheter och skillnader i hur andra fastighetsbolag arbetar. Hur vanligt är teamkonstellationer inom Fastighetsbranschen? Vidare hade det varit intressant att jämföra upplevelsen av teamledarskap i andra teambaserade organisationer.

6.4 Slutsats

Studien visar att teamledarens och teammedlemmarnas behov skiljer sig från varandra och står i motsättning till varandra. Teammedlemmarna är i behov av att empowerment främjas medan teamledarna är i behov av tydlig gränssättning. Organisationen uppmuntrar till empowerment och delat ledarskap, vilket är en god förutsättning för att fylla viktiga ledarskapsfunktioner genom olika källor av teamledarskap. Det slutgiltiga ansvaret ligger dock på teamledaren i deras dubbla roll, samtidigt som alla vill och behöver vara delaktiga i teamledarskapet.

Vår analys visar att det finns en utmaning i att fokusera på individuella ledare, i organisationer där empowerment och delat ledarskap genomsyrar det dagliga arbetet. För mycket fokus på individuella teamledare kan hindra empowerment, då det försvårar en deltagande kultur. Den här studien bidrar till en ökad förståelse över hur teamledarskap kan upplevas i en teambaserad organisation och påvisar vikten av att definiera hur man vill att teamledarskapet ska bedrivas. Att klargöra roller, ansvar och förväntningar gällande teamledarskapets funktioner kan både främja empowerment och skapa ett effektivt teamledarskap, där ett teams behov tillgodoses från olika ledarskapskällor. Den nya typen av teamledarskap förutsätter nya ledarskapsstrategier i organisationer. Fokus bör förflyttas från det individuella ledarskapet till att utvecklingsinsatser genomförs på gruppnivå, för att skapa förutsättningar för ett effektivt teamledarskap.

7. Referenslista

Allen, N., & Hecht, T. (2004). The 'romance of Teams': Towards an Understanding of Its Psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77.4, 439-461.

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ Metod*. (3:e uppl). Lund: Studentlitteratur.

Allwood, C-M., & Eriksson, M. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori: För psykologi och andra beteendevetenskaper*. (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.

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

Engström, A., & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på kommunikation*. (1:a uppl). Stockholm: Liber.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-study Research. *Qualitative Inquiry*. 12.2, 219-245. doi:10.1177/1077800405284363

Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics* (5:e uppl). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. (1:a uppl). Boston, MA: Harvard Business School.

Hackman, J.R., & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, volume 26, 37–74. doi:10.1016/S0191-3085(04)26002-6

Hackman, J.R. (2009). Why teams don't work: Interview by Diane Coudu. *Harvard Business review*. May;87(5):98-105

Hill, K. S-E. (2018). Team Leadership. I P. Guy-Northhouse (red)., *Leadership: Theory and Practice*. (8:e uppl. 371-399). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. I W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Red.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*: Vol.12: 333-375. London: Wiley.

Lind, J-I., & Skärvad, P-H. (2004). *Nya team i organisationernas värld*. (2:a uppl). Malmö:Liber.

Morgeson, F. P., D. Scott Derue, & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management* 36.1: 5-39. doi: 10.1177/0149206309347376

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (1:a uppl.) Stockholm: Liber.

Söderfjäll, S. (2017). *To team or not to team*. (2:1 uppl.) Type and tell.

Taborda, C. (2000). Leadership, Teamwork, and Empowerment: Future Management Trends. *Cost Engineering* 42.10: 41-44.

Thomas, C. H., Roberts, F., Novicevic, M. M., Ammeter, A. P., & Loncar, D. (2018). Familiarity and Fluid Team Performance: Leadership and HRM Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 163-196.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet. Hämtad från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). "The changing ecology of teams: New directions for teams research." *Journal of Organizational Behavior*. 33:3, 301-315. doi:10.1002/job.1775

8. Bilagor

Bilaga 1. Informationsbrev

Göteborg 14/4/2020

Vad innebär en teamledarroll?

Vi är två studenter som läser på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet. Denna intervjustudie ingår som en central del i vårt examensarbete där vårt syfte är att beskriva och kartlägga teamledarrollen. Genom intervjuer hoppas vi fånga olika erfarenheter och förhållningssätt samt beskriva hur teamledarrollen upplevs för olika parter inom organisationen. Vi kommer att träffa 8-12 personer på företaget. Önskvärt är att vi får träffa teamledare, teammedarbetare, chefer till teamledare samt HR. Samtliga intervjuer kommer att genomföras på XXX. Vi undrar om Du kan tänka Dig att genom en intervju bidra med Dina erfarenheter och upplevelser av teamledarrollen på XXX.

Vad är nyttan med undersökningen?

Studien ska ge ny kunskap och inblick i hur en teamledarroll kan upplevas, vilka förväntningar som finns på rollen och vad den innebär i praktiken. Sådan kunskap kan vara av nytta för såväl team och för organisationer. Undersökningen kommer att presenteras i form av en kandidatuppsats vid Göteborgs universitet. Alla deltagare kommer att ges möjlighet att ta del av studiens slutresultat samt en muntlig presentation av studien som kommer att hållas på XXX.

Hur går intervjun till?

Intervjun beräknas ta max en timma och kan genomföras digitalt. Ditt deltagande i undersökningen är helt frivillig och Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering. Om Du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in. Du behöver inte svara på alla frågor och intervjusvaren kommer endast användas i forskningsstudien. Din arbetsgivare kommer inte att få tillgång till dem. Utskrifter av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras och om Du citeras i en artikel kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen. Om Du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras. Ljudfiler och utskrifter kommer att hanteras på ett säkert sätt och säkerställas att obehöriga inte får tillgång till dem. Personuppgiftsansvarig är Göteborgs universitet. Vill du ha mer information är Du självklart välkommen att kontakta oss.

Ett varmt tack på förhand!

Maja Lidholm, personalvetarstudent vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU
Klara Hultqvist, personalvetarstudent vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU
Rebecka Arman, handledare, universitetslektor vid företagsekonomiska institutionen, GU

Bilaga 2. Presentation mailutskick (med bifogat informationsbrev)

Hej,

Som du säkert redan vet är vi två personalvetarstudenter som nu har påbörjat vårt examensarbete.

Vi kommer att genomföra en intervjustudie på XXX där vår undersökning grundar sig i en nyfikenhet kring teamledarskap och teamledarrollen. Dina upplevelser och erfarenheter är centrala i undersökningen och vi hoppas Du kan tänka Dig att genom en intervju bidra med Dina erfarenheter och upplevelser av teamledarrollen på XXX.

Intervjun tar 45-60 minuter och kan genomföras vid en tidpunkt som passar dig, antingen i ett fysiskt möte eller digitalt via telefon/videomöte. Intervjuerna förväntas hållas under april månad och vi behöver genomföra intervjun senast den XX-XX-XX. Bifogat finner du ett informationsbrev samt mer information kring förfrågan om medverkan till vår intervjustudie.

Om du kan tänka dig att ställa upp på en intervju, vänligen återkom till oss med en tid som fungerar för Dig. Om du önskar ta del av intervjufrågorna innan intervjun går detta självklart att ordna.

Vi ser fram emot att höra från Dig.

Ha en fortsatt härlig dag!

Vänliga hälsningar,

Maja Lidholm och Klara Hultqvist

Bilaga 3. Intervjuguide

Presentation

Presentation av intervjuare och studiens syfte. Fråga om det är okej att spela in intervjun. Informera om anonymitet och fråga om muntligt samtycke.

Bakgrundsinformation

Berätta lite om dig själv och vad du gör på företaget.

Team

Kan du berätta om ditt team?

Kan du beskriva hur interaktionen ser ut inom ditt team och med andra delar i organisationen?

Hur skulle du beskriva ledarskapet inom teamet/teamen?

Teamledarrollen

Vad innebär teamledarskap för dig?

Kan du beskriva vad det innebär att vara teamledare som kommersiell förvaltare på företaget?

Varför tror du att företaget har infört team och teamledarrollen?

Kan du berätta vad andra enheter och roller behöver av dig som teamledare för att det ska fungera så bra som möjligt?

Kan du berätta vad du behöver i teamledarrollen från andra enheter och roller för att det ska fungera så bra som möjligt?

Avslutande frågor

Om du fick ändra på något, vad skulle du ändra på då?

Har du något du skulle vilja tillägga om det vi har pratat om idag?

Om vi har ytterligare frågor eller funderingar, kan vi då kontakta dig via mejl?