



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för management HT 2009

Effektivitet i team: omsorgsgrupper jämförda med andra svenska arbetsgrupper från en större population

Kandidatuppsats

PS 1301

Psykologisk forskningsmetodik 15hp

Författare: Elisabeth Bernhardsson och

Anne-Sofie Mattsson

Handledare Per Eisele

Examinator: Rickard Liljefors

EFFEKTIVITET I TEAM: OMSORGSGRUPPER JÄMFÖRDA MED ANDRA SVENSKA ARBETSGRUPPER FRÅN EN STÖRRE POPULATION

Elisabeth Bernhardsson och Anne-Sofie Mattsson

The aim of the study was to look at the differences in groups in Karlskrona Kommun in comparison to a larger population of work-groups in Sweden. The instrument used was the Team Diagnostic Survey developed by Ruth Wageman, J. Richard Hackman and Erin Lehman (2005) in order to diagnose the strengths and weaknesses in work-groups, as well as explore the group's behaviours and effectiveness. The results show that there was a significant difference between the Karlskrona Kommun groups and the larger population of Swedish groups in the following areas: stable, clarity, challenge, diversity, whole task, resources and availability.

Keywords: efficiency, team, care attendants, TDS

Forskning om team är ett omfattande område inom arbetspsykologin och åsikterna om vad som är viktigt för att ett team ska fungera, och vilka de viktigaste komponenterna inom detta forskningsområde är, finns det många åsikter om, bland såväl chefer och ledare som akademiker och forskare (Salas, Sims & Burke, 2005). Ett team eller en arbetsgrupp är en grupp människor som har olika kompetenser men arbetar mot ett gemensamt mål (Larsen, 2003; Hackman, 2002). Gruppen har ett uppdrag från, och ansvar mot, organisationen och gruppens medlemmar vet vilka som är med i teamet, gränsen är tydlig mot icke medlemmar. Med tiden utvecklas en gruppidentitet och medlemmarna kommer att stötta varandra, såväl på det yrkesmässiga som på det privata planet (Larsen, 2003). Mycket forskning bedrivs inom området och en forskargrupp bestående av Ruth Wageman, J. Richard Hackman och Erin Lehman skapade 2005 Team Diagnostic Survey (TDS), en enkät där gruppeffektivitet utvärderas med utgångspunkt från följande punkter: om gruppen är ett verkligt arbetsteam och inte bara ett team till namnet, om den har ett tydligt uppdrag, om den har en struktur som möjliggör teamarbete, om den har en stödjande organisation och om den har möjligheter till stöd och hjälp utifrån när de behöver (Hackman, 2002). Andra jämförande instrument är Team Climate Inventory och Team Development Survey. Neil Anderson och Michael A West utvecklade 1996 Team Climate Inventory i vilken faktorerna säkerhet, stöd för förändring, vision samt uppgiftsinriktning utvärderas eftersom dessa anses påverka klimatet och därmed arbetsresultatet i grupper. Team Development Survey utvecklades 1997 av Michael T. Brannick, Eduardo Salas och Carolyn Prince. I Team Development Survey är huvudsyftet att ta reda på hur grupperna upplever sin arbetssituation och sedan tillhandahålla teamet den informationen, så att de själva får reda på vilka styrkor och svagheter deras grupp har. Det är således meningen att enkäten ska hjälpa gruppen att hitta sätt att förbättras.

Team Diagnostic Survey

Instrumentet, Team Diagnostic Survey (TDS), är utvecklat av Wageman, Hackman & Lehman, (2005) för att diagnostisera styrkor och svagheter i arbetsgrupper, samt för att undersöka gruppernas beteende och prestationer. Den möjliggör en utvärdering av så väl medlemmarnas arbetsprocesser och deras känslomässiga reaktioner gentemot arbetsgruppen som en utvärdering av teamets uppbyggnad, omgivning och ledarskap. Författarna ser teamen

som relativt självständiga grupper som förändras och utvecklas tillsammans med organisationen till förhoppningsvis effektiva grupper. De visar på fem villkor som kan öka sannolikheten att teamen når framgång och TDS möjliggör en granskning av dessa (Wageman et al., 2005).

Hackman anser att det finns tre kriterier som bör uppfyllas för att arbetsgrupper ska vara effektiva. Dessa är (1) att ta hand om sina kunder på ett bra sätt och (2) samtidigt hela tiden utvecklas till effektivare enheter, samt (3) att den effektiva gruppen ger möjligheter för individerna att själva utvecklas och känna tillfredsställelse. Effektivitet är inte helt enkelt att definiera eller mäta. Det är omgivningen, kunden eller patienten, som utvärderar gruppens effektivitet. Det innebär att många olika individer med olika erfarenheter av arbetsgruppen och med olika krav på den ska uppfatta gruppen som just effektiv. En bra arbetsgrupp vet enligt författaren att det inte är omgivningen det är fel på när den anser att gruppen misslyckats utan den försöker istället leva upp till omgivningens förväntningar eller överträffa dem. I en effektiv grupp möter eller överträffar gruppens arbete det kunderna förväntar sig. I en sådan arbetsgrupp utvecklas medlemmarna tillsammans och bygger gemensamt upp ett engagemang, de lär sig att ta tillvara på varandras starka sidor och att samarbeta så uppgiften blir utförd så effektivt och bra som möjligt. De stödjer varandra och korrigerar varandras fel, samt ser till att de har möjligheter att utvärdera sitt arbete för att lära sig inför framtiden. Att arbeta i väl fungerande grupper ger medlemmen trygghet, möjlighet att bygga personliga relationer samt goda möjligheter att lära sig nya tekniker och kunskaper. Vikten av dessa faktorer varierar beroende på under vilka omständigheter gruppen skall verka (Hackman, 2002).

Hackman har koncentrerat sin forskning om grupp effektivitet kring följande fem punkter: 1) om gruppen är ett verkligt arbetsteam och inte bara ett team till namnet, 2) om de har ett tydligt uppdrag, 3) om de har en struktur som möjliggör teamarbete, 4) om de har en stödjande organisation och 5) om de har möjligheter till stöd och hjälp utifrån när de behöver (Hackman, 2002; Wageman et al., 2005).

Verklig grupp.

I en verklig grupp finns tydliga gränser som skiljer medlemmar från icke-medlemmar, medlemmarna är beroende av varandra för att nå målet. Dessutom har ett verkligt team en varaktighet som ger medlemmarna möjlighet att lära sig att arbeta tillsammans (Wageman et al., 2005).

För att gruppen ska kunna göra ett fullgott arbete är det viktigt att teamet vet vilka som är medlemmar och vilka som bara tillfälligt medverkar i arbetet. I grupper som bara är grupper till namnet är det vanligt att man utför samma arbete lokalmässigt nära varandra men att individerna kan fullgöra sitt arbete utan att det påverkas av de andras arbete. I ett verkligt team arbetar medlemmarna tillsammans för att uppnå resultat. Stabila grupper utför ett bättre arbete än de där medlemmarna kommer och går. Medlemmarna lär känna varandra, vet hur de arbetar tillsammans och behöver inte slösa tid med att lära sig samarbeta. De känner varandras styrkor och svagheter och kan utnyttja detta effektivt. Det finns ingen speciell metod som kan få en grupp att arbeta så här mer än möjligen att träna medlemmarna i grupp istället för att höja deras individuella kompetenser. Författaren anser att individerna presterar sämre om de ingår i flera team samtidigt eller i oklara grupper. Varierar behovet av gruppmedlemmar mycket under teamets livslängd, till exempel månadsvis, kan man ha en kärntrupp som alltid finns med och som sköter inringandet av personal när det behövs. Då väljer kärntruppen själva ut individer som de arbetar bra tillsammans med. Det är viktigt både med tydliga gränser men också med flexibilitet om nya tillfälliga medlemmar behövs (Hackman, 2002).

Det finns olika sätt att utföra beslutsprocesser beroende på vilken konstruktion gruppen har. I chefs-ledda grupper får medlemmarna utföra och möjligen planera arbetsuppgiften, medan chefen övervakar och styr arbetsprocessen, beslutar om hur gruppen ska se ut och hur riktningen för teamet ska ligga. I "self-managing" grupper har medlemmarna ansvar både för att utföra och planera arbetsuppgiften samt övervaka och styra arbetsprocessen, medan resten sköts av gruppens ledare. I "self-designing" grupper sätter ledaren riktningen medan medlemmarna gör resten. Självstyrande grupper sköter alla dessa fyra uppgifter själva (Hackman, 2002).

Tydligt uppdrag.

Uppdraget bör vara utmanande, tydligt och upplevas betydelsefullt, vilket leder till att teamets medlemmar fullt ut utnyttjar sina yrkesmässiga kunskaper och talanger. Bäst är att organisationen ger gruppen målet med gruppens existens men tillåter gruppen att själv välja arbetssätt för att nå målet (Wageman, et al., 2005).

En effektiv arbetsgrupp behöver ett tydligt uppdrag satt av någon med auktoriteten att besluta det. Ett tydligt uppdrag stimulerar, riktar uppmärksamheten och det sysselsätter medlemmarnas talanger. Den anställde behöver inte privat ha en positiv åsikt om uppdraget för att utföra sina arbetsuppgifter tillfredsställande, men uppdraget måste vara tydligt. Om uppdraget är otydligt för gruppen är det viktigt att ledningen riktar teamets uppmärksamhet på uppgiften eftersom det annars kommer att ta mycket arbetstid från teamet att själva försöka få fram sitt uppdrag. Tydligt uppdrag innebär att uppdraget är utmanande, tydligt och betydelsefullt. Det innebär att det blir stimulerande, riktande och engagerande. Fördelarna med detta är att motivationen höjs, teamets mål blir tydligt och teamets alla resurser används så effektivt som möjligt. Arbetsgrupper fungerar bäst när målet är tydligt för alla i gruppen medan sättet att nå målet inte är alltför precist utarbetat. Ledaren måste, när målet är klart, se till att gruppen har en struktur som möjliggör teamwork, en stödjande organisation och tillgång till utomstående expertis när behovet finns. Ett bra ledarskap ställer stora krav på ledaren då denne behöver kunskaper, mognad och uthållighet för att lyckas. Att skapa förutsättningar och tydligt visa på målet utan att själv gå in och styra i de olika arbetsuppgifterna är svårt. Både ett alltför tydligt och ett alltför otydligt mål kan skapa problem. Det alltför tydliga ger ett minskat engagemang från teamets sida medan det alltför otydligt skapar extra arbete för gruppen. Ofta är de mål som satts kompromisser som många snabbt lämnar. Det som behövs är både tydlighet med det dominerande målet och tydlighet med vad som ska utföras men det måste samtidigt finnas ett utrymme för medlemmarna i gruppen att själva skapa sin egen tolkning av det dominerande målet. Riktningen måste alltså vara både tydlig och ofullständig. Ledaren i gruppen måste också själv inse att han eller hon både är ledare och följeslagare och att det i arbetsuppgiften ingår att samtidigt ta hand om arbetsgrupp och chefer. För att en grupp ska känna maximal motivation så skall målet vara nåbart men samtidigt inte så lågt satt att det är lätt att nå eftersom det då blir ointressant (Hackman, 2002).

Struktur som uppmuntrar till samarbete.

Teamets uppgifter bör vara i fas med teamets syfte, detta innebär att gruppens medlemmar tillåts se en helhetsbild av arbetsuppgiften. Medlemmarna ska även ha självständighet att bedöma hur arbetet ska utföras samt regelbundet mottaga information om huruvida gruppen nått sitt mål. Storleken på teamet bör vara så liten som möjligt, givet att uppgiften kan utföras. Tidigt när gruppen skapas måste tydliga regler på hur medlemmarna ska uppföra sig finnas (Wageman et al., 2005).

Struktur behövs för att arbetet i grupper ska fungera. Den behöver en grundstruktur att utgå ifrån men också möjligheter att själva arbeta fram sitt eget sätt att fungera som grupp. Inre

arbetsmotivation för individer skapas då individen upplever meningsfullhet, ansvar och kunskap om resultatet. Samma faktorer skapar arbetsmotivation hos gruppen. Ett team bör tillåtas att själva övervaka och sköta sin egen arbetsprocess (Hackman, 2002).

De uppföranderegler som får team att fungera är två. Den första innebär att teamen ska vara öppna mot, och ta in information från, och anpassa sig efter, omgivningen. Den andra att bara ett fåtal regler som tydligt avtalar vad medlemmen får eller inte får göra ska finnas, dessa ska röra hur teamet handskas med de möjligheter och begränsningar de har som team och de ska visa på de gränser som finns för teamets arbetsuppgifter. För övrigt kan grupper skapa sina egna regler som de tycker passar (Hackman, 2002).

När man skapar ett team ska man tänka på att medlemmarna ska ha de kunskaper arbetet kräver, teamet ska ha lämplig storlek samt lära individerna att arbeta i grupp. Storleksmässigt ska teamet ha färre medlemmar än uppgiften egentligen kräver. En annan tumregel är att små arbetsgrupper vanligen fungerar effektivare än stora. Grupperna bör varken vara för homogena eller för heterogena, vanligen tenderar grupperna att bli alltför homogena. Människor söker sig till grupper de upplever sig likna, ledare tar ut människor som liknar sig själv och gemensamma normer skapas som gör medlemmarna än mer lika. Det är även så att de mest olika i gruppen sannolikt slutar först. Alla individer passar inte att arbeta i grupper (Hackman, 2002).

Stödjande organisation.

Organisationen måste stödja arbetsgrupper, eventuella belöningar ska gå till teamen, inte individer inom gruppen. Då teamen så önskar måste det finnas möjlighet till vidareutbildning, och grupperna måste få de materiella förutsättningarna de behöver för att utföra arbetet (Wageman et al., 2005).

För att en arbetsgrupp ska kunna fungera krävs ett ledarskap som lyckas identifiera vilka specifika system som är viktigast för att gruppen ska utföra sitt arbete så effektivt som möjligt. Det finns tre olika möjliga system som kan vara lämpliga att tillämpa som ledare. Det första är belöningssystemet som, när det fungerar som det ska, bidrar till ett effektivt arbete med medarbetare som känner sig uppskattade. Den andra metoden för att lyckas med sitt ledarskap är informationssystemet. Den innebär att medarbetarna ska ha tillgång till all information som rör deras arbete, till exempel en tydlig riktning för arbetet, normer för hur målen ska nås samt resultatredovisning. Det tredje sättet att leda sin grupp är genom utbildningsmetoden. Det är meningen att medarbetarna genom att ständigt hållas uppdaterade vad gäller kunskap ska kunna arbeta så effektivt som möjligt (Hackman, 2002).

Handledning.

Handledning måste finnas tillgänglig för att hjälpa teamen att prestera till sin fulla potential (Wageman et al., 2005). Coachande ledarskap innebär att ledaren för gruppen stöttar, utvecklar och styr sina medarbetare i rätt riktning. För att processen ska vara så framgångsrik som möjligt bör den coachande chefen påverka medarbetarna genom att bistå med vad som kan kallas hjälp till självhjälp, det vill säga att få medarbetarna att inse hur de kan hjälpa sig själva till framgång. Detta förhållningssätt från en chefs sida innebär rent praktiskt att hon eller han kommer med frågor, alternativ och feedback under processens gång. Den gode ledaren ska först och främst skapa en bra grupp som är stabil över tid, ge gruppen ett tydligt mål, se till så strukturen stödjer gruppens arbete, se till så organisationen stödjer gruppen och förser dem med nödvändiga resurser samt se till så gruppen får bästa hjälp vid behov. Vilka övriga egenskaper ledaren har behöver inte påverka ledarens förmåga att skapa en effektiv grupp (Hackman, 2002).

Andra studier

Det bedrivs mycket forskning kring teamwork. Salas, Sims och Burke gjorde (2005) en undersökning där all den forskning som publicerats på psychINFO och andra akademiska sökmotorer granskades och de variabler identifierades kring vilka det bedrivits mest forskning. Variablerna visade sig vara ledarskap, gemensam övervakning av arbetet, stöd, anpassningsbarhet och intresse för teamarbete och forskarna föreslår att dessa skall ses som kärnkomponenter som stärker arbetslags effektivitet. De fem variablerna benämns som "Big Five" inom teamforskning och dessa forskares slutsats är att alla delarna av "Big Five" behövs för att ett team ska vara effektivt men de kan vara av olika stor betydelse beroende på teamets arbetsuppgifter och utvecklingsfas. Delarna behöver samordnande mekanismer som delade mentala modeller, kommunikation teammedlemmarna emellan och att teamets medlemmar litar på varandra (Salas et al., 2005). Salas et al. fann 2005 på sökmotorn Google 1 160 000 träffar och 1 168 träffar på PsychINFO på sökordet teamwork. Motsvarande sökord idag ger cirka 1 550 000 träffar på Google (toggle, 2010) och 5 991 på PsychINFO (Illumia, 2010), vilket tyder på att forskningsområdet har vuxit ytterligare.

När grupper ska utvärderas bör detta inte göras på individnivå utan på gruppnivå och kännedom bör även finnas om den betydelse den omgivande organisationen har på gruppens arbete (Larsen, 2003; Hackman, 2002). Olika åsikter finns om huruvida en eller flera enkätundersökningar behöver göras. En enkätundersökning gjord vid ett tillfälle kan ge en tillfredsställande utvärdering av gruppen anser Hackman (2002), medan Salas et al. (2005) anser att flera undersökningar under många olika tillfällen och betingelser bör göras för att mer pålitligt kunna utvärdera hur ett team arbetar. Man bör också ta hänsyn till i vilket utvecklingsstadium teamet är. I ett inledande skede kan det antas att ledarskapet och huruvida medlemmarna känner intresse för att arbeta i teamet är viktigt. Allt eftersom teamet utvecklas kommer faktorerna gemensam övervakning av arbetet, stöd, anpassningsbarhet att öka i betydelse (Salas et al., 2005).

Sätten att se på teamarbete har under åren varierat, på 1970-talet fanns semi-autonoma grupper medan det under 1990-talet uppstod de så kallade self-managing teams som nu är det ideal som gäller (Van Hootehem, Benders, Delarue & Procter, 2005).

När gruppen skapas måste medlemmarna ha de kompetenser som krävs för att gruppen ska kunna arbeta effektivt, dock räcker det inte med teknisk kompetens, även social kompetens är viktig för att teamet ska uppnå effektivitet. Antalet medlemmar beror naturligtvis på vilket uppdrag gruppen har men det bästa medlemstalet för att få en väl fungerande grupp är vanligtvis fyra till fem personer. För stora statuskillnader inom gruppen bör undvikas (Larsen, 2003). Ett väl utvecklat samarbete är en viktig faktor i ett väl fungerande team. I ett nystartat team kan konflikter uppstå eftersom medlemmarna inte delar med sig av kunskaper. När teamet utvecklas lär sig däremot teammedlemmarna vilka unika kunskaper de har och på vilket sätt deras kunskaper överlappar de andra gruppmedlemmarnas (Heinemann & Zeiss, 2002).

Effektiva team övervakar själva gemensamt sitt arbete för att kunna förbättra det och kunna ha backup planer om det behövs. För att göra detta måste medlemmarna kunna lita på varandra men även ha en gemensam mental modell om vad som gäller på arbetsplatsen. Medlemmarna i ett team måste känna att de vid behov har stöd inom gruppen till exempel om en medlem inte hinner med sina arbetsuppgifter eller om något går fel. Finns inte detta stöd påverkas direkt effektiviteten i teamet eftersom arbetsuppgifter då inte blir gjord. (Salas et al., 2005). Ett bra team stödjer och hjälper medlemmarna både då det behövs på arbetsplatsen men även privat. De tar då delar av den behövande medlemmens arbetsuppgifter för att hjälpa

denne. (Harmon et al., 2002). Teamen måste kunna anpassa sig till det som händer på arbetsplatsen och medlemmarna måste kunna anpassa sig efter varandra för att kunna arbeta effektivt. Även här är det viktigt att kunna lita på varandra samt ha en gemensam mental modell. Avgörande för teamets effektivitet är om dess medlemmar är intresserade av att arbeta i team, om de inte är det kommer de inte att i samma utsträckning som annars delta i teamets gemensamma övervakning av arbetet och inte hjälpa till om något går fel (Salas et al., 2005).

Organisationens struktur påverkar teamets möjlighet att fungera väl. I en stödjande miljö uppskattas och stöds teamen på alla nivåer i organisationen och här skapas effektiva team. I en annan miljö där teamen inte förstås utan upplever att de behöver slåss för resurser samt att bara individer, inte teamen belönas, blir teammedlemmarna ofta demoraliserade eller utbrända. Strukturen inom teamet påverkar också resultatet. Teamet kan inte fungera bra om dess uppdrag inte är tydligt, om medlemmarnas roller och ansvarsområden inte är väl definierade och förstådda av teamets medlemmar, och om kulturen, det vill säga normer, värderingar, regler och tillvägagångssätt inte är väl utvecklade. I det nyskapade teamet prövar medlemmarna i tur och ordning de olika uppgifterna och rollerna i teamet men med tiden tar de den roll som passar deras intresseområde och kunskap. Teamet får med tiden regler och normer, de vet vad de kan förvänta sig av andra och de vet hur arbetet ska göras. Om ledaren befinner sig utanför gruppen kommer hans uppgift att förändras mot ett mentorskap (Heinemann & Zeiss, 2002).

Organisationen utser ofta en formell teamledare som ska vara en länk mellan organisationen och de anställda samt se till att de uppnår sina mål och utför sina uppgifter. Ledaren skall försvara teamet gentemot organisationen samt ge teamets medlemmar information från den högre ledningen. En bra gruppleadare skall vara villig att dela sin makt med teamets medlemmar och uppmuntra ledaregenskaper hos andra i teamet för att öka kollegialiteten och ömsesidigheten och få fram all kunskap teamet har (Brallier & Tsukuda, 2002).

Viktigt för att få teamen effektiva är att organisationen erbjuder utbildning, övning och samråd. Ju högre sammanlagd kompetens, desto bättre fungerar teamen och deras arbete (Heinemann & Zeiss, 2002). Ett bra kommunikationssystem olika team emellan samt med högre chefsnivåer gör det möjligt att dels veta vem som kontrollerar rapporter om teamets utveckling men också att få feedback och anvisningar. Om teamets medlemmar ska känna sig tillfredsställda med arbetet måste de förstå det belönings- och uppskattningssystem som finns samt uppfatta det som rättvist (Brallier & Tsukuda, 2002). Gladstein fann (1984) att det som starkast påverkade grupperns effektivitet var belöningar i form av betalning eller erkännande. Hon fann också att en grupp som själv säger sig ha allt det som den upplever nödvändigt för ett bra resultat inte behöver vara effektiv. Gruppmedlemmar kan beskriva att de har ett gott samarbete och bra kunskaper men när gruppens resultat utvärderas visar det inte på ett gott arbetsresultat. Det kan istället vara andra yttre faktorer som påverkar gruppens effektivitet, eller fördomar om vad som skapar effektivitet.

Teammedlemmarna måste även känna att omgivningens klimat ger stöd för förändringar för att arbetsresultatet ska bli bra (Anderson & West, 1996). Kontext är den psykosociala atmosfär, miljö, eller klimat som organisationen eller teamet har. Stödjande ledare i organisationen kan påverka kontexten positivt genom att de är flexibla och öppna för förändring, minimerar överskottstid och ser till att det finns tillräckligt med tid för teamutveckling. En realistisk förväntan av arbetsbelastningen leder till högre produktivitet. En för hög arbetsbelastning leder till konflikter om vad som skall prioriteras samt besvikelse över att inte uppnå målen (Harmon, Brallier & Brown, 2002).). Även Champion och Medsker

(1993) anser att kontext tillsammans med jobbdesign, ömsesidigt beroende, utformning, och process är faktorer som påverkar teamets effektivitet. Organisatoriska oroligheter kan leda till att klimatet i gruppen blir destruktivt och i extrema fall skapa mobbning, enligt en kvalitativ studie av Baillien, Neyens, De Witte och De Cuyper (2009). Enligt samma studie påverkas medarbetarna i en arbetsgrupp i stor omfattning av organisationen och det är sannolikt att individerna anammar samma arbetskultur och vanor som organisationen innehar.

Arbetsgivaren skall visa förtroende för teamen och låta dem känna att de och deras idéer är uppskattade. Den anställde har också en skyldighet att leva upp till detta förtroende, och i en sådan miljö tenderar gruppmedlemmarna att bli motiverade och lägga kraft och tid att nå teamets mål. När omvärlden upplever ett team som väl fungerande underlättar det samarbetet med andra team. När medlemmarna i ett team däremot upplever att omvärlden ser negativt på dem kan de skydda sig genom att minimera kontakterna med yttvärlden vilket kan ge upphov till att teamet fattar dåliga beslut. Den upplevelse den anställde har av organisationen påverkar hur engagerad och motiverad medlemmen är (Harmon et al., 2002).

Det är mera sannolikt att ett team där man är hängiven målet både personligt och professionellt blir framgångsrikt. Ändå kan det ibland krävas att teammedlemmen underordnar sig teamet för det skall bli framgångsrikt men det innebär inte att medlemmen skall ge upp sin identitet och sina mål på lång sikt. När en känsla av sammanhållning uppstår får gruppen en identitet, de blir ett team och grupperingar och individer inom teamet blir inte längre så märkbara. De arbetar bättre och effektivare, men risken att enskilda gruppmedlemmar blir osynliga kan öka (Harmon et al., 2002). Även Anderson och West (1996) anser att klimatet och därmed arbetsresultatet i en arbetsgrupp påverkas av hur engagerat teamet är att nå målet samt vikten av att ha ett gott klimat i gruppen för att medlemmarna ska våga föreslå förändringar och förbättringar. Diane Vinorkur-Kaplan (1995) visar i en undersökning på vårdgrupper inom psykiatriska vårdavdelningar på vikten av tydlighet med gruppens mål då även hon i sin undersökning ser ett tydligt samband mellan grupper med ett tydligt mål och högre effektivitet. Grupperna med tydligt mål är i större utsträckning närvarande vid gruppmöten och detta gör att de får en bättre sammanhållning och ett bättre samarbete. Det är de högre cheferna som tydligt ska visa på teamets uppdrag, mål och riktning, förändringar ska meddelas tydligt. De anställda anstränger sig mer när de ser hur de själva bidrar till att organisationens mål nås. Högre chefer ska tydliggöra vilka krav på kunskaper och uppträdande som ska råda på arbetsplatsen och de ska också ge den anställde utbildningsmöjligheter att uppnå kraven. Om det uppifrån i organisationen finns en tydlig åsikt om att teamarbete är bra och viktigt är det lättare för den anställde att ta till sig detta arbetssätt (Brallier & Tsukuda, 2002). Kommunikation inom teamet är oerhört viktig för att teamet skall nå framgång, men även tillräcklig informationsöverföring angående arbetet mot respektive patient måste förekomma. Medlemmarna måste lära sig att ta och ge feedback, vilket underlättas om feedbacken riktas mot teamet och hur detta skall förbättras istället för mot individen. När teammedlemmarna samarbetar delar de också ledarskapet i gruppen. Hur bra detta går i grupper med en av organisationen utsedd gruppletare beror helt på ledarens inställning. En alltför säker och auktoritär ledare skapar ett negativt samarbetsklimat i teamet medan en ledare som visar att den är villig att dela ledarskapet får medlemmarna att ta ett större eget ansvar. När teamet skall fatta ett beslut bör alla få säga sin åsikt och beslutet tas i samförstånd med samtliga. Då blir alla delaktiga även de som inte fick sin vilja igenom (Nichols, DeFriesse & Malone, 2002).

Ledare skapar effektiva arbetslag genom att skapa passande delade mentala förebilder för teamet och sedan underhålla den. Ledaren ska även se till att teamet har målet klart för sig, visa på begränsningar samt påvisa för medlemmarna vilka roller de har. Ledaren ska även

veta vilka resurser teamet har. Denne ska likaså övervaka den inre och yttre miljön för att förenkla teamets anpassning vid förändringar. Slutligen ska ledaren visa på de normer och det uppförande och det yrkesmässiga prestationer medlemmarna förväntas ha samt skapa ett klimat där medlemmarna känner sig bekväma. Ledare får effektiva team genom att få medlemmarna att samarbeta och känna att de har fördelar av det samt genom att kombinera personalen på bästa sätt (Salas et al., 2005).

Vårdpersonal upplever utbildning som positivt men för arbetsgruppen kan det betyda att rollerna blir otydligare. Alice Coffey (2004) fann vid en undersökning av lågutbildad eller utbildad personal inom äldreomsorgen på Irland att personalen tidigare känt sig underskattad och att utbildningen gav dem nya möjligheter. Personalen upplevde den som ett erkännande av sitt arbete med vårdtagarna och även som ett sätt för dem att göra en karriär. Utbildningen kan dock skapa oklarheter i rollfördelningen mellan sköterskor och övrig personal. Sköterskorna känner sig hotade och är rädda för att ersättas av utbildad vårdpersonal.

TDS-enkäten i studien vänder sig framför allt till grupper som till störst del består av kvinnor. Kvinnor utför enligt Bartley, Blanton och Gilliard (2005) två tredjedelar av hushållsarbetet medan män utför en tredjedel av arbetet i hem där båda parterna arbetar utanför hemmet.

Karlskrona kommun har 5 600 anställda varav cirka 80 % är kvinnor och 20 % är män. 80 % av verksamheten består av skola, vård och omsorg (Personaldata, 2009). Karlskrona kommun gör vart tredje år en kvalitetsbarometer i vilken brukare och deras anhöriga får redovisa hur de upplever kvalitén i hemtjänsten och på de särskilda boenden kommunen driver. Den senaste mätningen gjordes 2008 och cirka 1 800 enkäter delades ut och cirka 1 080 besvarades antingen av vårdtagaren eller av en familjemedlem (Kvalitetsbarometern 2008., 2009). I undersökningen beräknas ett totalt kvalitetsindex och för de båda boende som deltog i TDS undersökningen låg index över medelvärdet för kommunens boenden (Särskilt boende, 2009). Karlskrona kommun har en form av belöningsystem för äldreomsorgen, varje år delas ett kvalitetspris ut till en grupp inom äldreomsorgen där gruppen arbetat för att öka trivseln, få fram ett positivt arbetsklimat och höja arbetskvalitén (BLT, 2008). Första pris är 10 000 kronor som ska gå till personalen, andra pris är 3 000 kronor och tredje är 2 000 kronor. År 2009 gavs de till Träffpunkterna, äldreförvaltningens biståndshandläggare samt resursteamet Rödeby/Nättraby (Sydöstran, 2009). Ingen motsvarande information går att finna på kommunens hemsidor angående barnomsorgen.

Problemställning

Studiens syfte är att ta reda på hur sex grupper inom Karlskrona kommun fungerar med fokus på effektivitet, inbördes motivation samt tillfredsställelse med arbete i grupper. På gruppnivå ska vi undersöka var de grupper som studeras befinner sig i jämförelse med ett större antal arbetsgrupper från en tidigare studie (Eisele, Proffit, Wageman & Hackman, working paper). En jämförelse mellan barn- och äldreomsorgsgrupperna kommer att göras. Frågeställningen är huruvida grupper i Karlskrona kommun skiljer sig från en svensk population av arbetsgrupper från olika typer av arbetsplatser.

Metod

En kvantitativ studie genomfördes för att undersöka effektiviteten bland medlemmar i grupper som arbetar tillsammans med samma arbetsuppgifter. Deltagarna i studien bestod av anställda i fem grupper inom äldreomsorgen i Karlskrona kommun samt en grupp i barnomsorgen. Grupperna varierade i storlek mellan fyra och elva personer, totalt deltog elva personer, nio stycken (82 %) var kvinnor och två (18 %) var män. Bortfallet var 73.6 %. Arbetsgrupperna i

undersökningen är self-managing teams, det innebär att de ansvarar för att utföra arbetsuppgifterna men även för att övervaka och styra sitt eget arbete. De anställer inte ny personal och de sätter inte heller själva det övergripande målet för sitt arbete. (Hackman, 2002). Inom äldreomsorgen är enhetschefer gruppleddare. Dessa kan fungera som ledare åt flera grupper samtidigt. Skolgrupperna uppger att man delar på ledarskapet inom teamet.

Procedur

Stickprovet i studien bestod av sex personalgrupper inom Karlskrona kommun. En grupp från barnomsorgen och fem grupper från kommunens äldreomsorg valde att delta. En pappersenkät med försättsblad (bilaga 1) delades ut till dem som så ville. Deltagarna fick även möjlighet att besvara frågorna på Internet, och det valde två personer att göra. Vi sände länk samt försättsblad till skolledarna för vidare utskick till skolpersonalen. Pappersenkäterna samlades in och alla svaren lades in i SPSS, för att sedan bearbetas statistiskt. Gruppleddarna inom äldreomsorgen valde att bara låta fast anställd personal samt långtidsvikarier delta i studien. Ingen information om hur stor andel av medlemmarna i respektive grupper detta rörde gavs, därför kan en okänd del av grupperna bestå av timvikarier som följaktligen inte gavs tillfälle att delta i studien. Inför undersökningen gjordes en mindre undersökning där tre anställda inom äldreomsorgen i Karlskrona ombads svara på frågorna i enkäten för att se om enkäten var applicerbar på arbetsgrupperna, undersökningen visade på ett positivt resultat. Äldre- samt barn- och ungdomsförvaltningen i Karlskrona kommun kontaktades och positiv respons gavs av förvaltningscheferna, även rektorer och enhetschefer var positiva. Fyra äldreboenden med 16 grupper skulle från början delta. Ganska omgående hoppade ett boende av. Cirka 85 enkäter i pappersform delades ut till de övriga boendenas personal, av dessa lämnades nio helt eller delvis ifyllda enkäter in. Fem rektorer i barn och ungdomsförvaltningen mailade enkäten till arbetsgrupper inom barnomsorgen, en grupp valde att delta, två personer svarade på enkäten.

Material

Enkäten som användes i studien var Team Diagnostic Survey (TDS), utvecklad av Ruth Wageman, J. Richard Hackman och Erin Lehman. Den svenska versionen är översatt av Per Eisele, fil. Dr. i psykologi vid Blekinge Tekniska Högskola.

Enkätens uppbyggnad

Författarna ville ha en enkät det inte tog mer än femton till tjugo minuter att besvara, detta medför en begränsning av de frågor som ställs. Enkäten är indelad i tio sektioner. Sektion ett innehåller allmänna beskrivningar av gruppen. Sektionerna två till sju utvärderar de för enkäten speciella områdena för att utvärdera gruppeffektiviteten. Sektionerna åtta och nio mäter de tre effektivitetskrav författarna anser vara viktiga, det vill säga att ta hand om kunden, utvecklingen i gruppen samt den personliga arbetstillfredsställelsen. Sektion tio frågar efter individernas biografiska fakta. Svartalternativen i sektion två till nio är graderade enligt en femgradig skala där ettan innebär "stämmer inte alls" och femman "stämmer väldigt bra". Resultaten bör analyseras på gruppnivå utom då man mäter motivation och arbetstillfredsställelse, här är det möjligt att mäta på individnivå. Författarna rekommenderar inte att utvärderingar görs om mindre än 50 % av medlemmarna i en grupp lämnat in enkäten (Wageman et al., 2005).

Enkäten visar om teamen har tydliga gränser mot resten av organisationen, om teamet är varaktigt och om medlemmarna samarbetar nära med varandra eller inte. Tydligheten i gruppens mål mäts och resultatet visar om det upplevs tydligt, utmanande och betydelsefullt. Enkäten mäter också om gruppen fått tydliga mål av organisationen och om de själva kan välja arbetssätt för att nå dessa. Enkäten mäter om storleken på gruppen är den optimala samt om sammansättningen av den är riktig och de kunskaper som behövs för att nå målet är

representerade. TDS mäter även om medlemmarna upplever att de tillåts se en helhetsbild av arbetsuppgiften och har självständigheten att bedöma hur arbetet ska utföras, om de får information om huruvida gruppen nått sitt mål eller inte samt hur gruppens normer ser ut. Den visar även om gruppen upplever att de får erkännande för sitt arbete eller inte, om det är lätt att få informationer från andra i organisationen, om utbildningar ges samt om de materiella resurserna anses tillräckliga. Enkäten mäter hur medlemmarna upplever att de får stöd av gruppens ledare både med arbetsuppgifter och med grupprelationsarbetet. Den utvärderar även i vilken utsträckning gruppens medlemmar hjälper varandra, vilken möda de själva lägger på sina arbetsuppgifter och om de anser att gruppen som helhet använder sin fulla kapacitet. Den mäter även hur medlemmarna interagerar med varandra och om de är nöjda med relationerna i teamet. Även teamets inre arbetsmotivation samt tillfredsställelse med utvecklingsmöjligheterna kan mätas. Till sist kan man utläsa vilken typ av team som individen tillhör (Wageman et al., 2005).

Resultat

Totalt svarade 26.4 % av de tillfrågade på enkäten. Av dessa valde två att inte svara på frågorna om ledarskap. Skolgruppen uppgav att de inte hade någon gruppledare. På grund av detta bortfall beslöts att den senare delen av undersökningen som rör just ledarskapet inte skulle utvärderas. Enkäten ger möjlighet att analysera inbördes motivation och tillfredsställelse med arbetet i grupper men på grund av att så få personer deltog gjordes inte heller dessa utvärderingar.

Resultatet av undersökningen visade att det fanns signifikant skillnad mellan kommungrupperna och den övriga populationen av grupper på följande områden: stable, clarity, challenge, diversity, whole task, resources och availability (Tabell 1). Tabellen visar medelvärden, standardavvikelse, inter-item korelationer (IIC) samt Cronbach's Alpha-värden för individ och team för både omsorgsgrupperna och jämförelsegrupperna, även F-värden och signifikans redovisas (Borg & Westerlund, 2006). Inter item korrelationer ger en bild av hur påståenden inom varje delfaktor är relaterade till varandra.

Stable: kommungrupperna upplever att det finns en högre grad av stabilitet i gruppen jämfört med övriga grupper. Det är inte ofta ändringar av medlemmar i teamen.

Clarity: kommungrupperna upplever att de i större utsträckning vet vad teamet har skapats för att uppnå, jämfört med övriga grupper.

Challenge: kommungrupperna upplever att målet som mer utmanande jämfört med de andra grupperna.

Diversity: kommungrupperna upplever att de har en bättre sammansättning av gruppmedlemmar än de övriga grupperna. Resultatet visar dock att kommungrupperna inte är helt nöjda med sammansättningen.

Whole task: kommungrupperna upplever att de har ett mer meningsfullt arbete än jämförelsegrupperna. De ser i större utsträckning helheten i sitt arbete.

Resources: kommungrupperna upplever att de har mer materiella resurser till sitt förfogande än jämförelsegrupperna.

Tabell 1. Deskriptiv statistik för de fem villkor som kan öka sannolikheten för att teamen blir effektiva.

	antal items	Komm un M	Komm un SD	Komm un IIC	Komm un Alpha indivi dual	Komm un Alpha team	Jämför M	Jämför SD	Jämför IIC	Jämför Alpha individu al	jämför Alpha team	ANOVA F	Sig.
Real team	8	4.34	.43				3.50	.46					
Bounded	3	4.44	.62	.34	.26	.62	3.65	.56	.15	.39	.24	1.57	.218
Interdepend ent	3	4.59	.23	-.32	.27	-2.18	3.44	.54	.34	.58	.60	.22	.639
Stable	2	3.79	.87	.44	-.31	.61	3.37	.64	.45	.60	.62	7.98	.007
Compelling direction	6	3.67	.41				3.35	.49					
Clarity	2	4.04	.60	-.36	-.04	-.68	3.26	.58	.43	.40	.59	8.67	.005
Challenge	2	3.42	.80	.21	-1.25	.34	3.22	.65	.71	.66	.82	7.51	.009
Consequenti ality	2	3.54	.84	-.42	-.64	-1.23	3.56	.58	.28	.49	.44	.67	.417
Enabling structure	20												
<i>Team composition size</i>	9	3.57	.64				3.31	.51					
diversity	3	3.79	.80	-.02	-.78	.51	3.65	.67	.17	.35	.48	2.74	.105
skills	3	3.35	.66	-.12	.07	-.53	3.23	.58	.50	.62	.74	9.62	.003
<i>Task design</i>	8	4.06	.46				3.39	.52					
Whole task	3	4.18	.63	.59	.00	.70	3.61	.54	.30	.51	.55	13.74	.001
Autonomy	2	3.79	.78	-.15	.01	-.28	3.46	.53	.98	.97	.99	.22	.646
Knowledge of results	3	4.0	.43	-.27	.26	-.78	3.28	.58	.40	.62	.67	.36	.554
<i>Group norms</i>	3	4.01	.58	-.14	.28	-.37	3.09	.54	.24	.30	.45	.48	.492
Supportive context	11	3.46	.66				2.76	.49					
Reward/reco gnition	3	3.16	.95	.33	.24	.64	2.78	.65	.83	.85	.93	1.57	.217
Information	3	3.99	.38	-.14	.10	-.37	3.00	.57	.41	.54	.66	.74	.393
Education	3	3.46	.69	.24	.20	.47	2.71	.70	.40	.56	.69	6.90	.012
Resources	2	3.13	1.16	.77	-.22	.87	2.43	.87	.98	.93	.99	14.96	.000
Team coaching	4	2.95	.69				2.32	.66					
Availability	2	2.63	.90	.53	.69	.79	1.81	.79	.92	.90	.96	8.58	.005
helpfulness	2	3.21	.87	.30	.40	.46	3.07	.80	.52	.54	.68	.09	.767

Not: Sex grupper i kommunen (N=11), 39 grupper i jämförelsestickprovet (N=263), df = 1,42 alfanivån var .01

Availability: kommungrupperna upplever att de har bättre tillgång till handledning än övriga grupper, men resultatet visar att de ändå inte upplever att de har en speciellt bra tillgång till detta.

Då barn- och äldreomsorgsgrupperna jämfördes erhöles inga signifikanta skillnader.

Diskussion

Undersökningens reliabilitet är mycket låg eftersom svarsfrekvensen var extremt låg. Därför kan vi egentligen inte dra några pålitliga slutsatser av resultatet. Däremot har enkäten som sådan både hög reliabilitet och god validitet. Enligt Salas et al. (2005) bör man göra upprepade undersökningar för att kunna se hur effektivt ett team verkligen är. Hackman (2002) däremot menar att man genom att göra en enkätundersökning kan mäta gruppens effektivitet. Trots det låga deltagarantalet kunde enkäten skilja försöksgrupperna från jämförelsegrupperna vilket tyder på att Hackmans enkät möjliggör ett signifikant resultat vid en mätning. Vi anser att upprepade mätningar kan riskera att ge slentrianmässiga svar men också en trötthet på undersökningen. Dock anser vi att upprepade mätningar kan vara fördelaktiga om man ser en utveckling inom teamet eftersom Salas et al. (2005) anser att olika faktorer spelar olika stor roll beroende på teamets utvecklingsstadium.

Som orsak till det dåliga deltagandet angav flera av enhetscheferna att det gjorts andra enkäter relativt nyligen och att personalen var trött på detta. Äldreomsorgens enhetschefer uppgav att personalen upplevde svårigheter med att applicera frågorna på sin verklighet. Tillfrågade förskolelärare uppgav att tidpunkten just före jul samt hög arbetsbelastning inom yrket gör att de inte hinner svara på enkäten. Ytterligare en förklaring till den låga svarsfrekvensen kan vara att en majoritet av de som arbetar inom kommunen och äldreomsorgen är kvinnor och det är de som sköter två tredjedelar av arbetet i hemmen enligt Bartley et al. (2005). Deras arbetsbörda ökar inför julhögtiden på hemmaplan och detta kan innebära att de inte orkar engagera sig i ytterligare en arbetsuppgift, även samtliga deltagande chefer i undersökningen var kvinnor.

En annan tolkning av den låga svarsfrekvensen kan vara att personal som inte känner sig trygg i sin grupp eller organisation inte vågar uttrycka sina åsikter. Neil Anderson och Michael A West (1998) beskriver detta fenomen. Harmon et al. (2002) menar att den upplevelse den anställda har av organisationen påverkar hur engagerad personalen är samt att det finns en risk att teamet försöker minimera kontakten med yttvärlden om de upplever att omvärlden ser negativt på dem. Detta stöds också av Baillien et al. (2009) och de menar att organisatoriska oroligheter kan leda till att klimatet i gruppen blir destruktivt. Värdena i resultatet i undersökningen tyder inte på detta men eftersom en klar majoritet inte lämnade in enkäten bör detta ändå tas i beaktande. De signifikanta skillnader som uppkom vid jämförelsen med andra grupper var alla positiva. Detta visar att nöjda människor valde att svara på enkäten. Om de skiljer sig från de övriga medlemmarna i kommunens arbetsgrupper eller inte kan studien inte svara på. Dessutom har de båda äldreboenden där personalen deltog i undersökningen fått betyg som ligger över medelvärdet i kommunens kvalitetsbarometer.

Eftersom så få av undersökningens deltagare svarat på enkätfrågorna om ledarskap har inga beräkningar gjorts på detta. Ändå är ledarskapet en viktig del i gruppens arbete. Det är sannolikt också så att ledarna för grupperna påverkat det faktum att så få enkäter lämnats in. En möjlig slutsats för undersökningen kan vara att de gruppleddare som fått i uppdraget av högre chefer i kommunen inte varit alltför intresserade av detta och misslyckats, eller mer sannolikt, inte brytt sig om att entusiasmera sin grupp och skapa intresse för denna uppgift

som kunnat ses som ett delmål för att förbättra effektiviteten på arbetsplatsen. Ledaren ska skapa en bra grupp som är stabil över tid, ge gruppen ett tydligt mål, se till så strukturen stödjer gruppens arbete, se till att organisationen stödjer gruppen och förser dem med nödvändiga resurser samt se till att gruppen får bästa hjälp vid behov. Ingen vikt läggs vid ledartyp eller ledarstil. Enkäten fokuserar inte på ledarens egenskaper i första hand utan på ledarens funktion och uppgift. (Hackman, 2002). Även Brallier och Tsukuda (2002) påpekar vikten av att ledaren är en länk mot organisationen och att denne förser gruppen med information. De har även funnit att en bra ledare ska vara beredd att dela makten med teamets medlemmar och uppmuntra medlemmarna att dela ledarrollen. Stödjande ledare som är öppna för förändringar påverkar arbetsmiljön positivt (Brallier & Tsukuda, 2002; Harmon, Brallier & Brown, 2002). Nichols et al. (2002) har även de funnit att medlemmar i fungerande team delar på ledarrollen och att den av organisationen utsedde ledaren som är villig att dela ledarrollen fungerar bäst. De påpekar också att upplevelsen av delaktighet i besluten ökar om de tas i samförstånd och om alla medlemmar får säga sin åsikt, även de som inte stödjer beslutet. Ledare ska ge teammedlemmarna passande mentala förebilder, ett tydligt mål, förklara medlemmarnas arbetsroller, ha kontroll på teamets resurser, visa på gällande normer, skapa ett arbetsvänligt klimat och få medlemmarna att samarbeta (Salas et al., 2005). Medlemmar i grupper behöver känna att de har stöd av varandra, de måste kunna lita på varandra och hjälpas åt vid hög arbetsbelastning (Harmon et al., 2002; Salas et al., 2005) eller om något händer utanför arbetsplatsen (Harmon et al., 2002). Enligt Hackman (2002) bör det coachande chefen stötta, utveckla och styra sina medarbetare i rätt riktning. En god ledare ska skapa en bra grupp som är stabil över tid, ge gruppen ett tydligt mål, se till så strukturen stödjer gruppens arbete, se till så organisationen stödjer gruppen och förser dem med nödvändiga resurser samt se till så gruppen får bästa hjälp vid behov. Vilka övriga egenskaper ledaren har behöver däremot inte påverka ledarens förmåga att skapa en effektiv grupp (Hackman 2002). Däremot är både Hackman (2002) och Salas et al. (2005) överens om att alla inte passar att arbeta i grupp. Medlemmar måste också tycka om att arbeta i grupper för att gruppen ska bli effektiv Salas et al. (2005). Undersökningen visar på att ledarna på flera punkter nått de mål som nämnts ovan. Resultatet visar på att grupperna i jämförelse med andra grupper är stabilare över tid, att de har tydligare mål, att de upplever målet som mer utmanande, att de upplever att de har en bättre sammansättning av teamen, att de har ett mera meningsfullt arbete där de ser helheten, att de har bättre tillgång på resurser och bättre möjlighet att få experthjälp när de behöver det. En tanke som slår oss när vi studerar teamforskning är hur denna typ av forskning ser på ledaren. Här presenteras ledarens funktioner medan man inom ledarskapsforskning inriktar sig på ledarens egenskaper. Hackman (2002) beskriver det uttalat men även övrig forskning behandlar ledaren på samma sätt.

Det låga deltagarantalet kan ha flera orsaker, och vi inser i efterhand att vi säkert kunde ha gjort mer själva för att få fler gruppmedlemmar att delta. Vi litade på att de enhetschefer och rektorer som lovat att de skulle dela ut enkäten gjorde det och att de skulle förklara för sin personal varför den skulle besvaras. Vi kunde naturligtvis själva besöka de olika boendena vid deras morgonmöten för att dela ut enkäten, förklara syftet och sedan väntat medan de besvarade den och då eventuellt besvarat frågor som uppkom. Vi valde att inte göra så eftersom vi dels trodde att rektorer och enhetschefer var så pass intresserade att de skulle se till att svaren kom in och eftersom vi inte ville att någon skulle känna sig tvingad att delta i studien. Detta hade kunnat bli fallet om vi var på plats när de fyllde i den. Vi hade även kunnat vända oss till andra grupper men vi var intresserade av att se hur just den här typen av grupper fungerar. Kommunen har många likartade arbetsgrupper och de skulle ha kunnat ge ett stort och tillförlitligt arbetsmaterial.

Stable: kommungrupperna har höga värden även på itemen bounded och interdependent i villkoret real team - verklig grupp - även om det bara är på stable som det finns signifikanta skillnader mot jämförelsegruppen. Detta ger kommungrupperna de fördelar Hackman anser att en riktig grupp får. Arbetsgrupperna i undersökningen varierade i storlek mellan fyra till elva personer. Vanligtvis kan det bästa antalet medlemmar i arbetsgrupper antas var fyra till fem medlemmar (Larsen, 2003). Alla de undersökta grupperna var grupper som funnits länge och haft möjlighet att skapa den gruppidentitet som såväl Larsen (2003) som Heinemann och Zeiss (2002) liksom Harmon et al. (2002) beskriver. De har haft möjlighet att lära sig vad de övriga teammedlemmarna kan och därigenom arbeta effektivt tillsammans (Heinemann & Zeiss, 2002). Ytterligare en faktor som kan ha påverkat resultatet positivt är att båda typerna av omsorgsgrupper är relativt homogena med små statusskillnader inom teamen vilket är bra för arbetsresultatet (Larsen, 2003).

Clarity: både clarity och challenge ingår i compelling direction - tydligt uppdrag – tillsammans med consequentiality. De två första itemen skiljer signifikant från jämförelsegruppen medan den tredje inte gör det. Kommungrupperna upplever att de i större utsträckning vet vad teamet har skapats för att uppnå, jämfört med övriga grupper. Hackman (2002) menar att arbetsgrupper fungerar bäst när målet är tydligt för alla i gruppen medan sättet att nå målet inte behöver vara alltför precist utarbetat. Även enligt Heinemann och Zeiss (2002) liksom Vinorkur-Kaplan (1995) och Brallier och Tsukuda (2002) är det viktigt att gruppen har ett tydligt uppdrag. Vinorkur-Kaplan (1995) har visat att grupper med tydliga mål har högre närvaro på gruppmöten och att detta skapar både en bättre sammanhållning och ett bättre samarbete i gruppen.

Challenge: kommungrupperna upplever att målet är mer utmanande än jämförelsegrupperna. Hackman (2002) menar att detta är bra eftersom ett för otydligt mål skapar mycket extraarbete för gruppen, risken kan dock vara att det alltför tydliga målet skapar ett minskat engagemang.

Diversity: kommungrupperna upplever att de har en bättre sammansättning av gruppmedlemmar än jämförelsegrupperna. Resultatet visar dock att kommungrupperna inte är helt nöjda med sammansättningen eftersom medelvärdet ligger mellan varken eller och stämmer ganska bra på skalan i enkäten. Enligt Larsen (2003) är det viktigt att de kompetenser som behövs finns inom gruppen för att uppnå effektivitet, detta stöds även av Heinemann och Zeiss (2002). Även Hackman (2002) menar att det är viktigt med en bra sammansättning av gruppmedlemmar för att effektivisera arbetet, gruppen får inte vara vare sig för homogen eller för heterogen. Grupperna är så kallade self-manging grupper och de kan inte själva påverka sammansättningen av gruppen. Eftersom det är en kommun med tydliga regler för hur personal anställs kan inte heller arbetsledningen påverka detta i någon större utsträckning. Ändå upplever grupperna att de har en bra sammansättning. Flertalet av grupperna är större än de fyra till fem gruppmedlemmar som är det bästa antalet (Larsen, 2003), enbart skolgruppen har fyra medlemmar de övriga nio till elva medlemmar. Trots detta anser alla att de har en god sammansättning.

Whole task: kommungrupperna upplever att de har ett mer meningsfullt arbete än jämförelsegrupperna. De ser även i större utsträckning helheten i sitt arbete. Wageman et al. anser också att tillgången på information gör att man ser helheten. Detta är en åsikt som delas av Heinemann och Zeiss (2002) och Brallier och Tsukuda (2002).

Resources: kommungrupperna upplever att de har bättre materiella resurser till sitt förfogande än jämförelsegrupperna. Wageman et al. (2005) menar att det är viktigt att grupperna får de

materiella förutsättningarna de behöver för att kunna utföra ett effektivt arbete. Även enligt Heinemann och Zeiss (2002) är det så. De anser att det finns en risk för demoralisering bland teammedlemmarna då de upplever att de måste slåss för resurser.

Availability: kommungrupperna upplever att de har bättre tillgång till handledning än övriga grupper, men resultatet visar att de ändå inte anser sig ha en speciellt bra tillgång till detta. Brallier och Tsukuda (2002) menar att det är mycket viktigt för gruppens effektivitet med bra handledning, dels för att teammedlemmarnas kunskaper ska tas tillvara på, dels för att känslan av arbetstillfredsställelse ska infinna sig. Denna åsikt delas även av Heinemann och Zeiss (2002). Nichols et al. (2002) menar att grupperns framgång beror mycket på ledarens inställning, dessutom måste medlemmarna lära sig att både ge och ta feedback. Salas et al. (2005) menar att en av ledarens viktigaste uppgifter är att förse sitt team med alla förutsättningar de behöver för ett effektivt arbete. Enligt Hackman (2002) ska medarbetare ständigt hållas uppdaterade vad gäller handledning och utbildning för att kunna arbeta så effektivt som möjligt.

Gladstein fann 1984 att det som starkast påverkade grupperns effektivitet var belöningar i form av betalning eller erkännande. Även Hackman (2002) ser belöningsystem som ett sätt att öka effektiviteten och Brallier och Tsukuda, (2002) anser att det belönings- och uppskattningssystem som finns måste uppfattas som rättvist av teammedlemmarna. Heinemann och Zeiss (2002) anser att det är viktigt att teamen belönas, inte individen, eftersom resultatet annars kan bli att arbetsgruppen blir ineffektiv. Kommunen har ett belöningsystem men detta motsvarar inte på något sätt de effektivitetshöjande belöningsystem som diskuterats ovan. Vi anser att det befintliga belöningsystemet i kommunen har mera kan ses som en utmärkelse än som en belöning som ska ge effektivare arbetsgrupper. Kommunen delar ut det till gruppen och det kan tolkas som att den har insikt om hur belöningsystemet påverkar grupper. Om kommunen vill ha ett belöningsystem som har en verklig inverkan på arbetsgrupperna bör de enligt oss ha många fler belöningar som är möjliga att uppnå och som kan erhållas flera gånger. Kommunen har en bristfällig redovisning om vilka som fått kvalitetspriset, men vad vi kan finna har det bara delats ut en gång till varje grupp.

Enligt Hackman (2002) behöver en arbetsgrupp ett tydligt uppdrag satt av någon med auktoriteten att besluta om det. Anledningen är enligt författaren att man ska ha målet klart och tydligt i sikte och inget tvivel ska uppstå om vilket målet är. Samtidigt är det viktigt att arbetsgruppens medlemmar deltar i alla beslut för att känna sig delaktiga i beslutsprocessen. Det mest fördelaktiga hade, enligt oss, varit om ledaren satte de övergripande målen, och sedan tilläts gruppen själv att bestämma om på vilket sätt de skulle ta sig mot målet. Det övergripande målet bör sättas av organisationen men i det övriga arbetet kan gruppen själva sätta mål och välja angreppssätt och strategi för att nå det. De kan exempelvis besluta om hur arbetsuppgifterna skulle fördelas på effektivaste sätt, hur personalens arbetstider ska vara förlagda för att personalen ska vara effektivast och så vidare. På det sättet kan teamet känna att de till viss del styr över sin arbetssituation, och således inbjudas att ta ansvar för att arbetsuppgifterna blir lösta på bästa sätt.

Teamforskningen är omfattande och forskarna många. Salas et al. gjorde 2005 en sökning på psychINFO och Google. Vid en nyligen gjord sökning på samma sökord på Google syntes en ökning sedan 2005 med cirka 390 000 träffar. På psychINFO finns det mer än fem gånger så många artiklar som innehåller ordet teamwork jämfört med 2005. Ökningen beror naturligtvis till stor del på att det är ett intressant ämne som ligger i tiden. Många arbetsplatser använder sig av arbetssättet. Det innebär att kunskapen om team ökar men också att området blir

svårare att överblicka. Dock tycks det oss som om en viss samstämmighet finns om vad som är viktigt. Det finns vissa faktorer som får en grupp att fungera. Alla är inte överens om allt, tyngdpunkterna i forskningen kan variera men beröringspunkterna upplever vi vara fler än skillnaderna. Den enkät, Team Diagnostic Survey, som utvecklats av Ruth Wageman, J. Richard Hackman och Erin Lehman 2005 och som använts i denna undersökning har likheter med Team Climate Inventory som utvecklats av Neil Anderson och Michael A West (1996) liksom Team Development Survey som togs fram 1997 av Michael T Brannick, Eduardo Salas och Carolyn Prince. Även i Campion och Medskers forskning från (1993) finns vissa likheter. I princip samtliga forskare som tas upp i uppsatsen har tydliga beröringspunkter i utgångspunkt och resultat. Mindre hack i samstämmigheten finns som till exempel Alice Coffey (2004) som funnit att trots att utbildning av vårdpersonal är bra, och detta stämmer med flera av de tidigare nämnda forskarna exempelvis Hackman (2002), så kan den också skapa problem då det blir oklarheter inom gruppen med rollfördelningen. En slutsats baserad på annan forskning tyder dock på att detta med tiden förmodligen skulle klaras ut. Övrig forskning tyder ju på att gruppen utvecklas och anpassar sig (Salas et al. 2005). Även Coffey (2004) fann att andra arbetsgrupper kan känna sig hotade om de upplever att utbildade grupper kan ta över deras arbete. Gladstein (1984) visar att det inte behöver vara den grupp som själv tycker sig ha allt den behöver för att få ett bra resultat som verkligen är effektiv vid utvärdering. Hon anser att fördomar om vad som skapar effektivitet kan påverka gruppen att tro att de är effektiva men också att yttre faktorer kan påverka resultatet. Här är hon överens med exempelvis Hackman (2002) som anser att omgivningen och dess stöd är viktigt för att få fram ett effektivt team.

Forskningsområdet är mycket intressant och enkätformen lätt att använda, även beräkningarna går med datorprogrammets hjälp snabbt och resultaten som kommer fram är tydliga. Enkäten ger stora möjligheter att utvärdera samt jämföra grupper. Det borde vara av stort intresse för företag eller organisationer såväl privata som offentliga att jämföra sina grupper med andra likvärdiga grupper för att på så sätt kunna förbättra och effektivisera arbetet. Ett sådant material skulle vara mycket intressant att utvärdera och det skulle kunna ge en bild av hur arbetsplatser fungerar. Ett stort material där flera länder ingår skulle ge mycket intressanta kunskaper om de specifika ländernas arbetsförhållanden.

Framtida forskning

Enkäten är väl genomtänkt och det ligger, som vi ser det, mycket kunskap bakom den. Det är sannolikt därför vi ser så stora likheter med andra forskare, dock tar den inte hänsyn till gruppens utvecklingsstadium. Detta påverkar enligt Salas et al. (2005) gruppen och kan möjligen påverka de resultat som fås fram. Det vore intressant att undersöka grupper som befinner sig i olika utvecklingsstadier för att se om det är så. Möjligen kan även frågor som visar på utvecklingsstadiet läggas till enkäten.

Den omgivande organisationens strukturer är viktig för gruppens resultat, detta understryks också av många av forskarna i studien. Att samtidigt undersöka grupper på olika beslutsnivåer i organisationerna skulle vara intressant och skulle kunna ge en tydlig bild av hur mycket den påverkar arbetsgrupperna.

Enkäten är tänkt att användas just för att ge svar på hur effektiva grupper är. Den har begränsningar men tar om den utökas ännu längre tid att besvara. Som vi ser det är den mycket användbar men kanske inte framförallt utvecklingsbar. Framför allt ger den möjlighet att inhämta information och sedan bearbeta dessa.

Referenser

- Anderson, N., & West, M.A., (1996) The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its Applications in Teambuilding for Innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 53-66
- Anderson, N., & West, M.A., (1998) Measuring climate for work group innovation. Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), May , 235-258
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2005) *Work Psychology – Understanding Human Behavior in the Workplace*, Pearson Education Limited.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. & De Cuyper, N. (2009) A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 19, 1, 1-16
- Bartley, S. J., Blanton, P. W., & Gilliard, J. L., (2005). Husbands and wives in dual-earner marriages: Decision-making, gender role attitudes, division of household labor, and equity. *Marriage & Family Review*. 37(4), 69-74
- Lundholm, A. (2008, 27 oktober). *Blekinge Läns Tidning*. Mässa med fokus på den goda äldrevården. Hämtad 3 januari 2010 [http://www.bl.se/nyheter/karlskrona/massa-med-fokus-pa-den-goda-aldrevarden\(938112\).gm](http://www.bl.se/nyheter/karlskrona/massa-med-fokus-pa-den-goda-aldrevarden(938112).gm)
- Borg, E., & Westerlund, J. (2006) *Statistik för beteendevetare*, Liber AB, Stockholm.
- Brallier, S. A., & Tsukuda, R. A. (2002) Organizational and team structure in Heinemann G.D., & Zeiss A.M *Team performance in health care assessment and development*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Brannick, M.T., Salas, E. & Prince, C. (1997) *Team Performance Assessment and Measurement; Theory, Methods, and Applications*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
- Coffey, A. (2004). Perceptions of training for care attendants employed in the care of older people. *Journal of Nursing Management*, 12, 322-328
- Eisele, Proffit, Wageman & Hackman (working paper). *Team effectivity: validation of the Swedish version of the Team Diagnostic Survey*.
- Ejlertsson G. (2005) *Enkäten i praktiken, en handbok i enkätmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Gladstein, D., L. (1984) Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 29(4), 499-517
- Hackman J.R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Harmon, S., K., Brallier, S. A., & Brown, G.,F. (2002) Organizational and team context in Heinemann G.D., & Zeiss A.M *Team performance in health care assessment and development*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Heinemann G.D., & Zeiss A.M. (2002) A model of team performance i *Team performance in health care assessment and development*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Håkansson, L., (2009, 22 oktober) Kvalitetspris till träffpunkten. *Sydöstran*. (2009). Hämtad 3 januari 2010 <http://www.sydostran.se/index.79666---1.html>
- Illumia*. (2010). Hämtad 3 januari 2010 <http://csaweb107v.csa.com.miman.bib.bth.se/ids70/results.php?SID=58qjb5gsp3t4i4ngnd513h4373&id=2>
- Kvalitetsbarometern 2008*. (2009). Hämtad 18 december 2009 <http://www.karlskrona.se/sv/Familj--omsorg/Aldre/Boende/Kvalitetsbarometern-2008/>
- Larsen, R-P. (2003) *Team-utveckling*, Studentlitteratur, Lund

Nichols, L., O. DeFries, A. M., & Malone, C., C. (2002) Team Processes in Heinemann G.D., & Zeiss A.M. *Team performance in health care assessment and development*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Personaldata. (2009). Hämtad 18 december 2009 <http://www.karlskrona.se/sv/Om-kommunen/Jobba-hos-oss1/Personaldata/>

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). 'Climate and culture: An evolution of constructs'. In: Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco i Anderson, N., West, M.A., (1998) Measuring climate for work group innovation. Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), May, 235-258

Salas, E, Sims, D. E. & Burke, C. S., (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599

Särskilt boende. (2009). Hämtad 18 december 2009 <http://www.karlskrona.se/sv/Familj--omsorg/Aldre/Boende/Kvalitetsbarometern-2008/Sarskilt-boende/>

Toggle. (2010). Hämtad 3 januari 2010
[.http://search.conduit.com/Results.aspx?q=teamwork&meta=all&hl=sv&gl=se&SelfSearch=1&SearchSourceOrigin=10&ctid=CT2088752](http://search.conduit.com/Results.aspx?q=teamwork&meta=all&hl=sv&gl=se&SelfSearch=1&SearchSourceOrigin=10&ctid=CT2088752)

Tuckman, B., (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 63 (6) 384-399

Van Hootegem, G., Benders, J., Delarue, A., & Procter, S. (2005) Teamworking: looking back and looking forward. *The international Journal of human resource management*. 16(2), 167-173

Vinokur-Kaplan, D. (1995). Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. *The Journal of Applied Behavioral science*. 31, 3, 303-327

Wageman, R., Hackman J.R., & Lehman, E. (2005) Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 373-398.



Till dig som arbetar i grupper inom Karlskrona kommun

Vi är två studenter som skriver C-uppsats i psykologi vid Blekinge Tekniska Högskola, och vi är intresserade av att undersöka hur du personligen upplever att arbetet fungerar i arbetsgruppen på din arbetsplats. Vi vill därför göra en undersökning bland grupper som arbetar inom Karlskrona kommun.

Enkäten går ut till ett antal arbetsgrupper inom Karlskrona kommun. Enkäten finns på följande adress: <https://websurvey.textalk.se/start.php?ID=29362>

Om du inte har tillgång till internet finns det möjlighet att få enkäten som papperskopia.

Det är naturligtvis frivilligt att delta, men det är betydelsefullt för undersökningens kvalitet att så många som möjligt svarar.

Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt.

Eftersom vi är intresserade av hur grupper fungerar, vill vi att **hela din arbetsgrupp hittar på ett namn som alla skriver in på fråga 1**, till exempel "Grupp grön" eller "Isbjörnarna". I slutet av enkäten, på fråga 110, frågas efter namn och här kan du välja antingen att skriva ditt eget namn eller ett påhittat, du kan alltså välja att vara anonym. Vi kommer inte att undersöka något på individnivå. På frågorna 114, 115 och 116 fyller du på papperskopian i antal år eller månader. Försök att besvara alla frågorna!

Om du vill se resultatet av vår undersökning finns det på <http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/> från och med mars 2010.

Har du några frågor så hör av dig till Elisabeth Bernhardsson tel. 0702608050 eller Anne-Sofie Mattsson tel. 0701475015.

Tack på förhand för din medverkan!

Ronneby 20 oktober 2009

Elisabeth Bernhardsson

Anne-Sofie Mattsson

