



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA VT 2010
Sektionen för Management

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Effektiva team: Hur skiljer sig industrigrupper från andra typer av arbetsgrupper från en större population?

UPPSATS I PSYKOLOGI INOM VETENSKAPLIGA METODER II

Författare: Marijana Kokora
Handledare: Per Eisele

Team effectiveness: Is the differens between working team in the industry from the other types of working team?

The purpose of the study was to compare how different groups in the industry differs from other types of working groups from the larger population. In this study Team Diagnostic Survey (TDS) instrument for measuring is used. According to Hackman (2002) the TDS is based on existing research and theory, and is the decisive factors for team effectiveness. The statistical analysis showed 12 significant differences. Differences appeared in the following areas: compelling direction, enabling direction, supportive organizational context and available coaching. The results are discussed and analyzed by using the theories and previous research. Conclusion of the study show that the industry group differs most in the cooperation process.

Keyword: Teamwork, effectiveness, Time diagnostic Survey

Effektiva team: Hur skiljer sig industrigrupper från andra typer av arbetsgrupper från en större population?

Studiens syfte var att undersöka hur grupper inom en industri skiljer sig från andra typer av arbetsgrupper från en större population. I den här studien användes Team Diagnostic Survey (TDS). TDS instrumentet används för att mäta faktorer som anses vara avgörande för gruppens effektivitet enligt en modell av Hackman (2002). Den statistiska bearbetningen visade på 12 signifikanta skillnader. Skillnader visade sig inom följande områden: compelling direction, enabling direction, supportive organizational context och available coaching. Resultatet diskuteras och analyseras med hjälp av teorier samt tidigare forskning. Studiens slutsats visar att industrigruppen skiljer sig mest åt i samarbetsprocessen.

Nyckelord: Teamwork, effectiveness, Time diagnostic Survey

I dagens samhälle är effektivitet av stor vikt. Finns det någon skillnad mellan industrigrupper och andra arbetsgrupper från en tidigare studie (Eisele & Proffitt, working paper)? Vad är det som gör vissa grupper effektiva och finns det någon skillnad mellan olika typer av arbetsgrupper? I denna studie användes en översatt version av TDS instrument för att mäta effektivitet i industrigrupper, som är validerad på svensk population (Eisele & Proffitt, working paper).

Få forskare har lyckats analysera effektivitet i arbetsgrupper som ger en helhetsbild av hela organisationen. Med effektivitet menas, i vilken grad en organisation, individ eller grupp når de önskade målen (Kaufman & Kaufman, 2005). Därför är det starkt förknippat med prestation. Det är ett brett forskningsområde för att undersöka vilka komponenter som påverkar effektivitet. McGrath framställde 1964 en input – process – resultat modell (IPO - modellen), för att studera vilka faktorer som möjliggör respektive begränsar interaktioner i en grupp. IPO - modellen har legat till grund för många forskare för att studera effektivitet. Forskare har använt modellen genom att placera den i större sammanhang. Modellen har även används för att betona eller framhäva en faktor eller ge en aspekt av effektivitet. IPO modeller har kritiserats för att inte skildra flera typer av "processer" och resultat. Processer är viktiga eftersom de beskriver hur gruppens insatser omvandlas till resultat. Kriterierna för effektivitet har utvecklats under det senaste decenniet till att inkludera många olika former (tex. kreativitet, kundservice) samt olika kombinationer (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson 2008). Ett exempel är Big Five (Salas, Sims & Burke, 2005) modellen som bygger på fem komponenter som definierar lagarbete som Salas m fl (2005) fann som mest relevanta. Utöver dessa grundkomponenterna menar författaren att det behövs tre samordningsmekanismer. Salas förespråkar upprepade mätningar för att se effekten av var och ens faktor som kan påverka ett teams effektivitet (Salas, et al., 2005). Den mest använda definition av vad som påverkar en grupp är Cohen och Baileys (1997) beskrivning. De uppmärksammar hur gruppen påverkas av miljön. Författarna förklarar att individen ingår i en grupp som omfattas av organisationen som påverkas av omvärlden (Mathieu et al, 2005).

Organisationerna tillåter arbetsgruppen att ansvara för en produkt samt att det finns tillräckligt med resurser för att uppnå ett önskat resultat. Ett team kan skapas utifrån olika kompetenser för att lösa problem, driva ett projekt eller lösa akuta problem på en arbetsplats. Genom att arbeta i team finns det flera fördelar, några av dessa är att resultatet blir mer kvalitativt än vad det skulle varit om man jobbade individuellt då man genom samarbete kompenserar varandras svagheter. Andra fördelar som man finner genom att arbeta i team är att det främjar medverkan i beslutsprocesser vilket ökar engagemanget. Det nya arbetslivet handlar mycket om arbetskraftens effektivitet som beror på individens kapacitet att prestera och vara flexibel (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

För att få ett större förståelse av dessa processer som skapar effektivitet behöver olika termer definieras.

Team Diagnostic Survey

TDS instrumentet har utvecklats av Ruth Wageman, J. Richard Hackman och Erin Lehman (2005) och bygger på en modell om arbetsgruppers effektivitet (Hackman, 2002) som baseras på tre faktorer som påverkar en grups effektivitet. (1) Teamets produktiva effektivitet (produkten, servicen och beslut). Man mäter effektiviteten utifrån kvantitet, kvalitet som bedöms utifrån kundernas åsikt. Det vill säga människorna som konsumerar produkten. Det är kundens åsikt som räknas, inte medlemmarna i teamet (Wageman et al., 2005). (2) De sociala processer som teamet använder sig av, för att bedriva arbetet med att öka teammedlemmarnas förmåga att arbeta tillsammans. (3) Genom att använda individernas tidigare erfarenheter bidrar individerna till gruppens utveckling och trivsel (Wageman et al., 2005).

TDS instrumentet bedömer det andra och tredje kriteriet. För att kunna bedömas utifrån kundperspektivet, krävs det en fristående enkät. Det första kriteriet kan däremot bedömas indirekt utifrån hur: (a) Nivån av engagemang, hur mycket gruppen tillsammans lägger ner på att genomföra ett arbete med olika uppgifter. (b) Lämplighet för uppgiften för att hitta olika strategier som används i arbetet och summan av kunskaper och erfarenheter medlemmarna för med sig till uppgiften (Wageman et al., 2005).

För att en grupp skall kunna bli mer effektiv så bör fem omständigheter synkroniseras som utgör grunden för i TDS teorin. (a) Real team. Personer som är ansvariga för arbetet är ett aktivt team, snarare än ett bara ett namn på papper. (b) Compelling direction. Teamet har tydliga direktioner för sitt arbete. (c) Enabling structure. Teamets struktur förenklar snarare än försvårar det gemensamma arbetet. (d) Supportive organizational context. De organisatoriska innehållet, inom vilket teamet arbetar i, tillhandahåller stöd för uppgifterna. (e) Available coaching. Teamet har tillgänglighet till riklig och direkt coaching, för att hjälpa medlemmar att utifrån sina prestationsmöjligheter, få ut de största möjliga fördelarna (Wageman et al., 2005).

Real team

För att hamna i kategorin i den verkliga gruppen, skall individerna i gruppen samarbeta med varandra för att utföra en tjänst eller tillverka en produkt. Arbetsgruppen skall ha tydliga avgränsningar, det vill säga till vilket arbetslag de tillhör och det skall finnas en kontinuitet i gruppen, för att få tid och möjlighet att samarbeta (Wageman et al., 2005).

Compelling direction

Ett tydligt uppdrag stimulerar och engagerar alla i gruppen för att nå de uppsatta målen. Tydliga

uppdrag bidrar till att gruppen arbetar fram strategier i hur målen skall uppnås. Detta tillför en positiv energi i gruppen och gynnar gruppens samarbetsprocesser (Wageman et al., 2005).

Enabling structure

Vissa arbetsgrupper kan från början vara felstrukturerade eller underbemannade. Detta kan utgöra ett hinder för att utföra arbetsuppgifter. Det behöver även utformas struktur gällande normer och regler för en grupp. Till gruppen skall det ges möjligheter att arbeta fram en egen arbetsform för det skall kunna arbeta som ett självständigt arbetslag. Att ha klara regler och normer, innebär att gruppen inte ägnar sig åt diskussioner om värdegrund som råder inom en organisation. Teamet bör sättas samman utifrån uppgiftens syfte och på så vis skapa meningsfullhet hos arbetstagarna vilket leder till en ökad ansvarskänsla. När man konstruerar grupper bör lagen om rätt man på rätt plats tillämpas. Individerna i en grupp skall komplettera varandra med den kompetens och färdigheten som fodras för att genomdriva syftet. Arbetsuppgifterna samt antalet individer ska inte vara fler än vad som krävs för att utföra uppgiften. Individerna i gruppen bör inte vara lika varandra men inte helt olika heller (Wageman et al., 2005).

Supportive organizational context

Det finns enligt Hackman (2002) tre centrala kriterier som skapar fungerande arbetslag, utmanande uppgifter, gruppens sammansättning samt normer och regler..

Utmanande uppgifter: Gruppen bör sättas samman utifrån uppgiftens syfte och på så vis skapa meningsfullhet hos arbetstagarna och för att öka ansvarskänslan (Wageman et al., 2005).

Gruppens sammansättning: Gruppen bör vara så stor som uppgiften kräver för att alla skall få det utrymme som behövs för att utföra arbetet. Antalet individer skall vara anpassade utifrån arbetsuppgiften. Individerna i gruppen skall ha kompetens och komplettera varandra med sina kunskaper för att uppnå syftet. Individerna i gruppen bör inte vara för lika varandra men inte helt olika heller. De måste kunna ha ett gott samarbete och kunna kommunicera med varandra kring arbetsuppgifterna. En väl sammansatt grupp saknar inte resurser i form av kunskaper och färdigheter för att uppnå lagets syfte, utan alla kompletterar varandra med sina specifika kunskaper (Wageman et al., 2005).

Normer och regler: Struktur behöver utformas för gruppen gällande normer och regler. Att ha klara regler och normer, innebär att gruppen inte ägnar sig åt diskussioner kring gällande värdegrunder i verksamheten. Det behöver däremot finnas möjligheter för gruppen att arbeta fram en egen arbetsform, för att arbetslaget skall kunna fungera självständigt (Wageman et al., 2005).

Förutom att organisationen skall bistå med resurser på en arbetsplats, finns det tre betydande faktorer som gör det möjligt för att en grupp skall verka effektivt. De belöningarna som ges för ett väl utfört arbete bör påverka arbetslaget och inte vara individinriktade. Individinriktade belöningar kan motverka samarbete i gruppen, medan belöning som grupp får gruppen att känna sig uppskattad. Organisationerna bör ge arbetslaget möjlighet till kompetensutveckling för att kunna utveckla sina kunskaper till att utföra sina arbetsuppgifter, men även för att främja samarbete (Wageman et al., 2005).

Den tredje faktorn är feedback. Gruppen bör få en kontinuerlig utvärdering, som angår deras arbetssätt och hur de presterar för att uppnå uppsatta mål (Wageman et al., 2005).

Available coaching

För att grupperna skall prestera utifrån sin egen bästa kapacitet, bör handledning finnas tillgänglig. Det coachande ledarskapets roll är att utveckla, stötta och vägleda gruppen framåt. Ledaren skall utveckla processer som gynnar samarbete genom att alla delar med sig av sin kompetens, diskussion och feedback. Ledaren skall se till att bibehålla gruppens motivation, se till att gruppen är dynamisk och inte blir statisk. Blir gruppen statisk kan det påverka uppgiftens resultat negativt. Coachens roll är att jobba i ett förebyggande syfte. Genom att jobba förebyggande minimerar man riskerna för förluster i samarbetsprocessen och ökar därmed möjligheterna till ett effektivt samarbete (Wageman et al., 2005).

Andra studier

Den konkurrenskraftiga marknaden har fått inverkan på företag att införa lagarbete (Cliffort, 1998). Organisationerna finner många fördelar med att införa självstyrande grupper så som förbättrad produktivitet, minskade kostnader och ökad kundnöjdhet (Jacobsen et al., 2010). En ökad kundnöjdhet skapar lönsamma företag (Cliffort, 1998). Detta har medfört olika förändringar i arbetslivet. En av dessa har skapat plattare organisationer som innebär strukturförändringar. Strukturförändringar har lett till olika: arbetsfördelningar, specialiseringar, samordning, styrning och belöningsystem (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

När organisationer skapar grupper utgår de från sina mål som kan vara konkreta eller visionära. Målen kan återspegla organisationens värdegrund och ange syftet med organisationens verksamhet. För att uppnå visionen med verksamheten sätter organisationerna upp delmål för att kunna bli mer hanterbara och konkreta (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

De flesta företag vill skapa självstyrande grupper som samarbetar kring lösningar gällande arbetsuppgifterna. Det som krävs för att en grupp skall fungera som självstyrande, är fokusering på arbetsgruppen, uppgiften samt en delegering av arbetsuppgifter till gruppen. Organisationerna som tillåter arbetsgruppen att ansvara för en produkt, bör förse gruppen med tillräckliga resurser för att uppnå ett önskat resultat. Genom att arbeta i team finns det flera fördelar. Några av dessa är att resultatet blir mer kvalitativt än vad det skulle vara om man jobbade individuellt. Genom samarbete i grupp kompenseras även individuella svagheter. Andra fördelar man finner genom att arbeta i team är att det främjar medverkan i beslutsprocesser vilket ökar engagemang (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

En grupp består av människor som har ett gemensamt mål, ömsesidigt påverkar varandra och uppfattar sig själva som gruppmedlemmar. Mål och syften förenar och bidrar till att bilda en grupp. Ett sätt att urskilja grupper är utifrån normer, värderingar, och sammanhållningen som delas inom gruppen (Eisele, 2010). På en arbetsplats benämner man oftast grupper för team som kan vara funktionella eller tvärprofessionella, då de är sammansatta utifrån personernas kompetens. Ett arbetslag som är funktionellt har ett gemensamt uppdrag, som kan bestå av att producera en vara eller omvårdnad på en avdelning (Lenner -Axelsson & Thylefors, 2005). Individerna i gruppen har olika roller och funktioner med ett gemensamt uppdrag (Sjövald, 2008).

Det finns tre typer av arbetslag: taktiska lag, problemlösande lag och kreativa lag. De flesta lag jobbar som taktiska grupper. Deras arbetssätt beskriv genom sysselsättningar som skall göras här och nu. För att hamna i kategorin taktiska lag, behövs det tydliga arbetsuppgifter, klara roller och att det skall finnas en medvetenhet om varandra. Problemlösande lag hanterar

uppgiftsklarhet, tydliga roller och en tydlig arbetsgång. Denna grupp kan mötas av svårigheter i form av antydningar och begränsas av lagar som styr. Ett hinder kan vara att gruppen hanterar problem i för tidigt stadium. För att denna gruppen skall kunna fungera behöves det tillit, prioritet i hantering av problem, samt information som baseras på fakta (Eisele, 2010).

Organisationer använder sig av arbetsgrupper till olika uppgifter och syfte. Det kan vara en arbetsgrupp inom kundservice, som har som huvuduppgift att ge produktrelaterade tjänster till kund och som främst avser kvalitet. Medan människovårdande organisationer inriktar sig på omtänksamhet mot människor. För team inom produktion är göromålen rutinmässiga och kontinuerliga. Ledningsgruppens funktion är att fastställa organisatoriska riktlinjer som styrs av en chef. Specifika grupper kan skapas avsiktligt för att lösa ett särskilt problem eller utföra ett specifikt uppdrag. Individerna i denna grupp kommer ofta från olika jobb eller olika organisatoriska enheter som är självstyrande. Framförandet i denna grupp kännetecknas av icke rutinmässigt arbete och har en viss tidsfrist. Professionella stödgrupper levererar expertis, hjälp, för att ge ett konkreta resultat, till exempel en ny idé (Eisele & Proffitt, working paper).

Kommunikationen

För att en arbetsgrupp skall vara effektiv bör det vara ett gott klimat och en god kommunikation. För ett väl fungerande samarbete är kommunikation en av de viktigaste faktorerna i en grupp. Med samarbete kan det menas att alltid nå samförstånd (Eisele, 2010). För att nå samförstånd behövs det en öppen kommunikation i form av dialog och förhandlingar för att på ett konstruktivt sätt lösa eventuella tvister. Grupper som samarbetar för att lösa problem processar med idéer och förslag i en kontinuerlig dialog (Lenner -Axelsson & Thylefors, 2005). Det är genom kommunikationen som olika gruppprocesser uppstår och utvecklas (Graner, 2006). Vi kommunicerar när vi skall samspele med varandra, fatta beslut och utbyta information. En grups klimat kan man utläsa genom att observera kommunikationen. I en grupp med god atmosfär finns uttryck som glädje, humor och lättsinne som inte präglas av ironi, och dolda budskap. Med internkommunikation skapas det gemensamma normer och värderingar inom organisationerna samt stärker tillhörigheten. Olika arbetsplaster använder sig av olika informations och kommunikationskanaler som inkluderar både enkelriktad och ömsesidig kommunikation. En effektiv internkommunikation har en bestämd struktur (Lenner -Axelsson & Thylefors, 2005).

Vidare så bygger en effektiv grupp på förståelse och gemensamt syfte. I en sådan grupp ges det konstruktiv kritik samt en öppenhet för andras idéer, känslor och attityder. Det förekommer ingen hierarkisk ordning och det finns struktur gällande uppföljning, utvärdering och omvärdering angående gruppens arbetssätt. I en effektiv grupp så finns det en tillit inom gruppen och man utvecklar strategier för att uppnå målen. Eisele beskriver i sin bok vad som kännetecknar ett effektivt lagarbete: klara uppgifter, gruppens egen kontroll över arbete med tydliga mål och motiverande ledare. Varje individ i gruppen har arbetsroller som utför en funktion. Organisationen stöder alla i gruppen för att klara sina arbetsuppgifter och tillhandahåller teamet med coaching för att skapa ett bra samarbete (Eisele, 2010).

Ledaren är den offentliga personen som står för arbetsgruppens prestation både i framgångar och misslyckanden. Det finns en stor mängd forskning som fokuserar på olika ledarstilar för att hantera och bemöta arbetsgrupper (Hackman in press, 2004). Wageman (2005) har i sin studie valt att titta under vilka förutsättningar en coachande ledarskap har mest effekt på en arbetsgruppens prestation. I hennes studie utgår hon ifrån att den coachande ledaren inte behöver vara den formella ledaren utan hon inkluderar alla som har någon form av ett ansvar

över en arbetsgrupp.

Coachande ledarskapets funktioner är att hjälpa den enskilda arbetstagaren med sin insats i gruppen och att resurserna fördelas jämt för att uppnå de uppställda målen. Ledarens ansvar innefattar både individnivå och gruppnivå (Wageman, 2005). Coachande ledaren bör ha förståelse för processer som kan orsaka problem i och med att organisationen är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå ett bestämt mål (Jacobsen & Thorsvik, 2010). För att ledarskapet skall kunna påverka gruppen är koordinationen av ledarens tre funktioner avgörande i hur det påverkar gruppens effektivitet. Ledaren skall: agera, motivera och ha en roll som handledare. Funktionerna skall samverka med olika faser som gruppen befinner sig i. När arbetsgrupperna är mest verksamma för att uträtta arbetssyftet bör ledaren vara lyhörd för gruppen. Att en arbetsgrupp får kontrollen över en uppgift kan utmynna i bättre resultat än med ledarens närvaro (Wageman, 2005). Gruppen kan utveckla nya metoder som stärker deras samarbete (Rousseau & Aubé, 2010). Upptäcker ledaren att verksamheten avtar, bör hans roll åter framstå (Wageman, 2005).

Många företag har en tidsgräns för att verkställa målen. Tidsgränsen kan delas in i naturlig tidslinje. Författaren delar in arbetsverksamhetens tidslinje i tre faser nystart, mittpunkt och slutet som är viktiga för en grupps prestation. Det är vid dessa tidpunkter som arbetsgruppen är i behov av vägledning.

När en grupp sammansätts för att uppnå ett syfte skapas det gruppidentitet (man vet vilka som ingår i en grupp), normer formuleras kring strategier och samarbete, samt strukturen i gruppen skapas. I denna fas bör en ledare vara agerande för att gruppens samarbetsprocesser skall kunna uppnå mest effekt (Wageman, 2005).

Detta uppmärksammades i en studie som genomfördes på en bilindustri som studerade samverkansprocesser som påverkar prestationen. Forskningen omfattar inte bara samspelet mellan individerna i en grupp, utan inkluderar även samarbetet mellan olika grupper. Dessa gruppers arbetsvillkor styrdes av tidsgräns och budget. I denna studie framhäver forskarna vikten av att satsa på grupper i ett tidigt stadium. Författarnas slutsats är att i en inledande fas så krävs det ett bra lagarbete på grund av osäkerhet och komplexitet kan uppstå inför de nya arbetsuppgifterna. För att minska osäkerheten ansåg författarna, att samtal skulle föras, angående strategier och målen för att stärka gruppen. Detta medförde andra positiva effekter som skapade sammanhållning i gruppen. Individerna utvecklade ansvarskänsla och väckte ett engagemang hos individerna som avspeglade sig på arbetsklimatet (Hoegl, Weinkauff, & Germudsen, 2004).

Att arbetsgrupper får samspela kring strategier och mål ger fler effekter som är viktiga för att gruppen skall kunna vara effektiv. I en forskning där prestationsnivån mättes med tillhörighet visade det sig att i en nystartad målburen grupp, infann sig en naturlig känsla av tillhörighet i gruppen. Ett ömsesidigt beroende skapades mellan organisationen och arbetsgruppen. Även detta uppnåddes genom att gruppen förde diskussioner angående strategier angående målen. Tillhörigheten skapade även en hög prestationsnivå (Dierdorff, Bell & Belohlav, 2011).

Förutom det ömsesidiga beroendet som skapas kring samarbete om målen, bygger det även upp tillit i gruppen. Detta medför att arbetarna får en mer medveten bild av mål, strategier och samband mellan deras eget arbete och målen (Hu, J & Liden, R, 2011). Här är det även viktigt att gruppen får positiv feedback för sitt arbete för att skapa en säkerhet i sina yrkesroller (Tasa, Sears & Schat, 2011).

Målen ihop med olika arbetsförmågor visade sig vara en bra grund för gruppens effektivitet. Ömsesidigt beroende innebär att organisationernas mål inte konkurrerar med personliga mål (Tjosvold & Yu, 2004). Personliga mål som kommer i konflikt med organisationens mål, gör risken högre för individen att hamna i en kritisk fas som påverkar gruppen negativt. Därför är det viktigt att satsa på åtgärder som t ex kompetensutveckling (Dierdorff et al. 2011).

I mittpunkt fasen där en verksamhet har pågått ett tag kan det uppstå en tillfälligt nedgång i gruppen. Åter igen bör ledaren träda fram och agera motiverande på gruppen. Gruppen är i behov av bekräftelse i sitt arbetsutförande. I denna fasen visar det sig även att individernas egna uppfattning kan komma till känna. Det kan uttrycka sig i att gruppen anser att den enskilda i arbetslaget kanske inte deltar fullt ut i arbetet men ändå får fördelarna av resultatet. Detta medför en negativ energi på gruppen och den individens insatser kan minska. Om arbetsgruppen står inför ett problem där t ex gruppens roller är oklara kan en exakt och informativ feedback klargöra rollerna. Klara roller medför att individen uppfattar att det är en rättvis arbetsfördelning i gruppen. Om individen i gruppen inte har en korrekt uppfattning om arbetsuppgifterna kan det orsaka kommunikationsproblem och samarbetssvårigheter (DeRue & Morgeson, 2007). Detta kan även medföra att vissa individer förlitar sig på andra, som inte tillhör gruppen och därmed försämras kvalitén på samarbetet (DeRue & Morgeson, 2007). Konsekvenserna för ett dåligt samarbete kan orsaka konflikter, makt kamp och kommunikationssvårigheter (Dierdorff at al. 2011).

I en annan studie som gjordes konstaterades, att gemensamma värderingar inom en arbetsgrupp påverkade gruppmedlemmarnas prestation och samarbetsförmåga, det observerades även att ömsesidig tillit inom en grupp påverkar relationer, ens egen trivsel och samarbetet positivt. Forskarna betonar tillit som en av den viktigaste komponenterna för effektiva arbetsgrupper. Att ha gemensamma värderingar inom ett arbetslag ger en positiv inverkan på kvalitet och effektivitet (Chou, A-C; Wang, T-Y; Wang, Huang & Chang 2008). En annan orsak som kan leda till en sämre prestation är huruvida individen upptäcker brister på sin egen kapacitet (DeRue & Morgeson, 2007).

Hur organisationernas belöningsystem fungerar har inverkan på gruppens samarbete, om det ges individuellt eller kollektivt. Undersökningen visar att belöningar som ges kollektivt förbättrar gruppens prestations förmåga för att uppnå målen. Individuella belöningar är ytterligare en av orsakerna som kan resultera slöhet i gruppen (Pearsall, Christian & Ellis, 2010).

Det kan ibland vara mer ofördelaktigt för en ledare att ägna sig för mycket åt konflikter då det kan vara en risk att man blir en del av det. Ledaren bör istället stödja proceduren i att färdigställa målen och åter rikta arbetarnas skärpa åt strategier för att uppnå målen. Genom att fokusera på dessa egenskaperna ökar det chanserna till att gruppens effektivitet höjs, för att arbetarna måste samspela med varandra (Wageman, 2005).

Genom feedback förhindrar ledaren negativa attityder som kan orsaka negativa konsekvenser för arbetet. Ett sätt att förebygga är genom att föra gemensamma diskussioner för att medvetandegöra gruppen om eventuella problem och hitta gemensamma lösningar (Wageman, 2005).

Hur kommunikationssystemet fungerar är en viktig faktor i en organisation. Genom samtal kan konstruktiva lösningar uppnås som t ex schemaläggning. Gruppens sammansättning är väsentlig

för att undvika konkurrens inom gruppen vilket leder till en sämre arbetsinsatser (Weinkauff et al. 2004). Att föra diskussioner om arbetsrutiner eller annan relevant information som berör arbetstagarnas arbetssätt skapar gemensamma tolkningar. Inlärningsprocesser förvaltas kollektivt istället för individuellt vilket är viktigt för att en arbetsgrupp skall fungera och för dess effektivitet. Ett företag sparar tid genom att ha gemensamma diskussioner. Genom samtal förvandlas gruppen till ett verkligt team där alla känner till varandras kapacitet, kompetens och brister. Att utveckla relationer och bilda ett verkligt team tar tid (Woerkom & Croon, 2009).

I slutfasen rekommenderar Wageman (2005) en pedagogisk funktion. Det är i denna fasen när gruppens prestationsnivå sänks som gruppen drar nytta av att utvecklas, antingen på individnivå eller i grupp (Wageman, 2005).

Företag uppnår mer framgång genom att uppmuntra anställdas kvalifikationer. Det är viktigt att inte uppmuntran sker genom att prioritera enskilda förmågor utan lagarbete som organisationen består av. Detta skapar gynnsamma förutsättningar för gruppens samarbete som resulterar i handlingskraftiga, innovativa lag och även genererar arbetsglädje och engagemang. Den gemensamma uppmuntran utmynnar i att gruppen uppfattar den gemensamma kompetensen inom gruppen (Comeche & Loras, 2010). Det som genererar effektiva arbetare är en känsla av rättvisa. Arbetarna vill bli hörda, behandlade med respekt och kunna bidra meningsfullt till sitt arbete (Poulin, Hackman & Barbarasa-Mihai, 2007).

Syfte

Studiens syfte var att undersöka hur grupperna inom industri skiljer sig ifrån den stora populationen.

Metod

Deltagare

Ett företag deltog i enkätundersökningen på webbplatsen. Företaget är inriktat på säkerhet samt tillverkar olika lösningar inom filterutrustning och säkerhetsprodukter till yrkesverksamma personer inom polis, militär och väktare så som skyddsvästar och skottsäkra västar. De tillverkar även lösningar till industrier gällande buller. Detta företaget arbetar med textil i form av råmaterial och polymera material. Detta företaget bistår även med service för driftunderhåll inom industriprocesser. Kunder som använder sig av företaget är de som arbetar inom process och tillverkningsindustrier.

Det andra företag som deltog är en koncern som producerar maskiner och tillbehör. Företaget är specialiserade inom gjutning, automatik, mekanik och skärande bearbetning. Det ingår även reparation och underhållsarbete av maskinerna på företaget. Företaget anlitas av stora kända företag i Västra Sverige.

Detta företaget önskade enkäterna i pappersform vilket de fick. Det totala antalet personer som deltog var initialt 110. Antalet besvarade enkäter var 58%. Bortfallet på 42% berodde på att företaget bestämde sig för att bara låta 2 av 6 grupper delta i undersökningen. De deltagarna i undersökningen var i åldrarna 19 till 57 år med ett medelvärde på 29 år. Enkäterna i pappersform bearbetades statistiskt i SPSS och behandlades konfidentiellt.

Material

Team Diagnostic Survey (TDS) modellen är utformad till att användas både i forskningssyfte och kan tillämpas i organisationerna. TDS enkäterna tar 15 – 20 minuter att besvara. TDS instrumentet kan uppdaga arbetslagets styrkor och svagheter. De fem dimensionerna som omfattas av TDS instrumentet ger en tillräckligt bra övergripande bild av organisationens svagheter och styrkor.

Respondenterna besvarar frågor som är kategoriserade i 10 områden. I den första delen ges det en övergripande beskrivning av laget. I kategorin två till sju fastställs de villkor som bedömer effektivitet. Villkoren inom kategorin åtta och nio finner man lösningar för tre kriterier som krävs. Den deskriptiva informationen om respondenterna beskrivs i kategorin 10 (Wageman, et al., 2005). De flesta områden besvaras av respondenterna med att besvara på olika påståenden med fem svarsalternativ: stämmer mycket dåligt, stämmer ganska dåligt, stämmer varken eller, stämmer ganska bra, stämmer väldigt bra. I denna studie har den svenska versionen av TDS instrumentet använts, som är översatt av Per Eisele och validerad på svensk population. Den svenska versionen av TDS har ganska hög intern konsistens och kan upptäcka betydelsefulla skillnader mellan olika typer av grupper (Eisele & Proffitt working paper). Data ur den större populationen har använts tidigare i studiesyfte.

Procedur

En kvantitativ survey studie genomfördes för att mäta effektiviteten bland medlemmar i grupper som arbetade tillsammans med samma arbetsuppgifter. Survey metoden rekommenderas om man vill skapa grundläggande eller enskilda insikter om hur bestämda egenskaper förhåller sig i samhället (Repstad, 1999). Surveyundersökningar kan vara breda och omfattande. I denna studien gjordes ett subjektivt urval då intentionen var att undersöka grupper inom industrier (Denscombe, 2000). I detta fall söktes verkliga grupper som samarbetade med varandra för att tillverka en produkt (Wageman et al., 2005). För att uppfylla studiens syfte att undersöka grupper inom produktion letades olika företagsnamn på internet. För att få ett formellt godkännande togs första kontakten per telefon. Flera samtal ringdes till ansvariga i olika industrier. Kontakterna i telefon efterfrågade efter ett e-mail med utförlig information för att kunna ta ställning. I e-mail som skickades beskrevs syftet med undersökningen och en direkt länk till webbplatsen där de kunde fylla i enkäterna. Sammanlagt kontaktades 17 företag i telefon varav 2 visade intresse. De företag som avböjde deltagande förklarade med att de hade en hög arbetsbelastning vid denna tidpunkt. Vissa företagen hade nyligen gjort egna genomförda kvalitetsundersökningar och uttalade att det fanns en trötthet på enkäter. Någon av företagen hade genomgått en omorganisering.

Resultat

För att avgöra om industrigrupperna skiljde sig signifikant från den större populationen användes envägs variationsanalys (ANOVA) samt det medelvärdesresultaten räknades fram. För att se resultatet av signifikansnivån, Cronbach's Alpha och medelvärden se tabell 1 i bilaga 1.

Inom dimensionen tydligt uppdrag skiljde sig produktionsgruppen ifrån den större populationen på alla tre kriterier. Respondenterna besvarade olika påståenden hur det stämde överens med deras uppfattning om deras lag och syfte. Analysen visade signifikant skillnad på att

produktionsgrupperna upplevde klarare och tydligare mål samt vad som förväntades från gruppen. Vidare visade testet att produktionsgrupperna upplevde att deras arbete krävde mer ansträngning för att nå målen. Produktionsgrupperna upplevde även att deras mål hade större konsekvens för en tredje part.

Dimensionen som omfattar strukturer som främjar samarbete visade resultatet flera signifikanta skillnader. Medelvärden visar att grupperna skiljer sig åt gällande kriterier grupsammansättningen. Produktionsgrupperna upplevde att resurser saknades för att fullfölja målen samt att inom produktionsgruppen utgöres inte gruppen av diverse kompetenser. Gällande kriteriet utmanande uppgifter upplevde dock produktionsgrupperna arbetsuppgiften som mindre meningsfull (tabell 1 i bilaga 1).

Den statistiska bearbetningen uppenbarade även tre skillnader gällande dimensionen stödet från organisationen. Informationen som krävdes för att utföra sina arbetsuppgifter upplevde produktionsgrupperna att det fanns större tillgång till att få än andra grupper, dock upplevdes det möjlighet till kompetensutveckling hos produktionsgrupperna. Samma grupp upplevde även att det saknades tillgång till materiella resurser som behövdes till sina arbetsuppgifter (tabell 1 i bilaga 1).

Det påvisades en statistisk skillnad angående dimensionen coachande ledarskap. Analysen angav att produktionsgrupperna upplevde att de hade mer tillgång och hjälp av sina gruppleddare (tabell 1 i bilaga 1).

För att mäta villkoren angående dimensionen processer som ökar samarbete besvarade respondenterna på frågor hur medarbetare arbetar tillsammans. Resultatet visade två signifikanta skillnader angående gemenskap och samspel processer. Produktionsgrupperna upplevde att det togs vara på varandras kompetens samt att det finns större gemenskap inom arbetarna i produktion (tabell 1 i bilaga 1).

Diskussion

Studiens syfte var att undersöka hur grupper inom en industri skiljer sig från andra typer av arbetsgrupper från en större population. TDS instrumentet användes för att mäta faktorer som avser teameffektivitet. För att en grupp skall verka effektivt bör följande fem områden synkroniseras med varandra: tydligt uppdrag, strukturer som främjar samarbete, organisation som stöd och coachande ledarskap. Den statistiska bearbetningen visade på 12 signifikanta skillnader inom fyra följande områden.

I resultatet tydligt uppdrag upplevde produktionsgrupperna klarare mål och visste vad organisationens förväntade sig av gruppen. Resultatet visar vikten av att definiera grupp, arbetssätt och syftet med en grupp som tillsätts. Inom produktion är arbetsuppgifterna rutinmässiga och kontinuerliga (Eisele & Proffitt, working paper), då ett tydligt mål kan vara lättare att fastställa. Det kan tänkas att grupper i den stora populationen är tvärprofessionella grupper som anställs utifrån sin kompetens (Lenner -Axelsson & Thylefors, 2005). I början anställs individer utifrån sin kompetens, som senare kan medföra en förändrad arbetsbeskrivning. På en arbetsplats kan t ex samverkansgrupper bildas för att åtgärda ett problem. Detta innebär att individen blir delaktig i flera grupper samtidigt och har flera mål att förhålla sig till. Detta kan då kopplas till Jacobsen & Thorsvik (2010) påstående att några

individer kan ingå i flera av organisationens flera tänkta syften, t ex att lösa problem, driva ett projekt eller lösa akuta fall på en arbetsplats. För individer som ingår i tvärprofessionella grupper kan det leda till målkonflikter, vilket mål som skall prioriteras. Forskningen visade att målkonflikter kan orsaka att en individ hamnar i en kritisk fas som påverkar gruppen negativt (Dierdorff et al., 2011). Det skulle kunna antas att gruppernas i den stora populationen jobbar som taktiska lag som behöver ett tydligt uppdrag, klara roller och en medvetenhet om varandra, för att skapa en gemensam förståelse (Eisele, 2010).

Det andra resultatet visade att grupperna skiljde sig åt inom området, stöd från organisationen i kriteriet utmanande uppgifter. Resultatet visar att produktionsgruppen upplever att det krävs mer ansträngning för att nå målen. Effektivitet kan mätas på olika sätt: kundperspektiv, de sociala processerna och hur strategier används för att nå målen (Wageman et. al., 2005). I den jämförda gruppens är strategier och sociala processer viktigare för att uppnå målen. En aspekt kan vara att produktionens organisation styrs mer tydligare av omvärlden. Dessa företagen mäter resultat utifrån kundnöjdhet. Utifrån resonemanget förbättrad produktivitet, minskade kostnader och ökad kundnöjdhet (Cliffort, 1998), kan det skapa en känsla av stor arbetsbörda. Produktionsgruppen tillverkar varor och där det kan vara lättare att bedöma kvalité och kvantitet. Sociala tjänster kan ställas inför komplicerade mätningar gällande kvalité och kvantitet. Skall man mäta i antal personer man tar emot eller i kvalitén på bemötandet?

Att produktionsgruppen upplevde större ansträngning för att nå målen kan förklaringen vara att det är oklart vilken ansträngning som det syftas på, den fysiska eller psykologiska ansträngningen. Målen anger ett syfte med organisationen (Jacobsen & Thorsviks, 2010). För att nå målen kan det tänkas att delmål sätts upp (Jacobsen & Thorsviks, 2010). Inom produktionen kan tänkas att delmål kan vara sådana som uttalande i enkäten angav, inte låta maskinerna stå still och producera noga och effektivt. Många företag har en tidspress och är styrda av budget (Wageman, 2005; Weinkauff et al., 2004) som också kan vara förklaring till att arbetsuppgifter känns utmanande. Detta kan skapa en stress hos arbetarna och en känsla att målen är svåra att hinna med. En annan tänkbar förklaring skulle kunna tänkas att deras arbetsmoment innebär fysisk belastning och slitage för arbetarna. Vissa arbetsuppgifter består av att sköta maskiner och det kan tänkas att arbetsuppgifterna är utformade på så vis att det inte tillåter samarbete kring specifika arbetsuppgiften. Genom samarbete i en grupp kompenseras individuella svagheter (Jacobsen & Thorsviks, 2010).

Jacobsens och Thorsviks (2010) påstående kan kopplas till nästa resultat där produktionsgruppen upplevde att de saknar resurser för att fullfölja målen. Detta resultat omfattar området i strukturer som främjar samarbete. Vissa dagar kan en individ prestera mer och andra dagar mindre vilket kan kanske vara mer märkbart inom organisation som är styrda av budget och mäter resultat utifrån kundnöjdhet.

Inom samma område strukturer som främjar samarbete visade den statistiska analysen att produktionsgrupperna upplevde sig mer som en homogen grupp. Teorin i modellen säger att individerna bör inte vara lika varandra men inte helt olika. Gruppen ifrån produktion har rutinmässigt och kontinuerligt arbetssätt (Eisele & Proffitt, working paper). Inom tillverkning krävs det inte olika yrkesroller i form av titel kategori. Det kan antas att arbetsmoment är likformade och individerna fyller sin funktion (Sjövald, 2008). Att hantera olika tekniska maskiner kräver kompetens men behöver inte olika professionella yrkeskategorier där samspels processerna kan sättas igång kring strategier. En grupp som sammanförs inför en samverkan kan inkludera olika tjänsteman med olika yrkeskategorier som bildar en heterogen grupp.

Nästa resultat visade att arbetsuppgifterna upplevdes som mindre meningsfulla för produktionsgruppen. Utgår man från tidigare förklaring att arbetsuppgiften tillåter inte samarbete, så kan det antas även att diskussionen uteblir i dessa produktionsgrupper. Kommunikationen krävs för kunna samspela med varandra (Lenner-Axelsson & Thylefors, 2005) och visar flera positiva effekter. Det kan kopplas till Graner (2006) som anser att genom kommunaktionen uppstår gruppprocesser som utvecklas. De flesta studier visade att samspel kring målen hade flera positiva effekter så som tillhörighet, tillit och engagemang (Hu & Liden, 2011; Weinkauff et al., 2004). I vilket syfte individen anställs påverkas inställningen till arbetsuppgifterna. Deras mål var tydligt och produktionsgruppen visste vad som förväntades av de och då går de miste om samarbetsprocesserna som skapas med kommunikationen och inlärningsprocesser förvaltas individuellt (Woerkom & Croon, 2009).

Informationen som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter upplevde arbetarna inom produktion att de hade mer tillgång till. Även här är gruppens funktion och arbetsätt avgörande av upplevelsen hur mycket information som behövs för att utföra arbetsuppgifterna. En teknisk information kan det finnas tydliga instruktioner gällande maskiner som hanteras. Hantering av sociala processer kan vara komplexa och kräver ibland information som inte kan ges. Problemlösande grupper kan mötas av hinder i form av lagar som styr (Eisele, 2010), de kan begränsas av sekretess som skapar ett hinder för en klar, tydlig och öppen dialog. En annan förklaring skulle kunna vara ifall individen är involverad i olika grupper med flera tillhörigheter så kan individen behöva information vid olika tillfällen. Detta kan medföra att individen upplever att informationen saknas. Däremot upplevde den stora populationen att de hade tillgång till mer kompetensutveckling som kan kopplas till de tidigare resonemang om grupper och arbetsuppgiften de utför. Produktionsgruppen ställs inte inför komplexa sociala lösningar. Det kan tänkas att inom produktion så tar man vara på den tekniska kunskapen.

Den större delen av populationen hade mer tillgång till kompetensutveckling kan kopplas till ibland komplexa lösningar som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter. Det visade i resultatet att produktionsgrupperna tog vara på varandras erfarenhet och att de saknade resurser. Detta kan höra ihop med förklaringen att produktionsgrupperna saknar resurser för att fullfölja målen.

Inom området coachande ledarskap visade resultatet att produktionsgrupperna upplevde att de hade större tillgång till handledning. Även här kan det vara förklaring i kunskaperna som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter. Produktionsgrupperna är styrda av vinst, förlust och tidspress och då finns det en beredskap för att kunna åtgärda fel som kan uppstå t ex med maskiner. Gruppen i den stora populationen kan ställas inför beslut som kan skapa tvivel och oro om hantering och rådgivning som behövs inför beslut. Vilket skulle kunna förklara resultatet att produktionsgrupperna har större tillgång till handledaren.

Kompetensen som finns inom produktionsgrupperna visar resultatet att det tas vara på. Produktionsgruppernas strategier handlar om att uppnå mer konstruktiva lösningar som t ex schemaläggningar för att uppnå målen (Weinkauff, et al., 2004). I den större populationen kan riskerna vara större att individerna hamnar i en hierarkisk maktkamp p g a av sina skilda positioner.

Resultatet om tydligt uppdrag kan kopplas till att det upplevs en större gemenskap inom produktionsgrupperna. Den jämförda gruppen skapar ingen gemensam värdegrund och tillit som skapar ett gott arbetsklimat (DeRue & Morgenson, 2007). Samspel kring strategier ska flera positiva effekter som tillit, gemensam värdegrund, bra samarbete och bra arbetsklimat (DeRue & Morgenson, 2007). I den stora populationen kan det vara så att den naturliga tillhörigheten

(Diersdorff et al. 2011) uteblir för att projekt är tillfälligt. Det i sin tur påverkar även normer och struktur. Olika värderingar gör att gruppens samspel kan påverkas negativt. Olika värderingarna försvårar samarbete. Det är viktigt att ledaren är agerande (Wageman, 2005) samt ägnar sig mycket åt implementering av målet och är tydlig med vad som förväntas av gruppen att uppnå (Hu, & Liden, 2011). I och med målkonflikterna som skapas i gruppen kan den tilltro som behövs brista. Wageman et al., (2005) anser att ett tydligt mål stimulerar, engagerar alla i gruppen. Det skall även bidra med positiv energi och skapa ett bra samarbete. Att den gruppens i den stora populationen inte är lika engagerad, kan kopplas till resonemang om fler uppdrag och otydliga mål. Detta kan kopplas till att gruppen kan känna sig i splittrad och vilseledd p g a av syftets diffusa prioritering, vilket skapar osäkerhet och komplexitet (Weinkauf, & at al.,2004).

För att hamna i kategorin verklig grupp, skall individerna i gruppen samarbeta med varandra för att utföra en tjänst eller tillverka en produkt. Arbetsgruppen skall veta i vilket arbetslag de tillhör och det skall finnas kontinuitet i gruppen, för att få tid och möjlighet till att samarbeta (Wageman et al., 2005).

Sammanfattningsvis kan man säga att produktionsgruppen samarbetar för att tillverka en produkt. Den stora skillnaden är att samarbete består av att individerna i produktion ansvarar för hur olika arbetsmoment som skall utföras. Dessa moment skall stämma och samspela med varandra för att produkten skall kunna tillverkas och är styrda av tid och budget. Produktionsgrupperna arbetsuppgift är inte utformad för ett samarbete som kräver kommunikation. Deras mål är tydligt och behöver inga diskussioner om strategier för att uppnå målen.

Slutsatser och praktiska implikationer

Resultatet har ingen hög validitet p g a det låga antalet deltagande i undersökningen. Generaliseringar används i analysen med hjälp av teorin och data material som används. Vid ett litet urval uppmanas det att vara försiktig med generaliseringar av resultat. Upprepade mätningar rekommenderas av Salas för att se effekten av var och ens faktor som påverkar effektivitet. Resultatet behöver inte förkastas under förutsättning att det tas hänsyn till begränsningar p g a det låga antalet deltagare (Descombe, 2000). För att stärka validitet behövs det göras flera mätningar inom olika industrigrupper. Resultat som inte är signifikant kan bero på just det låga antalet deltagande (Borg, 2010).

Trots att validiteten är låg i denna studien ger testet en övergripande analys av en verksamhet samt åskådliggör snabbt och lätt områden som är viktiga för en grups effektivitet. Kan instämma att upprepade mätningar behövs, dock vilar TDS på många forskningar och rekommenderas att tillämpas på olika företag just för att den ger en övergripande analys snabbt. Detta kan vara till fördel för många organisationer som styrs av tid och budget. Resultatets utfall skulle kunna bli annorlunda om hela företaget deltog i undersökningen. Därför skulle det vara intressant med studier som omfattar flera grupper inom industri samt en hel organisation. Fördelen med enkäterna är att det tar kort tid att utföra och kan ger en snabb övergripande överblick i de fem villkor som är viktiga för effektiva team.

Referenser:

Borg, E. & Westerlund, J. (2010) *Statistik för beteendevetare*. Stockholm, Liber AB.

Chou, L-F., Wang, A-C., Wang, T-Y., Huang, M-P & Cheng, B-S. (2008) *Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness*. *Organizational relations*, 1713- 1742

Comeche, J.M., & Loras, J. (2010) *The influence of variables of attitude on collective entrepreneurship*. *Int Entrep Manag J*, 23–38

Denscombe, M. (2000) *Förskningshandboken*. Lund, Studentlitteratur AB.

DeRue, D.S., & Morgeson, F.P. (2007) *Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self efficacy*. *Journal of Applied Psychology*, 1242-1253

Dierdorff, E.C., Bell, T.S., & Belohlav, J.A. (2011) *The Power of "We": Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time*. *Journal of Applied Psychology*, 247–262.

Eisele, P. (2010) *Att använda arbetsgrupper effektivt*. Stockholm, Liber AB.

Eisele, P., Proffitt, T. (working paper). *Team effectivity: validation of the Swedish version of the Team Diagnostic Survey*.

Graner, R. (1991) *Arbetsgruppen: Den professionella gruppens psykologi*. Lund, Studentlitteratur AB

Gavin, P.C. (1998) *Developing self-directed work teams*. Department of Management, 77–84

Hackman J.R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Hackman, J.R. (2004) *Science Brief: What makes a great team?* (elektronisk version) Hämtad 3 maj, 2010 <http://proxy.ub.umu.se:2150/psyceextra/379052004-005.pdf>

Hackman, J.R., & Wageman, R. (2005) *A theory of team coaching*. *Academy of Management Review*, 269–287

Sjövald, E. (2008). *Teamet: Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*, Malmö, Liber AB
Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund, Studentlitteratur AB.

Hoegl, M., Weinkauff, K., & Gemudsen, H. G. (2004) *A Longitudinal Study: Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects*. *Organization Science*, 1047-7039

Hu, J. & Liden, C. R. (2011) (Research report) *Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership*. Journal of Applied Psychology, DOI: 10.1037/a0022465

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. (2:a upplagan). Lund, Studentlitteratur AB.

Leneer – Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm, Natur och Kultur

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008) Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476

Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2010) *Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?* Journal of Applied Psychology, 183–191

Repstad, P. (2000) *Närhet och distans - kvalitativa metoder i samhällskunskap*. Lund, Studentlitteratur AB.

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

Tasa, K., Sears, J.-G., Schat, A. C.-H. (2011) *Personality and teamwork behavior in context*. The cross-level moderating role of collective efficacy. *Journal of Organizational Behavior* 32, 65–85

Tjosvold, D. & Yu, Z.-y. (2004) *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Educational Publishing Foundation, 98–111

Wageman, R. (2001) *How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching*. *Organization Science*, 559–577

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

Woerikom, M. & Croon, M. (2009) *Personnel Review: The relationships between team learning activities and team performance*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 38 No. 5, 560-577

Bilaga 1: Tabell 1

Tabell 1. Statistik över de fem dimensionerna som med sannolikhet ökar effektivitet i en grupp

Dimensionerna	Antal items	Produktion grupper		Jämförda grupper		F	Sig.
		M	CA	M	CA		
Real team	8	3,55	.457	3,5	.589	1.613	N.S.
Bounded	3	3,77	.187	3,58	.510	1.840	N.S.
Interdependent	3	3,47	.514	3,64	.541	2.578	N.S.
Stable	2	3,34	.890	3,19	.919	.291	N.S.
Compelling direction	6	3,74	.843	3,16	.866	8.630	.000
Challenge	2	3,71	.792	3	.796	6.475	.002
Clarity	2	3,59	.835	3,19	.899	.367	.030
Consequentiality	2	3,92	.481	3,28	.551	6.526	.002
Enabling structure							
Team composition	9	3,55	.883	3,04	.593	5.64	.005
Size	3	3,76	-.187	3,07	.284	3.777	.027
Diversity	3	3,59	.672	2,85	-1.410	9.921	.000
Skills	3	3,3	.763	3,22	.733	.381	N.S.
Task design	9	3,36	.742	3,13	.533	3.620	.031
<i>Whole task</i>	3	3,89	.625	3,46	.672	6.110	.003
Knowledge of results	3	3,14	.521	2,96	.379	2.550	N.S.
Autonomy	2	3,03	.828	3,36	.829	2.252	N.S.
<i>Group norms</i>	3	3,53	.998	3,18	.998	2.057	N.S.
Supportive context	11	2,57	.317	2,88	.184	1.771	N.S.
Resources	2	2,43	-.035	2,88	-.937	3.923	.024
Reward/recognition	3	2,61	.782	2,73	.773	.221	N.S.
Education	3	3,5	-.316	2,81	-1.535	3.845	.025
Information system	3	3,5	-.097	3,12	-.173	3.451	.036

Team coaching	5	2,98	.568	2,52	-.144	.381	N.S.
Availability	3	2,94	.669	2,06	.707		.001
Helpfulness	2		.941		.943	7.465	N.S.
<i>Task design</i>	9	2,92	.742	3,19			.031
Task focused	6	2,93	.981	3,2	.992		N.S.
Operant	3	3,24	.990	2,97	.991	2.180	N.S.
Coaching helpfulness	2	3,02		3,19		.381	N.S.
Peertask	3	2,92	1000	3,31	.1000	2.483	N.S.
Peerintervention	3	3,25		3,03		1.458	N.S.
Team coaching	5	2,98		2,52		3.000	N.S.
Interpersonal	2	2,58	.955	2,91	.958	1.082	N.S.
Unhelpful mean	3	3,02	.937	3,18	.936	.286	N.S.
Peerinterpersonal	3	2,77	.654	2,99	.780	.431	N.S.
Kriterierna för gruppens effektivitet							
Knowledge skeel	3	3,32	.843	3,33	.843	9.317	N.S.
Effort	3	2,85		3,22		2.559	N.S.
Strategy	3	3	-.215	2,97	-.321	2.142	N.S.
Gruppens processer							
Qualityintercktion meana	4	3,4	-.204	2,77	.308	9.317	.000
Satisfaction realitionsmean	3	4,04	.830	3,4	.877	9.207	.000
Satisfactions growth mean	3	3,61	.728	3,22	.705	2.279	N.S.
Samspel i gruppen							
Satisfaction general mean	3	3,84	-.226	3,38	-.749	2.841	N.S.
Intworkmotivation mean	4	3,43	.136	3,35	.694	1.264	N.S.
Sampling						65.625	.000

Note: Alfa nivå på .01 används i denna studien för att förstärka signifikansprövningen. SPSS presenteras i tabellen som visar medelvärde, Cronbach's Alpha -värden för två olika stickprov och signifikansnivå. CA står för Cronbach's Alpha.

Billaga 2. Följebrev till enkäten



Blekinge Tekniska Högskola

Till dig som besvarar enkäten!

Mitt namn är Marijana Kokora och jag håller på att skriva min kandidatuppsats i psykologi vid Blekinge Tekniska Högskola. Syftet med uppsatsen är att undersöka effektivitet i arbetsgrupper.

För att kunna skilja på olika grupper skulle jag vilja att ditt arbetslag hittar på ett namn som alla använder sig av inom arbetsgruppen och skriver in på fråga 1, till exempel ” Grupp gul” eller något annat lagnamn ni önskar.

Här följer en länk till enkäten som skulle uppskattas om Du ville fylla i. Enkäten tar ca 15-20 minuter. : <https://websurvey.textalk.se/start.php?ID=29362>

Sista datum att skicka in enkäten är den 17 maj.

Det är frivilligt att delta i denna undersökning och jag är tacksam för att ni ställer upp. Det är av stor betydelse för undersökningens kvalitet att så många som möjligt besvarar enkäten. Ditt svar är anonymt och kommer att behandlas konfidentiellt.

Har du några frågor så kan du kontakta Marijana Kokora tel. 0761-88 49 57

Tack på förhand för att du tar dig tid och för din medverkan!

Vänliga hälsningar, Marijana Kokora