

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Tvärprofessionella team inom vård och omsorg – samband
mellan teamstruktur, upplevd effektivitet och ledarskap**

Michael Niklasson

Självständigt arbete, 10 poäng.
Magisterkurs Arbets- och organisations-
psykologi
Vårterminen 2005

Handledare:
Ingela Thylefors

Tvårprofessionella team inom vård och omsorg – samband mellan teamstruktur, upplevd effektivitet och ledarskap

Michael Niklasson

Sammanfattning. Föreliggande studie hade syftet att undersöka sambandet mellan effektivitet och teamstruktur/-organisation samt sambandet mellan effektivitet och ledarkaraktäristika. Huvudhypotesen var att teamstruktur/organisation har störst betydelse för effektiviteten, sex underhypoteser skapades. Data samlades in via en enkät som besvarades av 91 personer i tvårprofessionella team inom välfärdsorganisationer. Hypoteserna prövades genom frekvens-, korrelations-, varians- samt multipel regressionsanalys. Följande signifikanta resultat erhöles: effektiviteten upplevs högre i (1) rollkompletterande än rolldifferentierade team, (2) team som var kongruenta med sin idealtyp, (3) team som har en högre grad av konsensusbeslut och (4) team där aktivitetsgraden från teamledaren var hög oavsett om ledarstilen var produktions-, relations- eller förändringsorienterad. Signifikant störst förklarad varians på effektiviteten visade sig ledarens aktivitetsgrad ha. Huvudhypotesen kunde inte verifieras.

Dagens ekonomiska klimat tvingar företag och organisationer att söka nya organisationsformer för att bli effektivare. Inom de offentliga organisationerna är det besparingskrav och inom företagen avkastningskrav som blir allt svårare att uppfylla. Inom den offentliga sektorn finns idag en mycket hård konkurrens om de ekonomiska medlen. Dessutom sker en förskjutningen av ålderspyramiden mot allt fler äldre människor i samhället. Denna förskjutning gör att framför allt välfärdsorganisationerna kommer att fortsätta belastas mer med effektiviseringskrav samtidigt som underlaget för skatteintäkter minskar.

Det är delvis genom nya arbets- och organisationsformer som företag och offentliga organisationer försöker bedriva en mer effektiv verksamhet. En arbets- och organisationsform som i dag är vanligt förekommande är teamorganisationen och speciellt tvårprofessionella eller tvärfunktionella team. I en studie av Devine, Clayton, Philips, Dunford och Melner (1999) finner man att hela 48 % av slumpvis utvalda företag och organisationer använde sig av någon form av teamorganisation.

Inom välfärdsorganisationer i allmänhet och hälso- och sjukvård i synnerhet finns en lång tradition av tvårprofessionellt teamarbete (Hyer, Fairchild, Abraham, Mezey & Fulmer, 2000; Thylefors, Persson & Hellström, 2005; Thylefors, Price, Persson & von Wendt, 2000). För vissa verksamhetsområden inom hälso- och sjukvården har tvårprofessionella team växt fram som en naturlig arbetsform sedan decennier utifrån en helhetssyn och en insikt om att komplexa problem kräver flera olika kompetenser.

Allt fler verksamhetsområden inom hälso- och sjukvården omorganiserar sig till tvårprofessionellt teamarbete. Dessutom börjar det (Hyer m. fl., 2000) bedrivas speciella utbildningar för tvårprofessionellt teamarbete.

Grupper, team och teamtyper

Definitionen av vad ett team är varierar. Gränsdragningen mellan å ena sidan team och å andra sidan arbetsenheter, -lag och -grupp är otydlig. Hackman (1987), Katzenbach och Smith (1993) samt Lind och Skärvad (1997) definierar team på ett liknande sätt: Ett team består av ett antal individer med kompletterande kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade uppgifter i syfte att nå vissa mål. En definition som stöds av Larsson och LaFasto (1989) vilka dock lyfter fram behovet av samordning i teamet för att nå målen. Ett team skall ses som en helhet, inte ett antal personer som samarbetar, och teamet skall ses som den minsta enheten inom en organisation (Hackman, 1987); Senge, 1995). För att skapa ett riktigt team förutsetts enligt Hackman (2002), förutom en definierad uppgift, att teamet skall ha klara gränser mellan teamet och övriga organisationen, klar och specificerad auktoritet för teamet att besluta om sina egna arbetsprocesser samt att medlemmarna är kvar i teamet över en längre tid.

Tvärprofessionella team. En form av team är tvärprofessionella team eller tvärfunktionella team. Härefter används benämningen tvärprofessionella team. Av teamdefinitionen (Katzenbach & Smith, 1993; Lind & Skärvad, 1997) framgår att medlemmar skall ha kompletterande kompetenser. I tvärprofessionella team kommer man ett steg längre genom att medlemmarna tillhör olika professioner. Thylefors (1991) beskriver dels professionella som personer som förtjänar sitt levebröd på en viss verksamhet där den professionelle förutsätts ha utbildning för uppgiften, dels utifrån en mer distinkt definition (Etzioni, 1970; Friedson, 1986; Mellbourn, 1979 refererade till i Thylefors, 1991). I det senare fallet ställs ett antal krav på ett yrke för att tillerkännas status som profession. Det skall exempelvis finnas en formaliserad utbildning, yrkesmonopol genom legitimering, kontroll över forskning, kåranda och en yrkesorganisation som bara är öppen för personer med den formella utbildningen. Yrken som läkare och psykologer är klara professioner (Etzioni, 1970; Friedson, 1986; Mellbourn, 1979 refererade till i Thylefors, 1991). Det pågår en rörelse mot att allt fler yrken blir professioner, numera räknas yrken som sjuksköterskor och socionomer till dem. Den stora lärarkåren är en yrkesgrupp som med Etzoni (1970) terminologi är semi-professioner. Yrken som vårdare, behandlingsassistenter och vårdbiträden benämns som para-professioner.

I föreliggande studie räknas läkare, psykolog, socionom, sjuksköterska, terapeut, sjukgymnast och logoped som professioner. Benämningen tvärprofessionella team har använts då teamen har bestått av minst tre professioner (Thylefors, Persson & Hellström, 2005) och använts även om de innehållit medlemmar från para-professionella yrken.

Teamtyper. Team delas ofta upp i olika teamtyper beroende dels på medlemmarnas roll i teamet, dels på hur arbetet inom teamen styrs och dels på hur samarbetet inom teamen ser ut. Flera olika begrepp används för att beskriva dessa teamtyper. Några av begreppen inom litteraturen är rollintegrerade, rolldifferentierade, rollkompletterande, additiva, integrativa, interdisciplinära, interprofessionella, transdisciplinära och transprofessionella. Mångfalden av olika begrepp skapar enligt McCallin (2001) förvirring samt ökar risken för att begreppen används felaktigt.

Lind och Skärvad (1997) beskriver tre olika teamtyper utifrån sex variabler: rollkonstellation, arbetsuppgifternas ömsesidiga beroende, hur samordning av teamets verksamhet styrs, teamets ledarskap, medlemmarnas kompetens och flexibilitet samt hur integrerat medlemmarna upplever samarbetet i teamet. Författarna benämner dessa teamtyper rolldifferentierade, rollintegrerade respektive rollkompletterande team. Deras beskrivningar överensstämmer i stora drag med de i gängse litteratur om

tvärprofessionella team beskrivna multi-, inter- och transprofessionella team (Fordyce, 1981; Lyon & Lyon, 1980; Magrun & Tigges, 1982; Melvin, 1980; Proctor-Childs, Freeman & Miller, 1998). I föreliggande studie används fortsättningsvis begreppen roll-differentierade, rollintegrerade respektive rollkompletterande team.

Rolldifferentierade team kännetecknas främst av att teamrollerna är specialiserade (Lind & Skärvad, 1997). Karakteristiskt är att uppgifterna har ett sekventiellt, efter varandra följande, förhållande där det finns klart specificerade regler och tydligt definierade roller. Kommunikationen mellan medlemmarna är varken viktig eller nödvändig eftersom regler och rolldefinition klargör vad var och en förväntas göra. Teamledaren har en mer traditionell chefsroll än i övriga teamtyper. Ledarens möjligheter till styrning är dock oftast begränsat efter att en arbetsuppgift påbörjats.

Rollintegrerade team kännetecknas främst av att medlemmarna under arbetets gång måste samspela med andra medlemmar (Lind & Skärvad, 1997). Andra karakteristiska drag är att uppgifterna har ett parallellt, samtidigt, förhållande där rollerna är specialiserade och att samspelet mellan medlemmar är planerat och integrerat. Detta leder till att höga krav ställs på kommunikationsförmåga, samträning och en fungerande social relation mellan medlemmarna. Teamledaren skall kunna anpassa teamet till varje given situation. Teamledaren beskrivs ofta som "coach" i stället för chef. McCallin (2003) menar att "coaching" är att få teammedlemmar att prestera till sin fulla potential, både individuellt och kollektivt. Termen "coach" definieras av International Coach Federation (2005) som en fortlöpande relation som fokuserar på att individen ska agera för att förverkliga visioner, mål och önskningar.

Rollkompletterande team kännetecknas främst av att medlemmarna, trots specialiserade teamroller, måste var beredda att komplettera och ersätta de andra. Karakteristiska drag är att uppgifterna har ett parallellt, samtidigt, förhållande där samarbetet baseras på ömsesidigt anpassande och att samarbetet kommer ur tät interaktion, flexibilitet och improviserat agerande. Teamledaren utses utifrån den uppkomna situationen och medlemmens personlighet (Lind & Skärvad, 1997).

Teameffektivitet. För att uppnå ett effektivt teamarbete ser bland andra Devine m. fl. (1999), Goodman, Ravlin och Argote (1986), Hackman (2002), Hackman och Oldham (1980), Hackman och Vidmar (1970), Hyatt och Ruddy (1997), Katzenbach och Smith (1993), Larsson och LaFasto (1989), Lind och Skärvad (1997) samt Steiner (1973), att teamtyp; samordning och formell ledningsfunktion; beslutsfattandet samt teamstorlek, påverkar teamens effektivitet. Vilken teamtyp som är effektivast i en given situation skall bestämmas utifrån den uppgift som skall lösas (Hackman, 1987; Lind & Skärvad, 1997). Ett rolldifferentierat team förespråkas när uppgiften är okomplicerad och specificerbara och rollintegrerade team är lämpligast när uppgiften är komplicerad. Rollkompletterande team är lämpligast när uppgiften är komplex och när snabba förändringar ställer krav på improvisation och anpassning från medlemmarnas sida (Lind & Skärvad, 1997). Studier av team inom välfärdsorganisationer finner stöd för dels samband mellan upplevd effektivitet och teamtyper, dels att ju fler karaktärsdrag av roll kompletterande team desto högre effektivitet (Niklasson, 2003; Thylefors, Persson & Hellström, 2005).

För att skapa effektiva team poängterar Lind och Skärvad (1997) bland annat vikten av att behålla teamtyperna kongruenta, renodlade, och inte blanda ihop dem. Man går till och med så långt att inte ens i övergångsskeden skall några sådana hybrider tillåtas.

Pethybridge (2004) och Proctor-Childs, Freeman och Miller (1998) finner i sina studier, och Goodman, Ravlin och Argote (1986) i sin litteraturgenomgång, att ledarskapet är en viktig faktor för ett effektivt teamarbete. Ett ledarskap kan växa fram spontant (Kerr,

Mole & Bradley, 2003; McCallin, 2003) men detta är ingen regel och drar slutsatsen att en formaliserad ledarskapsroll behövs. Bridges m. fl. (2003) finner att ett informellt ledarskap kan orsaka osäkerhet och konflikter både hos den informelle ledaren och medlemmarna. I sin beskrivning av teamtyper vill Lind och Skärvad (1997) att karaktären på teamledarskapet skall styras av valet av teamtyp. Teamtypen skall i sin tur styras av arbetsuppgiftens art. Andra författare gör inte denna koppling. Tan (2001) drar slutsatsen att teamledarskap inte kan vara till karaktären som det äldre konventionella ledarskapet inom hälso- och sjukvård, som han och McCallin (2003) beskriver det som auktoritärt och hierarkiskt. Något som stöds av Bass (1998) och Buchholz och Roth (1987), refererad i Lind och Skärvad (1997), som anser att i högpresterande team kan det behövas att alla medlemmar i teamet är med och delar ledarskapet beroende på situationen, så kallat delat ledarskap.

I en studie är konsensus den vanligast använda beslutsformen, och den visar positiv korrelation med effektivitet inom team (Devine m. fl., 1999). Konsensus används även av Witt, Andrews och Kacmar (2000) som mått på medlemmarnas deltagande i beslutsfattandet. Lind och Skärvad (1997) refererar till McGregor (1960) som, bland nio faktorer för att skapa effektiva grupper, lyfter fram vikten av att gruppen eftersträvar konsensusbeslut och att ledaren inte får dominera över gruppens arbete utan att gruppleaderskapet skall växla beroende på omständigheterna. Även Pethybridge (2004) finner i sin studie att konsensus är en viktig faktor för teamarbetet.

Effektiviteten i team är enligt bland andra Hackman (2002), Hackman och Vidmar (1970) samt Steiner (1973) störst i team med 4-5 medlemmar. Lind och Skärvad (1997) förespråkar en mindre exakt och till viss del avvikande regel som säger att man alltid skall utgå från den minsta, nödvändiga teamstorlek som den bästa. Belbin, (1993) och Katzenbach och Smith (1993) menar att ett effektivt team inte bör överstiga 10 – 11 personer i antal medan Goodman, Ravlin och Argote (1986) menar att varje team alltid har ett minimum av medlemmar som behövs utifrån arbetsuppgiftens art.

Teamledarens fokus och beteende

Mycket har skrivits både om ledarskap generellt och om grupp- eller teamledarskap specifikt. Goodman, Ravlin och Argote (1986) drar slutsatsen att ledarens beteende är en viktig variabel i forskning om ledarskapets påverkan på effektiviteten. Flera olika modeller och synsätt för att beskriva ledarbeteende har presenterats. Olika men ofta snarlika tvådimensionella modeller har presenterats. Blake och Mouton (1964) använder en sådan modell med produktions- och relationsorienterade ledarskap. En annan modell är transaktionellt och transformativt ledarskap (Sashkin & Burke, 1990).

Produktions- och relationsorientering. Ledare skiljer sig åt med avseende på den vikt de lägger på teamets mål och de medel som används för att nå dessa. Produktionsorienterade ledare fokuserar på prestation och framhäver produktionsresurserna samt sätter tilltro till målsättningar. Framgångsrika produktionsorienterade ledare är instrumentella i sin förhållande till gruppen genom att sätta upp mål, allokera resurser och använda sanktioner (Bass, 1990).

Ledare skiljer sig också åt med avseende på den vikt de lägger på de mänskliga relationerna, det vill säga att underhålla vänskaplighet och ha en stödjande relation till sina medarbetare. Ledare med stark fokus på detta betecknas som relationsorienterade. De visar omtanke om såväl gruppen som medarbetarna. Relationsorienterade ledare med-

verkar till utvecklingen av medarbetare och till mognare relationer inom gruppen (Bass, 1990). Just detta ger den positiva effekten av att engagera och motivera medarbetaren (Bass & Avolio, 1994) leder till bättre prestationer.

Förändringsorientering. Ekvall och Arvonen (1994) identifierar en tredje dimension, förändringsorientering. Denna dimension är ett svar på att omvärlden inte längre är så stabil och trygg som den var då den tvådimensionella modellen, produktions- och relationsorientering, växte fram (Ekvall & Arvonen, 1994). En förändringsorienterad ledare är förespråkare för förändring, utveckling och tillväxt, har en kreativ läggning, är risktagare och har visionära kvalitéer. Ekvall och Arvonen (1994) hävdar att den tredimensionella modellen även täcker transaktionellt och transformativt ledarskap beroende på hur modellens dimensioner förhåller sig till varandra.

Transaktionellt och transformativt ledarskap. Det transaktionella och transformativa ledarskapet grundar sig på ledarens beteende i högre grad än deras fokus på produktion respektive relationer (Sashkin & Burke, 1990). Bass (1998) beskriver transaktionellt ledarskap som ett utbyte av prestation mot ersättning mellan ledare och medarbetare. Transformella ledare däremot har en förmåga att inspirera medarbetare och lyfta dem till en högre nivå av motivation, mål och syften. Andra, däribland Clover (1990) och Jong och Sosik (2002), har studerat hur transformativt ledarskap påverkar effektivitet och finner att det finns en positiv korrelation mellan transformativt ledarskap och effektivitet.

Ett delat ledarskap i team som bland andra McCallin (2003) förespråkar skall enligt Bass (1998) vara transformativt och enligt Bucholz och Roth (1987) refererad i Lind och Skärvad (1997) vara av stödjande karaktär. Bass (1998) går så långt att han hävdar att medlemmarna kan bete sig som ett team först när ett intellektuellt stimulerande och omtänksamt transformativt ledarskap är etablerat. I förlängningen ser han detta som en förutsättning för självstyrande team och som ett substitut för traditionellt ledarskap.

Effektivt ledarskap. Mest effektiva är de ledare som är både produktions- och relationsorienterad, minst effektiva de som inte är någotdera (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1964). Extremt produktionsorienterad ledare anses hantera personal som maskiner, på bekostnad av personalens engagemang, mognad, utveckling och moral. Medan en extremt relationsorienterad ledare sätter de sociala relationerna i fokus, på bekostnad av produktivitet. Ledaren som integrerar sitt fokus på produktionen och sitt fokus på relationer är målcentrerad och genererar sina resultat genom ett engagemang för alla som kan bidra till måluppfyllelsen. Liknande slutsatser kommer Ekvall och Arvonen (1994) fram till men med den distinktionen att de ser en tonvikt åt förändringsorientering som positiv för effektiviteten. Widenberg (2003) påvisar däremot en tendens för att produktionsorientering skulle vara mer effektivt i sin studie.

Avolio och Bass (2002), Bass (1998), Clover (1990) och Yammarino och Bass (1990) slår fast att en effektiv ledare är både transaktionell och transformativ, dock med en övervikt åt det transformativ. Dessa två stilar måste balanseras bland annat beroende på den kontext som ledaren, medarbetare och organisationen befinner sig i.

Widenberg (2003) går ett steg längre och använder en ledarskapsfaktor i sin avhandling som är ett mått på hur aktiv, framträdande och tydlig en ledare anses vara. Hans ledarskapsfaktor är en summering av det tre ledarstilarna produktions-, relations- och förändringsorienterad. Han finner att denna faktor har positiv korrelation på den effektivitet som inkluderade tids- och kostnadsramar. I föreliggande studie benämns denna faktor, aktivitet i ledarskapet.

Problem

Erfarenheterna av team som organisationsform är varierande. Inte alla team och teamorganisationer har visat sig lyckade (Farrell, Schmitt & Heinemann, 1988; Lind & Skärvad, 1997). En felaktigt implementerad organisationsform, till exempel team, kan leda till såväl resursslöseri som splittring. Ökad kunskap om när team och teamorganisation är effektivt är således befogad för att undvika för företag och organisationer dyra och för medarbetarna påfrestande organisationsförändringar.

Ett hinder vid införande av tvärprofessionellt teamarbete inom hälso- och sjukvård som observerats är att de olika professionerna har dåligt kunnande om varandras professioner, status mellan professioner och könsskillnader (Lynch, 1981 refererad till i Gilbert m.fl., 2000; McNeal, Oster & Alema-Mensah, 1999). Ett annat hinder i samarbetet och kommunikationen inom tvärprofessionella team är tidsbrist, dålig mötesteknik och allt för stora grupper (Thylefors m.fl., 2000). Ett ytterligare problem är att schemalaggeningen försvårar en kontinuitet i bemanningen i teamen (Munich, 2000).

Ett hinder för att team med delat ledarskap, så kallat funktionellt ledarskap, skall fungera krävs att varje medlem under vissa tider kan vara ledare. Detta kan leda till att medlemmen behöver ta ledningen över givna auktoriteter, som t.ex. läkare. McNeal, m.fl. (1999) ser i sin studie att läkarstuderande går in i sin utbildning med stereotypen av att läkaren är "kaptanen" i utförandet av hälsovård. Bland många andra har Bridges m. fl. (2003) i sin studie uppmärksammat problemet med att ta ledning över dessa auktoriteter. De ser att i och med att medlemmen tar ledarskapet också därmed får en roll som upplevs osäker och konfliktfylld. Ledare av ett team har olika benämningar, exempelvis teamchef, -ansvarig, -samordnare eller -koordinator, men i föreliggande studie används fortsättningsvis begreppet teamledare.

Kunskapen om vad som påverkar effektiviteten inom tvärprofessionella team är växande. Denna kunskap kommer från två skilda områden. Det ena uppmärksammar teamstrukturer och organisation och det andra ledarskapet. Många författare betonar teamstruktur och organisatoriska förutsättningarna (Hackman, 2002; Hackman & Oldham, 1980; Hackman & Vidmar, 1970; Hyatt & Ruddy, 1997; Katzenbach & Smith, 1993; Larsson & LaFasto, 1989; Lind & Skärvad, 1997; Steiner, 1973).

Andra förespråkar vikten av teamledarens personlighet, ledarstil och agerande för teamens effektivitet. Många författare påvisar samband mellan den ledarstil som teamledaren uppvisar och effektiviteten (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1990; 1998; Blake & Mouton, 1964; Clover, 1990; Ekvall & Arvonen, 1994; Jong & Sosik, 2002).

Däremot saknas studier som bygger på empiriskt material vad gäller hur teamens struktur och organisation, teamledarens ledarstil och teamledarens aktivitet i ledarskapet påverkar den upplevda effektiviteten för tvärprofessionella team inom välfärdsorganisationer.

Syfte

Syfte med studien var att undersöka sambandet mellan upplevd effektivitet och teamstruktur och organisation som (1) teamtyp och (2) deltagande i beslutsfattandet samt ledarkaraktäristika som (3) ledarstil och (4) ledarens grad av aktivitet.

Hypoteser

Huvudhypotesen var att teamets struktur och organisation såsom teamtyp, formell ledningsfunktion och beslutsfattande har en större betydelse för den upplevda effektiviteten än individuella ledarkaraktäristika såsom teamledarens ledarstil och aktivitet i ledarutövandet. För kunna pröva denna huvudhypotes genererades följande underhypoteser.

1 Teamstruktur och -organisation

1.1 Inom välfärdsorganisationer är rollintegrerade och rollkompletterande teamtyper vanligare förekommande och upplevs vara effektivare än rolldifferentierade team.

1.2 Ju mer kongruent med någon av de renodlade teamtyperna ett team är organiserat desto effektivare upplevs teamet vara av medlemmarna.

1.3 Antalet personer som ingår i teamet har samband med hur effektivt teamet upplevs vara av medlemmarna.

1.4 Ju mer deltagande medlemmarna upplever sig vara i beslutsfattandet desto effektivare upplevs teamet vara av medlemmarna.

2 Teamledarens individuella ledarkaraktäristika

2.1 Teamledarens ledarskapsstil har samband med upplevd effektivitet.

2.2 Ju aktivare en teamledare är i sitt ledarskap desto effektivare upplevs teamarbetet vara av medlemmarna oavsett ledarskapsstil.

Metod

Föreliggande uppsats var baserad på en enkätundersökning vilken genomfördes under våren 2004. Målgruppen för studien var anställda inom välfärdsorganisationer som arbetade inom tvärprofessionella team. Studien har haft en kvantitativ ansats och datainsamling har gjorts med utdelade enkäter.

Undersökningsdeltagare

Målpopulationen var anställda inom fyra olika verksamhetsområden, dels tre rehabiliteringsteam varav två från geriatriken och ett från ortopedin, dels ett team för vuxenrehabilitering och dels fem omvårdnadsteam från kommunal äldreomsorg. Enkäten besvarades av 91 personer. I tabell 1 redovisas ålders- och könsfördelning.

Antalet yrkeskategorier per team varierade från 2 till 10, med ett medelvärde på 5,9. Undersökningsdeltagarnas yrkestillhörigheter varierar beroende på vilket verksamhetsområde de tillhör. Fördelningen av yrkestillhörighet redovisas i Tabell 2.

Alla yrkeskategorier var dock inte professioner. Antalet professioner i teamen varierade från 2 till 4, med ett snitt på 2,6 professioner. Professionerna läkare, psykolog, sjuksköterska, socionom, sjukgymnast och arbetsterapeut förekom.

Teamstorleken varierade från 3 till 25 personer, med ett medelvärde på 9,2.

Tabell 1

Undersökningsdeltagarnas kön och ålder fördelat över verksamhetsområde; procentuell fördelning respektive medelvärde och standardavvikelse

Verksamhetsområde	N	Procent	Kön		Ålder	
			Kvinna	Man	Medel- värde	Standard- avvikelse
Geriatrisk	40	44,0	97,5	2,5	42,7	10,06
Ortopedi	4	4,4	100,0	0,0	30,0	4,36
Äldreomsorg	42	46,2	97,6	2,4	43,8	12,91
Vuxenhabilitering	5	5,5	60,0	40,0	51,0	5,79
Total	91	100,0	95,6	4,4	43,3	11,52

Tabell 2

Undersökningsdeltagarnas yrkestillhörighet; procentuellt fördelning över verksamhetsområde

Yrkeskategori	Geriatrisk (N=40)	Ortopedi (N=4)	Äldre- omsorg (N=42)	Vuxen- habilitering (N=5)	Totalt
Arbetsterapeut	2,5	25,0	14,3	20	9,9
Assistent (Habilitering etc)	2,5				1,1
Läkare	2,5	50,0			3,3
Psykolog				20	1,1
Sjukgymnast/ergonom	2,5	25,0	4,8	20	5,5
Sjuksköterska	35,0		19,0		24,2
Socionom/kurator etc	2,5			40	3,3
Mentalskötare	2,5				1,1
Administrativ personal	2,5		9,5		5,5
Undersköterska/el. motsv.	45,0		42,8		39,6
Verksamhetschef	2,5		9,5		5,5
Total	100	100	100	100	100

Teamledningen var i huvudsak organiserad så att teamen hade en formell teamledare men 13,2 % av teamen ansåg sig vara självstyrande. I team som hade en teamledare deltog 74 % av dessa i det operativa teamarbetet. Av de som besvarat enkäten var 18 % teamledare. Med ett undantag var samtliga av dessa kvinnor.

Instrument

Enkäten bestod av 41 frågor. De inledande åtta frågorna behandlade bakgrundsvariabler: yrke, kön, ålder, teamstorlek, antal yrkeskategorier i teamet, ledningsfunktion, om teamledaren deltar i teamets operativa arbete och om respondenten själv var teamledare. De följande sex frågorna handlade om teamets effektivitet. Därefter följde en fråga, innehållande sex variabler, rörande vilken teamtyp man upplevde sig arbeta inom. Frågan

om teamtyper var en operationalisering av de teamtyper som Lind och Skärvad (1997) beskriver. Frågorna om vilken teamtyp man upplevde sig arbeta inom och den upplevda effektiviteten var identiska med de frågor som Burkharter och Degerlund (2003), Rylander och Svensson (2002) samt Wickholm och Österberg (2000) använde.

Dessa följdes av 26 frågor om teamledarens ledarstil samt om autonomi och beslutsfattandet i teamet. Frågorna om ledarstil är hämtade från Ekvall och Arvonen (1994) studie som bestod av 36 frågor vilka efter en faktoranalys genererade tre ledarstilar. I föreliggande studie har av utrymmesskäl bara de arton högst laddade frågorna tagits med, sex frågor för vardera av de tre ledarstilarna. Även Ekvall och Arvonen (1994) har använt denna kortare version.

För att undersöka reliabiliteten i de olika medelvärdesindexen som beskrivs nedan testades dessa genom Cronbach's alfa. Som gräns för en minsta accepterad nivå av koefficienten alfa sattes ,70 vilket är den nivå som Bobko (2001) rekommenderar som minimum.

Variabler och index

Index för upplevd effektivitet. Upplevd effektivitet i teamet mättes via sex frågor. Med utgångspunkt i dessa frågor skapades ett medelvärdesindex, (Cronbach's alfa = 0,84). Svartalternativen var enligt en "Likertskala" och kodades från 1, *I mycket låg utsträckning/Mycket dålig*, till 5, *I mycket hög utsträckning/Mycket bra*. De frågor som ingick i detta index var:

I vilken utsträckning upplever du att teamet arbetar mot ett och samma mål?

I vilken utsträckning bedömer du att teamarbetet är effektivt?

I vilken utsträckning bedömer du att er verksamhet är framgångsrik?

Anser du att er verksamhet har hög kvalitet?

Hur tillfredsställd är du totalt sett med ditt teams arbete?

Hur väl anser du att teamet möter brukarnas behov?

Teamprofil. Teamtyper bedömdes utifrån de sex variabler som beskriver rolldifferentierade, rollintegrerade eller rollkompletterande team (Lind & Skärvad, 1997). De tre dimensionerna rollspecialisering, ömsesidigt beroende och styrning bedömdes vardera utifrån två variabler. Varje variabel bestod av tre bundna svartalternativ, som kodades 1 - 3, där vart och ett av svartalternativen svarade mot en specifik teamtyp.

Teamprofilen bestämdes av den teamtyp eller den kombination av teamtyper som fått flest svar, typvärdet, av de sex variablerna. Det förekommer sju teamprofiler, de tre renodlade teamtyperna, tre teamprofiler med lika andel karakteristika av två teamtyper och en teamprofil med lika andel karakteristika från alla tre teamtyper. De olika teamprofilerna är:

Rolldifferentierade

Rollintegrerade

Rollkompletterande

Rolldifferentierade och Rollintegrerade

Rolldifferentierade och Rollkompletterande

Rollintegrerade och Rollkompletterande

Rolldifferentierade, Rollintegrerade och Rollkompletterande

Kongruensmått. Måttet anger i procent hur kongruent det aktuella teamet är med närmaste renodlade teamtyp, det vill säga rolldifferentierat, rollintegrerat eller rollkompletterande. Utifrån svaren på de sex variablerna som karakteriserar de olika teamtyperna skapades ett mått på individnivå. Kongruens kan anta värden mellan 33 % och 100 %. Värdet 100 %, helt kongruent med en renodlad teamtyp, innebär att en individ har bedömt sitt team tillhöra samma teamtyp på alla sex variablerna. Värdet 33 % motsvarar största möjliga spridning (individen har valt två variabler av vardera teamtyp), och vardera teamtyp hade således fått 33 % av markeringarna.

Ledarstilsindex. Ledarstil mättes via 18 påståenden. Med utgångspunkt av svaren på dessa påståenden skapades tre medelvärdesindex, ett index för vardera ledarstil som användes av Ekvall och Arvonen (1994). De tre ledarstilarna var relations-, produktions- och förändringsorienterad ledarstil. Svartalternativen i föreliggande studie var från 1, *I mycket låg grad*, till 5, *I mycket hög grad*. Ekvall och Arvonen (1994) använde bara fyra skalsteg. De påståenden som ingick i:

Relationsorienterad ledarstil var (Cronbach's alfa = 0,88):

- Lyssnar på idéer och förslag
- Är omtänksam
- Skapar en konfliktfri atmosfär
- Är rättvis i behandlingen av medarbetare
- Är flexibel och beredd att ompröva
- Visar omtanke om medarbetarna som individer

Produktionsorienterad ledarstil var (Cronbach's alfa = 0,83):

- Skapar ordning
- Noga med att planer följs
- Kontrollerar utfört arbete
- Definierar och förklarar arbetets förutsättningar noga för medarbetarna
- Planerar noggrant
- Ger klara instruktioner

Förändringsorienterad ledarstil var (Cronbach's alfa = 0,89):

- Uppmuntrar tänkande i nya banor
- Uttrycker tankar och planer för framtiden
- Verkar för utveckling
- Initierar nya projekt
- Experimenterar med nya sätt att arbeta och göra saker på
- Kommer med idéer om nya och annorlunda sätt att göra saker på

Ledarprofil. Ledarprofil skapades utifrån de tre ledarstilarna ovan, där ledarprofilen bestämdes av den ledarstil, eller kombination av ledarstilar, som fått högst värde. Det kan förekomma sju ledarprofiler, de tre ledarstilarna, tre med lika värden på två ledarstilar och en med lika värden på alla tre ledarstilarna. De olika ledarprofilerna är:

Produktionsorienterad
Relationsorienterad
Förändringsorienterad
Produktions- och Relationsorienterad
Produktions- och Förändringsorienterad
Relations- och Förändringsorienterad
Produktions-, Relations- och Förändringsorienterad

Ledarens aktivitet i ledarskapet. Som ett samlat mått på hur aktiv ledaren var summerades samtliga 18 påståenden, som mätte ledarstil, till ett medelvärdesindex (Cronbach's alfa = 0,93). Detta medelvärde sågs som ett mått på teamledarens aktivitet i sin ledarskapsutövning.

Delaktighet i beslutsfattandet. Delaktighet i beslutsfattandet mättes via en fråga med fem påståenden. Påståendena gestaltar en ökande grad av självständigt i beslutsfattande, dessa kodades enligt en "Likertskala", från 1 till 5, enligt nedan. De påstående som ingick i frågan och respektive kodning var:

1. Fattar vanligen snabba beslut och meddelar sig med sina medarbetare klart och fast. Ledaren förväntar sig att de lojalt utför vad han eller hon beslutat utan att skapa svårigheter.
2. Fattar vanligen snabba beslut, men innan ledaren verkställer dem försöker han eller hon förklara dem utförligt för sina medarbetare. Ledaren ger dem bakgrunden för beslutet och svarar gärna på deras frågor.
3. Samråder vanligen med sina medarbetare innan han eller hon fattar beslut. Ledaren förväntar sig sedan att var och en lojalt rättar sig efter besluten även om de inte överensstämmer med de egna synpunkterna.
4. Sammankallar sina medarbetare då ett viktigt beslut ska fattas. Ledaren presenterar problemet för gruppen och försöker uppnå enhällighet. Om detta är omöjligt fattar han eller hon själv beslut.
5. Ledarens röst väger inte tyngre än medarbetarnas. Alla viktiga beslut fattas gemensamt i gruppen även om det kan ta tid.

Samförstånd, konsensus, i teamets arbete. Graden av samförstånd mättes med en fråga. Svarsalternativen var angivna enligt en "Likertskala" och kodades från 1, *I mycket låg utsträckning*, till 5, *I mycket hög utsträckning*. Påståendet i frågan löd:

I vårt team fattas de allra flesta besluten som rör vårt arbetet gemensamt och i samförstånd.

Procedur

Teamen inom verksamhetsområdena ortopedi och geriatrik kontaktades genom deras utvecklingsfunktion, äldreomsorgen kontaktades via äldreomsorgschefen i kommunen och kontakten med vuxenhabiliteringsteamet skedde via ett tips från handledaren. Merparten av datainsamlingen gjordes i anslutning till ordinarie möten inom teamen. Cheferna för respektive verksamhetsområde delade ut och samlade in enkäterna. Författaren

var närvarande enbart vid äldreomsorgens teammöten. Enkäterna tog mellan 10 - 20 minuter att fylla i. Alla respondenter var anonyma och bara verksamhetsområdet noterades.

Bortfall

Inom äldreomsorgen och vuxenhabiliteringen var svarsfrekvensen 100%. I verksamhetsområdena ortopedi och geriatrik var bortfallet stort. För geriatrik var bortfallet uppskattningsvis 50%. Från ortopedin inkom enbart fyra svar, motsvarande uppskattningsvis 10%. Anledningarna till bortfallet inom geriatriken var problem med schemaläggning, ledigheter, sjukfrånvaro och motivationsbrist då information om en kommande personalneddragning lämnades under tiden då enkäten samlades in. Anledningarna till det stora bortfallet inom ortopedi var en förestående semesterstängning och ett motstånd mot föreliggande studie då yrkeskategorin "Undersköterska" hade missats vid enkätkonstruktionen.

Databearbetning

Statistisk bearbetning har utförts i statistikprogrammet SPSS 11.0.0 för Windows och signifikansnivån $p < ,05$ valdes.

Hypoteserna har testats med: Deskriptiva mått som frekvens, centralvärden och spridningsvärden. För att undersöka eventuella linjära samband mellan variabler har korrelationsanalyser, Pearsons produkt moment korrelation, genomförts. För att undersöka eventuella skillnader mellan olika kategorier, eller då det finns stöd i litteraturen för icke linjära samband, har variansanalys (ANOVA) genomförts. Tukey post hoc test har använts för att studera mellan vilka av de studerade kategorier som signifikant skillnad förelåg. För att beskriva den förklarade variansen av upplevd effektivitet mellan kategorier har värdet Eta^2 analyserats. För att undersöka till vilka grad variabler, eller index, förklarar variansen av upplevd effektivitet har stegvis multipel regression genomförts.

För att testa om det föreligger någon samband mellan bakgrundsvariablerna kön, ålder eller yrkestillhörighet och upplevd effektivitet gjordes en korrelationsanalys, Pearsons produkt moment korrelation, för variabeln ålder och variansanalyser för variablerna kön och yrkestillhörighet.

Resultat

Inga av bakgrundsvariablerna kön, ålder, yrkestillhörighet eller verksamhetsområde uppvisade några signifikanta samband med indexet för *upplevd effektivitet*.

I tabell 3 redovisas medelvärden och standardavvikelser för respektive index och variabel som används i analyserna vid hypotestestningarna.

Tabell 3

Medelvärde och standardavvikelse för hypotesprövningarnas variabler och index

Variabel/index	Skalsteg	Medel- värde	Standard- avvikelse
Upplevd effektivitet	(1-5)	4,06	0,48
Kongruens	(33-100)	64,91	16,83
Samförstånd/konsensus	(1-5)	3,72	0,78
Delaktighet i beslutsfattandet	(1-5)	2,80	1,26
Aktivitet i ledarskapet	(1-5)	3,77	0,61
Relationsorienterad	(1-5)	4,04	0,68
Produktionsorienterad	(1-5)	3,65	0,65
Förändringsorienterad	(1-5)	3,62	0,77

Hypotes 1.1, Inom välfärdsorganisationer är rollintegrerade och rollkompletterande teamtyper vanligare förekommande och upplevs vara effektivare än rolldifferentierade team. Fördelning över respektive teamprofil framgår av tabell 4. Det framgår att 77,5 % upplevde sig tillhöra rollintegrerade och rollkompletterande team och därmed stöds den första delen av hypotesen.

Variansanalysen med teamprofil och *upplevd effektivitet* visade att det förelåg signifikanta skillnader mellan teamtyperna med avseende på den upplevda effektiviteten, $F(4, 84) = 2,76, p < ,05$. Rollkompletterande team visade signifikant högre upplevd effektivitet än rolldifferentierade. Därmed stöds även delvis den andra delen av hypotesen.

Tabell 4

Teamprofilernas upplevda effektivitet; medelvärde och standardavvikelser

Teamprofil	N	Procent	Medel- värde	Standard- avvikelse
Rolldifferentierade team	8	9,0	*3,57	0,43
Rollintegrerade team	47	52,8	4,03	0,45
Rollkompletterande team	22	24,7	*4,20	0,40
Rollintegrerade/ -kompletterande team	8	9,0	4,12	0,64
Rolldifferentierade/ -integrerade/ -kompletterande team	4	4,5	4,04	0,60
Total	89	100,0	4,04	0,48

* $p < ,05$

Hypotes 1.2, Ju mer kongruent med någon av de renodlade teamtyperna ett team är organiserat desto effektivare upplevs det vara av medlemmarna. Korrelationsanalysen mellan kongruens och index för upplevd effektivitet visade ett signifikant men svagt positivt samband ($r = 0,265; p < ,05$). Hypotesen stöds alltså.

Hypotes 1.3, Antalet personer som ingår i teamet har samband med hur effektivt teamet upplevs vara. Korrelationsanalysen mellan teamstorlek och index för upplevd effektivitet visade ett inget signifikant samband ($r = - 0,014; p = ,90$). Variansanalysen med

teamstorlek och *upplevd effektivitet* visade heller inga signifikanta skillnader mellan teamstorlek med avseende på den upplevda effektiviteten, $F(19, 58) = 0,68$, $p = ,83$. Hypotesen stöds alltså inte.

Hypotes 1.4, Ju mer delaktiga medlemmarna upplever sig vara i beslutsfattandet desto effektivare upplevs teamet vara av medlemmarna. Korrelationsanalysen mellan graden av delaktighet i beslutsfattandet och index för *upplevd effektivitet* visade ingen signifikant samband ($r = -0,082$; $p = ,50$). Hypotesen stöds inte.

Korrelationsanalysen mellan graden av konsensus och index för *upplevd effektivitet* visade ett signifikant och starkt positivt samband ($r = 0,558$; $p < ,001$). Hypotesen stöds av denna analys.

Hypotes 2.1, Teamledarens ledarstil har samband med upplevd effektivitet. Korrelationsanalysen mellan de tre indexen *Relations-*, *Produktions-* respektive *Förändringsorientering* och index för *upplevd effektivitet* visade signifikanta positivt samband för alla tre indexen ($p = 0,502$; $p < ,001$; $r = 0,486$; $p < ,001$; $r = 0,421$; $p < ,001$). Hypotesen stöds inte då alla stilar korrelerar positivt.

Variansanalysen med ledarprofil och *upplevd effektivitet* visade att det inte förelåg några signifikanta skillnader, $F(6, 84) = 1,14$, $p = ,34$. Hypotesen stöds inte heller av denna analys.

Hypotes 2.2, Ju aktivare en teamledare utövar sitt ledarskap desto effektivare upplevs teamet vara av medlemmarna oavsett ledarstil. Korrelationsanalysen mellan indexet *Ledarens aktivitet* och index för *upplevd effektivitet* visade signifikant starkt positivt samband ($r = 0,530$; $p < ,001$). Hypotesen stöds av denna analys.

Huvudhypotesen, teamets struktur och organisation har större betydelsen för den upplevda effektiviteten än vad individuella ledarkaraktäristika har. För att testa huvudhypotesen gjordes en stegvis multipel regressionsanalys med de sex index och variabler som visat en signifikant korrelation med upplevd effektivitet vid testandet av hypoteserna 1.1 – 2.2.

Regressionsanalysen visade signifikant inflytande för tre av de sex variabler som testades (tabell 5). Indexen för ledarstilarna visade allt för liten grad av inflytande på variansen i upplevd effektivitet för nå signifikans.

Tabell 5

Stegvis multipel regression med index för upplevd effektivitet som beroende variabel

Variabel / Index	R^2 (Förändring)	Beta	p^*
Ledarens aktivitetsindex	0,298	0,546	< ,001
Grad av samförstånd, konsensus	0,096	0,359	,001
Grad av kongruens	0,065	0,257	,002

* p avser signifikansnivån av förändringen av R^2

Det totala R^2 värdet för dessa index och variabler uppgick till 0,46. Den förklarade variansen av effektiviteten för indexet *ledarens aktivitet* var 29,8%. Huvudhypotesen om

att teamstruktur och –organisation har större betydelse än ledarkaraktäristika stöds alltså inte.

Variansanalysen med teamprofil, en variabel för teamstruktur och –organisation, och *upplevd effektivitet* visade att det förelåg signifikanta skillnader mellan teamtyper med avseende på den upplevda effektiviteten, $F(4, 84) = 2,76, p = ,05, Eta^2 = ,116$. Den förklarade variansen av teamprofiler var 11,6 %, vilket var lägre än förklarade variansen för indexet *ledarens aktivitet*. Huvudhypotesen stöds inte heller här.

Diskussion

Slutsatsen man kan dra av denna studie är att en teamledarens ledarkaraktäristika, i form av graden av ledarens aktivitet, har större förklaringsgrad av variansen på upplevd effektivitet i teamet än teamets struktur och organisation, såsom teamtyp, kongruens, beslutsfattandet och storlek.

En annan slutsats är att teamledarens aktivitet i sitt ledarskap har en större samband med den upplevda effektiviteten än ledarstilen. Det är alltså näst intill oväsentligt om ledaren är produktionsinriktad, framåttänkande eller är hänsynstagande i sin ledarstil, bara det märks tydligt att ledaren är aktiv.

Teamens struktur och organisation

Inom välfärdsorganisationer är rollintegrerade och rollkompletterande teamtyper vanligare förekommande och upplevs vara effektivare än rolldifferentierade team. I föreliggande studie var rollintegrerade och rollkompletterande teamtyper vanligare än rolldifferentierade team. Rollkompletterande teamtyper upplevs också vara signifikant effektivare än rolldifferentierade team. Dessa resultat ligger i linje med tidigare studier av team inom välfärdsorganisationer (Burkharter & Degerlund, 2003; Larsson, 2000; Rylander & Svensson, 2002; Thylefors, Persson & Hellström, 2005; Wickholm & Österberg, 2000). Även dessa studier finner en dominans av teamtyperna rollintegrerade och rollkompletterande team samt att effektiviteten upplevs högre inom dessa. Om den högre effektiviteten betyder att rollkompletterande team är effektivast i välfärdsorganisationer eller om det beror på andra orsaker går inte att fastslå i föreliggande studie. Hackman (2002) anser att en hög teameffektivitet bland annat förutsätter en gemensam uppgift, inte bara en sammanställning av medlemmarnas egna uppgifter som i rolldifferentierade team. Karaktäristiska för dessa är att uppgifterna är sekventiella och att ”var och en gör sitt”.

Välfärdsorganisationer är både komplexa och mångfasetterade verksamheter. Bland andra Lind och Skärvad (1997) hävdar att ju mer komplicerade arbetsuppgifterna är, desto högre krav på utvecklade strukturer för teamroller, samspel, samordning och ledning. När arbetsuppgiften är mer komplexa ställs ännu större krav på samspel och ömsesidig anpassning, karaktäristiska för rollkompletterande team. Följer man detta resonemang är rollkompletterande team kanske det lämpligaste valet, men det finns olika hinder för att implementera denna teamtyp fullt ut. Det är bland annat geografiska och organisatoriska faktorer som försvårar den täta interaktion i samarbetet och det ömsesidigt beroende som karaktäriserar rollkompletterande team. På samma sätt kan schemalagning sätta hinder i vägen. Det finns också legala hinder. Läkare kan exempelvis inte

överlåta det medicinska ansvaret, vilket omöjliggör för övriga teammedlemmar att täcka upp för och ersätta läkaren i teamarbetet.

Ju mer kongruent med någon av de renodlade teamtyperna ett team är organiserat desto effektivare upplevs det vara av medlemmarna. Det kan konstateras att Linds och Skärvads (1997) resonemang om att respektive teamtyp skall hållas så renodlat, hur kongruenta teamen är i förhållande till sin respektive idealtyp, som möjligt får stöd. I föreliggande studie har kongruens ett signifikant positivt samband med upplevd effektivitet och som stöder tidigare analyser (Niklasson, 2003).

En anledning till en mindre kongruens inom teamen kan vara de hinder som diskuteras ovan. Dessa hinder gör att man inte kan skapa förutsättningarna som krävs för att införa roll kompletterande team utan vissa kompromisser behövs.

Antalet personer som ingår i teamet påverkar hur effektivt teamet upplevs vara. Att antalet personer som ingår i teamet inte påverkade effektiviteten i teamet är oväntat. Detta trots att teamstorleken varierade stort (3-25 personer). Antingen borde fler teammedlemmar vara effektivare, en större summerad resurs, eller så borde ett färre antal teammedlemmar vara effektivare, mindre samordningsförluster och "social loafing". I föreliggande studie går ingetdera att belägga. Inte heller den effektivitetspuckel, team med 4-5 medlemmar, som Hackman (2002), Hackman och Vidmar (1970) samt Steiner (1973) observerat. En anledning kan vara att man faktiskt i respektive team är organiserade efter det optimala medlemsantalet utifrån sin specifika uppgift och situation. Vad som talar för detta är att de aktuella teamen ofta varit verksamma en längre period och därmed kunnat anpassa sitt medlemsantal till både uppgift och situation. Man får inte glömma tre faktorer när antalet teammedlemmar diskuteras och det är hur många olika kompetenser som behövs, om fler personer från vardera kompetensområde behövs för att klara uppgiften samt om uppgiften kräver bemanning dygnet runt. Dessa faktorer kan mycket väl öka den minsta möjliga medlemsantalet i teamen (Goodman, Ravlin & Argote, 1986) och då håller likväl Linds och Skärvads (1997) rekommendation om att teamen skall vara så små som möjligt.

Ju mer delaktiga medlemmarna upplever sig vara i beslutsfattandet desto effektivare upplevs teamet vara av medlemmarna. Resultaten från frågorna om deltagande i beslutsfattandet är något mer komplex. För det första visade graden av deltagande i beslutsfattandet ett försumbart samband med upplevd effektivitet. Oavsett om teammedlemmarna uppgav sig delta mycket eller lite i beslutsfattandet var effektiviteten oförändrad.

För det andra visar graden av konsensus en signifikant positiv korrelation med effektiviteten. Denna typ av deltagande, att beslut fattas i samförstånd och gemensamt, är alltså gynnsam för ett effektivt teamarbete. Saavedra och Kwun (2000) påvisar en entusiasm bland medarbetare när de bland annat har möjlighet att ta arbetsrelaterade beslut. Dessutom kräver arbete inom rollintegrerade och rollkompletterande team tätt samarbete och ömsesidigt beroende av varandra. Att då beslut i samförstånd, konsensus, har ett samband med upplevd effektivitet är inte oväntat.

En förklaring till skillnaden i resultat kan vara att medlemmarna inte uppfattar konsensus som en beslutsform och därmed inte uppfattar att det är en del av teamledningen. Medlemmarna ser det kanske som en uttrycksform för ett väl fungerande teamsamarbete, där alla skall få ges chans att uttrycka sin åsikt och framföra kritik. Det kan också uppfattas som ett demokratiskt arbetsförhållande och att sprida information mellan medlemmarna. Följaktligen kan frågan om delaktighet i beslutsfattandet uppfattats som en

ledarfråga medan frågan om konsensus uppfattats som en fråga om teamets arbetssätt och förhållande medlemmar emellan.

Ledarskap

Teamledarens ledarstil har samband med den upplevda effektiviteten. Resultaten visar att utpräglingsgraden på de dimensioner som mäter, produktions-, relations- och förändringsorientering, visserligen uppvisade signifikant positiv korrelation med den uppskattade effektiviteten i teamen. Men ingen specifik ledarstil eller ledarprofil hade högre samband än de övriga med teamets effektivitet. Det spelade ingen roll om ledaren var produktions-, relations- eller förändringsorienterad.

Ju aktivare en teamledare utövar sitt ledarskap desto effektivare upplevs teamet vara av medlemmarna. Kanske inte så förvånande trots allt att någon specifik ledarstil eller ledarprofil i sig inte påverkar den upplevda effektiviteten mer än någon annan. Bass (1990) och Blake och Mouton (1964) hävdar att maximal effektivitet från en ledare bara kan uppnås när ledaren har en stark fokusering både på uppgifts- och relationsorientering. Enligt Blakes och Moutons Grid Theory är en ledare med en stark fokusering både på uppgifts- och relationsorientering en så kallad "*Team Manager*" (Blake & Mouton, 1964). Ekvall och Arvonen (1994) kommer fram till liknande slutsatser där deras effektivaste ledarprofil, *Super leader*, har höga värden på alla tre stilarna, relations-, produktions- och förändringsorientering. Avolio och Bass (2002), Yammarino och Bass (1990), Clover (1990) och Bass (1998) anser att en effektiv ledare är både transaktionell och transformativ. För dessa författare är det viktigt att ha en hög utpräglingsgrad av vardera ledarskapstil för att vara en effektiv ledare, vilken specifik ledarstil som utmärker ledaren har alltså en mindre betydelse.

En möjlig förklaring till att ledarens aktivitet i ledarskapet upplevs viktigare än någon specifik ledarstil kan vara att alla team var verksamma inom välfärdsorganisationer. Denna verksamhet är både komplex och mångfasetterad till sin karaktär. I och med det ställs det krav på att ledaren också är mångsidig. Detta för att klara av att hantera komplexiteten och mångsidigheten i arbetsuppgiften. Då följer det ju ganska naturligt att ledarens aktivitet i ledarskapet, summan av samtliga ledarskapsbeteenden, har stor betydelse för den upplevda effektiviteten.

Fortsatt forskning

Föreliggande studie leder till ett par intressanta frågor om både ledarskap och teamorganisation som ger behov av fortsatt forskning kring tvärprofessionella teams effektivitet. En forskning om såväl teamtyper som ledarskap dels i olika former av teamorganisationer, dels i olika kontexter. Forskning i form av ytterligare studier där dels ett vidareutvecklat undersökningsinstrument för teamtyperna används, dels undersökningsinstrument för även transaktionellt och transformativt ledarskap används. Även studier som knyter an till McCallin (2003) teori om ett specifikt teamledarskap inom tvärprofessionellt team syns befogat. En annan forskningsinriktning både med avseende på teamtyp och ledarskap kan vara ett könsperspektiv, då medlemmar generellt och ledarna specifikt var kvinnor i föreliggande studie.

Referenser

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership – Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership – theory, research and managerial applications* (3:e upplagan). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.
- Belbin, M. R. (1993). *Management teams – Så skapas framgångsrika team*. Göteborg: IHM Förlag.
- Blake, R. R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bobko, P. (2001). *Correlation and regression. Application for industrial organizational psychology and management* (andra upplagan). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Bridges, J., Meyer, J., Glynn, M., Bentley, J., & Reeves, S. (2003) Interprofessional care co-ordinators: the benefits and tensions associated with a new role in UK acute health care. *International Journal of Nursing Studies*, 40, 599-607.
- Burkharter, K., & Degerlund, S. (2003). *Effektivitet och socialt klimat inom tvärprofessionella team*. Opublicerad d-uppsats, Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Clover, W. H. (1990). Transformational leaders: team performance, leadership ratings and firsthand impressions. I K. E. Clark., & M. B. Clark (red.), *Measures of leadership* (ss. 171-184). West Orange: Leadership library of America.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organisations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Ekvall, G., & Arvonen. J. (1994). *Leadership profiles, situation and effectiveness*. Stockholm: FA Rådet.
- Etzioni, A. (1970). *Moderna organisationer*. Stockholm: Aldus
- Farrell, M. P., Schmitt, M. H., & Heinemann, G. D. (1988). Organizational environments of interdisciplinary health care teams: impact on team development and implications for consultation. *International Journal of Small Group Research*, 49, 31-54.
- Fordyce, W. E. (1981). On interdisciplinary peers. *Archive of Physical and Medical Rehabilitation*, 62, 51-53.
- Gilbert, J. H, V., Camp II, R. D., Cole, C. D., Bruce, C., Fielding, D. W., & Stanton, S, J. (2000). Preparing students for interprofessional teamwork in health care. *Journal of Interprofessional Care*, 14, 223-235.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Argote, L. (1986). Current thinking about groups: setting stage for new ideas. I P. S. Goodman (red.), *Designing effective work groups* (ss. 1-33). San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Hackman, R. J. (1987). The design of work teams. I J. W. Lorsch (red.), *Handbook of organizational behavior* (ss. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hackman, R. J. (2002). *Leading teams: setting the stage for great performance*. Boston: Harvard business school publishing.
- Hackman, R. J., & Oldham (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading MA.

- Hackman, R. J., & Vidmar, N (1970). Effects of size and task type on group performance and members reactions. *Sociometry*, 33, 37-54.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Hyer, K., Fairchild, S., Abraham, I., Mezey, M., & Fulmer, T. (2000). Measuring attitudes related to interdisciplinary training: revisiting the Heinemann, Schmitt and Farrell "attitudes toward health teams" scale. *Journal of Interprofessional Care*, 14, 249-258.
- International Coach Federation, (2003, Maj). The ICF definition of coaching. Hämtad 2 januari, 2005, från http://www.coachfederation.org/ethics/code_ethics.asp
- Jong, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.
- Katzenbach, J. R., & Smith, K. D. (1993). *The wisdom of teams – creating a high performance organization*. Boston: Harvard business school press.
- Ker, J., Mole, L., & Bradley, P. (2003). Early introduction to interprofessional learning: a simulated ward environment. *Medical Education*, 37, 248-255.
- Larsson, C. E., & LaFasto, F.M.J. (1989). *Teamwork. What must go right/What can go wrong*. Newbury Park: Sage.
- Larsson, M. (2000). Organising habilitation services: team structures and family participation. *Child: Care, Health and Development*, 26, 501-514.
- Lind, J.-I., & Skärvad. P.-H. (1997). *Nya team i organisationens värld*. Malmö: Liber.
- Lyon, S., & Lyon, G. (1980). Team functioning and staff development: A role release approach to providing integrated educational services for severely handicapped students. *Journal of the Association for Severed Handicapped*, 5, 250-263.
- Magrun, M. W., & Tigges, K. N. (1982). A transdisciplinary mobile intervention program for rural areas. *American Journal of Occupational Therapy*, 36, 90-94.
- McCallin, A. (2001). Interdisciplinary practice – a matter of teamwork: an integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10, 419-425.
- McCallin, A. (2003). Interdisciplinary team leadership: a revisionist approach for an old problem? *Journal of Nursing Management*, 11, 364-370.
- McNeal, M., Oster, R., & Alema-Mensah, E. (1999). Health professions student's opinions of interdisciplinary health care teams. *National Academies of Practice Forum*, 1, 17-23.
- Melvin, J. L. (1980). Interdisciplinary and multidisciplinary activities and the ACRM. *Archive of Physical and Medical Rehabilitation*, 61, 378-379.
- Munich, R. L. (2000). Leadership and restructured roles: The evolving inpatient treatment team. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 64, 482-493.
- Niklasson, M. (2003). *Tvärprofessionella teams effektivitet – ur ett situationperspektiv*. Opublicerad c-uppsats, Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Pethybridge, J. (2004). How team working influences discharge planning from hospital: a study of four multi-disciplinary teams in acute hospital in England. *Journal of Inter-Professional Care*, 18, 29-41
- Proctor-Childs, T., Freeman, M., & Miller, C. (1998). Visions of teamwork: the realities of an interdisciplinary approach. *British Journal of Therapy and Rehabilitation*, 5, 616-618.

- Rylander, P., & Svensson, E. (2002). *Teamtyper och upplevd effektivitet i tvär professionella team inom psykiatrin*. Opublicerad d-uppsats, Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1990). Understanding and assessing organizational leadership. I K. E. Clark., & M. B. Clark (red.), *Measures of leadership*, (ss. 171-184). West Orange: Leadership library of America.
- Senge, P. M. (1995). *Den femte disciplinen – Den lärande organisationen*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Steiner, I. D. (1973). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Tan, M. (2001). Perceived roles and functions of psychiatry medical staff in two Melbourne services. *Australasian Psychiatry*, 9, 229-231.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Thylefors, I., Persson, O., & Hellström, D. (2005). Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 19, 102-114.
- Thylefors, I., Price, E., Persson, O., & von Wendt, L. (2000). Teamwork in Swedish neuropaediatric habilitation. *Child: Care, Health and Development*, 26, 515-532.
- Wickholm, P., & Österberg, J. (2000). *Effektivitet och teamtyper inom tvärfunktionella team*. Opublicerad d-uppsats, Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Widenberg, L. (2003). *Psykosocial forskningsmiljö och vetenskaplig produktivitet*. Opublicerad doktorsavhandling, Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decisionmaking in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53, 341-358.
- Yammarino, F. J., & Bass, M. B. (1990). Longterm forecast of transformational leadership and its effects among naval officers. I K. E. Clark., & M. B. Clark (red:er), *Measures of leadership*, (ss. 151-170). West Orange: Leadership library of America.