



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

***Effektivitet och sammanhållning i grupp***  
***- En studie av poliser i yttre tjänst***

**Julia Krill**  
**Niklas Wallgren**

Kandidatuppsats VT 2017

Handledare: Birgitta Wanek

### **Sammanfattning**

Syftet med den här studien var att undersöka sambandet mellan kohesion (sammanhållning) och effektivitet i arbetsgrupper, vilket mättes i enkätundersökning med en svensk översättning av Group Environment Questionnaire - Work Team Version och Team Effectiveness Scale. Studien ville undersöka i vilken grad upplevd kohesion korrelerar med upplevd effektivitet inom arbetsgrupper på en polisstation med poliser i yttre tjänst. Delsyften var även att undersöka hur kohesion kan förstås i förhållande till polisens yrkeskultur, samt vad som kan anses vara effektivitet inom polisen som organisation och för poliser i yttre tjänst. Antalet deltagare var 41, samtliga yrkesverksamma poliser i yttre tjänst på samma polisstation i en svensk stad. Resultatet visade en stark korrelation ( $r = .792$ ) mellan uppgiftsorienterad kohesion och övergripande effektivitet. Social kohesion korrelerade medelstarkt med alla delskalor inom effektivitet (från  $r = .423$  till  $r = .478$ ). Individuell attraktion till gruppen korrelerade endast signifikant med effektivitetsskalan "förändring" ( $r = .398$ ). Det starka sambandet mellan uppgiftsorienterad kohesion och övergripande effektivitet kan förstås genom den starka lagandan i polisens yrkeskultur, vilken är jämförbar med den i idrottslag. Undersökningen visar inte i vilken riktning sambandet går. Effektivitet inom polisen diskuteras som ett komplext begrepp.

Nyckelord: Sammanhållning, kohesion, effektivitet, yrkeskultur, grupper, prestation, polisen, Group Environment Questionnaire - Work Team Version, Team Effectiveness Scale.

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the relationship between cohesion and efficiency in work teams, as measured by a Swedish translation of the Group Environment Questionnaire - Work Team Version and Team Effectiveness Scale. The study examined in which extent perceived cohesion correlates with perceived efficiency within workgroups at a police station with policemen working on the field. A part of the purpose was also to investigate how cohesion can be understood in relation to the professional culture of the police, and what can be considered as effectiveness within the police as an organization and for polices working on the field. The number of participants was 41, all policemen working on the field at the same police station in a Swedish city. The result showed a strong correlation ( $r = .792$ ) between task oriented cohesion and overall efficiency. Social cohesion had a medium strong correlation with all subscales of efficiency (from  $r = .423$  to  $r = .478$ ). Individual attraction to the group correlated significant only with the subscale "change" of efficiency ( $r = .398$ ). The strong link between task-oriented cohesion and overall efficiency can be understood through the strong team spirit within the professional culture of the police, which is comparable to that in sports team. The survey does not show the direction of the relationship. Efficiency within the police is discussed as a complex term.

Keywords: Cohesion, effectiveness, efficiency, work culture, groups, performance, police, Group Environment Questionnaire - Work Team Version, Team Effectiveness Scale.

## Innehållsförteckning

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Introduktion.....                     | 5  |
| Teori och bakgrund.....               | 6  |
| Tidigare forskning.....               | 15 |
| Syfte och frågeställningar.....       | 21 |
| Metod.....                            | 21 |
| Effektivitet.....                     | 21 |
| Kohesion.....                         | 22 |
| Egenkonstruerade frågor.....          | 22 |
| Deltagare.....                        | 23 |
| Design.....                           | 23 |
| Procedur.....                         | 24 |
| Etik.....                             | 24 |
| Dataanalys.....                       | 24 |
| Resultat.....                         | 25 |
| Diskussion.....                       | 28 |
| Resultatdiskussion.....               | 28 |
| Styrkor och svagheter.....            | 34 |
| Implikationer för organisationer..... | 36 |
| Framtida forskning.....               | 36 |
| Slutsats.....                         | 37 |
| Referenser.....                       | 38 |
| Bilaga.....                           | 40 |

## Introduktion

Polisen och dess organisation är ett återkommande ämne i både media, politik och forskning. Polisens mångfacetterade arbete diskuteras i media kring alltifrån hur myndigheten är organiserad och leds, till rapporter om hur enskilda poliser agerar i specifika situationer. Politiska beslut som rör polisen får stort utrymme i den offentliga debatten, utifrån premisen att ett fungerande polisväsende är en av de viktigaste vägarna till att skapa ett tryggt samhälle. Det är även ett beforskat område inom flera vetenskapliga discipliner, till exempel sociologi, statsvetenskap, kriminologi, juridik och psykologi. För grupp- och organisationspsykologin är det intressant att studera då myndigheten är komplex, med flera nivåer av organisering, från politik och ledning till arbetsgrupp- och individnivå (Granér, 2004).

Polismyndigheten genomgår successivt sedan den 1:a januari 2015 en stor omorganisation, då Sverige får en samlad polismyndighet, till skillnad från tidigare uppdelning i 21 polismyndigheter (Wallin, 2017). Ombildningen är enligt Brottsförebyggande rådets rapport (Wallin, 2017) den största omorganisationen av polisen sedan förstatligandet år 1965. Samtidigt upplever poliserna i yttre tjänst en personalbrist som anses påverka verksamheten negativt, bland annat genom att de upplever att kompetens och erfarenhet går förlorad (Wieslander, 2016). Dessutom har personupplklaringsprocenten minskat, enligt Brottsförebyggande rådets rapport (Wallin, 2017) över brottsutvecklingen från år 2012 till år 2015. Personupplklarade brott innebär att en misstänkt slutgiltigt har kunnat knytas till ett brott genom rättsväsendets olika processer, och anses vara ett grovt men omdiskuterat mått på rättsväsendets effektivitet (Wallin, 2017). År 2015 låg personupplklaringsprocenten på 14 procent, den lägsta nivån under hela 2000-talet. Även lagföringsbesluten och samtliga utdömda påföljder har minskat sedan 2010 (Wallin, 2017). Allt detta har satt den enskilde polisens arbete i en turbulent kontext.

Studier har visat att det existerar ett utbrett missnöje bland poliser i yttre tjänst för löner och arbetsvillkor (Wieslander, 2016), samtidigt som det har framkommit att det finns en stark sammanhållning, tillit, solidaritet och lojalitet till den egna arbetsgruppen (Granér, 2004). Poliserna i yttre tjänst menar att de i hög grad är beroende av sina kollegor för att utföra arbetsuppgifterna. Det uttrycks en stolthet över att tillhöra poliskollektivet och en önskan om att få bli accepterad av andra poliser (Granér, 2004). För att uppnå hög effektivitet, som är en av polisens ledord (Rikspolisstyrelsen, 2011), krävs därför att de enskilda polismännen kan samarbeta på ett bra sätt (Wieslander, 2016). Allt detta väcker frågor om organisationskultur, gruppsammanhållning och effektivitet samt hur polisens

arbete bättre kan förstås utifrån detta. Syftet med den här uppsatsen är att undersöka sambandet mellan kohesion (sammanhållning) och effektivitet i arbetsgrupper med poliser i yttre tjänst på en polisstation i Sverige.

### **Teori och bakgrund**

Grupper existerar vanligtvis i ett större sammanhang. Inledningsvis kommer teorier om organisation och kultur att beskrivas. Därefter kommer begreppet kohesion (från engelskans "cohesion") beskrivas och hur den påverkar och formar en grupp. Nästa avsnitt fokuserar på teorier om effektivitet i organisation och grupper samt olika faktorer som formar ett effektivt team. Slutligen beskrivs tidigare forskning på förhållandet mellan kohesion och effektivitet i grupper samt ett avsnitt om tidigare forskning av poliskultur. Detta tillsammans mynnar sedan ut i syftet och de frågeställningar som är basen för den här undersökningen.

**Grupper i en organisation.** Enligt Zetterquist-Eriksson, Kalling och Styhre (2012) existerar grupper i större sociala system. För att förstå gruppens inre processer är det därför betydelsefullt att även förstå det sammanhang i vilken gruppen tillhör. Zetterqvist-Eriksson et al. menar att organisationer är något som vi alla i stor utsträckning tillhör. Det är ett brett begrepp som kan omfatta allt från familjen, en grupp med kompisar eller kollegor, ideella föreningar, företag, myndigheter och politiska partier. Enligt Zetterqvist-Eriksson et al. definieras ofta organisationer i termer av måluppfyllelse, samarbete, resursbehov, strukturbehov och behov av ledarskap, vilket även har betydelse för de enskilda gruppernas inre processer. När människor inte kan åstadkomma vad de vill på egen hand så väljer de att organisera sig och samarbeta, vilket oftast leder till resultat som många gånger är bättre än vad enskilda individer kunnat uppnå på egen hand (Zetterqvist-Eriksson et al. 2012). Organisationer behöver människor i form av deras talanger, kompetens och energi, och människor behöver organisationer för inre och yttre belöningar. Enligt Bolman och Deal (2012) är dock passformen mellan dessa behov inte alltid optimal. När människor och organisationer inte lyckas uppfylla varandras behov blir någon av eller båda parterna lidande. Vidare menar författarna att när passformen är bra tjänar båda parterna på det. Individerna får en meningsfull och tillfredsställande sysselsättning och organisationen får den kompetens och energi som krävs för att de ska lyckas uppnå sina målsättningar (Bolman & Deal, 2012).

Bolman och Deal beskriver organisationer som komplexa på grund av den ofta stora mängden människor, avdelningar, teknologier och målsättningar som de består av. Samspelet mellan olika individer och grupper gör att organisationer blir ännu mer komplicerade, och komplexiteten ökar ytterligare när organisationer dessutom ska samspela med andra organisationer (Bolman & Deal, 2012). Relationen mellan gruppen och organisationen

handlar alltså om ett ömsesidigt samspel mellan de intressen och behov som finns hos de olika parterna, vilket även formar grupperna som ingår i organisationen.

**Kultur.** Kulturen som skapas i interaktionen mellan människorna i en organisation är en viktig aspekt av att förstå gruppernas inre processer. Kulturen inom organisationen utgör grunden för vad som kommer prägla bland annat kohesionen och det effektiva arbetet i grupperna inom organisationen. Kultur handlar enligt Sjövold (2006) om de djupgående attityder, trosuppfattningar, värderingar och praktiker som finns inom och präglar en grupp eller organisation. Det kan handla om gruppens sätt att förhålla sig till yttre påverkan, vad som prioriteras inom gruppen eller om hur konflikter hanteras och hur gruppen skapar en distinkt identitet och lojalitet. Vidare menar Sjövold att tecken, symboler, språkbruk, artefakter (maskotar), samt muntlig och skriftlig tradition är viktiga bärare i skapandet av en kultur. Kulturen är enligt Sjövold de gemensamma uppfattningarna om vad som är viktigt och riktigt (värdegrunden) samt vilka normer som styr interaktionen mellan medlemmarna i gruppen eller organisationen. Normerna definierar vad som är "normalt" eller inte, och värdegrunden legitimerar specifika handlingar, om vad som "bör" göras. Det styr också vilka roller som får dominera och vilka roller som undertrycks, alltså det som bildar rollstrukturen (Sjövold, 2006).

Kulturen är stabil över en längre tid och blir "glasögonen" med vilka människor ser och uppfattar omvärlden. Enligt Sjövold tolkar människor det de ser och upplever utifrån tidigare erfarenheter och de riktlinjer som kulturen ger oss. De gemensamma antaganden som utgör kulturen inom den organisation som medlemmen tillhör, påverkar hur medlemmen ger mening åt händelser, andras beteende och omvärlden. Informationen som tas emot filtreras genom de värderingar, normer och attityder som utgör kulturen (Sjövold, 2006). Även Schein (1985) menar att utöver att bara styra hur vi känner och agerar i förhållande till konkreta situationer, påverkar också kulturen hur vi faktiskt uppfattar verkligheten. Till exempel kan en organisation eller grupp med en kultur som präglas av omsorg tendera att söka lösningen på arbetsgruppens bristande effektivitet i förbättringar av arbetsmiljö och mer stöd från chefen, medan medlemmar i en kultur som präglas av kontroll kan tendera att söka lösningen i en mer utarbetad, detaljerad och noggrann uppföljning av medarbetarnas arbetsprestation. Olika grupper kan enligt Sjövold ha olika kulturer och därför olika sätt att reagera, vilket gör att medlemmar från olika grupper kan reagera starkare eller annorlunda på en händelse än medlemmarna från en annan grupp. Sjövold menar vidare att kulturen i en grupp kan förstås som det "kitt" som håller samman gruppen, som ger individerna en identitet och vad som gör att gruppen distinkt skiljer ut sig från andra grupper. Detta "kitt" har en viss kvalitet, typ eller

funktion, vilket kommer till uttryck i gruppens sammanhållning och som kommer förklaras utförligare genom begreppet kohesion (Sjøvold, 2006).

**Kultur inom yrket.** En aspekt av kultur, som är av betydelse när det kommer till att förstå den specifika kulturen inom polisen, är yrkeskultur. Granér (2004) beskriver yrkeskultur som ett gemensamt sätt att se på sig själva, verkligheten och arbetet inom en yrkesgemenskap. Utifrån dessa innebörder och värden utvecklas vedertagna sätt att utföra en uppgift på ett effektivt sätt, samt gemensamma normer för rätt och fel. En yrkesgemenskap definieras som när en grupp människor anser sig engagerade i samma slags arbete och som upplever att deras identitet kommer från arbetet. De delar en uppsättning värden, normer och perspektiv med varandra som överförs på, men sträcker sig ännu längre än till, arbetsrelaterade frågor. Den gemensamma identiteten och en utvecklad yrkesgemenskap är en viktig del av yrkeskulturen och kan till exempel uttryckas genom att medlemmarna inom yrkesgemenskapen inte presenterar sig som att han/hon arbetar som polis, präst eller läkare utan *är* polis etc. De gemensamma värderingarna, normerna och perspektiven inom yrkesgemenskapen utgår ifrån arbetsvillkoren, men generaliseras till en allmän syn på omvärlden (Granér, 2004).

**Arbetsgrupper och kohesion.** Arbetsgrupper skiljer sig från grupper av slumpmässigt sammansatta människor i till exempel en kö eller på en fest. Enligt Wheelan (2014) består en arbetsgrupp eller ett team av tre eller flera medlemmar med ett gemensamt mål och samhandlar för att uppnå detta mål. Yukl (2012) förklarar begreppet team som en interagerande grupp där gruppmedlemmar har ett gemensamt syfte och kompletterande färdigheter. Det är en grupp som är beroende av varandra och är i behov av koordination av sina handlingar (Yukl, 2012). De uppvisar även strukturerade interaktionsmönster och kommunikationssätt, besvarar interpersonell attraktion och anser sig vara en grupp (Carron & Hausenblas, 1998).

**Kohesion.** Kohesion (eller sammanhållning) i en grupp är ett av begreppen i fokus för den här studien. Kohesionen är både en del av, och en respons på den kultur som dominerar i gruppen och organisationen. Den visar hur gruppen håller ihop och formar en känsla av gruppidentitet samt styr vilka normer och värderingar som råder inom gruppen. Carron och Brawley (2000) beskriver att flertalet författare inom varierade discipliner såsom sociologi, socialpsykologi, militärpsykologi, organisationspsykologi och idrottspsykologi har gjort försök att definiera och operationalisera begreppet kohesion. Definitionerna går dock isär och olika operationaliseringar har använts. Ett sätt att definiera kohesion är som "en dynamisk process som återspeglas i tendensen för en grupp att hålla ihop och förbli förenade i strävan



efter sina mål och/eller för att tillgodose medlemmens affektiva behov” (Carron & Hausenblaus, 1998). Det handlar alltså om processer inom gruppen som får den att enas kring sina mål samt möta medlemmarnas sociala behov. Kohesionen varierar och formar gruppens, och i förlängningen organisationens, förmåga att producera och överleva i förhållande till sina mål, uppgifter och syften.

Skårdal (1974) definierar kohesion som ett uttryck för den förmåga en grupp uppvisar när det gäller att hantera balansen mellan olika krafter som samverkar i gruppens strävan efter att förverkliga en målsättning. Med “krafterna” menar Skårdal olika grundläggande funktioner som omsorg, kontroll, beroende och opposition i en gruppdynamik, samt hur och i vilken grad de balanseras i gruppen (synergi kontra tillbakadragande). Grupper innehåller alla typerna av kohesion, men ofta är det någon enskild typ av kohesion som dominerar i gruppen. Synergi respektive tillbakadragande handlar om vilken typ av kohesion som tillåts att dominera eller om gruppen kan växla långsamt eller snabbt mellan olika funktioner. Vid synergikohesion kommer ingen av typ av kohesion att enskilt dominera, vilket ger en mer robust grupp mot förändringar i situation och uppgift. Som motsats till ett tillstånd av synergi sker enligt Skårdal ett tillbakadragande till någon enskild form av kraft, vilken tillåts att dominera kohesionen oavsett om den matchar uppgiften eller inte. I grupper där laganda och samspel är viktiga för att lösa sin uppgift, kan det exempelvis vara ändamålsenligt med en kohesion som får präglas av omsorg. Eller under stora prestationskrav inom specifika ramar, kan det fungera bättre med hög grad av kontroll. (Skårdal, 1974). En grupp som är effektiv i förhållande till sin specifika uppgift har enligt Sjøvold (2006) förmåga att mobilisera de resurser som är nödvändiga för det unika sammanhang den befinner sig i, vilket gör att såväl kohesion som rollstrukturer varierar inom gruppen.

En stark kohesion är dock ingen garanti för hög prestation. En mycket stark kohesion kan öka konformiteten i gruppens beslut, beteenden och åsikter som förväntas av medlemmarna. En grupp med samstämmiga attityder och värderingar kommer också mer troligt att vara överens i beslutsfattandet, men risken för det så kallade ”grupptänkandet” (groupthink) ökar. Enligt Yukl (2012) inträffar grupptänkande när medlemmarna i en grupp är obenägna att ta risken att bli socialt avvisade genom att ifrågasätta majoriteten av gruppens åsikt, eller genom att framföra en skild åsikt. Vid grupptänkande strävar gruppen efter att behålla illusionen av harmoni genom att undvika att öppet vara oense. Detta gör att gruppmedlemmarna tenderar att hålla med gruppen för snabbt, utan att fullständigt och objektivt granska alternativen, vilket enligt Yukl kan leda till att den kritiska granskningen av idéerna försvinner och kreativiteten minskar. Medlemmarna i en grupp med starkt

grupptänkande kan dessutom utveckla en illusion av osårbarhet som kan bidra till en övertro till troligheten för framgång (Yukl, 2012).

**Uppgift, laganda och individuell attraktion till gruppen.** Carron och Hausenblaus (1998) definierar kohesion utifrån fyra olika aspekter. Den första aspekten är uppgiftsorienterad kohesion, som återspeglar i vilken utsträckning gruppmedlemmarna arbetar tillsammans för att uppnå gemensamma mål och syften. Det innebär att i en grupp med en hög grad av uppgiftsorienterad kohesion, kommer medlemmarna att se åtgärder för gruppens utmaningar och problem i lösandet av arbetsuppgifterna. Själva kohesionen centreras kring ett starkt engagemang för gruppens uppgift. Den andra aspekten är social kohesion, vilket återspeglar graden av gruppmedlemmarnas empati med varandra och kamratskap med gruppen. Här präglas sammanhållningen av omsorg och medlemmarna umgås tillsammans i högre grad utanför arbetet. Stor vikt läggs vid kamratskap, "laganda" och "gruppkänsla", och lösningar på problem anses ligga i förstärkningar av dessa. Den tredje aspekten identifierar attraktion till gruppen vilket innebär synen på hur gruppen uppfyller den individuella medlemmens behov och personliga mål. Det kan innebära att den enskilde har någon eller några av sina bästa vänner i gruppen och anser även att gruppen är en av de viktigaste sociala grupperna som han/hon tillhör. Den fjärde aspekten som Carron och Hausenblaus identifierar är gruppintegration, vilket innebär uppfattningen om hur gruppen fungerar som en koordinerad enhet. Den innefattar aspekter av gruppens kommunikationsmönster som formar kohesionen. De fyra aspekterna av kohesion handlar alltså enligt Carron och Hausenblaus om gruppens engagemang för uppgiften, gruppens sociala kohesion, gruppens förmåga att möta den individuella medlemmens affektiva behov, samt hur gruppen fungerar som en koordinerad enhet.

**Effektivitet i grupper.** En ökad effektivitet är en central och ständig målsättning för utvecklingen inom organisationer. Ragneklint (2000) beskriver att det finns en hel uppsättning begrepp som används för att uttrycka effektivitet. Ofta är begreppet effektivitet oprecist och inte definierat på ett tydligt sätt. En anledning till begreppsförvirringen är enligt Ragneklint att effektivitet även har blivit förväxlat med andra begrepp, som till exempel produktivitet. Ragneklint förklarar att skillnaden mellan de två begreppen är att produktivitet handlar om att göra saker på rätt sätt, medan effektivitet handlar om att göra rätt saker.

Vad avser *effektivitet i grupp* så definierar Salas, Cooke och Rosen (2008) begreppet teameffektivitet som en utvärdering av resultaten av teamets prestation i förhållande till uppsatta mål. De skiljer på begreppet prestation och effektivitet, där teamprestation definieras som gruppens agerande oavsett om den har ett framgångsrikt resultat eller inte. Gruppens

effektivitet är därefter en utvärdering av gruppens prestation, vilket bedöms i förhållande till specifikt uppsatta mål. Begreppet prestanda/prestation används som en faktor för en grupp effektivitet. Wheelan (2014) menar att prestationerna är beroende av uppsatta mål och en väl definierad uppgift för att gruppen i slutändan ska bli effektiv. Gruppen blir inte heller effektiv genom att bara sätta upp ett gemensamt mål, den måste även prestera i riktning mot det enligt Wheelan. På detta sätt samverkar prestanda och målprioritering för en grupp effektivitet.

Bolman och Deal (2012) menar att när en arbetsgrupp fungerar väl blir resultatet bättre än vad gruppens enskilda medlemmar hade kunnat prestera på egen hand. När teamet däremot inte fungerar bra riskerar istället prestationen att minska, även hos gruppens starkaste medlemmar. Författarna menar att gruppens struktur har en påverkan på effektiviteten. Komplicerade projekt kräver ofta mer komplexa strukturer i form av flexibla arbetsroller, ömsesidigt beroende, samordning av relationer mellan chefer och medarbetare samt ömsesidig återkoppling. Strukturer som betonar hierarki och toppstyrning tenderar att fungera bäst när arbetsuppgifterna är förhållandevis enkla och stabila. Utan en välfungerande struktur blir gruppklimatet och prestationerna lidande och problemen fler. Enligt författarna möjliggör grupper både för- och nackdelar. Att ingå i en grupp genererar ofta mer kunskap, fler perspektiv samt mer tid och energi till sitt förfogande än enskilda individer som arbetar på egen hand. Grupper främjar ofta en förbättrad kommunikation och förankring av beslut. Svagheten är att grupper ibland överreagerar på socialt tryck och är mer mottagliga för den dominans som enskilda individer kan utöva. De kör ibland fast i ineffektivitet och det händer att en grupp kollektiva syn kvävs av personliga motiv och agendor. Oavsett vilket så är grupper en nödvändighet i dagens organisationer. De löser problem, fattar beslut, främjar informationsspridning, skapar delaktighet och engagemang samt löser konflikter (Bolman & Deal, 2012).

Wheelan (2014) definierar ett väl fungerande team som en arbetsgrupp där de gemensamma målen är väl etablerade och där gruppen har kommit fram till effektiva metoder för att förverkliga målen. Medlemmarna har då en klar bild av och är eniga om sin grupp mål. Uppgifterna löses på gruppnivå snarare än med individuella lösningar. Kommunikationen inom gruppen är anpassad för att låta alla medlemmarna delta, och tid ägnas åt att definiera och diskutera problem som måste lösas och beslut som måste fattas. Tid ägnas också åt att planera för beslutsfattande, och gruppen implementerar samt utvärderar sina beslut och lösningar. Vidare menar Wheelan att meningsskiljaktigheter inom gruppen som rör uppgiften tolereras, och det finns effektiva metoder för konflikthantering. Rollerna är etablerade och matchar medlemmarnas förmågor gentemot uppgiften. Normerna inom den

effektiva gruppen stimulerar prestationer, kvalitet, framgång och innovationer mot målen. Gruppen präglas också av en stark sammanhållning. Effektivitet inom en grupp definieras enligt Wheelan alltså i stort som att tid ägnas till att kommunicera och tydliggöra gemensamma mål och beslutsfattandeprocesser, samt att utrymme finns för skilda åsikter.

**Faktorer för grupprestation.** Yukl (2012) tar upp flera faktorer som påverkar gruppens prestation. Enligt författaren finns det generellt en positiv korrelation mellan högt medbestämmande hos gruppmedlemmarna och gruppens prestation. Dock kan faktorer som gruppstorlek, mångfald bland gruppmedlemmar, personliga egenskaper, mognad hos gruppmedlemmarna och uppgiftens/uppdragets natur ge en försämrad effekt av medbestämmandet. Yukl menar att gruppens prestation blir högre när medlemmarna i gruppen har de kunskaper och färdigheter som krävs för uppgiften och att de förstår vad som behöver göras, hur det ska göras och när det måste göras. Samtidigt beror inte gruppens prestation bara på motivation och färdigheter hos gruppmedlemmarna utan också på hur medlemmarna är organiserade för att använda sina kunskaper. Med andra ord kan prestationen försämrans om ett team har talangfulla medlemmar men får arbetsuppgifter som är irrelevanta för deras färdigheter/kunskaper. Gruppens prestation påverkas också av huruvida gruppmedlemmar är konsistenta och synkroniserade i uppgifter där de är beroende av varandra. En hög grad av koordination är extra viktigt när en grupp utför komplexa arbetsuppgifter under snabbt förändrade förhållanden. Yukl tar även upp samarbete och ömsesidig tillit som viktiga faktorer för prestationen i grupper och framför allt i grupper där medlemmarna är beroende av varandra i en större utsträckning. I team där gruppmedlemmarna identifierar sig med sin arbetsgrupp och värdesätter sitt medlemskap existerar ofta en hög grad av samarbete och ömsesidig tillit.

**Att definiera sin uppgift.** Att vara effektiv som grupp kräver att gruppen kan kommunicera och enas kring en definition av sin uppgift, så att gruppens lösningar kan anpassas därefter. Uppgiften och de krav den ställer måste stå som grund för att forma och avgöra vilken som är den mest effektiva arbetsform gruppen kan välja. Steiner (1972) menar att om gruppen ska kunna prestera optimalt måste medlemmarna tillsammans både ha de resurser som uppgifterna kräver, och även vara kapabla att dela och utnyttja dessa resurser. Han menar att de flesta grupper inte klarar av att till fullo utnyttja de resurser som varje medlem besitter, utan att ett visst mått av förlust sker i gruppens strävan till samhandling, en så kallad processförlust. Steiner definierar detta som att den observerade produktiviteten är produktivitetspotentialen minus processförlusten. Produktivitetspotentialen är det utfall man

skulle förvänta sig om all kompetens, erfarenhet och färdighet som gruppens medlemmar har kunde kombineras på ett optimalt sätt utifrån den uppgift som ska lösas.

**Ledarskapets påverkan på gruppen.** Några av de vanligaste strategierna för att förbättra organisationer tar sikte på ledare och ledarskap. De högre cheferna förmodas sitta inne med en helhetsbild och ta ansvar för organisationens välmående och produktivitet. Yukl (2012) menar att ett effektivt ledarskap ofta mäts i ledarens bidragande roll till kvalitén i gruppprocesser både utifrån gruppmedlemmarnas uppfattning men också av de utomstående observatörerna. Därför är det viktigt att nämna ledarskap som en påverkande faktor på gruppens funktionalitet. Ledaren kan bidra till en ökad gruppsammanhållning, att stärka samarbete inom gruppen, att skapa gruppengagemang och öka motivationen hos medarbetarna att uppnå mål. Ledarens roll kan enligt Yukl även vara att skapa arbetsformer som bidrar till ökad problemlösning och beslutfattande i gruppen, att stärka organisering och koordinering av arbetsuppgifter, att utveckla medarbetarnas färdigheter och självförtroende samt skapa delade trosuppfattningar och värderingar hos gruppmedlemmarna.

Bolman och Deal (2012) uppger även ledarskap som en av de faktorer som är centrala för gruppprocessen. De menar att ledarskap är nödvändigt men det måste inte koncentreras till en enda person. En ensam ledare tydliggör ansvar och skyldigheter, men en och samma individ behöver inte fungera lika effektivt i alla situationer. Ledarskap spelar en viktig roll för gruppens effektivitet och för gruppmedlemmarnas möjligheter till att känna tillfredsställelse i arbetet. Ledare som utövar för mycket eller för lite kontroll ger upphov till frustration och ineffektivitet hos de anställda. Effektiva ledare hjälper gruppmedlemmarna att kommunicera och arbeta tillsammans medan mindre effektiva ledare snarare strävar efter dominans och att driva igenom sina idéer (Bolman & Deal, 2012). Mycket av den forskning som gjorts inom arbetsliv och organisation har lagt stor fokus på ledarens roll. Ledaren ska visa sig handlingskraftig och har förväntningar på sig att föra organisationen framåt. Samtidigt finns det risk att ledarens roll blir övermäktig och att det skapas en för stark tilltro till vad ledaren kan åstadkomma på egen hand (Wheelan, 2014).

**Effektivitet inom offentlig verksamhet och polisen.** Unemo (2012) beskriver att begrepp som produktivitet och effektivitet inte har fått samma uppmärksamhet inom icke konkurrensutsatt verksamhet som i vinstdrivande verksamheter. Unemo förklarar effektivitet som ett problematiskt begrepp eftersom det vanligtvis finns en avsaknad av mått som värde och kundnytta i offentlig verksamhet. Samtidigt förklarar författaren effektivitet som ett begrepp som ofta lyfts fram i centrala styrdokument, och effektivitet är något som anses ska genomsyra den offentliga verksamheten. Det görs olika tolkningar av begreppet, vilket kan

leda till att begreppet uppfattas som svårt att operationalisera. Att de offentliga verksamheterna har flera olika åtaganden med specifika mål är en av orsakerna till att det är svårt att bedöma hur effektiv en viss insats eller åtgärd faktiskt är (Unemo, 2012). Sarnecki (2010) beskriver i rapporten *Polisens prestationer – en ESO-rapport om resultatstyrning och effektivitet* den stora skillnaden mellan styrning av företag inom privat sektor respektive styrning av organisationer inom den offentliga sektorn som att ingen vinstinriktad verksamhet kan gå med förlust under någon längre tid. Om lönsamheten misslyckas kommer organisation förr eller senare tvingas gå i konkurs. Med andra ord förklarar Sarnecki detta förenklat som att inom den privata sektorn tillåts inte existensen av ineffektiva verksamheter. Någon sådan mekanism finns enligt Sarnecki dock inte när det gäller verksamhet inom den offentliga sektorn. Vidare beskriver författaren ett annat problem som är typiskt för verksamhet inom offentlig sektor, att efterfrågan ofta är större än utbudet av de tjänster som produceras. Detta beror på att dessa tjänster i allmänhet erbjuds konsumenterna antingen kostnadsfritt eller till reducerat pris. Detta innebär i sin tur att indikatorer på effektiviteten hos verksamheter inom den offentliga sektorn måste sättas i förhållande till kostnaderna för skattebetalarna (Sarnecki, 2010).

Sarnecki (2010) menar i sin rapport att ett väl fungerande polisväsende är av central betydelse för ett ordnat samhälle. Han förklarar att det är det offentliga åtagandets huvuduppgift att bekämpa brottslighet och säkerställa trygghet för allmänheten. I detta hänseende får polisen en central roll och det är därför av stor vikt att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt. Sarnecki menar att den huvudsakliga uppgiften inom den privata sektorn är att leverera tjänster till dem som betalar för dem, medan det inom polisverksamheten istället går ut på att leverera tjänster till dem i störst behov av det (Sarnecki, 2010). För att kunna fastställa prioriteringar förklarar Sarnecki att polisverksamheten måste ha kännedom om omfattningen och karaktären hos de problem som ska åtgärdas samt effekterna av de planerade åtgärderna i fråga. Vidare kritiserar författaren vissa av de mål som formulerats för polisverksamhet på central och lokal nivå, men också de mått som används för att granska uppfyllelsen av dessa mål. Framst riktar Sarnecki kritik mot användningen av antalet polisanmälda brott som en indikation på hur framgångsrik polisen är på att förebygga brott. Huvudproblemet med att använda den här typen av mått är enligt författaren att dessa ger dåliga indikatorer på dels brottslighetens omfattning men också på dess förändring över tid. Vidare menar Sarnecki att det vanligtvis saknas möjligheter att på ett enkelt sätt fastställa sambandet mellan variationer i brottslighet och olika polisiära insatser. Brottsnivån påverkas också av faktorer som inte är kopplade till polisens insatser. Det går därför inte att bedöma i

vilken grad det är polisens arbete eller andra faktorer som påverkar brottsnivån om inte dessa faktorer kan hållas under kontroll.

Ett annat mått på effektivitet inom polisen är mängden uppklarade brott. Problemen i samband med användning av andelen uppklarade brott framgår i Sarnecki's rapport som att brott kan klaras upp på en rad olika sätt och att andelen uppklarade brott påverkas av ett antal olika faktorer som inte har något att göra med polisens effektivitet. Sarnecki förklarar det största problemet med mätning av effektiviteten utifrån andelen uppklarade brott med att sannolikheten för att brott ska klaras upp varierar stort mellan olika brottskategorier. Risken med andelen uppklarade brott som en metod för effektivitetsmätning kan dessutom leda till att polisen prioriterar brott som är lätta att klara upp. Därför menar Sarnecki att det är nödvändigt att det används på ett genomtänkt sätt och att det kombineras med andra mått, samt att användarna är medvetna om de problem som är förenade med dessa. Det samma gäller även s.k. trygghetsundersökningar och nöjdhetsindex som används för att mäta allmänhetens tillfredsställelse med polisens service (Sarnecki, 2010).

### **Tidigare forskning**

**Effektivitet och kohesion.** Mullen och Copper (1994) genomförde en metaanalys av 66 olika studier där förhållandet mellan kohesion och effektivitet undersökts. En majoritet av de studier som analyserades fokuserade på att undersöka och bestämma kohesionens förmåga att förutsäga gruppens prestationer. Resultaten från metaanalysen visade att effekten av kohesion på gruppens prestation var mycket signifikant även i små omfattningar. De sammantagna resultaten från alla de 66 studierna kunde visa att styrkan och typen av kohesion i hög grad kan förutsäga gruppens prestation. Mullen och Copper identifierade tre typer och mått på kohesion som har betydelse för gruppens prestationer: engagemang för uppgiften, interpersonell attraktion inom gruppen, och stolthet för gruppen. Dessa liknar Carron och Hausenblaus (1998); uppgiftsorienterad kohesion, social kohesion och individuell attraktion. Effekten av kohesion på prestation visade sig enligt Mullen och Copper främst bero på nivån av engagemang för uppgiften, snarare än interpersonell attraktion inom gruppen, eller stolthet för gruppen. I experimentgrupperna var engagemang för uppgiften den starkaste prediktorn, och den enda prediktorn för effekten i korrelationsstudierna. Trots skillnader i operationaliseringar, typ av grupper och storlek på effekt, visade resultaten att totalt sett var engagemang för uppgiften den primära komponenten i förhållandet mellan kohesion och prestationer i en grupp. Metaanalysen antydde vidare att den mest direkta effekten kan vara riktad, från prestation till kohesion snarare än från kohesion till prestation, även om de båda konstrukterna påverkar varandra.

Mullen och Copper (1994) visade även att styrkan på effekten mellan kohesion och effektivitet varierade med tre element av gruppens natur. Två av elementen som visade sig kunna influera effekten var; hur naturligt formad gruppen är (i motsats till en experimentell grupp) och storlek på gruppen. I korrelationsstudier med "verkliga" eller naturligt formade grupper visade sig effekten vara starkare än i experimentella studier med artificiella grupper. Anledningen till det motiverades med att naturliga eller verkliga grupper bär med sig en historia av information och erfarenheter som över tid stärker effekten av verkliga karakteristika för gruppen, det vill säga gruppens kultur inklusive kohesion och gruppidentitet. Ju mer omfattande samspel som formats mellan gruppmedlemmar över tid bidrar troligen till desto högre grad av "gruppkänsla" eller känsla av att vara en "enhet", jämfört med grupper som formats enbart för experimentets skull. Det andra elementet som visade sig influera effektförhållande mellan kohesion och effektivitet, var gruppens storlek. Effekten var starkare i mindre grupper än i större. Denna influens förklaras med att i takt med att storleken på gruppen ökar, tenderar kohesionen att minska utifrån ett antal sociala processer och därigenom minskar dess påverkan på effektivitet. Exempel på en social process som aktiveras i större grupper är "social loafing (maskning)", som innebär nedsatt prestation när den individuella insatsen kan kamoufleras. Mullen och Copper beskrev också ett tredje elementet av gruppens natur; graden av krav på interaktion mellan medlemmar, vars betydelse framhölls i en del av de 66 studier som analyserades och jämfördes. Antagandet var att i grupper med uppgifter som kräver en högre grad av nära interaktion skulle effekten av den uppgiftsorienterade kohesionen få en ökad påverkan på prestandan. Detta genom att förbättra samordningen mellan gruppmedlemmarna och därigenom förbättra det smidiga fungerandet av gruppen som ett system. Metaanalysen visade dock inget signifikant resultat som stödde detta antagandet.

Mullen och Copper fann en stark effekt i förhållandet mellan kohesion och prestanda för de 8 studier som studerade idrottslag. Denna effekt var signifikant starkare än den observerade effekten i de 10 studier som testade militära grupper. Denna effekt var i sin tur signifikant starkare än de återstående 13 icke-idrott, icke-militära, verkliga grupper. Slutligen var effekten hos dessa återstående verkliga grupper signifikant starkare än de 12 artificiella grupperna. Denna ordinala följd av den ökande effekten av kohesion-effektivitetsförhållandet från artificiella grupper vidare till verkliga, till militära och slutligen till idrottslag, föreslår att det finns möjliga faktorer som modererar den här effekten. En möjlig orsak till den ökade effekten i förhållandet över de olika grupptyperna, kan enligt forskarna vara en ökning i mer framträdande och legitima kvalitetskrav i de olika grupperna.



Kvalitetskraven kan möjligen vara som mest framträdande i idrottslag, och som minst framträdande i artificiella grupper. En annan möjlig förklaring som forskarna tar upp är att denna ökande effekt kan återspegla en ökande grad av gruppkänsla, laganda och känsla av enhet. Ytterligare ett alternativt kan enligt forskarna vara att framgången eller misslyckandet i gruppens prestationer kan vara mer levande och distinkta för uppgifter i idrottslagen än i de artificiella grupperna. De här skillnaderna kan vara de mest informativa i att förstå hur de olika grupp typerna utövar olika typer av effekter på sina medlemmar (Mullen & Copper, 1994).

**Kohesion i arbetsgrupper.** Carless och De Paola (2000) beskriver att det i en organisationsmiljö blir särskilt relevant att särskilja uppgiftsorienterad kohesion och interpersonell kohesion. Detta då en förbättrad grupprestation troligare uppstår genom att fokusera på beteenden som ökar engagemanget för gruppens uppgift istället för beteenden som ökar gruppmedlemmarnas tycke för varandra (Carless & De Paola, 2000). I sin studie utformar de en arbetsanpassad version av *Group Environment Questionnaire (GEQ)*, ursprungligen utvecklad för idrottsteam. Måtten på kohesion delades i studien in i tre delskalor (a) uppgiftsorienterad kohesion som avsåg att mäta i vilken utsträckning som arbetsgruppen är enade och hängivna till att lyckas med arbetsuppgiften (b) social kohesion som innebar i vilken grad gruppmedlemmarna är integrerade socialt med varandra och (c) individuell attraktion till gruppen, som mätte i vilken grad gruppmedlemmarna var dragna till gruppen. För att stärka validiteten i sin undersökning gjorde Carless och De Paola en korrelationsstudie och en partiell korrelationsstudie mellan kohesion och andra variabler som ansågs ha en koppling till teamprestation. Dessa variabler var exempelvis laganda, socialt stöd, kommunikation/samarbete inom gruppen, fördelning av arbete, deltagande, teameffektivitet och teamwork.

Resultaten av Carless och De Paola's undersökning visade ett starkt samband mellan uppgiftsorienterad kohesion och social kohesion samt social kohesion och individuell attraktion till gruppen. Resultaten visade däremot en svagare korrelation för uppgiftsorienterad kohesion och individuell attraktion till gruppen, Vidare så var det kohesionsmättet uppgiftsorienterad kohesion som korrelerade starkast med variablerna kopplade till teamprestation i jämförelse med de övriga kohesionsmåten. Det visades exempelvis en stark korrelation mellan uppgiftsorienterad kohesion och laganda samt socialt stöd mellan gruppmedlemmar. Det var även en stark korrelation mellan uppgiftsorienterad kohesion och grad av samarbete mellan gruppmedlemmarna samt i vilken utsträckning arbetsmängden fördelades lika mellan gruppmedlemmarna. Individuell attraktion till gruppen

vad den kohesionsgrupp som visade svagast samband med de flesta av variablerna kopplade till teamprestation.

Med starkast relation mellan uppgiftsorienterad kohesion och teamprestation diskuterar Carless och De Paola kring huruvida det är av nytta att bedöma social kohesion och individuell attraktion till gruppen för att mäta effektivitet i arbetsgrupper. Men trots en svagare korrelation mellan dessa kohesionsmått och teamprestation menar de att tidigare forskning har visat belägg för att den sociala kohesionen kan ge en ökad effekt på den uppgiftsorienterade kohesionen. Med andra ord är det möjligt att social kohesion är en nödvändig förutsättning för grupper att kunna utveckla ett gemensamt engagemang för uppgiften. Korrelation som visades i studien mellan uppgiftsorienterad kohesion och social kohesion ( $r = .53$ ) ansåg även ge stöd för detta argument. Även själva definitionen och operationaliseringen av social kohesion tar författarna upp för diskussion då de i studien fann en starkare korrelation mellan uppgiftsorienterad kohesion och arbetsgruppens karaktäristika vad avser socialt stöd ( $r = .68$ ) och kommunikation / samarbete inom gruppen ( $r = .62$ ), än mellan social kohesion och dessa variabler. Författarna menar att den svaga korrelationen kan bero på definitionen av begreppet social kohesion och att det i tidigare forskning förekommit stor förvirring kring hur dessa begrepp skiljer sig från närstående variabler, då social kohesion kan omfatta sådant som kommunikation, socialt stöd, samarbete och stödjande beteende inom gruppen.

**Tidsaspekter på effektivitet inom grupper.** Ett begrepp som angränsar till kohesion är psykologisk kollektivism. Dierdorff, Bell och Belohlav (2011) undersökte i sin studie olika aspekter av psykologisk kollektivism och dess påverkan på ett teams prestanda. Psykologisk kollektivism definierades i dimensionerna preferens (att vilja jobba med gruppen kontra att jobba på egen hand) och angelägenhet (om gruppens behov) samt normaccepterande, förtröstan (ett beroende av de andra medlemmarna) och målprioritering. Preferens och angelägenhet återspeglar attraktion till gruppen enligt Dierdorff et. al., vilket också återfinns och kan jämföras som en dimension inom kohesionsbegreppet. Förtröstan och målprioritering handlar om ett ömsesidigt beroende och tillit som lägger grund för mål- och uppgiftsorientering i gruppen, vilket ligger nära till att jämföras med den uppgiftsorienterade kohesionen. Slutligen var normacceptering en tanke om att ett effektivare team skulle bildas via utvecklingen av gemensamma normer. Effektiviteten mättes med fokus på tre olika tidsaspekter; Initial teamprestanda (alltså när gruppen är nybildad), prestanda i gruppens slutskede, samt hur koordineringen mellan medlemmarna i form av bland annat utbyte av information och feedback påverkade teamets prestanda över tid. Resultaten från 66 olika

team (N = 264) inom näringslivet visade skilda effekter för de olika dimensionerna på kollektivism och de olika tidsaspekterna. Aspekterna preferens och angelägenhet (att jämföras med attraktion till gruppen) var positivt korrelerade till den initiala teamprestandan. Förtröstansaspekten var däremot negativt korrelerad till den initiala teamprestandan, men blev mer positivt korrelerad i senare skede av gruppernas livslopp. Målprioritering var en stark prediktor för prestanda i sluttillståndet.

**Polisen, effektivitet och sammanhållning.** Granér (2004) genomförde en kvalitativt inriktad etnografi över patrullerande polisens yrkeskultur. Avhandlingen gav den första svenska breda genomgången av patrullerande polisens yrkeskultur genom bland annat fältstudier, intervjuer, litteraturstudier och enkätundersökningar. Granér diskuterar bland annat legitimitet kontra effektivitet för patrullerande poliser som en fråga om “i vilken utsträckning polisorganisationen är beroende av effektivitet i polisarbetet och i vilken utsträckning det snarare handlar om att *förmedla ett intryck* av effektivitet.” (Granér, 2004 s. 45). Frågan om effektiviteten i polisarbetet kanske kan vara mer betydelsefullt att förstå utifrån medborgarnas föreställning av att polisen skapar trygghet, snarare än vad konkret polisarbete någonsin kan leda till i fråga om uppkärade brott. Ett ingripande av polis i yttre tjänst kan exempelvis leda till känsla av rädsla och otrygghet hos den individ som bevittnar det. Granér menar att en organisation som behandlar människor bara i mycket begränsad utsträckning kan vara medel för dess rationellt uppsatta mål, på grund av att det ofta saknas de resurser som krävs. Istället blir det de outtalade och dolda syftena som i praktiken styr hur organisationen fungerar och det som gör den legitim. Polisens samhällsuppdrag, att öka tryggheten och bekämpa brottsligheten, kan enligt Granér snarare förstås utifrån det informella syftet att öka *upplevelsen* av trygghet och effektiv brottsbekämpning. Det är först när detta dolda syftet hotas som det uppstår problem.

Detta förhållande mellan officiella och dolda syften kunde Granér observera i en motsättning mellan chefs- och operativ nivå. Patrullerande poliser uppfattade, utifrån sin kompetens, vad som *behöver* göras. Polisledningarna förväntas däremot bedöma vad som är ekonomiskt, politiskt och juridiskt *möjligt* att göra. I en rättstat förväntas effektivt polisarbete underställas andra värden såsom till exempel allmän rättssäkerhet och respekten för den personliga integriteten. För den “vanlige” polisen i yttre tjänst är det dock lösandet av uppgiften som är i fokus, och denne kunde vara frustrerad över alla de begränsningar som fanns över hur detta fick ske. Cheferna ska förutom att leda och fördela arbetet även ansvara för att uppdraget utförs på ett lagenligt sätt, vari en motsättning kunde observeras mellan “fotfolket” och cheferna. Samtidigt som det hos de patrullerande poliserna i yttre tjänst fanns

en nedvärdering av ledarskapet, kunde också en stark tilltro till det egna kollektivet observeras. I Granérs intervjuer beskrevs den egna polisgruppen ofta i idealiserande termer, och återkommande betonades den interna sammanhållningens betydelse. Viktiga aspekter av kohesionen visade sig i tilliten, lojaliteten och solidariteten till den egna gruppen (benämndes turlaget). Det fanns en stolthet över att tillhöra poliskollektivet, och det uttrycktes ett behov av att försvara den. Poliserna tillskrev sig ofta en högre bedömningsförmåga och en högre moral än dem de mötte i det övriga samhället. Det fanns även en norm att poliser ställer upp för varandra. När en kollega var hotad fick det högsta prioritet. Man ställde upp utanför jobbet om en kollega behövde hjälp med matinköp, skjuts eller flytthjälp. I Granérs fältstudier framkom även intryck av en lättsam stämning i de personalrum som besöktes. En god portion humor, vara rapp i truten, och tåla att bli skämtad med var något som ingick i kollegialiteten. Humorn sågs som ett sätt att hantera polisarbetets spänningar såväl i relation till varandra som till omvärlden. Återkommande beskrevs även betydelsen för en polis att bli accepterad av andra poliser. Sammanfattningsvis observerade Granér den starka inre sammanhållningen på gruppnivå som ett svar på inre påfrestningar i form av motsättningar till ledarskapet, såväl som yttre påfrestningar i själva polisarbetet. Tilliten, lojaliteten och solidariteten till den närmaste kollegan och arbetsgruppen var viktiga aspekter av sammanhållningen vars betydelse återkommande framhölls i studien.

Stenmark (2005) utvecklar synen på sammanhållningen och effektiviteten inom polisen. Stenmark genomförde en explorativ studie av organisationskulturen inom polisen. Stenmark menar på liknande sätt som Granér beskriver, att det råder spänningar mellan olika subkulturer inom organisationen, vilket avser poliser i yttre tjänst och juristutbildad polischefspersonal. Ledningen kan på grund av spänningarna ha svårt att nå fram till starka subkulturer såsom turlag och rotlar. Det handlar om olika intressen mellan det teoretiska perspektivet, och golvets perspektiv. På individnivå blir resultatet att poliser som når de organisatoriska toppositionerna förlorar en del av kårandans stöd och omhändertagande som råder i den starka sammanhållningen inom turlagen. Stenmark menar att polisens organisationskultur karaktäriseras av att den i sig är resursförbrukande som en följd av de spänningar som råder mellan de olika intressena, vilket påverkar effektiviteten. "Subkulturella positioneringar, som till stora delar har fackliga förtecken, tär kontraproduktivt på resurser som avsätts inom statsbudgeten för polisverksamheten. Förhållandet som beskrivs främjar inte verksamhetens sammanlagda förmåga till kraftsamlingar och dragkamperna mellan olika intressen blir splittrande för helheten" (Stenmark, 2005, s. 139).

## Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka i vilken grad upplevd kohesion (sammanhållning) korrelerar med upplevd effektivitet inom arbetsgrupper på en polisstation med poliser i yttre tjänst. Delsyften är även att undersöka hur kohesion kan förstås i förhållande till polisens yrkeskultur, samt vad som kan anses vara effektivitet inom polisen som organisation och för poliser i yttre tjänst. Studien undersöker enskilda polisers individuella uppskattningar av arbetsgruppens kohesion och effektivitet, inom den arbetsgrupp de tillhör.

Finns det en korrelation mellan olika delskalor av kohesion och delskalor av effektivitet hos arbetsgrupper som utgörs av poliser i yttre tjänst?

Hur kan kohesion förstås i förhållande till polisens yrkeskultur?

Vad kan anses vara effektivitet inom polisen som organisation och för poliser i yttre tjänst?

## Metod

### Effektivitet

Den här undersökningen fokuserade på respondenternas uppskattning av sin arbetsgrupps effektivitet. För att mäta deltagarnas upplevelse av gruppens effektivitet användes *Team Effectiveness Scale*, framtagen av Pearce och Sims (2002) och som är konstruerat för att mäta teameffektivitet i förhållande till ledarskapsbeteende. Det första avsnittet i testet utgörs av 69 stycken ledarskapsfrågor och det sista avsnittet i testet handlar om individens uppfattning av teamets effektivitet. Då den här studien fokuserar på gruppens effektivitet utan hänsyn till en eventuell påverkan av ledaren, användes endast det sista avsnittet av testet med frågorna som berörde gruppeffektivitet. Dessa frågor var i sin tur uppdelade i delskalor som mätte gruppens effektivitet utifrån följande delskalor; kvalitet, interpersonell effektivitet, output, förändring, organisering och planering, värde samt den generella effektiviteten. Pearce och Sims presenterade cronbach's alpha för den sammanlagda skalan för teameffektivitet, vilket var .92.

I den slutgiltiga webbenkäten som skickades ut i denna undersökning togs två delskalor för teameffektivitet bort, interpersonell effektivitet och output. Detta gjordes dels på grund av att enkäten inte skulle ta för lång tid att svara på med avsikten att försöka minimera bortfall av respondenter, men främst på grund av att dessa delskalor ansågs relevanta enbart för exempelvis grupper som arbetar inom privat sektor och inte relevanta i förhållande till arbetsuppgifterna för poliser i yttre tjänst. Testet bestod därför av 17 frågor från de

resterande delskalorna varav tre items ingick i delskalan *Kvalitet*, tre items ingick i *Förändring*, fyra items i *Organisera och planera*, tre items i *Värde* och slutligen fyra items i delskalan *Övergripande*. Samtliga 17 frågor i den här delen av enkäten besvarades utifrån en 5-gradig skala mellan 1 (instämmer inte alls) och 5 (instämmer helt).

### **Kohesion**

För att mäta gruppmedlemmarnas individuella uppskattning av sin grupps kohesion användes i undersökningen Carless och De Paola's (2000) mätverktyg *Group Environment Questionnaire - Work Team Version*. Enkäten består av tio frågor som är uppdelade i tre olika delskalor av kohesion; (1) uppgiftsorienterad kohesion, som avser att mäta i vilken utsträckning som arbetsgruppen är enad i och hängiven att lyckas med arbetsuppgiften. (2) social kohesion, som innebär i vilken grad gruppmedlemmarna är integrerade socialt med varandra. (3) individuell attraktion till gruppen, som mäter i vilken grad gruppmedlemmarna känner sig dragna till gruppen/ ser gruppen som en attraktiv social grupp. Resultaten av Carless och De Paola's undersökning visade en korrelation mellan de olika kohesionsskalorna som följande: uppgiftsorienterad och social kohesion,  $r = .53$ ; social kohesion och individuell attraktion till gruppen,  $r = .58$ , uppgiftsorienterad kohesion och individuell attraktion till gruppen,  $r = .26$ . Cronbach's alpha för alla items i delskalan uppgiftskohesion var .74, för social kohesion .81 och individuell attraktion till gruppen .63. De tio frågorna är fördelade mellan delskalorna, varav fyra items ingår i uppgiftsorienterad kohesion, fyra items för social kohesion samt två items för individuell attraktion till gruppen. Samtliga tio frågor i enkäten besvarades utifrån en 9-gradig skala mellan 1 (instämmer inte alls) och 9 (instämmer helt). En del av frågorna i testet var reverserade, det vill säga låga svarsalternativ ger höga poäng.

Både Team effectiveness scale och GEQ - Work version som användes i den här studien var ursprungligen på engelska. Efter revideringen av testerna och val av delskalor översattes testerna till svenska och processen kring detta kommer redovisas i avsnittet *Procedur*.

### **Egenkonstruerade frågor**

För att mäta kohesion och effektivitet i förhållande till specifika karakteristika för polisens arbetsuppgifter i yttre tjänst skapades även egenkonstruerade frågor (se bilaga 1). För att uppnå högre validitet kring vad som kan tänkas vara relevanta frågor att ställa till poliser i yttre tjänst skapade vi dessa utifrån vår förståelse av litteraturen. Även fyra kontakter inom polisen (som inte skulle delta i studien) tillfrågades om relevanta och möjliga frågeställningar i ämnena. Utifrån deras svar och synpunkter identifierades ett antal

karaktäriserande drag i arbetsuppgifterna hos poliser i yttre tjänst, som ansågs ha betydelse för effektiviteten. Dessa var; beroendet av kollegorna för att kunna lösa sina uppgifter, att kunna lita på och vara lojal mot sina kollegor, att snabbt kunna kommunicera förändringar, att fatta enhetliga och välgrundade beslut, samt vara tillräckligt insatta i kriminella grupperingars metoder i sitt arbetsområde. Utifrån dessa ämnen utformades de egna frågorna (se bilaga 1). Dessa fördes också in i webbenkäten. Frågorna besvarades utifrån en 5-gradig skala. De egenkonstruerade frågor var inte en del av helheten i någon av delskalorna av effektivitet respektive kohesion, utan stod för sig själva i dataanalysen. Det vill säga, de egna frågorna fick var för sig vara en variabel i vår korrelationsanalys.

### **Deltagare**

Deltagarna bestod av poliser arbetandes i yttre tjänst på en station i en medelstor svensk stad. Urvalet var ett bekvämlighetsurval då tillgängligheten till deltagarna baserades på en privat kontakt, som ledde vidare till mailkontakt med en samordnande chef på polisstationen. En länk till den webbaserade enkätundersökningen mailades till chefen, varpå denne distribuerade länken vidare till poliserna i yttre tjänst i samtliga arbetsgrupper, så kallade turlag, på stationen. Några egenskaper hos personerna (t.ex. kön, ålder, erfarenhet, bakgrund o.s.v.) efterfrågades inte, förutom det faktum att de har ett arbete som polis i yttre tjänst. Detta val gjordes på grund av att respondenterna skulle kunna vara helt anonyma, av etiska skäl som skydd för den enskilde. Utöver detta fick vi information från vår kontakt att deltagarna i den här studien hade arbetat tillsammans i sina nuvarande grupper under cirka fem månader. I dessa grupper hade några av poliserna tidigare arbetat med varandra, och andra var nya för dem. Gemensamt var att alla individer under sin yrkesverksamhet i yttre tjänst alltid arbetat i någon form av grupp. Varje arbetsgrupp/turlag bestod av ca 15 medlemmar. Genom att respondenterna inte angav vilket turlag de tillhörde, på grund av anonymiteten, kunde det inte heller kontrolleras för hur många svar som skulle erhållas från respektive turlag. På grund av detta identifieras och jämfördes inte gruppmedelvärdena mellan de olika turlagen, utan svaren registrerades från varje individ och resultaten presenterades på stationsnivå. Antalet deltagare som svarade på enkäten var 41 individer. Enligt kontakten hade enkäten distribuerats till ca 100 poliser i yttre tjänst på polisstationen.

### **Design**

Studien genomfördes som en mätning av korrelationerna mellan olika delskalor av kohesion och delskalor av mått på effektivitet inom ett team. Frågorna i de standardiserade testerna kodades in i respektive delskala, som fick utgöra grunden för korrelationsmätningarna.

## **Procedur**

Datinsamlingen genomfördes med hjälp av två validerade enkäter som mätte kohesion respektive effektivitet inom team, sammanförda till ett webbaserat frågeformulär. De engelska enkäterna översattes till svenska genom att vi på varsitt håll översatte båda testerna. Sedan träffades vi för att jämföra våra översättningar och diskutera fram en översättning som vi gemensamt skulle kunna anta vara mest rättvis den ursprungliga meningen. Vår gemensamma översättning av testen skickades sedan till en privat kontakt som har engelska som modersmål, boendes i Sverige sedan många år. Denne översatte sedan vår svenska översättning tillbaka till engelska. Dennes översättning jämfördes med originalversionen av testerna, varpå ytterligare finjusteringar av översättningen gjordes för att göra originalen rättvisa. Till exempel övervägdes om ordet “accurately” skulle översättas till “noggrant” eller “korrekt” i sitt sammanhang, där slutligen den föregående översättningen valdes efter vägledning av kontakten. Ordningen på frågorna i webbenkäten fördelades i en annan ordning inom respektive delskala än hur de är ordnade i originalen. Detta gjordes på grund av att många av frågorna som var lika varandra kom efter varandra i originaltesten, vilket ansågs kunna skapa ett slentrianmässigt svarande på frågorna, samt få enkäten att verka mindre professionellt utformad. Därefter numrerades frågorna i syfte att underlätta för respondenterna, till exempel möjlighet att gå tillbaka och ändra.

## **Etik**

Som en inledning till den webbaserade enkäten fanns en informationstext där syftet med studien beskrevs i generella men tydliga termer för att så lite som möjligt bidra till eller orsaka “demand characteristics” från testpersonerna. Det vill säga att respondenterna skulle förstå syftet med studien till den grad att det skulle påverka deras svar i den riktning de själva ville framställas, eller vilka svar de uppfattar att vi “helst” skulle vilja ha. I informationstexten beskrevs även att undersökningen är helt frivillig och anonym samt information om hur de kunde kontakta oss som genomförde studien. Texten avslutades med att respondenterna fick bekräfta att de tagit del av informationen och ge sitt samtycke till att delta, innan själva frågeformuläret kunde öppnas. En fullständig anonymitet upprätthölls för respondenterna. Alla resultat presenterades på stationsnivå, det vill säga inga jämförelser gjordes mellan specifika arbetsgrupper/turlag. Information om exempelvis vilket turlag respondenten tillhörde, vilket kön, ålder eller antal år i yrket registrerades inte. Enbart samtycke till att delta i studien samt enkätfrågorna var det som deltagarna svarade på.

## **Dataanalys**

Analysen av data genomfördes med hjälp av datorprogrammet SPSS för statistisk



analys. Innan korrelationsmätningarna gjordes Cronbach's alpha test för intern reliabilitet på översättningarna av samtliga delskalor inom kohesion, och på det totala testet för teameffektivitet. Anledningen till att en mätning av totala Cronbach's alpha på teameffektivitet genomfördes, och inte på varje delskala, var att i originaltestet presenterades Cronbach's alpha på det sättet. Cronbach's alpha på hela testet av effektivitet i den här undersökningen var .92. Cronbach's alpha på delskalan uppgiftsorienterad kohesion var .79, delskalan social kohesion .90, samt delskalan individuell attraktion till gruppen .43.

Korrelationsmätningar genomfördes därefter mellan respektive delskala, det vill säga individens medelvärde från de items som utgjorde varje delskala. Delskalorna av kohesion var uppgiftsorienterad kohesion (4 items), social kohesion (4 items), och individuell attraktion till gruppen (2 items). Dessa delskalor var enligt Carless och De Paola's (2000) mätverktyg *Group Environment Questionnaire - Work Team Version*. Delskalorna för effektivitet var kvalitet (3 items), förändring (3 items), organisera och planera (4 items), värde (3 items) samt övergripande effektivitet (4 items) enligt Pearce och Sims (2002) *Team effectiveness scale*. De egenkonstruerade frågorna om kohesion respektive effektivitet ingick också i mätningarna av korrelation, där varje fråga var för sig fick representera en variabel (se bilaga 1). Enligt Cohens konventioner (Shaugnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2015) ses korrelationskoefficienterna  $r = .20$  som en liten effekt,  $r = .50$  som en medium effekt och  $r = .80$  som en stor effekt.

## Resultat

Resultaten visade starka till medelstarka positiva korrelationer mellan uppgiftsorienterad kohesion och delskalorna av effektivitet, samtliga med en signifikansnivå  $p < .000$  (se tabell 1). "Övergripande effektivitet" var den delskala inom effektivitet som korrelerade starkast med uppgiftsorienterad kohesion ( $r = .792$ ). Den delskala inom effektivitet som korrelerade svagast med uppgiftsorienterad kohesion var "värde" ( $r = .564$ ). Social kohesion korrelerade medelstarkt med alla delskalor inom effektivitet (från  $r = .423$  till  $r = .478$ ), alla med en signifikansnivå  $p < .01$ . Individuell attraktion till gruppen korrelerade signifikant endast med delskalan "förändring" inom effektivitet ( $r = .398$ ,  $p < .01$ ).

Resultaten av korrelations-mätningarna mellan de olika delskalorna av kohesion (se tabell 2) visade att uppgiftsorienterad kohesion korrelerade medelstarkt med social kohesion ( $r = .454$ ), men visade ingen signifikant korrelation med individuell attraktion till gruppen. Social kohesion och individuell attraktion korrelerade medelstarkt ( $r = .417$ ).

**Tabell 1***Korrelationskoefficienter mellan delskalor av effektivitet och kohesion*

|              |                     | Uppgiftskohesion | Social kohesion | Individuell attraktion till gruppen |
|--------------|---------------------|------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Kvalitet     | Pearson Correlation | ,623**           | ,433**          | ,140                                |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,005            | ,387                                |
|              | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Förändring   | Pearson Correlation | ,606**           | ,473**          | ,398**                              |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,002            | ,010                                |
|              | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Organisera   | Pearson Correlation | ,655**           | ,478**          | ,252                                |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,002            | ,110                                |
|              | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Värde        | Pearson Correlation | ,564**           | ,423**          | ,211                                |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,006            | ,192                                |
|              | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Övergripande | Pearson Correlation | ,792**           | ,460**          | ,248                                |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,002            | ,118                                |
|              | N                   | 41               | 41              | 41                                  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabell 2***Korrelationskoefficienter mellan delskalor av kohesion*

|                                     |                     | Uppgiftskohesion | Social kohesion | Individuell attraktion till gruppen |
|-------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Uppgiftskohesion                    | Pearson Correlation | 1                | ,454**          | ,294                                |
|                                     | Sig. (2-tailed)     |                  | ,003            | ,062                                |
|                                     | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Social kohesion                     | Pearson Correlation | ,454**           | 1               | ,417**                              |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | ,000             |                 | ,007                                |
|                                     | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Individuell attraktion till gruppen | Pearson Correlation | ,294             | ,417**          | 1                                   |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | ,062             | ,007            |                                     |
|                                     | N                   | 41               | 41              | 41                                  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Resultaten av de egenkonstruerade frågorna som var kopplade till kohesion visade att de poliser som uppgav ett högt beroende av sina kollegor uppgav även höga värden på frågorna som berörde social kohesion ( $r = .468$ ) samt individuell attraktion till gruppen ( $r = .614$ ), men visade inget signifikant samband med uppgiftsorienterad kohesion. De resterande egenkonstruerade frågorna om lojalitet, sammanhållning och tillit (se bilaga 1) korrelerade medelstarkt med samtliga delskalor av kohesion ( $r = .494$  till  $r = .638$ ), se tabell 3.

**Tabell 3**

*Korrelationskoefficienter mellan delskalor av kohesion och egenkonstruerade frågor om kohesion*

|                |                     | Uppgiftskohesion | Social kohesion | Individuell attraktion till gruppen |
|----------------|---------------------|------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Beroende       | Pearson Correlation | ,179             | ,468**          | ,614**                              |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,262             | ,002            | ,000                                |
|                | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Lojalitet      | Pearson Correlation | ,624**           | ,638**          | ,565**                              |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,000            | ,000                                |
|                | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Sammanhållning | Pearson Correlation | ,614**           | ,598**          | ,571**                              |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,000            | ,000                                |
|                | N                   | 41               | 41              | 41                                  |
| Tillit         | Pearson Correlation | ,616**           | ,561**          | ,494**                              |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,000             | ,000            | ,001                                |
|                | N                   | 41               | 41              | 41                                  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

De egenkonstruerade frågorna kopplade till effektivitet d.v.s. kommunicera förändring, ta enhetliga beslut och att vara insatt i kriminella grupperingars arbetsmetoder (se bilaga 1) korrelerade medelstarkt till starkt med de samtliga fem delskalorna för effektivitet ( $r = .447$  till  $r = .789$ ), se tabell 4.

**Tabell 4**

*Korrelationskoefficienter mellan delskalor av effektivitet och egenkonstruerade frågor om effektivitet.*

|              |                     | Kommunicera förändring | Enhetliga beslut | Insatt i kriminella grupperingar |
|--------------|---------------------|------------------------|------------------|----------------------------------|
| Kvalitet     | Pearson Correlation | ,750**                 | ,582**           | ,606**                           |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000                   | ,000             | ,000                             |
|              | N                   | 41                     | 41               | 41                               |
| Förändring   | Pearson Correlation | ,789**                 | ,757**           | ,549**                           |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000                   | ,000             | ,000                             |
|              | N                   | 41                     | 41               | 41                               |
| Organisera   | Pearson Correlation | ,710**                 | ,725**           | ,564**                           |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000                   | ,000             | ,000                             |
|              | N                   | 41                     | 41               | 41                               |
| Värde        | Pearson Correlation | ,663**                 | ,662**           | ,447**                           |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000                   | ,000             | ,003                             |
|              | N                   | 41                     | 41               | 41                               |
| Övergripande | Pearson Correlation | ,731**                 | ,692**           | ,511**                           |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000                   | ,000             | ,001                             |
|              | N                   | 41                     | 41               | 41                               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka i vilken grad upplevd kohesion korrelerar med upplevd effektivitet inom arbetsgrupper på en polisstation med poliser i yttre tjänst. Delsyften var även att undersöka hur kohesion kan förstås i förhållande till polisens yrkeskultur, samt vad som kan anses vara effektivitet inom polisen som organisation och för poliser i yttre tjänst. Studien undersökte enskilda polisens individuella uppskattningar av arbetsgruppens kohesion och effektivitet, inom den arbetsgrupp de tillhör. Nedan diskuteras resultatet i relation till tidigare studier och teorier kring ämnet, vilket följs av en diskussion kring styrkor och svagheter med studien. Därefter kommer förslag för framtida forskning och implikationer för organisationer. Diskussionen avslutas med slutsatser kring studien.

## Resultatdiskussion

**Engagemang för arbetsuppgiften.** Resultaten från den här undersökningen visade starka till medelstarka positiva korrelationer mellan uppgiftsorienterad kohesion och samtliga delskalor av effektivitet. Detta resultat går hand i hand med Mullen och Coppers (1994) resultat som visade att engagemang för uppgiften var den starkaste prediktorn för effektivitet. Även Carless och De Paola (2000) redovisade i sin undersökning att uppgiftsorienterad kohesion var det kohesionsmått som korrelerade starkast med variablerna kopplade till teamprestation, i jämförelse med de övriga kohesionsmått. Anledningen till att

uppgiftsorienterad kohesion och effektivitet korrelerade starkast kan antas vara att uppgiften får en central position i en arbetsgrupp eftersom huvudsyftet till att medlemmarna ingår i gruppen är för att utföra sina arbetsuppgifter. Det vill säga, motivationen till varför en individ är medlem i gruppen kan skilja mellan de olika individerna, men att utföra arbetsuppgifterna är det primära syftet med deras roll i arbetsgruppen. Enligt Skårdals (1974) definition av kohesion betonas vikten av en kohesion som matchar uppgiften. Uppgiftsorienterad kohesion, som mäter i utsträckning gruppen är enad och hängiven till att lyckas med arbetsuppgiften, kan därför anses vara särskilt relevant i fråga om effektivitet i arbetsgrupper. Carless och De Paola (2000) poängterar dessutom vikten av att skilja på uppgiftsorienterad kohesion och interpersonell kohesion eftersom en förbättrad grupprestation troligare uppstår genom att belysa beteenden som ökar engagemanget för gruppens uppgift, istället för beteenden som ökar gruppmedlemmarnas tycke för varandra (Carless & De Paola, 2000). Det finns fler teorier som bekräftar ett samband mellan uppgiftsorienterad kohesion och effektivitet. De faktorer som Yukl (2012) beskriver kan ha en påverkan på gruppens prestation och effektivitet, är orienterade mot uppgiften. Yukl menar att gruppens prestation blir högre när medlemmarna förstår vad som behöver göras, hur det ska göras och när det måste göras. Gruppens prestation påverkas också av huruvida gruppmedlemmar är konsistenta och synkroniserade i uppgifter där de är i beroende av varandra, det vill säga graden av koordination och sammanhållningen mellan medlemmarna. Även Steiner (1972) beskriver vikten av att gruppen kan kommunicera och enas kring sin uppgift för att uppnå effektivitet.

**Rikttningsproblem och interagerande faktorer.** Förutom en stark korrelation mellan de olika delskalorna av effektivitet och uppgiftsorienterad kohesion, visade också resultaten en stark korrelation mellan de olika delskalorna av effektivitet och social kohesion. Dock kan inte riktningen för sambandet mellan de två kohesionsmått och delskalorna på effektivitet fastställas. Rikttningsproblemet mellan variablerna innebär alltså att en grupp med stark social- och/eller uppgiftsorienterad kohesion inte nödvändigtvis automatiskt behöver arbeta effektivt och att en grupp som arbetar effektivt inte behöver bero på en stark sammanhållning. Den större delen av den tidigare forskningen på sambandet mellan kohesion och effektivitet, som tidigare redovisats, har inte heller uttalat något om riktningen för sambandet. Endast Mullen och Coppers (1994) metaanalys antydde att det fanns en generell tendens att effekten kunde vara riktad, från prestanda till kohesion snarare än från kohesion till prestanda, även om de båda konstrukterna påverkar varandra. Utifrån detta resultat skulle det innebära att ju bättre en grupp presterar desto starkare blir sammanhållningen i gruppen.

En stark sammanhållning i gruppen har på så vis en betydelse för hur gruppen presterar, men troligen är det fler variabler som spelar roll för att gruppen ska prestera högt.

Det går inte heller att utesluta andra faktorer som kan ha påverkat sambandet mellan de olika delskalorna för effektivitet och uppgiftsorienterad kohesion samt social kohesion. Bolman och Deal (2012) tar som exempel upp gruppens struktur som en faktor som kan ha en påverkan på sambandet. Effektiviteten och kohesion kan påverkas av hur väl anpassad gruppens struktur är utifrån arbetsuppgifternas krav, till exempel i form av flexibla arbetsroller, ömsesidigt beroende och samordning vid relationer mellan chefer och medarbetare. Ett annat exempel som Bolman och Deal tar upp är ledarskapet, som även det kan ha en påverkan på sambandet. Enligt Yukl (2012) kan en stark ledare bidra till en ökad gruppssammanhållning och att skapa gemensamma trosuppfattningar och värderingar hos gruppmedlemmarna, vilket rimligen kan antas ha en direkt koppling till social kohesion. Ledaren kan också bidra till att stärka organisering och koordinering av arbetsuppgifter, vilket påverkar uppgiftsorientering och effektivitet. Eftersom den här studien saknar information om ledarskapet i gruppen kan inte heller det uttalas något om dennes påverkan. Ledarskapet enbart kan troligtvis inte förklara sambandet mellan kohesion och effektivitet, men dess påverkan kan heller inte uteslutas.

**Kohesion inom polisens yrkeskultur.** I Mullen och Coppers (1994) metaanalys upptäcktes att effekten i förhållandet kohesion och effektivitet var starkare i idrottslag och militära grupper än i övriga arbetsgrupper, samt i grupper med ett mindre antal medlemmar. Möjliga anledningar till den ökade effekten ansågs enligt Mullen och Copper kunna vara att inom idrottslag är kvalitetskraven mer framträdande, framgång och misslyckande mer levande och distinkt, samt gruppkänsla och laganda starkare. Dessa anledningar (faktorer) skulle i sin tur ha en medierande effekt på förhållandet kohesion-effektivitet. I dessa avseenden är det även rimligt att dra paralleller till kulturen hos den här undersökningens deltagare och dess starka kåranda. Där finns möjliga förklaringar till det starka sambandet som upptäcktes i den här undersökningen mellan uppgiftsorienterad kohesion och de olika delskalorna av effektivitet. Likt ett idrottslag anses den här undersökningens deltagare - poliser i yttre tjänst - tillhöra en yrkeskultur med stark kåranda, solidaritet och sammanhållning i de mindre arbetsgrupperna (Granér, 2004). En majoritet av deltagarna anger att de upplever hög tillit, lojalitet och sammanhållning i gruppen, utifrån den här undersökningens egenkonstruerade frågor. Utifrån Skårdals (1974) definition av kohesion skulle detta kunna peka mot en typ av sammanhållning som präglas av omsorg, där

sammanhållningen formats utifrån en solidaritet och tillit till varandra. En stark kåranda inom yrkeskategorin skulle rimligen kunna liknas vid den starka lagandan i till exempel ett fotbollslag, eller jämföras med kårandan inom en militärgrupp. Också framgång och misslyckande i gruppens prestationer skulle på samma sätt som i ett idrottslag kunna antas vara mer levande och distinkta för poliser i yttre tjänst, än i många andra yrkeskategorier. Detta genom yttre påfrestningar i själva arbetsuppgifterna såväl som genom kritik från media, och implikationer från politik och forskning. Därigenom är det rimligt att anta att även kvalitetskraven ökar. Kvalitetskraven kan möjligen också bli starkare genom gruppens inre sociala processer i förhållande till storleken på gruppen, enligt Mullen och Coppers (1994) metaanalys. I en arbetsgrupp med poliser i yttre tjänst skulle detta, på liknande vis som i ett idrottslag, kunna få en effekt på prestandan i gruppen genom att de individuella prestationerna blir mer synliga i mindre grupper, och därmed även kraven på kvalitet och tillit. Det kan även vara rimligt att anta att de mindre arbetsgrupperna med poliser i yttre tjänst har fler möjligheter att forma en stark sammanhållning i deras dagliga arbete, än om grupperna hade varit större.

Vidare visade resultaten från den här undersökningen att det *inte* fanns någon signifikant korrelation mellan frågan "I vilken grad är du beroende av dina kollegor för utförandet av dina arbetsuppgifter?" och uppgiftsorienterad kohesion. Detta verkar gå i linje med att förtröstansaspekten (beroende av varandra) inom psykologisk kollektivism enligt Dierdorff et. al. (2011) inte korrelerade med gruppens prestanda i ett initialt skede. Deltagarna i den här undersökningen hade dock arbetat tillsammans i fem månader. Det blir en fråga för diskussion huruvida detta kan anses som grupper i ett initialt skede. Allt det här sammantaget skulle kunna ge möjliga förklaringar till resultaten för sambandet mellan uppgiftsorienterad kohesion och effektivitet, samt även det något svagare men signifikanta sambandet mellan social kohesion och effektivitet. Detta genom att likställa den starka laganda som karaktäriserar sammanhållningen för ett idrottslag med sammanhållningen och yrkeskulturen hos poliser i yttre tjänst. Typ av grupp, tidsaspekten och antalet medlemmar i gruppen skulle alltså, på samma sätt som ledarskapets påverkan, möjligen kunna vara interagerande faktorer i förhållandet mellan kohesion och effektivitet.

***Interaktion mellan kohesionstyperna.*** Vidare visar resultaten i den här undersökningen att uppgiftsorienterad kohesion och individuell attraktion till gruppen inte korrelerade signifikant, men social kohesion och individuell attraktion till gruppen korrelerade medelstarkt (se tabell 2). Fyra av fem mått på effektivitet visade inte heller någon

signifikant korrelation med kohesionsmättet individuell attraktion till gruppen (se tabell 1). Individuell attraktion till gruppen visade dock ett lågt värde på Cronbach's alpha, vilket påverkar i vilken utsträckning det går att dra några slutsatser kring detta. Däremot fanns en medelstark korrelation mellan uppgiftsorienterad kohesion och social kohesion. Dessa resultat kan jämföras med Carless och De Paola's (2000) undersökning som visade liknande resultat. Det skulle kunna vara möjligt att social kohesion ger en nödvändig grund av trygghet och tillit inom gruppen, en sorts bas för att kunna utveckla en uppgiftsorienterad kohesion. Därav den starka korrelation dessa aspekter emellan. Det skulle gå linje med Wheelans (2014) forskning över gruppsykologiska processer, där författaren menar att ett effektivt team har etablerade normer som stimulerar prestation och kvalitet, samt väletablerade roller som matchar medlemmarnas förmågor gentemot uppgiften. Det borde vara rimligt att anta att både dessa normer och etablerade roller uppnåtts genom att gruppen över tid format en social kohesion där den enskilde medlemmen funnit en trygghet och lojalitet till gruppen, och därigenom skapat en bas för ökat engagemang för uppgiften inom gruppen. Det betyder att, till exempel, när den enskilde medlemmen känner sig tillräckligt trygg med sin roll i gruppen, skulle denne våga ta större risker att bli socialt avvisad i frågor som har betydelse för kvaliteten på arbetsuppgiften. Genom detta skulle effektiviteten öka i utförandet av arbetsuppgifter, genom ett ökat inre utvärderande av dess prestationer. På detta sätt skulle den sociala kohesionen inte ha ett starkt *direkt* samband med effektiviteten inom gruppen, men verka som en nödvändig grund till att utveckla ett engagemang för uppgiften.

**Effektivitet inom polisen.** Ett delsyfte i den här undersökningen var att undersöka hur effektivitet kan förstås för polisen som organisation och poliser i yttre tjänst. Den här undersökningens egenkonstruerade frågor riktade sig mot de aspekter som var mer specifika för poliser. Av alla egenkonstruerade frågor hade frågan "*I vilken grad upplever du att din arbetsgrupp är tillräckligt insatt i kriminella grupperingars metoder i ert område för att kunna utföra ett effektivt polisarbete?*" den svagaste korrelationen med 4 av 5 delskalor av effektivitet (se tabell 4). Anledningen till att den här frågan skiljer ut sig från de andra skulle möjligtvis kunna vara en effekt av att frågan om hur insatt gruppen är i kriminella grupperingar snarare handlar om tillgång till resurser och tid för förebyggande polisarbete, snarare än hur gruppens inre processer och sammanhållning formar ett effektivt arbete. Som tidigare beskrivits i den teoretiska bakgrunden kan det enligt Sarnecki (2010) upplevas svårt att operationalisera begreppet effektivitet, och det uppstår problem när olika tolkningar görs av begreppet. I vilken grad gruppen kan vara insatt i kriminella grupperingars metoder kanske



alltså snarare handlar om yttre resurser i form av vilken grad organisationen ger medarbetarna möjligheter till detta, än vad det handlar om gruppens inre prestationer för effektivitet. De två övriga frågorna om förmågan att fatta enhetliga beslut och kommunicera förändring, skulle ligga närmare en operationalisering av effektivitet som berör gruppens inre processer, snarare än yttre resurser. Detta skulle även kunna vara en möjlig förklaring till dessa frågors starkare korrelation med delskalorna på effektivitet.

Begreppsförvirringen som Ragneklint (2000) beskriver vad gäller effektivitet samt Sarneckis (2010) resonemang kring att i det inom polisverksamheten går ut på att leverera tjänster till dem i störst behov av det, gör att bedömningen för effektivitet blir mer problematisk. Ragneklint skiljer på begreppen produktivitet, som handlar om att göra saker på rätt sätt, och effektivitet som handlar om att göra rätt saker. Hur ska de som är i störst behov kartläggas och bedömas? Är det att hjälpa dem som är i störst behov som definierar ”att göra rätt saker”? Den offentliga verksamheten råkar också ut för att efterfrågan är större än utbudet av de tjänster som produceras enligt Sarnecki. Detta innebär i sin tur att indikatorer på effektiviteten hos verksamheter inom den offentliga sektorn måste sättas i förhållande till kostnaderna för skattebetalarna. Det är dock rimligt att anta att trots svårigheter i den offentliga sektorn kring mätning och uppföljning av mål för effektivitet, är det inte mindre nödvändigt eller möjligt än vad det är inom den privata sektorn.

Polisens huvudsakliga uppdrag är att bekämpa brottslighet och säkerställa trygghet för allmänheten (Sarnecki, 2010). Att vara effektiv innebär alltså att uppfylla dessa mål genom att göra rätt saker. Uppdraget är brett formulerat och att definiera effektivitet inom polisens arbete är därför inte helt okomplicerat. För att kunna fastställa de faktiska målen förklarar Sarnecki att polisverksamheten måste ha kännedom om omfattningen och karaktären hos de problem som ska åtgärdas samt effekterna av de planerade åtgärderna i fråga. Sarnecki tar också upp kritik mot de mål som existerar för att mäta effektiviteten inom polisverksamhet. Mått som antalet polisanmälda brott och mängden uppklarade brott kan ge en missvisande bild av hur effektiv verksamheten är då dessa siffror kan påverkas av mer än bara polisens insatser. Det samma gäller även trygghetsundersökningar och nöjdhetsindex som används för att mäta allmänhetens tillfredsställelse med polisens service (Sarnecki, 2010). Mätningen av allmänhetens tillfredsställelse är mjukare mått på effektivitet som Granér (2004) skulle beskriva som legitimitet för patrullerande poliser. Enligt honom så kan det vara mer betydelsefullt att förstå effektiviteten utifrån medborgarnas föreställning av att polisen skapar trygghet, snarare än vad konkret polisarbete någonsin kan leda till i fråga om exempelvis

uppklarade brott. Det framkommer utifrån dessa resonemang att effektivitet inom polisen berör en spännvidd mellan ”hårda data” och ”mjuka” värden, vilket sammantaget skapar en bild av polisens totala utmaning vad gäller att vara en effektiv organisation.

### **Styrkor och svagheter**

Vid val av enkät som metod för en psykologisk undersökning måste en del aspekter beaktas som påverkar tolkningen av resultatet. Detta är att respondenternas svar kan antas vara ett resultat av en kombination av ett antal faktorer (Granér, 2004). Dessa är: respondenternas subjektiva upplevelser av de förhållanden och situationer som frågas om, respondenternas erfarenhet i det som efterfrågas, samt hur förhållandena och situationerna faktiskt ter sig i verkligheten. Det betyder att respondenternas förmåga att på ett korrekt sätt återge faktiska förhållanden påverkas av dennes subjektiva upplevelse och erfarenhet. Utifrån detta kan antas att de faktiska förhållandena skiljer sig i någon mån från hur respondenterna har svarat på enkäten, vilket påverkar generaliserbarheten. Det är också av vikt att ta hänsyn till så kallade ”demand karakteristika”, det vill säga en respondents vilja att framstå i ”bra dager” och ge socialt önskvärda svar. Då ett av polisens ledord är effektivitet, och polisens yrkeskultur har visats präglas av en stark lojalitet, finns möjligheten att respondenterna svarat att deras grupp varit högeffektiv i lojalitet till den egna gruppen. Å andra sidan kan respondenterna ha svarat i ”trots”, utifrån spänningen mellan ledning och poliser i yttre tjänst, och tenderat att svara mer kritiskt. För att bekräfta resultaten och öka möjligheterna till generalisering skulle kompletterande undersökningar i form av upprepade kvalitativa observationer och intervjuer av poliserna behöva göras, som komplement till enkäterna. Genom detta skulle resultaten kunna både stärkas, förminsкас och nyanseras, samt ge en mer komplett och rättvis bild av de faktiska fenomenen. De resultat som presenteras i den här undersökningen kan ge en förståelse för hur förhållandet mellan kohesion och effektivitet ser ut just på den här polisstationen. Men för att kunna uttala sig om en mer generaliserad bild av detta fenomen inom polisen skulle alltså kompletterande och mer omfattande undersökningar behöva genomföras.

**Översättningarna.** En del av originaltesternas validitet och reliabilitet kan ha påverkats i översättningen till svenska. Det kan möjligen ha skett i form av att den ursprungliga meningen i frågorna förändrats vid översättning av engelska ord som haft flera svenska ord som alternativ. För att minimera risken för detta gjordes översättningen i en speciell procedur, vilket beskrivs i metoddelen. Dock ger de höga värdena på Cronbach's alphas test för delskalorna av teameffektivitet samt delskalorna uppgiftsorienterad kohesion

och social kohesion en indikation på att översättningarna av de här skalorna varit trogna den ursprungliga meningen i originalen. Översättningen av delskalan individuell attraktion till gruppen fick ett lågt värde på Cronbach's alpha, vilket kan tyda på att denna översättning inte fullständigt behållit den ursprungliga meningen i originalet.

**Tidsaspekten och "artificiella" grupper.** Tidsaspekten av hur länge ett team har existerat kan ha haft betydelse för respondenternas upplevelse av teamets effektivitet. I Dierdorffs et. al., (2011) studie framkom att preferens (att vilja jobba med gruppen kontra att jobba på egen hand) och angelägenhet (om gruppens behov) predicerade prestanda i gruppens initiala skede. Målprioritering var den starkaste prediktorn för prestanda i senare skeden av en grupps tillvaro. En helt nybildad grupp skulle till viss del kunna liknas vid en artificiell grupp, som bildats i syfte att delta i ett experiment, då den nybildade gruppen inte haft tid att forma gemensamma normer och mål, tillit, lojalitet och sammanhållning. Detta kan också i viss mån ha påverkat förhållandet mellan kohesion och effektivitet enligt Mullen och Coppers (1994) metaanalys, som visade att de artificiella grupperna hade svagast effekt i förhållandet mellan kohesion och effektivitet. Deltagarna i den här studien hade dock arbetat tillsammans i sina nuvarande grupper under cirka fem månader, vilket rimligen borde ha gett viss tid åt att forma sammanhållningen, normer, lojalitet och tillit inom grupperna.

**Enkäterna.** En möjlig begränsning i enkäten Team effectiveness scale är huruvida frågorna mätte gruppens prestation eller gruppens effektivitet, i enlighet med de definitioner som tidigare tagits upp i teoriavsnittet för effektivitet. Effektivitet definieras "att göra rätt saker" och är en utvärdering av gruppens prestation i förhållande till specifikt uppsatta mål, medan teamprestation definierades som *gruppens agerande oavsett om den har ett lyckat resultat eller inte*. Med andra ord, en stark prestation är att göra saker på rätt sätt men det behöver dock inte innebära att göra rätt saker, det vill säga, följa de uppsatta målen. Majoriteten av frågorna i enkäten kan tydligt kopplas till mätning av effektivitet, som exempel "Arbetsgruppen eliminerar grundproblem, inte bara symptom" eller "Arbetsgruppen gör mycket goda framsteg enligt gruppens uppsatta mål". De var däremot ett antal frågorna som snarare skulle kunna kopplas till begreppet prestation. Exempel på dessa är "Arbetsgruppen utför sina uppgifter noggrant och konsekvent", "Arbetsgruppen gör ett mycket bra arbete" eller "Arbetsgruppen klarar förändring mycket bra". En annan begränsning i enkäten är huruvida den är applicerbar på den specifika yrkesgruppen som var aktuell i denna studie. Den ursprungliga enkäten var framtagen för att undersöka ledarskapsbeteende och dess förhållande till gruppens effektivitet. Forskarna beskriver inte heller i sin studie hur framtagandet av effektivitetsmåten gick till. Pearce och Sims (2002)

studie mätte dessutom grupperns effektivitet i ett vinstdrivet, producerande och amerikanskt företag vilket skiljer sig från polisens verksamhet. Vad som är lämpliga mått på effektivitet kan skilja sig inom olika verksamheter och det som anses vara effektivt en organisation behöver inte stämma överens med måtten för effektivitet i en annan. Detta var anledning till varför delskalorna interpersonell effektivitet och output togs bort i den här studien. Trots att de två delskalorna inom effektivitet togs bort uppvisade resultaten för effektivitet en Cronbach's alpha på .92., vilket indikerar att bortplockandet av delskalorna inte fått en stor effekt på den interna validiteten.

### **Implikationer för organisationer**

Resultaten av den här undersökningen visar en stark korrelation mellan ett engagemang för uppgiften och effektivitet inom en arbetsgrupp, vilket rimligen kan antas gå i linje med Mullen och Coppers (1994) metaanalys över 66 studier som visade att engagemang för uppgiften var den starkaste prediktorn för prestanda. Detta ger organisationer belägg för att åtgärder som främjar en uppgiftsorienterad kohesion möjligen kan ge effekter på prestationerna. Organisationen bör se till att medarbetarna presterar högt, och att prestationerna också matchar mål och uppgift, för hög effektivitet. Även en högre medvetenhet om karaktären i kulturen inom organisationen, och sammanhållningen inom grupperna vilka medarbetarna tillhör, kan ge bättre överblick och förståelse för eventuella hinder för effektivitet i arbetet. Vidare kan utbildningar i syfte att utbilda *teammedlemmar* genomföras som komplement till de kanske vanligare *teamledarutbildningar*. Sådana utbildningar skulle ge större kunskap kring kohesion, kultur och gruppsykologiska processer i syfte att ge den enskilde gruppmedlemmen större förståelse kring sin egen grupps karaktär, och därigenom verktyg till att förändra sådant som verkar mot effektiviteten. Då riktningen på sambandet har varit svårt att fastställa (Mullen & Copper, 1994) kan det också anses rimligt att definiera vad effektivitet innebär för just sin egen organisation, förutom att göra en bra matchning mellan prestation, mål och uppgift. Även en medvetenhet om att ett effektivt arbete kan påverka sammanhållningen skulle rimligen ge implikationer för organisationer som vill stärka sammanhållningen. "Att göra rätt saker" utifrån polisens övergripande mål att skapa ett tryggt samhälle, blir komplext och mångbottnat.

### **Framtida forskning**

Tidigare undersökningar kunde visa att effekten i förhållandet mellan uppgiftsorienterad kohesion och effektivitet stärktes då typen av grupp präglades av en starkare laganda. Även denna undersöknings deltagare, som anses ha en stark kåranda, fick starka positiva korrelationer mellan uppgiftsorienterad kohesion och delskalorna av

effektivitet. Detta gör att framtida test av den sociala kohesionens eventuella påverkan på formandet av den uppgiftsorienterade kohesionen framstår som intressant. Det i kombination med att genom framtida undersökningar ytterligare förtydliga och precisera vilket fenomen inom den starkare lagandan som ger grunden för utvecklingen av ett engagemang för uppgiften. Vidare kan framtida studier genomföras med syfte att argumentera för en mer enhetlig och preciserad definition av begreppet kohesion.

För polisens del kunde den här undersökningen visa att kultur, kohesion och effektivitet är begrepp som i hög grad är relevanta för organisationen och verksamheten. Därför bör framtida forskning utveckla studiet av förhållandet mellan kohesion och effektivitet inom polisen som organisation och arbetsgrupper i yttre tjänst. Detta skulle med fördel kunna genomföras i större skala, med kvalitativa observationer och intervjuer såväl som enkäter, riktade mot alla skikt inom organisationen, dess samarbetspartners och allmänheten. Ytterligare studier inom polisen och detta ämne skulle ge vetenskaplig grund åt politiska beslut såväl som åtgärder från polisledning och medvetenhet hos medarbetarna, i syfte att öka effektiviteten inom organisationen. Det blir då även av vikt att definiera vilka olika mått på effektivitet som med goda grunder kan anses vara relevant för polisens arbete.

### **Slutsats**

Uppgiftsorienterad kohesion kan antas ha ett starkt positivt samband med delskalorna av upplevd effektivitet, samt social kohesion ha ett medelstarkt samband med delskalorna av upplevd effektivitet, inom arbetsgrupperna med poliser i yttre tjänst på den här polisstationen. Denna slutsats berör främst den polisstation där undersökningen genomfördes och kan möjligen generaliseras i viss mån till andra poliser i yttre tjänst med liknande yrkeskultur och stark laganda. Det starka sambandet kan förstås genom den starka lagandan i polisens yrkeskultur, vilken rimligen är jämförbar med den i idrottslag. Undersökningen visar dock inte i vilken riktning sambandet går. Individuell attraktion till gruppen kunde inte påvisas ha något generellt samband med effektivitetsmåten, förutom som möjlig betydelse i att utveckla den sociala kohesionen och engagemanget för uppgiften. Effektivitet inom polisen diskuteras som ett komplext begrepp med en stor spännvidd mellan "hårda data", till exempel uppklarade brott, och "mjuka värden" i form av allmänhetens upplevelse av trygghet.

## Referenser

- Bolman L G. & Deal T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB
- Carless, S. & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams, Monash University, *Small Group Research*, 3(1), Feb, pp. 71-88.
- Carron, A.V., Brawley, L.R (2000). Cohesion - Conceptual and measurement issues. *Small group research*, 31(1) February, pp. 89-106.
- Carron, A.V.& Hausenblaus, H.A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd. ed.) Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Dierdorff, E. C., Bell, S. T., & Belohlav, J. A. (2011), The power of 'we': Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 247-262. doi:10.1037/a0020929.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. (Doktorsavhandling). Lunds universitet, Socialhögskolan.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994), The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227. doi:10.1037/0033-2909.115.2.210
- Pearce, C. L & Sims Jr., H, P (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2)172–197 1089-2699/02. doi: 10.1037//1089-2699.6.2.172
- Ragneklint, R. (2000). *Effektivitet- vad är det?: perspektiv på effektivitet i offentlig sektor: exemplet sjukvården*. Lövestad: Akademi och samhälle
- Rikspolisstyrelsen, (2011). *Polisen - en presentation*. Informationsenheten, RPS. Danagård litho. Hämtad 2017-05-10 från:  
[https://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Informationsmaterial/01%20Polisen%20nationellt/Polisen\\_en%20presentation\\_webb.pdf](https://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Informationsmaterial/01%20Polisen%20nationellt/Polisen_en%20presentation_webb.pdf)
- Salas E., Cooke N. J. & Rosen M. J. (2008) Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors* , pp. 540–547. Doi: 10.1518/001872008X288457.
- Sarnecki J, (2010), *Polisens prestationer – en ESO-rapport om resultatstyrning och*

- effektivitet*, Finansdepartementet, hämtad 2017-05-10 från  
[http://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2010/07/2010\\_3.pdf](http://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2010/07/2010_3.pdf)
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shaughnessy, J.J., Zechmeister, E.B., Zechmeister, J.S. (2015) *Research methods in psychology - tenth edition*. New York, NY. McGraw-Hill Education.
- Sjövold, E. (2006), *Teamet - Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skårdal, O. (1974), *Gruppsykologiens historie*. T. Akselsen, E. Björsum, O. Skårdal: *Gruppsykologi*. Trondheim: Cappelen.
- Stenmark, H. (2005). *Polisens organisationskultur : En explorativ studie* (Doktorsavhandling). Umeå Universitet, Pedagogiska Institutionen.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Unemo, L., Åsell, M., Borchers, M., Kockum Persson, P., Pollitt, C., Lindström, E., Järliden Bergström, Å-P. & Pernodd, B. (Red). (2012), *Om offentlig sektor - Den effektiva staten - En antologi från Statskontoret*, hämtad från  
[https://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2012/Om-offentlig-sektor-15\\_Effektivitet.pdf](https://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2012/Om-offentlig-sektor-15_Effektivitet.pdf)
- Wheelan, S. (2014). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Wallin, L. (2017). *Brottsutvecklingen i Sverige fram till år 2015*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Wieslander, M. (2016). *Den talande tystnaden - Utvärdering om anställdas uttrycksmöjligheter i polisområde Östergötland*. Göteborgs Universitet.
- Yukl, G (2012). *Leadership in organizations*. (8 ed.) Harlow: Pearson Education
- Zetterquist-Eriksson U., Kalling T. & Styhre A. (2012) *Organisation och organisering* (3. uppl) Ort: Förlag.

## Bilaga 1

### Översättning tester

*Group Environment Questionnaire - GEQ*  
(Skala 1-9 "Håller inte alls med" till "håller verkligen med")

#### Uppgiftsorienterad kohesion

- Vår arbetsgrupp är enad i att försöka nå våra prestationsmål.
- Jag är missnöjd med min arbetsgrupps nivå av engagemang för arbetsuppgiften (reverserad).
- Våra gruppmedlemmar har motstridiga ambitioner för arbetsgruppens prestation (reverserad).
- Den här arbetsgruppen ger mig inte tillräckligt med möjligheter för att förbättra min personliga prestation (reversed).

#### Social kohesion

- Vår arbetsgrupp vill spendera tid tillsammans utanför arbetstid.
- Medlemmarna i vår arbetsgrupp håller inte ihop utanför arbetstid (reverserad).
- Våra gruppmedlemmar festar sällan tillsammans (reverserad).
- Medlemmarna i vår arbetsgrupp går hellre ut på egen hand än tillsammans som en grupp (reverserad).

#### Individuell attraktion till gruppen

- För mig är den här arbetsgruppen en av de viktigaste sociala grupperna jag tillhör.
- Några av mina bästa vänner tillhör den här arbetsgruppen.

*Team Effectiveness Scale*  
(Skala 1-5, Definitivt inte sant till Definitivt sant)

#### Kvalitet

- Kvaliteten på den här arbetsgruppens resultat är mycket hög.
- Arbetsgruppen utför sina uppgifter noggrant och konsekvent.
- Arbetsgruppen eliminerar grundproblem, inte bara symptom.

#### Förändring

- Arbetsgruppen bemöter nya problem effektivt.
- Arbetsgruppen ändrar beteende för att möta de krav som situationen ställer.
- Arbetsgruppen klarar förändring mycket bra.

#### Organisera och planera



- Arbetsgruppen sätter upp mål och prioriteringar för maximal effektivitet.
- Arbetsgruppen utvecklar fungerande planer.
- Arbetsgruppen arbetar med viktiga problem.
- Arbetsgruppen har sina prioriteringar rätt ställda.

### **Värde**

- Arbetsgruppens bidrag till organisationen är mycket värdefull.
- Arbetsgruppen gör värdefulla bidrag till organisationen.
- Bidragen från den här arbetsgruppen är mycket värdefulla för organisationen.

### **Övergripande**

- Arbetsgruppen är högeffektiv.
- Arbetsgruppen gör mycket goda framsteg enligt gruppens uppsatta mål.
- Arbetsgruppen gör ett mycket bra arbete.
- Arbetsgruppen gör ett mycket bra jobb.

#### *Egenkonstruerade frågor*

(Skatta i vilken grad 1-5, Inte alls till Mycket)

### **Effektivitet**

- Hur duktiga är du och dina kollegor generellt på att kommunicera förändringar i situationen?
- Hur duktiga är du och dina kollegor på att fatta enhetliga och välgrundade beslut?
- I vilken grad upplever du att din arbetsgrupp är tillräckligt insatt i kriminella grupperingars metoder i ert område, för att kunna utföra ett effektivt polisarbete?

(Skatta i vilken grad 1-5, Inte alls till Hög)

### **Kohesion**

- I vilken grad är du beroende av dina kollegor för utförandet av dina arbetsuppgifter?
- Hur stark är lojaliteten mellan medlemmarna i din grupp?
- Hur stark är sammanhållningen i din grupp?
- I vilken grad upplever du att du kan lita på dina kollegor i gruppen?