

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Teambuildings effekt på grupper utveckling:  
en kvasiexperimentell studie på befintliga arbetsgrupper inom en  
svensk myndighet**

Linnea Nissling och Lisa Skår

Examensarbete 30 hp  
Psykologprogrammet  
PM2519  
Höstterminen 2016

Handledare: Christian Jacobsson

# **Teambuildings effekt på grupper utveckling: en kvasiexperimentell studie på befintliga arbetsgrupper inom en svensk myndighet**

Linnea Nissling och Lisa Skår

*Sammanfattning.* Teambuildings effekt på grupper utveckling undersöktes med en kvasiexperimentell design genom att utvärdera en konsultinsats med teambuildinginterventioner på 20 experimentgrupper inom Livsmedelsverket. Dessa jämfördes med 22 kontrollgrupper som ej fick någon konsultinsats. Gruppernas utveckling bedömdes vid för- och eftermätning med instrumentet "Group Development Questionnaire" (GDQ). Resultatet visade att experimentgrupperna hade signifikant högre medelvärden på GDQ skala IV i jämförelse med kontrollgrupperna vid eftermätning. På GDQ skala I-III fanns inga signifikanta skillnader mellan grupperna. En kompletterande analys utifrån gruppernas fastlithörighet gav ökat stöd åt att grupperna hade utvecklats i önskvärd riktning. Resultatet tyder på att teambuildinginterventionerna kan ha påverkat gruppernas utveckling i önskvärd riktning och uppmanar till vidare forskning kring teambuildings effektivitet på befintliga arbetsgrupper.

Grupper kan till stor del ses som den äldsta formen av social organisation, där människan ända sedan förhistorisk tid har gått ihop i grupper för att samordna erfarenheter och resurser och tillsammans sträva mot gemensamma mål (Wheelan, 2005). Att organisera sig i grupp är således något som på många sätt har bidragit historiskt till människans framgång och utveckling, och möjliggjort för människan att ta sig dit hon är idag (Klein et al., 2009). Dagens arbetsliv är i stor omfattning uppbyggt av teambaserat arbete, där människor arbetar tillsammans för att utföra allt mer komplexa arbetsuppgifter (Klein et al., 2009). Teambaserade organisationer i arbetslivet har dock inte alltid varit en självklarhet. Vid 1900-talets början organiserades majoriteten av arbetsuppgifterna utifrån Taylorismens idéer om att varje individ skulle tilldelas ett väl avgränsat och tydligt definierat arbetsmoment att utföra på egen hand, utan behov av inblandning av kollegor (Levi, 2010). Det senaste seklets utveckling har dock allt mer gått mot att arbete utförs som en gemensam process, där människor arbetar tillsammans i grupp (Forsyth, 2013). Enligt Wheelan (2013) har denna utveckling på många sätt varit nödvändig för att organisationer ska bli framgångsrika i en konkurrensutsatt omvärld. Dåtids repetitiva arbetsuppgifter, som varken krävde högre grad av problemlösningsförmåga eller kreativitet, har under senare tid ersatts av arbetsuppgifter med en helt annan komplexitet (Levi, 2010; Wheelan, 2013). Nutidens arbetsuppgifter kräver att människor samordnar sina erfarenheter och kompetenser, då det sällan finns *en* individ som besitter den breda kunskap som motsvarar den kompetens som gruppen har tillsammans (Wheelan, 2013). För att kunna bedriva produktutveckling, ha kvalitetsfokus och samtidigt kunna hantera snabba förändringar, är teambaserat arbete således på många sätt nödvändigt (Levi, 2010).

Inom gruppforskning används flertalet definitioner på begreppen grupp och team (Forsyth, 2013). I denna uppsats, som inriktar sig på arbetsgrupper, används begreppen grupp och team synonymt och definieras som: tre eller fler personer som arbetar tillsammans för att utföra uppgifter och nå gemensamma mål. Gruppens medlemmar är ömsesidigt beroende av varandra samt har komplementära roller och uppgifter. Det är därtill tydligt vilka individer som tillhör gruppen (Hackman, 2012; Wheelan, 2013).

Omfattande forskning pekar på fördelar med teambaserat arbete, såväl för organisationen som för individen (Klein et al., 2009; Levi, 2010). Enligt Applebaum och Batts

forskningsöversikt (refererad till i Klein et al., 2009), leder teambaserat arbete till bättre resultat än individuellt baserat arbete gällande såväl effektivitet som kvalitet. Teamarbete ökar också sannolikheten för att medarbetare ska uppleva arbetstillfredsställelse, autonomi och utveckling. Forskning visar dock att det inte räcker med att enbart sätta samman människor i grupp för att gruppen ska utvecklas till ett välfungerande team (Klein et al., 2009). För att gruppen ska utvecklas att nå sin fulla potential är det av vikt att gruppen får rätt förutsättningar och det stöd som behövs:

“However, the simple existence of a team-based organizing structure is not enough to ensure that positive outcomes will result. Teams must be nurtured, supported, and developed”. (Klein et al., 2009, s 182)

Grupper som under sin tid tillsammans har utvecklats till att bli välfungerande team präglas av ett gott samarbete där gruppmedlemmarna tillvaratar gruppens fulla kompetens, känner tillit, tar gemensamt ansvar och där det är tydligt att mål, roller och arbetssätt är klargjorda (Wheelan, 2005). I en sådan grupp upplever medlemmarna sig involverade, engagerade och uppskattade, vilket borgar för en god psykosocial arbetsmiljö (Wheelan, 2013). I modellen “The Integrative Model of Group Development” (IMGD), vilken är den grupp-utvecklingsteori som ligger till grund för denna uppsats, beskrivs dessa grupper som ”effektiva team”, tillhörande den högsta utvecklingsfasen ”arbete och produktivitet” (Wheelan, 2005, 2013).

I organisationers strävan efter att utveckla grupper till välfungerande team investeras årligen stora summor pengar på olika former av grupputvecklingsinterventioner, vilka är insatser och påverkansförsök som syftar till att utveckla en grupps effektivitet (Klein et al., 2009). En av de vanligast förekommande typen av interventioner när det gäller grupputveckling är ”Teambuilding” (Klein, et al., 2009), vars effekter kommer att studeras i föreliggande uppsats. Trots den vida användningen av dessa interventioner finns i dagsläget endast begränsad forskning kring *om* teambuilding har effekt, samt *vilka* teambuildinginterventioner som är mest verksamma och *varför* (Klein et al., 2009). Möjligheten att generalisera resultat från tidigare forskning på grupper till dagens arbetsliv har dessutom ifrågasatts, då en betydande del av tidigare forskning har en rad begränsningar vad gäller metod och urval (Chidambaram & Bostrom, 1997; Klein et al., 2009; Tuckman & Jensen, 1977).

Denna uppsats syftar till att bidra till ytterligare forskning kring grupputveckling genom att undersöka huruvida teambuildinginterventioner kan ha effekt på gruppers utveckling. Detta studeras genom att analysera data från ett pågående grupputvecklingsprojekt på Livsmedelsverket. Projektet genomförs med en experiment- och kontrollgruppsdesign, där 42 grupper har fått genomgå en för- och eftermätning med instrumentet “Group Development Questionnaire” för att fastställa gruppernas utvecklingsfas enligt “The Integrative Model of Group Development” (Wheelan, 2005). Hälften av grupperna har sedan fått genomgå riktade konsultinsatser för grupputveckling, medan hälften av grupperna inte har fått någon konsultinsats.

## **Teorier för gruppers utveckling**

Forskning kring grupper har pågått sedan början av 1950-talet, där ett område av särskilt intresse har varit det om gruppers utveckling (Chidambaram & Bostrom, 1997). Grupp-utveckling kan beskrivas som den grad av mogenhet och samarbete som gruppen uppnår över tid, till följd av att gruppens medlemmar spenderar tid med att interagera, lära känna varandra och skapa en struktur av arbetsrelationer och roller (Mennecke, Hoffer & Wynne, 1992). En rad teoretiker har genom åren presenterat mer eller mindre överlappande modeller för att

beskriva grupper utveckling (Tuckman & Jensen 1977; Wheelan, 2005). Det har därtill gjorts flertalet försök att strukturera upp och kategorisera dessa modeller (Chidambaram & Bostrom, 1996, Mennecke et al., 1992, Wheelan, 2005). Grupputvecklingsmodeller kan i stora drag delas in i sekventiella och icke-sekventiella modeller (Chidambaram & Bostrom, 1997).

Sekventiella teorier har det gemensamt att de bygger på antagandet att grupputveckling sker genom att gruppen passerar ett antal förväntade stadier i sin utveckling mot att bli ett välfungerande team (Chidambaram & Bostrom, 1997; Wheelan, 2005). De sekventiella modellerna har vanligtvis åtminstone tre faser gemensamt: en inledande fas där gruppmedlemmarna bekantar sig med varandra, en mellanfas där gruppmedlemmarna strävar efter att skapa fungerande arbetssätt och i denna process ofta hamnar i konflikt när olika viljor ska samsas, samt en avslutande fas där gruppen uppnår ett effektivt samarbete (Thylefors, 2007). Förutom betydande likheter finns en del aspekter som skiljer modellerna åt, däribland hur många faser som beskrivs samt på vilket sätt gruppen utvecklas från en fas till en annan (Chidambaram & Bostrom, 1997). De icke-sekventiella modellerna bygger på antagandet att gruppen inte nödvändigtvis passerar ett antal förutbestämda stadier i sin process. Icke-sekventiella teorier lägger istället fokus på att förklara vilka underliggande faktorer som bidrar till förändring och utveckling i grupper (Chidambaram & Bostrom, 1997).

En tidig pionjär inom gruppforskningsområdet var Bales (1950; Bales & Strodtbeck, 1951), som var en av de första att använda sig av systematiska metoder för att observera grupper. Genom "The Equilibrium Model" menade Bales att grupper tenderar att tampas med att hitta en balans mellan uppgiftsrelaterade- och socioemotionella behov, samt att grupper generellt genomgår olika utvecklingsfaser över tid där dessa behov är olika framträdande (Bales 1950, 1951). Sedan Bales tankar om att grupper genomgår olika utvecklingsfaser har en rad sekventiella teorier presenterats (Wheelan, 2005). Bennis och Shepard (1956) utformade en teori innehållandes två huvudsakliga faser, där gruppen inledningsvis fokuserar på frågor rörande beroende, auktoritet och struktur, för att därefter istället lägga fokus på intimitet och ömsesidigt beroende. En grupputvecklingsmodell som under många år var grunden för den svenska ledarskapsutbildningen UGL (Ricciardi et al., 2014), är modellen FIRO (Schutz, 1958). FIRO identifierar tre utvecklingsfaser, där gruppen går från fasen *tillhörighet*, vidare till *kontroll/rollsökning*, för att sedan nå effektivt samarbete i fasen *samhörighet* (Thylefors 2007). Bion, refererad till i Granström (2006), presenterade år 1959 en modell som bygger på att grupper kan studeras utifrån två skilda perspektiv som existerar växelvis: *arbetsgruppen* och *grundantagandegruppen*. Arbetsgruppen representerar den del av gruppen som arbetar produktivt med att utföra de arbetsuppgifter som är ålagda gruppen, medan grundantagandegruppen kan förstås som den underliggande dynamiken i gruppen.

År 1965 genomförde Tuckman en översikt av den dåvarande forskningen, med syftet att skapa en överblick samt att integrera olika forskares modeller till en sammanfattande modell för grupper utveckling (Tuckman, 1965). Tuckman (1965; Tuckman & Jensen, 1977) fann att olika grupputvecklingsmodeller tenderade att i varierande grad överlappa varandra, samt att det fränsett skillnader i terminologi fanns en rad gemensamma nämnare i beskrivningen av grupper utveckling. Utifrån denna förståelse utvecklade Tuckman (1965) sin sammanfattande modell, vilken beskriver hur grupper utveckling genomgår fem faser (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen 1977; Wheelan, 2005). Teorin, som är en av de mest välciterade på området, beskriver hur gruppens medlemmar inledningsvis i fasen "Forming" lägger fokus på att bekanta sig med varandra och utforma gruppens samarbete (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977). Denna fas efterföljs av "Storming" vilken präglas av konflikter kring mål och procedurer för arbete. I den tredje fasen, "Norming", har gruppen börjat acceptera varandras olikheter och skapar normer för hur man ska arbeta tillsammans. Den fjärde fasen, "Performing", utgörs av effektivt arbete där gruppen presterar tillsammans. När gruppen börjar närma sig ett avslut

inträder faser "Adjourning" som präglas av det förestående avskedet (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977).

Under 1980- och 1990-talet blir teamarbete allt vanligare i organisationer och grupp-forskning går mot att allt mer utföras på naturliga arbetsgrupper, till skillnad från tidigare forskning som mestadels baserats på icke- existerande arbetsgrupper i form av terapi- och träningsgrupper (Levi, 2010; Wheelan 2005). Flertalet forskare uppmärksammar vid den här tidpunkten svårigheter att generalisera tidigare gjord forskning på grupper i arbetslivet, då forskningen mestadels har utförts på tillfälligt ihopsatta grupper utan varken historia eller framtid tillsammans, vilka dessutom har existerat isolerade från en omgivande organisation (Chidambaram & Bostrom 1997; Mc Grath, 1991; McGrath, Arrow & Berdahl, 2000; Wheelan, 2005). Utifrån denna kritik av tidigare gruppforskning genomför Gersick (1988) forskning på verkliga arbetsgrupper i form av projektgrupper. Gersicks (1988) forskning resulterade i modellen "The Punctuated Equilibrium Model", vilken ger tidsaspekten en avgörande roll för grupper utveckling. Gersick (1988) menar att gruppen i den inledande fasen inte utvecklas nämnvärt, för att sedan halvvägs in i projektet hamna i en övergångsfas där tydlig förändring sker i gruppen. Efter denna omvälvande period går gruppen återigen in i en relativt stabil fas, där gruppen arbetar på en tillräcklig nivå för att nå de uppsatta målen (Gersick, 1988). Även McGrath (1991) har baserat sin forskning på studier av projektgrupper och menade i sin modell "Time Interaction Performance" (TIP) att den tidsperiod som gruppen hade till sitt förfogande tycktes påverka gruppens arbetssätt. McGrath (1991) fann att ju längre tid gruppen har tillsammans, desto mer tid spenderas med att analysera problemet och att utveckla gruppsamarbetet. Således menade McGrath (1991) att grupper med förutsättningar att arbeta med en uppgift under en längre tidsperiod skapade mer kvalitativa resultat samt en mer välutvecklad grupp.

**The Integrated Model of Group Development (IMGD).** Denna uppsats utgår från Wheelans (2005) modell för grupp-utveckling, "The Integrated Model of Group Development" (IMGD) samt dess tillhörande frågeformulär "Group Development Questionnaire" (GDQ). IMGD är en integrativ modell som grundas på såväl sekventiella som icke-sekventiella modeller för grupp-utveckling. I likhet med Tuckman (1965) fann Wheelan (2005) en stor överlappning mellan olika grupp-utvecklingsteorier, och menade att en stor del av skillnaderna mellan tidigare gruppmodeller beror på att forskningen baserats på olika typer av arbetsgrupper, som sinsemellan haft olika lång historia och framtid tillsammans och som dessutom har utfört vitt skilda arbetsuppgifter med varierande komplexitet (Wheelan, 2005).

IMGD utgår från grunderna i Tuckmans (1965) sekventiella fasteori och beskriver fyra faser en arbetsgrupp går igenom (Wheelan, 2005). Faserna beskrivs som generella utvecklingssteg, men i likhet med individualpsykologisk utveckling ses det inte som självklart att alla grupper mognar genom alla faser (Wheelan, 2005). Vidare kan grupp-utvecklingen på grund av omständigheter såsom ökade yttre krav, interna konflikter eller förändringar i antalet medlemmar fluktuerar, och gruppen kan fastna i, pendla mellan eller återgå till en tidigare utvecklingsfas (Wheelan, 2005). Utvecklingsfaserna i IMGD kan jämföras med en livscykel i det att grupper i de senare faserna, i takt med att sammanhållningen ökar, förstås som mer utvecklade och mogna. Grupper i den fjärde fasen beskrivs enligt Wheelan (2005) som "effektiva team". Gruppens utvecklingsfas antas därtill påverkas av tiden som gruppen har arbetat tillsammans, där grupper som har arbetat under en längre tid oftare befinner sig i de senare faserna i jämförelse med grupper som har arbetat tillsammans under en kortare tidsperiod (Wheelan, 2005).

**Faser i IMGD.** I den första fasen i Wheelans (2005) modell, *tillhörighet och trygghet*, kretsar gruppens fokus kring tillhörighets- och trygghetsfrågor. Då situationen och grupp-medlemmarna är nya inför varandra finns ännu inga tydliga normer och strukturer för hur samarbetet ska utformas, och såväl interaktionen som kommunikationen är trevande.

Gruppmedlemmarnas fokus ligger på att bli accepterade av varandra och skapa en känsla av tillhörighet med gruppen. Mycket av tiden som gruppen spenderar tillsammans läggs således på relationsbyggande, och mindre fokus läggs på den arbetsuppgift som ska utföras. Den första fasen karaktäriseras också av ett högt ledarberoende. Gruppen har ännu inte skapat nödvändiga relationer sinsemellan för att tillsammans kunna skapa struktur och ge varandra stöd och tillit, och gruppen förväntar sig därför att ledaren ska strukturera upp situationen och ta kommandot. Ledaren uppfattas således som välvillig och kompetent, och ifrågasättande av ledaren är sällsynt. Under den här fasen i gruppens utveckling är det ovanligt med konflikter eller att medlemmar uttrycker avvikande åsikter, eftersom rädsla för att bli utstött ur gruppen dominerar (Wheelan, 2005).

Den andra fasen i gruppens utveckling präglas av *opposition och konflikt*, såväl medlemmarna sinsemellan som mellan gruppmedlemmarna och ledaren. Gruppens fokus handlar nu om att klarifiera målen för arbetet tillsammans, de inbördes rollerna och att skapa en gemensam gruppkultur och arbetsstruktur. I denna process uppkommer oundvikligen olika åsikter och konflikter, och en ökad trygghet i gruppen gör att medlemmarna börjar känna sig mer bekväma med att ta upp missnöje med gruppens tidigare arbete. Enligt Wheelan (2005) är konflikter nödvändigt för att gruppen ska kunna etablera såväl sammanhållning som gemensamma värderingar och normer. Utifrån ett psykologiskt perspektiv skapas intimitet när vi vet att relationen överlever våra olikheter, och därmed hjälper överbryggandet av konflikter också gruppen att utveckla ett tryggt gruppklimat (Wheelan, 2005). I den andra fasen börjar gruppen vidare att frigöra sig från det ledarberoende som präglade gruppen under det inledande arbetet tillsammans, och medlemmarna börjar nu att själva artikulera roller och arbetsstruktur. Genom detta omfördelas makten något, och gruppen börjar sakta ta en mer självständig position. Det är därtill vanligt att koalitioner bildas mellan medlemmar med liknande åsikter och värderingar, och subgrupper inom gruppen skapas (Wheelan, 2005).

I föreliggande uppsats benämns grupper tillhörande fas I och fas II som mindre utvecklade grupper. Gemensamt för dessa grupper är en upptagenhet med nödvändiga utvecklingsprocesser, som dock ännu inte resulterat i fungerande strategier för effektivt arbete. Det råder dessutom en avsaknad av tydlig struktur kring arbetsuppgifter, vilket i kombination med otydlighet kring mål och roller skapar hinder för effektivt arbete. Medlemmarnas upplevelse av gruppklimatet tenderar att skilja sig åt markant mellan fas I- och fas II- grupper, dock delar de ofta upplevelsen av att sakna känslan av tillhörighet och ömsesidig tillit till varandra (Wheelan, 2005).

Den tredje fasen, *tillit och struktur*, kännetecknas av att gruppen tillsammans lyckats ta sig igenom en tid av konflikt och som följd av det skapas tillit och förtroende mellan medlemmarna och gentemot ledaren för gruppen. En mognare förhandling kring mål, roller och arbetsfördelning kan nu påbörjas. Konflikter upplevs inte i lika hög grad som ett hot mot gruppen eftersom gruppen nu har med sig positiva erfarenheter av att kunna överbrygga olikheter. Kommunikationen mellan medlemmarna blir öppnare och mer uppgiftsorienterad och medlemmarna använder sig av konstruktiv feedback i syfte att förbättra sitt arbete. I den tredje fasen inriktas fokus alltmer på arbete och gruppens uppgifter. Gruppens fokus kring roller och struktur leder vidare till en mer effektiv arbetsfördelning. Mindre fokus kring status- och maktfrågor mellan medlemmarna leder till att arbetsroller nu kan baseras på varje individs kompetens och erfarenhet, vilket ökar gruppens effektivitet och produktivitet.

I den fjärde fasen, *arbete och produktivitet*, har gruppen nått det sista stadiet i sin utveckling och arbetar nu som ett effektivt team (Wheelan, 2005). Roller, mål och arbetsfördelning är inarbetade och det mesta av gruppens fokus ägnas åt effektivt arbete och att uppfylla gruppens mål. Grupper i fas fyra ägnar närmare 80 % av den sammantagna kommunikationen åt uppgiftsrelaterade uttalanden, vilket är betydligt mer än grupper i tidigare utvecklingsfaser. Den fjärde fasen präglas också av att gruppen i hög grad ägnar sig åt

problemlösning och beslutsfattande. Då uppgifterna i det effektiva teamet anpassas till varje individ upplever medlemmarna en hög tillfredsställelse med den egna rollen. Det är tydligt att medlemmarna trivs med arbetet och upplever att arbetet flyter på. Teamet kännetecknas av en stark sammanhållning och samarbetsvilja, och man lyckas nå målen med arbetet. En ökad grad av kvalitativ feedback kring arbetsprestationer är därtill utmärkande för en grupp i denna fas. Arbetsrelaterade konflikter fortsätter att förekomma men i mindre utsträckning än i de tidigare faserna. Konflikterna tenderar dessutom att vara kortvariga eftersom gruppen nu har erfarenhet av att lösa och hantera dessa. Den fjärde fasen kännetecknas också av att subgrupper blir en naturlig och accepterad del av arbetet inom gruppen, vilket leder till en effektivare arbetsfördelning (Wheelan, 2005).

Grupper tillhörande fas III och IV benämns i denna uppsats som utvecklade grupper. Gemensamt för utvecklade grupper är att strukturer, roller, mål och förväntningar är tydligt definierade och accepterade av gruppens medlemmar. Gruppmedlemmarna upplever en hög grad av förtroende och ömsesidig tillit, vilket borgar för gott samarbete och uppfyllelse av gruppens mål. Dessa grupper har således goda förutsättningar för att kunna arbeta effektivt tillsammans och utföra de uppgifter som är ålagda gruppen (Wheelan, 2005).

Forskning visar genomgående att gruppmodning har samband med prestation och att grupper i de senare faserna både är mer effektiva och produktiva (Wheelan, 2005). Exempelvis fann Wheelan, Murphy, Tsumura och Kline (1998) att grupper i de senare faserna skattades högre på produktivitetmått av både kunder och chefer inom finanssektorn. Wheelan, Burchill och Tilin (2003) undersökte gruppmodning i sjukvårdsteam inom intensivsjukvården och fann att grupper i de högre faserna hade fler överlevande intensivvårdspatienter, jämfört med sjukvårdsteam i de lägre faserna. Gruppmodning i lärarlag har också visats ha samband med elevernas prestationer, där lärarlag som befann sig i de högre faserna hade elever som presterade bättre på standardiserade test (Wheelan & Kesselring, 2005; Wheelan & Tilin, 1999). Studier har även visat att grupper i de senare faserna producerar mer varor inom tillverkningsindustrin (Wheelan & Furbur, 2006) och förvaltar pengar bättre inom finanssektorn (Wheelan, 2005). Ett fåtal studier har vidare undersökt gruppmodningens samband med gruppmedlemmarnas hälsa (Jacobsson, Rydbo & Börressen, 2014; Jacobsson, Åkerlund, Graci, Cedstrand & Archer, 2016; Svedlund, 2012). I en studie av Jacobsson et al. (2014) undersöktes utvecklingsnivån i team i förhållande till de hälsorelaterade utfallsmåtten arbets-tillfredsställelse, emotionell utmattning och sjukskrivning. De fann ett starkt samband mellan gruppens utvecklingsfas och arbetstillfredsställelse samt ett måttligt samband mellan gruppens utvecklingsfas och emotionell utmattning.

## **Interventioner för grupputveckling**

Med hänsyn till teamets påverkan av såväl organisationen som individen investeras årligen stora summor pengar på grupputveckling för att arbetsgrupper ska fungera så effektivt som möjligt (Klein et al., 2009). För organisationer som strävar efter att utveckla sina arbetsgrupper finns en uppsjö med interventioner att tillgå (Klein et al., 2009). Interventionerna kan dels vara av mer organisatorisk och strukturell karaktär, såsom exempelvis organisationsförändringar eller satsningar på ledarskapsutveckling, eller bestå av interventioner som direkt riktar sig mot arbetsgruppen, i form av olika grupputvecklingsinterventioner (Klein et al., 2009). Denna uppsats syftar till att närmare studera de interventioner som direkt riktar sig mot arbetsgrupper, varför en avgränsning har gjorts mot att inte vidare studera interventioner av organisatorisk- och strukturell karaktär.

Grupputvecklingsinterventioner kan delas in två övergripande kategorier, *teambuilding* och *teamtraining* (Shuffler, DiazGranados & Salas, 2011). Shuffler et al. (2011), menar att

interventioner för teambuilding och teamtraining båda syftar till att öka en grups effektivitet, men inriktar sig på olika behov hos ett team. Teamtraining syftar till att i högre grad förbereda ett team på att arbeta tillsammans (Shuffler et al., 2011), genom att gruppmedlemmarna får lära sig vissa färdigheter och som oftast inkluderar ett praktiskt övningsmoment i det specifika kontext som uppgiften eller arbetet sedan ska utföras i (Klein et al., 2009). Teambuilding beskrivs, i motsats till teamtraining, som mest effektivt när ett team har ett specifikt problem som hindrar gruppen i dess arbete och är således mest användbart för existerande grupper som arbetat ett tag tillsammans (Shuffler et al., 2011). Teambuilding är mindre strukturerat och syftar till att lära gruppen generella färdigheter av vikt för att arbeta tillsammans (Forsyth, 2010). Teambuilding är vidare utformat utifrån tanken att gruppmedlemmarna assisteras i att själva diagnostisera och identifiera sina problem för att genom detta kunna förändra sina beteenden (Shuffler et al., 2011).

**Teambuilding.** Denna uppsats fokuserar på interventioner för teambuilding, eftersom dessa bedöms som mest relevanta för studiens syfte. Teambuilding beskrivs idag som en av de vanligaste interventionerna för grupputveckling (Klein et al., 2009). Interventionerna utvecklades inledningsvis i syfte att hjälpa grupper att utveckla och förbättra dess sociala interaktioner och interpersonella relationer, men har med tiden kommit att fokusera på en rad olika grupputvecklingsområden, såsom att också inkludera att hjälpa gruppen att sätta upp gemensamma mål, att nå resultat eller att klara uppgifter (Shuffler et al., 2011). Interventionerna kommer i många olika former och kan innehålla allt från gemensamma gruppaktiviteter och lekar utomhus, till systematiska gruppdiskussioner kring mål och roller (Klein et al., 2009). Teambuildinginterventioner kan enligt Klein et. al (2009) och Shuffer et. al (2011) sorteras in i fyra olika kategorier, som vardera syftar till *klargörande av mål*, *rollklarifikation*, *problemlösning* och att förbättra *interpersonella relationer*.

Interventioner för *klargörande av mål* syftar till att hjälpa gruppen att sätta upp såväl gemensamma som individuella mål för arbetet, vilket också ökar gruppmedlemmarnas motivation (Salas, Rozell, Mullen & Driskell, 1999). Genom att gruppen sätter upp mål och definierar vilka specifika resultat man önskar uppnå, kan gruppen också fastställa vilka resurser som krävs för måluppfyllelse (Salas, Priest & DeRouin, 2005). *Rollklarifikation* syftar till att främja gruppens kommunikation kring inbördes roller i gruppen, vilket minskar risken för rollförvirring och ökar förståelsen för egna och andras roller, skyldigheter och uppgifter (Salas et al., 1999). Arbeta med *interpersonella relationer* bygger på antagandet att team med färre interpersonella konflikter fungerar mer effektivt (Salas et al., 2005). Dessa insatser sätter gruppens samarbete och psykosociala klimat i centrum och syftar till att utveckla gruppmedlemmarnas samarbetsförmåga och tilltro till teamet (Salas et al., 1999). Interventionerna berör exempelvis kommunikationsfärdigheter samt utvecklande av tillit och ömsesidigt förtroende, där målet är att medlemmarna ska kunna stötta varandra och känna sig fria att uttrycka sina känslor (Salas et al., 1999). *Problemlösning* handlar om att gruppen tillsammans identifierar och finner lösningar på uppgiftsrelaterade problem som utgör ett hinder i arbetet (Salas et al., 1999). Problemlösning kan således inbegripa lösningsfokuserat arbete kring såväl mål, roller och interpersonella relationer (Salas et al., 2005). Ett lösningsorienterat arbetssätt utvecklar gruppmedlemmarnas förmåga till kritiskt tänkande och skapar möjlighet att utvärdera och förbättra nuvarande arbetssätt (Salas et al., 1999).

## Teambuildings effekt

Trots den vida användningen av teambuildinginterventioner finns litet forskning kring hur effektiva dessa interventioner egentligen är. Flertalet av de studier som gjorts kring teambuilding har vidare undersökt effekten av dessa på olika utfallsmått, där man dels studerat

effekten av dessa på interna processer inom teamet, exempelvis kommunikation, sammanhållning eller affektiva processer, eller på externa mått, såsom gruppens prestation (Levi, 2010). Den forskning som tittat på teambuildings påverkan på prestation har därtill varit motstridig (Klein et al., 2009).

År 1999 sammanställde Salas et al. (1999) resultaten från 11 studier kring teambuilding och dess påverkan på gruppens prestation i en metaanalys. Resultaten visade att teambuilding generellt inte hade någon signifikant effekt på gruppens prestation. Vid närmare granskning visade det sig dock att resultaten varierade utifrån om utfallsmåttet prestation hade operationaliserats utifrån objektiva mått, såsom försäljnings- eller produktionsmått, eller utifrån subjektiva mått i form av självskattningar. Man fann att teambuilding inte hade någon påverkan på objektiva mått på prestation, medan teambuilding hade en effekt, dock liten, på subjektiva mått på prestation (Salas et al., 1999). Resultaten visade vidare att interventioner riktade mot rollklarifikation tenderade att öka gruppens prestation på både objektiva och subjektiva mått, medan interventioner riktade mot att sätta upp mål, problemlösning och interpersonella relationer inte hade någon effekt på prestationen (Salas et al., 1999). Salas et al. (1999), fann slutligen att effekten av teambuilding minskade i takt med att storleken på teamet ökade, och att teambuilding således är som mest effektivt för mindre team.

I en senare metaanalys av Klein et al. (2009) undersöktes effekten av teambuilding vidare. Denna metaanalys syftade till att uppdatera den tidigare metaanalysen av Salas et al. (1999) utifrån de brister man såg med denna, exempelvis det relativt lilla urval av studier som undersöktes och att man inte undersökt vilka modererande faktorer som kan ha påverkat resultatet av teambuilding på utfallsmåttet. Klein et al. (2009) utökade antalet undersökta studier och undersökte effekten av teambuilding på både kognitiva, affektiva, process- och prestationsmått och fann att teambuilding generellt hade en måttligt positiv effekt på samtliga utfallsmått, med störst påverkan för affektiva- och processmått. Med hänsyn till teamens storlek fann man att samtliga team, oavsett storlek, gynnades av interventionerna, men att större team verkade gynnas mest (Klein et al., 2009). Vid närmare undersökning av de olika kategorierna av teambuilding fann man att interventioner som handlade om målformulering och rollförtydligande hade störst effekt på utfallsmåtten.

Shuffler et al. (2011) menar att tydliga och utmanande mål leder till ökad motivation och minskade konflikter inom gruppen och att interventioner för målformulering således kan öka hela gruppens motivation till att arbeta mer effektivt. Rollklarifiering ökar vidare den individuella motivationen hos gruppmedlemmarna genom att varje medlem får ökad klarhet i målen och syftena för den individuella prestationen (Shuffler et al., 2011). Kleingeld, Mierlo och Arends (2011) undersökte vidare i en metaanalys effekten av målsättning på gruppens prestation. De fann att sätta upp *specifika svåra* mål, i motsats till ospecifika mål ("gör ditt bästa") eller specifika *enkla* mål, hade en signifikant ökad effekt på gruppens prestation. Att sätta upp *specifika svåra* mål har tidigare visat öka individuella prestationer utifrån att målen riktar individens uppmärksamhet mot önskade framtida tillstånd vilket motiverar till ansträngning och uthållighet, likväl som målen uppmuntrar till att utveckla uppgiftsorienterade strategier för att uppnå dessa (Kleingeld et al., 2011). Kleingeld et al. (2011) fann slutligen att individuella målsättningar, det vill säga att sätta upp mål som syftar till att öka den individuella prestationen, underminerade grupprestationen, medan gruppcentrerade målsättningar ökade gruppens prestation.

Ett begränsat antal studier har vidare undersökt effekten av teambuilding efter Klein et al.:s (2009) metaanalys. Dessa har i likhet med tidigare studier en del metodologiska brister och kan därtill ifrågasättas utifrån generaliserbarhet till naturliga arbetsgrupper, då studierna har utförts på studentgrupper. Yi (2016) undersökte i en kvasiexperimentell design teambuildings effekt på de tre utfallsmåtten *kommunikationsfärdigheter*, *samarbetsfärdigheter* och *effektivitet* på grupper av sjuksköterskestudenter i Korea. Interventionerna innehöll målförtydligande,

rollklarifikation samt interpersonella relationer och resultaten visade att teambuilding hade effekt på samarbetsfärdigheter och effektivitet men inte på kommunikation. I ytterligare en studie med sjuksköterskestudenter undersöktes teambuilding och dess effekt på gruppernas *arbetstillfredsställelse* och *gruppsammanhållning* (Birx, LaSala & Wagstaff, 2011). Interventionerna i Birx et al.:s (2011) studie koncentrerades kring interpersonella relationer, med syftet att teamets medlemmar skulle lära känna varandra bättre, skapa en känsla av ömsesidigt förtroende samt känna sig fria att uttrycka känslor. Vid eftermätning fann man att interventionerna hade haft en signifikant effekt på utfallsmåtten. Dessa skillnader kvarstod dock ej vid en upprepad eftermätning vid terminens slut (Birx et al., 2011). Forskarna betonar därmed vikten av kontinuerlig uppföljning av gruppen för att öka möjligheten till att teambuilding har effekt över tid (Birx et al., 2011).

**Begränsningar i tidigare forskning.** Klein et al. (2009) menar att en anledning till de motstridiga resultaten från tidigare forskning är att det inte funnits konsensus i begreppet teambuilding, där forskare operationaliserat begreppet olika och således fått fram olika resultat. Förutom förvirring kring begreppet som sådant har tidigare studier kring effektiviteten av teambuilding präglats av olika metodologiska problem, exempelvis genom att man använt sig av forskningsdesign som inte tillåtit kausala slutsatser eller på ett systematiskt sätt kunnat särskilja effekterna av teambuilding från andra organisatoriska förändringar och interventioner (Klein et al., 2009). Ytterligare ett metodologiskt problem rör tendensen i tidigare forskning till att mäta effektivitet och produktivitet utifrån subjektiva skattningar snarare än objektiva utfallsmått (Klein et al., 2009).

Bradley, White och Mennecke (2003) menar att effekten av teambuilding på en grupps prestation också påverkas av den tidsram som teamet har spenderat tillsammans och tiden gruppen har till förfogande för den uppgift som ska utföras. Bradley et al. (2003), fann att teambuilding inte hade någon effekt för team som hade satts samman endast för en kort tidsperiod och som tillsammans skulle genomföra en fiktiv uppgift under en kort tid, medan interventionerna hade effekt både för redan existerande och nybildade team som arbetade tillsammans med en verklig uppgift under en längre tidsperiod. Team som sätts samman under korta tidsperioder för att arbeta på en fiktiv uppgift har tidigare varit ett vanligt upplägg inom gruppforskningen, varför detta kan bidra med ökad förståelse för de motstridiga resultaten för teambuilding (Bradley et al., 2003). Även Buzaglo och Wheelan (1999) påtalar tidsaspekten, och menar att en anledning till de motstridiga resultaten från tidigare forskning kring grupputvecklingsinterventioner beror på att man i forskningen inte har tagit hänsyn till de studerade gruppernas utvecklingsfas. Grupper har således olika behov utifrån vilken utvecklingsfas gruppen befinner sig i, och därmed även behov av olika typer av interventioner (Buzaglo & Wheelan, 1999). Buzaglo och Wheelan (1999) menar således att grupputvecklingsinterventioner som tar hänsyn till en grupps utvecklingsfas har större sannolikhet att påverka gruppens effektivitet.

**GDQ-baserade teambuildinginterventioner.** Studier kring GDQ-interventioner är av särskilt intresse för denna uppsats av två anledningar; dels är interventionerna i hög grad jämförelsebara med de interventioner som använts i föreliggande projekt, dels har GDQ i likhet med i denna uppsats använts som instrument vid för- och eftermätning. GDQ-interventioner överlappar i hög grad med teambuilding utifrån att interventionerna vanligtvis berör målformulering och rollklarifikation, med tillägget att hänsyn tas till gruppens utvecklingsfas. Därtill inkluderas vanligen interventioner som berör kommunikation, feedback, tillit och ledarskapsfrågor (Jacobsson & Wramsten Wilmar, 2009).

Utifrån tanken att grupputvecklingsinterventioner får bäst resultat då interventionerna anpassas till gruppens utvecklingsfas genomförde Buzaglo och Wheelan (1999) en studie över tre arbetsgrupper i Centralamerika. De fann att en avgränsad GDQ-intervention, som baserades på en detaljerad analys av de olika gruppernas fasprofil, hade en signifikant effekt på

gruppernas produktivitet och funktion (Buzaglo och Wheelan, 1999). Effekten av ett antal GDQ-baserade interventioner undersöktes vidare i en studie av Jacobsson och Wramsten Wilmar (2009), där interventionernas påverkan på gruppmognaden hos 28 lärarlag inom svenska skolan utvärderades. Utifrån gruppernas fasprofil enligt GDQ valdes grupp-specifika fokusområden att fortsätta arbeta med för att grupperna skulle nå framåt i sin utveckling. Fokusområdena bestod bland annat av målformulering, rollförttydligande, beslutsfattande-processer, inrättande av funktionella subgrupper samt ledarskapsfrågor och resultaten visade signifikanta effekter på grupputveckling efter genomförd grupputvecklingsinsats hos 16 av de sammanlagt 28 lärarlagen (Jacobsson & Wramsten Wilmar, 2009).

**Kontextuella faktorer som kan påverka teambuildings effekt.** Arbetsgrupper existerar i en omgivande kontext, vilken på olika sätt tenderar att ha en inverkan på gruppens utveckling och därmed grupputvecklingsinterventioners effekt (Forsyth, 2013; Wheelan, 2013). Såväl gruppens sammansättning som uppgiftens karaktär har därtill visat sig ha betydelse för gruppens utveckling (Forsyth, 2013; Wheelan, 2013). För att gruppen ska ha förutsättningar att uppnå effektivt teamarbete är det av central betydelse att gruppen för det första kan definieras som en grupp (Wheelan, 2005). Hackman (2012) benämner en sådan grupp som ett "real team", vilket beskrivs som ett intakt socialt system där gruppmedlemmarna samarbetar med ett gemensamt syfte och mål. För att gruppen ska vara ett "real team" krävs en viss stabilitet över tid och tydliga gränser där gruppens medlemmar tydligt kan skiljas från de som inte tillhör gruppen. Gruppmedlemmarna är vidare beroende av varandras arbetsinsatser för att kunna genomföra uppgiften och nå tillfredsställande resultat. Utöver detta beskriver Hackman (2012) att gruppens medlemmar utifrån den uppgift de ska utföra, bör ha rätt kunskap, vara rätt till antalet och ha tydliga normer. Antalet gruppmedlemmar är därtill en faktor som Klein et al (2009) menar medierar effekten av teambuilding, där större grupper har visat sig få störst effekt av teambuildinginterventioner.

Att gruppen har en viss stabilitet över tid har vidare visat sig ha betydelse för grupputvecklingsinterventioners effekt (Eklöf, 2013). Enligt Eklöf (2013) framträder det en skillnad i hur mycket grupperna utvecklades efter en grupputvecklingsinsats mellan grupper med stabil respektive förändrad struktur, där grupper som har splittrats, slagits samman, fått en stor andel nya medlemmar, eller inte haft möjlighet att träffas mellan interventionerna inte utvecklats på samma sätt som mer stabila grupper. Detta resultat går i linje med Wheelans (2005) forskning kring att grupper där majoriteten av gruppmedlemmarna byts ut, tenderar att regrediera till tidigare utvecklingsstadier, då processen i en sådan grupp återgår till att lära känna varandra och utarbeta mål, roller och fungerande arbetssätt. Även Forsyth (2013) beskriver att en socialiseringsprocess, liknande den för nyskapade grupper, påbörjas när majoriteten av gruppmedlemmarna byts ut. Således är det tänkbart att grupper med förändrad struktur är fullt upptagna med frågor som tillhör tidigare utvecklingsstadier och därmed inte tillgodogör sig interventionerna på samma sätt som stabila grupper (Eklöf, 2013).

Även organisationen har viktig betydelse för att team ska ha förutsättningar att utvecklas till effektiva team och således att grupputvecklingsinterventioner får önskvärd effekt (Wheelan, 2013). Grundläggande faktorer för gynnsam utveckling är att organisationen tillhandahåller nödvändiga resurser och kontinuerlig utbildning, samt tillräckligt med tid och utrymme för att grupputveckling ska kunna ske (Hackman, 2012). Enligt Wheelan (2013) finns det flertalet aspekter som påverkar hur gynnsamt organisationsklimatet är för grupperns utveckling till att bli effektiva team. För att gruppen ska kunna definiera mål för sitt arbete är det av stor vikt att organisationen har klart definierade mål gällande sitt uppdrag, och att dessa är konkreta och engagerande för medarbetarna (Wheelan, 2013). Organisationen bör också på ett tydligt och tillräckligt detaljerat sätt presentera riktlinjer kring gruppens arbetsuppgifter, samt ha rimliga och väldefinierade förväntningar på teamens prestationer och arbetstakt (Wheelan, 2013). Det är vidare av vikt att organisationen inte enbart lägger vikt vid ekonomiska resultat, utan

värdesätter såväl kvalitet som service (Wheelan, 2013). Organisationer som uppmuntrar till innovation, och agerar positivt på och värdesätter nya oväntade idéer, bidrar till att teamen upplever sig ha stöd i organisationen, vilket skapar entusiasm och stimulans (Wheelan, 2013). Det är också av betydelse att organisationen belönar teamarbete framför individuella prestationer (Wheelan, 2013).

## Interventionsmetoder i det aktuella projektet

Teambuildinginterventionerna som har ingått i föreliggande projekt har baserats på ”Team Quality” och ”Teambook”, vilka är verktyg utvecklade av konsultbolaget ”Skillnad” med syfte att främja grupperns utveckling.

”**Team Quality**”. ”Team Quality” är ett koncept för grupputveckling vilket består av fem faktorer som grupper kan påverka för att öka sin gruppmognad (Jonsson, 2015). De fem faktorerna består i *tydliga mål*, *gynnande strukturer*, *öppet samspel*, *positiv utvecklingskultur* samt *högt engagemang*. Grupper ökar sin ”Team Quality” genom att gruppmedlemmarna tillsammans diskuterar sig fram till vilka förändringar de som grupp vill göra och tar ett gemensamt ansvar för att genomföra dessa. Med *tydliga mål* avses att gruppens medlemmar är överens om gruppens gemensamma uppdrag, har definierat de mål som ska uppnås på kort och lång sikt samt löpande utvärderar hur väl gruppen uppfyller målen. *Gynnande strukturer* beskrivs som ett samlingsbegrepp för hur man i gruppen arbetar tillsammans och innebär exempelvis att gruppen har effektiva besluts- och informationsstrukturer, att roller är tydligt uttalade, att alla i gruppen är överens om sina ansvarsområden och att det finns effektiva strukturer för hur man håller möten. Ett *öppet samspel* beskrivs vidare utifrån att relationerna i gruppen präglas av tydlighet, öppenhet och tillit. Gruppen har gemensamma ”spelregler” för hur man agerar mot varandra och man har en positiv attityd till varandra. Det öppna samspelet präglas också av att medlemmarna har identifierat och är överens om varandras styrkor och kompetenser och kan utnyttja dessa. Med en *positiv utvecklingskultur* avses att kulturen i teamet präglas av ett löpande lärande och att man regelbundet utvärderar och utvecklar det man gör. Stämningen gynnar kreativitet och nya idéer, och medlemmarna använder sig regelbundet av feedback och möten för att identifiera utvecklingsområden för såväl individerna i teamet som för verksamheten. Ett *högt engagemang* karaktäriseras slutligen av att samtliga av gruppens medlemmar är engagerade och tar ansvar för teamets uppdrag. Medlemmarna upplever att det finns ett tydligt värde i det de gör och tar frivilligt på sig ansvar. Teamet kännetecknas samtidigt av att det finns ett tydligt fokus på det gemensamma uppdraget och att det sker en kontinuerlig utvärdering av vad som är viktigast just nu för att ta sig dit och vart gruppen bäst ska lägga sitt fokus (Jonsson, 2015).

”**Teambook**”. ”Teambook” är ett digitalt verktyg som används för att hjälpa grupperna till kontinuerlig uppföljning av de beteendeförändringar gruppen har kommit överens om för att öka sin grupputveckling. Med verktyget kan medlemmarna skatta hur väl de anser att de som grupp efterlever sina åtaganden, få påminnelser och kommunicera med varandra. Verktyget syftar till att genom löpande uppföljning stötta grupperna i att få till en långsiktig förändringsprocess (Jonsson, 2015).

## Syfte och frågeställning

Denna uppsats syftar till att undersöka huruvida en konsultinsats med teambuildinginterventioner kan ha effekt på grupperns utveckling. Experimentgrupperna som ingår i denna studie har under en heldag fått ta del av riktade teambuildinginterventioner, vilka

därefter har följts upp digitalt under ett halvårs tid och avslutats med en halvdags utvärdering, medan kontrollgrupperna under samma tid inte har fått ta del av interventioner. Utifrån uppsatsens syfte formulerades följande frågeställning: *Har den undersökta typen av teambuildinginterventioner effekt på gruppmognaden i arbetsgrupperna?*

## Metod

Datansamlingen som ligger till grund för denna undersökning genomfördes i ett grupputvecklingsprojekt på Livsmedelsverket med start hösten 2015 och eftermätningar under våren 2016. Föreliggande uppsats skrivs halvvägs in i ett större forskningsprojekt där samtliga arbetsgrupper inom Livsmedelsverket kommer ta del av teambuildinginterventioner. I projektets senare del kommer grupperna att bytas om så att nuvarande kontrollgrupper blir experimentgrupper, och vice versa, för att genom detta kunna undersöka teambuildings effekt på ett större antal grupper. Således är datan som ligger till grund för föreliggande undersökning enbart baserat på mätningar som genomförts innan kontroll- och experimentgrupper har bytts om. Bakgrunden till projektet var en omorganisation som skedde under hösten 2014, då Livsmedelsverket gick från att vara en myndighet organiserad utifrån enheter till att bli en teambaserad organisation. För att underlätta för gruppernas utveckling inleddes ett samarbete med konsultbolaget "Skillnad", för att genomföra en konsultinsats med teambuildinginterventioner, samt för- och eftermätningar av gruppernas utveckling. Projektet finansierades med lokala omställningsmedel och syftade till att utbilda såväl medarbetare som ledare kring teamarbete och teambaserat ledarskap. Drivkraften låg i kontinuerlig utveckling av verksamheten och målet var att skapa effektiva självständiga team.

## Deltagare

Deltagarna i föreliggande studie bestod av 49 arbetsgrupper inom Livsmedelsverket uppdelade på tre områden, med sammanlagt 387 medarbetare med varierande yrkesbakgrund. Exempel på förekommande yrken inkluderade livsmedelskontrollanter, veterinärer, jurister, pressekreterare och kommunikationsstrateger. Utav de 49 grupperna har analysen baserats på 42 grupper med 297 medarbetare, då sammanlagt sju grupper exkluderades. Utav de exkluderade grupperna bedömdes fyra stycken ej uppfylla kriterierna för att definieras som en grupp, två grupper genomförde ej eftermätningarna och en grupp upplöstes under projektets gång. Utav de analyserade grupperna var 20 grupper experimentgrupper och 22 kontrollgrupper. Grupperna utgjordes av befintliga grupper inom Livsmedelsverkets organisation och delades in i experiment- respektive kontrollgrupp utefter ett bekvämlighetsurval baserat på vad som var genomförbart för organisationen.

Antalet medlemmar i grupperna vid eftermätningen varierade mellan 3-16 personer med ett genomsnitt på 7,1 medlemmar. Uppdelat på kontroll- och experimentgrupper varierade medlemmarna för kontrollgrupperna mellan 3-16 medlemmar med ett genomsnitt på 7,7 medlemmar, medan experimentgrupperna bestod av 3-10 medlemmar med ett genomsnitt på 6,4 medlemmar. Grupperna hade vid förmätningen arbetat tillsammans mellan 7 och 24 månader med ett genomsnitt på 12,2 månader. Kontrollgrupperna hade arbetat tillsammans 9-24 månader med ett genomsnitt på 16,6 medan experimentgrupperna hade arbetat tillsammans mellan 7 och 10 månader med ett genomsnitt på 7,7 månader. I tabell 1 visas en översikt gällande antalet gruppmedlemmar uppdelat på totalgrupp, samt kontroll- respektive experimentgrupp.

Tabell 1

*Data avseende antal medlemmar samt verksamma månader. Grupper n=42*

	Total- grupp	Experiment- grupp	Kontroll- grupp
Antal medlemmar, spridning	3-16	3- 10	3-16
Medlemmar, medelvärde	7,1	6,4	7,7
Ålder, spridning	3-24	7-10	3-24
Ålder, medelvärde	12,2	7,7	16,6

## Instrument

För att mäta gruppernas utvecklingsnivå vid för- och eftermätning användes instrumentet GDQ SE3, vilket är den tredje reviderade svenska översättningen av "Group Development Questionnaire" (GDQ) (Jacobsson & Persson, 2011). GDQ mäter en grupps utvecklingsfas och baseras på modellen "The Integrated Model of Group Development" (Wheelan & Hochberger, 1996). Instrumentet utgörs av en enkät med totalt 60 påståenden uppdelade på fyra skalor, där varje skala motsvarar en fas enligt IMGD (Wheelan & Hochberger, 1996). Varje skala består av 15 påståenden och mäter närvaro eller frånvaro av typiska beteenden för respektive fas (Wheelan & Hochberger, 1996). Påståenden på skalan GDQ I mäter graden av energi som gruppen lägger på frågor kring beroende och inklusion, GDQ II graden av konflikt och motberoende, GDQ III graden av tillit och struktur och GDQ IV graden av energi som läggs på måluppfyllelse och arbetsuppgifter (Wheelan & Hochberger, 1996). Påståendena skattas på en femgradig Likertskala, där 1 motsvaras av "Stämmer aldrig för den här gruppen" och 5 motsvaras av "Stämmer alltid för den här gruppen". Totalpoängen för respektive skala varierar således mellan 15 och 75, där ett lågt värde motsvarar låg överensstämmelse mellan den egna gruppen och respektive fas, och ett högt värde motsvarar hög överensstämmelse mellan grupp och fas. I tabell 2 visas exempel på påståenden för respektive skala i GDQ.

Tabell 2

*Exempel på påståenden i GDQ SE3 (Svedlund, 2012).*

Skala	Exempel på påståenden
GDQ I	-Medlemmarna tenderar att gå med på vad ledaren än föreslår. -Vi har inte diskuterat våra mål särskilt mycket. -Medlemmarna verkar mest upptagna av att känna sig trygga i gruppen.
GDQ II	-Medlemmarna verkar ha väldigt olika åsikter om hur saker ska göras i den här gruppen. -En del medlemmar verkar stödja ledaren medan andra inte gör det. -Det finns en hel del spänningar i gruppen just nu.
GDQ III	-Gruppen ägnar sin tid åt att planera för hur den ska få arbetet utfört. -Vi kan förlita oss på varandra. Vi arbetar som ett team. -Gruppen kan bilda undergrupper eller kommittéer för att arbeta med specifika uppgifter.
GDQ IV	-Gruppen får, ger och använder feedback om sin effektivitet och produktivitet. -Gruppen genomför sina beslut. -Gruppen uppmuntrar hög prestation och högkvalitativt arbete.

Cronbach's alpha för GDQ SE3 för skala I är 0,77, skala II 0.90, skala III 0.81 och för skala IV 0.87 (Jacobsson & Persson, 2011). I tabell 3 visas normdata för GDQ SE3. Normdatan baseras på 764 svenska grupper som bedöms som representativa för svenskt arbetsliv (Jacobsson et al., 2016).

Tabell 3

*Normvärden för GDQ SE3 baserat på 764 svenska grupper.*

Skala GDQ	GDQ I	GDQ II	GDQ III	GDQ IV
Max. värde	52,8	62,3	74,0	72,2
84 percentilen	43,5	43,5	59,5	61,1
Medelvärde	37,7	34,8	53,2	54,7
16 percentilen	31,8	26,1	46,9	48,3
Min. värde	20,3	16,0	30,0	30,0
Standardavvikelse	5,8	8,6	6,3	6,3

För att bedöma gruppens fastillhörighet jämförs gruppens medelvärde på respektive skala mot normdata för svenska grupper (Jacobsson et al., 2016). Fastillhörigheten bestäms utefter den skala där gruppens medelvärde är som högst i relation till normdata (Jacobsson & Persson, 2011). Mindre utvecklade grupper har höga medelvärden på skala I och II och låga värden på skala III och IV i relation till normdata, medan mer utvecklade grupper har höga medelvärden på skala III och IV och låga värden på skala I och II.

## Tillvägagångssätt

Datinsamlingen som ligger till grund för föreliggande uppsats genomfördes med instrumentet "Group Development Questionnaire" (GDQ) för att fastställa gruppernas

utvecklingsfas vid för- och eftermätning. Förmätningar genomfördes under september och oktober 2015 och eftermätningar ett halvår senare i mars och april 2016. Varje gruppmedlem fick individuellt och anonymt fylla i en GDQ-enkät online, varefter varje grupps resultat räknades ihop utifrån individernas sammanslagna medelvärde på respektive skala för GDQ. Enkäterna administrerades och sammanställdes av företrädare för konsultbolaget ”Skillnad” samt Livsmedelsverkets HR- avdelning.

## Undersökningsdesign

Projektet genomfördes med en experiment- och kontrollgruppsdesign där 20 experimentgrupper fick genomgå riktade konsultinsatser för grupp-utveckling medan 22 kontrollgrupper inte fick någon konsultinsats. Konsultinsatsen bestod av en heldag tillsammans med grupperna, där teamen inledningsvis fick en teoretisk genomgång av ”The Integrated Model of Group Development” (Wheelan, 2005) samt presentation av gruppens individuella GDQ-profil utifrån förmätningen. Teamen fick sedan arbeta med de fem faktorer som ingår i konceptet ”Team Quality”. Utifrån gruppens fasprofil (GDQ) samt diskussionen kring ”Team Quality” som grund, fick grupperna sedan generellt arbeta med tre teman. Det första temat berörde gruppens *mål*, där frågeställningen positionerades som: ”Vilka mål vill vi nå, tillsammans, inom 6 månader och ett år?”. Målen kunde bestå i såväl utvecklings- som leveransmål och exempelvis inkludera ”Hur kan vi bli ett fas IV-team?” och ”Hur kan vi få bättre samverkan?”. Det andra temat berörde gruppens strukturer, med frågeställningen ”Hur kan vi jobba ännu smartare tillsammans för att nå målen?”. Strukturer som diskuterades berörde exempelvis hur grupperna kunde utveckla effektivare möten, fungerande uppföljningsprocesser och löpande avstämningar. Det tredje temat handlade om ”spelregler” med frågeställningen ”Hur ska vi bete oss och agera gentemot varandra?”. Spelregler som diskuterades inkluderade exempelvis feedback och professionella förhållningssätt, med syftet att inom teamet komma överens om uppföljningsbara normer. Gruppernas diskussion kring de tre teman mynnade ut i att grupperna fick upprätta individuella handlingsplaner för det fortsatta arbetet tillsammans. Handlingsplanerna följdes sedan upp digitalt under sex månaders tid via verktyget ”Teambook”, där grupperna regelbundet fick möjlighet att utvärdera och ge varandra feedback i hur väl de upplevde att de individuella handlingsplanerna efterlevdes. Konsultinsatsen avslutades med en halvdags uppföljning där grupperna fick återkoppling på arbetet tillsammans samt resultaten från eftermätningen med GDQ.

## Statistisk analys

För att undersöka huruvida grupp-utvecklingsinterventionerna haft effekt på grupp-mognaden studerades skillnader i medelvärde på GDQ skala I-IV mellan kontroll- och experimentgrupper vid för- respektive eftermätning. Analysen genomfördes med en tvåvägs oberoende ANOVA med upprepad mätning (mixed design) där interaktionseffekter undersöktes. För att undersöka ”enkla effekter” för kontroll- respektive experimentgrupp mellan för- och eftermätning splittades data, varefter en envägs beroende ANOVA genomfördes på de skalor där en signifikant interaktionseffekt förelåg.

För att studera skillnader i gruppernas fas-utveckling mellan för- och eftermätning genomfördes en kompletterande analys utifrån gruppernas fastillhörighet. Grupperna fasbestämdes vid för- och eftermätning genom att gruppernas individuella medelvärden på respektive skala i GDQ jämfördes mot svensk normdata. Därefter genomfördes ytterligare en

tvåvägs oberoende ANOVA med upprepad mätning (mixed design) där interaktionseffekter samt enkla effekter undersöktes.

## Resultat

I föreliggande studie undersöktes huruvida en konsultinsats med teambuildinginterventioner kan ha effekt på gruppernas utveckling. Analysen undersökte om det vid eftermätning förelåg en skillnad i grupputveckling mellan experimentgrupperna som fick ta del av teambuildinginterventionerna och kontrollgrupperna som inte fick ta del av några interventioner. I tabell 4 redovisas medelvärden för kontroll- respektive experimentgrupp på GDQ skala I-IV vid första och andra mättillfället. I jämförelse med svensk normdata (se tabell 3) hade de undersökta experimentgrupperna vid förmätning låga medelvärden på GDQ skala I och II och något högre på GDQ skala III och IV. Experimentgrupperna kan således bedömas vara mer utvecklade i jämförelse med normdata för svenska arbetsgrupper.

Tabell 4

*Medelvärden på skala I-IV för kontroll- och experimentgrupp vid för- och eftermätning.*

Skala GDQ	GDQ I	GDQ II	GDQ III	GDQ IV
Kontroll förmätning	37,7	34,9	52,5	53,7
Kontroll eftermätning	37,2	34,9	52,7	53,9
Experiment förmätning	33,9	30,0	54,7	55,9
Experiment eftermätning	32,2	30,0	56,3	58,4

För att undersöka huruvida det fanns en skillnad i grupputveckling mellan kontroll- och experimentgrupp mellan för- och eftermätning genomfördes en tvåvägs oberoende ANOVA med upprepad mätning (mixed design), för respektive skala I-IV på GDQ. Resultatet visade på en signifikant interaktionseffekt på GDQ skala IV  $F(1, 40) = 4,25$ ,  $p < ,05$ ,  $\text{partial } \eta^2 = 0,10$ . För GDQ skala I  $F(1, 40) = 1,23$ ,  $p > ,05$ ,  $\text{partial } \eta^2 = 0,03$ ; GDQ skala II  $F(1, 40) = 0,00$ ,  $p > ,05$ ,  $\text{partial } \eta^2 = 0,00$  och GDQ skala III  $F(1,40) = 1,38$ ,  $p > ,05$ ,  $\text{partial } \eta^2 = 0,03$  påvisades ingen signifikant interaktionseffekt. Då resultatet på GDQ skala IV visade på en signifikant interaktionseffekt studerades därefter "enkla effekter" för experiment- och kontrollgrupp separat, för att undersöka huruvida experimentgrupper som fick ta del av grupputvecklingsinterventioner hade förändrats i önskvärd riktning medan kontrollgrupper inte hade utvecklats på samma skala. Resultatet visade på en signifikant skillnad gällande experimentgruppernas medelvärden mellan för och eftermätning  $F(1, 19) = 7,50$ ,  $p < ,05$ ,  $\text{partial } \eta^2 = 0,28$ . För kontrollgrupperna påvisades ingen signifikant skillnad i medelvärde mellan för- och eftermätning  $F(1, 21) = 0,04$ ,  $p > ,05$ ,  $\text{partial } \eta^2 = 0,00$ .

Grupperna fasbestämdes genom att jämföra gruppernas individuella medelvärden på respektive skala i GDQ mot svensk normdata. I tabell 5 visas antalet grupper i respektive fas för kontroll- och experimentgrupper vid för- och eftermätning.

Tabell 5

*Antal grupper tillhörande de fyra faserna i kontroll- respektive experimentgrupp vid för- och eftermätning. Inom parantes anges andel grupper i procent.*

GDQ fas	Fas I	Fas II	Fas III	Fas IV
Kontroll förmätning	7 (32 %)	4 (18 %)	8 (36 %)	3 (14 %)
Kontroll eftermätning	6 (27 %)	5 (23 %)	8 (36 %)	3 (14 %)
Experiment förmätning	6 (30 %)	1 (5 %)	10 (50 %)	3 (15 %)
Experiment eftermätning	1 (5 %)	5 (25 %)	4 (20 %)	10 (50 %)

Resultatet utifrån den kompletterande analysen baserad på gruppernas fastillhörighet visade på en signifikant interaktionseffekt mellan grupp och mättillfälle  $F(1, 40) = 4,57, p < 0,05$ , partial  $\eta^2 = 0,10$ . Vid vidare undersökning av ”enkla effekter” påfanns en signifikant skillnad i fasutveckling för experimentgrupperna  $F(1,19) = 9,70, p < 0,05$ , partial  $\eta^2 = 0,34$ , där medelvärden ökade från 2,5 till 3,2. För kontrollgrupperna påfanns ingen signifikant skillnad i fasutveckling  $F(1, 21) = 0,06, p < 0,05$ , partial  $\eta^2 = 0,00$ . Således visar resultatet från denna analys att experimentgrupperna vid eftermätning har utvecklats i önskvärd riktning gällande fastillhörighet, medan det för kontrollgrupperna ej har skett någon utveckling.

## Diskussion

Föreliggande studie syftade till att undersöka huruvida en konsultinsats med teambuildinginterventioner kan ha effekt på grupputvecklingen hos befintliga arbetsgrupper på Livsmedelsverket. Studien undersökte om det fanns en skillnad i grupputveckling mätt med ”Group Development Questionnaire” (GDQ) mellan kontroll- och experimentgrupper vid för- och eftermätning. Frågeställningen som undersöktes var ”*Har den undersökta typen av teambuildinginterventioner effekt på gruppmodnaden i arbetsgrupperna?*”

Resultatet från den första statistiska analysen baserad på medelvärden på respektive skala i GDQ visade att experimentgrupperna hade en signifikant ökning i medelvärden på GDQ skala IV i jämförelse med kontrollgrupperna vid eftermätning. Detta tyder på att teambuildinginterventionerna har påverkat experimentgrupperna i önskvärd riktning, då GDQ skala IV enligt Wheelan (2005) mäter graden av energi gruppen lägger på beteenden som karaktäriserar effektiva team. Enligt teorin är det dock förväntat att en grupp som har utvecklats till att ha sin dominans i en mer mogen fas, sammantaget minskar gällande medelvärde på GDQ skala I och II, samt ökar på GDQ skala III och IV (Wheelan, Davidsson & Tillin, 2003). Dessa förändringar påfanns inte i resultaten, då ingen signifikant skillnad i medelvärden hos experimentgrupperna på GDQ skala I-III påvisades vid eftermätning. Utifrån resultaten är det således tänkbart att de teambuildinginterventioner som använts i föreliggande studie har varit effektiva för att förstärka beteenden som är förknippade med effektiva team och därmed har bidragit till att optimera gruppernas förmåga att samarbeta effektivt. Då inga skillnader påfanns på GDQ skala I-III är det samtidigt tänkbart att grupperna även efter interventionen har fortsatt behov av att arbeta med frågor som är förknippade med de tidigare utvecklingsfaserna, för att på så sätt finna fungerande sätt att tillfredsställa dessa behov fullt ut. Genom fortsatt arbete med frågor gällande tillhörighet och trygghet, konflikter, beroende- och motberoende samt arbetsstrukturer, skulle grupperna troligtvis ha förutsättningar för att utvecklas ytterligare. Det faktum att experimentgrupperna vid förmätningen i jämförelse med svensk normdata i högre

grad var mer utvecklade kan också tänkas ha påverkat att grupperna utvecklades på skala IV men inte övriga skalor. Det är tänkbart att redan utvecklade grupper i mindre grad gynnas av teambuilding, varför resultaten inte visade på större utveckling på övriga skalor.

Utifrån deskriptiv data kring gruppernas fastillhörighet vid för- och eftermätning blev det samtidigt tydligt att experimentgrupperna hade utvecklats i fas mellan mättillfällena. Därav genomfördes en andra kompletterande analys baserad på gruppernas fastillhörighet för att undersöka om denna skillnad var statistiskt signifikant. Resultatet från denna andra analys visade på att experimentgrupperna hade utvecklats gällande fas, samtidigt som kontrollgrupperna inte hade utvecklats. Resultatet gav därmed ökat stöd åt att teambuildinginterventionerna haft effekt på grupputvecklingen i sin helhet, och således inte enbart medfört en ökning i medelvärden på GDQ skala IV.

Hur kan vi förstå att resultatet från den första statistiska analysen enbart visade på skillnader på GDQ skala IV och inte övriga skalor, samtidigt som den kompletterande analysen baserad på gruppernas fastillhörighet visade på att grupperna hade utvecklats gällande fas? Det är möjligt att experimentgrupperna har utvecklats men att denna utveckling döljs i den första statistiska analysen baserad på skillnader i medelvärden. Om lika många grupper förflyttas från fas II till fas III som från fas III till fas IV, är det tänkbart att medelvärden på skala II och III, utslaget på grupperna i sin helhet, skulle ligga konstant. I ett sådant resonemang är det logiskt att det endast uppstår en förändring i medelvärden på skala IV, men att motsvarande förändring på övriga skalor döljs i den statistiska analysen. Detta skulle kunna förklara att inga skillnader påfanns på skala II och III, dock borde rimligtvis en minskning i medelvärde på skala I kunna påvisas, vilket ej var fallet i föreliggande studie. Detta resonemang kan därav motivera en del av de något skilda resultaten mellan analyserna, där den andra kompletterande analysen visade på större skillnader i utveckling mellan grupperna än den första, men kan emellertid ej anses ge en heltäckande förklaring. Resultaten från den andra kompletterande analysen bör därtill tolkas med viss försiktighet. Korrektheten i att, likt i föreliggande analys, översätta medelvärden på respektive skala i GDQ till att ge varje grupp en siffra utifrån fas, kan problematiseras utifrån att olika metodologiska problem uppstår då analysen ej baseras på mätverktygets ursprungliga värden. Översättning från medelvärden på en kontinuerlig Likertskala till ett fast mätvärde innebär exempelvis att grupperns variation inom en fas går förlorad, där gruppens medelvärde inom en skala kan ha ökat samtidigt som skillnaden inte är tillräckligt stor för att gruppen ska definieras som tillhörande en annan fas. Det tillkommer därtill svårigheter vid fasbestämning då vissa grupper inte med självklarhet kan kategoriseras som tillhörande *en* fas, utan kan ha sin dominans på flera skalor i GDQ. Dessa aspekter är inte problematiska utifrån verktygets ursprungliga utformning och användningsområden, men kan problematiseras utifrån föreliggande analys.

Hur kan vi förstå resultatet från föreliggande studie utifrån tidigare forskning kring teambuildings effekt? Tidigare forskning kring effektiviteten av teambuilding har visat på motstridiga resultat kring *om, hur* och *varför* interventionerna fungerar (Klein et al., 2009; Salas et al., 1999). Tidigare forskning har därtill undersökt effektiviteten av teambuilding på varierande utfallsmått, få studier har haft experiment- och kontrollgruppsdesign och majoriteten av grupperna har varit student- eller träningsgrupper, varför generaliserbarheten av denna forskning kan ifrågasättas (Klein et al., 2009). Då föreliggande studie har baserats på befintliga arbetsgrupper, haft en kvasiexperimentell design samt använt grupputveckling som utfallsmått är resultatet från denna studie ej helt jämförbart med tidigare forskning på området. Även om få studier direkt har undersökt teambuildings effekt på grupputveckling, kan tidigare metaanalyser (Klein et al., 2009; Salas et al., 1999) dock anses ha relevans för föreliggande studie då de undersökta utfallsmåtten (kognitiva-, affektiva-, process- och prestationsmått) i tidigare metaanalyser till stor del är jämförelsebara med beteenden som karakteriserar Wheelans (2005) beskrivning av effektiva team. Flertalet studier har visat på sambandet mellan

grupputveckling och prestation (Wheelan, 2005; Wheelan et al., 1998; Wheelan et al., 2003; Wheelan & Furber, 2006; Wheelan & Kesselring, 2005; Wheelan & Tilin, 1999) och grupputveckling och affektiva mått såsom arbetstillfredsställelse, emotionell utmattning och sjukskrivning (Jacobsson et al., 2014; Jacobsson et al., 2016; Svedlund, 2012). Effektiva team karaktäriseras därtill av beteenden som effektivt informationsutbyte, funktionell ledarskapsfördelning samt metakognition kring gruppens arbete, problem och lösningar, vilka är beteenden som bland andra inkluderas i utfallen process- och kognitionsmått (Shuffer et al., 2011).

Utifrån frågeställningen är det vidare relevant att diskutera hur konsultbolagets interventioner står i relation till de teambuildinginterventioner som tidigare beforskats. Interventionerna som användes i föreliggande studie byggde på konsultbolagets koncept "Team Quality" som innehåller aspekter som är jämförelsebara med de faktorer som Klein et al. (2009) fann som mest verksamma gällande teambuilding, då "Team Quality" inkluderar såväl målformulering som rollklarifiering. Interventionerna i "Team Quality" kan också jämföras med interventioner för interpersonella relationer, vilka påfanns verksamma men inte hade lika stor effekt på utfallsmåtten i Klein et al.:s (2009) metaanalys. Det finns därtill en hög samstämmighet med konsultbolagets interventioner och de GDQ-baserade interventioner som påverkade grupputvecklingen i både Buzaglo och Wheelans (1999) studie, samt i den av Jacobsson och Wramsten Wilmar (2009), där interventionerna anpassas utifrån gruppens fas och gruppmedlemmarnas diskussion kring gruppens utvecklingsområden. Wheelan och Buzaglo (1999) menar att det för effektiv grupputveckling är av vikt att gruppmedlemmarna utbildas i teori kring grupputveckling, beteenden som kännetecknar effektiva team samt betydelsen av att se på gruppen som ett system istället för att inta ett individperspektiv. Detta har vidare varit ett inslag av konsultbolagets intervention där gruppmedlemmarna utbildades i teorin bakom IMGD och aspekterna av "Team Quality". GDQ-baserade interventioner inkluderar också interventioner för ökad kommunikation och feedback (Jacobsson & Wramsten Wilmar, 2009), vilket är aspekter som därtill ingår i konceptet "Team Quality". Olika typer av kommunikationsbeteenden och dess samband med arbetstillfredsställelse, produktivitet och organisationens framgång undersöktes av Kauffeld och Lehmann-Willenbrock (2012). De fann att grupper som under möten (a) identifierar problem utifrån dess orsaker, konsekvenser och möjliga lösningar, (b) håller sig till en dagordning, tidsram, klarifierar egna och andras uttalanden och summerar slutsatser och beslut samt (c) intresserar sig för förändring, tar personligt ansvar och beslutar om handling, hade högre arbetstillfredsställelse, produktivitet och framgång för organisationen. Dessa kommunikationsbeteenden går i linje med aspekter av "Team Quality", såsom exempelvis *gynnande strukturer*, där vikten av effektiva mötesstrukturer och besluts- och informationsvägar betonas, eller *högt engagemang* där gruppmedlemmarna uppmanas att ta personligt ansvar för att genomföra och följa upp gruppens mål. Grupputvecklingsinterventionerna i föreliggande undersökning är således jämförelsebara med flertalet teambuildinginterventioner (Kauffeld och Lehmann-Willenbrock, 2012; Klein et al., 2009; Salas et al., 1999) som har fått stöd i forskningen.

Sammantaget visar de statistiska resultaten att teambuildinginterventionerna i föreliggande studie kan ha haft en positiv påverkan på gruppernas utveckling. Det är dock rimligt att diskutera huruvida andra faktorer än teambuildinginterventionerna kan ha påverkat gruppernas utveckling. För att grupper ska ha möjlighet att utvecklas till effektiva team har även organisatoriska och kontextuella förutsättningar stor betydelse (Forsyth, 2010; Wheelan, 2013). Det är således tänkbart att även organisatoriska förutsättningar på Livsmedelsverket kan ha bidragit till resultatet att grupperna vid eftermätning arbetade i högre grad som effektiva team, men samtidigt inte skattade lägre på beteenden som utmärker de tidigare faserna i GDQ. Grupperna var befintliga grupper som verkade inom olika områden, där omkring en fjärdedel av experimentgrupperna i dialog med Livsmedelsverket beskrivs tillhöra en avdelning som

under projektets gång skilt sig åt gentemot de övriga avdelningarna gällande ledarskap, då dessa grupper under projektets gång saknade en fast avdelningschef (M.Wigenius, personlig kommunikation, 5 oktober, 2016). Avsaknad av chef kan tänkas ha påverkat interventionernas effekt, då en rad beslut som gällde teamen lades på framtiden till dess att en varaktig avdelningschef hade tillsatts (M.Wigenius, personlig kommunikation, 5 oktober, 2016). Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle och Quinlan (2000) menar att det inte enbart är interventionens utformning som avgör om interventionen får effekt, utan att deltagarnas motivation och tilltro till interventionen har avgörande betydelse. Vidare menar Wheelan (2013) att en viktig förutsättning för att gruppen ska kunna definiera mål för sitt arbete är att organisationen har tydligt definierade mål gällande sitt uppdrag. Således är det tänkbart att avsaknaden av avdelningschef dels kan ha påverkat teammedlemmarnas motivation och tilltro till arbetet för grupputveckling, dels kan ha skapat svårigheter att implementera organisationsförändringar på avdelningen. Vidare var ledarskapet för dessa grupper annorlunda, då grupperna hade en teamledare istället för teamchef. Teamledarens roll beskrivs vara mindre tydligt definierad och mer komplex i jämförelse med teamchefens, eftersom individen har dubbla roller i egenskap av att både vara en teammedlem och samtidigt ha vissa ledarfunktioner (M.Wigenius, personlig kommunikation, 5 oktober, 2016). Enligt "The Integrated Model of Group Development" har ledarskapet vidare betydande roll för gruppers utveckling (Wheelan, 2005). De tidigare utvecklingsfaserna kännetecknas av att hög energi ägnas åt frågor kring ledarberoende respektive ledarmotberoende, därmed tenderar grupper där ledarskapet förändras att återgå till att fokusera på frågor kring ledarskap och således regrediera i utvecklingen (Wheelan, 2005). Det är följaktligen tänkbart att grupperna med teamledare i högre grad upptas av frågor kring ledarskap, vilket kan ha påverkat gruppernas förutsättningar för att utvecklas i önskvärd riktning. Eklöf (2013) menar vidare att grupputvecklingsinsatsers effekt påverkas av huruvida gruppernas struktur kan beskrivas som stabil eller förändrad, varför nämnda grupper i föreliggande studie skulle kunna jämföras med grupper med föränderlig struktur.

I föreliggande undersökning fanns det också betydande skillnader mellan kontroll- och experimentgrupper gällande både tidsperioden som grupperna hade arbetat tillsammans och spridningen i antalet medlemmar, varför grupperna kan tänkas ha haft olika förutsättningar för grupputveckling. Det är således av relevans att diskutera huruvida dessa förutsättningar kan vara faktorer som utöver teambuildinginterventionerna har påverkat skillnaden i utveckling mellan kontroll- och experimentgrupperna. Kontrollgrupperna hade i genomsnitt arbetat tillsammans dubbelt så länge som experimentgrupperna och inkluderade ett antal grupper med stort medlemsantal. Utifrån skillnader i gruppernas ålder kan vi inte utesluta att experimentgrupperna hade utvecklats även utan intervention eftersom grupper enligt "The Integrated Model of Group Development" (Wheelan, 2005) naturligt tenderar att utvecklas genom faser i takt med att samarbetet mellan medlemmar ökar. Gruppernas naturliga utveckling tenderar vidare att vara som störst under det första året gruppen träffas, varefter utvecklingen stagnerar, bromsas eller går tillbaka (Jacobsson & Persson, 2011). Experimentgrupperna i denna undersökning hade vid förmätningen träffats mellan 7 och 10 månader med ett genomsnitt på 7,7 månader, varför det är rimligt att anta att dessa grupper hade varit i en naturlig utveckling även utan intervention. Även skillnader i gruppernas storlek kan ha påverkat resultatet. Klein et al. (2009) menar att gruppens storlek har betydelse för teamets effektivitet och möjlighet att fatta välgrundade beslut. I stora grupper är det vanligt att teammedlemmar diskuterar redan delad information istället för att föra in ny och unik information, vilket kan leda till att dåliga beslut fattas (Klein et al., 2009). Därtill menar Hackman (2012) att rätt antal medlemmar utifrån arbetsuppgiften är en förutsättning för välfungerande team. Utifrån skillnader mellan kontroll- och experimentgrupp gällande ålder och antal medlemmar är det således tänkbart att kontrollgrupperna haft sämre förutsättningar för grupputveckling. Vi kan

därmed inte utesluta att experimentgrupperna hade utvecklats i högre grad än kontrollgrupperna även utan intervention.

## **Begränsningar i studien**

Då föreliggande uppsats har skrivits som en del i ett pågående projekt på Livsmedelsverket är en begränsning att vi i egenskap av författare inte har haft påverkan på projektets utformning, de grupputvecklingsinterventioner som har genomförts eller insamlingen av data. Grupperna utgörs av befintliga grupper inom Livsmedelsverkets organisation och har delats in i experiment- respektive kontrollgrupp utefter ett bekvämlighetsurval baserat på vad som har varit genomförbart för organisationen. En begränsning i studiens design är således att grupperna ej är randomiserade och att grupperna inte kan anses vara matchade utifrån antal medlemmar, gruppomognad, tid som grupperna har träffats eller ledarskap. Detta kan tänkas ha påverkat resultatet, då skillnader mellan kontroll- och experimentgrupperna medför olika förutsättningar för grupputveckling. Olikheter mellan grupperna kan emellertid antas ha mindre betydelse för projektet som helhet, då grupperna i projektets senare del kommer att bytas om så att nuvarande kontrollgrupper blir experimentgrupper och vice versa, för att på så sätt få ett utökad urval. Skillnader i gruppstorlek kan dock tänkas vara en faktor som får fortsatt betydelse för projektets senare del. Teambuilding har tidigare visats ha större effekt på grupper med större antal medlemmar (Klein et al., 2009), varför det således är tänkbart att interventionerna i projektets senare del kommer att få en större effekt på grupputvecklingen i jämförelse med föreliggande studie, då de blivande experimentgrupperna (nuvarande kontrollgrupper) är större till medlemsantal. De blivande experimentgrupperna är därtill mindre utvecklade i nuvarande form, vilket ytterligare kan tänkas vara en faktor som kan öka interventionernas effekt, eftersom dessa grupper kan antas i högre grad gynnas av teambuilding. Ytterligare en begränsning i studien är att utfallsmåttet grupputveckling mäts med instrumentet GDQ, vilket utgörs av en enkät och således baseras på individuella självskattningar av gruppmedlemmarna, varför måttet på gruppens utveckling alltid kan vara färgad av medlemmarnas subjektiva uppfattning om gruppens prestation. Användningen av subjektiva skattningar på prestation som utfallsmått är också något som Klein et al. (2009) har uppmärksammat som ett metodologiskt problem i tidigare forskning kring teambuilding. GDQ är samtidigt ett utprövat instrument som har visats ha hög reliabilitet och validitet (Wheelan & Hochberger, 1996). Ett flertal studier har därtill visat på sambandet mellan gruppmedlemmarnas skattningar på GDQ och objektiva mått på prestation (Wheelan, 2005; Wheelan et al., 1998; Wheelan et al., 2003; Wheelan & Furbur, 2006; Wheelan & Kesselring, 2005; Wheelan & Tilin, 1999). Då föreliggande uppsats baseras på data som insamlats halvvägs in i det fullständiga projektet begränsas studien slutligen av ett relativt litet urval, där experimentgrupperna uppgår till 20 grupper. Det är därmed tänkbart att ett större urval i denna studie hade ökat undersökningens statistiska "power" och därmed möjligheten till signifikanta resultat.

## **Slutsatser och rekommendationer till vidare forskning**

Föreliggande undersökning bidrar till forskningen kring teambuildings effektivitet. Resultatet gav stöd till att teambuilding kan ha en positiv effekt på grupputveckling då experimentgrupperna efter intervention i högre grad arbetade som effektiva team. Vid en kompletterande analys där gruppernas medelvärden på skalorna i GDQ översattes till ett fast mätvärde baserad på gruppernas fastillhörighet gavs ytterligare stöd åt att

teambuildinginterventionerna kan ha påverkat gruppernas mognad i önskad riktning. Slutsatserna bör samtidigt tolkas med viss försiktighet då resultatet baserat på medelvärden endast visade på en signifikant skillnad på GDQ skala IV, medan en signifikant skillnad på *samtliga* skalor i GDQ är förväntat då grupper utvecklas till att tillhöra en ny fas. Den kompletterande analysen baserad på ett fast mätvärde kan därtill kritiseras utifrån statistiska begränsningar.

Utifrån studiens upplägg, metodologiska begränsningar och gruppernas olika förutsättningar, kan det vidare inte uteslutas att andra faktorer än grupputvecklingsinterventionerna kan ha påverkat gruppernas utveckling i endera riktningen. En brist i föreliggande studie har varit att kontroll- och experimentgrupperna ej har varit matchade utifrån grupp-mognad, medlemsantal och tid som grupperna har träffats, varför författarna uppmanar till vidare forskning där dessa faktorer beaktas. Då uppsatsen är en del i ett pågående projekt kan dessa begränsningar tänkas ha mindre påverkan på resultatet i projektet i sin helhet. Det utökade antalet undersökta grupper i projektets helhet kommer därtill tänkbart att kunna ge säkrare slutsatser om teambuildings effektivitet. För att ytterligare stärka slutsatserna kring teambuildings effekt på gruppernas utveckling vore det intressant att i vidare forskning utöka antalet studier med kontroll- experimentgruppsdesign på befintliga arbetsgrupper.

Föreliggande studie har relevans för forskning kring teambuildings effektivitet då det är en av få studier som genomförts utifrån en kontroll- och experimentgruppsdesign på befintliga arbetsgrupper, vilket kan stärka studiens generaliserbarhet till svenskt arbetsliv. Studiens resultat är troligtvis av intresse för yrkesverksamma inom arbets- och organisationspsykologi, samt för arbetsgivare i stånd att fatta beslut om eventuella investeringar i grupputvecklingsinsatser. Sammantaget ger resultatet stöd för att teambuilding kan ha en positiv påverkan på gruppernas utveckling.

## Referenser

- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem-solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485-495. doi:10.1037/h0059886.
- Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-437.
- Birx, E., LaSala, K. B., & Wagstaff, M. (2011). Evaluation of a team-building retreat to promote nursing faculty cohesion and job satisfaction. *Journal of Professional Nursing*, 27 (3), 174-178.
- Bradley, J., White, B. J., & Mennecke, B. E. (2003). Teams and tasks. A temporal framework for the effects of interpersonal interventions on team performance. *Small Group Research*, 34(3), 353-387.
- Buzaglo, G. & Wheelan, S.(1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research*, 30,1,108-129.
- Chidambaram, L., & Bostrom, R. P. (1997). Group development (I): A review and synthesis of development models. *Group Decision and Negotiation*, 6(2), 159-187.
- Eklöf, L. (2013) *En jämförelse av grupputveckling i 54 arbetsgrupper med stabil och förändrad struktur* (Opublicerad masteruppsats). Psykologprogrammet, Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet, Göteborg, Sweden.
- Forsyth, D.R. (2013). *Group dynamics*. (6. ed., International ed.) Belmont, Calif.: Wadsworth.

- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41. doi:10.2307/256496.
- Granström, K. (2006). *Dynamik i arbetsgrupper: om grupprocesser på arbetet*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hackman, J. R. (2012). From Causes to conditions in group research. *Journal of organizational behavior*, 33, 428-444.
- Jacobsson, C., & Persson, O. (2011). Group development, what's the speed limit?-Two cases of student groups. I C. Jacobsson., & M. R. Ricciardi (red:er), *The individual and the group – Future challenges* (ss. 118-131).
- Jacobsson, C., Rydbo, N., & Börresen, J. E. (2014). The links between group development and health in manufacturing industry. *Small Group Research*, 45(4), 400-415.
- Jacobsson, C., & Wramsten Wilmar, M. (2009) Increasing Teacher Team Effectiveness by Evidence Based Consulting. Paper presenterat på 14th European Congress of Work and Organizational Psychology (EAWOP). Santiago Compostela, Spain.
- Jacobsson C, Åkerlund M, Graci E, Cedstrand E, Archer T (2016) Teacher Team Effectiveness and Teachers Well-being. *Clin Exp Psychol* 2:130. doi:10.4172/2471-2701.1000130
- Jonsson, J. (2015). "Team Quality"- fem påverkbara faktorer som påverkar teamets mognad och effektivitet. Opublicerat manuskript.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43: 130-158.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
- Kleingeld, A., van Mierlo, H., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.
- Levi, D. (2010). *Group dynamics for teams*. (3. ed.) London: SAGE.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174. doi:10.1177/1046496491222001.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95-105. doi:10.1207/s15327957pspr0401\_8.
- Mennecke, B. E., Hoffer, J. A., & Wynne, B. E. (1992). The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Research*, 23(4), 524-572.
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work and Stress*, 14, 213-225.
- Ricciardi, M. R., Åkerman, J., Eerikäinen, P., Ambjömsson, A., Arntén, A. A., Mihailovic, M., . . . Garcia, D. (2014). Understanding group and leader (UGL) trainers' personality characteristics and affective profiles. *Frontiers in Psychology*, 5.
- Salas, E., Priest, H. A., & DeRouin, R. E. (2005). Team building. In N. Stanton, H. Hendrick, S. Konz, K. Parsons, & E. Salas (Eds.), *Handbook of human factors and ergonomics methods* (s. 48-1, 48-5). London: Taylor & Francis.

- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309-329.
- Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), 365-372.
- Svedlund, S. (2012). *Samband mellan gruppens utvecklingsnivå och upplevelser av stress, utmattning och arbetstillfredsställelse* (Opublicerad masteruppsats). Psykologprogrammet, Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet, Göteborg, Sweden.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C (1977). Stages in small group development revisited. *Group and organization studies*, 2(4), 419-427.
- Thylefors, I. (red.) (2007). *Arbetsgrupper: från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och kultur.
- Wheelan, S.A. (2005). *Group processes: a developmental perspective*. (2. uppl.) Boston: Allyn and Bacon.
- Wheelan, S. A. (2013). *Att skapa effektiva team – En handledning för ledare och medlemmar*. (2:a upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Wheelan, S. Burchill, C. & Tilin, F. (2003). The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units. *American Journal of Critical Care*, 12, 527-534.
- Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34(2), 223-245.
- Wheelan, S. & Furbur, S. (2006). Facilitating team development: Communication, and productivity. In L.Frey, (Ed.). *Facilitating group communication in context: Innovations and Applications with natural groups*, (s. 155-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wheelan, S. & Kesselring, J. (2005). The link between faculty group development and the performance of elementary students on standardized tests. *The Journal of Educational Research*, 98, 323-330.
- Wheelan, S., Murphy, D., Tsumura, E., & Fried Kline, S. (1998). Member Perceptions of Internal Group Dynamics and Productivity. *Small Group Research*, 29(3), 371-393.
- Wheelan, S. & Tilin, F.(1999). The relationship between faculty group effectiveness and school productivity. *Small Group Research*, 30,1, 59-81.