



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

HT 2012

Psykologi fortsättningskurs 61-90 poäng
Uppsats 15 hp

Organisatoriskt stöd och grupputveckling- hur hänger det samman?

En studie i det organisatoriska stödet och dess inverkan på arbetsgruppers prestationer.

Författare: Nova Charlotte Natenius
Handledare: Per Eisele

Abstract

Based on Susan A. Wheelan's IMGD theory, this quantitative study intended to examine organizational support in work groups at different stages of development and if such support correlates with group development, unison with team performance. Data was collected from a convenience sample through a web survey distributed over Facebook. 52 members of work groups, active in different work fields, participated. The result showed a significant correlation between organizational support and level of group development. It also showed consistent room for participants' organizations to increase the support for their work groups, especially in the areas of education and development, feedback, recognition and rewards at the group level. The instrument used for data collection was not yet validated and based on self-assessment.

Keywords: group development, team performance, organizational support, IMGD, team work

Sammanfattning

Syftet med denna kvantitativa studie var att utifrån Susan A. Wheelans IMGD teori undersöka hur det organisatoriska stödet ser ut i arbetsgrupper på olika utvecklingsnivåer och om det finns samband mellan sådant stöd och utvecklingsnivå, vilken är unison med gruppens prestationsnivå. Genom en websurvey som distribuerades till ett bekvämlighetsurval via Facebook samlades data in från 52 deltagare, verksamma i arbetsgrupper inom skilda arbetsområden. Resultatet visade ett signifikant samband mellan organisatoriskt stöd och grupputvecklingsnivå. Resultatet visade även att det genomgående fanns utrymme för deltagarnas organisationer att öka stödet till sina arbetsgrupper, främst i fråga om utbildning och utveckling samt feedback, erkännande och belöningar på gruppnivå. Instrumentet för datainsamlingen var inte validerat genom tidigare studier och baserat på självskattningar.

Nyckelord: grupputveckling, teamprestation, organisatoriskt stöd, IMGD, teamarbete

Inledning

Organisationer idag försöker hela tiden förbättra sina prestationer för att vara framgångsrika och vinna försprång på den hårt konkurrerande globala arbetsmarknaden. De strävar mot att ständigt öka sin verkningsgrad och effektivitet i arbetsprocesser, uppfinningsrikedom och problemlösningsförmåga (Shelton, Waite & Makela, 2010). Den här processen beskrivs av begreppet organisatoriskt lärande, som är av stor betydelse i det moderna samhället. En av de viktigaste enheterna för organisatoriskt lärande är team eftersom medlemmarna i teamet delar med sig av information och idéer, integrerar olika perspektiv och samordnar sina kompetenser (Edmondson, 2004). Teamarbete inom organisationer ges därför en allt mer central funktion i modernt management, som betonas av horisontella arbetsstrukturer med delade ansvar, samarbete, koordination och anställdas delaktighet i beslutsprocesser (Costa, Roe & Taillieu, 2001).

Teamarbete innefattar ofta krav på att individer med olika yrkesbakgrund och kompetens ska samarbeta. En av utmaningarna för teammedlemmarna blir att samordna och integrera den samlade kompetensen som finns i teamet, för att kunna utnyttja all den kunskap och de färdigheter som teamets medlemmar besitter och använda sig av den kollektiva kompetensen (Edmondson, 1999). Ett välfungerande team präglas av synergieffekten, där effekten av teamets arbete blir större än summan av de ingående enheterna, speciellt när arbetsuppgifterna kräver en mångfald av kompetenser, bedömningar och erfarenheter. När team är bra är de oerhört bra. Detta är givetvis attraktivt för organisationer men högfungerande team är sällsynta (Katzenbach & Smith, 1993; Wheelan 2010). Studier visar på att en så hög andel som mer än 80% av alla team har prestationssvårigheter (Buzaglo & Wheelan, 1999). Mycket forskning har därför fokuserat på att undersöka vad som gör team effektiva och hur effektiviteten kan ökas (Costa et al, 2001; Buzaglo & Wheelan, 1999). En gren inom denna forskning berör konceptet grupputveckling, som använts sedan 50-talet och som idag har dammats av ordentligt genom Dr Susan Wheelans omfattande forskningsarbete. Grupputveckling innebär enligt Buzaglo och Wheelan (1999) de beteendemässiga processer varje grupp går igenom för att samordna medlemmarna och få dem att samverka och arbeta mot ett gemensamt mål. Varje grupp behöver enligt dem, oavsett sakkompetensen hos de enskilda medlemmarna, utveckla en optimal struktur och ett optimalt sätt att fungera. Denna utvecklingsprocess är länkad till effektivitetsnivån i gruppen och avspeglas i den och i det mätbara resultatet i det gruppen producerar, men kan med fördel studeras som ett fristående

koncept eftersom teameffektivitet är ett komplext område och grupputvecklingen pågår även innan effektivitet uppstår.

Team och arbetsgrupper

Begreppet team står för något utöver det svenska begreppet arbetsgrupp. Ett team kan beskrivas som ett litet antal personer som har kompletterande färdigheter och är engagerade i ett gemensamt syfte, mål och angreppssätt, där de har ett gemensamt ansvar. Begreppet arbetsgrupp skiljer sig från denna definition bland annat genom att en arbetsgrupp har individuell ansvarskyldighet (Katzenbach & Smith, 1993; Wheelan 2010). Wheelan (2010) menar att arbetsgruppen strävar efter att skapa gemensamma mål och att utveckla en effektiv och välfungerande organisationsstruktur för att kunna uppnå målen. När gruppen har etablerat de gemensamma målen och man kommit fram till effektiva metoder för att förverkliga dem blir gruppen ett team. I Wheelans (2010) grupputvecklingsteori Intergrated Model of Group Development, IMGD, används termen grupp snarare än team om arbetsgruppers utveckling eftersom alla grupper till en början går igenom samma utvecklingsfaser, oavsett om de senare lyckas utvecklas till team eller ej. Begreppen arbetsgrupp och team förekommer i denna uppsats och det är ovanstående definitioner som avses när begreppen används.

Teameffektivitet

Teameffektivitet är en bedömning av i vilken utsträckning ett team kan utföra sina arbetsuppgifter framgångsrikt och forskning påvisar att teameffektivitet förutspår teamprestationer (Porter, 2005). Begreppet teameffektivitet används ofta för att beskriva multipla teamutkomster, som enligt Costa et al (2001) kan sorteras in under tre huvudkategorier: *Teamprestation*, *teammedlemmars attityder* och *beteendemässiga teamutfall*. *Teamprestation* beskriver kvantitet och kvalitet av teamutfall. *Teammedlemmars attityder* beskriver tex tillfredsställelse, engagemang och stress hos teammedlemmarna. *Beteendemässiga teamutfall* berör graden av frånvaro och omsättning inom team, effekter på omgivningen utifrån teamets beteende, gruppens tillstånd i form av en presterande enhet samt gruppupplevelsens påverkan på de individuella medlemmarna.

Teameffektivitet är alltså betydligt mer komplex än bara prestation och involverar enligt Porter (2005) både sociala och icke sociala villkor. Forskning på gruppeffektivitet bör därför inte fokusera enbart på själva gruppen utan den bör ta hänsyn till miljön gruppen fungerar i (Hyatt & Ruddy, 1997). Detta stämmer väl överens med Wageman, Hackman & Lehman

(2005) som även har tagit fram ett väl validerat mätinstrument för teameffektivitet, TDS. Wageman et al (2005) förespråkar fem villkor för teameffektivitet, dessa är: *real team*, *compelling direction*, *enabling structure*, *supportive organizational context* och *available expert coaching*.

Real team beskriver kännetecknen för riktiga team: en gruppuppgift, tydliga gränser, tydlig och specifik auktoritet att hantera deras egen arbetsprocess och att teammedlemskapet är stabilt över tid. Gruppuppgiften innebär att medlemmarna måste samarbeta med varandra för att nå ett resultat istället för att som i samverkande arbetsgrupper arbeta nära varandra, under en gemensam chef men med uppgifter som kan utföras oberoende av de andra gruppmedlemmarna. *Compelling direction* kännetecknas av en tydlig och gemensam riktning för arbetet som fokuserar på slutmålet snarare än vägen dit. Ett tilldragande och visionsfyllt mål som ingjuter arbetslust och energi i de som arbetar mot det. *Enabling structure* står för att främja strukturer som underlättar för kompetent teamarbete. Uppgiftens utformning ska vara i linje med teamets syfte. Den ska vara meningsfull och förse teammedlemmarna med ny kunskap. Teammedlemmarna ska ha autonomitet att bedöma lämplig arbetsprocedur och teamets storlek ska vara så liten som möjligt och innefatta personer med rikliga uppgiftsorienterade kunskaper. Medlemmarna bör även besitta interpersonella kunskaper, dvs ha insikt i hur människor kommunicerar och interagerar med varandra. Teamets struktur är även beroende av lämpliga normer för uppförande. *Supportive organizational context* innebär organisatoriskt stöd genom materiella resurser, belöningsystem, utbildningssystem och informationssystem. Vid sidan av utbildning ska teamet även erbjudas *Available expert coaching* vilket betyder tillgång till coaching för att stärka engagemanget till uppgiften och gruppen, stärka engagemanget till uppgiften och gruppen och få teammedlemmarna att dela med sig av sin expertis. Uppfylldheten av villkoren ökar chansen att ett team ska uppnå och stanna på en hög nivå av effektivitet. (Wageman et al, 2005). Dessa villkor behandlar i stor grad samma saker som Wheelan (2010) omfattar i sin modell om grupputveckling, IMGD, vilken alldeles strax ska förklaras närmare.

Grupputveckling

Konceptet grupputveckling är väl dokumenterat i litteraturen (Wheelan 2009). Den klassiska tanken om grupputveckling är att det är en process som endast vissa grupper till fullo går igenom och som kan förklara varför vissa grupper är effektivare än andra.

Grupputvecklingsteorier beskriver en funktionsnivå i gruppen som ökar möjligheterna för

teameffektivitet samtidigt som andra faktorer hålls konstanta. Mer utvecklade grupper är kapabla till att fungera mer effektivt över olika uppgifter och i olika miljömässiga sammanhang än mindre utvecklade grupper (Bushe & Coetzer, 2007).

De flesta modeller för grupputveckling som används idag hänvisar till Tuckmans modell från 1965. Genom en meta-analys på 50 forskningsbaserade studier i grupputveckling formulerade Tuckman fyra faser som en grupp kan gå igenom i sin utveckling; *Forming*, *Storming*, *Norming*, and *Performing*. Tuckman var verksam psykolog och arbetade främst med psykoterapigrupper varpå hans modell kritiserats för att vara alltför utvecklad utifrån terapigrupper snarare än grupper liknande de i arbetslivet (Kate Cassidy, 2007; Bonebright, 2010). Samtidigt var arbetsgrupper ett relativt nytt fenomen och underlaget från tillämpningsbara studier begränsat. Modellen erbjöd en enkel förklaring på det komplicerade gruppförhållandena och en terminologisk utgångspunkt för efterföljande forskare och teorier, modellen sägs faktiskt vara den mest allmänt hänvisade till och den mest allmänt kända i organisatorisk litteratur (Bonebright, 2010).

Fall och Wejnert (2005) beskriver de fyra faserna: *Forming* innebär en orienteringsfas där gruppmedlemmarna inriktar sig på att hitta sin plats i gruppen och osäkerhetskänslor och oro är vanligt förekommande. *Storming*, är en konfliktfylld fas där gruppmedlemmarna reagerar emotionellt på gruppens krav. Artighet ger vika för mer ärlig feedback till andra gruppmedlemmar vilket leder till interpersonella konflikter. *Norming* är en fas som märks ut av ökad sammanhållning i gruppen. Medlemmarna accepterar gruppen som helhet och de olika medlemmarnas individuella särdrag. *Performing* är den fas där gruppmedlemmarna använder sig av nyutvecklade interpersonella färdigheter för att uppnå gruppens mål. Gruppen etablerar sig själv som en sammanhållen enhet vars medlemmar är trygga och motiverade att underlätta för gruppens arbete

De fyra stegen *forming*, *storming*, *norming*, *performing* utökades 1977 av Tuckman och Jensen med ett femte steg, *adjourning*, vilken berör separationen då en grupp upplöses. Detta skedde i samband med en review av modellen där entusiastiska studenter som var okunniga på området misstolkade tidigare arbeten och förde vidare teorin besatta av just de olika utvecklingsstegen (Bonebright, 2010). Utvecklingsstegen har alltsedan getts olyckligt stort fokus då teorin, helt utan att ta med de underliggande processerna som grupputvecklingsteoretikerna brottades med. Det här ledde till olyckliga missförstånd och den allmänna uppfattningen om grupputveckling och dess relation till team effektivitet hämmades (Bushe & Coetzer, 2007). Senare forskare har därför genomfört omfattande genomgångar av

litteraturen för att befästa tidigare arbete och kunna föreslå en enhetlig modell för grupputveckling (Wheelan, 2009).

IMGD

En av de modeller för grupputveckling som används i dag är IMGD, Intergrated Model of Group Development. Även den bygger vidare på Tuckmans modell, strukturen med fem utvecklingssteg återfinns i IMGD och då Wheelan utarbetat sin modell genom att ta del av forskning från 30-talet och fram till idag (Wheelan, 2005) kan man misstänka att det bitvis förekommer en mer eller mindre gemensam syn på processerna som ligger till grund för själva grupputvecklingen. Buzaglo & Wheelan (1999) gör en jämförelse mellan faktorer som ses som karaktäristiska för teameffektivitet av den ledande forskningen på området, och de faktorer som inkluderas i IMGD. De är i mycket hög grad överlappande och författarna menar att det är uppenbart att effektivitet är sammanlänkat med gruppmodnadsgrad och att strategier för att förbättra effektiviteten bör fokusera på att hjälpa team att nå en högre modnadsgrad.

IMGD modellen är en generell modell som omfattar arbetsgrupper verksamma inom alla slags områden och den har bevisat sin validitet genom mängder av undersökningar (Wheelan, 2009). IMGD utgör sedan 2008 ett av de teorifundament som Försvarshögskolans UGL-utbildning, Sveriges mest sålda ledarutbildning, vilar på (Jarl Silfverberg, i Wheelan, 2010, ”Att skapa effektiva team”). Mätinstrumentet GDQ, groupdevelopment questionnaire, finns för att mäta grupputvecklingsnivå enligt IMGD. Detta mätinstrument, som bygger på självskattningar, kräver en GDQ-certifierad användare och finns inte på något sätt tillgängligt för icke certifierade personer.

IMGD beskriver enligt Wheelan (2009) en grupps utveckling mellan fyra olika utvecklingsnivåer. För att räknas som ett produktivt team måste gruppen befinna sig på nivå 3 eller 4, vilket långt ifrån alla grupper gör. Varje nivå innebär sin egen specifika problematik för gruppen att ta sig igenom fasen och vidare. Den första nivån i varje grupps utveckling är *Dependency and inclusion - Tillhörighet och trygghet*, som kännetecknas av att medlemmarna är uttalat beroende av den utsedde ledaren, oroar sin för sin trygghet i gruppen och sin delaktighet i den. De kommunicerar i socialiseringssyfte kring saker som inte är relevanta för gruppens arbete eller mål och går med på i stort sätt vad som helst som ledaren föreslår. Produktiviteten är vanligtvis låg. Den andra nivån, *Counterdependency and fight- Opposition och konflikt*, kännetecknas av att medlemmarna är oense med varandra gällande grupp mål och

tillvägagångssätt. Gruppens uppgift är att utveckla en enhetlig uppsättning mål, värderingar, normer, och tillvägagångssätt, vilket oundvikligen leder till vissa konflikter. Konflikterna är nödvändiga för att upprätta tillit och förtroende och ett klimat där gruppmedlemmarna känner sig bekväma i att ha avstickande åsikter. Enigheten kring framträdande gruppnormer på nivå 1 minskar nu. Om gruppen lyckas att arbeta sig igenom konflikterna som kännetecknar nivå 2 så ökar medlemmarnas tillit, gruppengagemang och samarbetsvilja. Kommunikationen blir också mer öppen och uppgiftsorienterad. Nivå 3, Trust and structure- *Tillit och struktur*, kännetecknas av mogna förhandlingar om roller, organisering och tillvägagångssätt. Medlemmarna arbetar för att befästa positiva arbetsrelationer med varandra. Normer och gruppsmål komma från medlemmarna ökar eftersom de uppnått konsensus kring dessa. Produktiviteten börjar öka. Nivå 4, Work and productivity- *Arbete och produktivitet*, är en tid av intensiv produktivitet och effektivitet. Efter att ha löst många av problemen på tidigare nivåer kan gruppen nu fokusera och lägga det mesta av sin energi på måluppfyllnad och att utföra sin uppgift. Produktiviteten är som högst.

I grupper med en tydlig avslutningsfas uppstår även en femte nivå, då gruppmedlemmarna ser tillbaka och tillsammans bedömer gruppens arbete. Det kan medföra att konflikter återkommer men innebär ändå ett sätt att slutföra erfarenheten av arbetet i gruppen. (Buzaglo och Wheelan, 1999)

Sambandet mellan nivån gruppen befinner sig på och gruppens produktivitet har fastställts genom mängder av studier, både då produkten varit service och då den varit mer konkret mätbar (Wheelan, 2009). Grupper är mest produktiva på nivå 3 och 4 men inte alla grupper når någonsin hit, eller förblir här, då stagnation på en nivå eller regression till tidigare nivåer förekommer. Grupper behöver också tid för att utveckla optimala sätt att fungera. Att komma igenom nivå 1 och 2 tar generellt sett två till tre månader, grupper på nivå 3 har oftast funnits i fyra till fem månader medan nivå 4 grupper så gott som alltid har minst sex månaders historia. Många faktorer påverkar utvecklingsprocessen, byte av gruppmedlemmar, omfördelning av arbetsuppgifter, yttre krav, chefsbyten eller andra ledarskapsförändringar är några (Wheelan, 2010). Nyttillkomna gruppmedlemmar påverkar grupputvecklingsprocessen, därför brukar grupper där minst hälften av medlemmarna varit del av gruppen i minst 6 månader studeras för att alla nivåer ska vara representerbara enligt Christian Jacobsson på Göteborgs Universitet (personlig kommunikation 18 januari, 2013). Gruppens utvecklingsprocess kan även påverkas av gruppens storlek. Studier visar att mindre grupper, med 3-8 medlemmar, har högre utvecklingsnivåer och högre produktivitet än grupper med fler än 8 medlemmar och att

grupper generellt vinner på att hållas så små som möjligt (Wheelan, 2009). En annan faktor som Wheelan (2010) anser spela stor roll i en grupps utveckling är stöd från organisationen. Som beskrivet tidigare ses organisatoriskt stöd vara av uttalad betydelse även i teorin kring teameffektivitet av Wageman et al (2005).

Organisatoriskt stöd

Det kan enligt Hyatt & Ruddy (1997) vara viktigare att se till att gruppen ges tillräckligt stöd för att kunna fungera som en grupp än att sörja för att samarbetet inom gruppen fungerar. Sådant stöd är enligt dem information, tillgångar och belöningar som uppmuntrar till prestationer på gruppnivå istället för individuella prestationer. Wageman et al (2005) uttalar detta som tre tidigare nämnda organisatoriska system vid sidan av materiella resurser: system för information, system för utbildning och system för belöning. Informationssystemet ska förse teamet med de data och prognoser som de behöver medan utbildningssystemet ska göra det möjligt för teamet att ta del av träning och teknisk assistans inom de områden där teamet saknar kunskap och färdigheter. Teamet bör även få experthjälp från en coach som fokuserar på att maximera möjlig processsynergi och minimera processförluster. Många organisationer i dag försöker stödja sina team genom teambuildingaktiviteter som tyvärr saknar substans (Wheelan, 2010). 99 % av variationen i ett teams prestation orsakas av andra faktorer än huruvida teamet har genomfört teambuildingåtgärder (Salas et al. 1999). Denna väldigt negativa bild tonas dock ned av Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke, Lyon & Goodwin (2009) som bland annat genom att utöka datamaterialet för meta-analysen från 1999 uppdaterar av studien av Salas et al (1999) och menar att det förvisso är svårt att bevisa klara positiva effekter av teambuilding men att en stor del i detta beror på svårigheten att isolera teambuildingfaktorn från störande variabler. Teambuilding som inkluderar målformulering och feedback tycks ha störst effekt på gruppeffektivitet, speciellt då feedbacken belyser frågor som rör gruppens utveckling enligt Wheelan (2010) medan Klein et al (2009) anser att effekten blir störst då teambuildingåtgärden berör roll-klarhet i teamet.

Wheelan (2010) menar att organisatoriskt stöd spelar en omfattande och mycket viktig roll när det gäller att skapa effektiva team men att detta alltför ofta ägnas bristande uppmärksamhet av organisationerna. Hon nämner faktorer som kan framstå som självklara, som till exempel att se till att teammedlemmarna till fullo vet vad verksamheten går ut på och vad gruppens mål är och att organisationen är tydlig vid utdelningen av uppgifter. Att sörja för en organisationskultur som förväntar framgångar, stödjer nytänkande och som förutom vinst

värdesätter kvalitet och service entusiasmerar och stimulerar de anställda att prestera och att behålla gnistan. Att ge grupper realistiska mål och deadlines och därmed öka chanserna för framgång avsevärt, både vad det gäller att ge dem en reell chans att hinna som att mäta den pågående processen etappvis vid långa projekt. Hon påpekar också att organisationen inte bara bör framställa sig som lyssnande, den bör verkligen vara lyssnande, bland annat genom att värdesätta rekommendationer från team och inte ha förutfattade idéer om vad teamen ska komma fram till.

Arbetsgrupper utvecklas enligt Wheelan (2010) genom att organisationen ger dem meningsfulla mål och uppgifter som är varierande och kräver ett kontinuerligt lärande och där gruppmedlemmarna är beroende av varandra. Arbetsgrupperna måste få tillgång till de såväl tekniska som mänskliga resurser som är nödvändiga för att utföra uppgifterna. Det senare involverar coacher och konsulter men även beslutsfattande personer inom organisationen, experter på området för teamets verksamhet osv. Hjälp från coacher och konsulter bör inte vara så stor att grupperna utvecklar ett beroende utan i största möjliga mån ersättas med riktad och frekvent feedback så att gruppen istället kan hjälpa sig själv. Hon menar vidare att ett arbetsutrymme gynnar teamarbete. Det innebär en plats att mötas på, vilket är svårt för många organisationer idag som är utspridda över stora geografiska områden. Om möten inte kan ske ofta behöver de vara tillräckligt långa när de sker så att planering, diskussioner och beslut kan utföras grundligt.

Vid rekrytering och urval till team bildas de bästa grupperna av medlemmar som känner till hur grupper fungerar och som är insatta i gruppens uppgifter och de tekniska aspekterna av arbetet. Att gruppmedlemmarnas personlighet eller stil stämmer överens saknar vetenskapliga belägg för att förutspå bra teamarbete. Utbildning för att höja den tekniska kompetensen ökar teamprestationerna och det har många organisationer tagit fasta på. Utbildning i gruppdeltagande är däremot eftersatt och då den ges sker det oftast i för liten mängd och av för dålig kvalitet (Wheelan 2010).

Gällande belöningsystem så förespråkar Wheelan (2010) belöning för teamarbete framför individuella prestationer. Hon anser att rätt strategi är ett kombinationssystem som belönar anställda för att de uppfyller sina individuella mål såväl som för att de ingår i ett team som uppfyller sina mål. Icke-ekonomiska belöningar som olika typer av erkännanden för team kan enligt henne skapa en rivalitet eller konkurrens teamen emellan som kan hämma prestationerna då teamen ofta är beroende av samarbete sinsemellan för att uppnå sina mål.

Den typen av utmärkelser kan också vara genant eller förvirrande för vissa teammedlemmar enligt henne.

Teameffektivitet genom förekomsten av de faktorer som just belysts har inte varit föremål för tidigare forskning (Wheelan 2010) och ska inte förväxlas med den utbredda forskning som gjorts på bland annat POS, perceived organizational support eller upplevt organisatoriskt stöd. POS-forskning har visat att den anställdes upplevelse av det erhållna stödet från organisationen påverkar faktorer som organisatoriskt engagemang, förväntningar kopplade till ansträngning och belöning, fortsättningsengagemang, handledarstöd, upplevelse av organisationspolitik och arbetstillfredsställelse (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS-forskning och forskning från angränsande områden har pekat på att en rad organisationsfaktorer ökar möjligheterna för arbetsgrupper att bli framgångsrika och utgör delvis det empiriska material som underbygger Wheelans (2010) teorier.

POS-forskning existerar delvis under sociala utbyteteorier som bygger på tanken att om en person gör en annan en tjänst känner denne sig denne skyldig att återgälda tjänsten. Ett sådant utbyte kan ske direkt mellan organisation och medlem eller via en ledare. Ledaren kan även personifiera organisatoriskt stöd och förmedla det till medlemmen. Detta innefattar då sociala kriterier medan stöd direkt från organisation till medlem inte gör det. Shelton et al (2010) menar att i båda fallen påverkar individens upplevelse av stöd från organisationen det *känslomässiga engagemanget* i arbetet, känslan av att vara sammanfogad med organisationen och identifikation med dess mål samt ett *engagemang om fortsättning*, viljan att fortsätta med påbörjade handlingar och att stanna kvar inom organisationen. Det beskrivna utbytesförhållandet som upplevs när en anställd upplever organisationens stöd berör anställda på det individuella planet och existerar tillsammans med och vid sidan av andra typer av organisatoriskt stöd som mer direkt påverkar team och deras effektivitet. Ett ökat individuellt stöd behöver enligt Wheelan (2010) inte ha positiva effekter på grupprestationen men kan ha en negativ effekt.

Meningen med den här studien är inte att undersöka effekter som arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang som alltså är knutna till det organisatoriska stödet utan de delar av ett organisatoriskt stöd som mer direkt påverkar teamens effektivitet och som Wheelan (2010) betonar.

Syfte och hypoteser

Syftet med studien var att undersöka hur det organisatoriska stödet ser ut i arbetsgrupper på olika utvecklingsnivåer samt att se vilka eventuella samband som finns mellan grupp-utvecklingsnivå och erhållet organisatoriskt stöd. Det finns anledning att förvänta sig att arbetsgrupper som inte ges ett utbrett organisatoriskt stöd hindras i att utvecklas till produktiva team. Utifrån den teori som presenterats finns skäl att anta att organisatoriskt stöd har samband med teamprestationer och grupp-utvecklingsnivå. Följande hypoteser kan därmed formuleras:

- 1) Det finns ett positivt samband mellan organisatoriskt stöd och teamprestationer mätt i form av arbetsgruppers utvecklingsnivåer.
- 2) Det finns en skillnad mellan arbetsgruppers olika utvecklingsnivåer gällande självrapporterat organisatoriskt stöd.

Metod

En kvantitativ undersökning gjordes vid ett tillfälle för att undersöka hur det organisatoriska stödet ser ut i arbetsgrupper på olika utvecklingsnivåer samt att se vilka eventuella samband som finns mellan grupp-utvecklingsnivå och erhållet organisatoriskt stöd.

Deltagare

Data samlades in från 52 deltagare fördelade på 31 kvinnor och 21 män. 23 deltagare var under 35 år gamla medan 29 deltagare var 35 år fyllda eller äldre. Åldersspannet sträckte sig från 26 till 59 år. 2 av deltagarna tillhörde grupper där marginellt mindre än hälften av medlemmarna varit del av gruppen i 6 månader eller mer.

Instrument

Data samlades in genom en web-enkät med totalt 57 items, påståenden, och en tidsåtgång uppskattad till 15 minuter. Enkäten utformades utifrån två checklistor, en för organisatoriskt stöd och en för teamprestationer, som presenteras i boken ” Att skapa effektiva team” av

Susan Weelan (2010). Enligt överenskommelse med utgivaren presenteras inte enkäten i denna uppsats.

Checklistan för teamprestationer berör mål, roller, ömsesidigt beroende, ledarskap, kommunikation och feedback, diskussion, beslutsfattande och planering samt implementering och evaluering. Den gruppmedlem som fyller i checklistan gör subjektiva skattningar för sin grupp och beroende på hur ense denne är med de olika påståendena i checklistan erhålls en totalpoäng, vilken beskriver den utvecklingsnivå gruppen befinner sig på. En högre totalpoäng innebär en genomgående större enighet med påståendena och en högre utvecklingsnivå för gruppen än en lägre totalpoäng. Listan för teamprestationer har totalt 25 påståenden, och de skattas på skalan helt oenig, delvis oenig, delvis enig, helt enig. Skalan genererar 1-4 poäng per påstående, Helt oenig genererar 1 poäng medan helt enig genererar 4 poäng. En gruppmedlem som är helt oenig med samtliga 25 påståenden genererar med andra ord 25 poäng av en möjlig maxpoäng på 100. Totalpoäng på 85 poäng och uppåt indikerar att den skattade gruppens ligger på utvecklingsnivå 4. 70-84 poäng indikerar att den skattade gruppens ligger på utvecklingsnivå 3. Grupper på utvecklingsnivå 3 och 4 ses av Wheelan (2010) som team snarare än arbetsgrupper då de har en ökad uppgiftsfokusering och en intensiv produktivitet och effektivitet. Totalpoäng under 70 indikerar att den grupp skattningen gäller befinner sig på utvecklings nivå 1 eller 2. Nivån bestäms av huruvida medlemmarna är artiga och trevliga mot varandra (nivå 1) eller oense med varandra och/eller med ledaren (nivå 2). En tilläggsfråga rörande detta förhållande lades till checklistan för teamprestationer i enkäten för att kunna särskilja grupper på nivå 1 och 2. Termen implementering ändrades i enkäten till genomförande. Vid sidan av detta kopierades checklistan utan ändringar till enkäten.

Exempel på påståenden ur enkäten rörande grupputvecklingsnivå:

- * Medlemmarna är överens om gruppens mål.
- * Gruppen har en öppen kommunikationsstruktur som tillåter alla medlemmar att delta.
- * Konfliktperioder förekommer ofta men är kortvariga.

Checklistan för organisationens stöd kopierades helt utan ändringar eller tillägg till enkäten. Listan för organisationens stöd har 32 påståenden med samma skattnings- och poängsystem som listan för teamprestationer. Den är indelad i sju sektioner:

1) organisationskultur, 2) affärsidéns klarhet 3) uppgifter och teknologi, 4) autonomi och tillgång, 5) feedback och erkännande, 6) utbildning och utveckling och 7) utbildningskvalitet.

Lägsta möjliga poäng för denna del av enkäten är 32 medan maxpoängen är 128. Wheelan (2010) presenterar en tolkningsmall för poängsumman i ett A, B, C system för varje delkategori samt för det övergripande stödet, dvs alla item tillsammans. A är den högsta nivån och representerar mer än 114 poäng totalt, följd av B som representerar 103 till 114 poäng och C som innebär mellan 89 och 102 poäng. Högsta möjliga poäng fördelat på samtliga sektioner anser hon vara optimalt även då det kan finnas legitima skäl att en organisation brister i sitt stöd inom vissa områden.

Exempel på påståenden ur enkäten rörande organisationens stöd:

- *Den här organisationen värdesätter teamens rekommendationer.
- *Den här organisationen har klara förväntningar på kvaliteten hos det vår grupp producerar.
- *Målen och uppgifterna för vår grupp är meningsfulla.
- *Vår grupp har tillräcklig autonomi för att utföra sitt arbete.
- *Belöningar och erkännanden baseras på gruppens prestationer.

Procedur

Inledningsvis kontaktades 15 arbetsgivarorganisationer för att bjudas in till att delta i studien där data samlades in genom en web-enkät. Organisationerna fanns alla placerade bland de tio populäraste arbetsgivarna i en barometerundersökning bland nyexaminerade akademiker (SVD, 2012). Barometerundersökningen täckte in arbetsgivare inom såväl offentlig som privat sektor. Den presenterade resultat av skattningar gjorda av civilingenjörer, civilekonomer och jurister men detta utesluter inte att organisationerna som omfattas av undersökningen även har anställda inom andra områden. Dessa anställda inom andra områden skulle då kunna bli del i urvalet, tex kunde en arbetsgrupp på HR-avdelningen i en organisation delta trots att organisationen rankats högt bland civilingenjörer.

De kontaktade organisationerna valdes för att deras bevisade attraktivitet på arbetsmarknaden ger indikationer om att de är framgångsrika, moderna och välfungerande. De kunde därmed antas ha teambaserade anställningar. Flera av dessa team kunde sannolikt vara högpresterande och i annat fall kunde organisationerna tänkas ha ambitioner om att få sina team högpresterande och ha ett intresse av att delta i studien.

Samtliga organisationer kontaktades via telefon och mail som en inledande inbjudan till att delta i studien. Alla gavs samma information om studiens syfte och genomförande, samt ett brev i PDF-format att distribuera vidare till de teamarbetande anställda varje organisation såg

som lämpliga för ett deltagande. Brevet innehöll information om web-enkäten, instruktioner inför ifyllandet samt en länk till denna. PDF-formatet säkerställde att informationen i brevet inte kunde ändras och att samtliga inbjudna deltagare därmed gavs exakt samma instruktioner. I brevet gavs bakgrundsinformation till studien och dess syfte klargjordes, liksom att deltagande skedde frivilligt, helt anonymt och att resultaten endast skulle användas i forskningssyfte. Brevet uppmuntrade till deltagande på gruppnivå vilket innebar att medlemmarna ur en och samma grupp behövde ett fingerat namn för sin grupp, för att möjliggöra analyser på gruppnivå och samtidigt säkerställa utlovad anonymitet. Detta innebar även att 100% av deltagarna i en grupp med 3 medlemmar måste delta för en bibehållen anonymitet vilket klargjordes i brevet, liksom att minst 50% av medlemmarna i större grupper måste delta för att en analys på gruppnivå skulle kunna genomföras. I brevet betonades också att även individuellt deltagande var av stort värde, i de fall inte tillräckligt många av övriga gruppmedlemmar ville medverka. För att säkerställa att deltagande kunde ske anonymt på gruppnivå uppmanades kontaktpersonerna vid varje organisation att bjuda in fler än ett team till att delta i studien, men detta nämndes inte i PDF-brevet som kontaktpersonen på den kontaktade organisationen var tänkt att distribuera till utvalda anställda.

Anledningen till att verka för genomförande av analyser på gruppnivå var att på så sätt kunna erbjuda deltagande organisationer något i gengäld för den tid de upplät för sina anställda att svara på enkäten. Organisationen skulle då få inblick hur de anställda uppfattade stödet från organisationen samt en uppfattning om de olika arbetsgruppernas prestationsnivåer samt en möjlighet att jämföra sina resultat med resultaten för övriga medverkande organisationer, dock utan exakt vetskap om vilka dessa var.

Ett krav för att delta i studien var att arbetsgrupperna i sin helhet skulle ha arbetat ihop i minst sex månader för att ha hunnit etablera rutiner samt ha mellan 3 och 20 medlemmar. Dessa kriterium belystes i kontakten med organisationerna men inte i klartext i PDF-brevet eller i själva enkäten. Frågorna i enkäten berörde dock dessa förhållanden och eventuella svar från deltagare som inte var kvalificerade till att delta i studien kunde på så sätt sållas bort i efterhand.

Inbjudan till dessa arbetsgivare resulterade inte i några enkätsvar. Svarsfrekvensen var 0 %. De uppgivna skälen till detta var att man inför de anställda inte ville belysa det organisatoriska stödet pga dåliga tider och pågående varsel. Man ville inte heller ge en utomstående student insyn i det organisatoriska stödet och gruppernas funktionsnivåer. Vissa

organisationer ansågs sig inte ha tid till ett deltagande, särskilt just vid årsslutet då studien gjordes. Man var intresserad av att delta och inväntade klartecken från berörda delar av organisationen men dessa lät dröja.

Då tiden och medlen för studien var begränsade fick en ny strategi för urvalet göras och detta resulterade i ett bekvämlighetsurval. Samma information om studiens syfte och genomförande, samt brevet i PDF-format med instruktioner och länk till web-enkäten, spreds då till vänner och vänner-vänner via Facebook och de som arbetade i arbetsgrupper/team kunde då välja att delta samt att även bjuda in sina kollegor till att delta i studien.

Resultat

För att undersöka sambanden mellan det totala organisatoriska stödet och grupputvecklingsnivå gjordes en bivariat korrelationsanalys. Envägs Anova gjordes för att se fördelningen av det organisatoriska stödet över de olika grupputvecklingsnivåerna. Oberoende T-test användes för att undersöka eventuella skillnader mellan könen eller de två åldersgrupperna avseende grupputvecklingsnivåer och det totala organisatoriska stödet.

Korrelationsanalysen gjordes både mellan det totala organisatoriska stödet och grupputvecklingsnivå utifrån nivåerna 1, 2, 3 och 4 samt mellan det totala organisatoriska stödet och grupputvecklingsnivå utifrån den faktiska poängen, utan att den sorterats in under något av poängspannen för de olika nivåerna 1, 2, 3 eller 4. Båda analyserna visade på signifikanta samband mellan organisatoriskt stöd och grupputvecklingsnivå, med värden för signifikans på 0.01 eller lägre. Analyserna visade också ett starkt korrelationssamband med Pearsonvärde över 0.5 då grupputvecklingsnivå analyserades utifrån faktisk poäng mot totalt organisatoriskt stöd.

Samma analys gjordes utan de två deltagare som tillhörde grupper där hälften av medlemmarna tillhört gruppen mindre än 6 månader och som framgår av tabell 1 visade även dessa analyser signifikanta samband och en stark korrelation mellan grupputvecklingsnivå utifrån faktisk poäng och totalt organisatoriskt stöd. Analyserna presenteras i tabell 1.

För att uppnå en så hög statistisk styrka som möjligt i analyserna gjordes samtliga följande analyser på hela deltagarantalet, N=52.

Sambanden mellan grupputvecklingsnivå och organisatoriskt stöd undersöktes också utifrån de sju sektionerna som tillsammans utgör det totala organisatoriska stödet och de erhållna

värdena presenteras i tabell 1. Grupputvecklingsnivån korrelerades mot var och en av de sju sektorerna i form av grupputvecklingsnivå 1-4 och i form av den faktiska poängen för grupputvecklingsnivå. Signifikanta samband fanns mellan grupputvecklingsnivå indelad i nivå 1-4 och sektionerna för organisatoriskt stöd gällande 3) uppgifter och teknologi, 4) autonomi och tillgång, 5) feedback och erkännande samt 6) utbildning och utveckling. Sambanden mellan grupputvecklingsnivå i faktisk poäng och organisatoriskt stöd sektionsvis visade på signifikans för samma sektioner av det organisatoriska stödet, men även för sektionen 1) organisationskultur. Sektionerna 2) affärsidéns klarhet och 7) utbildningskvalitet visade genom korrelationsvärden under 0.3 på svaga samband mot både grupputvecklingsnivå indelad i nivå 1-4 och mellan grupputvecklingsnivå i faktisk poäng. Övriga sektioner visade på medelstaka samband med sina värden för Pearson samband mellan 0.3 och 0.5 utom sektionerna för 5) feedback och erkännande och 6) utbildning och utveckling som då de sattes i samband med grupputvecklingsnivå i faktisk poäng visade på starka samband genom värden på över 0.5.

Tabell 1

Samband mellan organisatoriskt stöd och grupputvecklingsnivå/teamprestation

Organisatoriskt stöd, totalt	Pearson samband	Signifikans (N=50)
grupputvecklingsnivå 1,2,3 eller 4	.47	.00
grupputvecklingsnivå, faktisk poäng	.57	.00

Organisatoriskt stöd, totalt	Pearson samband	Signifikans (N=52)
grupputvecklingsnivå 1,2,3 eller 4	.48	.00
grupputvecklingsnivå, faktisk poäng	.59	.00

Organisatoriskt stöd sektionsvis och grupputvecklingsnivå indelad i nivå 1-4

Organisatoriskt stöd	Pearson samband	Signifikans (N=52)
1) organisationskultur	.30	.03
2) affärsidéns klarhet	.20	.16
3) uppgifter och teknologi	.38	.01
4) autonomi och tillgång	.36	.01
5) feedback och erkännande	.45	.00
6) utbildning och utveckling	.47	.00
7) utbildningskvalitet	.18	.20

Samband mellan grupputvecklingsnivå i faktisk poäng och organisatoriskt stöd sektionsvis

Organisatoriskt stöd	Pearson samband	Signifikans (N=52)
1) organisationskultur	.37	.01
2) affärsidéns klarhet	.23	.10
3) uppgifter och teknologi	.39	.01
4) autonomi och tillgång	.42	.00
5) feedback och erkännande	.57	.00
6) utbildning och utveckling	.59	.00
7) utbildningskvalitet	.24	.09

Gränsen för signifikans går vid 0.01

Det organisatoriska stödets fördelning över de olika grupputvecklingsnivåerna visade bara signifikanta skillnader för sektion 5) feedback och erkännande samt sektion 6) utbildning och utveckling. Det innebär att de största skillnaderna i medelvärden mellan grupputvecklingsnivå 1,2,3 och 4 fanns i dessa sektioner. Sektionen för utbildning och utveckling visade så stora variationer som 5.5 poäng mellan de lägsta och de högsta grupputvecklingsnivåerna, av totalt 24 möjliga poäng för sektionen, vilket framkommer av tabell 2.

Tabell 2

Förhållandet mellan det organisatoriska stödet och grupputvecklingsnivå

<u>1) organisationskultur</u>	N	M	S.D.	Sign. .13
Grupputv.nivå 1	8	14.00	1.51	Maxpoäng=20 Item=5 M Total=77.5% av maxpoäng
Grupputv.nivå 2	7	14.00	3.65	
Grupputv.nivå 3	29	16.04	2.78	
Grupputv.nivå 4	8	16.38	3.34	
Total	52	15.50	2.93	
<u>2) affärsidéns klarhet</u>				Sign. .57
Grupputv.nivå 1	8	11.75	1.98	Maxpoäng=16 Item=4 M Total=79.0% av maxpoäng
Grupputv.nivå 2	7	12.29	2.29	
Grupputv.nivå 3	29	12.83	2.36	
Grupputv.nivå 4	8	13.25	2.71	
Total	52	12.65	2.33	
<u>3) uppgifter och teknologi</u>				Sign. .24
Grupputv.nivå 1	8	16.13	2.70	Maxpoäng=20 Item=5 M Total=85.9 % av maxpoäng
Grupputv.nivå 2	7	16.14	1.21	
Grupputv.nivå 3	29	17.21	2.10	
Grupputv.nivå 4	8	19.00	1.77	
Total	52	17.17	2.18	
<u>4) autonomi och tillgång</u>				Sign. .41
Grupputv.nivå 1	8	13.25	1.98	Maxpoäng=20 Item=5 M Total=78.4% av maxpoäng
Grupputv.nivå 2	7	14.86	4.05	
Grupputv.nivå 3	29	16.38	2.56	
Grupputv.nivå 4	8	16.25	2.94	
Total	52	15,67	2,94	
<u>5) feedback och erkännande</u>				Sign. .00
Grupputv.nivå 1	8	7.00	2.39	Maxpoäng=12 Item=3 M Total=70.0% av maxpoäng
Grupputv.nivå 2	7	5.71	2.43	
Grupputv.nivå 3	29	9.17	1.83	
Grupputv.nivå 4	8	9.38	1.60	
Total	52	8.40	2.34	
<u>6) utbildning och utveckling</u>				Sign. .00
Grupputv.nivå 1	8	12.88	4.36	Maxpoäng=24 Item=6 M Total=60.6% av maxpoäng
Grupputv.nivå 2	7	10.43	2.64	
Grupputv.nivå 3	29	14.93	3.01	
Grupputv.nivå 4	8	18.38	3.70	
Total	52	14.54	3.93	
<u>7) utbildningskvalitet</u>				Sign. .35
Grupputv.nivå 1	8	1.38	3.89	Maxpoäng=16 Item=4 M Total=13.3% av maxpoäng M svarande =90.0% av maxpoäng*
Grupputv.nivå 2	7	1.29	3.40	
Grupputv.nivå 3	29	1.76	4.29	
Grupputv.nivå 4	8	4.88	7.12	
Total	52	2.12	4.68	

Gränsen för signifikans går vid 0.05

*Not: Sektion 7) utbildningskvalitet är kopplad till sektion 6) utbildning och utveckling på så sätt att de deltagare som i sektion 6 angivit att de fått utbildning sedan bedömt kvaliteten på denna i sektion 7. De deltagare som i sektion 6 uppgett att de inte fått någon utbildning har inte överhuvudtaget svarat på några item i sektion 7. Denna sektionens item besvaras av de som fått grupputbildning och är: ”Jag lärde mig vad jag behöver veta för att arbeta framgångsrikt med denna grupp” och ”Jag upplevde att instruktören var kompetent” Dessa item har genererat medelvärden på 2.35 respektive 2.81 för 20 respektive 16 svarande. Sektion 7 berör även gruppkonsultation och besvaras av de som fått sådan: ”Konsultationen hjälpte medlemmarna att arbeta mer effektivt tillsammans” och ”Jag upplevde att konsulten var kompetent”. Medelvärdena för dessa två item var 2.64 respektive 3.00 för vardera 11 svarande. Det totala medelvärdet för de svarande är med andra ord 10.8.

Det självskattade organisatoriska stödet låg på nivå A för 3 deltagare, på nivå B för 2 stycken samt på nivå C för 17 stycken deltagare. Övriga 30 av totalt 52 deltagare rapporterade ett stöd under C nivå.

Inga signifikanta skillnader fanns mellan könen avseende grupputvecklingsnivåer eller det totala organisatoriska stödet. Det fanns dock signifikanta skillnader för organisatoriskt stöd, sektion 6 utifrån ålder, där den yngre åldersgruppens medelvärden låg under den äldres. De items som gav upphov till den signifikanta skillnaden var påståendet ”Vår grupp har fått en ledare som är kunnig inom området gruppmanagement och gruppdeltagande” samt påståendet ”Vår grupp har fått lämplig teamutbildning”.

Tabell 3
Åldersbundna skillnader i organisatoriskt stöd, sektion 6

	-35 (N=23)		35+ (N=29)		
	M	SD	M	SD	Sign
Ledare kunnig på området...	2.43	1.16	3.10	0.860	.02
Lämplig teamutbildning	1.61	0.722	2.17	0.848	.01

Diskussion

Studien syftade till att undersöka hur det organisatoriska stödet ser ut i arbetsgrupper på olika utvecklingsnivåer samt att se vilka eventuella samband som finns mellan grupputvecklingsnivå och erhållet organisatoriskt stöd. Det erhållna resultatet visar på ett uttalat positivt samband och hypotes 1 bekräftades därmed.

Resultatet, med sin förhållandevis starka korrelation mellan organisatoriskt stöd och grupputveckling, styrker resonemanget av Hyatt & Ruddy (1997) där de belyser vikten av ge gruppen stöd för att den ska kunna fungera framför att avsätta medel för att underlätta samarbetet inom gruppen. Resultatet styrker inte direkt Wheelans (2010) påpekande att teamrekrytering utifrån personlighet eller stil saknar bevisad effekt men ger anledning att ifrågasätta huruvida rekrytering utifrån personlighetstyp och liknande vid sammansättningen

av arbetsgrupper är väl investerade pengar med tanke på de kostnader som psykometrisk testning innebär. Man kan även, precis som Wheelan (2010) och Salas et al (1999) flaggar för, ha anledning att överväga dyra samarbetsfrämjande teambuildingaktiviteter och kick-off arrangemang som i många organisationer sker nästan slentrianmässigt. Speciellt i de fall då ses som ett universalmedel för lyckat teamarbete och får utgöra en stor del av de stödjande insatser som organisationerna medvetet gör för sina arbetsgrupper.

Resultatet visar att det organisatoriska stödet är svagast i sektion 6) utbildning och utveckling. Här bedöms gruppmedlemmarnas och ledarens kompetenser att arbeta i grupp och den eventuella utbildning som getts för att stärka gruppkompetensen. Det är svårt för en oinsatt gruppmedlem att bedöma detta, i synnerhet i vilken grad ledaren fått lämplig ledarskapsutbildning. Standardavvikelsen är högre i sektion 6 än i övriga sektioner vilket kan bero på detta. Oavsett svårigheterna med bedömningarna så visar resultatet att många gruppmedlemmar anser att deras arbetsgrupper skulle behöva mer och bättre träning i att fungera som en grupp, vilket underlättas genom den förståelse för gruppens naturliga faser som grupputvecklingsteorierna erbjuder. Det finns alltså ett behov av grupputvecklingsteorier vid sidan av teorier kring teameffektivitet, fast de på många sätt är överlappande. Konsulter har genom IMGD modellen ett verktyg som kan förklara vägen till teamprestationer på ett enkelt och greppbart sätt så att gemene man förstår. Då konsulter sällan tillåts mycket tid då de kallas in är detta av stor betydelse för alla berörda.

Även sektion 5) feedback och erkännande visar på ett mindre stöd än i övriga sektioner. Denna sektion innefattar feedback, erkännande och belöningar -samtliga på gruppnivå. Det innebär en utmaning för organisationerna att öka sitt stöd på dessa komplexare områden. Brown (1996) menar att teambaserade belöningssystem i största möjliga mån ska utarbetas tillsammans med de anställda som de berör och att ett sådant belöningssystem måste vara flexibelt. Han menar att det är mindre lyckat att sätta upp smala prestationskriterier och sedan endast belöna gruppen utifrån dessa, eller att låta gruppbelöningar ske på bekostnad av individuella belöningar istället för att låta dessa samverka. Det senare helt i enighet med Wheelan (2010) som vidare menar att belöningar på teamnivå snarare bör vara i form av ekonomiska medel än erkännanden, då det senare kan skapa rivalitet mellan och hämma samarbete mellan dem. Organisationerna har med andra ord inget annat val än att öppna upp plånboken och, förslagsvis, skapa bonussystem för team som uppfyller sina mål.

Gruppfeedback är ett område som London och Sessa (2006) ser som vanligt förekommande i litteraturen men omskrivet utan något vidare djup. Författarna menar att grupper alltid kan ändras men att det krävs feedback för att de ska lära. Feedback anser de är nödvändigt för gruppens utveckling och att det dessutom är nödvändigt att anpassa feedbacken efter den nivå gruppen befinner sig på. De anser också att feedback aldrig helt kan isoleras till bara en gruppnivå utan att feedback i större eller mindre utsträckning alltid involverar individ-, grupp- och organisatorisk nivå. Utifrån London och Sessa är det intressant att resultatet för den gjorda studien visar att grupper på nivå 2, som innebär en konfliktfylld fas, har ett medelvärde för organisatoriskt stöd i sektion 5 som ligger kraftigt under medelvärdet för nivå 1, den trevande och artiga fasen. Detta kan komma av att konfliktfyllda grupper inte ges lika mycket feedback eller att kommunikationen inte anpassas på ett lämpligt sätt så att feedbacken når fram. I vilket fall underlättar det mycket för grupper på nivå 2 att arbeta sig igenom fasen genom erhållen feedback. Det räcker att relatera sektion 5) erkännande och feedback till ett fåtal forskare som Brown (1996) och London och Sessa (2006) för att inse att det är en sektion av komplex natur och att det inte är helt oproblematiskt för organisationer att lyckas med ett bra stöd på det här området.

Värt att uppmärksamma i resultatet är också att sektion 2, som berör organisationens affärsidé och förväntningar på de anställda och som framstår som betydligt mindre komplex än tex sektion 5, var den enda sektion som inte visade något signifikant samband till grupp-utvecklingsnivå. Sektion 7 visade inte heller något signifikant samband men som tabell 4 visar beskriver inte det totala medelvärdet för organisatoriskt stöd i sektion 7 det faktiska medelvärdet för de deltagare som verkligen bidragit med data i sektionen i fråga.

Den sektion med högst medelvärde i förhållande till maxpoäng är sektion 3) uppgifter och teknologi, vilken berör bland annat huruvida arbetsgruppens uppgifter kräver ett kontinuerligt lärande, samarbete och är meningsfulla. Salas et al (2005) argumenterar för att teamets arbetsuppgift har en stor inverkan på de processer som krävs för teamprestationer och hänvisar till forskningsresultat som styrker detta, vilket alltså går helt hand i hand med Wheelan (2010) och med det erhållna resultatet som visar ett medelvärde på 19 poäng av 20 möjliga för nivå 4 grupper i sektion 3.

Resultatet säger dock ingenting om hur stark den utvecklingsfrämjande faktorn organisatoriskt stöd står sig mot faktorer som är negativa för utvecklingsnivån, studien lämnar utrymme för störande variabler. Hänsyn tas till att en grupp behöver tid för att kunna utveckla

ett effektivt arbetssätt men faktorer som till exempel nya arbetsuppgifter eller omorganisationer som kan påverka grupputvecklingen negativt kontrolleras inte.

De högre nivåerna av organisatoriskt stöd, A och B, är kraftigt underrepresenterade i resultatet, med 3 respektive 2 deltagare. Trots detta befinner sig en stor del av deltagarna på grupputvecklingsnivå 3, 29 stycken, samt 8 stycken på nivå 4. De få grupper som finns på nivå 4 har visserligen ett högre medelvärde för organisatoriskt stöd än övriga men det saknas signifikanta skillnader i de olika utvecklingsnivåernas medeltal för organisatoriskt stöd för att styrka hypotes två. Det organisatoriska stödet för de högst utvecklade grupperna är inte heller på en nivå som enligt IMGD kan ses som hög. Resultatet visar också att många grupper klarar att utvecklas till team med mindre stöd än Wheelan (2010) ger en känsla av som nödvändigt. Det är viktigt att betona att Wheelan inte använder sig av gränsvärdena för det organisatoriska stödet för att länka dem med olika grupputvecklingsnivåer utan för att underlätta för organisationer att förhålla sig till hur det egna stödet ser ut och hur det kan utvecklas. Resultatet indikerar att gränserna för nivåerna A, B och C är högt satta, det är inte nödvändigtvis så illa att befinna sig på lägsta nivå av organisatoriskt stöd som det ter sig, sett ur ett teameffektivitetsperspektiv, men det finns samtidigt mycket att vinna på ett ytterligare ökat stöd. Kanske är tanken med de höga gränsvärdena just att motivera organisationer att fortsätta att sträva efter mera stöd, även då det i nuläget är relativt bra. Det vore mycket intressant att följa nivå 3 grupperna i den gjorda studien under en kontrollerad ökning av det organisatoriska stödet och se hur och i vilken grad de utvecklas vidare till riktigt effektiva team på nivå 4. Över huvudtaget vore det intressant och värdefullt att följa upp det erhållna resultatet i framtida studier med ett större deltagarantal och en repeated measures design där störande variabler kan kontrolleras.

Checklistorna som varit underlag för enkäten har inte validerats i några tidigare undersökningar. De är tänkta att användas av läsarna till boken de presenteras i. I sitt sammanhang kan alla påståenden förstås och besvaras av vilken gruppmedlem som helst, oavsett tidigare erfarenheter av arbetspsykologi. Men friställda boken, och det sammanhanget, ger de utrymme för olika tolkningar. Wheelan (2010) diskuterar teamutbildning ingående och har i checklistan för organisationens stöd, sektion 6, med ett item rörande huruvida gruppen fått lämplig teamutbildning. Utan att ha läst boken är det svårt för en anställd att avgöra om den erhållna teamutbildningen var lämplig eller inte. Någon som läst boken behöver visserligen inte dela Wheelans (2010) syn på vad som är lämplig teamutbildning men

definitionen av begreppet blir åtminstone tydlig om så är fallet. Just detta item var ett av två som gav upphov till signifikanta skillnader mellan äldre och yngre deltagare. Salas et al (1999) och Klein et al (2009) visar att synen på teambuilding förändrats inom forskningen över det decennium som passerat mellan deras studier men det är svårt att avgöra om det är något som speglas i samhället i övrigt. Och teambuilding är bara en utbildningsform för team bland många andra, som till exempel seminarier, konsultationer och kurser.

I och med att det krävs en certifiering för att använda det väl validerade instrumentet GDQ var checklistorna ändå ett sätt att för en icke certifierad person att närma sig det undersökta området utifrån IMGD teorin. Förutom några exemplifierande item är det tyvärr inte möjligt att ens få se den svenska versionen av GDQ instrumentet utan en certifiering enligt Wheelan (personlig kontakt, 17 januari 2013). Några av dessa är: ”Vi har inte diskuterat våra mål särskilt mycket”, ”Gruppen genomför sina beslut” och ”Gruppen får, ger och använder feedback om sin effektivitet och produktivitet”. Dessa kan jämföras med följande item ur checklistorna som varit till underlag för datainsamlingen i den gjorda studien: ”Medlemmarna har en klar bild av gruppens mål”/”Medlemmarna är överens om gruppens mål”, ” Gruppen implementerar sina lösningar och beslut”(vilket i enkäten ändrades till ”Gruppen genomför sina lösningar och beslut”) och ”Gruppen får regelbunden feedback på sin produktivitet”/”Medlemmarna ger varandra konstruktiv feedback”/”Gruppen utnyttjar feedback om sin effektivitet till att förbättra sitt sätt att fungera”. Utifrån detta finns det stora likheter de två instrumenten emellan.

Resultatet kan tyvärr inte tillskrivas en hög reliabilitet eftersom deltagarantalet var relativt lågt och hämtat ur ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurvalet innebär att urvalet inte är randomiserat och generaliserbarheten därmed är mindre än annars (Heiman,1999).

Det finns ändå fördelar med det gjorda urvalet. De berörda organisationerna har inte kunnat välja vilka anställda som ska delta och inte kunnat välja bort tex högpresterande team för att deras tid anses för dyrbar eller missnöjda team för att man inte vill rikta uppmärksamhet mot brister eller oenigheter inom organisationen. Genom att urvalet har utgått ifrån vänner och enligt snöbollseffekten lett till okända deltagare som ställt upp som en vänskaplig gest har deltagande skett utanför arbetstiden vilket kan ha bidragit till fler svar från tidspressade gruppmedlemmar. Bias på grund av social önskarhet är ett problem i den här typen av undersökning. Man kan fråga sig om gruppmedlemmar är bekväma med att ge organisationsledning eller kollegor insikt i deras prestationsnivåer eller åsikter, oavsett

utlovad anonymitet. Det är enligt Roxas & Lindsay (2011) lättare med uppriktighet när organisationen inte ges insikt i resultatet, vilket alltså leder till minskad bias utifrån social önskarhet.

Nackdelar med det gjorda urvalet är att inga avgränsningar utifrån arbetsområde eller typ av organisation gjorts. Wheelans teori (2010) är förvisso allmängiltig och checklistorna utformade för att passa arbetsgrupper inom skilda områden och med skilda utmaningar och påfrestningar. Beroende på personlig bakgrund, utbildning, tidigare gruppvana och dylikt kan olika deltagare dock tolka påståendena i enkäten olika. Den risken skulle minskas genom ett urval inom samma arbetsområde där anställningen i sig själv, med tillhörande anställningskrav som utbildning och tidigare arbetserfarenhet mm, medför en mer likriktad urvalsgrupp än då helt olika yrkeskategorier omfattas i urvalet. Men tidigare erfarenheter av att vara medlem i en annan arbetsgrupp eller av att arbeta under andra förhållanden, kanske hos en annan arbetsgivare, är ändå svåra att kontrollera. Genom tidigare erfarenheter finns en större möjlighet till jämförelser vilken sannolikt påverkar upplevelsen av vad som är tillräckligt eller bra, vad som är att samarbeta eller ge konstruktiv feedback osv. Resultatet visar att den äldre åldersgruppen, deltagare 35 år och äldre, i större grad än de yngre tyckte att de fått ledare kompetenta på området gruppmanagement och gruppdeltagande och att gruppen fått lämplig teamutbildning. Detta skulle då kunna innebära att gruppen verkligen fått en bra ledare och/eller bra teamutbildning och att yngre deltagares missnöje kommer ur bristande erfarenheter att jämföra med.

Ytterligare en nackdel med bekvämlighetsurvalet i den gjorda studien är att de flesta deltagare ensamma representerar sin arbetsgrupp och få analyser på gruppnivå kunde genomföras. I och med att insamlad data bygger på självskattningar finns alltid möjligheten att olika gruppmedlemmar bedömer sin grupp väldigt olika. Om då endast en gruppmedlem deltar i undersökningen finns risken att dennes svar stämmer illa med resten av gruppens syn på den gemensamma situationen och detta extremvärde balanseras då inte av övriga gruppmedlemmars svar i ett gruppmedelvärde utan får ensamt representera arbetsgruppen i fråga.

Det oavgränsade urvalet medför trots allt inte problem knutna till olika arbetskategoriernas skilda behov, tex när det gäller att ägna tillräckligt med tid till att definiera och diskutera problem. Skattningarna gäller den egna gruppen och görs av medlemmar ur den egna gruppen

så gränsvärdena för olika grupper och olika arbetskategorier spelar inte någon roll. Värdet för vad som är tillräckligt kan variera eftersom undersökningen inte gäller en jämförelse mellan olika grupper utan samband för två faktorer som antas påverka alla dessa grupper.

Bekvämlighetsurvalet kom av en misslyckad strategi för att bjuda in okända organisationer att delta. Istället för att etablera en personlig kontakt med ett fåtal organisationer skulle ett stort antal ha kontaktats via e-mail utan att avsätta mycket tid åt diverse telefonkontakter.

Problemet med att få organisationer villiga att ställa upp kom även av att studien genomfördes i årsslutet då många organisationer är extremt arbetsbelastade. Att studien belyser det organisatoriska stödet var en anledning till att inte delta som uppgavs av fler organisationer, bland annat för att de inte ville belysa dessa frågor för de anställda. Ett sådant argument ger skäl att tro att det organisatoriska stödet kunde förbättras även i mycket välrenommerade organisationer. Studiens resultat pekar på att det skulle löna sig och att mer forskning på det här området kan ge en klarare bild av hur det kan göras på ett så effektivt sätt som möjligt. Förutom de vinster bättre teamprestationer ger organisationen genom en ökad produktivitet och konkurrenskraft, ett ökat organisatoriskt lärande och en ökad effektivitet så kan bättre teamprestationer genom ett ökat organisatoriskt stöd även medföra positiva sidoeffekter som arbetstillfredsställelse och ett fortsättningsengagemang hos gruppmedlemmarna som Rhoades och Eisenberger (2002) belyser. Att utvärdera stödåtgärder utifrån ett grupputvecklingsperspektiv som IMGD innebär dessutom en möjlighet att på ett lättbegripligt sätt kommunicera ut de pågående processerna till alla organisationens berörda, vilket i sin tur är ett naturligt tillvägagångssätt för organisationer med en horisontell struktur, den ideala organisationstypen för många företag i dagens arbetsliv.

Referenser

- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development. *Journal of Experiential Education*, 13(1), 111 – 120.
- Brown, D. (1996). Team rewards: Lessons from the coal-face. *Team Performance Management; an International Journal*, 2(2), 6 – 12.
- Bushe, G. R. & Coetzer, G. H. (2007). Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 184-212.
- Buzaglo, G. & Wheelan, A. S. (1999). Facilitating Work Team Effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research*, 30(1), 108-129.
- Cassidy, K. (2007). Tuckman revisited: Proposing a new model of group development for practitioners. *Journal of Experiential Education* 29(3), 413-417.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 225-244.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust and learning. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red), *Trust and distrust in organizations. Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- Fall, K. A. & Wejnert, T. J. (2005). Co-leader stages of development: An application of Tuckman and Jensen (1977). *Journal for Specialists in Group Work*, 30(4), 309 – 327.
- Heiman, G. W. (1999). *Research methods in psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Shawn Burke, C., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009) Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
- London, M. & Sessa, V. I. (2006). Group feedback for continuous learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303-329.

- Porter, C. O. L. H. (2005). Goal orientation: Effects on backing up behavior, performance, efficacy and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 811–818.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Roxas, B. & Lindsay, V. (2012). Social desirability bias in survey research on sustainable development in small firms: An exploratory analysis of survey mode effect. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 223–235.
- Ruddy, T. M. & Hyatt D. E. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology* 50(3), 553-585.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance. *Small Group Research*, 30, 309-330.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Shelton P. M., Waite A. M. & Makela C. J. (2010). Perceived organizational support in highly effective teams: A relational analysis of group potency and perceived organizational support. *Advances in Developing Human Resources*. 12(1), 93–114.
- Svenska Dagbladet (2012). *Företagsbarometern 2012*. http://www.svd.se/naringsliv/har-ar-studenternas-hetaste-arbetsgivare_6921773.svd
- Wageman, R., H. J.R. & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 373-398.
- Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(1), 247-262.
- Wheelan, S. A. (2010). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

Till dig som arbetar i arbetsgrupp/team

Jag studerar arbetes-och organisationspsykologi vid Blekinge Tekniska Högskola. Just nu håller jag på med min kandidatuppsats där jag undersöker organisatoriskt stöd och dess samband med arbetsgruppers utveckling.

Jag skulle vilja ha Din hjälp att ta reda på hur arbetet ser ut i just Din arbetsgrupp. Det är frivilligt att delta i studien och Du kan när som helst avbryta. Resultaten kommer endast användas i forskningssyfte och inte föras vidare till obehöriga. För att kunna utvärdera ett team krävs att minst 50% av teamets medlemmar svarar men svar från enstaka gruppmedlemmar är fortfarande av mycket stort värde för min undersökning.

Här följer en länk till en enkät som jag skulle uppskatta om Du vill fylla i, det tar ca 20 minuter.
<http://edu.surveymzmo.com/s3/1095107/Grupputveckling-och-organisatoriskt-st-d>

I enkäten kommer du att bli ombedd att kalla din arbetsgrupp vid ett påhittat namn, därför är det bra om Du och de teamkollegor som vill delta i studien i förväg kommer överens om ett namn, som ni kan hålla hemligt för er själva. Detta är endast för att kunna skilja grupperna åt och för att Ni ska kunna få resultat för just Er grupp. När jag samlat in och sammanställt alla enkäter kommer jag kunna erbjuda de resultat just Ert team fått och möjlighet att kunna jämföra dessa med andra team i studien. Dessa resultat kan Ni antingen få från den på Ditt företag som skickade enkäten till Dig eller om Du hör av Dig till mig på e-mailadressen nedan efter den 1:a Februari 2013. Om Ditt team har färre än 3 medlemmar och inte alla vill delta är Dina svar ändå mycket värdefulla, de kommer då inte resultera i feedback om ditt team utan ingå i studiens helhet, allt för att kunna garantera Din anonymitet.

Om Du har några frågor som gäller enkäten eller studien får Du gärna kontakta mig via e- post
chla11@student.bth.se

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar
Charlotte Natenius