



Utvärdering av
Group Development Questionnaire –
interventioner på svenska arbetsgrupper

Gabrielle Ödhammar

Handledare: Ingemar Torbiörn

EXAMENSARBETE, 20 POÄNG, HT 2007
PSYKOLOGPROGRAMMET
STOCKHOLMS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
INLEDNING	3
TEORETISK BAKGRUND	4
DEFINITION AV ARBETSGRUPPER OCH ARBETSTEAM	4
PIONJÄRER INOM GRUPPFORSKNING	4
<i>LEWIN OCH HUMAN RELATIONSRÖRELSEN</i>	4
<i>BIONS GRUPPTEORI</i>	5
MODERN GRUPPFORSKNING	5
GRUPPUTVECKLING	5
<i>WHEELANS INTEGRERADE MODELL FÖR GRUPPUTVECKLING</i>	6
FAKTORER SOM SKAPAR HÖG PRESTATION I ARBETSGRUPPER	9
<i>EFFEKTIVITET, PRODUKTIVITET OCH UTVECKLINGSFAS</i>	10
GRUPPINTERVENTIONER	11
<i>UTVÄRDERINGAR AV TEAMKONSULTATION</i>	11
<i>TEAMKONSULTATION ENLIGT WHEELAN</i>	11
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	12
METOD	13
PRESENTATION AV SANDAHL PARTNERS	13
BAKGRUND TILL UPPDRAG	13
UNDERSÖKNINGSDELTA GARE	13
MATERIEL	15
PROCEDUR	16
DATABEARBETNING	17
ETIK	18
RESULTAT	18
DESKRIPTIV STATISTIK	18
DATA-ANALYS	18
<i>SKALA I</i>	19
<i>SKALA II</i>	19
<i>SKALA III</i>	19
<i>SKALA IV</i>	19
<i>PRODUKTIVITET</i>	20
<i>ÖVRIGA ANALYSER</i>	20
DISKUSSION	21
DISKUSSION AV STUDIENS DESIGN	21
DISKUSSION AV RESULTATEN	22
REFERENSER	26

UTVÄRDERING AV GROUP DEVELOPMENT QUESTIONNAIRE - INTERVENTIONER PÅ SVENSKA ARBETSGRUPPER¹

Gabrielle Ödhammar

Arbeteam har blivit en allt mer vanlig tillämpad organisationsform på dagens arbetsplatser. Att utforma bra metoder för att stödja arbetsgruppers utveckling är därför av stor vikt. Group Development Questionnaire (GDQ) är en metod framställd för att arbeta med grupper ur ett utvecklingsperspektiv. Denna studie utvärderar resultaten av GDQ-interventioner som genomförts på tolv svenska arbetsgrupper, i syfte att undersöka om positiva förändringar skett i grupperna. Resultaten visade inte på några större signifikanta förändringar i gruppernas fasutveckling. De sammanlagda gruppernas mått på produktivitet var signifikant högre efter intervention. Man fann ett signifikant positivt samband mellan gruppens ålder och effektivitet samt ett signifikant samband i att grupper som befann sig i de högre utvecklingsfaserna själva ansåg sig vara mer produktiva. GDQ-metodens användbarhet på en svensk population samt den svenska översättningen av GDQ-enkäten diskuteras. Slutsatsen som dras är att fler studier, med mer rigorös vetenskaplig design, behövs för att pröva metodens användbarhet på en svensk population.

Nyckelord: GDQ, grupputveckling, arbetsgrupp, arbeteam

Inledning

I globaliseringens fotspår rör vi oss alltmer mot ett kunskaps- och tjänstesamhälle vilket medför dramatiska strukturella förändringar i hur vi arbetar (Svedberg, 2003). De pådrivande faktorerna för denna förändring är det ökade behovet av information och kunskapsutbyte. Arbetsplatserna tvingas till modernisering genom att luckra upp rigida strukturer med detaljerad regelstyrning och istället fokusera på en friare form av arbets- och informationsutbyte. En organisation med strikt hierarkiska beslutsvägar blir trög och långsam i en tidsålder där en organisations förmåga att snabbt anpassa sig till både yttrevärldens och kundernas krav blir allt viktigare. Det har visat sig att organisationer som bygger på snabba och flexibla arbeteam lyckas bättre konkurrensmässigt. Genom att arbeteamet fokuserar på *vad* som ska uträttas istället för *hur* det ska göras kan man utnyttja de individuella medarbetarnas styrkor i gruppen på ett effektivare sätt. Det är, enkelt uttryckt, resultatet som räknas och vägen dit får teamet själv utstaka. Denna maktförskjutning och demokratisering ligger till grund för att fler och fler har arbeteam som bas i sitt arbete (Svedberg, 2003). En annan orsak är vidare att komplexiteten i dagens arbetsuppgifter ofta kräver mer kunskap än vad man kan förvänta sig att den enskilda individen ska kunna införskaffa (Reich, 1987). Tillämpningen av antalet arbeteam har därför ökat explosionsartat i västvärldens företag och

¹ Stort tack till min handledare Ingemar Torbiörn, Psykologiska institutionen, Stockholms Universitet, Anders Ödhammar för teknisk support, konsulter på Sandahl Partners, framförallt Maria Åkerlund, Professor Susan A. Wheelan, samt till all personal som deltog i denna studie.

organisationer de senaste tjugo åren – en starkt uppåtgående trend som fortsätter att stiga för varje år (Nielsen, Sundstrom & Halfhill, 2005).

Teoretisk bakgrund

Definition av arbetsgrupper och arbetsteam

Arbetsgrupp definieras av Sundstrom, DeMeuse & Futrell (1990) som “en ömsesidigt beroende samling av individer som delar ansvaret för organisationens resultat sinsemellan” (sid. 120, författarens egen översättning från engelska). Arbetsteam bär enligt Forsyth (2006) samma karaktärsdrag som arbetsgrupper (t ex struktur, interaktion mellan medlemmarna, rollfördelning, målsättningar och uppbyggandet av samhörighet såväl som social identitet) men utmärks emellertid av en annan gruppdynamik då det läggs större tonvikt på *samarbete* och den *gemensamma målsättningen*. Strukturerna i arbetsteam är ofta tydligare och mer formaliserade. En annan skillnad är att arbetsteam ofta består av en uppsättning medlemmar med specifika kunskaper eller förmågor som arbetar under någon typ av press såsom tidspress eller produktionskrav för att matcha konkurrenter.

Pionjärer inom gruppforskning

Då vi i alla tider har samverkat och organiserat oss kan man göra gällande att gruppens förekomst är en grundsten i vår samhällsordning. Intresset för grupper samt teoretiserandet i ämnet går att spåra ända tillbaka till Platons och Aristoteles tid. Vetenskaplig och empirisk forskning på grupper är emellertid ett relativt nytt fenomen. En klar och precis startpunkt är svår att urskilja trots att man kan notera att de första registrerade studierna genomfördes mot slutet av 1800-talet. Fram till 1950-talet utfördes majoriteten av gruppstudier i artificiella laboratoriemiljöer men detta ändrades drastiskt då Bales började studera grupper i sin naturliga miljö. Publiceringen av Bales’ ”Interaction Process Analysis” symboliserar kulmen av observationsstudier och utgör basen för många observationsmetoder 60 år och framåt. Andra teoretiker som varit med och lagt hörnstenarna till dagens moderna gruppforskning är Harvardprofessorn Elton Mayo samt socialpsykologen Kurt Lewin, frontfigurerna till den kommande Human Relationsrörelsen - en riktning som framhåller betydelsen av psykologiska och sociala faktorer för gruppens produktivitet och trivsel (Forsyth, 2006).

Lewin och Human Relationsrörelsen

Kurt Lewin är kanske den mest inflytelserika gruppforskaren genom sitt bidrag inom fältteori. Lewin menade att en grupp alltid existerar i ett socialt, såväl som ett psykologiskt kraftfält. Dessa båda krafter interagerar dynamiskt i att forma de enskilda medlemmarnas beteende såväl som gruppens beteenden - ett antagande han förkortade med sin berömda formel: $B = f(P,E)$. Enligt formeln är mänskligt beteende i en grupp en ekvation av både medlemmarnas personliga attribut och miljöfaktorer vilka samverkar tillsammans. Hur medlemmarna interagerar med varandra och sin omgivning skapar således gruppdynamiken. Då sociala komponenter ständigt påverkar gruppdynamiken kan man sluta sig till att en grupp alltid är mer än summan av sina delar. För att förutspå framgångsrika grupper måste man därför ta gruppens sammansättning under beaktande, såväl som den miljö medlemmarna befinner sig i (Lewin 1951, enl Forsyth 2006).

Bions grupp teori

Även Bion (1974) menade att en grupp kan studeras utifrån två skilda perspektiv – ”arbetsgruppen” och ”grundantagandegruppen”. Arbetsgruppen är den del av gruppen som arbetar framåt med den uppgift den har medan grundantagandegruppen representerar den underliggande dynamiken i gruppen. Båda tillstånden finns inom samma grupp av människor och gruppen växlar ständigt mellan dem. Arbetsgruppen driver viljan att gå framåt, medan grundantagandegruppen uttrycker intresset att gå bakåt. I arbetsgruppen finns arbetsuppgiften i fokus hela tiden. Gruppen har ett gemensamt intresse i att få arbetet utfört och därmed finns det en tydlig samarbetsanda i gruppen. Arbetsuppgifterna fördelas i gruppen efter kompetens och arbetet riktas mot handling där nya idéer och kreativitet välkomnas (Granström, 2006).

Då arbetsgruppen förvandlas till en grundantagandegrupp betar sig emellertid gruppmedlemmarna som om syftet med gruppen var något helt annat än vad som var sagt när gruppen bildades. Bion (1974) presenterar tre olika typer av grundantagandegrupper; beroendeantagandet, kamp/flyktantagandet och parbildningsantagandet. Senare forskare har dock skiljt på kamp- och flyktantagandena och använder sig således av fyra grundantaganden. Beroendegruppens grundantagande är att de har samlats för att få stöd av en ledare som de är beroende av. En sådan grupp förlitar sig blint på att ledaren ska lösa alla problem och att de inte behöver ta något ansvar själva. Det som kännetecknar en kamp/flyktgrupp är grundantagandet att gruppen har en fiende som man antingen försöker bekämpa eller fly från (i många fall en inbillad sådan). I stället för att undersöka fienden går gruppen till attack eller tar till flykt. Det sista grundantagandet är parbildningsgruppen. Ett av denna grupps kännetecken är att det inte finns någon ledare. Ledaren är i stället någon som ska komma någon gång i framtiden och lösa alla bekymmer. Gruppen lever på detta hopp om en bättre framtid. Det är oftast ett par personer i gruppen som är mest aktiva och arbetar med gruppens problem, medan de andra i gruppen tar en relativt oengagerad hållning. Gruppmedlemmarna kan vara kreativa, men då handlar det inte om den faktiska arbetsuppgiften. Det är en positiv stämning i gruppen, men under ytan finns konflikter som inte tillåts träda fram (Granström, 2006).

Modern gruppforskning

Enligt Berdahl och Bouas (2005) representeras dagens gruppforskning av tio teoretiska perspektiv som alla har sin egen syn på hur en grupp fungerar och hur den bör studeras. Dessa är (1) psykoanalytiska perspektivet, (2) sociala identitetsperspektivet, (3) kommunikationsperspektivet, (4) funktionella perspektivet, (5) utvecklingsperspektivet, (6) systemperspektivet, (7) icke-linjära dynamiska perspektivet, (8) socialevolutionistiska perspektivet, (9) makt-konfliktperspektivet samt (10) feministiska perspektivet. Varje perspektiv bidrar till förståelsen av grupper från en särskild vinkel och är därmed inte oförenliga med varandra. Genom att samarbeta mellan olika inriktningar når man en mer integrerad och fullständig förståelse av hur grupper fungerar, som återspeglar deras komplexitet (Berdahl & Bouas, 2005). Utvecklingsperspektivet har fått stort vetenskapligt stöd i olika typer av studier (Wheelan, 2005a) och nedan följer en kortfattad presentation av detta perspektiv.

Grupputveckling

Under 1950-talet började man i olika studier att observera beteendemönster i grupper som liknar utveckling. Det verkade som att gruppmedlemmar – på grund av antingen genetik eller historisk och personlig inläring – interagerade med varandra på sådant vis att förändringar i grupper över tid följde ett gemensamt mönster. Slutsatsen som drogs var att beteendemönster i grupper har fler faktorer gemensamma än de faktorer som skiljer dem åt. Denna hypotes har bekräftats av tre större översiktsstudier där man funnit stöd för att naturlig utveckling sker i grupper (Wheelan, 2005a).

I forskningslitteraturen finner man flera teorier om hur grupper utvecklas. Det som emellertid förenar dessa teorier är hypotesen att alla grupper går igenom olika faser (även kallat stadier eller nivåer) i en särskild ordning. Antalet faser, deras karaktär och den inbördes ordningen kan skilja sig åt mellan olika modeller. Faserna kännetecknas vanligtvis dock alltid av en underliggande fråga som gruppen måste lösa för att komma vidare till nästa fas och det går normalt inte att hoppa över någon fas (Wheelan, 2005a). Välkända utvecklingsmodeller är bland annat Lacousieres modell, Moreland & Levines modell, Tuckmans modell samt Schutz modell (Forsyth, 2006). Olikheter i modellerna beror dels på olika teoretikers referensramar, dels på olika forskningsmetoder och val av typ av grupp att studera. Många av de studier som gjorts på grupper utveckling bygger till exempel på så kallade främlingsgrupper, det vill säga grupper som startar från noll och där medlemmarna inte känner varandra sedan tidigare. I forskning där främlingsgrupper studeras är ofta själva processen i sig gruppens målsättning, och inte ett medel, som är fallet i arbetslivet. Främlingsgrupper är dock tämligen ovanliga i arbetslivet där grupper har en större kontinuitet och stabilitet (Forsyth, 2006).

Det råder olika meningar huruvida grupputveckling är progressivt linjär eller cyklisk. Vissa teoretiker menar att grupper alltid utvecklas linjärt genom en bestämd, kronologisk sekvens av faser medan andra modeller snarare beskriver utvecklingen som en process - en cyklisk rörelse framåt, såväl som bakåt. Enligt den senare typen av modell kan grupper stagnera i sin utveckling och till och med återgå till tidigare faser. Men alla grupper förväntas (förutsatt att de inte upplöses dessförinnan) att så småningom röra sig framåt mot ökad effektivitet och produktivitet. Modeller som beskriver utvecklingen som cyklisk har fått betydligt mer vetenskapligt stöd än de modeller där man förutsätter att utvecklingen följer ett progressivt linjärt mönster (Wheelan, 2005a).

Wheelans integrerade modell för grupputveckling

Wheelan (2005b) har studerat olika modeller av grupputveckling som har blivit empiriskt prövade och sedan förenat dessa till en egen integrerad modell. Det övergripande målet med grupputveckling är, enligt henne, att skapa en organiserad sammansättning som kan arbeta effektivt med de medel som krävs för att uppnå ett visst mål. I denna modell utgår man bland annat från att förloppet tar sig en cyklisk form eftersom detta har fått större vetenskapligt stöd än andra modeller.

Enligt Wheelans (2005b) modell kan grupper genomgå fem olika utvecklingsfaser. Varje fas har ett delmål som bidrar till den övergripande målsättningen. I de olika faserna kan man observera att interaktionen, kommunikationsmönstret och arbetsfördelningen skiftar mellan medlemmarna. Här nedan följer en sammanfattning av Wheelans fem utvecklingsfaser.

Den initiala fasen i en nybildad grupp kretsar primärt kring frågor om *Tillhörighet* och *Trygghet*. De första mötena är ofta trevande och försiktiga samt präglas av en viss oro. Medlemmarna lägger energi på att läsa av varandra samt strävar efter att snabbt identifiera lämpligt beteende i den grupp de tillhör, ställt i relation till andra gruppmedlemmar och gruppens ledare. Man tillbringar tiden till att definiera uppgifterna, bestämma hur de ska lösas och vilka färdigheter och kunskaper som krävs för detta. Av ledaren förväntar man sig traditionell makt i form av att ge klara riktlinjer och tala om vad som gäller. Målsättningen i denna fas är att skapa en känsla av tillhörighet samt att etablera typiska interaktionsmönster, vilket leder till ett gruppklimat där medlemmarna känner sig tillräckligt trygga att bidra med idéer och komma med förslag till gruppens arbete (Wheelan 2005b).

När tryggheten i gruppen har etablerats, träder de in i nästa fas som präglas av *Opposition* och *Konflikt*. Frågor som tidigare legat under ytan luftas och här kan diskussionen hetta till. Huvudfrågorna som bearbetas i denna fas berör makt, inflytande och ansvarsfördelning. Typiska beteenden är kamp om ledarskapet, konkurrens om olika roller samt diskussioner om olika förhållningssätt gentemot uppgiften. Medlemmarna kan bli oeniga om gruppens målsättningar och de medel man bör använda för att nå dessa. Konfrontation med gruppens ledare är vanligt, i synnerhet om ledaren utövar traditionell makt. Ledaren bör i denna fas vara lyhörd och försöka handleda gruppen. I denna fas behöver gruppen finna en gemensam överenskommelse om gruppens mål, struktur, värderingar och arbetssätt – en process som onekligen genererar en hel del konflikter. Gruppens utmaning består således av att fördela ansvar, förhandla om roller och hantera konflikter. Det är konflikterna - om de löser sig på ett tillfredsställande vis för medlemmarna – som senare ligger till grund för att öka gruppens sammanhållning och samarbete. Att gruppen utforskar samt etablerar sina gemensamma värderingar leder på sikt till större stabilitet. Grupper som är framgångsrika i att bearbeta sina konflikter skapar en miljö där medlemmarna inte besvärar sig för mycket av att vara oeniga med varandra, vilket i sin tur skapar ett öppnare klimat där kreativa och spontana idéer kan få utrymme i gruppen (Wheelan, 2005b).

Om gruppen lyckas lösa sina konflikter, finna sina roller och är överens om ledarskapet kan en tid av stabilisering och vila uppstå. Gruppen har då gått in i den tredje fasen där medlemmarna upplever en större sammanhållning, ökat engagemang och ökad samarbetsvilja. Delmålet i denna fas är således att bygga *Tillit* och *Struktur* inom gruppen samt att etablera positiva arbetsrelationer mellan medlemmarna, där man kan föra mogna förhandlingar om roller, organisationen och arbetssätt. När gruppen har fått struktur och kan ta vara på varandras kunskaper och resurser ökar effektiviteten. Kommunikationen är mer öppen och uppgiftsorienterad och det är tillåtet att uttrycka varma såväl som starka känslor. Gruppen litar på ledarens auktoritet, som kan ha en mer undanskymd roll, bara för att framträda när det verkligen behövs. Medlemmar i den tredje fasen tillbringar således sin tid med att finjustera delar av gruppulturen och strukturen i syfte att försäkra sig om att gruppen kan uppnå sina specifika målsättningar (Wheelan, 2005b).

Den fjärde fasen, även kallad arbetsfasen, karakteriseras av en mycket hög uppgiftsfokusering samt ett öppet utbyte av idéer och återkoppling. Eftersom gruppen framgångsrikt har löst alla frågor från tidigare faser kan den nu rikta all sin energi på arbetsuppgifterna och på att nå gruppens målsättningar. Det är därför en period som präglas av intensiv produktion, hög effektivitet och gott samarbete mellan medlemmar. Utmaningen i denna fas är att fatta väl övervägda beslut och att hålla samman samtidigt

som uppgiftsorienterade konflikter uppmuntras. Gruppen anstränger sig för att hålla god kvalitet på det arbete man levererar och på att hålla hög prestation över tid (Wheelan 2005b).

När grupper upplöses och samarbetet avslutas kan gruppen genomgå en kortare femte fas, förutsatt att medlemmarna är medvetna om upplösningen innan det sker. Avbrottet kan röra upp konflikter men också leda till mer positiva känslor där frågor rörande separationen diskuteras. Då inte alla grupper nödvändigtvis genomgår en femte fas är teoretiker oense om denna period ska räknas som en egen fas eller ej. Wheelan har valt att beskriva denna period även om hon normalt inte inkluderar den i sin integrerade utvecklingsmodell (Wheelan 2005b).

Enligt Wheelan (2005b) tar gruppens fortskridande genom faserna en del tid i anspråk och processen går i regel inte att påskynda. En arbetsgrupp bör inte förväntas att nå den fjärde fasen på mindre än sex månader, trots intensiv kontakt. Gruppens utveckling bör även sättas i relation till den externa omgivningens utveckling. En grupp kan nämligen uppvisa typiska beteendemönster för den fas de för närvarande tillhör men också spår av beteendepertoaren som är mer typisk för den fas som den externa omgivningen befinner sig i.

Wheelans integrerade utvecklingsmodell har styrkts i ett antal valideringsstudier (Abraham & Wheelan, 1993; Verdi & Wheelan, 1992, Wheelan & Krasick, 1993; Wheelan & McKeage, 1993). I dessa studier har man funnit ett samband mellan medlemmarnas tankar, känslor och handlingar och den utvecklingsfas som gruppen befinner sig i. I nyss nämnda studier observerades en mängd olika typer av arbetsgrupper där medlemmarnas uttalanden klassificerades i åtta kategorier, med hjälp av klassificeringsverktyget Group Development Observation System (Wheelan, Verdi & McKeage, 1994). Verktygets åtta kategorier är baserade på Bions tidigare teorier som senare har vidareutvecklades av olika forskare, bland annat Thelen, Stock och Thelen och av Wheelan (Wheelan 2005a).

Kategorierna representerar olika typer av verbala uttalanden som har visat sig vara mest förekommande i olika faser i grupp-utvecklingen. Nedan följer en kort beskrivning av de åtta kategorierna:

- **Beroendeuttalande:** Visar på en tendens att anpassa sig till den dominerande grundstämningen i gruppen, följa ledarens förslag och att visa upp en önskan att få direktiv från andra. Exempel på uttalande är ”Jag vet inte vad jag ska göra”.
- **Oppositionsuttalande:** Är de som uttrycker självständighet och ett motstånd till ledarskap, auktoritet eller till andra medlemmar som försöker leda: Exempel på uttalande är: ”Det där är en mycket dålig idé, chefen”.
- **Kamputtalande:** Är de uttalanden som signalerar strid för att komma över något eller antyder argumentation, kritik eller aggression. Exempel på uttalanden är ”Varför kommer du aldrig på några bra idéer?”.
- **Flyktuttalande:** Är de som indikerar undvikande av uppgiften eller undvikande av konfrontation. Exempel på uttalande är: ”Såg du fotbollsmatchen igår?”.

- **Gillandeuttalande:** Uttalanden som kommunicerar värme, vänskap, stöd eller närhet till andra personer. Exempel på uttalande är: "Jag gillar dig".
- **Ogillandeuttalande:** Indikerar ett undvikande av intimitet och samhörighet eller en önskan att hålla diskussionen distanserad och intellektuell. Exempel på uttalande är: "Jag är inte intresserad av samarbete".
- **Arbetsuttalande:** Innehåller målmedveten, meningsfull kommunikation som fokuserar på arbetsuppgiften. Exempel på uttalande är: "Låt oss fokusera på uppgiften vi har framför oss."
- **Otydliga uttalande:** Oförstådda, oläsliga, ohörbara eller fragmentariska uttalanden.

I Wheelan och medarbetares studier noterades att mängden uttalanden från varje kategori förändrades med tiden på liknande vis i de observerade grupperna. I grupper som hållit samman länge uttalade medlemmarna betydligt mindre "beroende- och kamputtalanden" men desto fler arbetsuttalanden - upp till dubbelt så många i fas fyra som i fas ett. Bales menade att 60 % av all kommunikation i högeffektiva grupper består av arbets- eller uppgiftsrelaterade kommentarer. I Wheelans studier var mängden direkta arbetsuttalanden i den fjärde fasen så mycket som 76 % i genomsnitt – en signifikant skillnad från grupper som befann sig i tidigare faser. Vidare fann man att medlemmarna själva upplevde gruppen som mer välfungerande än medlemmar som tillhörde yngre grupper. Slutsatsen som kunde dras var att ju längre tid en grupp tillbringar tillsammans, desto större är sannolikheten att gruppen befinner sig i de högre faserna av grupputveckling (Wheelan, 2005a).

Positiv och uppmuntrande kommunikation har beskrivits som huvudingrediensen för att skapa ett stödjande, icke-defensivt kommunikationsklimat då gruppmedlemmar i regel upplever defensiv och negativ kommunikation som ett hinder för gruppens effektivitet och produktivitet. I ovanstående studier fann man att fördelningen av stödjande kommentarer *inte* tycktes skilja sig avsevärt åt i de olika faserna utan var konstant förekommande i alla fyra faser. Medlemmar i fas fyra fällde däremot signifikant färre flykt- och oppositionsuttalanden än medlemmar i fas tre. Detta tolkades som att det är *frånvaron* av kamp-, flykt och beroendeuttalanden som skänker energin till att skapa ett stödjande kommunikationsklimat i de två sista utvecklingsfaserna (Wheelan, 2005a).

Utifrån dessa fynd drog man slutsatsen att gruppmedlemmar behöver tillräckligt med tid tillsammans för att skapa en mogen enhet som kan samarbeta effektivt och uppnå sina mål då det är de två sista faserna som karakteriseras av hög prestation och arbetsaktivitet. Detta har även bekräftats i andra studier där man observerat andra typer av grupper, t.ex. terapi- och stödgrupper (Wheelan, 2005a).

Faktorer som skapar hög prestation i arbetsgrupper

Ett arbetsteams framgång kan definieras som "teamets förmåga att nå sina målsättningar" (Nielsen, Sundstrom & Halfhill, 2005, s 291, författarens egen översättning från engelska). Teameffektivitet beskrivs som en ekvation av gruppens prestation, medlemmarnas tillfredsställelse med gruppen och medlemmarnas motivation till att fortsätta arbeta i teamet. Om gruppmedlemmarna gemensamt enas om teamets

målsättning och delmål är det mer sannolikt att målen senare verkligen uppfylls (Nielsen, Sundstrom & Halfhill, 2005).

Tidigare forskning på högpresterande arbetsgrupper har främst studerat sammanhållning och gruppens interpersonella dynamik. I dag läggs mer fokus på faktorer i omgivningen och på arbetslagets utformning, såsom den hierarkiska strukturen i organisationen, graden av autonomi och struktur inom gruppen samt komplexitet i de uppgifter som utförs (Nielsen, Sundstrom, Halfhill, 2005).

Enligt Wheelan (2005b) är faktorer som har funnits vara kopplade till effektiva arbetsgrupper bland annat:

1. En klar uppfattning om gruppens målsättningar och syfte i organisationen
2. Tydliga direktiv högre upp i organisationen samt från gruppens ledare
3. Autonomi för att kunna verkställa och genomföra sina arbetsuppgifter
4. En arbetsfördelning där medlemmarna arbetar med hela projekt
5. Medlemmar har arbetsuppgifter som de finner meningsfulla och som kräver en viss kunskap eller förmåga.
6. Att man tar tillvara på de tekniska hjälpmedel som finns till hands.
7. En organisation där gruppmedlemmarna delges information som rör beslutsfattande
8. Att medlemmar får kontinuerlig feedback på sina arbetsprestationer samt erkännande för sitt bidrag till gruppen
9. Att medlemmar erbjuds teknisk och mellanmänsklig vidareutbildning och övning
10. En organisationskultur som värdesätter innovation och kvalitet
11. Att arbetsgruppen kan påverka organisationen

Effektivitet, produktivitet och utvecklingsfas

Omfattande forskning visar att grupper som befinner sig i en högre utvecklingsfas är mer effektiva och produktiva samt bättre på att svara mot omgivningens krav (Wheelan, 2005b). I olika studier har man undersökt sambandet mellan gruppmedlemmarnas egen upplevelse av vilken fas de befinner sig i och gruppens reella produktivitet i flera typer av arbetsgrupper, bland annat inom områdena försäkring, hotell, intensivvård, grundskola samt universitet. Produktiviteten mättes mot olika kriterier (t ex vinst, ärendetid, kundtjänstmätningar, betyg, tentamensresultat och patientresultat) som var direkt kopplade till verksamhetens framgång. I dessa studier fann man att team som befann sig i de senare utvecklingsfaserna fick högre skattningar på kundservice (Wheelan & Kesselring, 2005), skapade mer intäkter till företaget samt arbetade fortare, (Wheelan, Murphy, Tsumura & Fried Kline, 1998), fick högre genomsnittligt tentamensresultat per elev (Wheelan & Tilin, 1999; Wheelan & Lisk, 2000), samt räddade fler liv inom intensivvården (Wheelan, Burchill & Tilin, 2003) än grupper som befann sig i tidiga utvecklingsfaser.

I grupper som befinner sig i första fasen vågar medlemmarna normalt inte uttrycka avvikande åsikter som skulle gagna gruppens arbete. Konflikter och missämja som normalt inträffar i andra fasen stjäl mycket av gruppens energi till att effektivt utföra sina arbetsuppgifter. Låg tillit leder också till att gruppen får besvär att delegera ansvar. Utbyte med omgivningen är vidare en viktig faktor för gruppens effektivitet. De grupper

som medvetet försöker vårda sina externa relationer har en större chans att nå sina mål samt leverera goda resultat medan grupper som isolerar sig eller som är fast i interna konflikter får svårt att klara sitt förhållande till omvärlden (Wheelan, 2005a). Att arbeta med gruppens utveckling tycks därmed inte bara stärka gruppens sammanhållning och positiva arbetsklimat utan har även rent ekonomiska fördelar för den organisation som gruppen verkar i.

Gruppinterventioner

Gruppkonsultation har varit det mest använda verktyget för att utveckla organisationer de senaste 50 åren (French, 1999). Gruppkonsultation kan beskrivas som en strategi utformad för att minska glappet mellan vad som sker i organisationen och vad uppdragsgivaren önskar ska hända i organisationen (Tilin & Broder Sumerson, 2005). Gruppkonsultation genomförs vanligen av en eller flera utbildade och erfarna konsulter. En konsult kan beskrivas som "en person som är i position att påverka en individ, en grupp, eller en organisation men som inte har någon direkt makt att göra förändringar eller implementera program" (Block 2000, s. 2 enl. Tilin & Broder Sumerson, 2005, författarens egen översättning från engelska). En gruppkonsults arbete går ut på att göra interventioner som påverkar struktur, policy och procedurer, vilket bidrar till att påverka gruppens resultat i positiv riktning samt främjar gruppförändring och inläring. Gruppkonsultation omfattar i regel diagnos, utvärdering av behov samt intervention med hjälp av metoder som man tror kommer att främja hela systemet där gruppen verkar - på individnivå, gruppnivå samt organisationen och gruppen i sin helhet. Kunskap och förmåga att använda sig av rätt verktyg är en av de nyckelkompetenser som krävs då interventioner med grupper är i regel komplicerat (Tilin & Broder Sumerson, 2005).

Utvärderingar av teamkonsultation

Konsultinterventioner som syftar till att förbättra gruppers prestation har studerats i ett stort antal studier. Trots att dessa studier ofta uppvisar positiva resultat så visar de flesta översiktsstudier och metaanalyser som genomförts på ämnet blandade resultat eller inga effekter alls. Enligt Tilin & Border Sumerson (2005) är en möjlig förklaring till svaga resultat som visats i större metaanalyser att konsulter ofta inte tar gruppens underliggande dynamiska grupp-processer i beaktande när de intervenerar. En annan förklaring som de också finner trolig är att man i forskningsstudier ofta använder sig av standardiserade interventioner (för att underlätta jämförelsen av data) vilket leder till att man ofta förbiser vikten av att interventionerna skräddarsys efter den specifika gruppens behov och utvecklingsprocess.

Teamkonsultation enligt Wheelan

En arbetsgrupp utsätts för en rad olika faktorer som påverkar samspelet och prestation, där gruppens utveckling är en av dem. Alla grupper som har en formell uttalad målsättning styrs enligt Wheelan (2005a) också av dolda målsättningar som hör till grupputvecklingen. För att gruppen ska lyckas nå sina målsättningar bör konsulten vara både medveten om och uppmärksam på underliggande dynamiska processer då fasutveckling i så hög grad visat sig påverka gruppens effektivitet. Det är därför viktigt att analysen i konsultation omfattar gruppen i sin helhet och fokuserar på processer och kollektiva beteenden, snarare än inrikta sig på individer och individuella beteenden. Genom att använda frågeformuläret Group Development Questionnaire (GDQ) kan man

samla information vilken fas grupp befinner sig i och vilka behov gruppen har (Wheelan, 2005a). I Wheelans interventioner bör konsulten närma sig sitt projekt med inställningen att varje grupp är unik. Interventionerna ska vara utformade så att de möter den specifika gruppens behov och målsättningar istället för att använda sig av en standardiserad metodik. Konsulten bör också helst undvika att inta en ”expertroll”. Gruppmedlemmarna är de som bäst själva kan tolka och utveckla sina egna strategier för att förbättra teamet (Wheelan 2005b).

Avslutande kommentar

I takt med att organisationer i allt större utsträckning använder sig av arbetsgrupper som en nyckelresurs för framgång, växer kravet på att hitta bra metoder för att utvärdera och stödja arbetsteam i sin utveckling. Behovet av kvalificerad hjälp har varit så stort att marknaden för den här typen av tjänster vuxit explosionsartat vilket har lockat flera, mer eller mindre, seriösa aktörer. Den stora efterfrågan har medfört att många interventionsmetoder som i dag används ännu inte har hunnit bli tillräckligt vetenskapligt prövade. Den stora utmaningen i dag är att hitta metoder som både är tids- och kostnadseffektiva, såväl som visar tecken på att fungera positivt. Det är därför av största vikt att man nu börjar granska sina arbetsmetoder för att försäkra sig om att de har tillräckligt empiriskt stöd, då arbetsgrupper som trend ej visar på några tendenser att försvinna, utan snarare att tillta (Tilin & Broder Sumerson, 2005).

Syfte och frågeställningar

Syftet med förelagda studie är att utvärdera resultaten av interventioner utförda på svenska arbetsgrupper där Group Development Questionnaire-interventioner använts som verktyg.

Den första frågeställningarna är:

- 1) Utvecklas grupperna positivt från första till andra mättillfället beträffande:
 - a. sin fasutveckling?
 - b. produktivitet?

För att kunna anta att grupperna har utvecklats positiv från första och andra mättillfället görs hypotesen att gruppernas mått (som mäts genom frågeformuläret GDQ) på skala 1 och 2 skulle vara signifikant *lägre* vid det andra mättillfället, medan skalorna 3 och 4 samt produktivetsmåttet skulle vara signifikant *högre* vid andra mätningen.

Den andra frågeställningen är:

- 2) Kan man anta att eventuell positiv förändring är kopplad till konsulternas interventioner?

Metod

Presentation av Sandahl Partners

Sandahl Partners är ett personalägt konsultbolag, bildat 1985, som erbjuder företag, grupper och organisationer konsulttjänster inom urval, chefs- och organisationsutveckling, coachning samt konflikthantering. Bland deras uppdragsgivare finns större och mindre företag, kommuner, landsting och statliga verk. Sandahl finns i dag representerade i Stockholm, Falun, Visby och Örebro men de utför även uppdrag i övriga Europa, Asien och USA. Konsulterna består i huvudsak av legitimerade psykologer som är certifierade testanvändare genom STP, Stiftelsen för Tillämpad Psykologi. Sandahl Partners är i dag den enda certifierade testutövaren av Group Development Questionnaire (GDQ) i Sverige.

Bakgrund till uppdrag

Under våren 2007 genomförde Sandahl Partners GDQ-konsultation med femton arbetsgrupper på uppdrag av tre kommuner inom Stockholmsområdet. Tre konsulter från Sandahl var delaktiga i projektet. Samtliga är legitimerade psykologer med flera års erfarenhet av arbete med grupper och organisationsutveckling och är certifierade användare av GDQ-metoden. Arbetsgrupperna fördelades mellan konsulterna baserat på respektive konsults tillgängliga arbetstid, vilket medförde att konsulterna genomförde olika antal interventioner. En konsult ansvarade för åtta grupper, den andra för fyra grupper och den tredje konsulten ansvarade för tre grupper. Cheferna i respektive arbetsgrupp deltog under denna period i ett ledarskapsprogram som hölls av Sandahls Partners.

Undersökningsdeltagare

I denna studie deltog tolv arbetsgrupper inom olika verksamhetsområden från tre kommuner i Stockholmsområdet. De representerade verksamhetsområdena var bibliotek, gruppboende, kultur & fritid, socialtjänst, stadsplanering, äldreomsorg samt för- och grundskola. Sex av arbetsgrupperna var ledningsgrupper där medlemmarna representerade olika ansvarsområden och sex arbetsgrupper var operativa arbetsgrupper som arbetade tillsammans dagligen ute i verksamheten. Gruppernas storlek varierade från fyra till fjorton personer med ett genomsnitt på ca åtta medlemmar per grupp. Elva grupper hade en tillförordnad chef medan en grupp hade två tillförordnade chefer, det vill säga totalt tretton gruppleddare ingick i studien varav 92 % var kvinnor. Gruppernas arbetstid tillsammans varierade från sex till 72 månader, med ett genomsnitt på 32 månader, vid tiden för första mättillfället. Gruppernas arbetstid uppskattades från tidpunkten då majoriteten (över 50 %) av medlemmarna börjat samarbeta fram till tidpunkten för första mätningen.

Totalt 93 personer deltog i första mätningen, varav 78 var kvinnor (84 %). Tabell 1, 2, 3 och 4 redovisas gruppmedlemmarnas demografi baserat på de svarsalternativ medlemmarna angett vid ifyllandet av GDQ-SW vid första mätningen.

Tabell 1. Ålder

30 år eller yngre	13 %
31 – 40 år	16 %
41-55 år	50%
56- 65 år	21 %

Tabell 2. Högsta avslutade utbildning

4 år eftergymnasial utbildning eller längre	40 %
3 år eftergymnasial utbildning eller kortare	44 %
Gymnasium	12 %
Grundskola	4 %

Tabell 3. Befattning/yrkesroll inom organisationen

”Högsta ledningen”	6 %
”Mellanchefsnivå”	26 %
”Tjänst som kräver högskoleutbildning eller särskild yrkesutbildning”	25 %
”Professionsyrke eller yrke som kräver specialiskkompetens”	40 %
”Annan befattning/yrkesroll”	3 %

Tabell 4. Deltagarnas arbetstid inom organisationen

Mindre än ett år	13 %
1 – 3 år	16 %
3 – 5 år	23 %
5 – 10 år	13 %
10 – 20 år eller mer	17 %

Bortfall av arbetsgrupper

Tre arbetsgrupper som ursprungligen deltog i programmet inkluderades inte i denna studie. I två av fallen berodde bortfallet på att grupperna upphörde att existera i sin ursprungliga form. I det tredje fallet valde arbetsgruppen själv att inte medverka vid återmätningen.

Variation av gruppmedlemmar mellan första och andra mätningen

Antal gruppmedlemmar som deltog vid första mätningen (före intervention) respektive andra mätningen (efter intervention) varierade. Denna variation berodde dels på semester och sjukfrånvaro, dels på att nya medlemmar börjat i gruppen och att vissa slutat. Nio personer som deltog vid första mätningen deltog inte vid andra mättillfället. Fem personer tillkom vid andra mätningen. Svarsfrekvensen vid andra mätningen var alltså 89 personer, dvs 95,7 %. Denna variation förändrade deltagarnas demografi vid andra mätningen ytterst marginellt och redovisas därför inte i rapporten. I samtliga arbetsgrupper bestod majoriteten (över 50 %) av de ursprungliga medlemmarna. Då analysenheten för denna studie är grupperna, och inte individerna, tolkas detta därmed inte som bortfall utan som variation i data, eftersom deltagarnas svar vid andra mätningen berör samma arbetsgrupper som vid första mätningen.

Materiel

Group Development Questionnaire

Som mätinstrument användes Group Development Questionnaire (GDQ) ©, utvecklat av Wheelan. GDQ är ett standardiserat frågeformulär, framställt för att kvantitativt mäta vilken utvecklingsfas en arbetsgrupp befinner sig, såväl som att analysera vilka frågor gruppen har behov av att arbeta vidare med baserat på Wheelans teoretiska modell för grupputveckling. För att använda sig av instrumentet krävs att man har deltagit i en fyra dagar lång utbildning för att bli certifierade testanvändare samt att man har en adekvat akademisk utbildning och tidigare erfarenhet av arbete med organisations- och grupputveckling.

Enkäten inleds med korta informationsfrågor om gruppen, t ex att ange gruppens formella mål, antalet månader som gruppen har arbetat ihop samt antalet månader den förväntas samarbeta. Denna del fyller gruppen i tillsammans. Nästa del i enkäten behandlar personliga bakgrundsfrågor om respondenten såsom yrke, kön, ålder, högsta avslutade utbildning, antal år inom organisationen, befattning inom organisationen samt huruvida man är chef för gruppen. Denna del avslutas med att respondenten får uppskatta hur pass produktiv han/hon uppfattar sin grupp att vara, på en skala från 1 till 4 där 1 motsvarar "Inte produktiv alls" och 4 motsvarar "Mycket produktiv".

Enkäten innehåller sedan 60 påståenden som berör gruppens fungerande. Varje påstående behandlar en variabel som är förknippad med någon av de fyra faserna i Wheelans utvecklingsmodell (i fortsättningen angivna som fas I, fas II, fas III och fas IV), totalt femton påståenden för varje fas. Respondenten ska ange i vilken utsträckning hon instämmer i påståendet med hjälp av en femgradig Likert-skala från "1 = Stämmer aldrig om den här gruppen" till "5 = Stämmer alltid om den här gruppen". Poängen på varje skala adderas där det lägsta möjliga värdet är 15 råpoäng och det högsta 75 råpoäng. Gruppens poäng beräknas genom att ta genomsnittsvärdet av alla medlemmars råpoäng på respektive skala, vilket ger totalt fyra gruppvärden. En normeringstabell används i analyseringen av data för att identifiera vilken fas gruppen tillhör baserat på deras gruppvärden. Genom att undersöka spridningen av poäng inom varje skala kan man även undersöka om det finns subgrupper inom arbetsgruppen beträffande upplevelsen av hur gruppen fungerar.

Ett effektivitetsmått beräknas genom att dividera gruppens poäng på skala IV med gruppens potentiella maxpoäng, 75. Det lägsta möjliga effektivitetsmåtten för en grupp är därför 20 % och det högsta möjliga 100 %. Ett produktivitetsmått beräknas genom att ta genomsnittet av vad gruppmedlemmarna har svarat på frågan "Hur produktiv är denna grupp enligt din uppfattning?" där svarsalternativen sträcker sig från ett till fyra poäng.

Analys av data ger således fyra gruppresultat:

1. Uppskattning av vilken utvecklingsfas gruppen befinner sig i
2. Svar på om det finns subgrupper inom gruppen rörande medlemmarnas upplevelse av gruppens fungerande
3. Mått på gruppens effektivitet
4. Mått på medlemmarnas upplevda produktivitet

Validitet och reliabilitet av GDQ

Studier har genomförts för att säkerställa GDQ-enkätens reliabilitet (Wheelan & Hochberger, 1996). Homogeniteten för item inom varje skala undersöktes med Cronbachs alpha och var signifikant på alla skalor med ett spann mellan .54 (skala I) till .88. (Skala II). Skala I uppdaterades i studien och erhöll vid en ny mätning korrelation på .66 Test-retest korrelationen spänner från .69 (skala III) till .89 (skala II) där samtliga skalor visade på signifikanta korrelationer. För att undersöka begreppsvaliditeten har GDQ korrelerats med Group Attitude Scale (Evans & Jarvis, 1986). The Group Attitude Scale (GAS) mäter medlemmars vilja att identifiera sig med, samt att bli accepterad av en grupp. Resultaten visade på måttligt signifikant korrelationer i positiv riktning mellan GAS och GDQ (Wheelan & Hochberger, 1996).

Även kriterievaliditeten har undersökts där man fann att arbetsgrupper som rankats som högpresterande av huvudorganisationen hade signifikant högre värden på skala III, IV och på produktivitetmåttet såväl som signifikant lägre poäng på skala I och II än de grupper som rankats som lågpresterande (Wheelan, Murphy, Tsumura & Fried-Kline, 1997).

I denna studie användes en svensk översättning av GDQ (GDQ-SW, version 2). Reliabiliteten, mätt med Cronbach alfa, för de fyra skalorna (beräknat på 518 observationer) har visat sig spänna från .57 (skala I) till .89 (skala II och IV). Insamling av data för fastställande av test-retest reliabiliteten pågår fortfarande när denna uppsats skrivs och kommer att vara tillgänglig år 2008 (Sentensio, 2007).

Procedur

GDQ-konsultation består normalt av ett upptagningstillfälle där gruppen får svara på GDQ samt ett återkopplingstillfälle där gruppen ges feedback på sina resultat och får diskutera gruppens utveckling. I denna studie fick deltagande grupper svara på GDQ vid ett senare mättillfälle, ca fyra månader efter återkoppling, i syfte att undersöka om förändringar skett i grupperna. Här nedan följer en redovisning av hur de standardiserade GDQ-upptagningarna vid första och andra mättillfället gått till samt hur återkopplingarna genomförts.

GDQ-upptagning, första mättillfälle

Ansvarig konsult från Sandahl skötte insamlandet av GDQ-SW på respektive grupps arbetsplats vilket ägde rum i mars och april 2007. Författaren till denna studie deltog vid en av dessa GDQ-upptagningar för att observera tillvägagångssättet. Vid ifyllandet av enkäten ombads deltagarna att välja och anteckna en personlig fyrasiffrig kod på sin enkät. Detta var i syfte att kunna identifiera respondenterna vid andra mätningen. Efter ifyllandet av GDQ-SW ombads de att skriva ned vad de tycker är gruppens styrkor respektive svagheter och lämna förslag till förbättringar och utveckling av gruppen på ett löst papper. Mötet med varje grupp tog ca 30 – 60 minuter i anspråk.

GDQ-återkoppling

Återkoppling av resultat och konsultation med respektive arbetsgrupp ägde rum vid utspridda tider mars, april och maj 2007. Författaren till denna studie observerade två GDQ-återkopplingar med två olika konsulter, i syfte att bekanta sig med metoden. Konsulten inledde återkopplingen med en utbildningsdel där gruppen gavs en

standardiserad presentation av gruppdynamik och grupputveckling. Därefter presenterades gruppens resultat, dvs vilken fas gruppen tycks befinna sig i, om det eventuellt fanns subgrupper rörande hur man upplever gruppens fungerande samt produktivitetmått och effektivitetmått. Konsulten sammanfattade vad arbetsgruppen angett som gruppens styrkor, svagheter och förslag till förbättringar samt tog upp vilka specifika frågor som gruppen behöver arbeta vidare med såväl som vilka utmaningar gruppen stod inför i relation till sin utvecklingsfas. Efter att ha återgett gruppens resultat inleddes konsultationen.

Målsättningen med konsultationen är den ska vara *skräddarsydd efter gruppens behov* och frågeställningar och att arbetsgruppen gemensamt ska formulera en handlingsplan för hur de ska gå till väga för att nå sina målsättningar. Under vägledning av konsulten fick gruppen under nästa del fritt diskutera sina frågeställningar och komma med sina egna förslag. I interventionerna förutsätts att *gruppmedlemmarna sitter på lösningarna till gruppens egna problem* och konsultens roll kunde vara mer eller mindre passiv för att ge plats åt gruppen att arbeta själva. Konsulterna valde själva vilka interventionstekniker de använde sig av, anpassat till den grupp de arbetade med. Exempel på tillämpade tekniker kunde vara att dela upp gruppen i mindre diskussionsgrupper eller att intervjua chefen framför medarbetarna. Konsultationen avslutades oftast med att konsulten gjorde en sammanfattning av det som diskuterats, de gemensamma beslut som tagits samt ett klagörande av gruppens formulering av sin handlingsplan och de delmål som behöver uppnås. Konsultationerna tog ca 3 - 4 timmar i anspråk.

GDQ-upptagning, andra mättillfälle

Författaren kontaktade ansvarig chef för respektive arbetsgrupp och bokade in en tid för en andra mätning, ca fyra till fem månader efter gruppernas återkoppling. Tidpunkt för andra mättillfället varierade något på grund av gruppernas tillgänglighet men ägde rum inom en treveckors period i augusti och september 2007. Tiden mellan återkoppling och andra mätningen varierade från 19 till 25 veckor (medelvärde 21 veckor, sd 2,06). Vid upptagningen informerades deltagarna om studiens syfte och nya medlemmar fick en kort presentation av konsultationen. Deltagarna ombads därefter fylla i GDQ-SW och att ange sin personliga kod som de valt vid första mättillfället. Mötena tog 30 - 50 minuter i anspråk.

Databearbetning

Rådata från första upptagningen erhöles av Sandahl Partners samt data från andra upptagningen av författaren själv. Datan bearbetades först med hjälp av Microsoft Excel för att få översikt över materialet samt för att sammanfatta demografi och svarsfrekvens. Data överfördes sedan till SPSS (version 15.0 för Windows) för de statistiska analyserna. Respondenternas svar vid första och andra mätningen matchades med hjälp av de personliga koder de angett vid båda tillfällena. Då normeringstabell för en svensk population för närvarande är under insamlande använde konsulter och författaren till förelagda studie amerikanska normeringar vid fastställandet av gruppernas fastillhörighet vid samtliga mätningar.

I två fall hade respondenter missat att svara på ett item i enkäten vid andra mätningen. I dessa fall kontrollerade författaren vad respondenten svarat på detta item vid första mättillfället och använde denna poäng även vid den andra mätningen. Då denna förlust av

data inskränkte sig till endast två itemfrågor på en 60-item skala som besvarades av 89 personer antas detta bortfall inte ha haft någon betydande effekt på efterföljande analyser.

Skillnader i svar mellan första och andra mättillfället på skalor I, II, III, IV samt produktiviteten jämfördes med hjälp av T-test för beroende mätningar för respektive arbetsgrupp och sedan med ett T-test för beroende mätningar för samtliga arbetsgrupper vid första och andra mätningen för skala I, II, III och IV samt produktiviteten.

För att undersöka effekten av gruppens ålder på gruppens resultat på skala IV genomfördes en envägs oberoende variansanalys. För att undersöka effekten av gruppernas fastillhörighet på produktiviteten genomfördes åter igen en oberoende variansanalys.

Etik

Denna undersökning har genomförts med HSFR:s forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 1999) i åtanke. Undersökningsdeltagarna gavs information om studien, hur resultaten skulle redovisas, att det inte skulle vara möjligt att identifiera enskilda svar i den färdiga sammanställningen av resultaten, samt att medverkan var frivillig. All personlig information samt enskilda resultat har behandlats konfidentiellt. Samtliga deltagare har erbjudits möjlighet att få ta del av rapporten efter publikation genom att ett exemplar av studien skickas till dem per e-mail.

Resultat

Deskriptiv statistik

Resultaten inleds med en kort redogörelse för vilka faser arbetsgrupperna befann sig i vid första mättillfället samt vilka faser grupperna befann sig i vid andra mätningen.

Tabell 1. Gruppernas fastillhörighet vid första och andra mättillfället

Mättillfälle:	Fas I	Fas II	Fas III	Fas IV
Första	3 st	0 st	8 st	1 st
Andra	4 st	0 st	5 st	3 st

Som illustreras i tabell 1 befann sig tre grupper i fas I, åtta grupper i fas III och en grupp i fas IV vid det första mättillfället. Nio grupper stannade kvar i samma fas mellan första och andra mättillfället, medan tre grupper utvecklades framåt eller bakåt. Två fas III-grupper hade utvecklats vidare till fas IV och en fas III-grupp hade glidit tillbaka till fas I vid andra mättillfället.

Data-analys

I det här avsnittet presenteras resultaten från de data-analyser som utförts. Jämförelse mellan gruppernas värden på skalorna I, II, III och IV samt deras produktivetsmått mellan första och andra mättillfället har beräknats med beroende T-test, först var grupp

för sig följt av ett beroende t-test på samtliga gruppers värden på respektive skala och produktivetsmått. Hypoteser som ställts i studien var att gruppernas värden på skala I och II skulle vara signifikant *lägre* vid andra mättillfället, medan skalorna III och IV samt produktivetsmättet skulle vara signifikant *högre*.

I nedanstående tabell redovisas gruppernas genomsnittliga värde samt standardavvikelse på skalorna och produktivetsmättet vid första och andra mättillfället.

Tabell 2. Genomsnittliga värden samt standardavvikelse för samtliga grupper på skala I, II, III, IV samt produktivetsmått (avrundat till två decimaler).

Mättillfälle:	Skala I	Skala II	Skala III	Skala IV	Produktivitet
Första, M	41,90	31,02	55,60	58,00	3,27
Första, Sd	5,58	6,97	6,41	7,58	0,75
Andra, M	42,49	31,15	56,32	58,75	3,40
Andra, Sd	5,82	8,12	6,40	7,24	0,68

Tabell 2 visar att samtliga gruppers genomsnittliga värden på skala I, II, III och IV samt produktivetsmättet var högre vid andra mätningen än vid första mätningen. Spridningen i skalvärdena var relativt lika varandra från första och andra mättillfället.

Skala I

De beroende T-testen visade att endast en grupp hade signifikant lägre värden på skala I vid andra mättillfället [$t(6) = -3,005$, $p < .024$]. Två grupper visade sig dock ha signifikant högre värden på skala I [$t(8) = 18,898$, $p < 0.000$; $t(2) = -5,000$, $p < .038$]. Analysen av samtliga gruppers värden på skala I vid första och andra mätningen visade inte på signifikanta skillnader.

Skala II

I likhet med resultaten för skala I visade det sig att endast en grupp hade signifikant lägre värden på skala II vid andra mätningen [$t(4) = 4,006$, $p < .015$] men att två grupper hade signifikant högre värden på skala II [$t(8) = -6,356$, $p < .01$; $t(4) = -3,217$, $p < .032$]. Analysen av samtliga gruppers värden på skala II visade inte på några signifikanta förändringar mellan första och andra mättillfället.

Skala III

Två grupper hade signifikant högre värden på skala III vid det andra mättillfället [$t(2) = -6,500$, $p < .05$; $t(6) = -2,938$, $p < .05$]. En grupp visade sig ha signifikant lägre värden på skala III [$t(8) = 13,399$, $p < .01$]. Analysen av samtliga gruppers värden på skala III visade inte på några signifikanta skillnader mellan första och andra mättillfället.

Skala IV

En grupp hade signifikant högre värden på skala IV [$t(7) = -2,624$, $p < .034$] och en grupp visade sig ha signifikant lägre värden på skala IV [$t(8) = 2,786$, $p < .024$] vid

andra mättillfället. Analysen av samtliga gruppers värden på skala IV visade inte på några signifikanta skillnader mellan första och andra mättillfället.

Produktivitet

Ingen av grupperna hade signifikant högre produktivetsmått vid andra mätningen. En grupp hade dock signifikant lägre produktivetsmått [$t(8) = -32,945$, $p < .01$] vid andra mättillfället. Beroende T-test som jämförde samtliga gruppers genomsnittliga produktivetsmått mellan första och andra mätningen visade dock på signifikant högre värden för produktivitet vid andra mätningen [$t(83) = -2,011$, $p < .048$].

Övriga analyser

Diverse övriga data-analyser utfördes på materialet i syfte att pröva validiteten i två hypoteser som fått stöd i tidigare studier på grupputveckling.

Den ena analysen bestod av att utforska om gruppens ”ålder”, d v s det antal månader som majoriteten (över 50 %) av gruppmedlemmarna arbetat ihop, har påverkan på gruppens struktur och arbetseffektivitet. För denna analys delades grupperna in i tre kategorier som redovisas i tabell 3:

Tabell 3. Kategorisering av arbetsgruppernas ålder

”Yngre grupper”	Arbetat kortare än 12 månader tillsammans*
”Medelåldersgrupper”	Arbetat mellan 12 och 24 månader tillsammans*
”Äldre grupper”	Arbetat mer än 24 månader tillsammans*

* Baserat på första mättillfället.

En envägs oberoende variansanalys visade på ett signifikant samband mellan gruppålder och värden på skala IV vid första mättillfället [$F(2, 90) = 20,962$, $p < 0.0001$]. Det uppföljande post-hoc testet, Dunnetts T3, visade att äldre grupper hade högsta genomsnittliga skattningar på skala IV (64,7), medelålders nästhögsta skattningar (60,3) samt yngre grupper lägsta genomsnittliga poäng på (57,7).

Den andra analysen som genomfördes var att kontrollera att grupper som befann sig i högre utvecklingsfaser hade signifikant högre produktivetsmått än grupper som befann sig i de lägre faserna. Även här delades grupperna in i tre kategorier, baserat på den fas grupperna visade sig tillhöra vid andra mätningen, d v s skala I, III eller IV. En envägs oberoende variansanalys visade på signifikanta skillnader i produktivetsmått mellan grupper som tillhörde olika faser [$F(2, 90) = 27,031$, $p < 0.0001$]. Uppföljande post-hoc testet, Dunnetts T3, visade på signifikant skillnad i produktivitet mellan grupper i fas I och grupper fas IV, samt mellan grupper i fas I och grupper i fas III men att det inte förelåg någon signifikant skillnad i produktivitet mellan grupper i fas III och grupper i fas IV.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka om de studerade arbetsgrupperna utvecklades positivt i sin fasutveckling och upplevda produktivitet efter konsultation samt om dessa eventuella förändringar kunde hänföras till konsulternas interventioner. Resultaten gav inte tillräckligt stöd för att kunna anta att positiva förändringar skett i grupperna i sin helhet. Endast två arbetsgrupper hade utvecklats framåt till nästa fas medan en grupp hade hoppat tillbaka från fas III till fas I samt resterande nio grupper återfanns i samma fas vid andra mätningen som vid första. Beroende T-test visade inte på några signifikanta förändringar för de sammanlagda gruppernas värden på skala I, II, III och IV, även om vissa grupper uppvisade tecken på förändringar i både positiv och negativ riktning. I stället visade analysen att alla mått tenderade att vara högre vid andra mättillfället. Produktivitetmåttet för samtliga grupper visade sig dock vara signifikant högre vid andra mätningen.

Diskussion av studiens design

Resultat bör alltid ses i ljuset av dess uppkomst och nedan följer några reflektioner kring studiens design. Endast tolv grupper, av det ursprungliga antalet femton som deltog i ett ledarskapsprogram, har medverkat i denna studie. Detta innebar att totalt 93 personer deltog där 84 personer kunde matchas för de beroende mätningarna. Detta är ett relativt litet urval jämfört med de studier som tills idag har genomförts på GDQ-konsultation i Japan, Mexiko och USA (t. ex. Buzaglo & Wheelan, 1999; Wheelan, Buzaglo & Tsumura 1998; Wheelan & Furbur 1994). Resultaten bör därför tolkas med detta i åtanke.

De medverkande arbetsgrupperna i denna studie valdes på grund av att deras chefer deltog i samma ledarskapsprogram. Efter analysen av gruppernas fastillhörighet kunde man konstatera att merparten av grupper befann sig i fas III eller IV samt hade relativt höga produktivitetmått. Detta pekar i riktning mot att de medverkande arbetsgrupper överlag var tämligen välfungerande. Eftersom de medverkande gruppernas ledare själva hade tagit initiativ till att delta i ett ledarskapsutvecklingsprogram – en handling som kan tyda på både engagemang samt vilja till att grupperna ska fungera väl – är det föga förvånande att de deltagande grupperna generellt befann sig i högre faser. Konsekvensen av detta bekvämlighetsurval blev därmed att man i denna studie ej hade möjlighet att, i någon större utsträckning, utvärdera effekterna av GDQ-interventioner på grupper som befinner sig i tidiga faser – grupper som rimligtvis skulle ha större behov och hjälp av extern konsultation.

Eftersom man använde sig av ett bekvämlighetsurval har man heller inte ställt några urvalskriterier vilket medför att grupperna skiljde sig åt på viktiga kriterier som kan ha påverkat resultaten. Enligt utvecklingsteorier antas gruppens storlek ha effekt på gruppens förmåga att hantera sin utveckling (Wheelan, 2005b) och antalet medlemmar i denna studie varierade från fyra till fjorton medlemmar. Arbetsgrupperna skiljde sig också åt i sitt arbetssätt, där vissa grupper träffades dagligen medan andra endast träffades en gång i månaden vilket försvårar jämförelsen då utvecklingsteorierna pekar på att ju mer kontakt en grupp har, desto fortare går utvecklingen (Wheelan, 2005a).

En annan faktor som man inte hölls konstant var den mängd tid respektive grupp fick till förfogande att själva arbeta vidare med sina frågeställningar mellan återkoppling och

andra mätningen. Tidpunkten för mötena styrdes till stor del av praktiska aspekter, såsom när konsult och grupp hade möjlighet att träffas. Gruppernas tid tillsammans varierade från 19 till 25 veckor (medelvärde 21 veckor, sd 2,06) från återkoppling till andra mättillfället.

Den troligtvis mest problematiska faktorn i studiens design emellertid det uppehåll i arbete som infann sig i samtliga grupper på grund av semestertider. Perioden mellan återkoppling och andra mättillfället inträffade under sommartid där en stor del av personalen var på semester, alternativt ersatta av vikarier, vilket innebar att grupperna saknade förutsättningar att arbeta tillsammans som en helhet under en relativt lång period. Det är författarens egen observation, baserat på samtal med personalen vid andra mättillfället, att övervägande många deltagare upplevde att de inte hade haft *tillräckligt med tid* för att arbeta med sina frågeställningar samt att *avbrottet* från varandra hade upplevts som mycket störande för gruppens samarbete och utveckling tillsammans. Att så många deltagare upplevde att de inte hade givits tillräckligt goda förutsättningar för att arbeta vidare med sin utveckling bör naturligtvis tas på allvar. Då återmätningen ägde rum strax efter semesteruppehållet kan man tänka sig att avbrott i gruppernas samarbete även kan ha påverkat vissa gruppers värden negativt.

Denna studie saknade kontrollgrupper vilket innebar att man inte hade möjlighet att jämföra de medverkande gruppernas resultat med värden från grupper som inte erbjöds konsultation. Eftersom det i tidigare studier har konstaterats att arbetsgrupper har en naturlig fallenhet till att utvecklas framåt i sin fasutveckling blir resultaten svårtolkade då en viss grad av naturlig utveckling i grupper är att förvänta, oavsett om grupperna har givits återkoppling eller inte.

En annan faktor att ta i beaktning var att man i denna studie använde sig av amerikanska normeringar i analysen av fastillhörighet då svenska normer fortfarande är under insamlande. Hur detta kan tänkas ha inverkat på resultaten behandlas mer utförligt under diskussionen av resultaten.

Mindre förändringar i gruppkomposition av medlemmar mellan första och andra mättillfället var i denna studie förväntad då dagens arbetsgrupper är rörliga enheter. Förändringarna i gruppkomposition visade sig dock vara förhållandevis små (med undantag för en arbetsgrupp där personalomsättningen var något större). Eftersom variationen av deltagare mellan första och andra mättillfället var så pass låg, görs därför antagandet att dessa förändringar inte har haft en avgörande effekt på gruppernas resultat.

Diskussion av resultaten

Eftersom man i resultatet inte fann tillräckligt med stöd för att grupperna utvecklats positivt i sin fasutveckling är studiens andra frågeställning svår att besvara. Diskussionen koncentreras därför endast till första frågeställningen, det vill säga på vad som kan ha orsakat de resultat som grupperna erhöll vid första och andra mättillfället rörande fasutveckling och produktivitet.

Till skillnad från de i förväg uppställda hypoteserna visade dataanalysen att gruppernas mått på samtliga skalor var högre vid andra mätningen. Då man använde sig av beroende mätningar skulle en möjlig förklaring till dessa resultat vara att gruppmedlemmarna hade hunnit bli mer bekanta med de frågeitemen i enkäten vid tiden för andra mätningen samt

att de hade givits en viss tid att reflektera över frågorna. Detta kan ha medfört att deltagarna kan ha varit mer observanta på olika beteenden i gruppen, negativa såväl som positiva, och då varit mer benägna att genomgående hålla med i påståendena i högre grad.

Även produktivitetmättet visade sig vara högre på de sammanlagda gruppernas värden vid andra mättillfället än vid första. Då denna skillnad visade sig ligga på en signifikant nivå är en möjlig tolkning att gruppernas ökade ålder samt vana av att arbeta tillsammans återspeglades i resultaten. De hade med andra ord blivit något äldre, och något klokare. Detta skulle i så fall ge stöd åt utvecklingsteorin att grupper utvecklas naturligt framåt med ökad ålder och ökad erfarenhet av varandra. Man bör dock vara medveten om att tolkningen av detta resultat begränsas av det faktum att produktiviteten i GDQ endast mäts med hjälp av ett item. Detta gör måttet troligtvis känsligare för test-retest effekter, som till exempel medverkandes önskan av att positiv utveckling har skett. Det har redan konstaterats i tidigare stycke att deltagarnas svar på frågeitems beträffande fasbeteende vid andra mätningen troligtvis har påverkats av test-retest effekter vilket också gör det troligt att produktivitetmättet kan ha påverkats på liknande vis.

Hypotesen att grupper behöver tid för att bilda en produktiv enhet fick emellertid stöd av den genomförda variansanalysen där man fann ett signifikant samband mellan gruppålder och värden på skala IV. Variansanalysen gav även stöd till antagandet att grupper som befinner sig i högre utvecklingsfaser upplever sig själva som mer produktiva.

Ett antal grupper visade sig ha signifikant sämre värden på vissa skalor vid andra mättillfället. Vid de individuella analyserna av grupperna framkom att det var en grupp som hade signifikant sämre värden på samtliga skalor (d v s högre värden på skala I och II samt lägre värden på skala III och IV) och i sin uppskattade produktivitet. Ett intressant observandum är att denna grupp var den grupp som i särklass hade genomgått störst personalomsättning mellan första och andra mättillfället.

En styrka med GDQ-metoden är den relativt korta konsultinsatsen vilket är mycket kostnadseffektivt om metoden kan visa på goda resultat. Man kan emellertid diskutera i hur pass stor utsträckning en fyra timmars lång intervention kan påverka en grupps effektivitet och upplevda produktivitet om gruppen inte själva arbetar vidare med sina frågeställningar och utveckling efter återkoppling. Vid återmätning uttryckte ett antal gruppmedlemmar att de saknat någon typ av uppföljning. Sims, Salas & Burke (2005) talar om betydelsen av uppföljning och utvärdering när man arbetar med gruppers inlärning som ett medel att höja motivationen i gruppen för uppgiften, såväl som att sända starka signaler till gruppen om vad man från ledningen prioriterar. Genom struktur och konsekventa återträffar belönas gruppen för sitt engagemang. Att följa upp återkopplingen med en ett antal återträffar skulle kunna uppmuntra grupperna till att fortsätta arbeta vidare med sin utveckling och därmed tänkas ge bättre resultat och nytta för gruppen.

Som tidigare nämnt byggde analysen av gruppernas fastillhörighet på amerikanska normer då insamlandet av en svensk normgrupp fortfarande är under arbete vilket aktualiserar frågan om kulturella skillnader mellan svenska och amerikanska arbetsgrupper. Eftersom olika samhällen har olika grundläggande värderingar är även ledarskap och företagsorganisation ofrånkomligen kulturbundna företeelser, vilket är värt att ta i beaktande.

I fas I förväntas medlemmarna att förlita sig till stor del på ledaren samt att invänta dennes direktiv. Två frågor berör denna aspekt i GDQ-enkäten, fråga 5: ”Medlemmar tenderar att gå med på vad ledaren än föreslår” samt fråga 9: ”Medlemmar tycks vilja att ledaren ska vara styrande”.

Svenska organisationer präglas i dag generellt av ett demokratiskt arbetsklimat. Anställda uppmuntras till att ta stort ansvar och i beslutsprocesser strävar man efter konsensus i arbetsgruppen. Det moderna svenska jämlikhetsidealet gör att avståndet mellan de olika maktnivåerna är litet och svenska chefer håller ofta en låg profil. Istället för att ge direktiv och order ger den svenska chefen oftast anvisningar eller förslag, samt delegerar befogenheten att utföra den specifika uppgiften till underordnad personal. Detta skiljer sig något från den amerikanska företagsmodellen som karakteriseras av en mer hierarkisk organisation med en direkt och auktoritär ledarstil. Initiativen kommer ofta från ledaren och order som ges förväntas bli åttlydda (Holmberg och Åkerblom, 2006). Då svenskar eftersträvar konsensus och är vana vid en demokratisk organisationskultur kan man ha en hypotes att det för svenska medarbetare kan upplevas som mer främmande att hålla med i fråga 5 och 9, än vad det skulle upplevas för en amerikansk anställd. Detta skulle i så fall innebära att de svenska arbetsgrupperna genomgående får lägre skala I-värden än amerikanska gruppmedlemmar. Eftersom stora kulturella skillnader existerar mellan arbetsgrupper i olika länder kan man tänka sig att det finns många fler exempel än det ovan nämnda som kan tänkas påverka medlemmarnas sätt att svara. Detta exempel understryker betydelsen av att samla in en svensk normeringsgrupp där gruppmedlemmarnas svar jämförs med personer som verkar i samma kulturella miljö som dem själva, vilket skulle leda till att metodens begreppsvaliditet stärks.

En annan observation som gjordes i insamlandet av data var deltagarnas frustration över språkbruket och formuleringarna i enkäten, vilket bör tas i beaktande. En del frågor upplevdes som svårtolkade och svåra att förstå. Arbetet med den svenska översättningen av GDQ är för närvarande under arbete och en reviderad version av den enkät som användes i studien kommer snart att släppas på marknaden (GDQ-SW, version 3). Detta påminner oss om det omfattande arbete som en översättning kräver vid utvecklandet av tester, att det är en process i flera steg där insamlandet av mer data och information möjliggör ständiga förbättringar.

Resultaten i denna studie gav stöd åt två hypoteser som bekräftats i tidigare studier om grupputveckling, nämligen att gruppens ålder påverkar gruppens effektivitet samt att grupper som befinner sig i högre faser upplever sig själva som mer produktiva. Ett annat intressant fynd var indikationen att grupper störs i sin utveckling vid personalomsättning. Då detta endast rör sig om ett fall finns det begränsat utrymme till tolkningar även om detta styrker utvecklingsteorin om att grupper påverkas negativt av för mycket avbrott (Wheelan, 2005b). Att undersöka vidare hur grupper påverkas av förändringar i gruppkomposition är ett ämne som kan vara intressant för framtida forskning (Berdahl & Bouas, 2005). Resultaten ger därmed stöd åt grupputveckling som teorimodell trots att man inte fann tillräckligt stöd för konsultationstekniken. Det kan finnas många möjliga förklaringar till att inga förändringar skett men en stor bidragande orsak är troligtvis de redogjorda bristerna i studiens design, i synnerhet semesteruppehållet då många grupper precis hade börjat arbeta tillsammans igen vid tiden för andra mätningen.

Avslutande kommentarer

Utvärderingsstudier av GDQ på icke-amerikanska studier har tidigare genomförts i Japan och Mexiko (Wheelan, Buzaglo & Tsumura 1998; Buzaglo & Wheelan, 1999) där båda undersökningarna påvisade positiv utveckling i de medverkande arbetsgrupperna. Eftersom denna studie brast i flera avseenden beträffande sin design, krävs fler uppföljningsstudier med en mer rigorös vetenskaplig design för att kunna eventuellt ge stöd åt metodens användbarhet på svenska arbetsgrupper. I framtida studier skulle man till exempel kunna använda sig av ett större urval, kontrollgrupper och i förväg uppställda urvalskriterier samt säkerställa att avbrott i gruppernas samarbete inte inträffar inom ramen för studien.

Referenser

- Abraham, M. & Wheelan, S. (1993). The concept of intergroup mirroring: Reality or illusion? *Human Relations*, 46 (7), 803-826.
- Berdahl, J.L. & Bouas Henry, K. (2005). Contemporary issues in group research: the need for integrative theory. I S.A. Wheelan (red), *The handbook of group research and practice* (ss. 19-37). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Bion, W.R. (1974). *Gruppterapi - teorier och erfarenheter*. Stockholm: Prisma.
- Buzaglo, G. & Wheelan, S. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research*, 30 (1), 108-129.
- Evans, N. & Jarvis, D. (1986). The group attitude scale: A measure of attraction to group. *Small Group Behavior*, 17 (2), 203-216.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group Dynamics* (4th ed.). Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- French, W. L. (1999). *Organizational development: Behavioral science interventions for organizational improvements* (6th ed.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Granström, K. (2006). *Dynamik i arbetsgrupper: Om grupprocesser på arbetet* (2: a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2006). Modelling leadership – Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management Theories*, 22 (4), 307 – 329.
- Nielsen, T., M., Sundstrom, E., D., Halfhill, T., R. (2005). Group Dynamics and Effectiveness. I S. A. Wheelan (red), *The handbook of group research and practice* (ss. 285-311). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Reich, R.B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. *Harvard Business Review*, 65 (3), 77-83.
- Sentensio Utveckling Göteborg (2007), opublicerat arbetsmaterial
- Sims, D., E., Salas, E., Burke, C., S. (2005). Promoting Effective Team Performance Through Training. I S. A. Wheelan (red), *The handbook of group Research*, (ss. 407-425). Thousands Oaks CA: Sage Publications.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120-133.
- Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi. Om grupper, organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Tilin, F., Broder Sumerson, J. (2005). Team Consultation. I S. A. Wheelan (red), *The handbook of group research and practice* (ss. 427 – 439). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Verdi, A. F. Wheelan, S. (1992). Developmental patterns in same-sex and mixed-sex groups. *Small Group Research*, 23 (3), 256-278.
- Vetenskapsrådet (1999). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm.
- Wheelan, S. (2005a). The Developmental Perspective. I S. A. Wheelan (red), *The handbook of group research and practice* (ss.119-132). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Wheelan, S. (2005b). *Group Processes: A developmental perspective* (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S., Burchill, C., & Tilin, F. (2003). The link between teamwork and patients' outcome in intensive care units. *American Journal of Critical Care*, 12 (6), 527-534.
- Wheelan, S., Buzaglo, G. & Tsumura, E. (1998). Developing assessment tools for cross

- cultural group research. *Small Group Research*, 29 (3), 359-370.
- Wheelan, S. & Furbur, S. (1994). Facilitating team development, communication and performance. I L. Frey, (red), *Innovations in group facilitation: Applications in natural settings* (ss. 155 – 176), Cresskill NJ: Hampton Press.
- Wheelan, S. & Hochberger, J. (1996). Validation Studies of the Group Development Questionnaire. *Small Group Research*, 27 (1), 143-170.
- Wheelan, S., & Kesselring, J. (2005). The link between faculty group development and the performance of elementary students on standardized tests. *Journal of Educational Research*, 98 (6), 323-330.
- Wheelan, S. & Krasick, C. (1993). The emergence, transmission and acceptance of themes in a temporary organization. *Group and Organization Management*, 18 (2), 237-260.
- Wheelan, S., & Lisk, A. (2000). Cohort group effectiveness and the educational achievement of adult undergraduate students. *Small Group Research*, 31 (6), 724-738.
- Wheelan, S. & McKeage, R. (1993). Developmental patterns in small and large groups. *Small Group Research*, 24 (1), 60-83.
- 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.
- Wheelan, S., Verdi, A. F. & McKeage, R. (1994). The Group Development Observation System (HaPI Record). Pittsburgh, PA: Behavioral Measurements Database Services (producent). McLean, VA: BRS Search Servica (återförsäljare).