

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Grupputveckling i agila grupper inom tillverkningsindustrin –  
en korsvalidering av GDQS**

Lisa Persson & Louise Rådqvist

Examensarbete 30 poäng  
Psykologprogrammet  
PM2519  
Hösttermin 2020

Handledare: Lucas Gren &  
Christian Jacobsson

# Grupputveckling i agila grupper inom tillverkningsindustrin - en korsvalidering av GDQS

Lisa Persson & Louise Rådqvist

*Sammanfattning.* Studiens syfte har varit att genomföra en korsvalidering av Group Development Questionnaire Short (GDQS). Medlemmar i arbetsgrupper som använder sig av GDQS har intervjuats. En bedömning och rangordning av arbetsgruppernas mognadsgrad utifrån Integrated Model of Group Development (IMGD) har gjorts genom en tematisk analys av intervjuerna. Bedömningen och rangordningen har jämförts med gruppernas resultat på GDQS. Resultatet av korsvalideringen visade på en tydlig överensstämmelse mellan rangordningen av grupperna utifrån den tematiska analysen och gruppernas resultat på GDQS. Resultatet ger stöd för GDQS validitet och bekräftar att GDQS är ett mätsäkert instrument att använda med stark koppling till teorin bakom. Det är ett instrument som är enkelt att administrera, går snabbt att besvara och lämpar sig att använda i större organisationer.

Människor har i alla tider arbetat tillsammans för att uppnå mål – våra tidiga förfäder gick samman för att överleva genom att jaga och försvara sig mot faror och genom mänsklighetens historia har vi samarbetat i grupper för att utforska, utveckla och nå framgång inom olika områden (Forsyth, 2018). I det sena 1800-talet och tidiga 1900-talets utveckling av de moderna arbetsorganisationerna blev fokus dock på individen och dennes arbetsprestation. De senaste decennierna har detta till stor del förändrats och arbetsgruppen, eller teamet, och vad denna kan åstadkomma om den fungerar väl har hamnat i fokus (Kozlowski & Ilgen, 2006; Wheelan 2017).

I detta arbete har det genomförts en korsvalidering av en nyligen utvecklad enkät: Group Development Questionnaire Short (GDQS) (Gren et al., preprint, 2020). Enkäten är en kortversion av Group Development Questionnaire (GDQ) - med vars hjälp det är möjligt att analysera en grups utvecklingsnivå och utifrån det få en uppfattning om vilka behov gruppen har för att kunna utvecklas vidare på vägen mot att bli ett högpresterande team (Wheelan & Hochberger, 1996). Nedan ges en teoretisk referensram som stöd för förståelsen av undersökningen och dess resultat.

## Modeller för grupputveckling

Psykologen Kurt Lewin var en föregångare inom organisationspsykologin och socialpsykologin och var verksam i USA under 1930 -och 1940-talet (Forsyth, 2018). Han menade att man inte kan förstå en grupp genom att studera de enskilda medlemmarna. Gruppen är ett system där medlemmarnas individuella personlighet och erfarenheter påverkar gruppens dynamik, som i sin tur påverkar medlemmarnas beteenden. Dessutom påverkar, och påverkas, gruppen av yttre faktorer och av sin omgivning. Lewin introducerade begreppet gruppdynamik - att användas vid studiet av dessa fenomen och av hur individer och grupper reagerar och agerar under olika omständigheter (Forsyth, 2018).

Det finns flera teorier, så kallade utvecklingsmodeller, som beskriver hur gruppdynamik utvecklas genom förutsägbara stadier eller faser (Jacobsson & Åkerlund, 2019). De olika faser gruppen genomgår bygger på varandra, på så sätt att det gruppen lär sig

i en fas bygger den vidare på i senare faser. Detta är en process alla grupper som utvecklas genomgår – de stöter på i grunden likartade problem och försöker lösa universella utvecklingsuppgifter i en förutsägbar ordning som leder till ökad kompetens och effektivitet. Vissa grupper stannar i någon av de tidiga faserna men om gruppen utvecklas genom samtliga mognar gruppen till ett högpresterande team (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

Ett exempel på en klassisk utvecklingsmodell är *Tuckmans femstegsmodell* (Tuckman & Jensen, 1977). Tuckman menade att först måste gruppmedlemmarna orientera sig med varandra och med gruppen - forming (orientering). När gruppen har blivit mindre trevande och interaktionerna blivit mer spontana börjar de bli oeniga om processerna och missnöje uttrycks. Spänningar börjar uppstå bland medlemmarna och en motsättning i förhållande till ledaren uppstår ofta - storming (konflikt). När gruppen har löst konflikterna från den andra fasen får gruppen en ökad känsla av sammanhållning och enhet. Normer, roller och relationer utvecklas och gruppens medlemmar får ökat förtroende för varandra och utvecklad kommunikation - norming (strukturutveckling). Därefter, i den fjärde fasen, har gruppen en hög uppgiftsorientering och fungerar som en enhet för att uppnå önskade mål med betoning på prestation och produktion - performing (arbete). I den slutgiltiga fasen när uppgifterna är fullbordade upplöses gruppen och gruppens utveckling upphör - adjourning (upplösning) (Tuckman & Jensen, 1977).

Grupputvecklingsmodeller betonar att grupper förändras kvalitativt över tid och att de påverkas på olika sätt av samma faktorer beroende på när detta sker i grupputvecklingen (Jacobsson & Åkerlund, 2019). Utvecklingsmodellerna beskriver, som vi nämnt ovan, hur gruppdynamik, -processer och framväxande tillstånd utvecklas genom förutsägbara faser, och tittar särskilt på hur man med denna kunskap kan förutsäga gruppens effektivitet och vad som är nödvändigt i de olika faserna för att en grupp ska kunna utvecklas till ett högpresterande team (Jacobsson & Åkerlund, 2019; Wheelan, 2017). Det finns ett omfattande forskningsstöd för idén om grupputveckling i form av på varandra följande och byggande faser, där grupperna ställs inför ett antal universella utvecklingsuppgifter och problem som, om de löser dem, leder till en allt mer mogen, kompetent och effektiv grupp (Kozlowski & Ilgen, 2006; Wheelan, 2017; Wheelan et al., 2003a; Wheelan et al., 2003b; Wheelan & Hochberger, 1996; Wheelan & Kesselring, 2005; Wheelan et al., 1998).

## **Integrated Model of Group Development**

Den utvecklingsmodell som detta arbete kommer att utgå ifrån och ha sin grund i är Susan Wheelans *Integrated Model of Group Development* (IMGD). Denna modell har många års forskning bakom sig och en väldokumenterat praktisk tillämpbarhet (Wheelan, 2017; Wheelan et al., 2003a; Wheelan et al., 2003b; Wheelan & Hochberger, 1996; Wheelan & Kesselring, 2005; Wheelan et al., 1998). Wheelans modell beskriver gruppens utveckling i fyra olika utvecklingsfaser, samt ibland en femte fas då gruppen upplöses. Grupper med dominans inom fas 1 och 2 beskrivs utifrån ett utvecklingsteoretiskt perspektiv som omogna grupper medan grupper med dominans inom fas 3 och fas 4 beskrivs som mogna (Chang et al., 2003)

För att en grupp ska kunna arbeta, utvecklas och mogna, enligt Wheelan, behöver vissa strukturella förutsättningar finnas på plats: ledarskap, mål, roller och kommunikation. Dessa förändras och förhandlas genom de olika faserna (Wheelan, 2017). Nedan beskrivs de olika faserna närmare, såsom Wheelan redogör för dem (2017).

**Fas 1: Tillhörighet och trygghet.** Den första fasen i grupputvecklingen präglas av att medlemmarna är starkt beroende av ledaren, att de arbetar för att känna trygghet i och tillhörighet till gruppen samt att det finns en önskan om ordning och struktur. Mycket är i detta

läge okänt för medlemmarna, såsom roller, gemensamma mål och arbetsprocesser. Medlemmarna har i den första fasen behov av ett tydligt och styrande ledarskap. Ledaren uppfattas som kompetent och sympatisk och utmanas sällan av medlemmarna. Då det i denna fas är viktigt för medlemmarna att känna att de hör till gruppen och accepteras visar medlemmarna sällan upp avvikande åsikter och konflikter undviks. Kommunikationen går till stor del via ledaren, som är den som för ordet på möten och liknande, och via medlemmar som anses ha hög status, exempelvis på grund av yrkesroll, utseende eller tidigare erfarenheter. Kommunikationen är ofta relationsbyggande snarare än uppgiftsorienterad – man pratar om annat än arbetet som ska genomföras. I denna fas kan det skenbart finnas en gemensam överenskommelse om målen, men eftersom man inte har vågat diskutera och ifrågasätta dem finns troligtvis många frågetecken kring dessa och olika personer uppfattar dem olika. Gruppmedlemmarna behöver nödvändigtvis inte vara medvetna om detta - vilket kan medföra att de tror att de är en mer välfungerande grupp än vad de är och att de upplever att de kommit längre i sin grupp utveckling än de i realiteten gjort.

**Fas 2: Opposition och konflikt.** I den andra fasen ökar spänningen i gruppen, på grund av att olikheter börjar synas. Tillhörigheten och tryggheten har blivit så pass stark att medlemmarna vågar visa vad de tycker och utmana varandra – detta är något bra och visar på att gruppen utvecklas. Även gruppens syn på ledarskap förändras. Ledaren utmanas ofta och gruppen försöker frigöra sig från denna. Subgrupper bildas ofta och detta kan leda till obehag och missnöje i gruppen. Alla medlemmar måste vara delaktiga när gruppens mål, normer, värderingar, roller etcetera diskuteras och för att konflikter ska kunna lösas konstruktivt och olikheter integreras krävs att alla bidrar. Tryggheten som utvecklades under fas 1 bäddar för detta, och den bibehålls genom att avvikande åsikter inte straffas utan bemöts med respekt. Om gruppen klarar av att utveckla ett sätt att hantera och lösa konflikter konstruktivt genom att hantera olikheter i gruppen så att det leder till integration bidrar detta till ett tillitsfullt klimat där medlemmarna känner sig fria att säga vad de tycker. En del grupper fastnar dock i interpersonella konflikter och kommer inte längre än hit. Andra grupper upplever det som alltför stressande och backar tillbaka till första fasen i ett försök att undvika konflikter och låta ledaren ta över hela ansvaret igen. Det är inte gynnsamt för vare sig arbetets kvalitet eller för medlemmarnas tillfredsställelse att stanna i fas 2 eller backa till den första fasen. Det är bara genom att lösa konflikter kring gruppens uppgifter och utveckla en gemensam syn på gruppens syfte, mål, normer, roller och arbetsätt som ett effektivt samarbete kan uppnås. Arbetet blir ofta roligare och effektivare i slutet av den andra fasen, eftersom arbetet med att hantera konflikter stärker gruppsammanhållningen och tilltron till gruppen.

**Fas 3: Tillit och struktur.** Om gruppen lyckas arbeta sig igenom den konfliktfyllda andra fasen har detta gett medlemmarna en gemensam erfarenhet av vad de klarar av att hantera tillsammans som grupp. Medlemmarna vet att de klarar av att hantera att de har olika åsikter och dessutom att de kan ha nytta av det och lära mer om och av varandra. Detta stärker tilliten till och engagemanget för gruppen och ger en ökad sammanhållning. Detta gör att de under den tredje fasen vågar ta sig an uppgiften att genom diskussioner ytterligare fördjupa och klargöra mål, roller, normer och arbetsprocedurer och i allt högre grad nå en delad uppfattning av dessa. Kommunikationen på det tredje stadiet blir mer öppen och uppgiftsinriktad. Subgrupper accepteras och bidrar till att arbetet fungerar mer effektivt. Gruppens syn på ledaren har förändrats till en mer nyanserad och realistisk bild och medlemmarna är nu inte längre beroende av ledaren för att arbeta och lösa sina uppgifter. Ledaren kan därför ha en mindre styrande och mer konsultativ roll. Konflikter fortsätter naturligtvis att uppstå under det tredje stadiet, men gruppen har nu erfarenhet av att lösa dessa och kan hantera dem på ett effektivare sätt.

**Fas 4: Arbete och produktivitet.** Den fjärde fasen utgörs av hög effektivitet och produktivitet. Det är här som en arbetsgrupp blir ett team, enligt Wheelan. Teamet kan inrikta

sig på att uppnå målen och utföra arbetsuppgifterna med hög kvalitet. Ledarskapet är fördelat på medlemmarna, alla tar ett stort ansvar för hela teamets arbete och den formella ledaren har en konsultativ roll. Kommunikationen är uppgiftsorienterad och medlemmarna ger varandra feedback. Toleransen för olika åsikter är hög, det fortsätter att uppkomma konflikter men dessa löser man mer effektivt än i tidigare stadier och de blir sällan personliga. Teamets fortsatta utveckling handlar om att hålla denna höga nivå på samarbete och produktivitet samt att finna sätt att utmanas, exempelvis genom att sätta upp mer utmanande mål eller finna nya intressanta uppgifter för teamet.

Något Wheelan trycker på är att utvecklingen mellan de olika faserna inte ser likadan ut för alla grupper. Wheelan menar att en grupp inte nödvändigtvis rör sig linjeformat från fas 1 och framåt, utan kan röra sig framåt men också bakåt (Wheelan, 2017). Dessutom är det inte alla grupper som utvecklas hela vägen och når sin fulla potential (Wheelan, 2017).

## Att skapa högpresterande team

Aktuell forskning menar att det som ger störst effekt för att utveckla ett effektivt samarbete är att gruppen har gemensamma mål (Klein et al., 2009). Den viktigaste egenskapen som kännetecknar högpresterande team är att medlemmarna har en klar bild av teamets mål och att alla har en gemensam uppfattning om vad som krävs för att uppnå dem (Wheelan, 2017).

När väl målen är klargjorda och medlemmarna är eniga om dessa kan de börja organisera sig för att uppnå dem. När gruppen har bestämt vad som ska göras är nästa steg att bestämma vilken eller vilka medlemmar som ska arbeta med respektive uppgift. I detta skede blir medlemmarnas olika roller centrala - och att klargöra roller och förväntningar kring dessa i arbetsgrupper är det som enligt forskning kommer näst på tur efter mål då det handlar om vad som är effektivt att arbeta med för att förbättra gruppernas samarbete (Klein et al., 2009). För att rollerna ska kunna tillämpas så bra som möjligt och på bästa sätt stödja gruppens arbete i riktning mot målen är det viktigt att förväntningarna kring de olika rollerna är tydliga och gemensamma för samtliga medlemmar samt att de har tillräckliga kunskaper och färdigheter för att kunna utföra arbetsuppgifterna. Det är dessutom nödvändigt att medlemmarna accepterar sina tilldelade roller och för att detta ska kunna uppnås krävs att rollerna diskuteras och möjligtvis förhandlas (Wheelan, 2017).

Högpresterande team har en öppen kommunikationsstruktur som tillåter alla medlemmar att delta. Dessa team använder sig också av regelbunden feedback om sin effektivitet och produktivitet och använder denna till att förbättra sitt sätt att fungera och genomföra konstruktiva förändringar (Wheelan, 2017). Viktigt att lyfta är att detta görs efter att målen är genomarbetade och gemensamma - eftersom feedbacken ska grundas i hur arbetsuppgifterna utförs och inte i det relationella (Kluger & DeNisi, 1996). Feedback då den används effektivt syftar till att hjälpa teamet genom att förbättra medlemmarnas ansträngningar att uppnå målen men också information för hur individen ska kunna bli en ännu effektivare medlem (Wheelan, 2017).

Grupper existerar inte i ett vacuum. Det krävs också en del av organisationen kring gruppen för att den ska ha förutsättning att bli ett effektivt team (Wheelan, 2017). Dels krävs ett gynnsamt organisationsklimat med en organisationskultur som värdesätter och uppmuntrar höga prestationer. Exempelvis genom att det finns en klar definition av organisationens affärsidé eller uppdrag, att det finns tydliga förväntningar på gruppens arbete och vad den ska åstadkomma och att teamarbete belönas framför individuella prestationer (Wheelan 2017). Dels krävs att organisationen tillhandahåller det gruppen behöver för att kunna prestera. Till exempel att de uppgifter gruppen ska genomföra och mål som ska uppnås är meningsfulla och

varierande och kräver samarbete och kompetens (Wheelan, 2017). Dels är det av vikt att yttre resurser, såsom rätt teknik och arbetsmaterial, finns på plats och att gruppen har rimliga förutsättningar att träffas för att utföra arbetet. Gruppen måste få möjlighet att vara tillräckligt autonom för att kunna utföra sitt arbete samtidigt som kontakten med andra grupper i organisationen måste vara god (Wheelan, 2017). Kunskap om grupputveckling är ytterligare en aspekt som underlättar gruppens väg mot att bli ett högpresterande team. Organisationer som satsar på att utbilda sina medarbetare i grupputveckling och följer upp detta får alltså mer effektiva grupper. Grupper som får regelbunden och fokuserad feedback från organisationen på det de gör, utan att för den delen få för mycket hjälp, blir mer framgångsrika (Wheelan, 2017).

Dessutom visar forskning att antalet medlemmar i gruppen påverkar dess prestation. Mindre grupper om tre till sex personer gynnar grupputvecklingen, produktiviteten och effektiviteten i gruppen (Wheelan, 2009).

Slutligen är också tiden en faktor som påverkar vilken fas gruppen befinner sig i och hur effektiv den är - alltså hur lång tid gruppen har funnits och arbetat ihop (Wheelan et al., 2003b). En studie av 200 svenska grupper visade att grupper som befann sig i fas 1 i genomsnitt hade arbetat 6,4 månader tillsammans, i den andra fasen 7,1 månader, i den tredje 8,0 månader och de grupper som nått den fjärde fasen 8,2 månader i genomsnitt (Wheelan & Jacobsson, 2014). En stor del av gruppernas naturliga samarbetsutveckling sker under det första året. En grupp som inte har nått fas 3 eller 4 inom det första året har ofta svårt att komma vidare på egen hand, men kan med hjälp av grupputvecklande insatser göra det (Wheelan, 2017).

## **Kritik**

Kritik som tas upp mot fasmodellen är att människor och hur grupper är organiserade ofta är mer komplexa än att de kan förstås utifrån en linjär modell (Bonebright, 2009). Gruppforskning har länge fokuserat på stabilitet, uppgifter och mål och detta utgör således till stor del grunden för vår kunskap om hur grupper fungerar. Många arbetsgrupper befinner sig idag i ett föränderligt arbetsliv som påverkar om och hur de arbetar i grupp, och följer inte alltid de mönster som vi tidigare ofta har sett inom grupputveckling. I dagens samhälle ser vi flera teamvariationer och personer kan tillhöra mer än en grupp, gruppens konstellation kan förändras snabbt likväl som att gruppen måste arbeta med andra grupper i ett större system för att klara av komplexa uppgifter (Jacobsson & Åkerlund, 2019). Vissa grupper är ihopsatta på sätt som är gynnsamt för en mycket specifik uppgift och under en begränsad tid. Kanske är det inte alltid funktionellt att alla grupper går igenom samtliga faser - utan att vissa stannar i fas 1 för att det för dessa grupper är mer effektivt än att arbeta sig igenom fas 2 (Edmondson, 2012).

## **Effekter av grupputveckling**

Flera forskningsprojekt ledda av Wheelan har visat på stöd för sambandet mellan gruppmoden enligt IMGD-modellen och effektivitet och produktivitet inom en rad olika verksamheter. Exempelvis ledde en högre gruppmoden, med grupper som befann sig i fas 3 eller 4, till fler överlevande patienter bland akutvårdsteam (Wheelan et al., 2003a), att lärarlag fick elever med bättre studieresultat (Wheelan & Kesselring, 2005), ökad kundnöjdhet inom hotellverksamhet och att man tjänade mer pengar och arbetade snabbare inom finanssektorn (Wheelan et al., 1998).

Dessutom har forskning visat att medlemmar som skattar sina grupper som varande i fas 3 och 4 enligt IMGD-modellen upplever högre nivåer av arbetstillfredsställelse än medlemmar i grupper i fas 1 och 2. Detta kopplas till att man i grupper i fas 3 och 4 i högre grad uppnår sina mål, eftersom dessa är delade och tydliga för alla medlemmar, och att rollerna är fördelade på ett sätt som gynnar gruppens effektivitet och produktivitet (Jacobsson et al., 2014; Wheelan, 2017). Vidare har man sett att medlemmar i grupper i de högre faserna upplever lägre grad av känslomässig utmattning, som kan vara en tungt vägande faktor vid utmattningssyndrom (Jacobsson et al., 2014). Det finns en koppling mellan hur effektivt grupper samarbetar enligt IMGD-modellen och hur god arbetsmiljön i gruppen är för dess medlemmar. Ju bättre gruppen samarbetar, desto bättre mår dess medlemmar med lägre grad av upplevd stress och psykisk utmattning (Jacobsson & Åkerlund, 2019). Detta visar på värdet att arbeta med grupp utveckling genom att undersöka hur en grupps samarbete ser ut och i vilken fas den befinner sig i nuläget - för att se vad man behöver arbeta mer med och förbättra för att gruppen ska få bästa möjliga förutsättningar att utvecklas vidare.

Google genomförde en stor studie på hundratals grupper för att identifiera varför vissa är mer framgångsrika och produktiva än andra (Duhigg, 2016). Det som forskarna kom fram till var att faktorer som personlighet, uppgift och kompetens inte hade lika stor påverkan som psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014). Amy Edmondson, som är en ledande forskare inom området, definierar begreppet som "shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk-taking (Edmondson, 1999, s.350) samt "a sense of confidence that the team will not embarrass, reject or punish someone for speaking up" (Edmondson, 1999, s. 354). Psykologisk trygghet har visat sig ha en viktig roll och avgörande funktion på effektivitet, produktivitet och resultat likväl som på gruppmedlemmars engagemang och en lägre grad av upplevd stress (Edmondson & Lei, 2014). Enligt Wheelan (2017) är kommunikationen i grupper i fas 3 och 4 öppen och tillåtande. Toleransen för olika åsikter är hög, eftersom gruppen vet att den klarar av att hantera dessa och vinner på att dessa uttrycks. Med andra ord har grupper i fas 3 och 4 uppnått en psykologisk trygghet som gynnar arbetet och trivselsn för dess medlemmar (Wheelan, 2017).

## GDQ

För att undersöka vilken fas en grupp befinner sig i kan GDQ-enkäten användas. GDQ-enkäten används även vid forskning. GDQ-enkäten baseras på IMGD, har prövats ett stort antal gånger vad gäller vetenskaplig kvalitet och är ett instrument med stor precision och tillförlitlighet. Innehållsvaliditet, samtidig validitet och konstruktvaliditet likväl som test-retest reliabilitet och intern konsistens har prövats med goda resultat (Wheelan & Hochberger, 1996). IMGD och GDQ utvecklades och validerades till stor del genom att studera verkliga grupper inom olika typer av verksamheter och miljöer (Wheelan, 2009; Wheelan et al., 2003b; Wheelan & Hochberger, 1996).

GDQ-enkäten består av 60 påståenden fördelade på fyra delskalor. I GDQ bedöms en grupps fasdominans genom en jämförelse av gruppens medelvärden för de fyra delskalorna i enkäten i relation till hur medelvärden fördelar sig i normdata. Då en grupp har sin dominans i fas 1 är medelvärdet för delskala I som högst, och värdena på de övriga delskalorna är övervägande låga. Under fas 2 är medelvärdet på delskala II som högst, och värdena på de övriga skalorna är övervägande låga. Då en grupp har sin dominans i fas 3 höjs medelvärdena på delskala III och IV, medans värdena på delskala I och II sjunker. Slutligen, då en grupp har sin dominans inom fas 4, höjs medelvärdena på delskala III och IV ytterligare och värdena på delskala I och II är stabilt lägre (Wheelan et al., 2003b) Således kan detta sammanfattas med att grupper i fas 1 och 2 har högre medelvärden på delskala I och II och lägre medelvärden på

delskala III och IV. Grupper i fas 3 och 4 har en motsatt profil, det vill säga högre medelvärden på delskala III och IV och lägre medelvärden på delskala I och II (Jacobsson et al., 2014).

GDQ-enkäten tar cirka 20-30 minuter att besvara. En svårighet som många forskare står inför är att långa enkäter medför vissa risker, exempelvis att deltagarna bli uttråkade och/eller irriterade eller att deltagarnas eller företagets tid inte räcker till - vilket kan påverka svarsresultat och svarsfrekvens och öka risken för mätfel (Schmidt et al., 2003). För att undvika detta, men fortfarande mäta mognaden för små grupper, har en kortare variant av GDQ utvecklats - GDQS. GDQS är dock fortfarande ett nytt instrument och ytterligare undersökningar och studier för att pröva dess validitet är önskvärt (Gren et al., preprint, 2020).

Avsikten med denna studie var att undersöka GDQS validitet genom en korsvalidering. Kvalitativ metod i form av strukturerade intervjuer med öppna frågor har använts (Trost, 2010). Medlemmar i arbetsgrupper som använder sig av GDQS har intervjuats. Gruppernas resultat på GDQS har jämförts med de bedömningar av gruppernas mognadsgrad enligt IMGD som gjorts utifrån intervjuerna. Syftet med arbetet var således att undersöka hur väl gruppernas GDQS-resultat överensstämmer med bedömningar av gruppernas mognadsgrad utifrån intervjuerna och därigenom få en utökad kunskap om GDQS validitet. Denna korsvalidering är ytterligare ett steg i att undersöka GDQS vetenskapliga kvalitet och tillförlitlighet. Tidigare har GDQS validerats genom kvantitativ metod (Gren et al., preprint, 2020) och genom att nu ha genomfört en studie med kvalitativ ansats var förhoppningen att kunna bidra med ytterligare information om kvaliteten på GDQS.

## Metod

### De undersökta arbetsgruppernas kontext

Denna studie genomfördes i en internationell organisation inom tillverkningsindustrin. Grupperna ingår i en enhet som arbetar med mjukvaruutveckling, i form av att skapa och underhålla IT-verktyg -och system för organisationen. I arbetsgrupperna ingår personer med olika kunskap och erfarenhet, och de har olika arbetsuppgifter där exempelvis vissa arbetar mestadels med kodning eller support, andra med konfiguration för olika mjukvaror och andra med utbildning gentemot användarna av IT-verktyget.

För ett par år sedan infördes ett agilt arbetssätt inom organisationen, som handlar om att snabbt kunna anpassa sig till förändring och vara öppen för förändrade krav under arbetets gång. Detta gör man genom att arbeta iterativt, det vill säga genom att dela upp projekt i kortare cykler kallade sprintar, för att kunna omprioritera och anpassa efter ändrade förutsättningar regelbundet. Med hjälp av detta arbetssätt är målet att den färdiga, slutgiltiga produkten ska vara så tekniskt uppdaterad och anpassad till marknadens krav som möjligt (Gustafsson, 2020). I de agila grupper som ingår i denna studie har ansvaret över gruppen och dess arbete delats upp på tre poster. Det finns en produktägare som har ansvar över vad som behöver göras och prioritera arbetsuppgifter. Det finns en scrum master som har ansvar för den agila processen, alltså hur gruppen arbetar. Dessutom finns en gruppleddare som har personalansvar. Det är i huvudsak produktägaren och scrum mastern som har daglig kontakt med grupperna. I det agila arbetssättet värdesätts individer och interaktioner framför processer och verktyg, kundsamarbete framför kontraktsförhandling och anpassning till förändring framför att följa en plan (Gustafsson, 2020). Således ställer ett agilt arbetssätt stora krav på att arbetsgrupperna är välfungerande och att samarbetet fungerar i grupperna för att de ska kunna arbeta effektivt (Gren et al., 2019). Forskning har undersökt samband mellan grupp-mognad utifrån IMGD och användandet av agila arbetssätt och visar på att högre grupp-mognad korrelerar starkt med iterativ utveckling samt med användandet av retrospektiva



möten, som handlar om feedback och utvärdering av gruppens arbete (Gren et al., 2019).

Ytterligare forskning har undersökt huruvida medlemmar i agila arbetsgrupper som sysslar med mjukvaruutveckling uppfattar och upplever träning i grupputveckling utifrån IMGD-modellen som användbart för sitt arbete (Gren et al., 2020). Resultatet av forskningen visar att grupperna som deltog i studien hade en mycket positiv uppfattning av grupputvecklingsträningen och att de upplevde att de fick nya sätt att tänka kring samarbete i grupp och nya verktyg att använda vid grupprelaterade problem och konflikter (Gren et al., 2020). Forskarna i samma studie menar att detta visar på en stor potential för att arbeta med grupputvecklingsträning med agila arbetsgrupper inom mjukvaruutvecklingssektorn och att detta arbete potentiellt skulle kunna förbättra både effektiviteten och välmåendet hos medarbetarna, eftersom de skulle få stöd och kunskap i hur de kan hantera relationer och konflikter i arbetsgruppen (Gren et al., 2020).

Covid-19 medförde att alla arbetsgrupper i den aktuella organisationen blev tvungna att arbeta hemifrån i flera månader. Under hösten 2020 kunde arbetsgrupperna återgå till att arbeta i de gemensamma arbetslokalerna. Det var dock frivilligt, och upp till arbetsgrupperna själva att avgöra, vilket medförde att vissa arbetsgrupper fortsatte att arbeta hemifrån i hög grad medan andra delvis återgick till arbetslokalerna.

Under hösten har också en större omorganisering genomförts. Vissa gruppmedlemmar har blivit uppsagda, gruppledare har bytts ut och det har blivit färre gruppledare. Vidare har hela enheten förflyttats organisatoriskt, vilket medför att arbetsgrupperna efter omorganiseringen fått ett delvis annat arbetsfält än tidigare.

Grupperna har i ett tidigare skede deltagit i en workshop om grupputveckling enligt IMGD och fått information om GDQS. Vissa grupper har använt sig av GDQS regelbundet, cirka fyra gånger per år, medan andra enbart har använt sig av det vid ett tillfälle.

## **Deltagare**

Gruppmedlemmar från fyra olika arbetsgrupper har intervjuats. Arbetsgrupperna kommer benämnas arbetsgrupp A, B, C och D. Fyra medlemmar från respektive arbetsgrupp intervjuades. Sammanlagt intervjuades 16 deltagare. Urval av deltagare skedde genom ändamålsenligt och stratifierat urval från grupper med olika mognadsgrad, två mogna och två omogna, men genom ett blint förfarande för intervjuarna. Arbetsgrupperna valdes ut och tillfrågades initialt av en för grupperna överordnad person med ett övergripande ansvar för alla arbetsgruppers agila process, men som inte innehar personalansvar, om de var intresserade av att delta i studien. Samtliga deltagare tillhandahöll tidigt i processen information i enlighet med informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Detta för att följa de etiska riktlinjerna för psykologisk forskning. Kontaktuppgifter till medlemmarna i de olika arbetsgrupperna överlämnades till intervjuarna som slumpmässigt valde ut fyra personer per grupp som tillfrågades om de ville delta i studien. Två personer tackade nej och slumpmässigt valdes två nya personer ut som tillfrågades, som tackade ja. Inklusionskriterier för att bli tillfrågad att delta i studien var att man var medlem i en arbetsgrupp inom en viss del av organisationen, att minimum tre personer från samma arbetsgrupp tackade ja till att delta i studien samt att arbetsgruppen nyligen genomfört en GDQS-mätning.

## **Instrument**

**Intervjuguiden.** En strukturerad intervjuguide med öppna frågor utformades utifrån

studiens syfte och tidigare forskning baserat på IMGD (se bilaga 1 och 2). Intervjuguiden skrevs på både svenska och engelska, då det fanns icke-svensktalande personer bland deltagarna. Intervjuguiden består av två delar. Den första delen avser att inhämta information som belyser grupputvecklingsprocesser. Den består av åtta rubriker med ett antal frågor under varje. Frågorna syftar till att fånga upp de olika processer och tillstånd som är karaktäristiska inom de olika faserna i IMGD. Exempel på rubriker i intervjuguiden är "Mål" med frågor som "Vilka är gruppens gemensamma mål?", och "Konflikter och konflikthantering" med frågor som "Vad kan det bli konflikter om i er grupp och hur löser ni dessa?". Den andra delen av intervjuguiden avser att inhämta information om upplevelsen av och användandet av GDQS som verktyg. Den delen består av två rubriker och ett antal frågor under varje, exempelvis "Upplevelsen av GDQS" med frågor som "Hur är din upplevelse av att arbeta med GDQS?". Strukturerad intervju med öppna frågor valdes för att ge deltagarna möjlighet att reflektera kring sina arbetsgrupper och de egna upplevelserna av dessa samt för att kunna fördjupa och få deltagarna att utveckla svaren vid behov (Trost, 2010). En pilotintervju genomfördes för att utvärdera intervjuguiden. Personen som då intervjuades rekryterades med hjälp av bekvämlighetsurval och har erfarenhet av att arbeta i arbetsgrupper i stora internationella organisationer av samma slag som i denna studie. Utifrån pilotintervjun skapades en uppfattning om att intervjuerna rimligtvis inte borde överstiga en timme i omfattning samt att frågorna verkade ge de omfattande svar som önskades och innehålla information i överensstämmelse med det som eftersöktes.

**GDQS.** GDQS har utvecklats och validerats genom fyra studier, som presenteras i en artikel av Gren et al. (preprint, 2020). Dessa studier visar att GDQS är lik GDQ, både gällande tillräcklig inre konsistens, konvergent -och kriterierelaterad validitet och samtidig validitet (Gren et al., preprint, 2020). Då GDQS verkar ge ett tillfredsställande utfall i jämförelse med GDQ samtidigt som den tar kort tid att genomföra kan den göra det möjligt att bedriva grupputvecklingsforskning som annars inte varit möjlig, på grund av tidigare nämnda risker med långa enkäter. Dessutom är GDQS, till skillnad från GDQ, fri att använda för forskningsändamål efter skriftlig överenskommelse med GDQ Associates. Om forskning redan bedrivs på den teambaserade arbetsplatsen kan GDQS möjliggöra användandet av en kort men tillförlitlig och giltig mätning att ha i bakgrunden när man redan undersöker andra variabler.

Strax före intervjutillfällena hade deltagarna, och deras arbetsgrupper, besvarat GDQS. GDQS-mätningarna genomfördes 20 oktober samt 26 oktober 2020. GDQS består av 13 påståenden, med fyra påståenden för delskala I och tre påståenden vardera för delskala II-IV. Svartalternativen utgår från en Likert-skala från ett till fem, där man tar ställning till huruvida påståendet stämmer eller inte stämmer överens med upplevelsen av den egna arbetsgruppen. GDQS administreras på engelska.

De 13 påståenden som ingår i GDQS i den ordning de presenteras i enkäten, samt vilken delskala de tillhör inom parentes.<sup>1</sup>

1. Individuals seem to go along with whatever the group suggests (I)
2. People express frustration with how this group is functioning (II)
3. Trust is high in this group (III)

---

<sup>1</sup> Denna enkät är ett skyddat bedömnings- och forskningskoncept med namnet GDQ Short. GDQ Short är utvecklat och ägs av GDQ Associates med exklusiva rättigheter. All kopiering av undersökningen samt konceptidén och användningen av undersökningen och det registrerade varumärket "GDQ" är reserverade för GDQ Associates om inget annat skriftligt avtalats.

4. The group acts on its decisions (IV)
5. When members talk, they address the same few people (I)
6. The group seems split over a number of issues (II)
7. Members are satisfied with the group's progress (III)
8. The group encourages innovation and creativity (IV)
9. Members seem very concerned about feeling safe in the group (I)
10. There is quite a bit of tension in the group at this time (II)
11. We can rely on each other. We work as a team (III)
12. Commitment to the group's task is high in this group (IV)
13. People seem hesitant to express a different point of view (I)

## **Tillvägagångssätt**

Inledningsvis genomfördes en intervju med en för grupperna gemensamt överordnad chef, samma person som senare förmedlade kontaktuppgifter för arbetsgrupperna som ingår i studien. Denna chef har ett övergripande ansvar för gruppernas agila process men har inte personalansvar. Intervjun genomfördes för att skapa en kontextuell förståelse för de grupper som skulle ingå i studien samt en översiktsskild av organisationen i stort.

Intervjuerna med deltagarna genomfördes mellan 27 oktober 2020 - 5 november 2020. Längden på dessa intervjuer varierade mellan 30 minuter och 61 minuter. Samtliga intervjuer genomfördes individuellt. Intervjudeltagarna erbjöds att välja mellan att genomföra intervjuerna digitalt eller på deras arbetsplats. Samtliga intervjuer förutom en genomfördes digitalt.

Då resultatet var sammanställt gavs en återkoppling till respektive arbetsgrupp i form av en digital presentation av resultatet samt rekommendationer om vad de kan arbeta med för att fortsätta sin gemensamma utveckling som grupp.

## **Databearbetning och analys**

Intervjuerna i detta arbete analyserades genom en tematisk analys. Valet av analysmetod gjordes då det ansågs kunna fånga deltagarnas upplevelser och på ett rikt sätt besvara arbetets syfte. Tematisk analys är en öppen och flexibel metod som tillämpas inom flera olika kvalitativa metoder och används för att identifiera, organisera, tolka och rapportera mönster i data (Braun & Clarke, 2013). Enligt Braun & Clarke (2013) är det viktigt att först bekanta sig med datamaterialet genom transkribering och upprepade genomläsning av materialet. Utifrån detta skapas initiala koder på meningar eller meningsbärande enheter. Därefter genomsöks materialet efter teman genom att ordna koder kring temanamn, sortera, associera etcetera. Efter att man har sökt efter koderna definierar och namnger man dessa för att tillsist i rapportskrivningen beskriva teman på ett tydligt sätt med hjälp av exempelvis underteman och citat (Braun & Clarke, 2013).

Arbetets inspelade material delades upp mellan arbetets författare och transkriberades ord för ord. Uttryck såsom skratt, suckar eller upprepningar modifierades bort. När alla intervjuer var transkriberade skrevs dessa ut. Arbetets författare läste igenom samtliga transkriberade intervjuer noga och upprepade gånger med utgångspunkt i den aktuella forskningsfrågan och skapade sig en överblick över materialet för att underlätta kodning och analys. Vissa delar av intervjuerna exkluderades från analysen, exempelvis personlig information, kallprat och information som inte ansågs relevant för arbetet. Därefter kodade författarna gemensamt materialet i Atlas-ti, ett datorprogram som används vid kvalitativ

textanalys av stora mängder data. I huvudsak genomfördes detta med ett induktivt förhållningssätt, för att på lämpligt sätt utgå ifrån och fånga deltagarnas upplevelser. Samtidigt finns en teoretisk referensram att utgå ifrån, vilket gör att det gränsar till det deduktiva.

De transkriberade intervjuerna kodades och analyserades på semantisk nivå. Målet med koderna var att på ett så kortfattat och koncist sätt som möjligt sammanfatta deltagarnas beskrivningar och samtidigt använda så textnära uttryck som möjligt. Därefter sorterades och definierades koderna utifrån teman, där utgångspunkten var att ett tema skulle vara i hög grad internt homogent och externt heterogent (Langemar, 2008). Varje tema kontrollerades sedan gentemot texten för att se om fler kodade avsnitt passade in i det aktuella temat, och för att se om temat stämde överens med den övergripande bilden. Underteman identifierades för att strukturera upp och tydliggöra respektive tema. Relevanta citat valdes ut för att belysa teman och underteman. Citat från den intervju som genomförts på engelska översattes till svenska för att skydda deltagarens anonymitet. Prefixet "hen" används genomgående i alla citat, likaså för att skydda individers anonymitet.

Då den tematiska analysen var färdigställd för samtliga grupper jämfördes analysen med IMGD. Utifrån det genomfördes en bedömning där grupperna rangordnades från minst till mest mogen utifrån IMGD i linje med i vilken fas respektive grupp bedömdes ha sin dominans inom. Därefter gjordes en jämförelse av denna rangordning med gruppernas resultat på GDQS, som fram till detta steg varit okänt för författarna.

## **Reflexivitet**

Enligt Clarke & Braun (2013) är det svårt vid kvalitativa studier att undvika att arbetets författare bidrar med egen tolkning av materialet utifrån sin egen förståelse. I den aktuella studien är författarna psykologstudenter vid Göteborgs universitet, vilket innebär att en grundläggande kunskap finns om arbets- och organisationspsykologi samt ett stort intresse för det och visar sig exempelvis i att författarna medvetet sökt sig till ämnesområdet då examensarbetet planerades. Detta är utifrån reflexivitet relevant att uppmärksamma, eftersom då forskaren faktiskt är den som väljer sitt ämne kan hon inte ses som en obetydlig åskådare utan som en del i det som ska studeras (Isaksson, 2001).

Författarna upplevde sig ha begränsade förkunskaper om mjukvaruutveckling och den kontext arbetsgrupperna verkade i. Hur detta kan ha påverkat studien berörs i diskussionen.

## **Etiska aspekter i studien**

Redan i det första steget då gruppmedlemmarna informerades om att studien skulle genomföras på deras arbetsplats fick de information om att deltagandet var frivilligt och anonymt. Då deltagarna kontaktades individuellt för att tillfrågas om de ville delta i studien informerades de skriftligen i enlighet med informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Detta för att följa de etiska riktlinjerna för psykologisk forskning. Två deltagare valde att tacka nej till att delta, vilket talar för att informationen framförts på ett tydligt, förståeligt och tillförlitligt sätt. I början av varje intervju informerades sedan muntligen om de etiska kraven, för en ytterligare försäkran om att informationen nått fram till samtliga deltagare och blivit förstådd.

## Resultat

Avsikten med denna studie var att undersöka GDQS validitet genom en korsvalidering. Medlemmar i arbetsgrupper som använder sig av GDQS har intervjuats. Gruppernas resultat på GDQS har jämförts med de bedömningar av gruppernas mognadsgrad enligt IMGD som gjorts utifrån intervjuerna. Studiens syfte var således att undersöka hur väl gruppernas GDQS-resultat överensstämmer med bedömningar av gruppernas mognadsgrad utifrån intervjuerna och därigenom få en utökad kunskap om GDQS validitet.

Utifrån den tematiska analysen av intervjumaterialet har flera teman identifierats. De huvud- och underteman som har framkommit presenteras per grupp. Först presenteras dessa i Tabell 1 för översikt för att sedan i löpande text presenteras mer utförligt.

Efter genomgången av respektive grupps teman redovisas en bedömning av gruppernas mognadsgrad utifrån termer av mogen eller omogen. Grupper med dominans inom fas 1 och 2 beskrivs utifrån ett utvecklingsteoretiskt perspektiv som omogna grupper medan grupper med dominans inom fas 3 och fas 4 beskrivs som mogna (Chang et al., 2003).

Tabell 1

*Grupp samt huvudtema och undertema*

Grupp	Huvud- och undertema
1. Grupp A	1.1.1 Mål 1.1.2 Samarbete och beroende för att nå målen 1.2 Erfarenhet 1.3 Konflikter och konflikthantering 1.4 Det agila arbetssättet 1.5 Klimat
2. Grupp B	2.1.1 Kommunikation 2.1.2 Feedback 2.2.1 Vikten av samarbete 2.2.2 Samarbete i subgrupper 2.2.3 Samhörighet 2.3 Arbetsstruktur 2.4 Konflikter och konflikthantering 2.5.1 Ledarskap 2.5.1 Ledarskap och beslutsfattande
3. Grupp C	3.1.1 Team i teamet 3.1.2 Uttrycka åsikter 3.2 Samhörighet 3.3 Normer och struktur 3.4 Ledarskap
4. Grupp D	4.1.1 Oklarhet kring mål 4.1.2 Samarbete för att uppnå målen 4.2 Erfarenhet 4.3.1 Konflikter 4.3.2 Klimat 4.3.3 Åsikter 4.4.1 Ledarskap 4.4.2 För- och emot ledarskapet 4.4.3 Informellt ledarskap

## 1. Grupp A

**1.1.1 Mål.** Ett tema som identifieras är gruppens gemensamma mål och att det utifrån intervjuerna ser ut som att det råder samsyn kring dessa. Gruppmedlemmar beskriver målen överlag likartat och uppger att de uppfattar att målen är tydliga för hela gruppen och som något de är överens om. Samtidigt lyfts det att det inom gruppen finns de som tycker att vissa saker är viktigare än andra, men att själva syftet ändå står klart för hela gruppen. Vidare beskrivs målen som något som definierades för länge sedan och som att de är ganska diffusa.

*“Det är vi nog väldigt överens om.. där tror jag inte det råder någon tvekan. Utan alla förstår vad vårt syfte är.”*

*“Det får man nog säga att det är ganska klart.. sen är det klart att inom teamet finns det dom som tycker att vissa saker är viktigare än andra. Men att det är det här dataprogrammet som är det viktigaste det är inget tvivel om det.”*

*“Min upplevelse är att när vi definierade dom där målen för länge sedan var det nog dom blev lite sådär fluffiga liksom med “nöjda användare” och så vidare. Men det är väl åt det hållet.. Jag skulle väl säga att det är tydligt. Vad vi gör för någonting. Jag är inte förvirrad om det.”*

**1.1.2 Samarbete och beroende för att nå målen.** Det framkommer att det råder något olika åsikter om huruvida gruppen är beroende av att samarbeta med varandra för att uppnå gruppens mål. Å ena sidan uttrycks det att gruppen är mycket beroende av varandra för att uppnå målen. Det lyfts att det är viktigt att gruppen kommunicerar för att se till att alla strävar åt samma håll och att det finns många beroenden mellan gruppmedlemmarna för att förstå detaljer och för att de ska kunna utföra sina respektive arbetsuppgifter.

*“Väldigt beroende av varandra. Att vi går åt samma håll. Och det är väl därför som.. jag menar.. en del tycker att vissa saker är viktiga och andra tycker att andra saker är viktiga.. det är då det blir jobbigt när vi inte synkar ihop oss ordentligt. Så att.. det är väldigt viktigt att vi driver åt samma håll. Och pratar med varandra och sådär.”*

Å andra sidan uttrycks det att gruppen inte är särskilt beroende av varandra och att medlemmarna arbetar till stor del individuellt. Gruppen har en huvuduppgift och ett mål men arbetar med olika områden som ses som relativt separata från varandra och att de därmed arbetar mer individuellt och oberoende av varandra än tillsammans.

*“/---/ vi jobbar inte så mycket som.. man tänker sig ett team ska göra liksom. Tillsammans. Utan vi jobbar väldigt mycket individuellt.”*

**1.2 Erfarenhet.** Ett tema som identifieras handlar om betydelsen av erfarenhet, vilket uttrycks på olika sätt. Medlemmar framhåller fördelarna av att det i gruppen finns personer med stor erfarenhet av och som har arbetat inom organisationen länge och som har innehaft olika positioner. Dessa ses som nyckelpersoner som tillför gruppen viktig kunskap.

*“Och vad vill organisationen egentligen ha.. och sen ha erfarna personer som kan bedöma detta så att vi förstår.. hur vi borde göra då. Det är ju inte så lätt så jag är så glad att arbeta med dom här smarta människorna.”*

Det uttrycks också att dessa personer har extra tyngd när det kommer till beslutsfattande i gruppen, att deras ord tillmäts ett högt värde och att gruppen emellanåt lyssnar mer på dem än på andra gruppmedlemmar. Detta förklaras med att det råder en obalans i kunskap i gruppen, där vissa kan mer och har mer erfarenhet och därför har mer att säga till om och sista ordet i diskussioner.

*“/---/ det blir mycket dom som bestämmer för det är dom som har koll på allting och då anpassar vi oss mycket efter dom.”*

*“/---/ och dom är ju väldigt duktiga på tekniken och många av dom har varit med väldigt länge så det kan.. så dom lyssnar man ju på om dom har något att säga.”*

Samtidigt beskrivs kommunikationen i gruppen som att den fungerar väl. Gruppmedlemmar uttrycker att man lyssnar på varandra och att det finns acceptans för olika åsikter. Vid möten ser ledaren till att fördela ordet så att alla kommer till tals och detta beskrivs som viktigt.

*“Vår scrum master är ju ganska noga att ta in allas åsikter även dom som kanske inte säger någonting självmant. Så samlar hen in allas åsikter då. Så det tycker jag fungerar bra.”*

*“Jag säger vad jag tycker.. och passar det inte så är det någon som säger emot. Nej men jag tror vi är öppna och jag känner.. har jag en åsikt så kommer den.. och man är inte rädd någon ska tycka det är fel utan det är påstående jag försöker lägga fram eller förklara vad det är för problem man ser.. ja.”*

**1.3 Konflikter och konflikthantering.** Den egna gruppen beskrivs som till stor del konfliktfri.

*“Det var längesedan vi hade konflikter. Åtminstone som jag är medveten om.”*  
*“Men annars har vi.. det är ju väldigt intressant vi har inga konflikter för att vi respekterar varandra och.. gör ganska olika saker så man går inte in på varandras.. nej inom teamet har vi fantastiskt roligt. Vi funkar jättebra ihop.”*

Konflikter som kan uppstå beskrivs som att de då kan ha sin grund i att man förespråkar olika arbetssätt och vill lösa problem med olika metoder.

*“Jag brukar alltid vilja att.. nä strunta i allt det där för det kommer bara dö. Det är strunt, man får prata med varandra istället. Jag vill inte kalla det konflikter heller utan man har väl olika syn på saker hur man vill att det ska lösas. Och.. oftast kanske det är så att om inte alla är med på det så blir det inget av det.”*

**1.4 Det agila arbetssättet.** Det tycks råda ett visst missnöje med det agila arbetssättet som gruppen förväntas arbeta utifrån. Vissa är kritiska till arbetssättet och tycker att detta gör gruppens arbete mindre flexibelt och att det innehåller moment som hindrar gruppens arbete från att vara effektivt.

*“/---/ det är för mycket ceremonier och på nått sätt blir det lite byråkratiskt. Förr gick vi från tanke till diskussion till handling.”*

Det uttrycks en frustration med att det de senaste åren varit många diskussioner om hur gruppen ska arbeta agilt och införa det agila arbetssättet och att dessa diskussioner inte lett vidare till handling.

*“När det rör saker och ting som vi ska leverera så fungerar allting bra skulle jag säga. Sen tycker jag väl att vi har haft.. under dom här två åren.. kanske många diskussioner om arbetssätt och.. mycket som kanske handlar om att förstå vad scrum och det agila arbetssättet.. där tycker jag väl att man har pratat mycket.. det har varit mycket prat och lite verkstad.”*

Samtidigt beskrivs arbetet som att det nu fungerar bättre än tidigare utifrån ett agilt perspektiv, efter att en del förändringar och anpassningar av arbetssättet gjorts.

*“Så vi har ju bestämt att arbeta lite annorlunda än en del andra teams som kör mer*



*sprint och lite mer fokus på att lösa någonting under en sprint. Vi tycker det är väldigt viktigt att vi först analyserar det som ska göras /---/ Så att.. vi släpper inget halvfärdigt bara för att det ska vara utan vi släpper det när vi tycker det är tillräckligt bra.”*

**1.5 Klimat.** I temat om gruppens klimat framkommer att olika personer nog kan ha olika uppfattning om hur gruppens klimat är och att även om de flesta tycker att det är bra kan det finnas de som inte trivs särskilt bra i gruppen.

*“Jag tror att olika personer har nog olika uppfattning om det.. Jag tror att de flesta tycker att det är.. klimatet är bra. Sen vet jag inte om det.. ja.. kanske finns.. som inte är.. trivs jättebra eller.. ja.”*

Det uttrycks önskemål om att gruppen skulle ha en mer relationell sida som komplement till den produktiva. Det är fokus på att arbeta och man saknar ett mer socialt utbyte som man upplever att andra grupper har i högre utsträckning.

*“/---/ och så gjorde dom något kul medan vi.. vi bara jobbar.”  
“Och sen personligen för mig hade jag ju gärna gjort det mera.. ja.. lite mer socialt liksom.. och ha det utbytet.”*

Samtidigt beskrivs gruppens klimat som jättebra, hjärtligt och engagerat. Det uttrycks att man litar på att alla gör så gott de kan och att det inte finns några spänningar inom gruppen. Det uttrycks att det är roligt att arbeta i gruppen och att det är en kul grupp att vara en del av.

*“Och man litar på varandra. Att man ska göra sitt jobb. Och hittills så har det funkade. Vi är ett kul team att jobba i verkligen.”*

*/---/ nej det är nog det bästa team jag jobbat i faktiskt så jag har bara lovord. Men.. ja.. det är väldigt bra stämning nu men vi har fått jobba lite för det. Så att det har varit lite.. problem under resans gång. Men sista året har det ju varit jättebra faktiskt.”*

## **Bedömning av mognadsgrad för grupp A**

Grupp A bedöms som en mogen grupp. Temat om mål visar på att det överlag tycks finnas en samsyn kring dessa, att gruppmedlemmarna uppfattar att målen är tydliga för hela gruppen och någonting de diskuterat gemensamt och är överens om. Detta är i linje med hur Wheelan beskriver arbetet med mål i en mogen grupp (Wheelan, 2017). Det finns i det dagliga arbetet olika åsikter om vad som är det viktigaste att arbeta med och målen beskrivs till viss del som diffusa, likväl står huvudsyftet med gruppens arbete ändå klart och ses som gemensamt för gruppen.

I temat om konflikter beskriver gruppmedlemmarna att det i dagsläget är till stor del konfliktfritt i gruppen. De konflikter som uppstår uppges ha sin grund i att man förespråkar olika arbetssätt och vill lösa problem med olika metoder. Konflikterna är således av uppgiftsorienterad karaktär och inte personliga, vilket också är typiskt för en mer mogen grupp (Wheelan, 2017).

Utifrån temat om erfarenhet framstår det som att kommunikationen i gruppen i hög grad fungerar väl. Gruppmedlemmar uttrycker att det finns acceptans för olika åsikter, att kommunikationen är öppen och med normer som styr att alla ska ha möjlighet att tala samt tolerans för att ställa frågor, vilket tyder på att det finns en psykologisk trygghet i gruppen

som är ett kännetecken för mer mogna grupper (Edmondson & Lei, 2014; Wheelan, 2017). Samtidigt uttrycks det att personer med mer erfarenhet i gruppen har extra tyngd när det kommer till beslutsfattande och att gruppen emellanåt lyssnar mer på dem än andra gruppmedlemmar. Det kan ses som naturligt och som en fördel för gruppen att lyssna på personer med erfarenhet och kunskap. Samtidigt är denna typ av kommunikation något som brukar känneteckna omogna grupper, och kan tala för att den öppna kommunikationen och psykologiska tryggheten inte fullt ut finns på plats för grupp A (Wheelan, 2017).

Avslutningsvis visar temat om klimat på att det överlag verkar vara ett gott klimat i gruppen utifrån medlemmarnas beskrivningar. Det uttrycks att det är en rolig grupp att tillhöra, att det finns en tillit mellan medlemmarna att alla gör så gott de kan och bidrar till gruppens arbete och att det är en grupp med engagerade medlemmar, vilket brukar vara fallet i mogna grupper enligt Wheelan (2017). Samtidigt framkommer ett visst tvivel om huruvida detta är en bild av klimatet som delas av samtliga medlemmar i gruppen, vilket tyder på att det finns områden kvar för grupp A att fortsätta arbeta med och utvecklas vidare inom för att mogna ytterligare som grupp.

## 2. Grupp B

**2.1.1 Kommunikation.** Ett tema som identifieras är att det i gruppen råder en samstämmighet kring hur åsikter lyfts och behandlas. Det råder en öppenhet i gruppen och det finns tydliga normer som säger att det är välkommet att komma med olika åsikter, förslag och frågor. Det är uttalat att det gynnar gruppen om alla är bekväma med att komma med sina perspektiv även om dessa inte är i linje med någon annans eller den övriga gruppens och att våga visa när det är något man inte förstår eller kan. Det finns även normer kring att alla ska få komma till tals på möten, där ordet fördelas så att alla har möjlighet att göra sin röst hörd.

*“Så det är väldigt viktigt att kunna känna att man kan prata med folk i teamet och våga släppa prestige. Och faktiskt få föreslå idiotsaker bara för att få bekräftelse på att det är idiotsaker utan att för den sakens skull bli hängd för det. Och det funkar i vårt team tycker jag.”*

*“/---/ att alla har rätt att säga vad de tycker och tänker, komma med ideér så det inte bara är ett fåtal personer som alla alltid lyssnar på utan man tillåts att tycka annorlunda och man tillåts komma med kritiska förhållningssätt så man utvärderar olika typer av lösningar så man inte bara går på första bästa eller.. ja.. den första lösningen som man föreslår utan att alla.. ja.. ingen känner sig rädd för att uttrycka sin åsikt. Det tror jag är.. ja det skulle jag säga att vi är ganska duktiga på. Vi har liksom ingen sån.. hierarki inom vårt team utan vi.. alla lyssnar på alla. Sen så kan inte alla få sin vilja igenom men alla har rätt att uttrycka sin åsikt.”*

Samtidigt framkommer det att det också händer att det på möten är vissa som talar mer än andra i vissa frågor.

*“Är det så att vi har planeringsmöte där vi går igenom arbete som ska göras och försöker krispa till arbetet då så kan det hända att det är lite mer just dom personerna som faktiskt är insatta i det här arbetet som pratar då. Och det kan man väl ha upplevt ibland då att det är lite dåligt.. vad säger man.. att det är många som inte säger någonting då. Men det kan ju också hända att man inte känner att man har någonting att bidra med.”*

**2.1.2 Feedback.** Det framkommer att det finns forum för feedback, exempelvis i form

av regelbundna retrospektiva möten där gruppen tar upp sådant som fungerat väl och sådant som fungerat mindre bra och som kan förbättras. Gruppmedlemmarna söker och ger även mer spontan och löpande feedback, genom att till exempel ta upp saker på morgonmötet. Feedbacken beskrivs som i huvudsak arbetsrelaterad.

*“Men man får rösta på dom lapparna som man tycker har störst värde att man faktiskt pratar om för det kan ju vara kanske en fyra-fem lappar som man hinner gå igenom då. Och sett tillbaka här nu så är det väl ofta kanske att man pratar om två saker som varit bra och två-tre saker som man tycker fungerat mindre bra som man vill förbättra.”*

*“Det finns planerade tillfällen då man ges möjlighet att.. visa upp ett resultat och därigenom få feedback. Men det är ju feedback på resultat. Det är inte feedback på.. personliga beteendet eller så.”*

**2.2.1 Vikten av samarbete.** Gruppmedlemmarna uttrycker att det är av vikt att gruppen samarbetar för att uppnå de gemensamma målen. De är beroende av varandra för att kunna föra arbetet framåt, till exempel på grund av att de besitter olika grader av erfarenhet från verksamheten och för att de har olika specialistområden. Detta påtalas också som ytterligare en faktor som visar på vikten av samarbete i gruppen - för att försöka lära av varandra inom gruppen och få en viss kunskap inom varandras områden för att stärka gruppen som helhet. Samarbete lyfts dessutom som extra viktigt sedan gruppen började arbeta på distans under våren 2020.

*“Det är.. alltså man är.. ensam är inte stark här.”*

*“Alltså det är ju jätteviktigt och speciellt i dessa tider så betyder det ju så mycket att vi kan samarbeta när vi har det som vi har det.. det blir ett nytt sätt att arbeta på. Det gör det. Och det är viktigt att samarbeta. Jag tycker ju i det här teamet att vi strävar efter att T-shapea oss. Och det betyder ju inte att alla ska kunna allt men man ska veta någonting om något och veta hur det hänger ihop sen behöver man inte vara expert på det och jag gillar den approachen.”*

**2.2.2 Samarbete i subgrupper.** Vissa medlemmar i gruppen har ett tätare samarbete av olika anledningar. Subgrupperna beskrivs som funktionella för teamet och som något naturligt och accepterat. De gör gruppen mer effektiv och leder till trivsel för gruppmedlemmar. Dels är det subgrupper baserade på kompetens och dagliga arbetsuppgifter, dels på att medlemmarna behöver hjälpas åt i mindre konstellationer för att utföra arbetsuppgifter och för att de vill lära sig inom nya områden för att utmanas, utvecklas och stärka gruppen.

*“Jag tror att vi pratade om det väldigt mycket i början och försökte undvika det utan försökte känna att man verkligen skulle försöka ta en story och försöka jobba med någon annan så man lärde känna varandra och.. men jag tycker att vi inte.. vi pratar inte det idag. För jag tror att vi har någonstans.. delat in oss i grupper ändå som är helt okej.”*

*“Jag tycker väl vi i teamet accepterar det. Det finns lite andra områden där det är andra i teamet som jobbar mer ihop då och det är ju för att man.. även om man hade önskat att när du planerar en sprint att vem som helst kan hugga vad som helst så är det ändå ganska svårt.. för vi sitter på olika kompetenser.”*

**2.2.3 Samhörighet.** Samtidigt som det betonas att det är stort fokus på att samarbetet

handlar om att utföra arbetsuppgifter och arbeta effektivt framhålls även vikten av det sociala i gruppen och att det sociala bidrar till att samarbetet fungerar väl. Det finns forum för att prata om annat än arbetet och detta ses som något viktigt för gruppen och medlemmarnas trivsel.

*“Ja alltså.. väldigt professionell stämning när det behövs men vi kan lägga arbetet åt sidan och ha såna här mera teamfika och sådär prata om vad som helst vid vissa tillfällen då.”*

*“Vi har faktiskt två tillfällen i veckan där vi har en virtuell fika som vi känner att det är välbehövligt och det är roligt att få prata om lite annat och känna den samhörigheten. Det blir en ny konstellation men jag tycker det funkar bra.”*

**2.3 Arbetsstruktur.** Ett tema som identifieras är att det finns en gemensam övertygelse om att det agila arbetssätt som gruppen har är det rätta för gruppen och dess arbetsuppgifter och att det gör arbetet effektivt. Den struktur och de normer som arbetssättet medför beskrivs som positiv och som att det ger en tydlig ram för arbetet som samtidigt är flexibelt då det krävs. Sådant som tas upp som fördelaktigt är det iterativa arbetet i sprintar, de dagliga morgonmötena som gör att gruppen har koll på vad alla arbetar med och hur arbetet fortlöper samt de regelbundna retrospektiva mötena med tid för feedback.

*“Jag måste säga att tack gode gud för det här arbetssättet med tanke på corona. Det sätter.. ja jag ska inte säga press men det sätter ju lite.. man vet vad man gör och var man står och vad man ska..ja. Så det här agila arbetssättet är ju fantastiskt i dom här tiderna. Inte massa stora tunga projekt som står och.. ja.. som jag mycket väl skulle kunna tänka mig bara står och snurrar men.. här måste vi.. vi har tvåveckors-sprintar som vi måste.. ja.. i största bästa mån klara av. Sen kan man ju ändå åka på bakslag men då pratar vi ju om det.”*

*“Och sen jag börjat har vi ju ändrat litegrann och justerat vårt arbetssätt och där tycker jag alla i teamet är väldigt öppna för att försöka förbättra och förändra arbetssättet då. Och det har ju varit allt.. vi har ett ganska tydligt.. ja ett tydligt arbetssätt när det kommer till vad som ska göras, sen hur du väljer att göra det är fritt. Och det passar mig väldigt bra.. och min uppfattning är att det passar teamet också bra då.”*

**2.4 Konflikter och konflikthantering.** Konflikter inom gruppen beskrivs till stor del som att det handlar om att man tycker och tänker olika, men att det inte ses som ett problem utan som en naturlig del av arbetet och att det för arbetet framåt. Medlemmar uttrycker att detta är en grupp där man vågar bli upprörd och visa känslor och att man då kan prata om det och lyssna på varandra. Samtidigt uttrycker medlemmarna att det inte är helt självklart att alla medlemmar i gruppen skulle vara medvetna om och förstå om det verkligen blev en större konflikt, att inte alla skulle känna av det.

*“Men att folk tycker olika det är ju snarare nått som jag ser som en styrka och det händer ju allt som oftast att vi tycker olika om hur man borde implementera nånting men det gör ju bara att vi.. ja.. jag tycker bara att det ger en ökad kreativitet att man får olika förhållningssätt på saker.. så att.. ja jag tycker att vi genom att vi diskuterar och väger för -och nackdelar med olika alternativ så löser vi konflikterna på ett ganska så effektivt sätt skulle jag säga.”*

Inom gruppen kan det också uppkomma konflikter angående roller och hur ansvar och

uppgifter ska fördelas och axlas. Medlemmar uppger att det i sådana situationer fungerar bra att ta upp detta till diskussion, att förhandla om rollerna och komma till beslut, men att det ibland inte sker någon större förändring efteråt eller att förändringarna tar tid.

*“/---/ och det är ju typiskt en sån här punkt som vi diskuterade nu i veckan då och.. ja det är ju så att man tycker olika och man pratar om det och man får inte alltid som man vill men det är ju så det är.”*

**2.5.1 Ledarskap.** Det ser ut att råda en samsyn kring ledarskapet i gruppen. Ledarskapet beskrivs som tydligt och samtidigt mjukt, där den största delen av ansvaret ligger på gruppen själv. Ledarskapet karaktäriseras som att gruppmedlemmarna får stöd i att ta ut riktningen för vart de ska men att de sedan själva får styra hur de tar sig fram till målet. Om de stöter på hinder i arbetet finns ledarskapet där för att hjälpa till att hantera dessa. Gruppmedlemmarna får hjälp att prioritera arbetet men väljer sedan själva hur de lägger upp det. Ett förhållningssätt som beskrivs som att det bygger på tillit och förtroende och som sägs fungera bra. Likväl upplevs detta skapa stress, då ansvaret också medför en press att leverera det man lovat att genomföra.

*“Jag tycker vi har ett ganska mjukt och tydligt ledarskap. Det vill säga jag som individ kan påverka väldigt mycket. Men det innebär inte att det är ledarlöst heller.”*

*“Ja jag tycker ledarskapet i teamet är väldigt bra.. skulle jag säga. Jag tycker det fungerar väldigt bra. Vi har en scrum master som låter teamet ta ansvar, eget ansvar, men man kan alltid vända sig till hen och även produktägaren om man har problem, någonting som hindrar arbetet på något sätt.”*

**2.5.2 Ledarskap och beslutsfattande.** Gällande beslutsfattande är det också där en norm att det är gruppen som är huvudsakligen ansvarigt för att fatta dessa, i den mån det är frågor som är upp till gruppen att besluta i. Ledaren påminner aktivt gruppen om att det är teamet som beslutar gemensamt i övergripande frågor, och styr tillbaka beslutsfattandet till gruppen. I vissa frågor kan även ledaren ta beslut, efter att ha lyssnat till gruppen och vägt in både gruppens perspektiv och organisationens perspektiv.

*“/---/ där är vår scrum master väldigt bra på att säga “det kan inte jag bestämma utan det får teamet bestämma”. Så.. och det kan bli lätt att man frågar scrum mastern för att hen är.. jag vet inte.. hen är med överallt på nått sätt eller har övergripande dagliga.. ja.. hur allting hänger ihop och så men där är hen väldigt noga med att säga att “jag kan inte ta det beslutet utan det är teamets”.*

## **Bedömning av mognadsgrad för grupp B**

Grupp B bedöms som en mogen grupp. Temat om kommunikation visar på att gruppen har uppnått en psykologisk trygghet där medlemmarna fritt och öppet vågar uttrycka sina åsikter, vilket är utmärkande för mer mogna grupper (Edmondson & Lei, 2014; Wheelan, 2017). Det är en tillåtande stämning där man som medlem vågar visa sig sårbar i form av att ställa frågor både högt och lågt och erkänna sin okunskap, vilket också det karaktäriserar mer mogna grupper (Wheelan, 2017).

Det agila arbetssättet ger en gemensam struktur och normer till gruppen som uppskattas, accepteras och följs. Gruppen arbetar med iterativ utveckling i form av sprintar vilket korrelerar starkt med en högre gruppomognad samt med feedback i form av retrospektiva

möten (Gren et al., 2019). Denna feedback beskrivs som i huvudsak uppgiftsorienterad och de använder den till att försöka förändra och förbättra sitt sätt att arbeta i nästkommande sprint, vilket är i linje med hur mogna grupper arbetar (Wheelan, 2017).

Gruppen har gemensamma mål och uttrycker ett beroende av att samarbeta med varandra för att uppnå dessa. De arbetar ofta tillsammans och lär av varandra för att på bästa sätt säkra effektiviteten och produktiviteten i gruppen. Det finns en acceptans av funktionella subgrupper och man ser hur subgrupperna hjälper gruppen att bli mer effektiv, vilket också det tyder på en högre gruppmodnhet (Wheelan, 2017)

Utifrån temat om konflikter tyder detta på att det i gruppen ibland uppstår konflikter, i huvudsak av arbetsrelaterad karaktär, men att gruppen då har välfungerande sätt att hantera dessa. Medlemmar uttrycker att detta är en grupp där man vågar bli upprörd och visa känslor och att man då kan prata om det och lyssna på varandra, vilket ytterligare stärker bilden av en mogen grupp där olikheter kan integreras till en helhet (Wheelan, 2017). Samtidigt uttrycks det att alla kanske inte alltid förstår när det uppstår konflikter och ibland leder inte diskussioner kring ansvars- och uppgiftsfördelning eller liknande till att det faktiskt sker någon förändring, vilket skulle kunna ses som ett område för vidare utveckling.

Avslutningsvis visar temat om ledarskap på att detta verkar vara fördelat på medlemmarna och att alla tar ett stort ansvar för hela gruppens arbete. De formella ledarna finns till hands vid behov och om gruppen stöter på hinder, men har till stor del en konsultativ roll vilket ytterligare talar för att detta är en mogen grupp sett ur ett grupputvecklingsperspektiv (Wheelan, 2017).

### 3. Grupp C

**3.1.1 Team i teamet.** På grund av en omorganisering i våras blev två grupper en och sedan dess har denna grupp enligt medlemmarna haft utmaningar i att bli en gemensam sådan.

*“/---/ det blir team i teamet även om man inte det är inte uttryckt så så blir det team i teamet ändå.”*

Det uttrycks att det förekommer en viss svårighet med förståelse för “den andra delen” av gruppen, dels kunskapsmässigt och kring vilka uppgifter som ska prioriteras och dels angående normer och roller.

*“Aaa det fanns ju det finns ju lite till viss del men det håller på att suddas ut men det fanns en brist på förståelse mellan de olika teamen, det ena teamet ansåg att hade man ett bra verktyg så kunde man ta leveranserna när vi hade tid medan de andra tyckte att leveranserna är det vi ska göra och verktygen kan vi arbeta med när vi har tid. Där fanns en liten konflikt emellan. Men jag tror att förståelsen för bådas parter är större nu. Man har jobbat bort den.”*

**3.1.2 Uttrycka åsikter.** Covid-19 har försvårat den naturliga lära-känna-perioden då korridorssnack, och annars liknande naturliga forum där det pratiga förekommer, inte har någon given plats. Det framkommer i intervjuerna att det finns en oro hos gruppmedlemmarna för att uttrycka åsikter och en rädsla för att trampa varandra på tårna.

*“Det enda som känns nu är att vi inte har träffats på länge. Man saknar korridorssnacket. Det är svårt att veta på vilken nivå om någon har gjort ett jobb och inte träffas så ofta och är rätt nya i teamet men det är svårt att veta hur man*

*kan veta utan att trampa någon på fötterna. Men om du har jobbat nära med någon så kan jag säga att hörrudu detta skulle du kunna förbättra genom att göra såhär utan då tar du inte illa upp utan vi är vana vid att jobba med varandra och då bollar man idéer och sådär.”*

Gruppmedlemmar uttrycker också att de har högt i tak och att det är fritt att lyfta olika åsikter men att det kan vara så att man ibland tänker till en extra gång innan man säger något till hela gruppen.

*”Sedan är det ingen som tycker illa om personen för att man tycker något annat än resten av teamet så men det är ju ganska lätt att man ... alltså man måste kunna motivera sig väldigt väl för att kunna få in en annan åsikt.”*

**3.2 Samhörighet.** Genomgående i grupp C lyfts det fram att det är en trevlig stämning i gruppen. Humor beskrivs som viktigt för dem och något som gruppmedlemmar menar karaktäriserar gruppen i sig.

*”Ja.. jag tycker det är positivt klimat, det är mycket humor och det är jag tycker att det känns bra.. Så.. Så att och just att vi har roligt det jag vet att vi har haft designers som har gått förbi oss och bara sagt att ni skrattar så himla mycket i ert team och jag tror att vi gör det. För vi har jobbat ihop länge och många har samma humor.”*

Detta bidrar till att det är en trevlig stämning i gruppen men klimatet beskrivs som väldigt pratigt vilket blir en källa till irritation och konflikter.

*“Då är tanken att snabbt ska säga vad man har ska jobba med och om man har några problem och behöver hjälp eller om det är något sånt men där brukar det bli väldigt pratigt och där har jag och andra i teamet flaggat för att nu pratar ni för mycket nu är det för mycket så.”*

Det framstår genom medlemmarnas berättelser som en trivsamt grupp att tillhöra men det verkar också finnas en begränsning hos vissa medlemmar hur länge man orkar vara tillsammans med en del av gruppen innan man tröttnar.

*”Men det är ju liksom en sån grupp där man känner att träffas man lite för ofta så kan det bli lite för mycket med vissa personer. Lite så är väl min uppfattning men träffas man lite då och då är det bara trevligt. Men blir det varje dag då blir det lite för mycket på vissa håll. Vissa kan man få lite nog av kanske.”*

**3.3 Normer och struktur.** Ett av de teman som identifieras är att gruppen verkar sakna samsyn kring normer och struktur, framförallt på möten.

*“Som nytt team försöker vi sätta upp regler och normer för hur vi arbetar i teamet. En sådan fråga är hur våran stand-up ska se ut. Det ska egentligen vara en ramrapportering och möjlighet att tala om om man behöver assistans men vi ska inte lösa problemen. Det hinner vi inte om alla ska prata. Vi är ju tekniker och ingenjörer allihop så vi har en tendens att ha problemläge till lösningsläge och därför går vår möten och rinner iväg och pratar om har du provat detta, du kan prova såhär.”*

*“/---/ det känns inte riktigt som att vi är överens om hur möten ska vara och eller hur man ska följa tråden och hur mycket man får prata och så det känns som att*

*det blir väldigt mycket... Det är väldigt mycket prat i vårt team.”*

En anledning till detta som gruppmedlemmar uttrycker är att det är en relativt ny grupp som på grund av covid-19 inte har haft möjlighet att tillsammans skapa en gemensam ram kring normer och struktur. Gruppen har teamregler men enligt medlemmarna följs dessa inte på möten. Gruppmedlemmar uttrycker att de inte har pratat igenom normer angående möten i tillräckligt hög grad för att göra dessa klara och tydliga för alla medlemmar vilket ses som en möjlig anledning till att de inte efterföljs.

*”Men det är frustrerade på de mötena när vi inte har samma syn på det och jag hoppas vi kommer ta upp det mer när vi planerar de här kommande planeringsveckorna.”*

*”Ja, alltså vi har ju en vad kallar vi det våra teamregler och där finns det ju liksom där står det där att man inte ska avbryta när någon pratar men det är okej att berätta för någon att ni pratar för mycket.”*

Gruppmedlemmarna uttrycker att detta gör att det relationella inte har en given plats utan tar upp en stor del av gruppens avsatta tid för möten. Man upplever också att gruppens medlemmar vill veta allt om allt vilket går emot den agila strukturen.

*”Så att det är klart att alla måste samarbeta men det känns som att vi är ett team nu där alla vill veta allt om allt. Det känns inte agilt utan man släpper det inte. Man vill veta vad som händer där och där och det blir nästan som att det blir för mycket sånt.”*

Diskussioner och problemlösning som enligt gruppmedlemmarna mer effektivt skulle kunna tas upp på mindre möten med dem det berör, avhandlas istället i helgrupp. Detta gör att medlemmarna upplever det som ett pratigt klimat vilket beskrivs som att det skapar en frustration. Frustrationen grundar sig då i meningsskiljaktigheter angående möten och regler/normer och skapar en underliggande irritation.

*”Lite allmänt störande på ordningen och det kan irritera folk. Alla är olika och vissa vill hålla agendan väldigt strikt och bara prata om punkterna som står och inget annat. Medans vissa har en tendens att sväva ut och blir det för mycket sådana utsvävningar så kan det finnas någon som blir irriterad på det.”*

Detta in sin tur leder till ineffektivitet på de virtuella mötena då gruppens medlemmar säger sig ibland gör annat istället för att lyssna.

*”Men det är lite istället för att sitta då, då börjar man jobba med lite annat och orkar inte lyssna tillslut och då irriterar man sig /---/.”*

**3.4 Ledarskap.** I gruppen uttrycks det att ledarnas roller inte är helt klara och det förklaras av gruppmedlemmarna med att de är oerfarna och/eller osäkra på det agila ledarskapet.

*”Och hen försöker väl så gott han kan men visst det kan väl upplevas alltså man känner av att han är ny på rollen. Det blir lite trevande ibland att ja.. Riktningen kanske inte är helt klockren och så vidare.”*

*“/---/ och de är inte varma i kläderna. Hen känner att det är nytt för hen /--- /.”*



## Bedömning av mognadsgrad för grupp C

Grupp C bedöms som en omogen grupp. Temat om team i teamet stödjer den bedömningen i och med att det visar på att grupp C ännu inte är en samspelt grupp med gemensamma normer och tydlighet kring olika uppgifter (Wheelan, 2017). Det uttrycks att det förekommer en viss svårighet med förståelse för "den andra delen" av gruppen, vad gäller sådant som andras uppgifter och prioriteringar, vilket visar på att gruppen inte tydliggjort detta ännu i tillräcklig grad och är i linje med hur det ofta ser ut i en omogen grupp (Wheelan, 2017). Även om målet framstår som övergripande klart för gruppen är inte tillvägagångssättet lika tydligt och under förhandling. Gruppmedlemmar menar att det är högt i tak och att det är fritt att uttrycka åsikter men de säger också att det finns en rädsla att trampa andra på tårna och medlemmarna ägnar tid åt att försöka känna av varandra och få en uppfattning om var man har varandra. Detta visar på att det ännu inte finns en psykologisk trygghet i gruppen vilket ytterligare stödjer bedömningen att detta är en omogen grupp (Edmondson & Lei, 2014; Wheelan, 2017).

I temat om samhörighet likväl som i temat om normer och struktur framgår att det finns ett fokus på medlemmarnas känsla av trygghet och tillhörighet till gruppen och att det relationella ser ut att ta stor plats, vilket tyder på en omogen grupp (Wheelan, 2017). Möten beskrivs som pratiga och gruppen har svårt att hålla sig till ämnet, och medlemmar uttrycker att gruppen ofta svävar ut till att prata om sådant som inte hör till arbetsuppgifterna. I en omogen grupp är kommunikationen ofta relationsbyggande snarare än uppgiftsorienterad – man pratar om annat än arbetet som ska genomföras. Arbetet kan fortfarande vara relativt effektivt men inte lika effektivt som i en mogen grupp (Wheelan, 2017).

En anledning till att mötena är pratiga enligt medlemmarna är att normer och strukturer inte är tillräckligt tydliga än och därför inte heller efterföljs. Det har gjorts försök till att prata om detta och teamregler har tagits fram, likväl verkar det som att hela gruppen inte står bakom dessa eftersom de ofta frångås. Det finns en önskan om ordning och struktur och då detta inte ännu finns på plats leder det till osäkerhet och frustration, vilket ytterligare är i linje med hur det ofta ser ut i omogna grupper (Wheelan, 2017).

Oklarhet kring ledarnas roller, både från ledarna själva men även från gruppens medlemmar, kan också tänkas bidra till den avsaknad av normer och struktur vid möten som gruppmedlemmarna uttrycker att de upplever. En omogen grupp är ofta i hög grad beroende av ledarna och en stor del av ansvaret läggs på dem, vilket kan göra att upplevelsen av att ledarskapet är oklart i än högre grad upplevs som problematiskt i denna grupp (Wheelan, 2017).

Gruppen är relativt nybildad vilket, tillsammans med de hinder som pandemin har satt upp, bidrar till att medlemmarna ännu inte har haft tid och möjlighet att arbeta sig igenom de steg som behövs för att bli en mer mogen grupp (Wheelan, 2017; Wheelan et al., 2003b). Samtidigt beskriver medlemmarna gruppen som trevlig och rolig att tillhöra och att klimatet överlag är gott. Detta är en viktig del i den tidiga grupputvecklingen eftersom det bidrar till gruppmedlemmarnas önskan om att vilja tillhöra och vara en del av gruppen, vilket utgör en nödvändig grund för att gruppmedlemmarna ska våga uttrycka olika åsikter och börja utmana varandra (Wheelan, 2017). Således är detta en god förutsättning för gruppens fortsatta utveckling, som visar sig i att de beskriver att de börjar utmana varandra, att viss irritation visas och konflikter kan äga rum vilket är ett krävande men nödvändigt steg för att bli en mer mogen grupp (Wheelan, 2017).

## 4. Grupp D

**4.1.1 Oklarhet kring mål.** Ett tema som identifieras är att det utifrån medlemmarnas uttalanden ser ut som att det råder en viss oklarhet kring gruppens gemensamma mål och syfte. Det uttrycks att det förs diskussioner om mer kortsiktiga, konkreta mål som hör till de specifika uppgifter som ska genomföras under den närmaste arbetsperioden. Mer långsiktiga mål och helhetssyftet med varför man arbetar på vissa sätt och med vissa uppgifter är mer uttalat och något som medlemmarna försöker förstå och reda ut på egen hand.

*“Men det kanske är dålig förståelse för vad de verkliga målen är. Vi tittar på att nu måste vi göra detta och detta och detta för de närmsta tio veckorna. Men varför det verkligen behövs det är ofta lite abstrakt.”*

*“Vi är oftast överens men det beror på att om det är något vi inte förstår helt.. då är det svårt att vara överens men vi försöker.”*

**4.1.2 Samarbete för att uppnå målen.** Å ena sidan uttrycker medlemmar i gruppen att det finns ett stort behov av samarbete och kommunikation för att gruppen ska kunna uppnå sina mål. Det ses som avgörande att alla är involverade och att det påverkar tilliten negativt i gruppen när personer inte engagerar sig i samarbetet utan ställer sig utanför och enbart sköter sitt.

*“/---/ ja beroende av att samarbete för att nå målen, för vi spelar inte för bara en person utan vi spelar för hela teamet.”*

*“Vi är väldigt beroende av varandra. Men det har varit lite olika i teamet men det kanske inte alla tycker, det är bara min personliga åsikt. Det är olika personligheter, vissa har mer behov av att samarbeta med varandra och andra är mer enstöringar.”*

Å andra sidan framkommer att en del medlemmar inte i lika hög grad ser samarbete som nödvändigt för att uppnå målen, att arbetet till stor del kan genomföras individuellt och utifrån den egna personens tycke och omdöme och att det finns de som är mer intresserade av att göra på sitt eget sätt utan att involvera andra.

*“Hen tycker att det är my way or the high way. Hen tycker inte att hen kan ha fel heller. Hen har alltid rätt. Hen rubbas inte och de andra svävar runt ganska mycket. Då blir det långa diskussioner och sedan är tiden slut.”*

**4.2 Erfarenhet.** Ett tema som identifieras i denna grupp handlar om erfarenhet och att det påtalas att det finns olika kunskapsnivåer i gruppen, där vissa medlemmar är mer erfarna än andra och har mer kunskap.

*“Det blir mycket att hen som blir kvar får dela med sig av sin kunskap till dom andra. Det är viktigt och det är hen medveten om att vi behöver mer sprida vår kunskap inom teamet. Vi måste ha alla igång och jobba.”*

Det beskrivs att det vid beslutsfattande och problemlösning läggs stor vikt vid gruppmedlemmens erfarenhet. Ju mer erfarenhet desto större påverkan i diskussioner och också möjlighet att ta större plats än andra. Det ses som värdefullt att det finns personer med erfarenhet och olika kunskaper i gruppen. Samtidigt uttrycks att det finns en maktobalans i gruppen där de med mest erfarenhet pratar mer och har en röst som väger tyngre vilket

beskrivs kunna leda till missnöje och konflikter inom gruppen. Detta har framför allt tidigare varit ett problem för gruppen men är det i viss mån fortfarande enligt gruppmedlemmar.

*“Ja, alltså det är väl så att vissa har mer kunskap än andra och då blir det ju ofta så att den som är ledare inom ämnet i fråga kanske pratar med någon annan som är insatt och så då håller de andra med så det blir ju en form av konsensus men vikt på någon eller några ledarroller som fattar beslutet.”*

*“Nu försöker vi ändra så att alla ska prata. Men jag tror också det har att göra med om någon har mer erfarenhet i organisationen eller teamet.. så vill inte någon prata lika mycket för den är fortfarande förvirrad.”*

Vidare utifrån detta tema uttrycker medlemmar att gruppen som helhet har en kunskapsbrist. Det är många som är nya i gruppen och den kunskap och erfarenhet som behövs anses inte finnas på plats ännu.

*“Det finns mycket att lära. Jag tror att jag har ganska bra koll men vi behöver lära oss mer.”*

*/---/ behövs kanske mer kompetens. För jag känner att jag hade kunnat lära mig mer om det fanns fler erfarna personer.”*

*“Det är utmaningar i det vi ska göra och olika kompetensnivåer i gruppen och det finns vissa som har slutat och vissa har varit med innan och det har varit inriktning i teamet och det är en utmaning att vi ska göra oss lite mer robust och modernt.”*

**4.3.1 Konflikter.** Medlemmar uttrycker att denna grupp har kantats av konflikter och diskussioner under en längre tid. Man beskriver att det funnits och finns många starka viljor. Det har även varit flera omorganiseringar som har gjort att de har bytt ledare flera gånger och stor personalomsättning vilket bidragit till osäkerhet och konflikter enligt medlemmarna. Enligt gruppmedlemmarna börjar gruppen nu ha färre av dessa konflikter och arbetet flyter på mer effektivt än innan, även om konflikter fortfarande uppstår. Medlemmarna beskriver det som att gruppen har gått från en mycket konfliktfylld period tidigare till en lugnare och mer effektiv period nu.

*“/---/ så det finns nog fortfarande en del konflikter som inte är så tydliga men jag tror det är något som behöver slipas om bara. Jag tror inte det är något allvarligt så.”*

*“Det har varit vinter och snön är på väg att smälta. Det har varit värre men det börjar bli bättre.”*

**4.3.2 Klimat.** Gruppmedlemmar uttrycker att de konflikter som präglat och fortfarande till viss del präglar gruppens arbete och missnöjet som detta medför gör att gruppens klimat ibland upplevs som negativt. Man beskriver att gruppen har varit inne i en period av många diskussioner kring normer och förhandlat mycket om dessa, att detta arbete inte är färdigt och att de ännu inte enats helt. Gruppmedlemmar beskriver det som att det saknas tydliga rutiner och processer för hur saker ska göras vilket gör att när uppgiften är klar får man besked om att man egentligen borde ha gjort på något annat sätt och får då ändra.

*“Var ingen som sa hur vi skulle göra och då blev det fel och berättade sedan att vi skulle göra på ett annat sätt.”*

**4.3.3 Åsikter.** De konflikter som har funnits och finns har gjort att inte alla medlemmar har vågat, haft chansen eller orkat uttrycka sin åsikt av oro för ytterligare konflikter.

*“Eftersom det var lite dålig, eller mycket dålig stämning innan, så kändes det inte som att man kände sig trygg, kunde säga vad man ville säga.”*

*“Jag försöker undvika det så mycket som möjligt. Jag försöker vara tydlig och förklara vad jag tycker är rätt eller fel. Men jag tycker inte om att hamna i diskussioner så jag försöker att hålla med så mycket som möjligt.”*

Konflikterna i gruppen har minskat i intensitet och frekvens och det beskrivs nu som ett öppnare klimat där det är lättare att uttrycka åsikter och komma med förslag. Det finns även positiv framtidstro till gruppens fortsatta utveckling.

*“Ja.. det har varit ett tag med ja.. vad ska man säga.. ja en del pratar väldigt mycket och dom andra dom, har inte haft chansen att uttrycka sig. Men det kommer bli lite bättre nu framöver.”*

*“För mig känns det som att vi måste slipa på diamanten. Det finns skavanker som kan slipas bort men det kan ta tid.”*

**4.4.1 Ledarskap.** I temat om ledarskap beskrivs detta på olika vis. Det uttrycks att det inte finns någon ledare i gruppen, att de arbetar som ett team och att det inte finns någon ledare i det arbetssätt som de arbetar utifrån. Vissa roller innehåller dock arbetsuppgifter som förknippas med ledarskap.

*“Vi är ett team, det finns ingen som är ledare i teamet.”*

*“Jag tror inte vi har en ledarroll. Alla kan bidra med någonting. Så.. ja. Vi har inte en person som leder oss hela tiden.”*

**4.4.2 För- och emot ledarskapet.** Det råder delade meningar om huruvida det formella ledarskapet fungerar väl eller inte. Det beskrivs att ledarskapet har känts osäkert till sin form, att det råder osäkerhet kring om den eller de som leder besitter den kunskap som behövs samt att gruppen känns oskyddad gentemot den övriga organisationen - som att gruppen blir ifrågasatt och inte skyddas eller stötts tillräckligt. Dessutom att gruppen blir styrd i för hög grad och att gruppmedlemmarna egentligen borde få lösa problem som dyker upp själva. Det uttrycks dock att det fungerar bättre nu än tidigare. Samtidigt beskrivs ledarskapet som välfungerande, att den som leder vissa delar formellt gör det i anpassad grad och lämnar utrymme till gruppen att styra sitt eget arbete och att man i gruppen kan dela på ledarskapet.

*“Hen inser att det är något som inte stämmer. Jag tror att vi är på rätt väg. Hen behöver nog lära sig att tona ner sig och lämna mer plats åt teammedlemmarna att lösa saker och ting själv och inte lägga sig i allt.”*

*“Ja men hen sammankallar alla möten och så eller de flesta möten, så hen är bra tycker jag. Utan att vara chef över gruppen. Hen finns mer med och hjälper till.”*

**4.4.3 Informellt ledarskap.** Det framkommer att det uppfattas som att det finns en intern hierarki i gruppen med något liknande ett informellt ledarskap där någon eller några personer tar på sig den rollen. Detta ser ut att vara till viss del men inte fullt ut förankrat eller uppskattat i den övriga gruppen.

*“/---/ det blir nog bättre med den andra personen. Den andra personen är mer lyssnande och försöker leda på ett mer inkännande sätt även om hen har detta att allt är för enkelt.”*

*“Men ändå inte ledare utan mer besserwisser.. vad ska man säga. Hen vill inte jobba med andra utan hen vill jobba själv. Hen tror nog att hen vet bäst och kör själv och pratar inte med dom andra. Lite så.”*

## **Bedömning av mognadsgrad för grupp D**

Grupp D bedöms som en omogen grupp. Ett av de teman som stödjer denna bedömning är det som handlar om oklarheter kring mål. Långsiktiga mål och helhetssyftet om varför man arbetar på vissa sätt och med vissa uppgifter är outtalat och otydligt för medlemmar, vilket är typiskt för omogna grupper (Wheelan, 2017).

Samtidigt uttrycks det att klargörandet av målen sakta har tagit sin början. Det har uppstått värdekonflikter angående vad som är viktigt i gruppen och hur man ska arbeta tillsammans, exempelvis att utföra arbete individuellt jämfört med att arbeta gemensamt. Detta har lett till att subgrupper bildats beroende på tycke av arbetsprocess liksom till hur man ställer sig till ledaren. Medlemmar har börjat utmana ledaren för att frigöra sig från denna, vilket är vanligt i omogna grupper i en framåtgående utvecklingsprocess (Wheelan, 2017).

Temat om konflikter tyder på att de har tagit sig igenom det första utvecklingsstadiet och börjar känna sig mer trygga med att uttrycka sina åsikter, vilket också innebär hårt arbete. Gruppens tillvaro har under en period kantats av konflikter, medlemmarna utmanar varandra och gruppen slipar på kanterna för att hitta sätt som de kan fungera på tillsammans. När spänningar ökar tyder det ofta på något bra för det visar att gruppen utvecklas (Wheelan, 2017). För att kunna bli en samstämmig och effektiv grupp måste de, tillsammans med ledaren, skapa en gemensam gruppkultur som de kan arbeta utifrån (Wheelan, 2017). Gruppens normer, roller, mål, värderingar etcetera måste diskuteras för att olikheter ska kunna integreras och då behövs allas bidrag i gruppen, vilket ser ut att vara en del av grupp Ds nuvarande utmaning och process. Det är påfrestande att vara en del av en grupp som är inne i denna gruppprocess, och klimatet i gruppen beskrivs just nu inte som fullt ut trevligt och tillfredsställande, vilket är i linje med Wheelans beskrivning av en omogen grupp i detta tillstånd (Wheelan, 2017). Det är också väntat att gruppen inte har den psykologiska trygghet som karaktäriserar en mer mogen grupp, eftersom psykologisk trygghet erhålls till följd av att en grupp tar sig igenom denna konfliktfyllda period och får en gemensam upplevelse av att klara av och

kunna hantera och integrera konflikter och olikheter. Således talar även detta för att gruppen är omogen (Wheelan, 2017).

Sammantaget blir intrycket att gruppen har haft en stormig och utmanande period och fortfarande har en hel del kvar att arbeta med. Likväl beskriver medlemmarna att arbetet nu är roligare och mer effektivt vilket tyder på att gruppen rör sig framåt mot att bli mer mogen (Wheelan, 2017).

## **Rangordning utifrån den tematiska analysen**

Grupp C och D bedöms således som omogna grupper och A och B som mogna. Vidare har en rangordning gällande mognadsgraden gjorts där grupperna placerats från minst till mest mogen. Rangordningen ser ut som följer: C, D, A, B. Grupp C bedöms ha sin dominans i fas

1, grupp D i fas 2, grupp A i fas 3 och grupp B i fas 4. Utifrån analysen av intervjuerna bedöms grupp C alltså som den minst mogna och grupp B som den mest mogna gruppen.

## Gruppernas resultat på GDQS

Genom muntlig kommunikation med L. Gren (24 november, 2020) erhöles data för de undersökta gruppernas medelvärden. Vid en jämförelse med normdata utifrån gruppernas senaste GDQS-mätning framgår att grupp A befinner sig i fas 3, grupp B i fas 3-4, grupp C i fas 1 och grupp D i fas 1-2 (L. Gren, personlig kommunikation, 24 november 2020). I GDQS kan en grupp få ett resultat som visar på att de befinner sig i två faser, vilket har skett i denna mätning. Detta beror då på att gruppen inom vissa områden fungerar i linje med en fas, och inom andra områden i linje med en annan fas. Från minst till mest mogen placerar sig grupperna utifrån GDQS således som följer: C, D, A, B. Detta visas nedan i Tabell 2. För en tabellöversikt över gruppernas medelvärden i relation till normdata se bilaga 4.

Tabell 2

*Gruppernas resultat och rangordning utifrån den tematiska analysen samt resultat på GDQS*

Grupp	Rangordning	Resultat på GDQS
Grupp A	Fas 3	Fas 3
Grupp B	Fas 4	Fas 3-4
Grupp C	Fas 1	Fas 1
Grupp D	Fas 2	Fas 1-2

Sammantaget visar resultaten på en tydlig överensstämmelse mellan rangordningen utifrån den tematiska analysen och gruppernas mätningar på GDQS. Utifrån den tematiska analysen bedömdes grupp A som en mogen grupp i fas 3 och gruppens GDQS-resultat visar på att den befinner sig i fas 3. Grupp B bedömdes utifrån den tematiska analysen till att vara en mogen grupp i fas 4 och gruppens GDQS-mätning visar på att den befinner sig i fas 3-4. Grupp C bedömdes som en omogen grupp med sin dominans i fas 1 utifrån den tematiska analysen och detta överensstämmer med gruppens GDQS-resultat där den befinner sig i fas 1. Slutligen bedömdes grupp C utifrån den tematiska analysen som en omogen grupp i fas 2 och gruppens GDQS-mätning visar på att gruppen befinner sig i fas 1-2.

## Diskussion

Avsikten med denna studie var att undersöka GDQS validitet genom en korsvalidering. Medlemmar i arbetsgrupper som använder sig av GDQS har intervjuats. Gruppernas resultat

på GDQS har jämförts med de bedömningar av gruppernas mognadsgrad enligt IMGD som gjorts utifrån intervjuerna. Studiens syfte var således att undersöka hur väl gruppernas GDQS-resultat överensstämmer med bedömningar av gruppernas mognadsgrad utifrån intervjuerna och därigenom få en utökad kunskap om GDQS validitet.

Resultatet på korsvalideringen visar på en tydlig överensstämmelse mellan rangordningen av grupperna utifrån den tematiska analysen och gruppernas resultat på GDQS. Rangordningen blev den samma då grupperna bedömdes genom kvalitativ metod i form av tematisk analys och då de mättes med GDQS. GDQS har utvecklats och tidigare validerats med goda resultat genom fyra kvantitativa studier, som presenteras i en artikel av Gren et al. (preprint, 2020). Föreliggande studie stödjer genom sitt resultat tidigare valideringar, och bidrar samtidigt med ett nytt perspektiv i och med att det är en korsvalidering med kvalitativ metod.

Grupp A bedömdes som en mogen grupp med dominans inom fas 3 utifrån den tematiska analysen och som den näst mest mogna gruppen av de som ingår i studien. Detta motiverades teoretiskt bland annat utifrån temat om mål, där det tycktes finnas en tydlighet och samsyn om dessa, och utifrån temat om konflikter som beskrevs som huvudsakligen av uppgiftsorienterad karaktär framför personlig karaktär, vilket är typiskt för en mogen grupp (Wheelan, 2017). Även i temat om erfarenhet framkom uttryck som tydde på att gruppen är i fas 3, då medlemmarna beskrev att det finns acceptans för olika åsikter, öppen kommunikation och normer och tolerans kopplat till detta, vilket visar på en psykologisk trygghet i gruppen (Edmondson & Lei, 2014; Wheelan, 2017). Samtidigt framkom att det i gruppen kan finnas en obalans i vem som talar och vilka som har beslutsföreträde, baserat på erfarenhet. Denna typ av kommunikation kännetecknar mer omogna grupper och kan tala för att den öppna kommunikationen och psykologiska tryggheten inte fullt ut finns på plats för grupp A (Wheelan, 2017), vilket visar på ett möjligt område för grupp A att utvecklas inom för att gå vidare till fas 4. Temat om klimat visade på att det överlag tycks vara ett gott klimat i gruppen utifrån medlemmarnas beskrivningar, det finns tillit och medlemmarna är engagerade, vilket brukar vara fallet i mogna grupper (Wheelan, 2017). Samtidigt framkom ett visst tvivel om huruvida detta är en bild av klimatet som delas av samtliga gruppmedlemmar, vilket tyder på att det finns områden kvar för grupp A att fortsätta arbeta med för att utvecklas vidare till fas 4. GDQS-mätningen för grupp A gav ett resultat som visade på att gruppen befinner sig i fas 3, och därmed placerar sig som den näst mest mogna gruppen även utifrån mätningen. Således överensstämmer resultatet av den tematiska analysen med GDQS-resultatet för grupp A.

Grupp B bedömdes som en mogen grupp med dominans inom fas 4 utifrån den tematiska analysen, och som den mognaste av de grupper som ingår i studien. Detta motiverades teoretiskt utifrån temat om kommunikation, som visade på att gruppen uppnått en psykologisk trygghet med öppen kommunikation och tillåtande stämning (Edmondson & Lei, 2014; Wheelan, 2017). Ytterligare stöd för att bedöma grupp B som en mogen grupp var att de arbetar utifrån en tydlig struktur med normer som följs och att gruppen använder sig av regelbunden och uppgiftsorienterad feedback (Wheelan, 2017). Ledarskapet beskrevs som fördelat på medlemmarna och att alla tar ett stort ansvar för hela gruppens arbete, vilket är karaktäristiskt för mogna grupper (Wheelan, 2017). Det framkom att det finns acceptans av funktionella subgrupper och gruppen har gemensamma mål och samarbetar för att uppnå dessa. När det uppstår konflikter har gruppen välfungerande metoder för att hantera dessa, vilket är i linje med hur det brukar se ut i mogna grupper (Wheelan, 2017). Samtidigt framkom det att alla kanske inte alltid förstår när det uppstår konflikter och ibland leder inte diskussioner kring ansvars- och uppgiftsfördelning eller liknande till att det faktiskt sker någon förändring, vilket skulle kunna ses som ett område för vidare utveckling. GDQS-mätningen för grupp B gav ett resultat som visade på att gruppen befinner sig i fas 3-4, och därmed placerar sig som den mognaste gruppen utifrån mätningen. Således överensstämmer

resultatet av den tematiska analysen med GDQS-resultatet för grupp B.

Grupp C bedömdes som en omogen grupp med sin dominans inom fas 1 utifrån den tematiska analysen och som den omognaste av de grupper som ingår i studien. Detta motiverades teoretiskt utifrån temat om team i teamet som visade på att grupp C ännu inte är en samspelt grupp med gemensamma normer och tydlighet kring uppgifter (Wheelan, 2017). Det framkom att medlemmarna försöker känna av varandra, få en uppfattning om var man har varandra och vill undvika att trampa varandra på tårna, vilket visar på att det ännu inte finns en psykologisk trygghet i gruppen, vilket är vanligt i grupper i fas 1 (Edmondson & Lei, 2014; Wheelan, 2017). I temat om samhörighet likväl som i temat om normer och struktur framgick det att det finns ett fokus på medlemmarnas känsla av trygghet och tillhörighet till gruppen och att det relationella ser ut att ta stor plats, vilket är i linje med hur det ser ut i grupper i fas 1 (Wheelan, 2017). Vidare beskrevs oklarheter kring roller, bland annat ledarnas, vilket är typiskt för omogna grupper (Wheelan, 2017). Samtidigt beskrev medlemmarna det som roligt att tillhöra gruppen och att klimatet är trevligt, vilket bådär gott för gruppens fortsatta utveckling (Wheelan, 2017). GDQS-mätningen för grupp C gav ett resultat som visade på att gruppen befinner sig i fas 1 och därmed placerar sig som den omognaste gruppen utifrån mätningen. Således överensstämmer resultatet av den tematiska analysen med GDQS-resultatet för grupp C.

Grupp D bedömdes som en omogen grupp med sin dominans inom fas 2 utifrån den tematiska analysen och som den näst omognaste av de grupper som ingår i studien. Detta motiverades teoretiskt utifrån exempelvis temat om oklarheter kring mål där det framkom mål och syfte om varför man arbetar på vissa sätt och med vissa uppgifter är uttalat och otydligt (Wheelan, 2017). Karaktäristiskt för fas 2 enligt Wheelan (2017) är att det börjar uppstå konflikter i gruppen, olika åsikter lyfts och subgrupper bildas likväl som att klargörandet av mål, roller och arbetssätt tar sin början - utmanande processer som grupp D bedömdes vara sysselsatt med. Även att ledaren utmanas gav stöd för bedömningen av grupp D som omogen och i fas 2 (Wheelan, 2017). Medlemmarna beskrev att gruppen hade varit inne i och fortfarande till viss del befann sig i en stormig och konfliktfylld period, men att arbetet nu började kännas roligare och mer effektivt vilket enligt IMGD är ett tecken på att gruppens rör sig framåt utvecklingsmässigt (Wheelan, 2017). GDQS-mätningen för grupp D gav ett resultat som visade på att gruppen befinner sig i fas 1-2 och därmed placerar sig som den näst omognaste gruppen utifrån mätningen. Således överensstämmer resultatet av den tematiska analysen med GDQS-resultatet för grupp D.

Korsvalideringen har genomförts med två metoder, en kvalitativ och en kvantitativ. Det är två skilda verktyg och att landa i samma bedömning är rimligen förenat med svårigheter. Det erhållna resultatet visar på att GDQS har en stark koppling till teorin bakom, det vill säga IMGD, och ger ytterligare stöd åt GDQS validitet.

## **Metoddiskussion**

Under intervjuerna framkom det att flera ansåg att frågorna i GDQS var svåra att besvara (se bilaga 2). Det uttrycktes att det var oklart om frågorna syftade på hur de själva upplevde sin grupp eller om det var hur personer utanför upplevde gruppen. Flera uppgav att de upplevde frågorna som svårtolkade. Detta kan ha påverkat gruppernas resultat i GDQS och då även resultatet av korsvalideringen i detta arbetet. Det som talar emot detta är att den tematiska analysen, med andra frågor än de som ställs i GDQS men med samma innebörd och som utgår från samma teoretiska grund, gav samma resultat som GDQS.

En fundering som uppkom under genomförandet av intervjuerna var huruvida gruppmedlemmarnas anställningsform kan ha påverkat hur öppet de besvarat frågorna. En del



är fast anställda och en del arbetar utifrån konsultuppdrag. Å ena sidan skulle det kunna tänkas att en konsultanställning gör en mindre benägen att uttrycka missnöje med gruppen, av oro för att ens anställning på något vis skulle kunna påverkas. Å andra sidan skulle ett konsultuppdrag kunna ses som en grund för att vara mer öppen med vad man verkligen tycker och upplever i gruppen, eftersom man kanske är mer van vid att tillhöra olika grupper under begränsad period och inte känner samma lojalitet med organisationen som en fast anställd. Deltagarna har inte fått frågan vilken typ av anställning de har och i den mån det har framkommit under intervjuernas gång har författarna inte lagt någon vikt vid det eller gjort någon åtskillnad. Inte heller då gruppmedlemmarna besvarat GDQS har det gjorts någon skillnad med hänsyn till vilken anställningsform medlemmarna har utan samtliga i gruppen har besvarat enkäten utifrån samma förutsättningar.

En möjlig påverkan på resultatet ligger i att författarna upplevde sig ha begränsade förkunskaper om mjukvaruutveckling och den internationella organisation arbetsgrupperna verkade i. Denna begränsning kan ha påverkat resultatet å ena sidan genom att information av betydelse kan ha blivit förbisedd men å andra sidan medfört en möjlighet till större öppenhet och ett resultat mindre färgat av subjektiva antaganden.

Ytterligare en aspekt att nämna är att arbetets författare erhöll ersättning från organisationen för att genomföra examensarbetet, vilket skulle kunna ses som att arbetet utfördes på uppdrag av organisationen och därför skulle kunna ha påverkat resultatet i överensstämmelse med vad organisationen önskar. Ersättningen är en kompensation för det arbete som lagts ner och med förhoppningen att det kan vara till nytta för organisationen. Ersättningen var inte avhängig vilket resultat som framkom.

Ett möjligt hot mot studiens slutsatser är det faktum att de personer som har handlett arbetet är upphovsmakare till GDQS samt att den ena personen är delägare i GDQ Associates. Detta kan ha lett till en vinkling av arbetet om detta har medfört dels en brist på kritik mot IMGD-modellen i stort och GDQ och GDQS samt dels till en önskan hos arbetets författare att nå ett resultat som stödjer GDQS validitet för att glädja handledarna. Samtidigt har den gedigna kunskap som handledarna besitter inom området varit en tillgång för författarna och en förutsättning för att studien skulle kunna genomföras. Vidare har kritik mot både IMGD och GDQS fått en plats i arbetet. Dessutom genomfördes studien med hjälp av ett blint förfarande där både författare och den akademiska handledaren, som deltog i diskussionerna kring arbetets resultat, var ovetande om gruppernas GDQS-resultat fram till slutskedet av studien. Industrihandledaren var ovetande om det kvalitativa resultatet fram till samma tidpunkt och var inte delaktig i diskussioner eller dylikt under tiden detta resultat togs fram.

Slutligen skulle ett möjligt hot mot studiens validitet kunna ligga i att det redan på förhand var bestämt att två av grupperna skulle vara omogna och två av grupperna mogna. Detta kan ha påverkat analysen och resultatet så till vida att det aktivt söktes efter grupper med olika mognadsgrad. Samtidigt var detta en del av studiens design och upplägg där det medvetet gjordes ett stratifierat urval och studiens validitet skyddades genom det blinda förfarandet.

## **Praktiska implikationer**

Denna studie bekräftar att GDQS är ett mätsäkert instrument att använda med en stark koppling till teorin bakom. Det är ett instrument som är enkelt att administrera och går snabbt att besvara, vilket gör det användbart och användarvänligt. Det lämpar sig att använda i större organisationer, som den som grupperna i föreliggande studie arbetar i, och i grupper som arbetar med mjukvaruutveckling utifrån ett agilt arbetssätt.

## Framtida forskning

Föreliggande studie ger stöd för GDQS validitet. GDQS är dock fortfarande ett nytt instrument och ytterligare undersökningar och studier för att pröva dess validitet är välbehövligt. Det är önskvärt att det utförs studier som replikerar resultatet i denna studie för att pröva den vetenskapliga kvaliteten. Vidare är det önskvärt att studier utförs i andra organisatoriska sammanhang för att undersöka resultatets generaliserbarhet till andra kontexter.

## Referenser

- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research*. London: Sage Publications Ltd.
- Chang, A., Bordia, P., & Duck J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, 46(1), 106-118. <https://doi.org/10.2307/30040680>
- Duhigg, C. (2016, 28 februari). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times*. Hämtad från <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Gren, L., Goldman, A. & Jacobsson, C. (2019). Agile ways of working: A team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32. <https://doi.org/10.1002/smr.2244>
- Gren, L., Goldman, A. & Jacobsson, C. (2020). The perceived effects of group development psychology training on agile software development teams. *IEEE Software*, 37(3), 63-69. <http://doi.org/10.1109/MS.2019.2955675>
- Gren, L., Jacobsson, C., Rydbo, N. & Lenberg, P. (preprint, 2020). The group development questionnaire short (GDQS) scales: Tiny-yet-effective measures of team/small group development. <https://doi.org/10.31234/osf.io/u3p8c>
- Gustafsson, Tomas. (2020). *Agil projektledning* (4 uppl.) Stockholm: Sanoma Utbildning.
- Isaksson, K. (2001). *Forskaren bakom avhandlingen. En reflexivitetsanalys av etnologiska avhandlingar utgivna mellan 1928 och 2001* (Masteruppsats). Uppsala: Institutionen för kulturanthropologi och etnologi, Uppsala universitet. Hämtad från <http://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:129321>
- Jacobsson, C, Rydbo, N. & Börresen, J. E. (2014). The links between group development and health in manufacturing industry. *Small Group Research*, 45(4), 400-415. <https://doi.org/10.1177%2F1046496414534473>
- Jacobsson, C., & Åkerlund, M. (2019). *Teamutveckling i teori och praktik*. Stockholm: Författarna och Natur & Kultur.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Kluger, A. N. & DeNisi A. (1996). The effects of feedback interventions on performance:

- A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin* 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Schmidt, F. Le, H., & Ilies, R. (2003). Beyond alpha: An empirical examination of the effects of different sources of measurement error on reliability estimates for measures of individual-differences constructs. *Psychological Methods*, 8(2), 206-224. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.8.2.206>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Tuckman B.W., & Jensen, M.A.C. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-43. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Wheelan, S. A. (2017) *Att skapa effektiva team* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, development, and group productivity. *Small Group Research*, 40, 247-262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
- Wheelan, S. A., Burchill, C. N., & Tilin, F. (2003a). The link between teamwork and patients outcomes in intensive care units. *American Journal of Critical Care*, 12, 527-534. <https://doi.org/10.4037/ajcc2003.12.6.527>
- Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tilin, F. (2003b). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34(2), 223-245. <https://doi.org/10.1177/1046496403251608>
- Wheelan, S. A. & Hochberger, J. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143-170. <https://doi.org/10.1177/1046496496271007>
- Wheelan, S. A. & Jacobsson, C. (2014). *A descriptive study of work groups in the Swedish and U.S.economy*. Paper presented at the 9th GRASP conference. Linköping: Linköpings universitet. Hämtad från [https://gup.ub.gu.se/v1/asset\\_data/129190](https://gup.ub.gu.se/v1/asset_data/129190)
- Wheelan, S. A. & Kesselring, J. (2005). Link between faculty group: development and elementary student performance on standardized tests. *Journal of Educational Research*, 98, 323-330. <https://doi.org/10.3200/JOER.98.6.323-330>
- Wheelan, S. A., Murphy, D., Tsumura, E., & Kline, S. F. (1998). Member perceptions of internal group dynamics and productivity. *Small Group Reserarch*, 29(3), 371-393. <https://doi.org/10.1177/1046496498293005>

# Bilaga 1

## INTERVJUGUIDE - SVENSKA

### INLEDNING

Mitt namn är X och jag går sista terminen på psykologprogrammet på Göteborgs universitet. Jag skriver nu mitt examensarbete om grupputveckling tillsammans med min klasskamrat X. Våra handledare är Lucas Gren som arbetar på X och Christian Jacobsson som är psykolog på Göteborgs universitet.

Syftet med arbetet är att göra en korsvalidering av Group Development Questionnaire Short, som förkortas GDQS. Vi gör intervjuer med medlemmar i grupper som använder sig av GDQS och kommer jämföra resultaten av intervjuerna med gruppernas resultat på GDQS. Genom att göra denna jämförelse hoppas vi på att få mer information om hur väl GDQS fungerar samt öka kunskapen om dess validitet.

Jag känner i nuläget inte till din grupps resultat på GDQS och det är viktigt för studien att jag inte får reda på det förrän efter att vår analys av intervjuerna är klar. Så var snäll och säg inte vad ni fick för resultat.

I denna intervju kommer jag att ställa frågor om din upplevelse av olika delar av att vara medlem i och arbeta ihop med din grupp. Jag kommer även fråga om din upplevelse av att använda dig av GDQS. Intervjun kommer att ta max en timme. Jag kommer spela in vårt samtal för att kunna transkribera det efteråt. Efter det kommer jag radera röstinspelningen. Både du och din arbetsplats kommer att vara anonyma. Ditt deltagande i intervjun är frivilligt och du kan avbryta när som helst.

Har du några frågor innan vi sätter igång? Om det är någonting som känns oklart eller om du har frågor under intervjuens gång så är du varmt välkommen att ställa dessa.

Ålder: Yrke:

### GRUPPROCESSER

#### 1. Bakgrund om teamet

- Vad gör du - din roll, arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Vilka andra ingår i gruppen - vad gör de?
- Hur ofta träffas gruppen? Både fysiskt och virtuellt?
- Hur länge har gruppen arbetat tillsammans?

#### 1. Mål

- Vilka är gruppens gemensamma mål?
- I vilken utsträckning uppfattar du att målen är tydliga för alla i gruppen och något som ni är överens om?
- Hur skulle du beskriva att din grupp arbetar för att uppnå målen?
- Hur viktigt är det att gruppen samarbetar och hur beroende är ni av varandra för att uppnå målen?

#### 2. Roller

- Vilka olika roller finns det i din grupp?
- Hur väl upplever du att dina kollegor vet vad du har för roll - vilka dina uppgifter och ansvarsområden är och vad som inte är det?
- Hur väl upplever du att du vet vad dina kollegors olika roller är - deras olika uppgifter och ansvarsområden?
- Upplever du att din grupp har de roller som krävs för att kunna uppnå målen?

#### 3. Ledarskap

- Hur skulle du beskriva ledarskapet i din grupp?
- 4. Beslutsfattande och problemlösning
  - Hur fattas beslut i din grupp?
  - Hur effektiv skulle du säga att din grupp är när det gäller att genomföra beslut - att gå från beslut till handling?
  - Hur skulle du beskriva arbetet med problemlösning i din grupp - hur ser processen ut när ni löser ett problem?
- 5. Konflikter och konflikthantering
  - Vad kan det bli konflikter om i din grupp och hur löser ni dessa? ● Hur hanterar, och hur väl hanterar, gruppen olika åsikter?
  - Hur är gruppens attityd gentemot små gruppbildningar (subgrupper) inom gruppen? Om det finns sådana - vad gör de?
- 6. Kommunikation och feedback
  - Hur skulle du beskriva kommunikationen i din grupp? Exempelvis vilka pratar och vem är tyst?
  - Vem pratar under möten - alla eller endast några få personer?
  - Hur fungerar kommunikationen och samarbetet med andra grupper?
  - Hur bekväm är du i din grupp - exempelvis att komma med idéer och uttrycka din åsikt?
  - Hur och när använder ni er av feedback i din grupp?
  - Hur viktigt upplever du att det är för din grupp att arbeta med feedback? 7.
- Välbefinnande
  - Hur skulle du beskriva gruppens klimat?
  - Hur nöjd är du med att vara en del av den här gruppen?

## **ANVÄNDANDET OCH UPPLEVELSEN AV GDQS 8.**

### Användandet av GDQS

- Hur arbetar ni med GDQS?
- Hur ofta använder ni det?
- Vad underlättar och vad försvårar arbetet med GDQS?
- 9. Upplevelsen av GDQS
  - Hur är din upplevelse av att arbeta med GDQS?
  - Vad är bra med att använda GDQS?
  - Vad är dåligt?

## **AVSLUTNING**

- Är det något du vill tillägga som jag inte har frågat om?
- Har du några frågor?

Stort tack för ditt deltagande i denna intervju.

## Bilaga 2

### INTERVIEW GUIDE - ENGLISH

#### INTRODUCTION

My name is X and I study a Master of Psychology at Gothenburg University. Now during my final semester I am writing a master thesis about group development and the survey GDQS together with my classmate X. Our advisors are Lucas Gren at X and Christian Jacobsson at Gothenburg University.

In our thesis we are making a cross-validation of GDQS. We do interviews with members of groups that are using GDQS and will compare the result of the interviews with how the group scores on GDQS. By doing this comparison we hope to get more information about how well GDQS works and add to the knowledge about its validity. In this interview I will ask you questions about how you experience different areas of being and working in your team. I will also ask a few questions about what you think about using GDQS.

The interview will take a maximum of one hour. I will record it to be able to write it down afterwards, then I will delete it. Both you and your workplace will be anonymous. The interview is voluntary and you can stop whenever you want.

At this point, I do not know how your group scores on GDQS and it is important for the survey that I do not find out about it before our analysis with the interviews are done. So please do not tell me your result.

Do you have any questions before we start? Please feel free to ask questions during the interview if it is something that you find unclear.

Age: Occupation:

#### GROUP DEVELOPMENT

##### 1. Background

- What is your role in the group - what do you do?
- Who else is included in the group - what do they do?
- How often does the group meet? In real life and virtual?
- How long have the team been working together?

##### 2. Goals

- What is the common goal, or goals, of your group?
- To what extent do you think the goal is clear to everyone in the group and something you agree about?
- How would you describe the way your group works to reach the goal?
  - How important is it that the group collaborate to reach the goal? How much do you depend on each other to be able to reach the goal?

##### 3. Roles

- What different roles are there in the group?
- How well do you think your group colleagues know what your role is - what your tasks and responsibilities are and what is not?
- How well do you know what your group colleagues different roles are - their different tasks and responsibilities?
- Do you think your group has the proper roles to be able to reach the goal?

##### 4. Leadership

- How would you describe the leadership in your group?

##### 5. Decision-making and problem solving

- How are decisions taken in your group?

- How effective would you say that your group is to put the decisions into action?
- How would you describe the process of problem solving in the group?
- 6. Conflicts and conflict resolutions
  - What can there be conflicts about in your group and how do you solve these?
  - How, and how well, does the group handle different opinions?
  - How is the attitude towards subgroups in this group? If there are subgroups - what do they do?
- 7. Communication and feedback
  - How would you describe the communication in your group - for example who talks and who is silent?
  - Who talks during meetings - everyone or just a few persons?
  - How does the communication and collaboration with other groups work? ● How comfortable are you in the group - for example to come with suggestions and ideas or express your opinion?
  - When and how does your group use feedback?
  - How important is it to work with feedback do you think?
- 8. Well-being
  - How would you describe the “group climate”?
  - How content are you to be a part of this group?

#### **THE USAGE AND THE EXPERIENCE OF GDQS**

- 9. The usage of GDQS
  - How do you use GDQS in your group?
  - How often do you use it?
  - What facilitates and what prevents the usage of GDQS?
- 10. The experience of GDQS
  - What is your opinion about GDQS?
  - What is good about using GDQS?
  - What is bad?

#### **TERMINATION**

- Is it something you would like to add that I have not asked about?
- Do you have any questions?

Thank you very much for participating in this interview.

## Bilaga 3

Nedan ges en sammanfattning av svaren utifrån den andra delen av intervjuguiden, där gruppernas användande och upplevelse av GDQS undersökts.

### Grupp A

I grupp A har GDQS administrerats ett fåtal gånger. Det har funnits en upplevelse av att frågorna är abstrakta och svåra att förstå vad de syftar på. Till exempel har det tidigare setts som oklart om man ska utgå från hur man som gruppmedlem ser på den egna gruppen eller hur man tror att personer utifrån ser på gruppen. Det uttrycks att det efter att en ansvarig för GDQS nyligen hade en gemensam genomgång av frågorna känns det nu bättre och mer tydligt vad frågorna handlar om.

Grupp A arbetar inte aktivt med GDQS. Det framkommer i intervjuerna att samtliga gruppmedlemmar inte har fyllt i den och att det finns de som är osäkra på vad GDQS är. Det har varit många olika typer av "hälsocheckar" genom åren och det ses som svårt att hålla isär dessa.

Grupp A har inte gjort någon utförlig uppföljning av resultatet. Detta förklaras med att det kan finnas en känsla av att man inte har tiden att lägga på att verkligen analysera resultatet och att detta ses som en resursfråga. Vidare uttrycks det att gruppen skulle behöva stöd i att tolka och analysera resultatet för att se vilka åtgärder som kan vara hjälpsamma för gruppen och att uppföljningen därmed leder till något verkligt användbart för gruppen. Detta beskrivs också som en resursfråga.

Samtidigt framkommer positiva upplevelser av GDQS. Gruppmedlemmar säger sig uppskatta teorin bakom GDQS, som de fått ta del av tidigare, och att teorin har varit hjälpsam för att öka medvetenheten om vad som sker i gruppen i olika lägen och hos gruppmedlemmarna själva. Det ses som en fördel att man kan upptäcka sådant i gruppen som medlemmar väljer att inte uttala högt och sådant som inte fungerar fullt ut, eftersom enkäten besvaras anonymt. Vidare ses det som positivt att gruppen kan få information om sådant som fungerar bra i gruppen, så att fokus också kan läggas på att upprätthålla detta för att fortsätta vara en välfungerande grupp.

En fråga som lyfts är att det är få frågor i GDQS, i jämförelse med andra liknande varianter av enkäter som undersöker hur grupper fungerar och mår. Det uttrycks en undran om det verkligen är möjligt att få ut pålitlig och tillräcklig information som säger något om gruppen utifrån så pass få frågor.

### Grupp B

Grupp B har fyllt i GDQS regelbundet vid ett flertal tillfällen. Då har varje enskild gruppmedlem besvarat enkäten och sedan har gruppen haft en gemensam genomgång av resultatet. Under denna genomgång har man pratat om vad som är syftet med enkäten, vad resultatet innebär och jämfört det nya resultatet med tidigare mätningar. Därefter har man haft en öppen diskussion kring resultatet och försökt komma fram till någon typ av åtgärd gruppen kan vidta för att förbättra eller upprätthålla resultatet.

I grupp B lyfts det att frågorna upplevdes som otydliga av medlemmar i gruppen då de började använda sig av GDQS och som att detta kan ha påverkat de första mätningarna. Vidare uttrycks det att frågorna nog kan ha setts som fortsatt otydliga av en



del gruppmedlemmar och att det var först nu efter den nyligen genomförda gemensamma genomgången som det är helt tydligt hur man ska tolka frågorna. Det framkommer också att det finns en del frågetecken kring hur man ska tolka resultatet och att det hade varit önskvärt med hjälp utifrån för att göra detta och för att få förslag på övningar eller liknande för att resultatet ska bli användbart för gruppen.

Dessutom uttrycker medlemmar i grupp B att det är roligt att besvara enkäter och se var gruppen landar. Själva konceptet att göra GDQS regelbundet ses som bra och det framkommer en uppfattning om att det är viktigt att hålla koll på hur gruppen mår och vad gruppen behöver arbeta med för att fortsätta utvecklas. Samtidigt uttrycks det att gruppen nog hade klarat sig utan GDQS, eftersom man arbetar med liknande frågor i de regelbundna retrospektiva mötena. Eftersom GDQS går fort att besvara ses det ändå inte som något besvärande, utan som ett komplement som det finns fördelar med att utföra.

## Grupp C

Grupp C har enligt medlemmarna fyllt i GDQS vid några tillfällen. Resultatet har följts upp vid någon enstaka tidpunkt, men huvudsakligen inte lett till något ytterligare som det framgår av intervjuerna.

Gruppmedlemmar i grupp C uttrycker ett starkt missnöje med GDQS. Syftet med att använda sig av enkäten beskrivs som svävande och som något som är svårt att greppa. Frågorna beskrivs som luddiga, otydliga och mycket svåra att tolka. Det är svårt att diskutera frågorna gemensamt och skapa sig en förståelse eftersom gruppmedlemmar kan tycka samma sak men ändå svara helt motsatt, beroende på hur de tolkar frågorna. Detta gör att resultatet upplevs som missvisande och icke tillförlitligt. Det framförs önskemål om att frågorna skulle anpassas till gruppmedlemmarnas arbetskontext och att det hade blivit tydligare om frågorna kompletterades med beskrivande exempel för att underlätta för de som besvarar att veta vad det är frågorna handlar om. Vidare upplevs det som dåligt och otydligt att det i frågorna ibland står "members" och ibland "people" och att detta bidrar till förvirring för hur man ska tänka om och besvara frågorna. Gruppmedlemmar menar att det har varit svårt att veta om frågorna syftar på hur medlemmarna själva ser på sin grupp eller om de syftar på hur personer utanför gruppen uppfattar denna. Vissa frågor upplevs också som alltför lika varandra vilket sägs leda till förvirring. Det framkommer åsikter om att det är märkligt att det ska behövas ett gemensamt möte för att grupperna ska få frågorna förklarade för sig och att det då ses som tydligt att frågorna är dåligt formulerade. Länken som ska användas för att besvara enkäten fungerar dåligt och en del svar registreras inte. Vad gäller resultatet beskriver medlemmar att ledarna inte vet hur de ska tolka det eller vad de ska göra med det eftersom detta är otydligt. Sammantaget leder detta till en upplevelse av att GDQS inte är roligt att besvara och som någonting meningslöst som måste göras, men utan att man ser någon mening eller har något användningsområde för det.

Det positiva som lyfts från grupp C är att GDQS är kort och går snabbt att fylla i. Om det gick att omformulera frågorna på ett sätt som gör dem tydligare och rakare i vad som efterfrågas ser gruppmedlemmar att det finns en vinning i att man kan använda sig av enkäten för att förstå var gruppen befinner sig och vad man som grupp skulle kunna må bra av att arbeta med tillsammans.

## Grupp D

I grupp D har man administrerat GDQS vid ett tillfälle. Resultatet har då intervjuerna

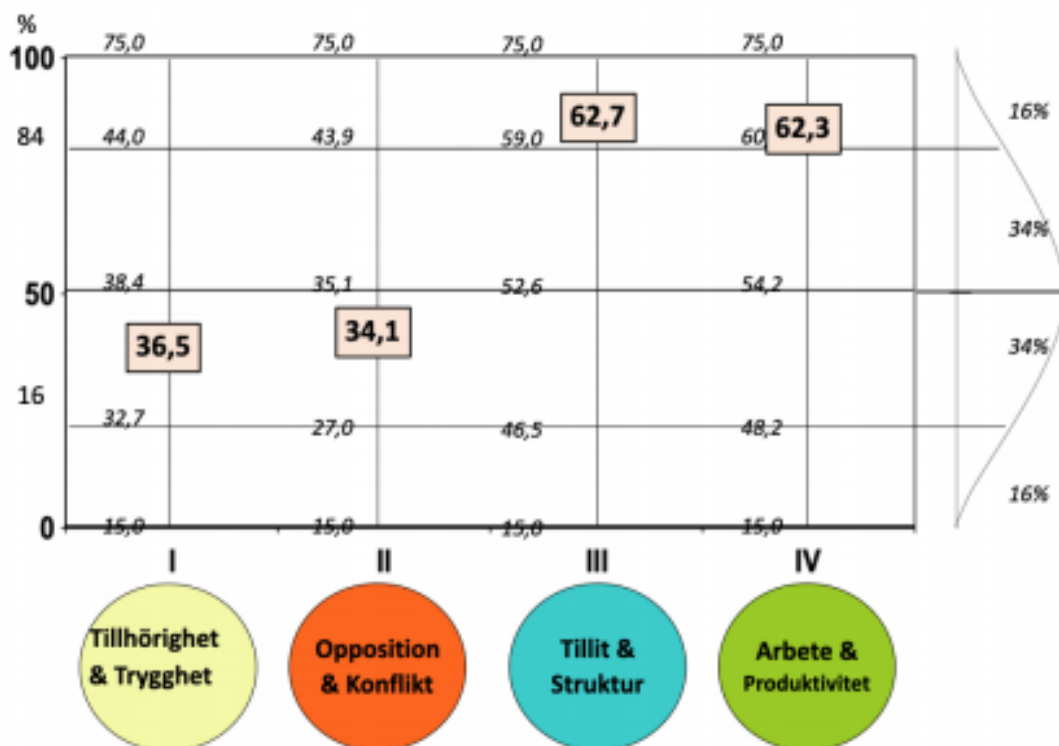
genomförs inte följts upp på något särskilt vis enligt gruppmedlemmarna. Det framkommer åsikter från vissa gruppmedlemmar om att frågorna ses som otydliga och att det finns en osäkerhet om man har tolkat dessa korrekt och att resultatet då kan ha påverkats av detta. Till exempel att frågorna är ställda med uttrycket "people" och att det då råder oklarheter om vilka personer som åsyftas i frågan. Vidare uttrycks det att GDQS ses som alltför generellt och inte tillräckligt genomtänkt för gruppens arbetskontext. Dessutom uttrycks det att gruppen inte tycker om att fylla i enkäter överlag.

Som positivt lyfts det att enkäten gick snabbt att besvara och vissa gruppmedlemmar tyckte att frågorna kändes tydliga och enkla att förstå. Det framhålls att syftet med att fylla i GDQS är gott då det kan hjälpa gruppen att få en bild av hur klimatet är och vad man behöver arbeta med som grupp.

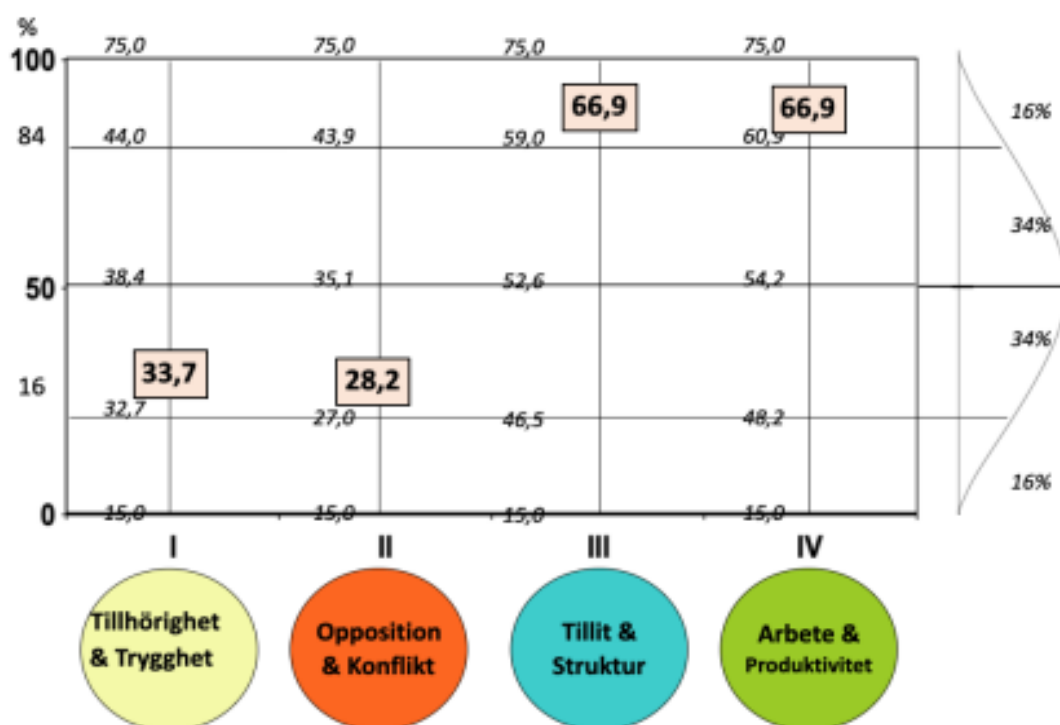
## Bilaga 4

Tabellöversikt över gruppernas medelvärden på delskalorna i GDQS, i relation till normdata baserat på 2 646 grupper (Gren et al., preprint, 2020).

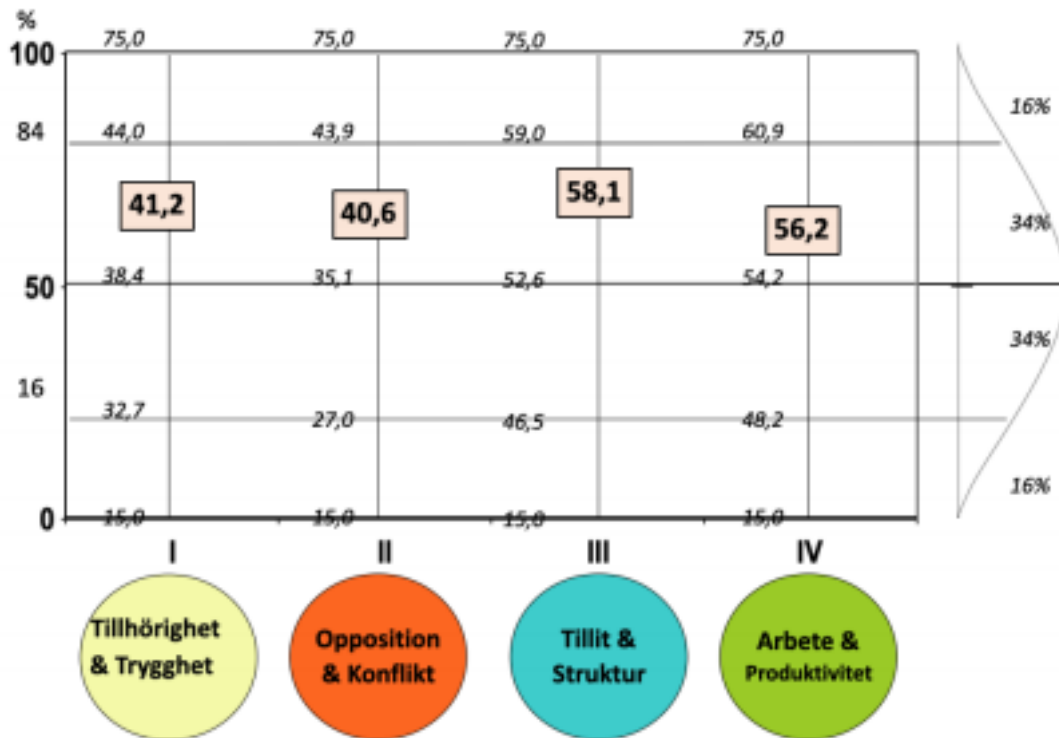
### Grupp A



### Grupp B



## Grupp C



## Grupp D

