



♥ Team Quality Process

**SÄTT FOKUS PÅ ERT TEAM.**





## MED ETT ENDA SYFTE: SKAPA EN ÄN BÄTTRE VARDAG

Team Quality Process är en modern och väl beprövad flerstegsprocess som sätter fokus på de faktorer som i hög grad påverkar teamets välmående, kvalitet och effektivitet - och som är påverkbart av teamet.

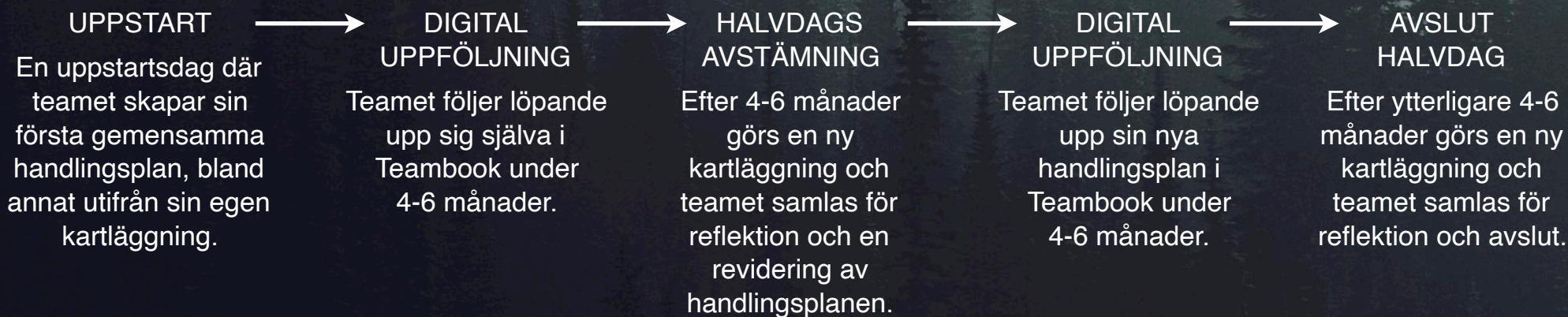
Den tar sin utgångspunkt i vad teamet själva väljer att jobba med, med hjälp av bland annat en kartläggning, Team Quality Survey.

Det är en digilog process - som mixar analoga möten med digitalt stöd - där teamet tydligt kan följa upp sina egna handlingsplaner.

Det skapar en långsiktig hållbarhet, som bygger på att inte bara göra planer - utan också att genomföra dem tillsammans.



# PROCESSEN - STEG FÖR STEG



# EN ENKEL GRUNDTANKE - TEAM QUALITY MODEL.

Team-kartläggningen Team Quality Survey baseras på en praktiskt orienterad modell:

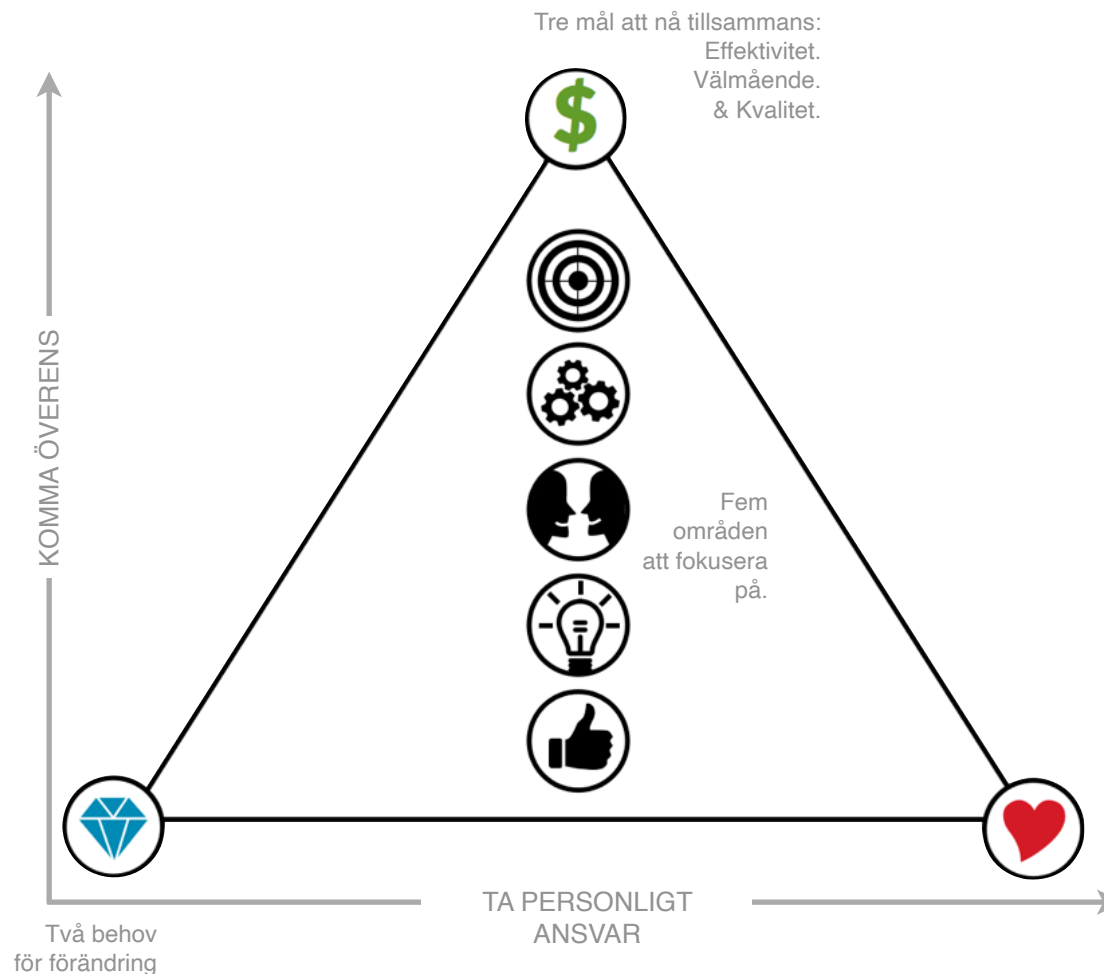
Att team som är överens om  
- och tar personligt ansvar för

- ✓ engagerande mål
- ✓ smarta strukturer
- ✓ öppet samspel
- ✓ ständig utveckling
- ✓ högt engagemang

fungerar bättre tillsammans.  
Jobbar effektivare, mår bättre  
och levererar högre kvalitet.

Modellen har stöd i en lång rad  
studier\* och är utvecklad  
tillsammans med hundratals  
team.

\* Exempel finns som en referenslista sist.





## NÅGRA SNABBA FAKTA.

Team Quality Survey består av  
35 frågor till hela teamet.

De handlar om faktorer som teamet kan  
påverka. Och som påverkar teamets  
”prestanda”.

Frågorna är enkla och besvaras intuitivt.  
På webben eller i Teambooks app,  
Our Teambook.



# HÄR ÄR DE - 35 RELEVANTA FRÅGOR.

## MÅL

- Vårt team har ett tydligt gemensamt uppdrag (vi vet vad vi ska åstadkomma tillsammans).
- Vi har engagerande mål, på lång sikt.
- Vi har engagerande delmål.
- Vi följer upp hur det går för oss.
- Vi uppmärksammar/firar när vi lyckas.
  
- Jag tar ansvar för teamets mål (tydliggör och bidrar).
- Mina kollegor tar ansvar för våra mål.

## UTVECKLING

- Vi utvecklar löpande vår leverans (vara, tjänst, produkt).
- Vi utvecklar löpande vårt arbetssätt (hur vi arbetar).
- Vi ser till att ha rätt kompetens för vårt uppdrag.
- Vi inspireras av vår omvärld för att kunna bli bättre.
- Vi utmanar oss med nya idéer och kreativa lösningar.
  
- Jag tar ansvar för vår gemensamma utveckling.
- Mina kollegor tar ansvar för vår gemensamma utveckling.

## STRUKTUR

- Vi har tydliga ansvarsområden i teamet.
- Vi arbetar på ett smart (effektivt och smidigt) sätt tillsammans.
- Vi har rutiner som gör att jobbet flyter smidigt.
- Vi kan ta beslut på ett effektivt sätt.
- Våra teammöten leder framåt.
  
- Jag tar ansvar för att vi jobbar med bra strukturer tillsammans.
- Mina kollegor tar ansvar för att vi jobbar med bra strukturer tillsammans.

## ENGAGEMANG

- Vi har ett stort engagemang för vårt gemensamma uppdrag.
- Jag upplever att det vi gör är värdefullt - för mig.
- Jag upplever att det vi gör är värdefullt - för andra.
- Vi är överens om vad som är prioriterat just nu.
- Alla i teamet tar frivilligt på sig ansvar och uppgifter.
  
- Jag tar ansvar för vårt engagemang.
- Mina kollegor tar ansvar för vårt engagemang.

## SAMSPEL

- Vi har en öppen kommunikation i teamet.
- Vi ger tillräckligt med feedback till varandra.
- Vi känner till varandras styrkor och svagheter.
- Vi har en positiv och uppmuntrande attityd till varandra.
- Vi har tydliga ramar kring hur vi agerar och beter oss i teamet.
  
- Jag tar ansvar för att vi samspelar bra tillsammans (öppenhet, feedback, uppmuntran).
- Mina kollegor tar ansvar för att vi samspelar bra tillsammans.



“What you stay  
focused on will  
grow.”





# Bilaga; referenser.

## STUDIER OM MOGNA TEAMS BÄTTRE RESULTAT

Wheelan S., Furbur S. Facilitating Team development, communication and performance, (2006) Facilitating group communication in context: Innovations and Applications with natural groups, Vol.2.

Vid ett stort försäkringsbolag i USA genomförde år 2000 en teamutveckling med sex grupper som på ett år utvecklades till "mogna" team. En stor jämförelse mellan deras resultat, före och efter utvecklingen, gjordes:

Den genomsnittliga tiden för en "ny kund-process", dvs från införsäljning till färdig kund, gick från 34,2 dagar till 28,0 dagar. Det gjordes då dessutom nästan 50 procent fler avslut. Försäkringsärenden gick från 35 till 25 dagar och genomsnittstiden för fakturering, "billing turnaround", minskade från 6 dagar till 2,8 dagar i genomsnitt.

Wheelan S., Kesselring J. (2005). Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests, The Journal of Educational Research, juli 2005.

Mellan 1999 och 2001 GDQ-mättes lärarlags mognad vid 61 olika grundskolor i Ohio, totalt ca 2 300 lärare. Dessa mätningar jämfördes sedan med resultaten i nationella prov för fjärdeklassare.

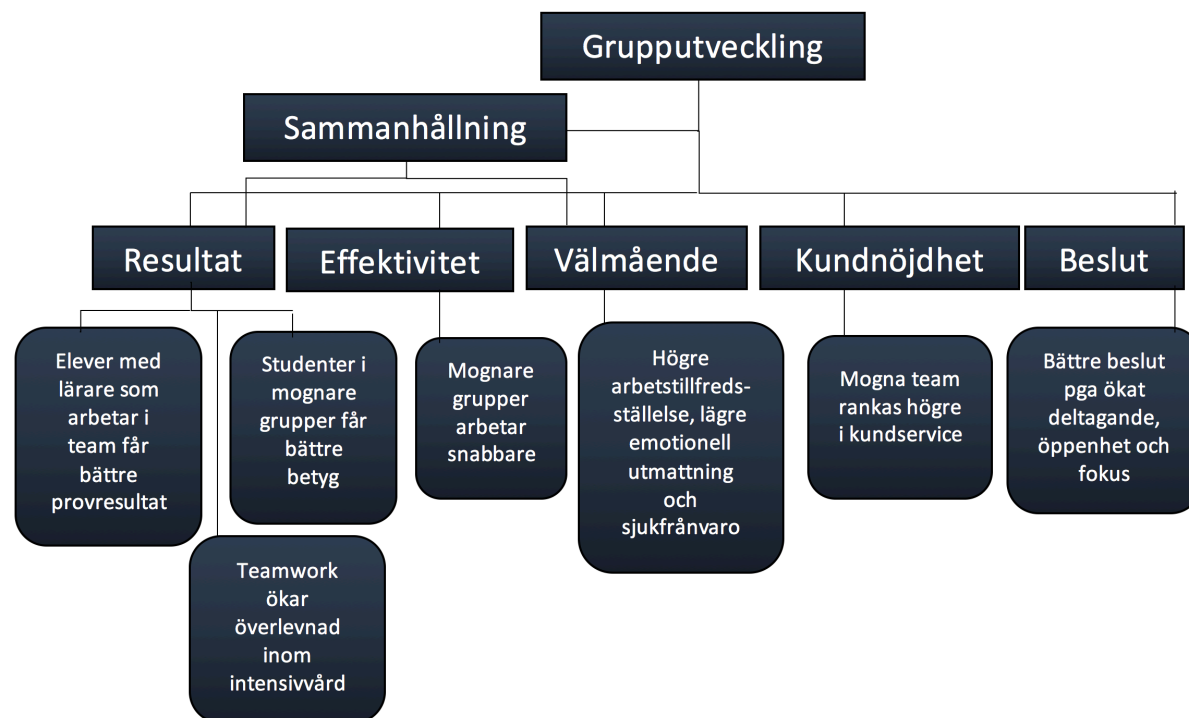
Eleverna på skolor med högpresterande lärarlags hade 20-25 procent bättre resultat på proven i fem ämnen.

Absolut störst var skillnaderna på de 34 skolor som låg i områden som betecknades som fattiga. Här var de högpresterande lärarlagens elevers resultat mer än 50 procent bättre än de andra.

Wheelan S., Burchill C., Tili F. (2003) The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units, Hela artikeln finns publicerad i American Journal of critical care, november 2003.

17 olika team på nio sjukhus på den amerikanska östkusten jämfördes i en studie. Alla jobbade med intensivvård och jämförelsemätningen var SMR, som är ett måttvärde för förväntad dödlighet hos patienterna.

De sex team som enligt mätningar var mer högpresterande hade en genomsnittlig dödlighet på 0,32 SMR.



Sammanställning av effekter av grupputveckling, från "Bättre företags- prestationer genom effektivare grupper" (Lampa, 2017).

De sex team som hade lägst i GDQ:n hade en genomsnittlig dödlighet på 1.10 SMR, dvs mer än tre gånger så hög. Mellan den sämsta gruppen och bästa teamet var skillnaden mer än 10-faldig: från 0,13 till 1,4.

Wheelan S., Murphy D., Tsumura E., Kline S. F. (1998) Small Group Research, Member Perceptions of Internal Group Dynamics and Productivity, 1998.

I denna studie på visas bland annat att korrelationen är hög mellan grupper med hög mognad och kort genomförandetid, hög kundservice och bättre riskbedömning inom

finanssektorn samt hög upplevd produktivitet och hög ranking hos ledare för hotellanställda.

## OM TEAM QUALITY SOM UTGÅNGSMODELL

Under 2013-14 följdes 32 svenska grupper upp, efter att ha arbetat med just de fem faktorerna i Team Quality. Under en dag, med handledning, fick de definiera vilka förbättringar de ville genomföra i sin vardag för att förbättra sin Team Quality.

Parallellt gjordes GDQ-mätningar för att fastställa gruppens



# Bilaga; referenser.

mognad och effektivitet. Detta gjordes både i samband med att de började arbeta med sina frågor och som en uppföljningsmätning efter 4-6 månader. 23 av dessa grupper bedömdes, via självskattning, ha tagit ansvar för sina utvecklingsfrågor. Uppföljningsmätningarna visade att 91 procent av dessa 23 grupper ökade sin mognad och/eller effektivitet. Den genomsnittliga ökningen av mognad var i genomsnitt ett steg, mätt i IMGD. Grupperna ökade sin samarbeteffektivitet, enligt GDQ, med i genomsnitt 10 procent.

Teambuildings effekt på grupper utveckling: en kvasiexperimentell studie på befintliga arbetsgrupper inom en svensk myndighet (Nissling Skår, 2017). I en studie från 2017 följde två doktorander vid Göteborgs universitet upp en teamsatsning på Livsmedelsverket där Team Quality användes som grundmodell. Resultatet av en dags TQ-intervention och sex månaders uppföljning var att andelen mätbart Högpresterande team (fas IV i GDQ) ökade med 233 procent; från 15 procents andel till 50 procents andel av grupperna. I kontrollgruppen var förändringen 0 procent. De skriver bland annat: "Team Quality" innehåller aspekter som är jämförelsebara med de faktorer som Klein et al. (2009) fann som mest verksamma gällande teambuilding, då "Team Quality" inkluderar såväl målformulering som rollklarifiering. ... kommunikationsbeteenden går i linje med aspekter av "Team Quality", såsom exempelvis gynnande strukturer, där vikten av effektiva mötesstrukturer och besluts- och informationsvägar betonas, eller högt engagemang där gruppledarna uppmanas att ta personligt ansvar för att genomföra och följa upp gruppens mål.

"Bättre företags- prestationer genom effektivare grupper" (Lampa, 2017). I denna fallstudie och mastersuppsat jämförde Klara Lampa klassiska industriella KPI:er mellan Öresundskraft och fem andra jämförbara företag i samma bransch. Detta efter att Öresundskraft genomfört en flerårig satsning på teamutveckling, baserad på Team Quality-områdena.

Sex av åtta jämförda Key Performance Indicators visade på en stark långsiktig effekt. Avkastning på totalt kapital - inget samband Rörelsemarginal - starkt positivt samband Antal kunder - starkt linjärt positivt samband Kundnöjdhet - starkt positivt samband Totala kostnader - starkt negativt samband Kostnader i förhållande till omsättning - starkt negativt samband Lönsamhet per anställd - starkt positivt samband Sjukfrånvaro - inget samband (lågt från början) Studien sammanfattas med att: "När Öresundskrafts arbetsgrupper blev effektivare ökade lönsamheten på kort sikt, de fick fler och nöjdare kunder, kostnaderna minskade och personalen blev effektivare och mer välmående. Dessutom ökade flexibiliteten och öppenheten för förändring, en aspekt som är särskilt relevant för företag eller branscher som står inför förändring. Resultat från denna studie kan användas av företag som vill förbättra den interna effektiviteten och öka sina prestationer."

## OM VIKTEN AV TYDLIGA MÅL

Granström, K., Jern, S., Näslund, J., & Stiwné, D. (1998). Grupper och gruppforskning. FOG-rapport. Denna rapport sammanfattar mycket av den forskning som gjorts gällande mål i gruppen fram till 1998. Den kommer fram till att gemensamma tydliga mål är en förutsättning för att grupper ska arbeta effektivt. Den slutsats de drar utifrån forskning och teorier är denna: "Gruppen bör sträva efter att utveckla tydliga mål, som kan förändras i takt med att gruppen utvecklas och omvärlden förändras."

Kleingeld, A., van Mierlo, H., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304. Denna relativt nya metaanalys (2011) visar att specifika mål leder till avsevärt högre grupprestationer jämfört med icke-specifika mål. Tydligast blir dessa skillnader när målen är svåra/utmanande, men specifika mål är även bättre än ickespecifika när det gäller enklare uppgifter. Groupcentric-mål, alltså gemensamma prestationsmål leder till bättre

prestation i gruppen än egocentric-mål, individuella prestationsmål. Således kan man säga att gemensamma gruppmål förbättrar prestationen hos gruppen jämfört med om varje person sätter individmål. Denna metaanalys visar också att Goal-setting theory gäller för grupper. Detta är en teori som tidigare mest studerats för individer men alltså visar sig stämma även för grupper. Goal setting theory visar att specifika svåra mål leder till bättre prestation än a) ickespecifika mål och b) specifika enkla mål. Specifika utmanande mål leder till ökad motivation i gruppen, bland annat tycks planering, samarbete och effektivitet förbättras.

Weldon, E., Jehn, K. A., & Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569. Föreslår att tydliga mål kan stimulera flera prestationsinriktade processer så som: ökad ansträngning bättre planering mer korrekt uppföljning av kvalitén av gruppens arbete samt ökat engagemang i gruppen.

Weldon, E., & Yun, S. (2000). The effects of proximal and distal goals on goal level, strategy development, and group performance. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 36(3), 336-344. Denna studie visar att genom att sätta upp både kortsiktiga och långsiktiga mål blir gruppens prestation bättre. Detta undersöktes i denna studie bland grupper av sjuksköterskor. Genom att sätta både kortsiktiga och långsiktiga mål tenderar de långsiktiga målen som sätts att vara svårare och således leder detta till bättre prestationer. I studien hänvisas till den kända socialpsykologiska forskaren Albert Bandura. Bandura beskriver i boken *Self-efficacy: The exercise of control* fördelar med kortsiktiga mål. Att utöver långsiktiga mål även ha kortsiktiga mål leder till minskad prokrastinering (uppskjutandebeteenden) samt ökad känsla av att ha uppnått något vilket ökar motivationen. Dessutom ger kortsiktiga mål förutsättningar för att följa upp huruvida arbetet mot de långsiktiga målen är på rätt väg.

# Bilaga; referenser.

Kozlowski, S. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science In The Public Interest*, 7(3), 77-124.

Sammanställning av studier om kohesion i team. Kohesionen ökar när teamets krav att arbeta tillsammans ökar (beroendeförhållanden krävs) och då det krävs större andel koordination gällande informationsspridning och ansträngning.

Detta tyder på att grupper skulle gynnas av att ibland arbeta nära tillsammans under intensiva perioder, dock främst då arbetsuppgiften tillåter eller kräver detta.

Forsyth, D.R. (2009). *Group dynamics*. (5. ed.) Belmont, Calif.: Wadsworth.

I denna grundbok i grupppsykologi sammanställs kort varför tydliga mål är viktigt för grupper. Grupper som sätter tydliga, utmanande mål presterar bättre än grupper med otydliga eller bortglömda mål.

Det refereras till följande två studier:  
Latham och Baldes (1975) fann i en studie på lastbilschaufförer - att deras effektivitet när det kom att lasta timmer ökade från 64% till 94% bara genom att tydliggöra det gemensamma målet att "lasta 100% av det som var möjligt under en dag". Harkins och Szymanski (1989) fann att grupper som jobbade med att generera nya idéer blev mycket mer effektiva när de var överens om hur de skulle utvärdera kvalitén av arbetet.

Olofsson, R. (2010). *Beteendeanalys i organisationer: handbok i OBM*. (1. utg.) Stockholm: Natur & kultur.

Inom Organizational Behavior Management (OBM) pratar man om vikten av mål, men använder sig istället av begreppet resultat. OBM bygger på inlärningspsykologiska teorier och fynd och hur dessa kan appliceras i organisationer. Att kommunicera ett önskat mål i organisationer och grupper, det vill säga att beskriva mer exakt vad som ska uppnås skapar mening och motivation till arbetet.

Att tydliggöra resultat eller mål underlättar för att kunna göra mätningar för hur arbetet fortgår, det vill säga om det arbete som utförs leder oss dit vi vill.

En del mål kan vara väldigt långsiktiga och det kan då bli svårt att se hur eller om det som sker i vardagsarbetet påverkar arbetet mot det långsiktiga målet. Det kan då vara bra att sätta upp delmål i arbetet för att gruppen ska se att arbetet går i rätt riktning så att prestationerna inte släckas ut, det vill säga avtar.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (4., utvidgade och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Enligt ett organisatoriskt, symboliskt, perspektiv bidrar symbolik till effektivitet i organisationer då det ger personalen mening med arbetet. En typ av symbolik är ceremonier vilket kan innebära att fira företagets triumfer eller lyckanden.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. (2., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Förstärkning innebär att man ger goda konsekvenser till beteenden som man vill ska fortsätta inom organisationen eller gruppen. Att uppfylla de satta målen är en sådan sak som bör förstärkas. Att stanna upp och fira ett uppnått mål är ett sätt att förstärka medarbetarnas arbete, att få dem att fortsätta att arbeta för att uppfylla de uppsatta målen.

## OM VIKTEN AV GYNNANDE STRUKTURER

Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal For The Theory Of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.

I artikeln skriver de om hur en ömsesidig överenskommelse mellan individen och organisationen kring roller, förväntningar och strukturer skapar en trygghet och förutsägbarhet. Ett sådant psykologiskt kontrakt skapar ett större åtagande från medarbetaren gentemot organisationen och gruppen. Genom att göra sådana förväntningar och strukturer explicit så vet medarbetarna vilka beteenden som förväntas av dem och vad de kan få för bemötande på de beteendena. Genom att tydliggöra vad och hur man jobbar inom gruppen och organisationen ökar effektiviteten och välmåendet hos medarbetaren och organisationen.

Forsyth, D.R. (2009). *Group dynamics*. (5. ed.) Belmont, Calif.: Wadsworth.

I Forsyths grundbok i grupppsykologi beskrivs att möten som har tydliga ramar, vilket exempelvis kan handla om att hålla sig till uppsatta tider och en i förväg genomförd agenda där alla vet vad som förväntas av dem, underlättar arbetsprocessen. Det kan leda till både mer effektiva beslut och en högre tillfredsställelse inom gruppen.

Genom att organisationer strukturerar arbetet ytterligare genom att exempelvis chefen tydliggör vilka förväntningar som finns på en medarbetare och dess roll på arbetsplatsen, minskar stressen för individen och därmed skapas ett högre välmående.

Mudrack, P. E., & Farell, G. M. (1995). An examination of functional role behavior and its consequences for individuals in group settings. *Small Group Research*, 26 (4), 542-571.

Roller kan beskrivas vara en uppsättning beteenden som förväntas av personer på specifika poster inom en grupp eller en social miljö. Det finns relations- eller uppgiftsorienterade roller. Relationsorienterade roller är sådana som ger relationellt stöd och upprätthåller en harmoni i gruppen medan uppgiftsorienterade roller är sådana som för arbetet framåt och pushar gruppmedlemmar att jobba med uppgiften. Grupper som har både typer av rollerna har bättre sammanhållning och mår bättre.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job preference: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 221-271.

Gilboa visade att grupper där det inte finns definierade roller, där det råder en osäkerhet bland grupproller samt rollkonflikter leder till minskat välmående, sämre prestation och större benägenhet att sluta inom organisationen. Om istället ansvarsområden, vilket är nära kopplat till roller, förtydligas ökar kan gruppen och organisationen prestera på en hög nivå och ha en god sammanhållning.

Granström, K., Jern, S., Näslund, J., & Stiwne, D. (1998). *Grupper och gruppforskning*. FOG Samlingsvolym 1.



# Bilaga; referenser.

Effektiva informationsvägar och kommunikationsstrukturer inom organisationer kan vara viktiga för att möjliggöra snabb informationsspridning till ett stort antal berörda anställda. Viktigt gällande informationsstruktur är att samma information når alla berörda. Det är fördelaktigt om kommunikationen passerar så få personer som möjligt för att nå alla, detta för att informationsspridningen då blir mer effektiv.

Denna rapport utgår bland annat från Susan Wheelans rekommendationer kring kommunikation. De drar följande slutsatser kring informationsstruktur:

- A. Gruppen bör tidigt och medvetet välja och utforma en kommunikationsstruktur som anpassas till uppgiftens krav.
- B. De flesta nybildade grupper har nytta av att utgå från en centraliserad kommunikationsstruktur i detta arbete.
- C. Gruppen bör välja centraliserad kommunikation vid enklare problemtyper eller när snabb framväxt av ledarskap eller organisationsutveckling eftersträvas.
- D. Gruppen bör på sikt sträva efter en decentraliserad struktur, eftersom den ger högre motivation, bättre sammanhållning och högre effektivitet vid komplexa arbetsuppgifter.

## OM VIKTEN AV ÖPPET SAMSPEL

Wheelan, S.A. (2005). *Group processes: a developmental perspective*. (2. uppl.) Boston: Allyn and Bacon.

Man behöver ett organiserat system för att kunna uppnå sina mål, för att detta ska kunna följas behövs det en delad perception över hur detta system ser ut. För att veta vad en grupp jobbar mot och hur detta ska göras behövs det tydlig kommunikation där man verbalt delar uppfattningar, värderingar och attityder. Att ha ett öppet kommunikativt klimat faciliterar en gemensam väg till målet och detta klimat fastställs tidigt i en grupp utveckling för att sedan vara svårpåverkbar.

När det kommer till komplexa uppgifter ger decentraliserad kommunikation bäst resultat. Det vill säga när alla öppet kan diskutera problem och problemet därmed blir gruppens problem att lösa. Detta genererar fler lösningar, vilket ofta leder till bättre resultat.

Wisdom, T. N., & Goldstone, R. L. (2011). Innovation, imitation, and problem-solving in a networked group. *Nonlinear Dynamics, Psychology, And Life Sciences*, 15(2), 229-252.

I denna artikel fick deltagare lösa komplexa uppgifter och under tiden fick man tillgång till uppgifter kring hur övriga försökte lösa samma uppgift. Man såg att deltagarna tog inspiration från övrigas försök och ofta modifierade man dem lite och testade själv denna "nya" lösning. Eftersom andra då såg den modifierade lösningen kunde de göra en liten förändring och försöka göra lösningen ännu lite bättre. Artikelförfattarna menar att denna form av icke-ägande och gradvisa förändringsbenägenheten av lösningen ger hela gruppen en förstärkt förmåga till problemlösning. Man kan tolka resultatet som att öppenhet mellan medlemmar och ett decentraliserat ansvar för uppgiften i komplexa uppgifter ger bättre resultat. Vilket går i linje med Wheelans (2005) utsagor kring att decentraliserade grupper presterar bättre.

Snadowsky, A. (1974). Member satisfaction in stable communication networks. *Sociometry*, 37(1), 38-53. I denna artikel finner man att medlemmar trivs i grupper som är decentraliserade, det vill säga där man har öppen kommunikation med alla i gruppen. Det finns två delar i bra kommunikation: effektivitet och att trivas med gruppen.

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 93(1), 170-188. doi:10.1037/0021-9010.93.1.170

I denna artikel gör man klusteranalyser av 57 olika grupper baserat på variablerna resultat och trivsel. Det bildas fyra kluster: 1. Bra resultat och bra trivsel. 2. Dåligt resultat och bra trivsel. 3. Bra resultat och dålig trivsel. 4. Dåligt resultat och dålig trivsel.

Det som var gemensamt för grupperna i kluster 1 var att de från början diskuterade hur de skulle sköta arbetet och även hur de skulle hantera konflikter, de arbetade proaktivt. När

det kom till beslutsfattande och konflikthantering försökte de hantera detta via diskussioner och att lyssna in allas åsikter, så när väl lösningar eller beslut fattades var hela gruppen med detta. Det betyder inte att alla alltid fick sin vilja igenom, men gruppmedlemmarna kom gemensamt fram till vilken den bästa lösningen eller kompromissen var. Övriga klustergrupper misslyckades antingen med att arbeta proaktivt eller att vara inlyssnande för allas åsikter eller både och.

Sammanfattningsvis behövs tydlig kommunikation i en grupp för att man ska kunna nå sina mål och detta bör ske från start när man bildar en grupp. Om kommunikation är decentraliserad, det vill säga att alla får komma till tals, allas åsikter värderas och alla har ett ansvar, leder detta till bättre resultat och bättre sammanhållning i gruppen. Låter man alla komma till tals och lyssnar in alla kommer gruppen helt enkelt prestera bättre och må bättre.

## OM VIKTEN AV POSITIV UTVECKLINGSKULTUR

Schilpzand, M. C., Herold, D. M., & Shalley, C. E. (2011). Members' openness to experience and teams' creative performance. *Small Group Research*, 42(1), 55-76. I denna artikel har man testat de olika deltagarnas öppenhet för nya intryck, det som vi i vanligt tal kallar för nyfikenhet. Man såg att nyfikenhet är korrelerat med kreativitet i grupper. Det man också fann var att det var bra om medlemmarna i gruppen varierade i sin nyfikenhet, det vill säga att det fanns en mix av väldigt nyfikna, ganska nyfikna och inte så nyfikna personer i gruppen. Författarna menar att detta kan bero på att vissa medlemmar letar nya intryck och andra har mer fokus på uppgiften och tillsammans leder dessa två inriktningar till en kreativitet.

Sawyer, J. E., Houlette, M. A., & Yeagley, E. L. (2006). Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 99(1), 1-15.

Denna artikel stödjer det faktum att olikheter i grupper är bra för att främja gruppens kreativitet och motverka att gruppen inte fastnar i ett spår. Resultatet visar att det i grupper där

# Bilaga; referenser.

medlemmar ser fysiskt olika ut finns ett antagande att även åsikter skiljer sig åt. Om medlemmarna istället har liknande utseenden antas istället att övriga gruppmedlemmar har samma åsikt som en själv. I grupper där medlemmar inte antar att andra tycker som en själv är medlemmarna mer nyfikna och öppna för nya lösningar jämfört med grupper med antaganden om liknande åsikter. Öppenhet i grupper visades leda till bättre beslutsprocesser och även bättre utfall på de uppgifter som utfördes.

Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260–268.

Artikeln argumenterar för att feedback är ett bra verktyg för en organisation att förbättra sig och hålla sig på en hög nivå när man nått den.

Artikeln tänker sig dock, som namnet antyder, att det bästa inte är god individuell feedback, utan att man i organisationen skapar en feedback-vänlig kultur. Artikeln presenterar en definition av kultur utifrån ett organisationellt perspektiv och tre "element" som författarna anser är viktiga för att bygga upp den feedback-vänliga kulturen. De tre elementen är att främja kontinuerligt lärande, fostra ett tillitsfullt klimat och en övergång från traditionella feedback-system till kontinuerlig dialog.

Guerra-López, I., & Hutchinson, A. (2013). Measurable and Continuous Performance Improvement: The Development of a Performance Measurement, Management, and Improvement System. *Performance improvement quarterly*, 26(2), 159–173.

Enligt artikeln är det väldigt vanligt att förbättringsprogram som siktar på att skapa kontinuerliga förbättringar misslyckas och artikeln försöker förklara varför det sker och vad man skulle kunna göra åt det. Artikeln påstår att forskningsfältet kring kontinuerliga förbättringsprogram är svagt. Något artikeln dock tycker att forskningen argumenterar starkt för är att förbättringsprogram kräver att mycket noggranna och regelbunda mätningar av resultaten som programmen skapar. Feedback ses som en mycket viktig resurs. Artikeln presenterar även en egen modell för förbättringsarbete.

## OM VIKTEN AV HÖGT ENGAGEMANG

Ferreira, P. & Oliveira, E. (2014) "Does corporate social responsibility impact on employee engagement?", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26 Iss: 3/4, pp.232 - 247.

I denna artikel tar forskarna upp tidigare forskningsfynd om att ju mer ett företag uppmuntrar och ägnar sig åt gemensamt socialt ansvar i arbetsgrupper desto mer engagerade blir de anställda. Med gemensamt socialt ansvar menas att skapa ett positivt socialt, inkluderande klimat. När anställda känner engagemang inför sina uppgifter så blir de mer benägna att arbeta hårdare (ta på sig ansvar, driva uppgifter och fokusera på uppgiften). Med engagerade anställda blir det mindre troligt med sjukfrånvaro. Forskning visar även att engagerade anställda genererar högre nivå av tillfredsställelse hos kunder. Anställda tenderar att känna mer engagemang i företag som har en kultur att bry sig om sina kunder och anställda.

Halbesleben, J. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker, A. B. Bakker (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, NY, US: Psychology Press.

I denna meta-analys över den aktuella forskningen om engagemang fann forskarna ett starkt positivt samband mellan resurser och engagemang. Med resurser menades socialt stöd, autonomi, feedback, positiv organisationskultur och self-efficacy. Engagemang i sin tur visade sig korrelera med positiva arbetsresultat och tendenser till högre hängivelse till den specifika uppgiften. Sammanfattningsvis har forskning visat att engagemang i arbetet är viktigt för anställdas prestationer och välbefinnande.

Chughtai, A. & Buckley, F. (2011) "Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance", *Career Development International*, Vol. 16 Iss: 7, PP.684-705.

Resultatet i denna studie visar att målstyrningsorientering på en organisation förmedlar effekt för arbetsengagemang av arbetsprestation och innovativt arbetsbeteende. Individer

som har starkt målstyrningsbeteende tenderar att arbeta efter inre motivation. Individer som är nyfikna och har en inställning att vilja lära sig tenderar att sätta utmanande mål och engagera sig mer i uppgiften. Resultaten i artikeln visar även att förtroende för gruppens ledare är en viktig faktor för arbetsengagemang. Artikeln belyser att tidigare forskning visat att positiva resurser, feedback och socialt stöd, samt personliga drag, self-efficacy och optimism, är påverkansfaktorer på motivation och arbetsengagemang.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

För att nå hög kvalitet i en arbetsgrupp så menar författarna att det inte räcker med förmåner som goda utbildningsmöjligheter, stödjande organisationskultur, uppmuntrande chefer eller ett upplevt handlingsutrymme. Lärande kan inte ske utan en individs motivation och engagemang. Arbetskulturen kan fungera både som ett hinder och en möjlighet för att väcka lust till lärande och utveckling hos en individ.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (4., utvidgade och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.

När individer finner mening i sitt arbete ökas motivationen bland de anställda vilket gynnar organisationen. Det är viktigt att stärka banden mellan individ och organisation genom exempelvis, god personalhantering och att tillåta de anställdas självbestämmande. De anställda behöver få fylla sin arbetstillvaro med mening och arbetsberikande uppgifter.

Anitha J., (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss 3 pp. 308-323 <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Slutsatsen i denna artikel blev att arbetsmiljö och medarbetares goda relationer sinsemellan är viktiga faktorer relaterade till de anställdas engagemang. För att nå välmående i en grupp behöver arbetskulturen upplevas trygg och bör uppmuntra till meningsfulla arbetsuppgifter. Det är