

Om team Agila Örebro

Maria Åkerlund
2022-11-24

GDQ Associates

Maria Åkerlund

- Leg psykolog
- Konsult inom området arbetspsykologi
- Medgrundare av och delägare i Henrysson Åkerlund AB
- Medgrundare av, delägare i och vd för GDQ Associates AB
- GDQ-utbildare, har hållit närmare 60 certifieringsutbildningar
- SCT-licensierad konsult
- Medförfattare till 5 böcker



Innehåll

1. Vad är ett team?
2. Vad är teamutveckling?
3. Processer och framväxande tillstånd
4. Teamutvecklingsinsatser
5. Agila team och teamutveckling

Har ni några frågor som ni skulle vilja ha besvarade ikväll?

1. Vad är ett team?

Definition av team

- Två eller fler individer som interagerar
- Har ett eller flera gemensamma mål
- Har satts samman för att utföra uppgifter av betydelse för organisationen
- Är ömsesidigt beroende vad gäller arbetsprocess och måluppfyllelse
- Har en differentierad roll- och ansvarsstruktur
- Ingår i en organisatorisk kontext med gränser och kopplingar till denna kontext

Kozlowski & Ilgen, 2006

Teams mål

- Att producera något som håller hög kvalitet och är efterfrågat av intressenterna
- Att vara en bra arbetsmiljö för medlemmarna
- Att vara livskraftiga, dvs ha förmåga att anpassa sig efter och överleva under föränderliga omständigheter

Effektivitet kan definieras som en grups förmåga att nå ovan nämnda tre mål.

Riktiga team och pseudo-team

- Ett riktigt team har delade mål och uppgifter som gör medlemmarna ömsesidigt beroende samt tät kommunikation.
- Pseudo-team har inte tydliga, delade mål och uppgifter som gör medlemmarna ömsesidigt beroende och de har inte tät kommunikation.

(Dawson & West, 2008, i Woods & West, 2010)

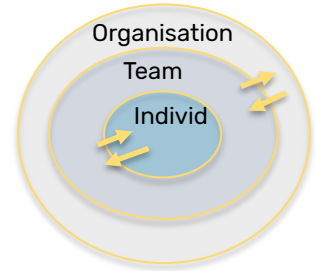
Risker med pseudo-team

Sjukvårdsorganisationer som har hög andel pseudo-team har mer problem med misstag, sjukskrivningar och våld mot personalen än sjukvårds-organisationer med riktiga team. Individuellt arbete är bättre än att ingå i pseudo-team.

(Dawson & West, 2008)

2. Vad är teamutveckling?

Nivåer och tidsdimensioner



- Team ingår i "system" med flera nivåer: individ, team och organisation.
- Individernas agerande ger upphov till **framväxande tillstånd** på teamnivå såsom normer, delade eller motsatta uppfattningar, kommunikationsmönster och känslotillstånd som sedan styr individernas agerande.
- Team-effektivitet växer fram i den kontext bestående av uppgifter och sociala relationer som team utgör, samtidigt som team är inbäddade i och påverkas av det större sammanhang som är organisationen.
- Team utvecklas *som svar på yttre krav*

”Teamprocesser utvecklas över tid. Anpassningen av teamets processer till de krav som uppgifterna ställer ger lärande, färdigheter och utveckling på teamnivå.

Centrala tidsdimensioner innefattar:

- uppgiftscykler eller episoder som ställer specifika och iterativa krav på teamprocesser
- och linjär utveckling över obestämd tid som följer en livscykel bestående av formering, utveckling, underhåll och upplösning.”

Kozlowski & Ilgen, 2006

”Uppgiftscyklar eller episoder som ställer specifika och iterativa krav på teamprocesser



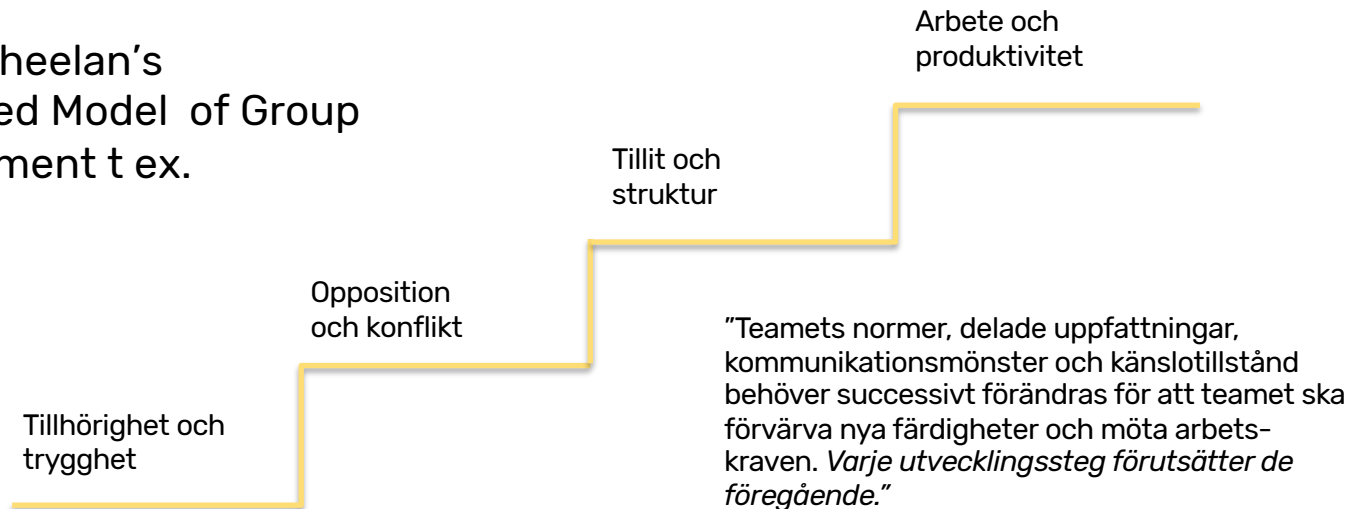
Handlingsfas = Arbete ”här och nu”. Arbetskrav.

Övergångsfas = Reflektion över teamarbetet (”där och då”), beslut om förbättringar, målformulering och planering (”sedan”). Potentiell utveckling.

...och linjär utveckling över obestämd tid som följer en livscykel bestående av formering, utveckling, underhåll och upplösning.”

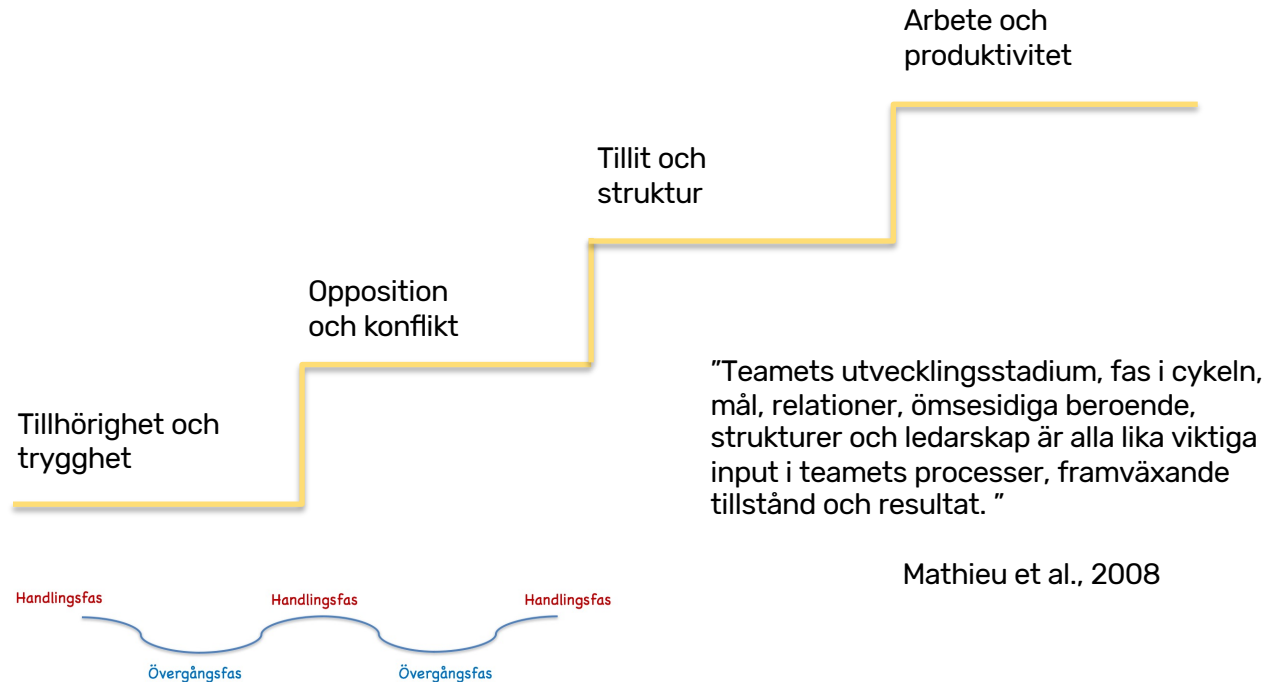
Upplösning

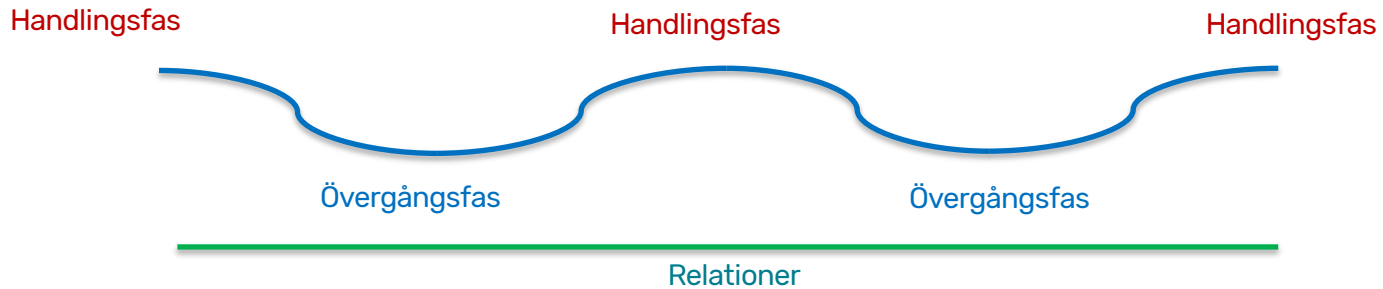
Susan Wheelan's
Integrated Model of Group
Development t ex.



Wheelan, 2005

De "centrala tidsdimensionerna" pågår samtidigt, hela tiden...





Handlingsfas = Arbete "här och nu". Arbetskrav.

Övergångsfas = Reflektion över teamarbetet ("där och då"), beslut om förbättringar, målformulering och planering ("sedan"). Potentiell utveckling.

Relationer = Utbytet och banden mellan medlemmarna som förändras, utvecklas och pågår hela tiden

Marks et al., 2001 och LePine et al., 2008

Så vad är teamutveckling sammanfattningsvis?

1. Krav och resurser "stoppas in" i teamet (input)
2. Teamet gör saker (processer) med resurser för att möta krav.
3. Processerna leder till framväxande tillstånd i teamet.
4. Genom att kontinuerligt lära av erfarenhet och planera för förbättring kan teamet utveckla processer och framväxande tillstånd så att de successivt möter kraven allt bättre.
5. När processer och framväxande tillstånd utvecklats till en kritisk punkt transformeras de till ett högre stadium som teamet då befinner sig i.

3. Processer och framväxande tillstånd

Vad menas med processer?

“Medlemmars ömsesidiga agerande som omvandlar input till resultat genom tankemässiga, verbala och beteendemässiga aktiviteter ägnade att organisera uppgiftsarbete för att nå gemensamma mål.”

(Marks, Mathieu and Zaccaro, 2001)

Den viktigaste processen - kontinuerlig informationsdelning

- Team som är bra på att dela ny information är mer effektiva än team som inte är det.
- I de flesta team delar medlemmarna information som alla redan känner till (**the common knowledge effect**).
- Om två personer delar information ökar sannolikheten att hela teamet ska integrera informationen markant.

Stasser & Titus, 1985 och 1987; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010

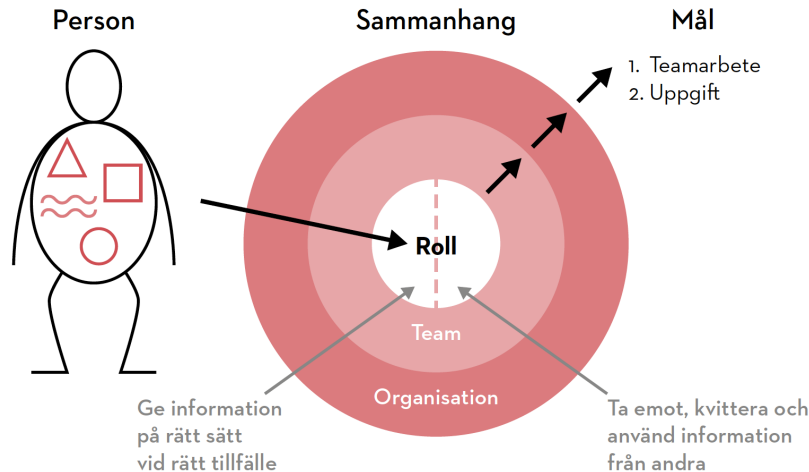
**Forskningen säger:
"Information elaboration" viktigaste
kommunikationsbeteendet**

Denna term återspeglar inte bara medlemmars informationsdelning utan också i vilken utsträckning information som lämnats av en medlem också uppmärksammas och används.

(Marlow et al., 2018)

Medlemsrollen och kommunikation

Informationsutveckling återspeglade inte bara medlemmarnas informationsdelning, utan också i vilken utsträckning informationen som en medlem lämnade uppmärksammades och användes av de andra.



Mer om informationsdelning: Att känna varandra professionellt i geografiskt spridda team

M. Travis Maynard, John E. Mathieu, Lucy L. Gilson, Diana R. Sanchez, and Matthew D. Dean (2019). Do I Really Know You and Does It Matter? Unpacking the Relationship Between Familiarity and Information Elaboration in Global Virtual Teams. *Group & Organization Management*, Vol. 44(1) 3–37

En undersökning av

- kopplingarna mellan att känna varandra på ett personligt resp ett professionellt plan och teams effektivitet resp livskraft
- samt hur dessa kopplingar stöds av kommunikationsbeteendet **informationsutveckling** (information elaboration) i globala virtuella team
 - 63 globala, geografiskt spridda team i ett internationellt tech-företag (leverans av mjuk- och hårdvara)

Slutsatser

Att känna varandra professionellt korrelerar positivt med informationsutveckling i team.

Informationsutveckling i team korrelerar i sin tur med av chefer skattad teameffektivitet och av teamledare skattad livskraft hos teamet.

Känna varandra
professionellt



**Informations-
utveckling**



Effektivitet
livskraft

Implikationer

Att känna varandra professionellt har större betydelse (än att känna varandra personligt) för **informationsutveckling** i geografiskt spridda team.

Detta betyder att ledare av GVTs bör jobba på att stärka medlemmarnas relationer baserat på kunskaper, färdigheter och förmågor. Bygg och stärk professionella relationer.

Möjlig förklaring

Bierly, Stark, and Kessler (2009) förslog att effekten av "professionell bekantskap" delvis kan förklaras av "rädslan för det okända". När människor inte känner till sina arbetskamraters arbete kan de tveka inför att vara helt öppna med sin information för att de inte vet hur dessa kommer att ta emot och använda den.

Vad menas med framväxande tillstånd?

Ett fenomen är framväxande när det har sitt ursprung i medlemmarnas tankar, känslor, beteenden eller andra processer, och förstärks när individerna delar dessa processer och de manifesteras som ett kollektivt fenomen på en högre nivå.

(Marks, Mathieu and Zaccaro, 2001)

Delat tänkande (ett framväxande tillstånd) den tydligaste förklaringen till teamprestation

- Delade tankemodeller (SMM)
- Transaktivt minne

Delat tänkande möjliggör för medlemmarna att förekomma varandras behov. Detta förbättrar koordinationen i teamet och leder så till ökad effektivitet.

Ett annat önskvärt framväxande tillstånd: sammanhållning

Attraktion till gruppen

- Baserat på attraktion till övriga medlemmar
- Baserat på attraktion till uppgiften
- Baserat på båda

Targeted Big Data: *Team Interaction Sensors*

Steve W. J. Kozlowski

C.-H. (Daisy) Chang

Christopher Dishop

Subir Biswas

Michigan State University

Samantha Perry, *Aptima*



SIOF, April 2018, Chicago

NASA (NNX13AM77G; S. W. J. Kozlowski, PI)

All conclusions are ours & do not necessarily reflect the views of NASA.



Steve Kozlowski



Research Foci: Isolated, Confined, & Extreme (ICE) Teams

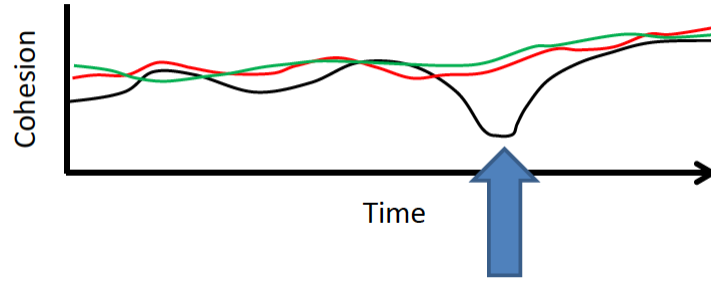
Benchmark Team Cohesion
Dynamics in ICE analogs:

- Antarctic ICE Teams
- NASA ICE Analogs



1. How are you feeling now? (Provide a response to each)

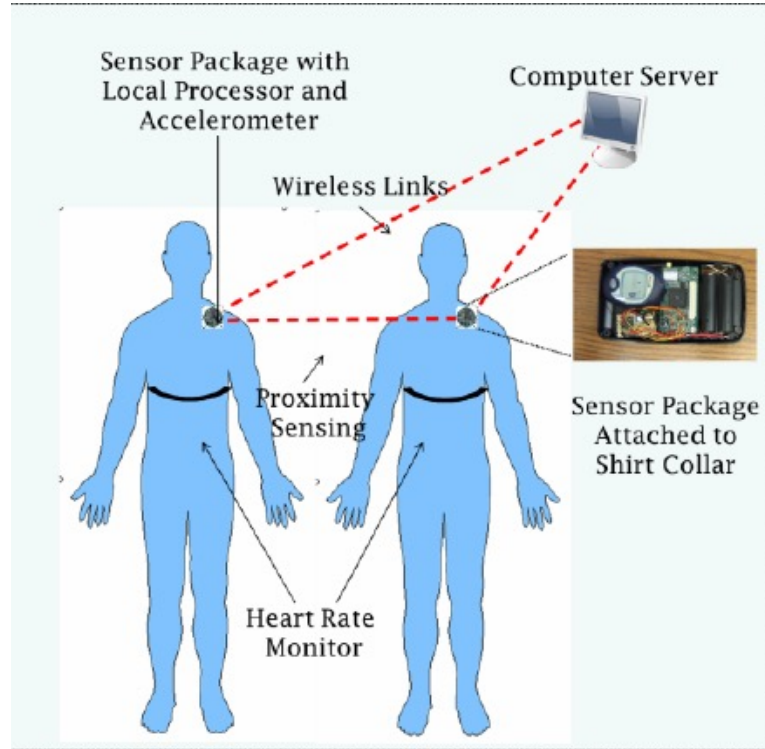
Förändringar i sammanhållning



Forskningsfokus:

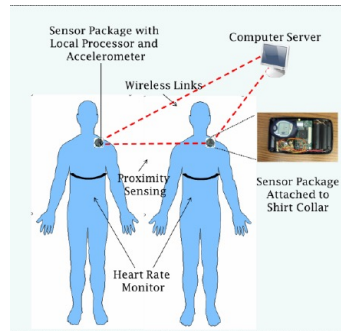
- Fånga dynamiska förändringar i sammanhållning
- Utveckla "unobtrusive measurement technology"
- Ge besättningen automatiserad feedback/information som ger dem möjlighet att själva reglera och hantera sammanhållning

Datainsamling: Team Interaction Sensor



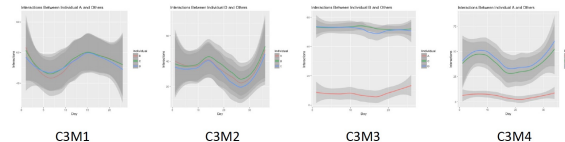
Resultat och åtgärder

- Låg densitet dag 1 predicerar lägre rapporterad sammanhållning dag 2.
- Målet är algoritmer som bearbetar all data som strömmar in via sensorerna och ger feedback till besättningen i realtid.



IDA across HERA Missions

- IDA demonstrates evident differentiation of within & between team patterns across four missions in C3
- M1 & M2 variable patterns across mission, but commensurate across team members
- M3 & M4 have distinct patterns, and social isolates ...



Sammanhållning i ICE teams över tid

- Interpersonal compatibility – människor i dessa rymd-analoga projekt blir inte mer fästa vid varandra över tid, däremot kan relationer urarta.
- Sammanhållningen sjunker över tid.

Melissa Vazquez, DePaul University, Neal Outland, DePaul University, Suzanne T. Bell, DePaul University, Leslie A. DeChurch, Northwestern University, Noshir Contractor, Northwestern University, Examining Interpersonal Compatibility Using fsQCA Across Two Samples SIOP 2019

Beslutsfattande i ICE teams

- Common knowledge effect blir VÄRRE under ICE-omständigheter
- Kan leda till beslut som innebär att hela mänskligheten utplånas.

Ilya Gokhman, Northwestern University, Leslie A. DeChurch, Northwestern University, Gabriel K. Plummer, Northwestern University, Suzanne T. Bell, DePaul University, Noshir Contractor, Northwestern University, *Team Information Sharing and Decision Making Over Time*. SIOP 2019

4. Teamutvecklingsinsatser

Att arbeta med team utifrån vad vi vet om team

- Ge teamet en struktur för att klargöra de krav som uppgiften och den omgivande organisationen ställer på teamet (målförtydligande, feedback).
- Ge teamet en struktur för (återkommande) reflektion över sina processer och hur dessa ska förändras för att teamet ska utveckla nya teamfärdigheter för att svara mot yttre krav (debrief).
- Gör aktiva interventioner som ändrar beteenden (processer) och normer, kommunikationsmönster och emotionellt klimat (framväxande tillstånd) i realtid, exempelvis i kommunikationsstrukturen för att öka informationsdelning samt utveckla relationer.

Den senaste forskningen om interventioner

- Forskning visar att målförtydligande insatser är de mest effektiva för att utveckla team. Rollförtydligande är det näst mest effektiva.

(Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke, Lyons & Goodwin, 2009)

- Team som regelbundet stannar upp och reflekterar över sina processer är mer effektiva än team som inte gör det. Effektiviteten ökar med i genomsnitt 30 %.

(Keiser & Arthur, 2020)

Metastudie om teamträning

- Stödet för att teamarbete kan tränas och utvecklas är stabilt.

(McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017)

Interventioner som studerades

- Pedagogiska insatser dvs föreläsningar
- Interaktiva insatser av typen workshops, simuleringsövningar resp träning under arbetet såsom planering, observation och utvärdering (debrief) av faktiskt uppgiftsarbete
- Insatser för att utveckla de interpersonella processerna såsom träning i konflikthantering och ömsesidigt stöd

(McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017)

Interventioner som studerades

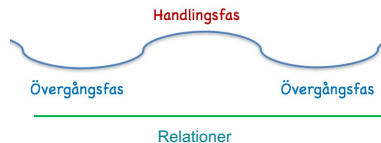
- Pedagogiska insatser dvs föreläsningar
- Interaktiva insatser av typen workshops, simuleringsövningar resp träning under arbetet såsom planering, observation och utvärdering (debrief) av faktiskt uppgiftsarbete
- Insatser för att utveckla de interpersonella processerna såsom träning i konflikthantering och ömsesidigt stöd
- Korrelationer med både teamarbete och team-prestation

(McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017)

Processer som interventionerna påverkar

- Inför uppgiftsarbete: definition av teamets syfte, formulering av mål och utveckling av strategier för att nå målen
- Under uppgiftsarbete: kommunikation, koordination och samarbete
- Efter uppgiftsarbete: reflektion, utvärdering och lärande
- Reglering av interpersonella processer

(McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017)



Jobba med flera processer

- Designa insatser som berör flera av processerna!

(McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017)

5. Agila team och teamutveckling



Henrysson Åkerlund



Psychological Group Processes when Building Agile
Software Development Teams

Lucas Gren



Ph.D. thesis

Department of Computer Science and Engineering
University of Gothenburg, Sweden 2017



Sammanfattningsvis:

- De agila metoderna kanske möjliggör grupputveckling, men kan man vara agil "på riktigt" utan att gruppen är mogen? Troligtvis inte.
- Nya grupper kanske inte kan vara agila. Troligtvis kan de inte det.
- Överlapp mellan agila grupper och fas 4-grupper.
- Grupper tar till sig agila metoder olika beroende på grupputvecklingsfas.
- En agil implementation behöver anpassas till gruppmognadsnivån!

Lucas Green på GDQ-seminariet 2017

6. Förändringar i teams förutsättningar

“Teams are changing”

- Dynamisk sammansättning
- Teknologi och avstånd
- Delegering av ansvar

(Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cohen, 2012)

- Mångkultur (ytliga och djupa olikheter)

(Feitosa, Grossman, & Salazar, 2018)

Dynamisk sammansättning



- Föränderlig sammansättning – människor kommer och går.
- Föränderliga team – team uppstår och upplöses.
- Medlemskap i många team – var har jag min hemvist och mitt huvudsakliga fokus?

Teknologi och avstånd

Allt fler arbetar i geografiskt spridda team som kommunicerar m h a teknik. I många fall är de spridda över olika tidszoner.



Delegering av ansvar

Ansvar delegeras allt längre ner i organisationer. Det är dels ägnat att öka människors inflytande över sitt arbete och på det sättet bidra till individers och teams utveckling. Dels är det ett resultat av besparingsåtgärder som leder till färre chefsnivåer.



Mångkultur

- Det finns kulturella skillnader v g hur benägna medlemmar är att lita på andra och de mekanismer som leder till tillit.
- När förutsättningarna är de rätta kan nackdelarna med geografisk spridning i stället bli till fördelar i mångkulturella team då olikheter får mindre betydelse.
- Samtal som metod för konfliktlösning är inte alltid optimalt när konflikter i mångkulturella team ska hanteras.
- Involverande ledarskap är effektivast i team med individer från individualistiska kulturer med låg s k power distance.

Referenser

Dawson, J. F., Richter, A., West, M. A., & van Dick, R. (2008). Team creativity: More than the sum of its parts? In M. D. Mumford, S. T. Hunter, & K. E. Bedell-Avers (Eds.), *Multilevel issues in creativity and innovation* (pp. 269-288). JAI Press.

DeChurch, L.A. & Mesmer-Magnus, J.R. (2010). The Cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53. doi:10.1037/a0017328

Feitosa, J., Grossman, R. & Salazar, M. (2018). Debunking key assumptions about teams: The role of culture. *American Psychologist*, 73(4), 376-389.

Keiser, N. L., & Arthur, W., Jr. (2021). A meta-analysis of the effectiveness of the after-action review (or debrief) and factors that influence its effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1007-1032. <https://doi.org/10.1037/apl0000821>

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., et al. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222.

Kozlowski, S.W.J. & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E. & Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria, *Personnel Psychology*, 6, 273-307.

Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management review*, 26(3), 356.

Marlow, S.L., Lacerenza, C.N., Paoletta, J., Burke, C.S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach of team communication and performance: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170

Referenser

Mathieu, J.E., Maynard, M.T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410–476. DOI: 10.1177/0149206308316061

McEwan D, Ruissen GR, Eys MA, Zumbo BD, Beauchamp MR (2017) The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLoS ONE* 12(1): e0169604. doi:10.1371/journal.pone.0169604

Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467–1478.

Stasser, G. & Titus, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81–93.

Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x

Ulhassan, W., Westerlund, H., Thor, J., Sandahl, C. & von Thiele Schwarz, U. (2014). Does lean implementation interact with group functioning? *Journal of Health Organisation & Management*, 28(2), 196

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

Woods, S. A., & West, M. (2010). *The psychology of work and organizations*. Sage.

Zellmer-Bruhn, M.E., Maloney, M.M., Anita D. Bhappu, A.D. & Salvador, R. (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 41–59.