



Stockholms
universitet

Modeller och metoder för att utveckla teamarbete

Annika Lantz

Professor, särskilt arbets- och
organisationspsykologi, leg psykolog, leg
psykoterapeut

Annika.lantz@psychology.su.se

Vad avses med ett teams effektivitet: Det vi vill åstadkomma

Två sätt att tänka:

- 1) Utfallet på organisatorisk, team och individnivå och de erfarenheter som gör att teamet kan förändra sina förutsättningar, samspel och resultat över tid
- 2) Vad som kännetecknar hur ett effektivt team fungerar

Effektivitet som vad teamet åstadkommer

“When team-processes are aligned with environmentally driven task demands, the team is effective: when they are not, the team is not.”
(Kozlowski & Ilgen, 2006, p. 78).

Problemet:

Ofta vagt uttryckta förväntningar

Signalerna är alltför svaga för att driva teamets
utveckling

Vad gör de team som lyckas?

Smidig koordination och adaptation

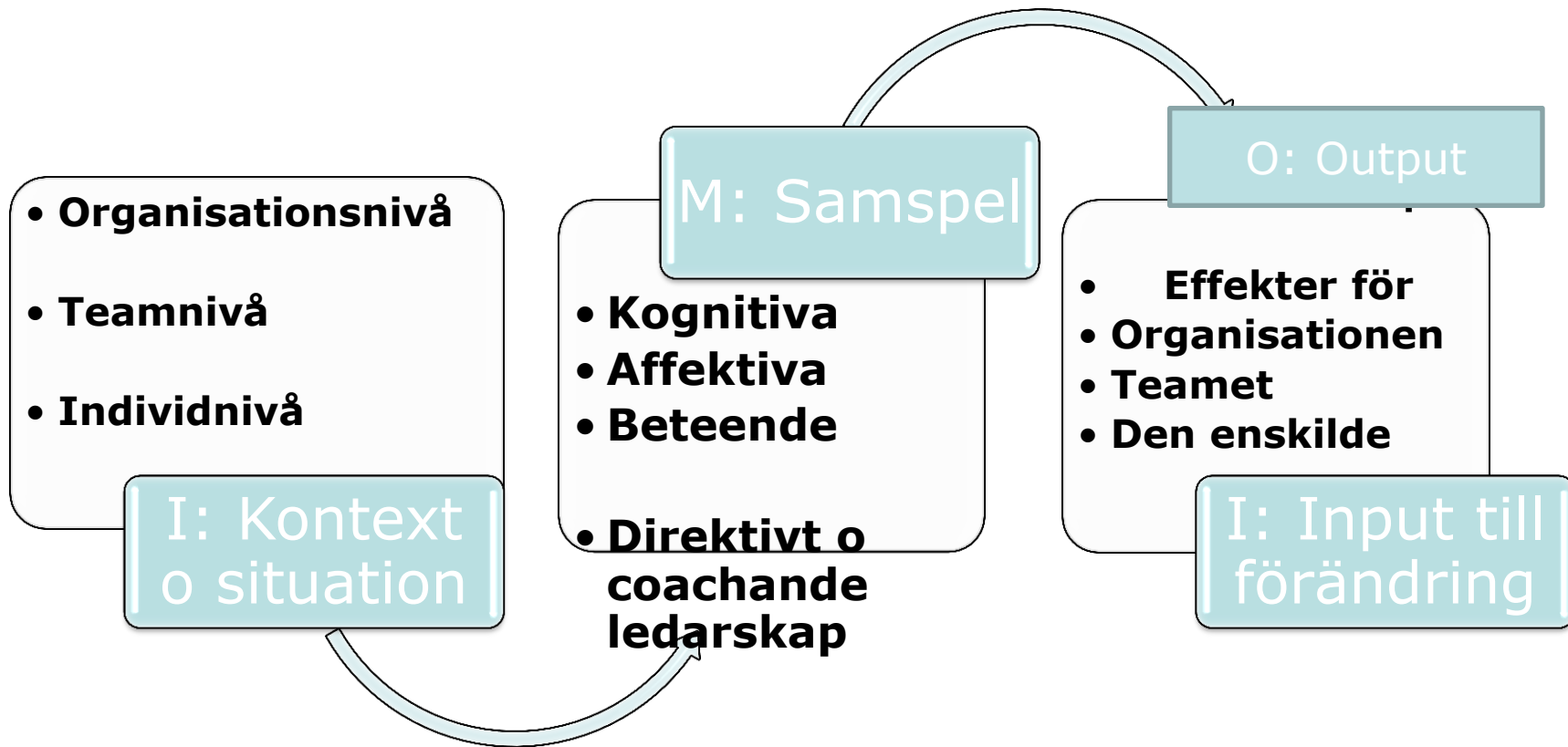
- Läser av och värderar situationen, och fångar upp stimuli som man måste ta hänsyn till
- Gör på likartat, men inte identiskt sätt i rutinarbete för smidig koordination
- Anpassar sig snabbt till nya krav (non-routine work)
- Har en repertoar av anpassningsbeteenden som gör att teamet kan möta nya olika krav

Aktionsfas och övergångsfaser för omprövning och utveckling



Olika modeller för att förstå teams utveckling

- Många likheter avseende vilka processer som studeras (processvariabler)
- Olikhet avseende vikt vid uppgift och sammanhang
- Olikhet avseende vad som skapar utvecklingen
- Olikhet avseende hur fenomen på individ, team och organisationsnivå interagerar
- Idag: kontextuell modell: IMOI



Utveckling genom: **I** och interventioner

- Att skapa erfarenheter (lärande) och använda dessa (*transfer*) för att förändra kontext eller processer: Ett starkt sekundärt **I** för att utveckla teamets effektivitet
- Att genomföra en intervention för att utveckla teamet
- En systematisk intervention = problemlösningssirkelns alla steg



Team development interventions

Typer av TDI-strategier som: träning, team-building, teamkontrakt, team debrief, teamledarskapsutveckling, teamsammansättning, arbetsanalys etc

En TDI består av innehåll (steg 1 – 6) lösning för att förändra (tool) och ofta metoder för att lära ut (Information, observation eller praktik)

Vanliga problem vid interventioner

- Produkter/ verktyg säljs in – dvs. interventionen börjar vid steg 7 och utan föregående steg som formar rätt innehåll efter problem och behov
- Som om team building etc bara är verktyget för att åstadkomma förändring (verktyg för diagnos etc saknas)
- Fokus på intervention på teamnivå
- Fokus på processer i teamet och inte kontext

Steg 3. Analys av orsakerna till problemet

- Teoretisk modell
- Kunskap om prediktorer med högt förklaringsvärde för just detta problem
- Kunskap om andra kontextuellt bestämda faktorer av betydelse för det unika teamet
- = En "lokal teori" som kan användas för att hitta orsakerna i det bestämda fallet

Problemet

- Vi utgår från ett vanligt problem:
- "Teamet anpassar sig inte till nya krav"
- "Framtidens digitaliserade värld ställer krav på snabb anpassning"
- "Stagnant pond"
- "Tondöva"/ motstånd mot förändring etc.

Nyckelordet är adaptation

Inputs

- **Informationssystem och informationshantering**
- **Briefings av ledare**
- **Arbetsutformning: arbetets krav på beroenden, autonomy och komplexitet**
- **Teamets sammansättning: målorientering, attityd till teamarbete och KSAO:s**
- **Individuell adaptabilitet, kognitiv förmåga**

Processer och framväxande tillstånd

Processer

Processer i aktionsfas

- Ömsesidig övervakning
- Kommunikation
- Koordination

Adaptiva processer i övergångsfas

- Bedömning av situationen
- Planer
- Lärande

”Tillstånd” Emergent states

Kognitiva

Team Mental Models

Transactive Memory

Affektiva

Tillit och trygghet

Beteenden

a. **Fysisk miljö**

Organisation

Team

Individ

6. Identifiera vilka lösningar som krävs på olika nivåer för att förändra de dimensioner som orsakar problemet på teamnivå

Arbets-
analys

Team
Building

Träning

Kontrakt

Ledar-
skap



7. Välj verktyg för att åstadkomma förändring i valda dimensioner på teamnivå (några exempel)

Annika Lantz Sthlms Univ

Vad säger forskningen om olika strategiers värde?

- Mycket blandade resultat
- Beror på hur det görs och då främst kopplingen problem - orsaker till problem – strategi
- Olika strategier är inte renodlade (överlappar och ofta en strategi med olika komponenter som är hämtade från andra strategier)
- Brister i studier gör det svårt att dra slutsatser om orsak – verkan

Det intressanta: effekter på vad?

1. Teammedlemmarnas reaktioner (gillande och engagemang i det som gjordes)
2. Lärande
3. Transfer (att man använder det i jobbet)
4. Outputs (individ, team eller organisatorisk nivå)
 - Dvs vad utvärderas..... Ytterst få studier om effekter på alla nivåer. Mest om reaktioner och lärande.

Några exempel på resultat av metaanalyser systematiska TDIs

- Teambuilding: måttlig effekt av främst arbete med målsättning och klargörande av roller på: framförallt affektiva tillstånd och processer (vad man gör). Inga effekter på resultat (Lacarenza et al, 2018 m fl). Ca 5-6 % förklarad varians
- Träning: förklarade mellan 12 – 19 % av variationen i processer och i teamets prestation/resultat (Salas, Cooke & Rosen, 2008)

Vad vet vi?

- Debriefs: ökning i prestation på ca 20-25 % - men bara få studier på studenter men med kontrollgrupp (Tannenbaum & Carasoli, 2013)
- Coaching: ????? (Schuffler et al., 2018)
- Ledarskapsträning: 25% ökning i lärande, 28% i transfer till jobbet, 20% i prestation, 8% i medarbetares prestation, 25% i organisatoriska utfall (Lacarenza, et al., 2017 och 335 studier).

Så vad gör man?

- Behovsanalys, "diagnos" i för problemet relevanta aspekter utifrån teori innan man gör något alls = forma innehållet
- Bestäm mål (inte bara reaktioner, lärande utan resultat)
- Välj intervention som är avpassad för de dimensioner som ska förändras
- Var systematisk och följ process och resultat

Tack för er uppmärksamhet!

- annika.lantz@psychology.su.se
- 073 785 6046