

# Teamutvikling - humbug og millionindustri, eller et viktig tilskudd til norske organisasjoner?

Førsteamanuensis Henning Bang, PhD  
Psykologisk institutt, UiO



Hva viser forskning om  
**effekten** av teamutvikling?

# Driver norske toppledergrupper teamutvikling? Og opplever de at det virker?

(Bang & Øverland, 2009)



# 60% oppgir at drev teamutvikling i 2008

1/2-parten av de private

2/3 av de offentlige

Gj.snittlig omfang:

4-5 dager pr. år

....men bare 18% har drevet "utendørs-øvelser"

Vanligst med

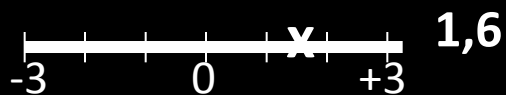
**ledergruppeanalyser** (86 %)



# Opplever ledergruppene at teamutvikling virker?

**JA** – og det er ingen forskjell mellom privat og offentlig

Effekt på **resultatene**



Effekt på **måten de arbeider på**



Effekt på **relasjonene** dem imellom



Effekt på **kommunikasjonen**



# To store oppsummeringsstudier av effekten av teamutvikling

1. Salas, Rossell, Mullen & Driskell, 1999  
(11 empiriske studier)

2. Klein, DiazGranados, Salas, Le, Bruke, Lyons & Goodwin, 2009  
(20 empiriske studier)

Begge publisert i *Small Group Research*

# Identifiserer **fire hovedkomponenter** i teamutvikling

Målavklaring

Relasjonsarbeid

Problemløsning

**Rolleavklaring**

# Hva er konklusjonene deres?

**1999-studien:** Teamutvikling har **ingen effekt** på objektive prestasjonsmål, og noe effekt på subjektive prestasjonsmål

**2009-studien:** Teamutvikling har en **viss effekt** både på objektive og subjektive prestasjonsmål, men først og fremst på:

**emosjonelle forhold** i teamet (ex. tillit, samhold) og **teamprosesser** (ex. koordinering, kommunikasjon)

# Forts. konklusjoner fra studiene

Aktivitetene **Rolleavklaring** og **Målavklaring** har størst teamutviklingseffekt

1999-studien: Effekten av teamutvikling blir **mindre desto lengre** teamutviklingen varer (!)

**Motstridende** funn om teamutvikling virker best for **store eller for små grupper**

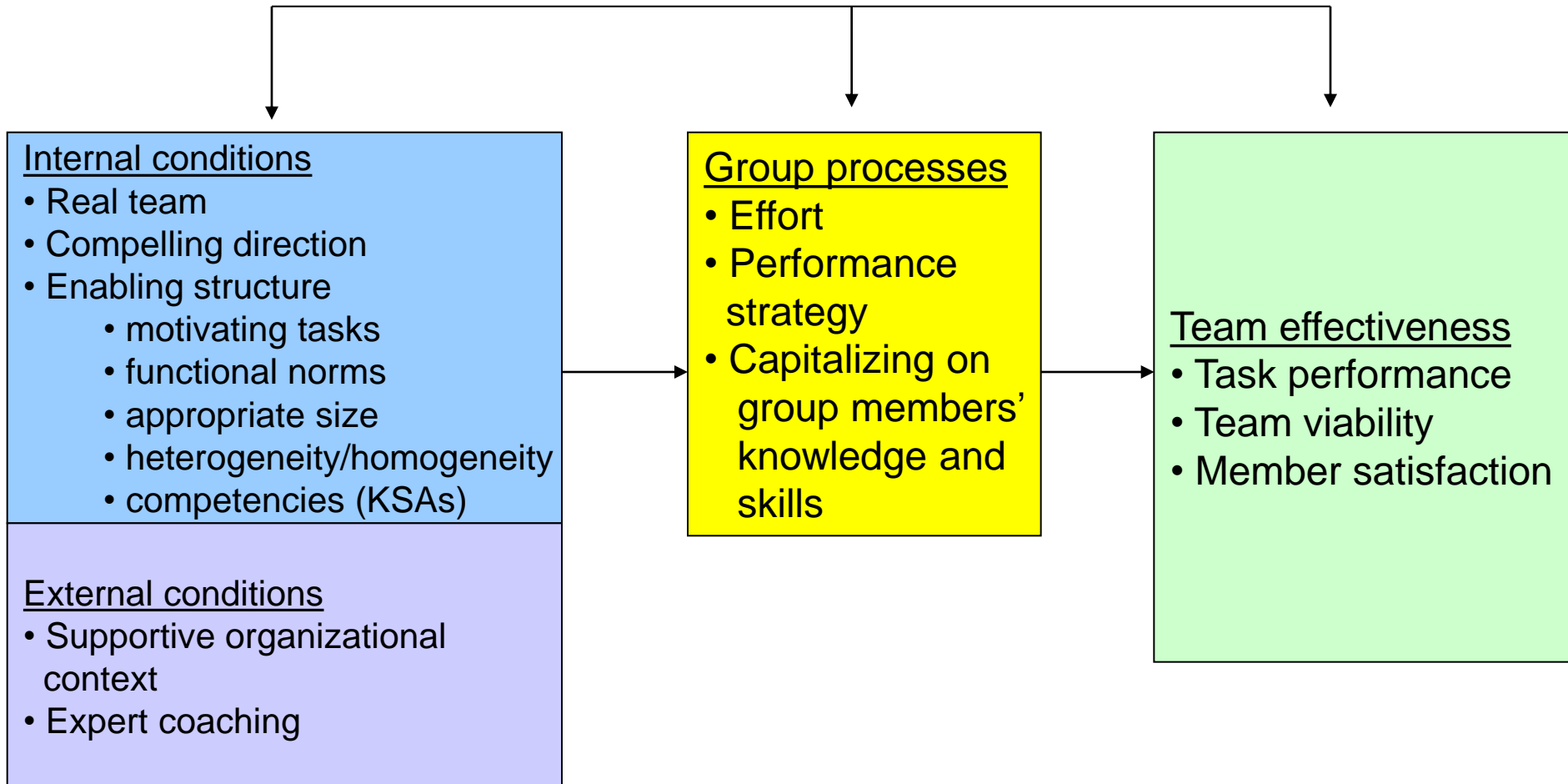
# En helt annen måte å nærme seg dette spørsmålet på

Hvis vi gjennom empirisk forskning finner at det er **et knippe med faktorer** som påvirker teams prestasjoner....

....så kan vi kanskje heller studere om **teamutvikling bidrar til å påvirke** disse faktorene?

# Noen faktorer som påvirker teamets prestasjoner

(Hackman, 2002)



# Kan vi gjennom teamutvikling påvirke:

hvilke **mål** teamet skal sette seg?

hvilke **oppgaver** det skal jobbe med?

hvilke **normer** som skal prege arbeidet?

hvor **stort** teamet er?

hvilke **personer** som er medlem av teamet?

hvorvidt teamet blir **veiledet** i arbeidet sitt?

hvor mye **innsats** hvert enkelt medlem yter?

hvilke **arbeidsmåter** teamet bruker for å løse oppgavene?

i hvilken grad teamet greier å **utnytte** medlemmenes kompetanser?

Ja, da virker teamutvikling!

Hvordan gjennomføre  
**teamutvikling i praksis?**

Det kommer an på

hva **bestillingen** er

hvor mye **tid og ressurser** kunden  
vil bruke på teamutvikling

Hvordan tenker jeg når jeg skal  
designe et teamutviklingsprogram  
for en ledergruppe?

- a) **Avklar bestillingen** – ”Hvis teamutvikling er løsningen, hva er da problemet?”
- b) Tenk på teamutvikling som en form for **organisasjonslæring**: ”detecting and correcting errors”
- c) Lag et opplegg som tror\* vil skape **endring** i et eller flere av teamets **tre resultatområder**
- d) Tenk at opplegget skal dekke **Lewins tre endringsstadier**

\* Har vitenskapelig belegg for, erfaring for, teorier som støtter

Hvilke tre områder produserer  
team resultater på –  
og bør du derfor måle  
teambutviklingens effekt på?

# 1. Merverdi for de **teamet er til for**

I hvilken grad **møter eller overgår** teamet krav og forventninger fra de som bruker teamets resultater?

Hvordan er **kvaliteten på de saksresultatene** teamet skaper?

## 2. Merverdi for teamet selv

**Samarbeidsevne:** I hvilken grad samhandler medlemmene på en slik måte at deres **evne til å samarbeide fremover øker?**

Mer konkret- i hvilken grad  
produserer teamet

sterk nok **teamfølelse**,

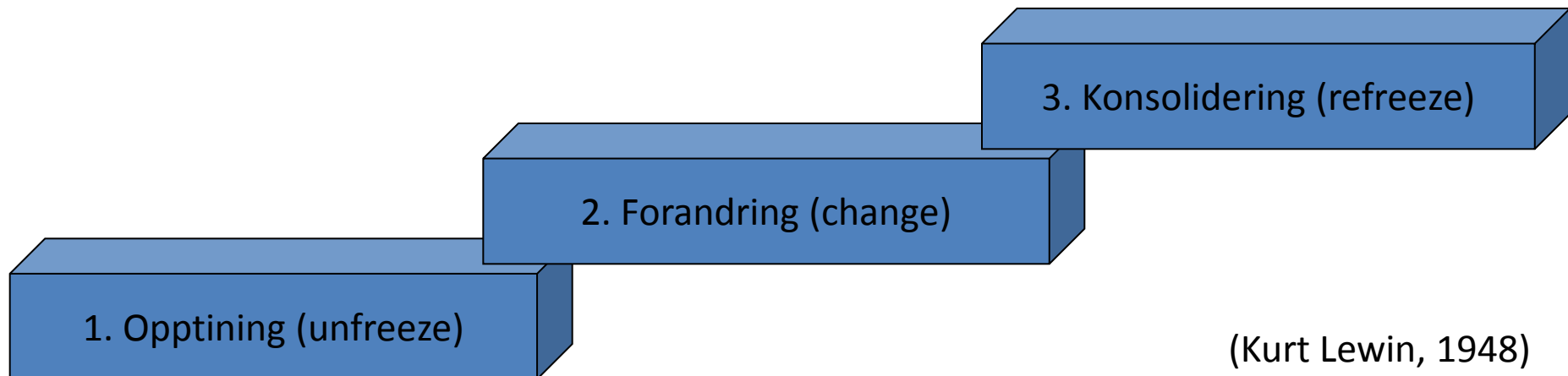
psykologisk **trygghet**,

hensiktsmessig **kultur**  
i teamet?

### 3. Merverdi for teamets medlemmer

**Individuell tilfredshet:** I hvilken grad bidrar arbeidet i teamet til at det enkelte medlem kjenner seg **motivert, trives og utvikler seg?**

# Tenk på teamutvikling som noe som skjer i tre ulike trinn



(Kurt Lewin, 1948)

# ”Typisk” teamutviklingsprogram

## 1. samling

- Kunnskapsheving om teameffektivitet
- Identifisere utviklingsområder for teamet
- Avklare formål og avhengigheter

## 2. samling

- Kunnskapsheving utvalgte temaer
- Oppfølging av utviklingsområder
- Individuelle utviklingsområder
- Strukturerede øvelser + trening

## 3. samling

- Kunnskapsheving utvalgte temaer
- Oppfølging av utviklingsområder for team + medlem
- Trening på teamferdigheter

+++

Tid

Kartlegging  
(team/individ)  
Observasjon  
av teamet live  
Trening i  
ledermøter

Observasjon  
m/veiledning  
Veilednings-  
samtaler  
Trening i  
ledermøter

Veilednings-  
samtaler  
Trening i  
ledermøter

Hvor godt står ulike tilnærminger til team- og ledergruppeutvikling i forhold til **krav om systematikk, langsiktighet og evidensbasert grunnlag?**

# Det formelle svaret

I den grad tilnærmingen baserer seg på **god forskning (både empiri og teori)** om hva som skaper effekt for team, passerer den disse kravene.

Men hvor **systematisk, langsiktig og evidensbasert** er den teamutvikling som drives i Norge i dag?

# Jeg vet ikke – men **mitt inntrykk** er:

Et **gigantisk marked** – både på etterspørsels- og tilbudssiden med både **kompetente og inkompetente** aktører

Men de inkompetente avsløres ofte ikke fordi kunden **blander "affekt" med "effekt"**

Mesteparten av teamutviklingsarbeidet er **"kortvarig stunting"**

og det er mye verktøystyrt teamutvikling med **"vårt firmas patenterte teamutviklingsverktøy"**

Jeg **plager meg kontinuerlig** med spørsmålene (og synes alle andre konsulenter burde plages av de samme):

**Virker det** jeg gjør?

Treffer jeg **kundens behov**?

Er jeg blitt **lat** og "snur bunken" i stedet for å lære meg noe nytt?

Er jeg i ferd med å bli like **eplekjekk og skråsikker** som jeg synes en del av mine kolleger har blitt?

Hva bør **kundene se etter** når de skal engasjere en konsulent for teamutvikling?

”Fortid predikerer fremtid”

Velg en **erfaren konsulent med gode referanser**  
fra tidligere teamutviklingsarbeid

Tenk nøye gjennom **bestillingen** din.

Hva håper du endrer seg gjennom teamutvikling?

**Planlegg opplegget i tett samarbeid** med konsulenten, og **bruk det du oppdager** i denne fasen når du bestemmer deg for omfang, innhold og form på utviklingsopplegget.

- **Samarbeider** vi godt?
- Tør konsulenten **utfordre** meg?
- Virker konsulenten **trygg, tydelig, klok og ydmyk**?

# Så hva er svaret på dagens spørsmål?

Teamutvikling kan både være **humbug og et viktig tilskudd** til norske organisasjoner – og det er åpenbart en **milliard-industri!**