

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Nyckeln till effektivare arbetsgrupper?
-att använda beteendeanalyser för att identifiera
och förstärka önskvärda beteenden**

Isabel Abrahamsson och Matilda Carlsson

Examensarbete 30 högskolepoäng
Psykologprogrammet
Vårterminen 2008
Handledare: Sven-Olof Krantz

Innehållsförteckning

Tidigare forskning	2
Beteende	3
Beteendeanalys utifrån ABC-modellen	4
Att påverka beteende	5
Att påverka beteenden inom organisationer	5
Organizational Behavior Management	6
The IMPACT model	7
<i>I. Identifiera och mäta mål</i>	7
<i>II. Pinpointing av beteenden</i>	9
<i>III. Aktivering och konsekvenser</i>	10
<i>IV. Transfer</i>	12
Syfte	12
Metod	12
Deltagare	12
Instrument	13
Tillvägagångssätt	13
Förhållningssätt	14
Resultat	15
Del 1. Att identifiera och förstärka beteenden	15
<i>Möte 1</i>	15
<i>Möte 2</i>	16
<i>Möte 3</i>	16
Del 2. Identifierade och förstärkta beteenden	16
<i>Deltagare 1</i>	16
<i>Deltagare 2</i>	18
<i>Deltagare 3</i>	21
Diskussion	23
Viktiga förutsättningar	23
Tillvägagångssättet utifrån modellen	24
Pinpointade beteenden	25
Beteendeanalys	26
Konsekvensanalys	27
Projektledarna	28
Oklarheter kring modellens beskrivning	29
Framtida tillämpning	29
Slutsatser	30
Referenser	32
Bilaga 1	
Bilaga 2	
Bilaga 3	

Nyckeln till effektivare arbetsgrupper? -att använda beteendeanalyser för att identifiera och förstärka önskvärda beteenden

Isabel Abrahamsson och Matilda Carlsson

Sammanfattning. Studien syftar till att identifiera och kartlägga de nyckelbeteenden som projektledare på ett internationellt forskningsföretag upplever ha påverkan på projektteamens måluppfyllelse, samt att tillämpa "the IMPACT model" för detta syfte. Modellen bygger på inlärnings- och behavioristisk teori. Ett tillvägagångssätt för att praktiskt tillämpa modellen har utarbetats och prövats. Tre projektledare från företaget deltog på tre möten då steg I till III i modellen arbetades igenom. Varje deltagare identifierade två till tre nyckelbeteenden för sitt team, valde ut ett av dessa som beskrevs i objektiva termer och utförde beteende- och konsekvensanalyser. Studiens resultat visar att tillvägagångssättet är tillämpbart för att tillsammans med projektledare identifiera och förstärka beteenden som kan vara viktiga för teamens måluppfyllelse.

Denna studie är ett samarbetsprojekt mellan psykologstudenter vid Psykologiska institutionen och ledningsgruppen för forskning på ett internationellt forskningsföretag i Sverige. Företaget är ett av världens största inom sitt verksamhetsområde och innefattar arbete inom forskning, produktion och marknadsföring.

Ledningsgruppen formulerade en förfrågan om att få hjälp med att besvara frågeställningar som rör målstyrning, motivation och beteende kopplat till de projektteam som finns inom organisationen. Utifrån denna förfrågan utformades ett projekt med syfte att undersöka vilka beteenden som projektledare upplever krävas för att teamen effektivt ska kunna nå sina mål samt hur dessa beteenden ska kunna identifieras och förstärkas. Studien grundar sig på psykologiska teorier kring inläring och beteenden.

Tidigare forskning

Under början av 1900-talet ökade intresset för den experimentella psykologin och mer fokus lades på akademiska och vetenskapliga perspektiv. Detta stod i kontrast till tidigare psykologisk teori som enbart byggde på kliniska observationer (Kåver, 2006). John B. Watson studerade beteenden utifrån djurförsök och blev under tidigt 1900-tal grundaren till behaviorismen. Behavioristisk psykologi betonar att människors beteende styrs av olika stimuli samt de reaktioner som följer på beteendet. Traditionellt läggs tyngdpunkten i behaviorismen på observerbara beteenden och betoningen ligger på uppfattningen om att när ett beteende uppstår i en situation är det på grund av att omständigheter stärkt det aktuella beteende i liknande situationer (Pervin, 2001). Behaviorism är en inlärningspsykologisk inriktning (Säljö, 2000), som i sin tur är en gren inom psykologin som handlar om inläring, lärande, minne och glömska (Egidius, 2000). Dessa

teoribildningar kom under 1920-talet att ligga till grund för systematiska studier och experiment. De utfördes med syfte att hitta förklaringar till människors reaktioner och beteende. Ivan Petrovich Pavlov utförde studier som kom att utgöra viktiga bidrag till inlärningspsykologin. Han studerade hundars beteende vid olika signaler och kombinationer av signaler. Studierna visade att en ringsignal som presenteras tillsammans med mat leder till salivering och att denna ringsignal så småningom ensamt kan utlösa salivering hos hundarna. När ett stimulus tidsmässigt har förknippats med ett annat stimulus kallas det för klassisk eller respondent betingning. Klassisk betingning gäller även för människan, och utifrån denna teori kan exempelvis utvecklingen av fobier och andra rädslor förstås. Teorin har bidragit till att bland annat utveckla beteendearterade behandlingsmetoder. Under 1950- och 60-talen kom dessa behandlingsmetoder att vidareutvecklas. Den klassiska beteendeterapien (BT) tog form, med Joseph Wolpe, Arnold Lazarus och B. F. Skinner som viktiga föregångsgestalter. Wolpe och Lazarus arbetade utifrån den klassiska förklaringsmodellen med respondent betingning (Kåver, 2006). Skinner arbetade istället med så kallad operant betingning. Utifrån djurförsök försökte han styra beteenden med hjälp av straff och belöningar. Enligt operant teori styrs en stor del av människans beteende av dess konsekvenser. Beteenden som människor fortsätter med är sådana beteenden som blir förstärkta eller belönade. De beteenden som upphör är sådana som aldrig blir belönade eller som bestraffas alternativt ger obehag (Kåver, 2006; Pervin, 2001). Respondenta och operanta tekniker används även i dagens mer moderna former av beteendearterade terapier (Kåver, 2006).

Den kognitiva psykoterapien grundades på 1960- och 70-talet av Aaron T. Beck (Beck, 1995; d'Elia, 2000). Kognitiv teori kan betraktas som en förlängning av det behavioristiska området där vikten läggs på människors inre processer, såsom tankar, bilder, känslor och antaganden, och på deras påverkan på beteendet (Sundel & Sundel, 2005). Beck var psykiatriprofessor och fann att deprimerade patienters tankeinnehåll kan sammanfattas i en triangel där hörnen representerar en negativ syn på sig själv, på andra och på framtiden. Beck uppmärksammade förekomsten och betydelsen av automatiska tankar (d'Elia, 2000). Automatiska tankar är snabba, oflekterade tankar och inre bilder som ofta uppkommer i form av utrop eller fragment av meningar (Kåver, 2006). Automatiska tankar är situationsbetingade och skapar ett individuellt mönster av tolkningar och beteenden i olika situationer (d'Elia, 2000).

Sedan början av 1980-talet har beteendeterapien och den kognitiva terapin kopplats samman och det sker fortfarande en kontinuerlig utveckling av beteendearterade teorier och metoder. Idag talas ofta om kognitiv beteendeterapi (KBT), vilket är ett samlingsbegrepp för evidensbaserade former av psykoterapi med utgångspunkt i kognitiv teori och inläringsteori (Kåver, 2006). KBT har visat sig vara en effektiv terapiform för de flesta störningar som den har testats för (Öst, 2006). Butler, Chapman, Forman & Beck (2006) har i en metastudie visat att KBT har god effekt hos vuxna med olika diagnoser så som exempelvis fobier, ångesttillstånd, tvång, depression och trauma samt vid depression och ångestdiagnoser hos barn.

Beteende

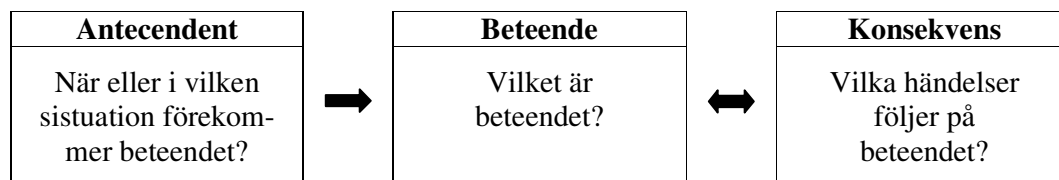
Enligt inläringsteori är beteende mycket mer än bara det vi gör. Beteende innefattar handlingar men även känslor, tankar och kroppsreaktioner. Det finns både yttre och inre beteende. Handlingar, och till viss del även kroppsreaktioner och känslor, är till det yttre

observerbara. Medan tankar, i form av inre ord och bilder samt vissa kroppsreaktioner och känslor, inte kan observeras utifrån. Inre beteenden är ofta svåra att skilja från varandra eftersom känslor, tankar och kroppsreaktioner hänger tätt samman. Beteende i vid bemärkelse kan därför definieras som ett komplicerat mönster av tankar, känslor, kroppsreaktioner och handlingar (Kåver, 2006). Sundel & Sundel (2005) ger följande beskrivning av beteende: "A response, or behavior, is defined as any observable or measurable movement or activity of an individual, whether overt or covert, verbal or nonverbal" (s.17).

Inom inlärningsteori betonas att beteende alltid aktiveras av ett stimulus. Stimuli kan vara alla typer av objekt, händelser och företeelser som framkallar en reaktion hos individen. Det kan till exempel vara något i den fysiska miljön eller en individs beteende (Sundel & Sundel, 2005). Stimuli kan vara obetingade vilket innebär att de utlöser en reflexmässig impuls att agera på ett visst sätt. Detta är ofta en biologisk reaktion. Betingade stimuli har däremot fått sitt värde genom inlärning och är betydelslösa i sig själva, men har fått en tidsmässig koppling till ett obetingat stimulus. Ett stimulus följs av en respons som stimulus har utlöst. Obetingade responser är reaktioner som sker utan att individen lärt sig eller tränat på dem. Betingade responser utlöses av ett betingat stimulus och liknar den obetingade responsen trots att den ursprungliga "utlösaren" inte finns med i situationen (Kåver, 2006).

Beteendeanalys utifrån ABC-modellen

Det är inte tillräckligt att enbart betrakta stimuli och respons för att förstå beteenden. Ett beteende sker alltid i ett sammanhang där det finns en konsekvens. I en beteendeanalys tas hänsyn till sammanhanget vilket bidrar till att skapa en större förståelse för beteendet. Beteendets sammanhang kan beskrivas genom en beteendeanalys utifrån vad som kallas ABC-modellen. Analysen bygger på antagandet att i närvaro av A så leder B till C. I denna analys står A för *Antecedent*, vilket innebär en händelse som föregår ett beteende, ett stimuli. B står för *Beteende*, det en person gör, en respons. Slutligen står C för *Konsekvens* (*Consequence*), vilket är det som följer på beteende. I beteendeanalysen fokuseras till en början på B genom att ställa frågan: "Vilket är beteendet?". Sedan läggs fokus på A genom att fundera kring; "När/i vilken situation förekommer beteendet?". Avslutningsvis fokuseras på C; "Vilka händelser följde på beteendet?". För att förstå beteendet behöver även dess funktion förstås. Viktigt är därför att se på konsekvensernas funktion för individen, då inte alla konsekvenser har samma styrande funktion (Ramnerö & Törneke, 2006).



Figur 1. Figuren illustrerar förhållandet mellan antecedent, beteende och konsekvens samt vilka frågor som kan användas för att identifiera dessa.

I en beteendeanalys kan konsekvenserna av ett beteende klassificeras utifrån tre kategorier: 1. Är konsekvensen *positiv eller negativ*? 2. Sker konsekvensen *direkt eller i*

framtiden? 3. Hur säkert eller osäkert är det att konsekvensen kommer att upplevas? Konsekvenser som har inslag av att vara positiva, direkta eller säkra ökar alla sannolikheten för ett visst beteende (Daniels, 2000). Exempelvis blir konsekvenser som sker omgående mer kraftfulla, än en belöning som sker i framtiden, och därmed mer styrande (Daniels, 2000; Ramnerö & Törneke, 2006).

Att påverka beteende

Det finns enligt inlärningsteori två sätt att förändra beteende, antingen genom att påverka det som föregår beteendet, antecedenten, eller det som följer på beteendet, konsekvensen. Antecedenter utgör situationer där ett beteende uppstår, men orsakar inte beteendet. De är därmed viktiga för att utlösa ett beteende men är inte tillräckliga för att upprätthålla det. Konsekvenser som följer på ett beteende påverkar i större utsträckning sannolikheten att ett beteende ska upprepas. För att behålla önskvärda beteenden är det därför viktigt att rikta fokus mot konsekvenserna (Daniels, 2000). Det finns två konsekvenser som ökar sannolikheten för att beteendet ska uppstå igen, och två konsekvenser som minskar denna sannolikhet.

- *Positiv förstärkning* innebär en tillförsel eller ökning av en viss konsekvens som ökar sannolikheten för ett visst beteende.
- *Negativ förstärkning* innebär borttagande eller minskning av en viss konsekvens som ökar sannolikheten för ett visst beteende.
- *Positiv bestraffning* innebär tillförsel eller ökning av en viss konsekvens som minskar sannolikheten för ett visst beteende.
- *Negativ bestraffning* innebär borttagande eller minskning av en viss konsekvens som minskar sannolikheten för ett visst beteende (Daniels, 2000; Ramnerö & Törneke, 2006).

Ett annat viktigt begrepp i sammanhanget är *utsläckning*. Det innebär ett tillbakadragande av en positiv förstärkare. Att ignorera ett beteende är den mest påtagliga formen av utsläckning. Beteenden påverkas följaktligen både av det som sker och det som inte sker efter ett visst beteende (Daniels, 2000).

Att påverka beteenden inom organisationer

När det gäller organisationer och företagsledning är det mycket viktigt att känna till och kunna använda sig av förstärkning för att få till stånd önskvärda beteenden. Genom att observera vad människor gör genereras kunskap om vad som blir förstärkt i en organisation, då det som människor sysselsätter sig med under sin arbetsdag är de beteenden som blir förstärkta. För att få människor att prestera bättre behöver ”rätt” beteende förstärkas. Det krävs alltså positiv eller negativ förstärkning för att öka sannolikheten för att önskvärda beteenden ska uppstå, vilket leder till att bättre resultat i organisationen kan nås. Negativ förstärkning uppmuntrar beteende endast i den utsträckning som gör att individen slipper bestraffning. Den får människor att prestera precis tillräckligt, varken mer eller mindre, för att slippa negativa konsekvenser. Positiv förstärkning kan däremot generera mer av det önskvärda beteendet än vad som begärts, eftersom den får människor att anstränga sig för att de vill, inte för att det krävs av dem. För ledningen i ett företag är det viktigt att ha kunskap om huruvida en förbättring sker på grund av po-

sitiv eller negativ förstärkning. Sker den med hjälp av negativ förstärkning så går företaget troligtvis miste om bättre prestationer och därmed ännu bättre resultat som skulle kunna nås via positiv förstärkning. Det är även viktigt hur positiv förstärkning ges. Vad som fungerar förstärkande är individuellt och behöver därför provas fram. För att förstärkarna ska fungera behöver de vara tydligt kopplade till ett beteende, komma i direkt anslutning till beteendet och ske ofta. En enstaka positiv förstärkare eller förstärkning långt i efterhand påverkar inte beteendet. Det bör i största möjliga utsträckning undvikas att låta något som inte är förstärkande följa direkt på positiv förstärkning. Positiv förstärkning bör ske minst fyra gånger så ofta som bestraffning (Daniels, 2000).

Ledaren i en organisation har en viktig roll när det gäller att påverka beteenden för att skapa bättre resultat. Det är dennes uppgift att analysera varför människor beter sig som de gör och att förändra konsekvenserna så att de främjar det beteende som behövs och efterfrågas (Daniels, 2000). När det gäller organisationsutveckling är det därför viktigt att utveckla förmågan att identifiera och utföra de beteenden som är viktiga för arbetet. Detta kan genomföras genom att öka individens medvetenhet om sitt eget beteende och sina reaktioner på andras, samt hur de egna reaktionerna kan påverka andra (Robbins, 2005, refererad till i Bond, Hayes & Barnes-Homes, 2006). Blank (2008) visar i sin studie att interventioner baserade på beteendeanalytiska principer kan vara ett gott stöd för ledarskapsutveckling och även för att förbättra arbetsgruppens resultat. Daniels & Daniels (2007) betonar att ledare inte ska leda av resultat utan mot resultat, och att det endast är beteenden som kan leda dem dit. För att nå framgång är det viktigt att ledare istället för att ge generella beskrivningar av problem kan efterfråga specifika önskvärda beteenden hos sina medarbetare och förstärka dessa. De beteenden som i organisationer oftast anses intressanta är de som är observerbara och därmed mätbara. Ofta ignoreras dock beteenden i affärlivet till fördel för resultaten. Det är även vanligt att fokus ligger på beteenden som inte är önskvärda istället för de som är eftersträvansvärda.

Organizational Behavior Management

De som arbetar eller forskar inom organisationsutveckling utifrån ett behavioristiskt eller inlärningspsykologiskt perspektiv benämner området Organizational Behavior Management (OBM), eller performance management. OBM handlar om att teoretiskt och praktiskt analysera beteenden utifrån dess konsekvenser, där fokus ligger på beteendets betydelse och funktion i organisationen (Merle Johnson, Redmon & Mawhinney, 2001). Tyngdpunkten inom OBM ligger således på beteendeförändring och ledarskapsutveckling (Austin & Dickinson, 2008). OBM kan ses som en fokuserad problemlösningssprocess som sker på ett systematiskt sätt med syfte att förbättra prestationer. De interventioner som används, så som identifiering av kritiska beteenden och beteendeanalyser, tydliggör inte bara beteendens betydelse och funktion utan också möjliga beteendeförändringar (Cooper et al., 2005). Traditionell beteendeanalys har varit fokus inom fältet för OBM sedan 1960-talet och används för att undersöka antecedenter, som driver det oönskade beteendet, samt konsekvenser, som upprätthåller beteendet, för en serie av utvalda beteenden (Boan, 2006). Dessa beteendeanalyser fungerar som verktyg för att motivera människor att styra sin uppmärksamhet och sina handlingar så att önskade beteenden sker i större utsträckning. På så sätt kan arbetsprestationer inom företag och organisationer, där områden som säkerhet, produktivitet och kvalitet är av stort intresse, förbättras (Austin & Dickinson, 2008; Merle Johnson et al., 2001).

Målsättning är ett viktigt tema inom OBM (Merle Johnson et al., 2001) och en viktig förutsättning för en målstyrd verksamhet är att det också finns ett feedbacksystem (Thylerfors & Lennér Axelson, 2005). Konkreta målsättningar eftersträvas och det bör definieras vad och hur målen ska uppnås samt hur de ska utvärderas (Merle Johnson et al., 2001).

Komaki, Barwick och Scott (1978) har i en studie undersökt hur beteendeanalyser kan användas för att förbättra säkerheten för anställda vid två avdelningar på en fabrik genom att önskvärda säkerhetsvanor identifierades. Interventionen var att förklara och visuellt presentera de önskvärda beteendena samt förstärkning i form av feedback. Resultatet visar att säkerhetsutförandet ökade från 70 procent till 78 procent respektive 96 procent till 99 procent på respektive avdelning. Slutsatsen blev att interventionerna, speciellt den frekventa feedbacken, var effektiv för att öka säkerhetsutförandet. Komaki, Barwick och Scott (1978) anser därför att beteendedefinition och positiv förstärkning är ett användbart tillvägagångssätt för att reducera olyckor

Maher (1985) har genomfört en studie där sex ledare för psykologisk skolhälsovård har tränats i OBM. Genom undervisande presentationer, diskussionsaktiviteter, övningar, rollspel och beteendefeedback lärde sig ledarna proceduren att pinpointa organisatoriska beteenden, designa och genomföra organisatoriska interventionsprogram, koppla önskvärda beteenden med specifika konsekvenser och utvärdera interventionernas effektivitet. Resultatet av studien visar att ledarna kunde tillämpa procedurer och tekniker inom OBM inom sin verksamhet och att det gav positiv utdelning.

The IMPACT model

Leslie Braksick är grundare av världens största beteendeinriktade konsultfirma, The Continuous Learning Group, Inc. (CLG). Hon har utarbetat en modell för att forma effektiva arbetsgrupper och kallar denna modell för "the IMPACT model". Modellen består av fyra steg; I) Identifiera och Mäta mål, II) Pinpointing av beteende, III) Aktivering och Konsekvenser, IV) Transfer. Genom att följa dessa steg kan, enligt Braksick (2007), en miljö skapas som stöder rätt beteenden och därmed skapar förutsättningar för obegränsade möjligheter att prestera.

I. Identifiera och Mäta mål

Enligt Wheelan (2005) är det viktigaste kännetecknet för en högt presterande grupp att alla gruppmedlemmar är helt klara över gruppens mål. Jacobsson och Pousette (1994) definierar mål som ett önskat framtida tillstånd som en organisation vill realisera. Alla organisationer har mål, uttalade eller outtalade, men det innebär nödvändigtvis inte att målstyrning råder. Målstyrning innebär att organisationen medvetet, uttalat och systematiskt använder sig av sina mål för att styra verksamheten i den riktning målen avser (Jacobsson & Pousette, 1994; Milsta, 1994). Enligt Wheelan (2005) vet medlemmarna i en grupp ofta vilka målen är, men problemet kan vara att alla inte har samma uppfattning om vad som krävs för att nå dem. Ett och samma ord kan ha olika betydelse för olika individer. Det är därför nödvändigt att diskutera målens betydelse med gruppens medlemmar. Så länge alla inte är klara över vad målen innebär är det ingen mening med att försöka nå dem. Till detta hör det faktum att även om alla är eniga kring vilka målen är, behöver det nödvändigtvis inte innebära att alla instämmer i målen. Enligt Wheelan (2005) är ett annat viktigt kännetecken för effektiva grupper därför att alla gruppmed-

lemmarna är överens om att arbeta mot målen. Det innebär att medlemmarna tycker att de är viktiga, rimliga, uppnåeliga och bidrar till fördel både för gruppen och för organisationen. Medlemmarna måste inse målens relevans för att gruppen ska vara framgångsrik (Wheelan, 2005). Att alla är engagerade i gruppens mål har visat sig ha stor effekt på prestation och sammanhållning. Genom att stärka medlemmarnas engagemang kring målen kan ökad effektivitet uppnås (Aubé & Rousseau, 2005). De mål som identifierats under steg I i "the IMPACT model" bör gå hand i hand med de mål som inkluderas i organisationens skrivna planer eller strategiska dokument. För att kunna avgöra vilka framsteg som görs gentemot målen är det av vikt att målen är mätbara. Det behöver finnas något mått som möjliggör en kontinuerlig mätning av hur och i vilken riktning processen går för att nå målen (Braksick, 2007).

SMART-mål. Inom konsultvärlden används ofta olika verktyg för att underlätta arbetet med målsättning. Ett av dessa verktyg kallas SMART-mål. Verktyget SMART-mål bygger på att de mål som sätts uppfyller fem olika kriterier; specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbegränsade (M. Wramsten Wilmar, personlig kommunikation, 10 oktober, 2007). Att målen ska vara specifika innebär att de bör vara så tydliga som möjligt för att ge en god förståelse för exakt vad som förväntas av de anställdas prestation (Jacobsson & Pousette, 1994; Krantz, 2007). Tydliga och konkreta mål medför också en möjlighet att kunna vara sparsam med resurser (Jacobsson & Pousette, 1994). Mätbara mål innebär att de är formulerade så att det efterhand är möjligt att följa upp och analysera resultatet. På så sätt ges en måttstock på huruvida, samt i vilken utsträckning, verksamheten rör sig mot de önskade målen. Att målen är accepterade handlar om att de anställda accepterar målen som sina egna. Det vill säga att de instämmer i vad de innebär och är införstådda med att arbeta i riktning mot dem (Jacobsson & Pousette 1994; Krantz, 2007). Huruvida målen är realistiska beror på deras svårighetsgrad, ett viktigt kriterium när det gäller målsättning. Svårighetsgraden bör vara så hög som möjligt så att målen känns utmanande, men samtidigt inte för svåra utan att de är möjliga att uppnå. Slutligen ska målen vara tidsbegränsade. Genom att ange en tidpunkt vet alla som målen berör när de förväntas ha uppnått målen och därmed i vilken takt arbetet måste ske. Då målen är mätbara kan det vid given tidpunkt lätt kontrolleras huruvida målen är uppnådda eller inte (Jacobsson & Pousette, 1994).

Det finns flera argument för målstyrda arbetsgrupper, både på individ- och organisatorisk nivå. När det gäller individnivå har det visat sig att mål påverkar beteenden, speciellt när det gäller prestationsmotivation och hälsorelaterade frågor såsom stress och utbrändhet. Fördelen med mål är att de ger vägledning och en enad riktning för arbetet. Genom att de anställda får ökad medvetenhet om den egna rollen i sitt sammanhang och en större förmåga att påverka den egna situationen blir de mer engagerade i sitt arbete. Målen blir på så sätt motiverande och inspirerar de anställda (Jacobsson & Pousette, 1994; Krantz, 2007) Det finns även studier som visar att det finns ett positivt samband mellan målstyrning och privata företags förtjänster (Jacobsson, 2001). Med hjälp av målen samordnas och effektiviseras verksamheten och ger på så sätt konkurrensfördelar (Krantz, 2007). Då målen underlättar utvärdering och kontroll av verksamheten kan ledningen kontinuerligt uppdatera sig på att arbetet går i rätt riktning (Jacobsson & Pousette, 1994).

Specifika
Mätbara
Accepterade
Realistiska
Tidsbegränsade

Figur 2. Figuren visar kriterier för SMART-mål.

II. Pinpointing av beteenden

Att pinpointa beteenden handlar om att identifiera, analysera och förbättra beteenden hos individer i en organisation. Det är ett kritiskt steg eftersom beteende kopplas till mål och för att nå önskat resultat krävs att rätt beteende pinpointas. För att pinpointa beteenden krävs enligt Braksick (2007) följande två steg;

1. *Att identifiera beteenden.* Att identifiera beteenden handlar om att välja ut ett eller flera kritiska beteenden från alla de beteenden som påverkar en organisations resultat. Det gäller att hitta de nyckelbeteenden som är avgörande för att kunna nå målen så effektivt som möjligt. Detta är ett viktigt moment då beteenden som inte har någon tydlig koppling till verksamhetens resultat enbart är slöseri med tid, resurser och pengar.

2. *Beskriva beteenden i specifika och objektiva termer.* När de kritiska beteendena valts ut gäller det att beskriva dem i så specifika och objektiva termer som möjligt. Ofta beskrivs beteenden inom organisationer vagt och otydligt vilket gör att berörda individer inte vet exakt vad de förväntas göra. För att komma runt detta presenterar Braksick (2007) ett verktyg som hon kallar NORMS of Objectivity.

NORMS of Objectivity. Verktöget NORMS of Objectivity består av fem kriterier; not an interpretation, observable, reliable, measureable och specific. Genom att använda sig av detta verktyg blir det möjligt att kommunicera, observera, mäta och följa upp beteendena. Målet med NORMS of Objectivity är inte bara att göra nyckelbeteendena objektiva. Målet är att formulera ett beteende som kan kommuniceras mellan individer så att alla förstår exakt hur och när det ska göras samt inser när de gör det. Det handlar om att vara så objektiv som möjligt så det inte går att misstolkas vad det är som ska göras för att på ett effektivt sätt kunna nå de satta målen. Genom användning av NORMS of Objectivity skapas en gemensam förståelse för beteenden.

Not an interpretation betyder att beteendet inte ska vara öppet för tolkning. En tolkning är en slutsats eller ett antagande som bygger på fakta men som uttrycker en åsikt. Beteendet beskrivs då på ett sätt som reflekterar personliga fördomar, uppfattningar, föräningar eller känslor. Istället för sådana subjektiva beskrivningar krävs en objektiv beskrivning av beteendet som inte går att misstolkas.

Observable betyder att beteendet ska vara observerbart. Det måste vara direkt observerbart, det vill säga att handlingen kan observeras direkt genom sinnen. Ett observerbart beteende kan alltså inte vara en dålig attityd, en värdering eller övertygelse.

Reliable innebär att beteendet ska vara tillförlitligt. I NORMS of Objectivity handlar tillförlitlighet om att två eller fler personer är överens om att de observerar samma beteende. Detta är ett bra test på objektivitet. Om ett pinpointat beteende är subjektivt kommer två olika observatörer troligtvis inte vara överens om att det är samma beteende de sett och hört.

Measurable innebär att beteendet ska vara mätbart. Ett objektivt beskrivet beteende måste innehålla något sätt att kunna mäta det på. Det behöver inkludera någon typ av mått för att kunna avgöra huruvida framsteg görs eller inte. Goda mätningar hjälper till att tydliggöra hur beteenden kan förändras då önskvärda resultat inte uppnås.

Specific betyder att beteendet ska vara specifikt beskrivet. Slarviga eller vaga beteendebeskrivningar är riskabla. Att använda sig av ospecifika ord öppnar upp för tolkning-

Not an Interpretation
Observable
Reliable
Measureable
Specific

Figur 3. Figuren visar kriterier för NORMS of objectivity.

ar. Ju mer specifikt beskrivet ett beteende är desto lättare är det att kommunicera. Ett pinpointad beteende bör besvara frågor som ”vem, vad, när, var, hur och hur många?”.

III. Aktivering och konsekvenser

Det tredje steget i ”the IMPACT model” bygger på ABC-modellen. Förhållandet mellan antecedent, beteende och konsekvens ger en teknik för att analysera beteenden, både nuvarande och önskvärda beteenden. Med hjälp av ABC-modellen ges en förståelse för varför vissa beteenden uppstår medan andra inte uppstår (Braksick, 2007; Ramnerö & Törneke, 2006). Den är också av värde för att identifiera strategier som kan användas för att uppmuntra önskvärda beteenden och för att hindra oönskade beteenden. Som beskrivits tidigare så föregår antecedenter alltid ett beteende. Det vill säga att de sätter scenen för att ett beteende ska uppstå. Om det triggade beteendet fortsätter eller inte, och i så fall hur ofta, beror på vilka konsekvenser som följer. Enligt Braksick (2007) är konsekvensers förmåga att påverka beteenden högt underskattade, speciellt de positiva och uppmuntrande konsekvenserna. Inom organisationer ligger många gånger fokus på antecedenter. Problemet är att antecedenterna endast utgör cirka 20 procent av inflytandet över vad individer gör medan konsekvenser utgör cirka 80 procent. Konsekvenser är alltså fyra gånger så kraftfulla när det gäller att påverka beteenden i en organisation (Braksick, 2007).

Att identifiera antecedenter. För att kunna göra en beteendeanalys är pinpointing av ett kritiskt beteende alltid första steget. Då ett beteende pinpointats är frågan vilka förutsättningar som behövs för att trigga igång det. Frågan ”Vilka antecedenter behövs?” kan nu ställas. Flera antecedenter kan trigga igång ett och samma beteende. På en arbetsplats kan det till exempel handla om att erbjuda arbetshjälp, ge yrkesträning, använda sig av skyltar och posters, berätta för individer vad de ska göra, ge påminnelser, uttala visioner och be att få någonting gjort. För att identifiera antecedenter kan frågor som ”Vad sker/föregår beteendet?” eller ”Vad triggar igång beteendet?” ställas. Antecedenterna är dock ingen garanti för att ett beteende ska uppstå, men de skapar förutsättningar som gör beteendet mer troliga.

Att identifiera konsekvenser. Antecedenter kan vara effektiva för att starta igång ett beteende, men det betyder inte att beteendet kommer att bestå över tid. Det är därför viktigt att rikta fokus mot vilka konsekvenser som följer på beteendet. Vad som avgör om beteendet kommer bestå är, vad Braksick (2007) kallar, individens konsekvenshistoria. Alla individer bygger upp en konsekvenshistoria som ett resultat av deras beteenden. I vardagliga tal kallas detta erfarenheter. Det är konsekvenser av tidigare beteenden, eller konsekvenser av beteenden hos andra individer, som lagrats till en historia av erfarenheter som guidar framtida beteenden. Detta innebär att oavsett hur antecedenter framkallar beteenden så kommer gamla vanor ta överhanden så länge konsekvenserna inte förändras. För att identifiera konsekvenser kan frågor som ”Vilken händelse följer på beteendet?” och ”Vad upplevs som ett resultat av beteendet?” användas.

Konsekvensanalys. För att förstå hur konsekvenser påverkar beteenden kan en utökad, mer detaljerad konsekvensanalys behövas. Braksick (2007) presenterar det så kallade E-TIP-verktyget för att undersöka vilka konsekvenser som har störst effekt på beteenden. E-TIP underlättar utvärderingen av olika konsekvensers effektivitet utifrån timing, betydelse och sannolikhet. Effekt handlar om ifall konsekvensen kommer att uppmuntra eller motverka beteendet. Timing rör frå-

Effect (Effekt)
Timing (Timing)
Importance (Betydelse)
Probability (Sannolikhet)

Figur 4. Figuren visar kriterier för E-TIP.

gan om huruvida individen upplever konsekvensen på en gång eller vid ett senare tillfälle. Om konsekvensen är av stor eller liten vikt för den uppträdande personen ifrågasätts under rubriken betydelse. Sannolikhet handlar om hur sannolikt det är att konsekvensen kommer inträffa. Av vikt då verktyget E-TIP används är att den ska göras utifrån utförarens perspektiv. Det innebär att konsekvenserna ska utvärderas utifrån hur de upplevs av den som utför det pinpointade beteendet. Konsekvenser som är uppmuntrande, direkta, betydelsefulla samt sannolika är de mest kraftfulla.

Olika sätt att förmedla konsekvenser. Konsekvenser kan delas in i olika kategorier (Braksick, 2007; Ilger, Fisher & Taylor, 1997). Braksick (2007) har utifrån ett organisationsperspektiv grupperat konsekvenser i fyra olika kategorier, baserat på hur de förmedlas: feedback, materiella konsekvenser, aktiviteter och konsekvenser tillgodosedda genom arbetsprocessen.

Feedback. Feedback kan definieras som den information som ges till en individ gällande ett beteende eller ett beteendes resultat (Braksick, 2007; Thylefors & Persson, 1996). I beteendeanalysen handlar det om att tillhandahålla information till en individ som medför att han eller hon anpassar sitt beteende (Braksick, 2007). Chefer, arbetskamrater, kunder, klienter och andra inblandade kan ge synpunkter på arbetet verbalt eller genom att visa i handling vad de tycker (Jacobsson, 2001). Feedback kan vara både positiv och konstruktiv. Positiv feedback ger individer ord av hyllning och beröm som uppmuntrar denne att upprepa det önskade beteendet. Konstruktiv feedback består av två delar, dels information som motverkar ett oönskat beteende och dels information som uppmuntrar ett annat, mer önskat beteende (Braksick, 2007). Positiv feedback är många gånger att föredra då den generellt sett är mer välkommen än konstruktiv feedback. Orsaken till detta är att den konstruktiva feedbacken kan tendera att leda till en defensiv hållning hos den anställde både i förhållande till arbetet och till den som framför feedbacken. Det finns ytterligare svårigheter när det gäller konstruktiv feedback. Den som delger feedbacken kan uppleva det som obehagligt att framföra informationen och det är inte ovanligt att chefer "lindrar in" informationen. Det är också lätt att feedbacken missuppfattas eller avvisas helt av mottagaren. Allt detta medför att det är viktigt att feedback är specifik och tydlig (Jacobsson, 2001). Verktyget NORMS of Objectivity kan, enligt Braksick (2007) med fördel användas i detta ändamål. När det gäller vem som ska framföra feedbacken har det i studier visat sig att anställda tenderar att främst förlita sig på den feedback som kommer från källor närmast det egna arbetet i organisationen (Jacobsson, 2001). Positiv feedback har även en gynnsam påverkan på arbetsgruppers arbetsklimat. Gruppmedlemmar som mottar positiv feedback rapporterar generellt sin grupp som mer hjälpsam och den visar prov på fler mänskliga egenskaper än grupper som inte får feedback (Bachrach, Bendoly & Podasakoff, 2001).

Materiella konsekvenser. Materiella konsekvenser är konsekvenser som fysiskt kan beröras och hållas. Det kan vara pengar, diplom, utmärkelser, rekommendationsbrev, biljetter, presenter, checkar och dylikt. Dessa kan vara mycket effektiva förutsatt att de uppfattas som positiva för den som erhåller dem. Vilken effekt de materiella konsekvenserna får beror på vad mottagaren värderar samt vid vilken tidpunkt de mottas i förhållande till det önskvärda beteendet (Braksick, 2007).

Aktiviteter. Aktiviteter som konsekvens handlar om att de anställda får möjlighet att delta i en aktivitet som uppfattas belönande. Det kan handla om allt från arbetsrelaterade aktiviteter såsom brainstorming, planering, utbildningar och konferenser till middagar, fester och sportaktiviteter (Braksick, 2007).

Konsekvenser tillgodosedda genom arbetsprocessen. Det mesta arbetet i en organisation följer ofta en process, en serie av steg, som tillslut leder till ett resultat. Konsekvenser är inbäddade i varje steg av denna process. Om individen upplever uppmuntran genom att slutföra ett steg kommer arbetsprocessen upplevas mer belönande. Om individen däremot upplever motstånd kommer det blir svårt att slutföra processen (Braksick, 2007). Avgörande i sammanhanget är hur individen i fråga själv värderar arbetet och stegen i processen. Genom att individen gör observationer av sina prestationer på basis av yrkeserfarenhet, kunskap och andra intryck värderas de egna prestationerna (Jacobson, 2001).

IV. Transfer

Det sista steget i "the IMPACT model" handlar om att bädda in de önskvärda beteendena i det vardagliga arbetet så att det förbättrade resultatet förblir och kan fortsätta utvecklas. För att detta ska bli möjligt måste beteenden lätt kunna påverkas av individerna och organisationen måste försäkra att systemet och processerna tillhandahåller rätt miljö och uppmuntran för det "nya sättet". I stora drag handlar det avslutande steget om en kulturell förändring inom organisationen (Braksick, 2007).

Syfte

Studiens syfte är att identifiera och kartlägga de nyckelbeteenden som projektledare på ett internationellt forskningsföretag upplever påverkar måluppfyllelsen för sina projektteam samt att praktiskt tillämpa "the IMPACT model" (Braksick, 2007) för detta syfte. Frågeställningen som formulerats av företaget är: "Vilka beteenden krävs för att få teamen att effektivt nå målen?" och "Hur kan dessa beteenden identifieras och förstärkas?".

Metod

Deltagare

Studiens deltagare utgjordes av tre kvinnliga projektledare på ett internationellt forskningsföretag. De valdes ut genom ett strategiskt urval där inbjudan att delta skedde via överordnad chef. Kriterier för urvalet var att deltagarna var ledare för grupper i pågående projekt, att de hade ett dagligt samarbete med sina medarbetare, att gruppen hade tydligt formulerade mål och att ledarna var intresserade av att delta i studien. Deltagarna tillhörde två olika avdelningar inom organisationen. Alla deltagare hade högskoleutbildning. Deltagarna hade en ålder mellan 42-45 år och anställningstiden på företaget varierade mellan 8-17 år. De olika teamen för vilka deltagarna ansvarade för var av varierande storlek. Deltagare 1 hade ett team på cirka 40 personer, deltagare 2 cirka 15 personer och deltagare 3 mellan 30 och 45 personer. Medlemsantalet för respektive team varierade även över tid då personer med olika kompetens behövdes vid olika tidpunkter under projektarbetets gång. I studien valde projektledare 1 och 3 att fokusera på respektive teams ledningsgrupp som utgjordes av cirka 6 personer.

Instrument

Vid varje möte användes en powerpointpresentation innehållande texter och bilder för att vägleda deltagarna genom de olika stegen i "the IMPACT model". Presentationen bestod av teoretisk information, övningsexempel som förtydligade teorin samt hjälpfrågor för att underlätta arbetet. Ett frågeformulär användes för att kartlägga målformuleringen i deltagarnas respektive team (bilaga 1). Formuläret var utarbetat av studieledarna utifrån SMART-målsmodellen och innefattade öppna frågor som "Vad har projektgruppen för övergripande mål?", "På vilket sätt kan måluppfyllelse mätas?" och "När ska målen vara uppnådda?". Formuläret innefattade även frågor som "Stämmer projektgruppens mål med organisationens övergripande mål?" där svarsalternativen "ja", "nej", och "vet ej" gavs. Till frågan "Hur bedömer du svårighetsgraden när det gäller att uppnå målen?" användes en skala där ytterligheterna bestod av "jättelätt" respektive "jättesvårt" och mitten på skalan definierats som "Varken eller". Ett ABC-formulär användes för att göra en beteendeanalys (bilaga 2). Formuläret, inspirerat av Braksick (2007), utgjordes av en tabell med tre kolumner. Första kolumnen hade rubriken Antecedent, den andra kolumnen hade rubriken Beteende och den tredje rubricerades Konsekvens. Under varje rubrik gavs utrymme för att i kolumnerna fylla i antecedenter, beteenden och konsekvenser. Ett konsekvensanalysformulär (bilaga 3) användes då verktyget E-TIP tillämpades på de pinpointade beteendena. Formuläret, även detta inspirerat av Braksick (2007), utgjordes av en tabell med rader för olika konsekvenser. Formuläret hade fem kolumner märkta med: Konsekvens, Effekt, Timing, Betydelse och Sannolikhet. Konsekvenserna fylldes i längst till vänster i formuläret och värderingen av konsekvensen skedde sedan längs med raden, enligt de fyra kriterierna i E-TIP.

Tillvägagångssätt

"The IMPACT model" omarbetades från en i huvudsak teoretiskt beskriven metod till ett praktiskt tillämpbart upplägg. Detta gjordes med strävan att upplägget i största möjliga mån skulle överensstämma med Braksicks (2007) beskrivning av modellen. Omarbetningen skedde utifrån teoretisk kunskap och praktisk erfarenhet. Steg I, II och III i modellen inkluderades i upplägget, medan steg IV exkluderades på grund av tidsbegränsning. Arbetet resulterade i ett manualliknande upplägg som syftade till att tillämpas i samarbete med deltagarna och upplägget innefattade tre mötestillfällen. Mötena hölls utifrån det framarbetade upplägget med var och en av de tre deltagarna. De har ägt rum i företagets lokaler mellan den 25:e mars och den 9:e april 2008 och skedde med en veckas mellanrum. Under dessa möten har steg I till III i "the IMPACT model" arbetats igenom. Information, övnings- och frågeformulär samt diskussionsfrågor har ingått som arbetsredskap, där studieledarna fungerat som moderatorer. Kontakten med deltagarna inleddes genom att de fick ta del av ett brev där bakgrunden och syftet med studien beskrevs. Målformuleringsformuläret bifogades med ett önskemål om att det skulle färdigställas till möte 1. Mötestiderna bestämdes därefter via mejl.

Möte 1

Möte 1 syftade till att beskriva studiens upplägg och ge en teoretisk beskrivning av "The IMPACT model", samt att genomföra steg I och påbörja steg II i modellen. Deltagarna beskrev sina projektledarroller och valde ut det team som skulle stå i fokus för arbetet. Målformuleringsformuläret, vars syfte var att stämma av att den arbetsgrupp

som avsågs hade tydliga och uttalade mål, granskades. Arbetet övergick därefter i att identifiera beteenden som ansågs viktiga för att gruppen så effektivt som möjligt skulle kunna uppnå sina mål. Mötet pågick enskilt med varje deltagare i cirka en och en halv timme.

Möte 2

Under möte 2 var syftet att fortsätta med steg II i modellen och arbetet med att pinpointa beteenden fortskred. Detta möte skedde i grupp för att skapa förutsättningar för diskussion. Syftet var att ifrågasätta och få synpunkter på de identifierade beteendena från utomstående som har liknande arbete och erfarenhet samt inblick i företaget. Varje deltagare instruerades att välja ut ett till tre beteenden och specificera dessa. Deltagarna fick sedan fortsätta arbetet med att beskriva beteendena i tydliga och objektiva termer mellan möte 2 och 3. Mötet pågick i en och en halv timme tillsammans med de tre deltagarna.

Möte 3

Möte 3 syftade till att avsluta steg II och genomföra steg III i modellen. Arbetet med att beskriva beteenden objektivt färdigställdes för ett av varje deltagares utvalda beteende. Steg III inleddes med fokus på att göra beteendeanalyser. Beteendeanalyserna utfördes utifrån ABC-modellen, med hjälp av ABC-formuläret. Syftet var att identifiera antecedenter och konsekvenser som kunde kopplas till de beteenden som deltagarna pinpointat. Avslutningsvis utvärderades konsekvensernas betydelse genom att använda konsekvensanalysformuläret och en diskussion fördes kring olika typer av konsekvenser. Konsekvensanalysens syfte var att hjälpa deltagarna att avgöra vilka konsekvenser som har störst sannolikhet att påverka de pinpointade beteendena. Mötet hölls vid två tillfällen, vid det första närvarade en deltagare och vid det andra två deltagare. Mötet pågick i två respektive två och en halv timme.

Förhållningssätt

Studieledarna har låtit sig inspireras av det sokratiska samtalet, en metod som används inom KBT. Avsikten med metoden är att inta ett förhållningssätt som kan uppmana människor till förnuftsmässig självreflektion och innefattar olika frågor som används för att hjälpa människor att undersöka sina personliga tolkningar av verkligheten. I den sokratiska metoden förs en dialog som har karaktären av ett ömsesidigt samspel där problem i konkreta situationer behandlas. Dialogen syftar till att uppmuntra individer att reflektera kring sig själva och låta tankar pröva nya vägar, där kritik av personliga åsikter undviks. En central och viktig fråga är ”Vad menar du med...?”. Frågor som ”Hur vet du det?” och ”Kan man se det på ett annat sätt?” kan även användas i syfte att inleda en process som kan skapa en ökad empatisk förståelse för personen själv och omvärlden. En viktig del är även att den som styr samtalet sammanfattar vad denne uppfattat och ber om den andres reaktioner på det (d’Elia, 2000). Detta förhållningssätt har praktiserats under mötena för att förtydliga arbetet och det material som framkommit.

Resultat

Resultatet utgörs av två delar. Del 1 presenterar hur identifieringen av beteendena gått till samt tillvägagångssättet för att kartlägga hur dessa beteenden skulle kunna förstärkas. Resultaten beskrivs utifrån respektive möte. Del 2 presenterar de identifierade beteendena som är viktiga för att respektive team effektivt ska nå sina mål. Här redogörs även för konsekvensanalyser som ger svar på hur de identifierade beteendena kan förstärkas. Resultaten presenteras för respektive deltagare.

Del 1. Att identifiera och förstärka beteenden

Möte 1

Inledningsvis introducerades studiens syfte och en teoretisk beskrivning av "the IMPACT model" gavs. Att arbetet skulle fokusera på beteenden betonades och beteende definierades enligt följande; något man gör som kan observeras av andra. Deltagaren beskrev sedan sitt projekt och det team som valts ut att stå i fokus för studien. Det klargjordes från studieledarnas sida vad de tre mötena skulle komma att innehålla, att arbetet skulle bygga på samarbete och innefatta uppgifter att göra på egen hand mellan mötena. Efter att det givits möjlighet till frågor påbörjades steg I i modellen. Tillsammans med deltagaren granskades svaren i frågeformuläret om målformulering. Efter en bedömning av att målen uppfyllde kriterierna för tydliga mål gick arbetet vidare till Steg II i modellen.

Steg II inleddes med att deltagaren ombads att skapa en lista med beteenden som denne ansåg viktiga för att teamet så effektivt som möjligt skulle kunna uppnå sina mål. Deltagaren uppmanades att associera fritt kring tänkbara beteenden utan närmare värdering och anteckna så många beteenden som möjligt. Som vägledning gavs rådet att fundera på vilka personer som gör saker som påverkar teamets resultat på ett positivt sätt och vilka beteenden dessa personer utför. Vikten av att beteendena avsåg just det aktuella teamet, och att beteendet skulle vara något konkret som man kan göra och därmed kunna observera, poängterades. När listan var formulerad ombads deltagaren att välja ut ett till tre nyckelbeteenden, de beteenden som var viktigast för att teamet skulle kunna nå sina mål så effektivt som möjligt. Till hjälp gavs frågor som "Hur skulle det påverka resultaten om ingen ägnade sig åt detta beteende?" och "Hur skulle det påverka resultaten om fler ägnade sig åt detta beteende?". Till möte 2 ombads var och en att fortsätta arbeta med sina nyckelbeteenden och att beskriva dem i så konkreta termer som möjligt.

Möte 2

Det andra mötet inleddes med att deltagarna fick presentera vilket team som deras pinpointing avsåg. Varje deltagare fick sedan i tur och ordning läsa upp sin lista med beteenden och presentera sina nyckelbeteenden. Ett tydliggörande av definitionen av beteende samt skillnaden mellan beteende och egenskap gjordes då frågor kring detta uppstått när deltagarna arbetat på egen hand mellan möte 1 och 2. Allteftersom deltagarna presenterade sina nyckelbeteenden följde en diskussion innehållande ifrågasättande och delgivning av tolkningar av olika beteendens innebörd. Därefter hölls en diskussion kring huruvida de utvalda beteendena var de viktigaste för att den utvalda gruppen så effektivt som möjligt skulle kunna nå sina mål. Efter diskussionen kring varje deltagares nyckelbeteenden introducerades verktyget "NORMS of Objectivity". Ett exempel användes för att förtydliga verktygets användning, detta exempel utgjordes av beteendet "att komma i tid till möten". Frågor som "Kan beteendet tolkas på olika sätt beroende på vem du frågar?", "Kan beteendet spelas in med en kamera?", "Vem ska utföra bete-

endet?”, ”När ska det utföras?” och ”Hur ska det utföras?” användes. Deltagarna fick sedan i uppgift att tillämpa detta verktyg på ett av sina utvalda beteenden. De ombads avslutningsvis att på egen hand färdigställa arbetet med NORMS of Objectivity på alla sina nyckelbeteenden och mejla sina beskrivningar till studieledarna innan möte 3.

Möte 3

Under tredje mötet behandlades Steg III i modellen. Inledningsvis genomgicks och färdigställdes arbetet med NORMS of Objectivity. Detta gjordes på ett av de utvalda beteendena från respektive deltagare som ansågs vara ett av de viktigaste pinpointade beteendena. Genom detta arbete säkerställdes att beteendena var tydligt beskrivna inför den kommande beteendeanalysen. ABC-modellen presenterades och sambandet mellan antecedent, beteende och konsekvens tydliggjordes, där exempel på beteendeanalys gav som förtydligande. Fokus lades först på antecedenter och deltagarna ombads att fylla i tänkbara antecedenter för ett av sina nyckelbeteenden i ABC-formuläret. Hjälps gav i form av frågor som ”Vad händer precis innan beteendet?” och ”Vad triggas igång beteendet?”. Sedan lades fokus på konsekvenserna och deltagarna fick skriva in tänkbara konsekvenser på samma beteende i ABC-formuläret. Hjälpsfrågor som ”Vad erfar eller händer personen som ett resultat av beteendet?” och ”Vilka händelser direkt efter beteendet kommer troligen påverka personen?” gavs. Verktöget E-TIP presenterades och deltagarna fick sedan tillämpa detta verktyg för att göra en analys av de konsekvenser som framkom i beteendeanalysen. Avslutningsvis introducerades fyra olika typer av konsekvenser; kommunikativ feedback, materiella konsekvenser, aktiviteter och konsekvenser tillgodosedda genom arbetsprocessen. En diskussion fördes kring huruvida dessa kan uppfylla kriterierna i E-TIP och vikten av att identifiera uppmuntrande konsekvenser för den enskilda individen.

Del 2. Identifierade och förstärkta beteenden

Deltagare 1

Deltagare 1 utarbetade en lista med sju beteenden som ansågs viktiga för att teamet effektivt skulle kunna nå målen, se tabell 1. Pinpointingen resulterade i att tre av dessa valdes ut; fokuserad, engagerad och open minded.

Tabell 1

Lista med beteenden för deltagare 1. Kursiverade beteenden är utvald beteenden.

Beteenden

Fokuserad

Engagerad

Open minded

Serviceinriktad

Vara kritiskt tänkande men ändå se möjligheterna

"Gyllene regeln"

Ställa rimliga krav

Beteendet ”Open minded” ansågs enligt deltagare 1 vara ett av de viktigaste utvalda beteendena. Detta valdes därför och formulerades enligt NORMS of Objectivity. Resultatet

tatet blev följande; *alla i teamet ska alltid säga något i stil med "Vad bra att du kom med en ny idé/ett nytt förslag, låt oss tänka på det"* när någon kommer med nya tankar och idéer.

Beteendeanalysen av det objektivt beskrivna beteendet resulterade i fyra tänkbara antecedenter och sex tänkbara konsekvenser.

A Antecedent	B Beteende	C Konsekvens
<ul style="list-style-type: none"> - En medarbetare kommer med ett nytt förslag. - En medarbetare håller på med någonting nytt som personen blir uppmärksam på. - Informera om det önskvärda beteendet – "här jobbar vi enligt dessa spelregler". - Brainstormingsmöten (alla idéer och förslag upp på bordet). 	<p>Säga något i stil med "Vad bra att du kom med en ny idé/förslag, låt oss tänka på det", när någon kommer med nya tankar och idéer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Blir glad för att den andre blir glad. - Varför sa jag det? (Att behöva säga något någon annan sagt till mig att säga). - Förslaget landar hos personen själv. - Ifrågasättande av om man menar vad man sagt. - Kritik från andra. - Beröm från andra.

Figur 5. Figuren illustrerar beteendeanalysen av det pinpointade beteendet för deltagare 1.

Konsekvensanalysen av de konsekvenser som framkom i beteendeanalysen resulterade i en kartläggning av vilka konsekvenser som projektledaren upplever har störst effekt på det pinpointade beteendet. De konsekvenser som ansågs ha störst uppmuntrande effekt var två stycken: *bli glad för att den andre blir glad* och *beröm från andra*. Konsekvensen *förslaget landar hos personen själv* visade sig ha störst motverkande effekt.

C Konsekvens	Konsekvensanalys E-TIP			
	Effekt Uppmuntrande eller motverkande?	Timing Omedelbar eller fördröjning?	Betydelse för utföraren Stor eller liten?	Sannolikhet Trolig eller mindre trolig?
<i>Blir glad för att den andre blir glad</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Omedelbar	Stor	Trolig
Varför sa jag det? (Att behöva säga något någon annan sagt till mig att säga)	Motverkande	Omedelbar	Stor/Liten	Mindre trolig

<i>Förslaget landar hos personen själv</i>	<i>Motverkande</i>	Omedelbar	Stor	Trolig
Ifrågasättande av om man menat vad man sagt	Motverkande	Omedelbar	Stor	Mindre trolig
Kritik från andra	Motverkande	Omedelbar/ Fördröjd	Stor/Liten	Mindre trolig
<i>Beröm från andra</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Omedelbar/ Fördröjd	Stor	Trolig

Figur 6. Figuren illustrerar konsekvensanalysen av de tänkbara konsekvenserna för deltagare 1. Texten i kursiv stil belyser de konsekvenser som har störst effekt på beteendet samt huruvida konsekvensen är uppmuntrande eller motverkande. Orden markerade med fetstil förklarar varför de har stor effekt (omedelbar, stor och trolig).

Deltagare 2

Deltagare 2 utarbetade en lista med 24 beteenden, se tabell 2. Två av dessa beteenden, *självständigt arbetssätt* samt *flagga problem och be om hjälp i tid*, valdes ut.

Tabell 2

Lista med beteenden för deltagare 2. Kursiverade beteendena är utvalda beteenden.

Beteenden

Självständigt arbetssätt

Ta egna beslut

Konsultera

Ta ansvar

Vara driftig

Tänka själv

Reflektera

Ifrågasätta, våga fråga

Feedback

Flagga problem/be om hjälp i tid

Informera

Öppen

Positiv

Öppen förändring/förbättring

Komma med idéer

Vara vaken

Acceptera slutgiltiga beslut och följa dessa

Bemöta arbetskamrater bra

Visa förståelse och se konsekvenserna

Skapa bra arbetsklimat

Bestämd
 Beslutsam
 Tydlig
 Vara en bra förebild

Det identifierade beteendet *arbeta självständigt* valdes ut för vidare analys. Efter närmare diskussion definierades detta beteende som att planera arbetet i tid och leverera enligt timelines och kunde således formuleras enligt NORMS of Objectivity. Det formulerades enligt följande; *när någon i teamet blir varse om en ny uppgift, samt efter nya leveranser eller nya timelines, ska denne skriftligt eller muntligt formulera en tidsplan för olika delmoment i arbetet mot att leverera i tid samt identifiera vilka interaktioner/vilken information som behövs.*

Beteendeanalysen av det objektivt beskrivna beteendet resulterade i fyra tänkbara antecedenter och nio tänkbara konsekvenser.

A Antecedent	B Beteende	C Konsekvens
<ul style="list-style-type: none"> - Information om projekt mål, arbetsuppgifter, timelines och interaktioner. - Ny information och uppdateringar. - Information om target times. - Uttryckt förväntan om att ta fram plan. 	<p>När man bli varse om en ny uppgift, samt efter nya leveranser eller nya timelines, skriftligt eller muntligt formulera en tidsplan för olika delmoment i arbetet mot att leverera i tid samt identifiera vilka interaktioner/vilken information som behövs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leverans enligt tidsplan. - Kontroll över leverans/bättre fokus - Eventuella förseningar identifieras i ett tidigt skede. - Få en bonus (något positivt). - Planen används ej och uppfattas därför som onödigt arbete. - Fel balans/fokus när det gäller tid till att forma plan vs arbetsuppgifter. - Ökad tydlighet mot andra/kan sparka igång andra/identifiera uppgifter åt andra. - Om ej levererar → negativt - Får en biobiljett så fort planen är färdigformulerad.

Figur 7. Figuren illustrerar beteendeanalysen av det pinpointade beteendet för deltagare 2.

Konsekvensanalysen av det pinpointade beteendets tänkbara konsekvenser visade vilka konsekvenser som projektledaren upplever har störst effekt på beteendet. Den konsekvens som ansågs ha störst uppmuntrande effekt var att *få en biobiljett så fort planen är färdigformulerad*. Denna konsekvens var tätt följd av fyra uppmuntrande konsekvenser med fördröjd effekt: *leverans enligt tidsplan, kontroll över leverans och bättre fokus, att eventuella förseningar identifieras i ett tidigt skede samt ökad tydlighet mot andra, kunna sparka igång andra och identifiera uppgifter åt andra*. Konsekvensen som ansågs ha störst motverkande effekt var att *planen ej används och därför uppfattas som onödigt arbete*, men denna konsekvens ansågs mindre trolig.

C Konsekvens	Konsekvensanalys E-TIP			
	Effekt Uppmuntrande eller motverkande?	Timing Omedelbar eller fördröjning?	Betydelse för utföraren Stor eller liten?	Sannolikhet Trolig eller mindre trolig?

				lig?
<i>Leverans enligt tidsplan</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Fördröjd	Stor	Trolig
<i>Kontroll över leverans/bättre fokus</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Fördröjd	Stor	Trolig
<i>Eventuella förseningar identifieras i ett tidigt skede</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Fördröjd	Liten/ stor	Trolig
<i>Få en bonus (något positivt)</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Fördröjd	Liten/ stor	Trolig
<i>Planen används ej och uppfattas därför som onödigt arbete</i>	<i>Motverkande</i>	Omedelbar	Stor	Mindre trolig
Fel balans/fokus när det gäller tid till att forma plan vs arbetsuppgifter	Motverkande	Fördröjd (mitten)	Stor	Mindre trolig
<i>Ökad tydlighet mot andra/kan sparka igång andra/identifiera uppgifter åt andra</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Fördröjd (mitten)	Stor/Liten	Trolig
Om ej leverans → negativt	Uppmuntrande	Fördröjd	Stor	Mindre trolig
<i>Får en biobiljett så fort planen är färdig</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Omedelbar	Stor	Trolig

Figur 8. Figuren illustrerar konsekvensanalysen av de tänkbara konsekvenserna för deltagare 2. Texten i kursiv stil belyser de konsekvenser som har störst effekt på beteendet samt huruvida konsekvensen är uppmuntrande eller motverkande. Orden markerade med fetstil förklarar varför de har stor effekt (omedelbar, stor och trolig).

Deltagare 3

Deltagare 3 utarbetade en lista med tio beteenden som ansågs viktiga för att teamet effektivt skulle kunna nå målen, se tabell 3. Två av dem förtydligades ytterligare: *Uppmuntrande*, *stödjande* (att försöka stödja någon genom att föreslå lösningar) och *öppen* (en person visar med ord att han/hon är öppen - berättar om en händelse inom verksamheten som är besvärlig och personlig).

Tabell 3

Lista med beteenden för deltagare 3. Kursiverade beteenden är utvalda beteenden.

Beteenden

Uppmuntrande

Stödjande: Att försöka stödja personen genom att föreslå lösningar

Kommunikativ

Fokuserande

Ansvarstagande

Målmedveten

Självständig

Ödmjuk

Öppen: En person visar med ord att han/hon är öppen - berättar om en händelse inom verksamheten som är besvärlig och personlig.

Tydlig

Beteendet *uppmuntrande* valdes ut som det viktigaste beteendet och definierades enligt NORMS of Objectivity. Beteendet beskrevs enligt följande; *alla i teamet ska, när en kollega berättar om en svår eller problematisk situation, med ord visa att man har uppfattat motpartens situation och försöka stödja genom att föreslå lösningar.*

Beteendeanalysen av det objektivt beskrivna beteendet resulterade i fem tänkbara antecedenter och fem tänkbara konsekvenser.

A Antecedent	B Beteende	C Konsekvens
<ul style="list-style-type: none"> - Någon berättar om en problematisk situation. - Öppet klimat/öppen kommunikation. - Möten. - Informationsmöte om önskvärda beteenden i gruppen. - Skriftlig information baserat på brainstorming. 	<p>En person är uppmuntrande genom att med ord visa att han/hon har uppfattat motpartens situation och försöker stödja honom/henne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fler berättar om sina problem för personen i fråga pga uppmuntrande respons. - Blir visad tacksamhet över att ha hjälpt till. - Blir överbelastad. - Tar själv upp problem med andra. - Får uppmärksamhet för att utföra beteendet.

Figur 9. Figuren illustrerar beteendeanalysen av det pinpointade beteendet för deltagare 3.

Konsekvensanalysen av de konsekvenserna som framkom i beteendeanalysen resulterade i en kartläggning av vilka konsekvenser som projektledaren upplevde ha störst effekt på det pinpointade beteendet. Störst uppmuntrande effekt ansågs konsekvensen att

själv ta upp problem med andra ha. Konsekvenserna *fler berättar om sina problem för personen i fråga på grund av uppmuntrande respons, blir visad tacksamhet över att ha hjälpt till* samt att *få uppmärksamhet för att utföra beteendet* ansågs ha en relativt stark uppmuntrande effekt beroende på om konsekvensen var omedelbar eller fördröjd. Att *fler berättar om sina problem för personen ifråga* kunde också ha en motverkande effekt om konsekvensen förekom i allt för stor utsträckning. Utöver de situationer då detta skulle kunna ske framkom inga konsekvenser med stark motverkande effekt.

C Konsekvens	Konsekvensanalys E-TIP			
	Effekt Uppmuntrande eller motverkande?	Timing Omedelbar eller fördröj- ning?	Betydelse för utföraren Stor eller liten?	Sannolikhet Trolig eller mindre tro- lig?
<i>Fler berättar om sina problem för personen i fråga pga uppmuntrande respons</i>	<i>Uppmuntrande/ Motverkande</i>	Omedelbar/ Fördröjd	Stor	Trolig
<i>Blir visad tacksamhet över att ha hjälpt till</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Omedelbar/ Fördröjd	Stor	Trolig
Blir överbelastad	Motverkande	Fördröjd	Stor	Mindre trolig
<i>Tar själv upp problem med andra</i>	<i>Uppmuntrande</i>	Omedelbar	Stor	Trolig
<i>Får uppmärksamhet för att utföra beteendet</i>	<i>Uppmuntrande/ Motverkande</i>	Omedelbar/ Fördröjd	Stor	Trolig

Figur 10. Figuren illustrerar konsekvensanalysen av de tänkbara konsekvenserna för deltagare 3. Texten i kursiv stil belyser de konsekvenser som har störst effekt på beteendet samt huruvida konsekvensen är uppmuntrande eller motverkande. Orden markerade med fetstil förklarar varför de har stor effekt (omedelbar, stor och trolig).

Diskussion

Studiens resultat har tillsammans med utvärderande samtal med projektledarna gjort att det blivit tydligt att "the IMPACT model" ett tillvägagångssätt som är mycket användbart för att identifiera och kartlägga hur beteenden, som behövs för att grupper effektivt ska kunna nå sina mål, kan förstärkas. Genom att följa modellen kan beteenden identifieras, tydligt definieras och sedan analyseras för att avgöra vilka konsekvenser

som kan påverka samt vilka som är nödvändiga för att förstärka de önskvärda beteendena.

Viktiga förutsättningar

Att följa de olika stegen i modellen var dock inte helt okomplicerat och det kom att visa sig att arbetet kräver vissa förutsättningar. Den första viktiga förutsättningen är att begreppet beteende är klart och tydligt definierat. Trots att studieledarna i ett tidigt skede av arbetet poängterade hur beteenden definierades i sammanhanget kom listorna, som producerades i steg II av modellen, att innehålla många egenskaper istället för beteenden. Förklaringen till detta kan tänkas vara deltagarnas ovana att tänka i termer av beteenden samt att begreppet är så vanligt att de inte reflekterade över dess betydelse. Det hade varit önskvärt att redan här ha med konkreta exempel för att förtydliga vad ett beteende är samt vad som är skillnaden mellan beteenden och egenskaper. Konkreta exempel kom senare under arbetets gång att visa sig vara till stor hjälp för att förtydliga arbetsprocessen. Liksom exemplen var också de olika formulärens, så som ABC-formuläret och E-TIP, en viktig förutsättning då de fyllde funktionen att göra arbetet åskådligt och tydligt. Att använda sig av konkreta exempel och formulär är ett arbetssätt som även används inom kognitiv beteendeterapi (KBT), som har visat goda resultat enligt forskning (Butler, Chapman, Forman & Beck, 2006). Inom KBT används också det sokratiska samtalet som arbetsmetod (d'Elia, 2000), ett förhållningssätt som visade sig vara väldigt gångbart även i arbetet med stegen i "the IMPACT model". Genom det sokratiska förhållningssättet kunde studieledarna med hjälp av frågor vägleda deltagarna till att ifrågasätta och fundera vidare, och på detta sätt fungera som bollplank i arbetet. Detta förhållningssätt kan därmed betraktas som en viktig förutsättning för att arbetet genom stegen i "the IMPACT model" ska fungera. En annan viktig förutsättning kom också att visa sig vara tillgången till tid. Många gånger fick samtal och diskussioner avrundas och avslutas tidigare än vad som ansågs vara lämpligt. Mer tid hade också varit önskvärt för arbetet med de olika verktygen, både för att förstå dem, använda dem och analysera resultatet. Konsekvensen blev nu att deltagarna fick göra fler hemuppgifter än vad som var tänkt. Att arbeta på egen hand utan studieledarna visade sig dock vara svårt och mer teoretisk genomgång hade behövts.

Tillvägagångssättet utifrån modellen

Upplägget utifrån modellen följde en tydlig röd tråd som successivt ledde deltagarna genom de olika stegen. Arbetet började med att definiera vad ett beteende är för att sedan skapa en lista med beteenden utifrån det utvalda teamet. Beteendena diskuterades därefter med de andra projektledarna för att säkerställa pinpointingen. Att projektledarna fick formulera listor över alla viktiga beteenden först, för att sedan välja ut de viktigaste, fungerade bra och bedöms vara ett lämpligt sätt att identifiera viktiga beteenden. Tidsbristen kan dock ha varit en missgynnsam faktor då den inneburit att arbetsprocessen med att pinpointa beteenden skyndades på. Det kan ha medfört att både arbetet med listan med beteenden och urvalet av de viktigaste beteendena möjligen gått något för fort. Efter att de viktigaste beteendena valts ut definierades de enligt NORMS of Objectivity. Att på detta sätt beskriva de pinpointade beteendena objektivt och tydligt var en-

ligt deltagarna inte helt lätt, samtidigt som det visade sig vara en oerhört viktig del i arbetet för att få en grundlig förståelse för beteenden samt för att kunna arbeta vidare med steg III i modellen. Steg III, som innefattande både beteendeanalys och konsekvensanalys, gav sedan en fördjupad förståelse för de pinpointade beteendena och hur de kan förstärkas. Beteendeanalysformuläret som användes fungerade bra i arbetet då det visualiserade förhållandet mellan A, B och C. De tänkbara konsekvensernas betydelse utvärderades med hjälp av konsekvensanalysen. Då konsekvenserna är av störst vikt för beteenden är det önskvärt att mer fokus i framtiden läggs på att utvärdera konsekvenserna i konsekvensanalysen samt diskutera konkreta tillvägagångssätt för att kunna förstärka beteendena. I likhet med att ett praktiskt verktyg underlättar arbetet med att identifiera antecedenter och konsekvenser kan det tänkas att det även skulle ha varit till fördel med ett verktyg för att skapa en tydlig och detaljerad plan på hur önskvärda konsekvenser ska kunna uppstå.

Att studieledarna initialt träffade projektledarna individuellt visade sig vara bra eftersom projektledarna, utan någon påverkan utifrån, kunde fundera kring just sitt team. Den ursprungliga listan med beteenden påverkades således inte av andra än den som var bäst insatt i just det team pinpointingen avsåg. Det gav mer tid och utrymme för den enskilda projektledaren att ställa frågor och för studieledarna att försäkra sig om att projektledaren förstått samt vägleda denne i arbetet. Att projektledarna i samband med pinpointingen också träffades i grupp kom att fylla flera viktiga funktioner. Delvis blev det för respektive deltagare väldigt tydligt vilka olika betydelser beteenden har för olika individer. Enligt d'Elia (2000) skapas ofta en upplevelse av att det finns en gemensam förståelse för innebörden i olika utsagor, trots att människors beskrivningar av händelser och upplevelser ofta är mycket ospecifika och oprecisa. I och med diskussionerna gavs en insikt i att det inte är självklart vad ett beteende är eller vad som avses när ett specifikt beteende nämns. Därmed kan det vara svårt för personer i de olika teamen att veta vad som förväntas av dem. Delvis var även arbetet i grupp till stor hjälp för att deltagarna skulle kunna ta ställning till om rätt beteenden verkligen pinpointats. Det skapades bra diskussioner då projektledarna ifrågasatte varandras utvalda beteende och fick stå till svars för sina val. De fick också ta del av varandras tankar för att få andra perspektiv och kunna fundera vidare kring de utvalda beteendena. Det vidare arbetet med att göra en beteendeanalys och konsekvensanalys kom att ske både enskilt och i par, vilket visade sig ha både för och nackdelar. Fördelen med att träffas i par var att de två projektledarna kunde lära av varandra och få fler exempel och förslag på tankegångar kring antecedenter och konsekvenser, men också för att kunna ifrågasätta varandras uppfattningar om hur andra individer uppfattar och upplever olika konsekvenser. Nackdelen var att arbetet tog längre tid och att arbetet blev något mer ineffektivt då projektledarna behövde olika lång tid på sig för de olika momenten.

Pinpointade beteenden

Alla projektledare fullföljde arbetet med att välja ut två till tre nyckelbeteenden och att beskriva ett av dem enligt NORMS of Objectivity. De utvalda beteendena var för deltagare 1; *fokuserad, engagerad och open minded*, för deltagare 2; *självständigt arbetssätt och flagga problem/be om hjälp i tid*, och för deltagare 3; *uppmuntrande, stödjande och öppen*. Det blev vid diskussionen, då alla projektledare närvarade, väldigt uppenbart att det inte var alldeles självklart vad som är en egenskap och vad som är ett beteende samt

vad som menades med respektive beteende. Att det fanns beteenden som ansågs mer viktiga än andra var inte helt givet för deltagarna. Många beteenden ansågs viktiga men eftersom deltagare 2 enbart valde ut två stycken som de allra viktigaste så är det tänkbart att det kan peka på att det finns beteenden som är av mer avgörande betydelse än andra för att effektivt nå målen. Alla deltagare var överens om att de utvalda beteendena skulle göra skillnad för teamen.

Verktyget NORMS of Objectivity var till stor hjälp för att på ett tydligt sätt kunna formulera om egenskaper och beteenden till objektivt beskrivna beteenden som inte går att misstolkas. Det utvalda pinpointade beteendet beskrivet enligt NORMS of Objectivity blev för deltagare 1 att *alla i teamet alltid ska säga något i stil med "Vad bra att du kom med en ny idé/ett nytt förslag, låt oss tänka på det" när någon kommer med nya tankar och idéer.* För deltagare 2 beskrevs det som att *när någon i teamet blir varse om en ny uppgift, samt efter nya leveranser eller nya timelines, ska denne skriftligt eller muntligt formulera en tidsplan för olika delmoment i arbetet mot att leverera i tid samt identifiera vilka interaktioner/vilken information som behövs.* För deltagare 3 formulerades beteendet som att *alla i teamet ska, när en kollega berättar om en svår eller problematisk situation, med ord visa att man har uppfattat motpartens situation och försöka stödja genom att föreslå lösningar.* Steget mellan t.ex. *open minded* och att *alla i teamet alltid ska säga något i stil med "Vad bra att du kom med en ny idé/ett nytt förslag, låt oss tänka på det"* är ganska stort och visar tydligt på både vikten av att använda sig av verktyget och dess effektivitet. Genom att diskutera och använda NORMS of Objectivity blev de utvalda beteendena tydligt beskrivna på ett sätt som går att kommunicera och samtidigt inte kan misstolkas. Det är viktigt att framhålla att de utvalda beteendena är specifika för just det team som projektledaren haft i åtanke och därmed inte kan generaliseras till andra team. Dock skulle de pinpointade beteendena kunna ge uppslag kring vilka beteenden som även kan vara av vikt i liknande grupper, men arbetet med att pinpointa beteenden ska alltid göras i förhållande till varje enskild grupp.

Huruvida de utvalda beteendena verkligen är de viktigaste för att respektive team effektivt ska uppnå sina mål kan givetvis ifrågasättas. Hade projektledarna fått tid till ytterligare reflektion och diskussion kan möjligheten inte uteslutas att andra beteenden skulle ha kunnat bli utvalda. Intrycket är ändå att tilltro kan läggas på att de aktuella projektledarna har kännedom om sina team och deras arbete och därmed finns inget som heller talar för att det inte skulle vara de mest avgörande beteendena som pinpointats. Den eventuella påverkan på resultaten som kan komma från det utarbetade upplägget och studieledarnas agerande kan också vara värt att ta i beaktning. Huruvida dessa faktorer har påverkat resultatet i någon betydande utsträckning kan det i nuläget dock bara spekuleras kring. Utgångspunkten är att tillvägagångssättet framför allt medfört förtydligande i arbetet och att det sokratiska förhållningssättet inneburit en låg grad av påverkan och styrning.

Det går att ifrågasätta i vilken utsträckning det är möjligt för en ledare att bedöma vilka som är de absolut viktigaste beteendena i teamet för att så effektivt som möjligt nå målen. Som nämnts tidigare är det sannolikt att projektledarna i denna studie har god kännedom om sina team och deras arbete. Utifrån deras egenskap som ledare borde det kunna förutsättas att de har kunskap och erfarenhet av att leda projektarbete och att de därför har de bästa förutsättningarna för att veta vad som är bäst för sina team och vad som behövs för att arbetet ska bli bättre. Detta kan dock inte förutsättas i alla lägen, då det naturligtvis finns projektledare som har lite kunskap eller dålig insikt i vad teamen behöver. I sådana fall kan pinpointingen sannolikt bli mer problematisk.

Enligt studieledarna kan arbetet med att pinpointa beteenden med fördel betraktas som en del av en kontinuerlig process. Beteenden är situationsbundna och då arbetssituationen på företaget ständigt förändras kommer de beteenden som anses önskvärda i nuläget att förändras över tid. Själva arbetet med att pinpointa beteenden utgör därmed en minst lika viktig behållning som vetskapen om just vilket specifikt beteende som pinpointats. I och med detta kanske frågan kring huruvida de absolut viktigaste beteendena verkligen pinpointats inte är fullt så avgörande, utan också huruvida sättet att tänka och arbeta med beteenden kan komma till nytta i arbetet med att skapa mer effektiva arbetsgrupper.

Beteendeanalys

Vid beteendeanalysen identifierade alla deltagare både antecedenter och konsekvenser till det utvalda pinpointade beteendet. För deltagarna verkade det vara något svårare att fundera ut möjliga antecedenter än tänkbara konsekvenser. De blev både färre och tog längre tid att komma fram till. Högst troligt är att det finns ett oändligt antal tänkbara antecedenter och konsekvenser som föregår och följer på ett beteende. En förklaring till att antalet antecedenter ändå blev färre kan tänkas vara att det möjligen är lättare att sätta sig in i vad en konsekvens blir av ett beteende snarare än vad som föregår eller triggar igång ett beteende. Att göra en beteendeanalys är därför av stor vikt, inte bara för att få en bättre förståelse för beteenden, utan även för att träna sig i att fundera på vad det är för förutsättningar som behövs eller vad det är som triggar igång ett visst beteende som är önskvärt. Det som projektledarna uppfattade som svårast var att undvika att tänka utifrån sig själva och istället enbart tänka utifrån utförarens perspektiv, alltså vilka konsekvenser som det pinpointade beteendet kan få för den som utför beteendet. Många gånger föll de in i att tänka utifrån sitt perspektiv som ledare. Här fick studieledarna gå in och vägleda och ställa frågor för att underlätta arbetet.

Då beteendeanalysen innebär att fundera ut tänkbara antecedenter och konsekvenser kan en diskussion kring huruvida de är rätt och fel vara överflödiga. Att de antecedenter och konsekvenser projektledarna kommit fram till inte skulle existera överhuvudtaget är mindre troligt. Vad som däremot är aktuellt att ifrågasätta är om det finns antecedenter och konsekvenser av stor vikt som projektledarna missat att ta med. Detta går förstås inte att utesluta. Att studieledarna varit med och väglett arbetet samt att två av deltagarna hade hjälp av varandra kan tänkas ha vägt upp denna risk. En möjlighet hade varit att plocka in fler personer för att få fler perspektiv och därmed kanske också fler antecedenter och konsekvenser.

Konsekvensanalys

När deltagarna slutfört arbetet med att identifierat tänkbara konsekvenser fortsatte arbetet med att göra en konsekvensanalys. Alla deltagare fullföljde analysen av samtliga tänkbara konsekvenser. Deltagare 1 kom fram till två konsekvenser med stor uppmuntrande effekt; *bli glad för att den andre blir glad* och *beröm från andra*, och en med stor motverkande effekt; *förslaget landar hos personen själv*. Om beteendet redan fanns skulle detta troligtvis innebära att beteendet uppmuntrades i större utsträckning än vad det motverkades. Så verkade nu inte vara fallet då det är ett önskvärt beteende som bedömts kunna effektivisera teamet om det förekom mer. Deltagare 1 skulle därför behövt

fundera på hur de tänkta antecedenterna kan komma till stånd så beteendet aktiveras. Likaså behövdes det ta ställning till vilka andra konsekvenser som kan behöva tillkomma för att förstärka beteendet i större utsträckning. Deltagare 2 kom fram till en konsekvens med stor uppmuntrande effekt; *att få en biobiljett så fort planen är färdig*. Denna konsekvens var tätt följd av fyra uppmuntrande fast fördröjda konsekvenser. Att dessa konsekvenser är fördröjda spelar stor roll för vilken effekt de får på beteendet. Speciellt i det här fallet då beteendet handlar om att göra en tidsplan och konsekvenserna i fråga kan komma månader efter att planen färdigställts. I enlighet med konsekvensanalysen behövs fler uppmuntrande konsekvenser som inte är fördröjda för att få till stånd och vidmakthålla beteendet. Eftersom beteendet inte finns i önskad utsträckning bör det funderas över om de positiva konsekvenserna verkligen kommer till stånd och hur dessa kan uppstå oftare alternativt vilka positiva konsekvenser som skulle behöva tillkomma. Det fanns en konsekvens med motverkande effekt; *planen används ej och uppfattas därför som onödigt arbete*, men den verkade mindre trolig och borde därför enligt analysen inte vara något som påverkar i större utsträckning. Deltagare 3 kom fram till en konsekvens som var starkt uppmuntrande; *själv ta upp problem med andra*. Ytterligare tre konsekvenser ansågs ha relativt stark uppmuntrande effekt beroende på om de kom i direkt anslutning till beteenden eller var fördröjda; *fler berättar om sina problem för personen i fråga på grund av uppmuntrande respons, blir visad tacksamhet över att ha hjälpt till samt att få uppmärksamhet för att utföra beteendet*. De två sistnämnda skulle med hjälp av projektledaren kunna styras så de blev omedelbara konsekvenser. På detta sätt skulle beteendet kunna förstärkas i större utsträckning. Det förstnämnda kunde enligt analysen också få en motverkande effekt om det förekom i allt för stor utsträckning. Detta är ett dilemma om de uppmuntrande konsekvenserna inte väger upp den effekt denna konsekvens får och är därför viktig för projektledaren att ta hänsyn till.

Projektledarna upplevde arbetet med konsekvensanalyserna som ganska svårt, då det krävdes att de skulle byta perspektiv för att avgöra hur konsekvenserna kan upplevas av andra. En diskussion fördes kring att konsekvensers betydelse kan vara mycket individuell, varför en konsekvensanalys för varje enskild medarbetare skulle kunna vara aktuell. Vidare blev det något otydligt vilka av de tänkbara konsekvenserna som redan finns idag och vilka som skulle kunna förekomma om beteendet fanns respektive om det fanns i större utsträckning. För att underlätta arbetet med att utvärdera konsekvenserna skulle de konsekvenser som är befintliga respektive de som är önskvärda men inte existerar, kunna uttryckas mer explicit. Det är högst troligt att det ofta är konsekvenser som inte redan existerar som skulle behöva komma till stånd för att förstärka det önskvärda beteendet. Det är sannolikt också dessa som är lättast att påverka i rollen som projektledare. För att komma fram till vilka dessa konsekvenser är bör mer utrymme för idéer och granskande av konsekvenser erbjudas. I samband med detta kommer frågan in om vilka konsekvenser som är praktiskt genomförbara, vilka befogenheter projektledarna har och hur förstärkningen ska kunna fortplanta sig i hela teamet. Svårigheten med konsekvensanalysens tillförlitlighet är att den bygger på subjektiva bedömningar utifrån hur projektledarna tror att andra upplever konsekvenser. Det kräver bland annat en förmåga att sätta sig själv åt sidan, att ha människokänedom och en god förståelse för medlemmarna i sitt team. Ledarna kan inte vara helt säkra på att deras konsekvensanalyser är korrekta. Att ändå göra en konsekvensanalys ger en tydligt och överblickbar kartläggning av vilken effekt olika konsekvenser troligtvis har på det pinpointade beteendet. Det kan fungera som en bra vägledning för att avgöra vilka åtgärder som behövs för att effektivisera arbetet i teamen. Sättet att tänka kring konsekvenser och förståelsen för deras

effekt kan också bidra till att projektledarna blir mer uppmärksamma på konsekvenser och deras effekt i det dagliga arbetet. I framtiden kan således fler och mer korrekta konsekvensanalyser göras.

Projektledarna

Deltagarna i studien var en homogen grupp avseende ålder och kön. Detta anses inte ha haft någon betydande inverkan på resultaten, då syftet inte är att de pinpointade beteendena ska generaliseras till andra grupper, utan är specifika för respektive team. Arbetsgången utifrån upplägget kan ha påverkats av deltagarna då tillvägagångssättet bygger på samarbete. Dock beror skillnader i arbetssätt troligen mer på olika individers personligheter och egenskaper än på kön och ålder. Deltagarna hade olika bakgrund och hade arbetat olika länge på företaget, vilket inte utgjorde några märkbara eller betydande skillnader i arbetet med dem. Det som troligen påverkat arbetet är istället deltagarnas inställning och nyfikenhet samt ambition att arbeta med uppgifter och att delta i diskussioner.

Arbetet utifrån modellen kan tänkas ha varit lärorikt för projektledarna ur flera aspekter. Kåver (2006) definierar inläring som ”förändring av en människans sätt att tänka, känna och agera som ett resultat av nya erfarenheter” (s.51). Genom att delta i studien har projektledarna gjort erfarenheter som påverkar deras sätt att tänka och agera som ledare i olika projekt. Det finns olika typer av inläring och tillvägagångssättet har inbegripit flera inlärningsmöjligheter. Modellinläring innebär att individen i fråga observerar någon utföra en handling som han eller hon sedan härmar (Kåver, 2006). I denna studie har modellinläring skett i form av att studieledarna har fungerat som rollmodeller för hur ledare kan tänka och förhålla sig i arbete med grupper. Inläring i form av instruktioner handlar om att ge skriftlig eller muntlig vägledning till någon om hur något ska göras (Kåver, 2006). I studien har projektledarna delgivit både skriftliga och muntliga instruktioner om hur arbetet utifrån de olika stegen i modellen skulle genomföras. Inläring kan också ske via direkt erfarenhet (Kåver, 2006), vilket projektledarna fått då de på egen hand provat de olika verktygen för att förstå deras betydelse och hur de kan användas.

Tillvägagångssättet innehöll också vad som skulle kunna kallas olika interventioner i form av frågor, formulär och det sokratiska förhållningssättet. Dessa interventioner har enligt projektledarna gett insikt om hur man kan tänka kring arbetsgrupper i form av beteenden och konsekvenser. Interventionerna har också fått projektledarna att inta ett mer objektivt perspektiv samt sätta sig in i andra individers perspektiv.

Oklarheter kring modellens beskrivning

I arbetet med tillvägagångssättet har det dykt upp flera oklarheter. En av dessa är Braksicks (2007) beskrivning av ”the IMPACT model” i boken ”Unlock behavior, unleash profits”. Beskrivningen av modellen kan vid en första anblick verka tydlig och lätt genomförbar, men vid närmare granskning är det inte så tydligt vad Braksick i själva verket menar. Braksick tar inte heller upp några av de svårigheter som kan dyka upp under arbetets gång, exempelvis svårigheten med att få ledare att tänka i termer av beteenden då de inte är vana vid det, eller inom vilka tidsramar arbetet ska ske. I sin be-

skrivning av modellen redogör Braksick inte för om det krävs några specifika förutsättningar för att arbetet utifrån modellen ska kunna vara genomförbart. Detta bidrar till frågor kring om hon anser att modellen är lika användbar och genomförbar i alla typer av verksamheter. Teorin om att beteenden kräver vissa antecedenter och påverkas av dess konsekvenser är tillämpbar i alla sammanhang, men studieledarna kan ana att modellen är olika svår att genomföra beroende på vilken typ av verksamhet det handlar om. Olika verksamheters arbetsuppgifter samt olika ledares position, roll och befogenheter kan tänkas påverka i vilken utsträckning metoden kan genomföras och hur resultaten sedan tillämpas. Studieledarna ställer sig även frågande till om det kan finnas kulturella skillnader mellan Sverige och USA när det gäller ledarskap som kan spela in på modellens tillämpbarhet, samt om olika verksamheters klimat gällande ledarskapsstil har någon betydande inverkan på modellens brukbarhet. Vidare forskning skulle därför vara önskvärt för att testa modellens tillämpbarhet för arbetsgrupper i olika typer av verksamheter och miljöer.

Framtida tillämpning

Eftersom kunskapen om beteendens och konsekvensers betydelse är evidensbaserad inom KBT bör denna kunskap kunna vara till mycket nytta i arbetet med att effektivisera grupper. Utmaningen ligger i att finna ett sätt att förmedla denna kunskap och att skapa praktiskt genomförbara arbetssätt som kan vara till nytta för ledare. Tillvägagångssättet som presenteras i denna studie kan utgöra ett betydande bidrag i detta arbete. Att arbeta utifrån modellen har visat sig kräva vissa förutsättningar så som tydliga definitioner av begrepp, konkreta exempel och arbetsformulär samt ett sokratiskt förhållningssätt hos studieledarna. De flesta av de svårigheter som påträffades under arbetets gång skulle sannolikt kunna avhjälpas genom att ha mer tid till arbetet och mer erfarenhet av upplägget. Det hade varit önskvärt att ha flera dagar av workshops till förfrågande. Arbetet är större än att enbart identifiera vilka beteenden som behövs för att teamen effektivt ska nå målen samt kartlägga hur dessa kan förstärkas. Det innefattar också en hel del undervisning kring beteenden, konsekvenser och ledarskap som kräver förståelse och därför också kräver mycket tid. Det är också viktigt att beakta att projektledarna var mitt uppe i sina egna arbetsprojekt samtidigt som de deltog i denna studie. Detta innebar att de ofta hade andra möten inbokade tätt inpå våra möten vilket gjorde att de tidvis var stressade och upptagna av tankar som rörde andra saker än själva arbetet med pinpointingen. Det finns en risk att detta inneburit att de inte varit helt närvarande vilket kan ha fått konsekvenser för resultatet. Önskvärt hade därför varit att kunna låta projektledarna komma ifrån sina arbetsplatser för att genomföra arbetet någonstans där de kan vara fullt närvarande och fokuserade, samtidigt som det skulle kunna lämna utrymme till eftertanke utan att låta denna tid upptas av tankar kring vad som för tillfället pågår på jobbet.

I arbetet med att förstå och komma fram till resultat blev det tydligt att projektledarna lätt tappade fokus på själva målen, det vill säga de mål som effektivare skulle eftersträvas. Bortsett från yttre störande faktorer kan tänkas att steget mellan de mer övergripande målen och konkreta beteenden var för stort. En tanke i det fortsatta arbetet med modellen är därför att börja med att formulera ett specifikt mål som gäller just för arbetet i fråga, att definiera vad det är ledaren vill uppnå med insatsen. Genom att ha endast ett

konkret och tydligt mål i fokus skulle pinpointingen och analyserna troligtvis bli lättare att genomföra.

För att utveckla metoden vidare har ytterligare en idé tagit form vilken innebär att utifrån arbetet med konsekvensanalyserna formulera en handlingsplan tillsammans med varje ledare. Om ett nytt verktyg utvecklades skulle projektledarna kunna använda sig av detta för att fundera över och ta ställning till hur de ska gå vidare i arbetet med att effektivare nå målen. Med hjälp av verktyget skulle ett konkret och praktiskt tillvägagångssätt för att förstärka de pinpointade beteendena kunna ta form. Handlingsplanen skulle på så sätt fungera som en brygga mellan arbetet med att identifiera och analysera beteenden och arbetet med att sedan rent praktiskt förstärka dem. Detta är ett steg som skulle kunna utarbetas och testas för att bidra till utveckling och förbättring av det nuvarande upplägget. Det skulle även kunna vara ett sätt att praktiskt tillämpa det fjärde steget i "the IMPACT model" (i praktiken), då handlingsplanen kan fungera som en del i arbetet med att bädda in det önskvärda beteendet i det vardagliga arbetet.

Slutsatser

I USA är OBM ett välkänt område inom arbets- och organisationspsykologi och är i dagsläget mycket aktuellt då intresset ökar även i Sverige. "The IMPACT model" är en relativt nyligen upptäckt modell i Sverige och förhoppningen är att denna studie ska kunna användas för att utöka och vidareutveckla användningsområdet för tanke- och arbetssätten inom OBM. Studiens resultat är därmed inte bara av intresse för det aktuella företaget i deras arbete att utveckla och effektivisera sina team, utan även av intresse för psykologer, chefer, personalutvecklare och andra yrkesgrupper som jobbar med individ-, grupp- och organisationsutveckling.

Studien har givit svar på vilka beteenden som projektledarna anser vara viktiga för att teamen som studien omfattar effektivare ska kunna nå sina mål. En diskussion har även förts kring vilka konsekvenser som är effektiva och mindre effektiva för att förstärka dessa beteenden, samt vilka konsekvenser som fungerar bestraffande. Tillvägagångssättet har visat sig vara användbart för att identifiera viktiga beteenden och kommer i framtiden kunna utvecklas och förbättras utifrån de erfarenheter som gjorts. Arbetet med projektledarna kan ha tillfört företags ledning ett nytt sätt att tänka kring sina arbetsgrupper. Att tänka i termer av beteenden och konsekvenser var för projektledarna nytt och har gett dem en vidare förståelse kring hur individer och arbetsgrupper fungerar. De har också fått träna sig i att ta andras perspektiv och kunnat utvecklas om ledare. Arbetet skulle därför också kunna ses som ledarskapsutveckling. I förlängningen kan arbetet med projektledarna komma att leda till mer effektiva team inom företaget. I vilken utsträckning detta kommer att ske finns inte utrymme för inom denna studie och skulle därför vidare behöva undersökas. Framtida forskning bör därför lägga fokus på uppföljning och utvärdering av de långsiktiga effekterna av individ-, grupp- och organisationsutveckling utifrån "the IMPACT model".

Slutligen bör det framhållas att de pinpointade beteendena inte kan generaliseras till andra grupper än de som stått i fokus, men att däremot tillvägagångssättet är generaliserbart och praktiskt användbart i större omfattning. Tillvägagångssättet som utarbetats och testats inom ramen för studien kan i framtiden användas för att ge uppslag och inspiration för fortsatt arbete inom OBM.

Referenser

- Aubé, C. & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9, 189-204.
- Austin, J. & Dickinson, A. *What is Organizational Behavior Management?* Hämtad 4 februari, 2008, från <http://www.obmnetwork.com/WhatisOBM>.
- Bachrach, D. G., Bendoly, E. & Podosakoff, P. M. (2001). Attributions of the "causes" of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1285-1293.
- Beck, J. S. (1995). *Cognitive therapy: Basics and beyond*. New York: The Guilford Press.
- Blank, D. (2008). *Beteendeanalys för ledare: En fallstudie av en ledares effektivitet i samband med ett OBM-baserat coachprogram*. Psykologexamensarbete. Stockholms universitet: Psykologiska institutionen, Stockholm.
- Boan, D. M. (2006). Cognitive-behavior modification and organizational culture. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 51-61.
- Bond, F.W., Hayes, S.C., & Barnes-Homes, D. (2006). Psychological flexibility, ACT, and organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26, 25-54.
- Braksick, L. (2007). *Unlock behavior, unleash profits*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Butler, A.C., Chapman, J.E., Forman, E.M. & Beck, A.T. (2006). The empirical status of cognitive-behavioral therapy: A review of meta-analyses. *Clinical Psychology Review*, 26, 17-31.
- Cooper, D., Farmery, K, Johnson, M., Clarke, F.L., Holton, P., Wilson, S., Rayson, P. & Bence, H. (2005). Changing personnel behavior to promote quality care practices in an intensive care unit. *Therapeutics and Clinical Risk Management*, 1, 321-332.
- Daniels, A. (2000). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Daniels, A. & Daniels, J. (2007). *Measure of a leader*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- d'Elia, G. (2000). *Kognitiv psykoterapi: ett samarbetsprojekt med patienten*. Stockholm: Svenska föreningen för psykisk hälsa.
- Egidius, H. (2000). *Termlexikon i psykologi, pedagogik och psykoterapi*. Lund: Studentlitteratur.
- Ilger, D.R., Fisher, C.D., & Taylor, M.S (1979). *Consequences of individual feedback on behavior in organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371
- Jacobsson, C. (2001). *Managing Human Service Organizations*. Göteborgs Universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Jacobsson, C, & Pousette, A. (1994). *Målstyrning i "Välfärds-organisationer" – Teorigenomgång och en tillämpning på Försäkringskassan*. Rapport nr 2. Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Komaki, J., Barwick, D. K., Scott, R.S. (1978). A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safety Performance in a Food Manufacturing Plant. *Journal of Applied Psychology*. 63, 434-445.

- Krantz, S-O. (2007). Målstyrda grupper. I I. Thylefors (red.), *Arbetsgrupper. Från gränslösa team till slutna rum* (ss. 31-45). Stockholm: Natur och Kultur.
- Kåver, A. (2006). *KBT i utveckling: En introduktion till kognitiv beteendeterapi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Maher, A. M. (1985). Training School Psychological Services Directors in Organizational Behavior Management. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16, 209-225.
- Merle Johnson, C., Redmon, W. & Mawhinney, T. (2001). *Handbook of Organizational Performance: Behavior analysis and management*. USA: The Haworth Press Inc
- Pervin, L. & John, O. (2001). *Personality: theory and research*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ramnerö, J. & Törneke, N. (2006). *Beteendets ABC: En introduktion till behavioristisk psykologi*. Danmark: Studentlitteratur.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.
- Thylefors, I. & Lennér Axelsson, B. (2005). *Arbetsgruppers psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Thylefors, I. & Persson, O. (1996). *Den lärande byråkratin - en utvärdering av Metodutvecklingsprojektet vid Älvsborgs läns försäkringskassa*. Stockholm: Arbet-slivsinstitutet.
- Wheelan, S.A. (2005). *Creating Effective Teams. A guide for members and leaders*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Öst, L-G. (2006). *Kognitiv beteendeterapi inom psykiatrin*. Stockholm: Natur och Kultur.

Frågeformulär - Målformulering

1. Vad har projektgruppen för övergripande mål? Var god specificera så tydligt som möjligt. (svara på separat blad)

2. Har projektgruppen några delmål? I såna fall vilka? (svara på separat blad)

3a. Stämmer projektgruppens mål med organisationens övergripande mål?

Ja

Nej

Vet ej

3b. Om ja, på vilket sätt? (svara på separat blad)

4. På vilket sätt kan måluppfyllelse mätas? (svara på separat blad)

5. På vilket sätt är målen förankrade i projektgruppen? (svara på separat blad)

6. Är det uttalat att målen är accepterade av medlemmarna i gruppen?

Ja

Nej

Vet ej

7. Hur bedömer du svårighetsgraden när det gäller att uppnå målen? (sätt ett kryss någonstans längsmed linjen)

Jättelätt
Jättesvår

Varken eller

8. När ska målen vara uppnådda? (svara på separat blad)

A Antecedent	B Beteende	C Konsekvens
	1.	
	2.	
	3.	

