



Syndabocker och konflikter eller

Har du någon gång jobbat i en grupp som inte fungerar? Där ni inte är så effektiva och produktiva som ni skulle kunna vara? Eller du kanske har varit med i en grupp där någon blivit syndabock för saker som händer, rutiner som bryts eller att andra pratar bakom ryggen på den personen? Den här artikeln kommer att besvara varför det ibland blir sådär i



grupper och varför det fungerar bra i andra. Du kommer att få ta del av forskning som gör att du förstår mer om grupputveckling och du kommer också att få några enkla men effektiva övningar du kan göra med din grupp. Det har visat sig att den som ingår i en grupp som samarbetar bra, mår också bättre på jobbet.



effektiva team?



Förstå dig på **grupputveckling**

Organisationer, kommuner och företag som vill arbeta mer effektivt tar i dag ofta hjälp av Susan Wheelans modell för grupp-utveckling. Wheelan, professor i psykologi vid Temple University i Pennsylvania forskade fram IMGD-modellen, Integrated Model of Group Development. Detta ledde till att Wheelan utvecklade GDQ-enkäten, Group Development Questionnaire, en validerad enkät, vilket säkerställer att den mäter vad som händer i en arbetsgrupp.

mål, struktur och regler, känner nyfikenhet och förväntan. Normalt undersöker nya medlemmar också de andra gruppmedlemmarnas kompetens för att se var i den inofficiella hierarkin de själva kommer att hamna. Människor tenderar att se andra antingen över eller under sig själva, ofta omedvetet. De flesta lyssnar in, känner av och iakttar. För vi vill anpassa oss till rätt nivå i gruppen. Vi aktar oss för att göra fel eller vara för uppseendeväckande. Vi vill inte upptäcka att vi inte får vara

” Kom ihåg att även om du skulle kunna välja dina medarbetare och du sätter ihop en helt ny grupp med människor du känner, kommer de ändå behöva gå igenom faserna för att bli en effektiv grupp.

En grupps effektivitet och välmående har ett direkt samband med dess mognadsgrad. En grupp fungerar inte per automatik väl; det finns en kedja av processer man först måste ta sig igenom innan man kommer dit. Vissa av dem är både arbetsamma och besvärliga. Om du är chef och tar över en grupp vet du ju först inte i vilken fas den befinner sig och det är få förunnat att kunna välja sina medarbetare från början. Kom ihåg att även om du skulle kunna välja dina medarbetare och du sätter ihop en helt ny grupp med människor du känner, kommer de ändå behöva gå igenom faserna för att bli en effektiv grupp.

DE 4 OLIKA FASERNA

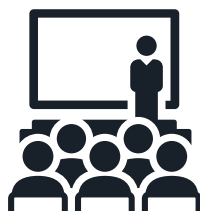
Fas 1. Tillhörighet och trygghet



Nya grupper är mycket ineffektiva i sitt startskede. Det hänger samman med de känslor gruppens individer har och ger uttryck för i sitt beteende mot varandra. Detta innebär att gruppens energi fokuseras på frågor som rör medlemskapet i gruppen mer än de faktiska arbetsuppgifterna. När jag frågar nya medlemmar i grupper svarar de ofta att de är avvaktande. De söker

en del av gruppen. Känslorna av osäkerhet och rädsla gör att nya grupper ägnar en stor del av sin tid åt att visa upp sina bästa och godaste sidor.

Chef i en fas 1-grupp



Om du är chef över en fas 1-grupp behöver du vara styrande, skapa struktur och visa gruppmedlemmarna målet, vara självsäker och uppgiftsorienterad. För att gruppen ska utvecklas bör ledaren sträva efter att öka medlemmarnas förståelse för gruppens arbete, struktur och mål. Ledaren bör arbeta på ett sådant sätt att diskussionerna kring mål, uppgifter och värderingar är öppna. Därför är det viktigt att skapa en miljö där medarbetarna kan känna sig tillräckligt trygga för att våga lägga fram idéer och förslag. Positiv feedback från ledaren ökar arbetsgruppens samhörighet, vilket gynnar grupp-utvecklingen.

Fas 2: Opposition och konflikt



Vi tar ett exempel från en riktig grupp: Veckomötet på onsdagar har alltid varit något som klarats av fort utan missnöje och utan större diskussioner. Så kommer då en onsdag då Anna ska presentera en rapport hon fått i uppgift att ta fram. Då ändras atmosfären i rummet. Annas rapport är bra och alla vet att hon lagt ner mycket tid på den, men ... Många av gruppmedlemmarna känner att de minsann kunde ha gjort den där rapporten minst lika bra, kanske till och med bättre. Flera av dem tänker ta tillfället i akt och bevisa det. Annas rapport plockas isär i sina beståndsdelar. Diskussioner och argument håller på i flera timmar. Irritationen, förvirringen och frustrationen är stor hos alla i gruppen. Vad hände?

Plötsligt är det kamp om makten. Nu är det dags att bygga den osynliga hierarki som är helt oberoende av vad det faktiskt står på våra visitkort. Ibland styrs ju grupper inte alls av den som formellt tillsatts att göra det. De informella ledarna behöver dessutom rekrytera stödmedlemmar. Men konfliktfasen handlar inte bara om ledarskapet, utan om en helt ny rollbesättning. Först när den fördelningen är klar, är gruppen redo för nästa fas i sin utveckling. Typiskt för en del är att prata illa om andra. Allt som inte fungerar skylls på en och samma person: "Om bara inte Pelle jobbade här skulle allt vara mycket bättre." Gruppen kan bli riktiga mobbare. Arbetslivsinstitutets forskning har visat att cirka 400 personer/år tar livet av sig som en direkt konsekvens av att de blivit utsedda till syndabockar på jobbet. Det är 400 för många!

Möten blir ofta långrandiga utan att man kommer fram till något av vikt. Alla förslag som läggs fram sägas. Alla beslut man tar blir av voteringskaraktär, där majoriteten vinner.

Nu är konflikträdslan borta och bråk och tårar blir i vissa grupper vardag. Nu känns det inte längre bra och roligt att gå till jobbet. Alla upplever stress och för hög arbetsbelastning. Få inser hur mycket tid som läggs på int-riger och skitsnack. Många börjar sova

dåligt och tar mycket tid till att prata om allt som händer på jobbet, när de är hemma.

Chef i fas 2-grupp



När arbetsgruppen når det andra stadiet, "opposition och konflikt", bör ledaren framför allt fungera som stöd och resurs för medlemmarna i arbetsgruppen. Ledaren bör coacha medlemmarna för att öka förståelsen för arbetsgruppens effektivitet. Att utveckla och bygga tydliga och förankrade strukturer med tydliga roller, uppdrag, mål, spelregler, rutiner och processer. Medlemmarna är nu mer bekväma i sina roller och börjar ifrågasätta ledarens roll i arbetsgruppen. För fortsatt grupputveckling kan det vara så att ledaren blir tvungen att omfördela makten, vilket leder till att nya roller och strukturer växer fram. Viktigt är att hålla fokus på arbetsuppgifterna och undvika personliga konflikter. Tillåt att sakfrågor lyfts upp och diskuteras. Bestäm hur ni ska ge feedback till varandra. Se upp med skitsnack och syndabockstänket. Inför tydliga regler som alla är med på, att ta upp saker med den person det berör och prata med, inte om, personer. Du kan behöva ta hjälp av utbildade från din HR-organisation och/eller utbildade tränare inom GDQ.

Fas 3: Tillit och struktur



Äntligen lugnar det sig, arbetsgruppen har gått igenom konfliktstadiet och relationerna börjar präglas av tillit. Medlemmarna känner sig mer säkra på varandra. Först nu är gruppen mogen att utveckla mål, struktur, rollfördelning och fördelning av arbetet på ett effektivare sätt. Nu är kommunikationen öppnare och mer uppgiftsorienterad. Det förekommer konflikter, men de är av sak- eller processkaraktär och är inte lika intensiva. Subgrupper accepteras och uppmuntras. Har gruppen jobbat med feedback i fas 2 och följer de regler som man kommit överens om hanteras den nu på ett mognare plan och handlar om sakfrågor som leder arbetet framåt. Nu delas information för att gruppen ska bli bättre istället för egna syften och att

stärka sin egen position. Till skillnad från rollsökningsgruppen som hela tiden upplever sig som underbemannad, råder här ett lugn. Rollfördelningen är färdig. Alla informella roller är tillsatta. Deltagarna är nöjda med sina roller och känner sig respekterade. Först nu ser gruppen olikheter som en styrka.

Chef i en fas 3-grupp



Chefen kan vara mer coachande i sin roll: dela ut ansvar och underlätta problemlösning med frågor snarare än direkta lösningar. Öka delaktigheten i ledarskapsfunktionen, uppmuntra förbättringar och låt det naturligt bildas subgrupper när det lämpar sig för uppgifter – gruppen är på väg mot effektivitet och självstyre. Målen är klargjorda och accepterade vilket gör gruppen mer självgående. Hjälptill att lyfta olikheter som styrkor istället för svagheter. Ta tillvara gruppens trygghet och vidareutveckla roller och ansvarsfördelning.

” Men konfliktfasen handlar inte bara om ledarskapet, utan om en helt ny rollbesättning.

Fas 4: Arbete och produktivitet



Detta är gruppens effektivaste fas. Kommunikation av idéer och information i gruppen är öppen, direkt, ärlig och spontan och gruppmedlemmarna löser sina egna problem och fattar egna beslut. All kommunikation rör sig fritt mellan medlemmarna. Arbetsgruppen använder sin energi till arbetet och uppgifterna, istället för att ödsla den på konflikter, och blir därmed ett högpresterande team. Medlemmarna är klara över vilken roll de har i arbetsgruppen och bestämmer hur mycket hen vill delta i gruppaktiviteter. Alla är trygga i att de är uppskattade och behövda. Parbildningar och undergrupper som bidrar till gruppens

gemensamma är accepterade. Medlemmarna visar varandra stort förtroende och stödjer varandra aktivt och använder feedback som ett vardagligt verktyg för att utveckla gruppen och dess effektivitet. Teamet förväntar sig att vara framgångsrikt.

Det är inte alla arbetsgrupper förunnat att uppleva fas 4. Många faktorer inverkar och försvårar. Gruppens utveckling är ingen statisk process. Den är i ständig rörelse. Alla situationer som radikalt förändrar gruppens förutsättningar får den att backa tillbaka till tidigare faser. Till exempel om 51 procent av gruppens medlemmar eller chefen byts ut, eller interna eller yttre hot.

Mer utvecklade grupper av lärare har:

- Bättre presterande elever på standardiserade prov

Mer utvecklade grupper inom intensivvård har:

- Fler överlevande patienter

Chef i en fas 4-grupp



I det fjärde stadiet, "arbete och produktivitet", fungerar ledaren som en expertresurs. Eftersom medlemmarna har tagit ansvar och aktivt arbetar mot arbetsgruppens uppsatta mål kan ledaren ta det lugnare och agera konsult när det behövs. En viktig uppgift för ledaren är dock fortfarande att vara uppmärksam på tecken på regression i arbetsgruppen. Speciellt tillfället när medlemmar lämnar arbetsgruppen och nya ansluter är kritiska, även för väl fungerande grupper. En öppen diskussion samt utvärdering om hur arbetsgruppen fungerar är nödvändig för att behålla arbetsgruppen effektiv och funktionell. Utmaningen är också att förnya så att medlemmarna inte slutar.



” En öppen diskussion samt utvärdering om hur arbetsgruppen fungerar är nödvändig för att behålla arbetsgruppen effektiv och funktionell.

I vilken fas är den grupp du jobbar i?

Oavsett vilken fas ni befinner er i behöver ni jobba med grupputvecklingen för att få till en effektiv och produktiv grupp. Eliminera syndabockstänket, jobba med feedback och sakfrågorna. Vi måste inte gilla kollegor men vi behöver visa respekt och vara professionella på arbetet. Lycka till!

ÖVNINGAR

1. Spelregler

Spelregler är ett enkelt men kraftfullt verktyg för att förebygga mindre irritationer, konflikter och kränkande särbehandling. Spelregler = samarbetskontrakt. De kan sättas kring teamen som tidspassning, regler för mail, möteskultur, fikarum, ordning och reda, etc. Medarbetare bör tillsammans med chefen formulera och besluta om spelregler. Detta skapar delaktighet och att spelreglerna följs i större utsträckning. Ett sätt att testa om en spelregel är formulerad i termer av konkreta beteenden är att fråga: "Kan du se när detta beteende uppstår och när det uteblir?"

Själva övningen går till så här:

Brainstorma fram spelregler. Alla hjälps åt.

Lyft först fram samtliga förslag på en whiteboard. Gå igenom alla förslag ett i taget och checka om alla, inklusive chefen, kan ställa upp på dem.

Var uppmärksam på motstånd och hjälp gruppen justera så att spelreglerna passar alla. Om det finns någon/några som absolut inte ställer upp på en regel kan ni skriva det som ett önskemål, inte som en regel.

Se till att alla säger JA på de regler ni beslutar om. Var uppmärksam på underliggande friktioner i gruppen. Lyft dem i så fall individuellt efteråt. Sätt upp överenskommelserna på en gemensam plats.

Våra spelregler är:

-
-
-
-

2. Förväntansövning

Del 1

Vilka förväntningar har gruppen på chefen som ledare i gruppen?

1. Gruppen skriver under 10–15 minuter på post-it lappar och sätter upp på väggen.

2. Chefen läser sedan alla post-it-lappar och väljer vad hen kan gå med på och inte, vad som bara är önskan.

Del 2

Vilka förväntningar har ni på varandra som deltagare i gruppen?

1. Skriv under 10–15 minuter på post-it-lappar och sätt upp på väggen.

2. Gå gemensamt igenom lapparna och kom överens om vad ni kan gå med på.

3. Intressenter

Vem arbetar vi för? Vem har förväntningar på oss? Intressenter är de som drar nytta av teamets arbete. För de flesta team finns två sorters intressenter:

1. De som på något sätt har investerat i teamet. De som har anställt och tillsatt teamet och/eller betalar deras löner.

2. Den andra typen av intressenter är de som förväntar sig att teamet ska göra något för dem eller är beroende av teamet på något sätt. Skapa en prioriteringslista med 2–5 intressenter som

alla har varit med och definierat och är eniga om.

3. Hur vill vi att våra intressenter ska uppfatta oss?



BIRGITTA SJÖSTRAND
Grundare och vd, Inre Styrka AB



