

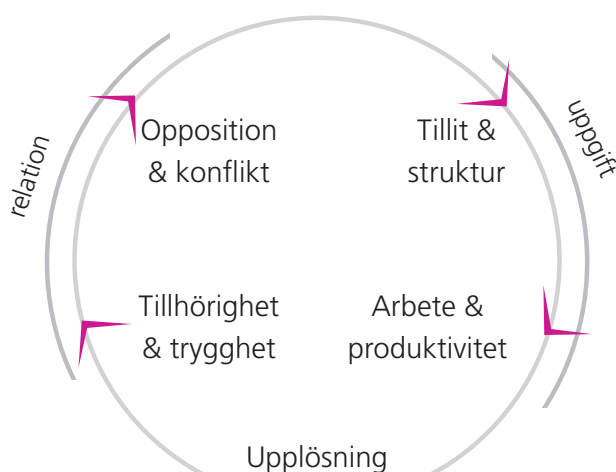
Grupprocesser

Referenser och fördjupning:

Wheelan, S.A. (2017). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledning och medlemmar*. Lund: Studentlitteratur.

Det finns många teorier om grupputveckling (t ex FIRO, Bion, Tuckman m fl), men Studieförbundet har valt att presentera Wheelans teori, eftersom den sammanfattar tidigare teorier och bygger på gedigen forskning. Susan A. Wheelan, lärare, nuförtida forskare och professor i psykologi har under nära 30 år studerat arbetsgruppers utveckling och kommit fram till en modell av grupputveckling: IMGD= Integrated Model of Group Development. Modellen beskriver gruppdynamik kopplad till produktivitet - hur grupper blir högpresterande team. Inom folkbildningen har många grupper säkert inte målsättningen att bli effektiva produktionsteam, men mycket av grundtankarna är applicerbara på alla sorters grupper. Och om du nu tänker dig produktion som en process att skapa kollektiv kunskap så blir modellen mer relevant.

Grupputveckling wheelan



Gruppdynamiken är förutsägbar, oavsett historisk tid, kön eller kultur. De faser som alla grupper går igenom ser likadana ut, men kan ta sig olika starka uttryck. Ledare behöver framför allt vara flexibla och kunna anpassa sin ledarstil. Grupper i olika stadier kräver olika beteenden av en ledare men också utav deltagarna. Dessa bör också ha kännedom om grupprocesser eftersom resultatet beror på gruppens samlade arbete. Allt hänger inte på ledaren och dennes förmågor. Det råder i stället ett ömsesidigt beroende mellan ledare, deltagare och de dynamiska krafter som genomsyrar en grupp. Enligt detta synsätt är alla ansvariga för skapandet av välfungerande grupper. En grupps kultur och struktur är ett resultat av inneboende processer i gruppen. Själva processen är densamma för alla grupper och ledare kan inte ensam hållas ansvariga för gruppens framgång eller misslyckande.

Stadie 1 Tillhörighet och Trygghet

I första stadiet betar sig deltagarna artigt, trevande och känner sig för. De funderar över frågor som; Vad är det här för en grupp? Vad förväntas av mig? Vilka är dom andra? Kommer jag att passa in? Vi anstränger oss för att anpassa oss till vad vi tror att omgivningen önskar av oss. Vi utsätter oss för en risk om vi sticker ut för mycket och därför uppträder vi inte särskilt avvikande. Vi är heller inte helt öppna med vad vi tänker och tycker.

Allt ljus är på ledaren eftersom hen har den tydligaste rollen. Vi ifrågasätter sällan ledaren och anpassar oss gärna till de mål och studieplaner som läggs fram. Vi vill att ledaren ska ta kommandot och säga till oss vad vi ska göra, dvs. det råder en stark önskan om ordning och struktur. Konflikter undviks på detta stadie.

Målet med det första stadiet

Att skapa en känsla av tillhörighet mellan gruppmedlemmarna och ett mönster för hur vi ska samspela med varandra. Vad ska göras och av vem? Vad innebär det att vara med i en studiecirkel? Vilka förväntningar har deltagarna och ledaren? När vi känner större lojalitet med gruppen blir vi också tryggare med att dela med oss av våra erfarenheter och tankar samt komma med idéer och förslag på hur gruppen ska arbeta för att uppnå sina mål.

Ledarens uppgift

Eftersom gruppmedlemmarna inte haft tid att organisera sig så måste ledaren se till att gruppen får en struktur att utgå ifrån;

- Styrande och självklar
- Ha en klar och tydlig agenda. Vara väl förberedd och ha ett förslag till studieplan.
- Formulera målen så tydligt som möjligt.
- Tilldela medlemmarna uppgifter, undvik att låta gruppen själv t ex dela in sig i mindre grupper.
- Fatta beslut

Ledaren behöver också tänka på att minska ångslan, otrygghet och rädsla att bli avvisade

- Lägg tid på presentationsövning och beskrivning av cirkeln
- Prata om förväntningar (både deltagarnas och ledarens)
- Häng inte ut någon genom att pressa dem eller reagera negativt
- Uppmuntra deltagande, ge positiv feedback t ex tacka för förslag och idéer
- Tilltala gärna med namn (inkluderande, känner att de är en i gänget)

Försök skapa förutsättningar för öppna dialoger kring värden, mål, uppgifter och ledarskap så att olika uppfattningar och perspektiv kommer upp till ytan. Det här kan vara lite klurigt eftersom gruppen inte gärna uttrycker avvikande åsikter.

I början när en grupp bildas etableras kommunikationsmönster väldigt snabbt, Vem som talar med vem och vem som får tala mycket eller lite utkristalliserar redan efter de första träffarna. Det bestäms vanligtvis utifrån statusmarkörer som ålder, kön, etnicitet, position inom organisationen och liknande. När man väl tilldelats en position i denna hierarki är det svårt att bryta den. Men gruppens prestationer blir lidande när tillskrivningen av roller och status är ogenomtänkt eller när medlemmars bidrag ignoreras. När alla medlemmar tar ansvar för att var och en får göra sin röst hörd och när alla har en klar bild av och är nöjda med sina roller, ökar chanserna för att gruppen ska bli framgångsrik. För att redan från början få till demokratiska samtal så kan man "prata om pratet" och ta upp de olika delarna i dialogkompetens; tala, lyssna, reflektera inåt samt över andras tankar och idéer.

Deltagarens uppgift

Få andra att känna sig sedda och välkomna. Prata med andra i pauserna och hjälp ledaren att komma ihåg presentationer av deltagare och mål. Glöm inte bort att ni har ett gemensamt ansvar för att få gruppen att fungera!

Mot slutet av stadie 1 börjar medlemmarna känna lojalitet med gruppen. För att gruppen ska gå vidare till nästa fas behövs en uppgift som kräver gruppens kompetens för att hantera. Detta kommer att resultera i att någon eller några försöker styra upp arbetet och ge direktiv.

Stadie 2 Opposition och Konflikt

Detta är en period präglad av maktkamp då roller ska fördelas. Vem/vilka har mest att säga till om? Vad är okej och inte i gruppen? Hur lyssnar vi till varandra? Nu har deltagarna ett större behov av självständighet och visar en mer öppen konkurrens och kanske försöker övertyga varandra om vilka åsikter som är rätt. Deltagarna vågar bli mer ärliga

och är inte längre lika beroende av att vara accepterade av andra.

Gruppen vill nu frigöra sig från sitt beroende och deltagarna börjar kanske ifrågasätta ledarens inflytande och kompetens. Somliga förblir lojala med ledaren vilket kan leda till splittring i två eller flera undergrupper. Jobbigt, men en väsentlig del av en grupp utveckling. För att gruppen ska utvecklas krävs en viss omfördelning av makten från ledaren till gruppmedlemmarna.

Målet med det andra stadiet

Målet är att gruppen ska utveckla en gemensam gruppkultur – vad är syftet med gruppen? vilka är målen, hur ska arbetet utföras och av vem, vilka värderingar ska råda i gruppen? Detta leder till oundvikliga meningsskiljaktigheter och konflikter inom gruppen och mellan gruppen och dess ledare. För att uppnå en högre grad av självständighet bör det underlättas för gruppmedlemmar att uttrycka sina egna tolkningar om hur gruppens struktur ser ut samt vilka mål gruppen har. Konflikterna skapar ett tryggt gruppklimat när medlemmarna ser att konflikter kan hanteras och förtroenden mellan gruppmedlemmar stärks. Gruppen går vidare till stadie tre först när mål, roller och ledarskap är tydligt för alla medlemmar.

Ledarens uppgift

När gruppen når det andra stadiet, "Opposition och konflikt", ska ledaren framförallt fungera som ett stöd, coach och resurs för medlemmarna i gruppen. Deltagarna är nu mer bekväma i gruppen och börjar ifrågasätta ledarens roll. För fortsatt grupp-utveckling kan det vara så att ledaren blir tvungen att omfördela makten, vilket leder till att nya roller och strukturer växer fram. Medlemmarna uppmuntras att dela upp ansvaret vilket bidrar till ett större oberoende gentemot ledaren. Från att i det första stadiet varit helt beroende av en stark ledare

tar nu medlemmarna större ansvar för sig själva och gruppen. Ledaren fungerar alltså mer som ett stöd och försöker öka motivationen hos gruppmedlemmarna.

Ta ej angrepp och utmaningar personligt, men det är lätt att känna sig hotad och ifrågasatt. Trots att det är en naturlig utveckling kan du bli arg och sårad. Erfarna ledare förväntar sig att medlemmarna ska kräva större inflytande över gruppens styrning. De ser inte utmaningarna som ett hot utan snarare som ett positivt tecken på att gruppen utvecklas och är mogen att ta ytterligare ett steg till att definiera sin struktur.

Konflikthantering

Hjälp gruppen att begränsa konflikten till sak och inte person. Ett viktigt redskap är att jobba med effektiv feedback (detta berörs på steg 2 och 3 i Studieförfrämjandets ledarutvecklingsprogram). Feedbacken ska vara uppgiftsorienterad och helst innehålla information om hur deltagaren eller ledaren bättre kan bidra till att gruppens mål uppfylls. Många konflikter har sitt ursprung i bristande eller ottydlig kommunikation, så hjälp gruppen genom att sammanfatta och kommunicera vad ni har kommit fram till vid de olika träffarna. Ibland behöver du kanske hjälpa parterna att hantera konflikten. Om ingen är beredd att kompromissa kommer gruppen ingenstans. Grupper tar sig igenom stadie 2 genom att finna former för god konflikthantering.

Deltagarens uppgift

Ställ klagörande frågor tills du förstår. Gärna så att hela gruppen kan bli involverad (inte bara till ledaren). Du framstår inte som inkompetent för att du ställer en klagörande fråga, snarare som modig, jordnära och hjälpsam.

Stadie 3 Tillit och Struktur

Nu har gruppen gått igenom konfliktstadiet och

relationerna börjar mer präglas av tillit. Deltagarna känner sig säkrare på varandra och ledaren vilket leder till ökad tolerans, bättre samarbete och ett ömsesidigt beroende. Nu är gruppen mogen att utveckla mål, struktur, rollfördelning samt fördelning av arbetet. När detta är klargjort och accepterat blir gruppen till stora delar självgående. Kommunikationen är öppnare och mer uppgiftsorienterad, konflikterna förekommer fortfarande men är inte lika intensiva. Även återkoppling och kritik hanteras på ett mognare plan. Vi är mer angelägna om att samarbeta och är intresserade av att vara effektiva och produktiva. Vi har kommit till insikt att vi behöver varandra och trivs i gruppen.

Målet med det tredje stadiet

Nu handlar det om finjustering av roller, organisation och procedurer.

- Målen blir tydligare och det etableras konsensus om målen.
- Roller och uppgifter anpassas till de uppgifter och mål som gruppen har.
- Gruppen blir mer produktiv och uppgiftsorienterad.

Faran inledningsvis är att vi blir en självgod grupp och börjar nedvärdera andra grupper. Vi blir lite för upptagna med att bekräfta varandra. I stadie tre kan det vara så att vi är så rädda för att halka tillbaka till stadie 2 att vi inriktar all vår energi på att bibehålla goda relationer och glömmar uppgiften.

Ledarens uppgift

En effektiv ledarstil i det 3:e stadiet är delegering och att dela med sig av ledarskapet.

Ledaren behöver inte längre vara lika framträdande eftersom målen och rollerna har blivit tydligare. När gruppen är mogen att låta gruppmedlemmar börja ta på sig delar av ledarskapet blir ledarens roll att uppmuntra det större ansvarstagandet och kan då övergå till att bli mer konsultativ i förhållande

till gruppen. Ledarskapet är fortfarande viktigt för samordningen men funktionen delas mellan ledaren och medlemmarna.

Deltagarens uppgift

Om du koncentrerar dig på uppgiften och undviker interpersonella konflikter så blir alla former av mångfald en resurs. Var öppen för att lära av andra! Ibland fastnar grupper i ett konfliktmönster där medlemmarna tenderar att ägna tid åt att skylla på yttre faktorer, andra medlemmar eller gruppens ledare. Så länge detta pågår kommer inte gruppen vidare. Fundera på vilka dina styrkor är och hur det skulle kunna hjälpa gruppen.

Stadie 4 Arbete och Produktivitet

Det fjärde stadiet kännetecknas av ett intensivt och effektivt samarbete. Gruppen använder sin energi till arbetet och uppgifterna istället gör att ödsla den på konflikter och blir därmed ett högpresterande team. Medlemmarna är klara över vilken roll de har i gruppen och kommunicerar öppet och klart. Wheelan menar att grupper i det här stadiet är bra på att utnyttja sina resurser, mycket tack vare den klara rollfördelningen och förtroendet för varandra som etablerats i de tidigare stadierna. Medlemmarna vet om, håller med om och står upp för gruppens mål och har ett ännu större förtroende för varandra. Konflikter ses som gemensamma problem som också innehåller möjligheter. Det är ovanligt att grupper når till stadie fyra (endast ca 15% av alla grupper).

Ledarens uppgift

Nu fungerar ledaren mer som en expertresurs. Eftersom medlemmarna har tagit ansvar och aktivt arbetar mot gruppens uppsatta mål kan ledaren ta det lugnt och agera konsult när det behövs. En viktig uppgift för ledaren är dock fortfarande att vara uppmärksam på tecken på regression i gruppen. Speciellt tider när medlemmar lämnar gruppen och

nya ansluter är kritiska även för väl fungerande grupper. En öppen diskussion samt utvärdering om hur gruppen fungerar är nödvändig för att behålla gruppen effektiv och funktionell. Det man har noterat vid studier av team är att de tenderar att tappa fart med tiden. När allt går på rutin längtar de flesta efter en förändring. Ledarens uppgift kan vara att tillsammans med gruppen jobba med visioner, omvärldsbevakning och förnyelse samt vara uppmärksam på om gruppen är på väg att falla tillbaka i något utav de andra stadierna i gruppens utveckling.

Deltagarens uppgift

Var öppen i din kommunikation och ha fokus på tillit och samarbete. Uppmuntra och ge feedback tillvarandra och behåll den goda stämningen i gruppen. Men var observant för ibland kan en grupp fatta dåliga och i vissa fall farliga beslut till följd av en allt överskuggande önskan om att bevara enigheten och sammanhållningen i gruppen (sk "Grupptänkande") Speciellt riskabelt är det om gruppen gör sina överläggningar och drar slutsatser isolerade från övriga eller om gruppen befinner sig i en stressig situation.

Stadie 5 Upplösning

Ledarskapet innebär nu att utvärdera, reflektera, avsluta och gå vidare. Funktionella grupper utvärderar sitt arbete, ger varandra feedback och uttrycker sina känslor gentemot varandra i avslutningsstadiet. Detta är väldigt nyttigt för medlemmarna att göra då det hjälper till att förbättra deras förmåga att arbeta effektivt i framtida gruppsituationer. Wheelan påpekar att inte alla grupper når detta stadium. Permanenta grupper som exempelvis familjer går vanligen inte igenom avslutningsstadiet. Andra typer av permanenta grupper kan vara föreningar, där gruppen består under lång tid även om alla medlemmar byts ut. Inom folkbildningen med fokus på det livslånga lärandet bör deltagarna

få tid till att fundera över hur de går vidare. Vad vill de lära sig härnäst? Tillsammans med vilka vill de fördjupa sina kunskaper?

Modellens fyra stadier sammanfattade enligt Wheelan själv

1. Tillhörighet och trygghet: Här behöver ledaren ge struktur och trygghet. Du vet att gruppen är i stadie 1 när ledaren ställer en fråga och ingen svarar.
2. Opposition och konflikt: Ledarens utmaning är här att inte ta motstånd och attacker personligt. Du vet att gruppen är i stadie 2 när du känner att du inte vill gå på nästa möte.
3. Tillit och struktur: I den här fasen är ledarens roll att vara konsultativ och delegerande. Utmaningen är att lyssna och coacha. Du vet att du är i stadie 3 när du vill le glatt mot en gruppmedlem som tidigare gjorde dig irriterad.
4. Arbete och produktivitet: I den fjärde fasen behöver ledaren underlätta, stödja och utveckla. Utmaningen är att stå tillbaka och släppa kontrollen. Du vet att gruppen är i stadie fyra när du inte kan tänka dig något bättre än att vara en del av just denna grupp!

Utvecklingsstadierna går också från att vara relationsorienterade till att bli mer och mer uppgiftsorienterade. I de första två stadierna läggs mycket energi på relationerna mellan gruppmedlemmarna och ju längre gruppen kommer i sin process desto mer kan gruppen fokusera på själva uppgiften. Gruppens utveckling är heller inte spikrak utan går fram och tillbaka beroende av de situationer den ställs inför. Grupper kan fastna i sin utveckling under långa perioder vilket leder till långvarig ineffektivitet och låg produktion. Förändringar i gruppens sammansättning (till exempel om en medlem kommer till eller försvinner), ökade krav från omgivningen och förändringar i ledarskapet kan alla påverka en grupps arbete. Ett nytt uppdrag, nya

ledare och ändrade värderingar leder ofta till regression i gruppen och kräver att gruppens struktur och kultur byggs upp igen.

Susan Wheelans forskning visar även att

- En grupp som består av 3-6 personer fungerar bäst, att få en grupp om åtta eller fler personer att fungera är mycket svårare.
- Gruppen är starkare än individer, en grupps misslyckanden beror alltså inte på enskilda individer.
- Kunskap om grupprocesser hos deltagarna är minst lika viktig som kunskap om ledarskap hos ledaren. Gruppdynamik är ingen kunskap som ledaren själv ska bära, var transparent och uppmuntra till den typen av kunskap hos alla.