

# Susan Wheelan -Grupputveckling

## Bakgrund

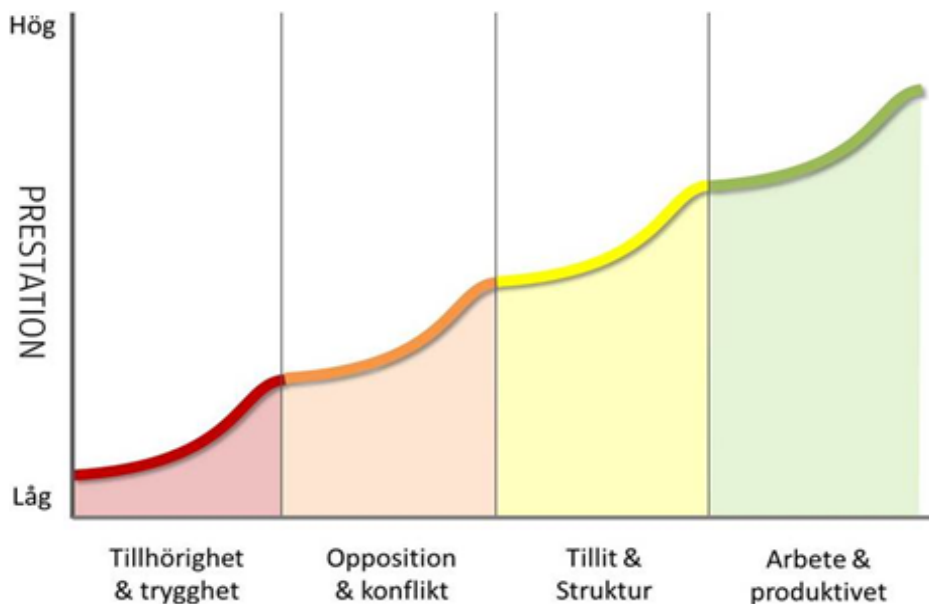
### Integrated Model of Group Development (IMGD)

(baserat på "Att skapa effektiva team" av Susan Wheelan)

Susan Wheelan har under de senaste 40 åren studerat förloppet i arbetsgruppers utveckling. I början av 1990-talet sammanfattade hon rådande forskning inom grupputveckling och föreslog en integrerad modell för gruppens utveckling (IMGD, Integrated Model for Group Development). Modellen visar att grupp uppnår mognad genom att fortsätta arbeta tillsammans snarare än att den genomgår ett antal aktiviteter under olika faser. För att validera sin modell har hon fortsatt att studera många hundra gruppers utveckling och deras gruppdynamik. I sitt arbete har hon kunnat se mönster som driver en grupp mot ett gemensamt mål vilket hon beskriver i fyra karaktäristiska utvecklingsstadier. Dessa stadier kan gruppen antingen passera under sin utveckling eller så kan de fastna någonstans på vägen. I gruppens tidiga utvecklingsstadier handlar det om att hantera frågor om tillit, utveckla relationerna mellan gruppmedlemmarna, få förståelse för gruppnormer och formulera gruppsmål. Detta föregår alltid gruppens senare stadier där gruppens arbete kännetecknas av engagemang och effektivitet som ger ökad måluppfyllelse. Enligt Wheelan gäller det att snabbt ta sig fram till det fjärde utvecklingsskedet och stanna kvar där.

IMDG beskriver att en grupp går igenom fyra stadier på sin väg mot hög prestation:

1. Tillhörighet och trygghet
2. Opposition och konflikt
3. Tillit och struktur
4. Arbete och produktivitet



Illustrationen är inspirerad av Wheelans stadier för ett utveckla ett högpresterande team.

Wheelan tar i sin forskning även upp vad som händer och vad som behöver hanteras i grupper som avslutas. Det ska ses som ett avslutande utvecklingsstadium som är av betydelse för individuellt och organisatoriskt lärande.

## 1. Tillhörighet och trygghet

*I första stadiet är gruppen beroende av ledaren och fokus är på relationerna mellan gruppmedlemmarna. Gruppen söker trygghet och alla strävar efter att känna tillhörighet.*



### Kännetecknen i första stadiet

- Tydligt beroende av ledaren, oro som rör trygghet och inkluderande i gruppen
- Behov av att ledaren och andra inflytelserika medlemmar anger riktningen
- Samtal om frågor eller annat som egentligen inte är av betydelse för gruppens gemensamma mål

I det första utvecklingskedet är gruppmedlemmarna fokuserade på den personliga tryggheten, att bli accepterade av andra och av att få tillhöra gruppen. Mellan medlemmarna i gruppen är kommunikationen artig och trevande. Det är viktigt att känna sig medräknad och det finns en rädsla för att bli avvisad. Konflikter är ovanliga och samstämmigheten är tydlig. Gruppens medlemmar är tillmötesgående och det är sällsynt att de frångår uppsatta riktlinjer. Alla i gruppen utgår ifrån att det råder enighet kring vad gruppen ska åstadkomma. Rollerna i gruppen grundar sig oftast på yttre, ytliga intryck istället för att medlemmarnas verkliga kompetenser matchas mot gruppens mål och uppgifter.

Gruppen håller sig i första hand till ledaren och ger uttryck åt att ledaren ska visa vägen och skapa trygghet. Det är mycket sällan som ledaren ifrågasätts i detta läge och kommunikationen sker ofta genom ledaren. För att få riktning förlitar sig gruppen på gruppledaren och andra kraftfulla personer i gruppen. Gruppmedlemmarna ägnar sin största energi åt att utbyta tankar och idéer om sådant som egentligen inte är relevanta för att direkt utföra uppgiften och därmed nå gruppmålen.

### Ledarskap i första stadiet

- Genomför Var den självklara och strukturerade ledaren med stort inflytande
- ordnade möten med tydlig agenda
- Ange riktningen för gruppen och ha tilltro till att gruppen ska bli framgångsrik
- Minska otrygghet genom att vara nyfiken, accepterande och inkluderande
- Öka sammanhållningen med rättvis positiv feedback
- Skapa förutsättningar för öppna samtal om mål, värden och uppgifter
- Se till att gruppmedlemmarna är och känner sig kompetenta i att ta sig an gruppens arbete och utveckling
- Sätt upp riktlinjer för vad gruppen ska åstadkomma och hur gruppen ska komma dit. Se till att tillräckliga resurser finns för det.
- Hantera gruppens interaktion med andra delar av organisationen

## 2. Opposition och konflikt

*I andra stadiet försöker gruppen göra sig fri från ledarberoendet och det uppstår tvister mellan gruppmedlemmarna om mål och medel*



### **Kännetecknen i andra stadiet**

- Tydliga motsättningar vad gäller gruppens mål och sätt att arbeta
- Medlemmarna har behov av att få uttrycka sig och bli uppmärksammade
- Konflikter hanteras och bidrar till utvecklingen av gemensamma mål, värderingar och sätt att arbeta tillsammans
- Tilliten ökar och medlemmarna känner sig successivt fria att tycka olika

Medlemmarna i gruppen ägnar sin största energi åt olika åsikter om gruppmålen och arbetssättet. Likriktningen minskar och medlemmarna visar skilda åsikter om de framväxande normerna. Medlemmarna utmanar ledaren och varandra. Det kan bildas subgrupper och koalitioner samtidigt som gruppen har svårt att acceptera dessa subgrupperingar. Konflikter kring bakomliggande värderingar är oundvikliga när man arbetar igenom och tar fram de gemensamma målen, normerna och arbetssättet i gruppen. För att ytterligare öka tryggheten i gruppen och få en känsla av trygghet är det nödvändigt med dessa motsättningar och att de får komma fram. Det är viktigt att skapa ett klimat där gruppmedlemmarna känner sig fria att uttrycka sina åsikter även om de inte stämmer överens med vad andra tycker. Om det lyckas stärks förtroendet i gruppen och gruppmedlemmarnas åtagande och vilja att samverka ökar. När ansträngningarna att hantera och lösa konflikterna är framgångsrika växer samsynen i gruppen om målen, strukturen och gruppkulturen.

Under det andra stadiet förändras förväntningarna på ledaren. Ju mer trygghet individerna i gruppen känner desto mer börjar de ifrågasätta ledarens inflytande. Den kompetens och trygghet som ledaren tidigare stod för utmanas. Att utmana ledaren är ett sätt att ta itu med frågan om vilka som ska påverka besluten i gruppen. När det får ta plats klagas frågor kring makt, status och kommunikation. Att sprida inflytandet i gruppen är nyckeln till att ytterligare kunna tydliggöra gruppens inre strukturer och medlemmarnas egentliga roller.

### **Ledarskap i andra stadiet**

- Var en katalysator för gruppens fortsatta utveckling och våga ta i konflikterna
- Var öppen för att ledarrollen kommer att ifrågasättas och ta inte angreppen personligt utan se dem som en del av gruppens utveckling.
- Skapa gynnsamma förutsättningar för en öppnare dialog i gruppen
- Skapa utrymme att hantera konflikter om värden, mål och ledarskap
- Sträva efter att gradvis ändra fördelningen av inflytandet i gruppen

### 3. Tillit och struktur

I tredje stadiet tilltar gruppens fokus på uppgiften och gruppmedlemmarna är mindre upptagna av frågor om status, makt och inflytande.



#### Kännetecknen i tredje stadiet

- Stärkt förtroende i gruppen i takt med att nödvändiga konflikter genomarbetas
- Gemensamt åtagande och ökad samarbetsvilja inom gruppen
- Kommunikationen är mer öppen och uppgiftsorienterad
- Utvecklade samråd om roller, organiserande och sätt att arbeta
- Positiva arbetsrelationer tar form

I det tredje utvecklingsstadiet blir kommunikationen mer öppen och gruppen lägger mer energi på uppdraget. Gruppen kommunicerar mer genomtänkt om strukturer och arbetssätt. Det gör att roller och uppgifter som ska lösas anpassas till vad som är bäst i varje situation. Relationerna mellan medlemmarna stärks genom mer uppgiftsrelaterad samverkan. Gruppen är produktiv men en del av arbetet läggs på att skapa en fungerande arbetsrelation och struktur. Trycket på samstämmighet ökar samtidigt som avvikande åsikter som uppfattas som fruktbara för gruppens förmåga att lösa uppgiften tillåts. Meningsskiljaktigheterna som uppstår hanteras på ett mer effektivt sätt. Gruppen arbetar för att bygga upp en fungerande struktur eftersom det nu finns en tydligare ömsesidig förståelse om de gemensamma målen.

När målen och rollerna har blivit tydliga för alla behöver inte längre ledaren ha en så framträdande roll. Ledaren ska inrikta sig på att få med medlemmarna i gruppens ledarskapsfunktion. Eftersom ledaren själv inte kan utföra varje uppgift är det nödvändigt med delegering och delning av inflytandet i gruppen. Samordning krävs fortsatt inom gruppen och behöver i detta läge delas mellan ledaren och medlemmarna. Ledaren kan då agera mer fritt som ett slags konsultativt stöd för gruppens medlemmar.

#### Ledarskap i tredje stadiet

- Var den konsultative ledaren som stödjer medlemmarna i att vara delaktiga i gruppens ledarskapsprocesser
- Involvera och engagera medlemmarna i planeringen, genomförandet och uppföljningen av gruppens uppgifter
- Alla i gruppen har lika mycket ansvar för att arbetet blir lyckat, så ägna ledarskapet till att i stor utsträckning delegera uppgifter och föra ut inflytandet bland medlemmarna
- Uppmuntra gruppen att göra nödvändiga förändringar i sättet att arbeta och i gruppens strukturer för att uppnå högre produktivitet

## 4. Arbete och produktivitet

*I fjärde stadiet tilltar effektiviteten och gruppen fungerar som ett högpresterande team där alla tar ett gemensamt ansvar för helheten.*



### Kännetecknen i fjärde stadiet

- Intensivt teamarbete med hög produktivitet och effektivitet
- Motsättningar i tidigare stadier är genomarbetade och när nya oenigheter uppstår hanteras de effektivt.
- Gruppen fokuserar sin energi på att uppnå de gemensamma målen och att genomföra beslutade uppgifter
- Fungerande feedback som en naturlig del av arbetet i gruppen

Det fjärde utvecklingsstadiet kännetecknas av intensivt och effektivt samarbete i gruppen. Man kan säga att gruppen fungerar som ett högpresterande team efter att man har löst många av de problem som uppstod i tidigare stadier. Energin i gruppen kan främst fokuseras på uppgiften och åtagandet från gruppmedlemmarna är på topp. Arbetet känns lustfyllt i gruppen och det bidrar till kreativa lösningar i syfte att nå grupp målen. Gruppen har en öppen kommunikation där alla medlemmar deltar och får sin röst hörd. Fördelningen av uppgifter matchar roller och verklig kompetens i gruppen. Feedback används mellan medlemmar inom gruppen och från externa parter för att hålla effektiviteten i gruppen levande. Gruppen ägnar mycket tid åt att kommunicera om problem som behöver lösas, beslut som behöver tas och hur det ska genomföras. Sammanhållningen i gruppen är stor och de mellanmänniska relationerna mellan medlemmarna är starka. Det uppstår självklart perioder av konflikter men de är kortvariga och hanteras på ett effektivt sätt.

Arbetet i gruppen börjar flyta på bra och det gör att ledaren kan träda tillbaka något och vara mer coachande. Ansvar i gruppen för att arbetet blir gjort har spridits ut till medlemmarna och alla tar aktivt sig an uppgifter som behöver hanteras. Som ledare deltar man tillsammans med medlemmarna i att nå målet och för att arbetsgruppen ska lyckas.

### Ledarskap i fjärde stadiet

- Var den coachande ledaren som fortlöpande jobbar med att frigöra gruppens och medlemmarnas möjligheter
- Delta tillsammans med medlemmarna i att effektivt utföra arbetet för att nå målen och skapa varaktiga resultat
- Följ grupputvecklingen och var extra uppmärksam på tendenser till tillbakagång när gruppens inre och yttre omständigheter ändras
- Uppmärksamma kontinuerligt det strukturella och organisationskulturella stöd som gruppen har i organisationen

### Arbetsgruppen blir ett högpresterande team

Grupper behövs för att lösa komplexa situationer som kräver samarbete. Susan Wheelan anser att arbetsgruppen är en samling individer som strävar efter att skapa och uppnå gemensamma mål genom att utveckla effektiva och välfungerande strukturer och arbetssätt. Ett högpresterande team blir till när de gemensamma målen är genomarbetade och när man har skapat effektiva metoder för att gemensamt arbeta för att uppnå målen. När arbetsgruppen blir ett högpresterande team känner alla sig involverade, engagerade och uppskattade. För att nå

dit underlättar det om alla i arbetsgruppen känner till och förstår hur grupper och dess dynamik fungerar.

### **Tio kännetecken för ett högpresterande team**

1. Medlemmarna har en klar bild av och är överens om teamets mål
2. Varje medlem behöver inse vilken roll som är tilldelad, vilka förmågor och färdigheter som krävs för rollen samt acceptera den tilldelade rollen.
3. Uppgifterna kräver att medlemmarna i teamet samarbetar som en enhet
4. Ledaren varierar sitt ledarskap för att kunna möta de behov som växer fram i gruppen.
5. Kommunikationen är öppen i gruppen, medlemmarna ger varandra konstruktiv feedback på individuella bidrag och gruppen söker återkoppling om sin effektivitet för att förbättra sitt sätt att agera.
6. Medlemmarna i gruppen ägnar tid åt dels att planera hur de ska lösa problem och fatta beslut, dels att definiera och diskutera de problem som ska lösas.
7. Gruppen genomför lösningarna och besluten som har fattats gemensamt.
8. Medlemmarna vars beteende skiljer sig från gängse gruppnormer accepteras så länge det anses gynna gruppens utförande av uppgifter och måluppfyllelse.
9. Gruppen har minsta möjliga antal medlemmar som krävs för att utföra uppgiften och tillbringar tillräcklig tid med varandra. Dessutom kan medlemmarna skapa subgrupper som accepteras och är uppskattade för att de bidrar till helheten.
10. Gruppen är sammansvetsad och arbetet bygger på samskapande.

### **Att lyckas med grupputveckling**

För att en grupp ska utvecklas och mogna går den igenom en del jobbiga perioder. Då hjälper det att känna till vad det är som kan hända under resans gång. Personer i grupper som känner till vad som händer när en grupp utvecklas har lättare att leda grupper och vara gruppmedlemmar. Troligtvis om man har kunskap om gruppdynamik och olika utvecklingsstadier blir man mer konstruktiv i gruppsammanhang snarare än att man misstolkar situationerna som uppstår. Grupputveckling tar viss tid så det krävs tålamod. En nybliven grupp är troligtvis kvar i första och andra stadiet under två till tre månader. Först efter fyra eller fem månader har den kommit fram till tredje stadiet. Den högpresterande gruppen i fjärde stadiet framträder först efter sex till sju månader och resultaten visar sig först efter nio månader. Detta under förutsättning att gruppen inte fastnar eller går bakåt under utvecklingens gång.

I början kan vara det bra att förvänta sig oklarheter. Efter ett tag när alla börjar känna sig hemma i gruppen och tryggheten ökar kan det vara bra att inse att konflikter är ofrånkomliga och positiva för gruppens utveckling. Det gäller då att avgränsa konflikterna till att gälla uppgifter, roller, strukturer etc. Här är det bra att kunna kompromissa och hjälpa varandra att hantera olikheter i åsikter. Stötta varandra och ledaren snarare än att sätta käppar i hjulen för varandra. Det är viktigt att möta upp, vara delaktig och inte sätta sig på läktaren även om man inte direkt känner sig involverad i det som pågår. Avsätt tid att prata om hur det går i gruppen.

### **Att vara en effektiv gruppmedlem**



Alla gruppmedlemmar behöver jobba för att gruppen ska lyckas och Wheelan skriver att "ledare och medlemmar måste alla sätta ner årorna i vattnet och ro i samma riktning för att nå gruppens mål." Det betyder att alla i gruppen tar tydligt ansvar för gruppens arbete och resultat.

Effektiva gruppmedlemmar:

- Tar ansvar för det egna bidraget till grupputvecklingen och skyller inte på andra.
- Uppmuntrar att mål, roller och uppgifter blir tydliga för alla.
- Arbetar för en öppen kommunikation där alla upplever att de blir lyssnade på.
- Stödjer samarbete där alla har möjlighet att visa kompetens och förmågor.
- Verkar för att uppgifter fördelas på ett lämpligt sätt och att samtalet är stödjande.
- Verkar för att gruppen utvecklar effektiva sätt att lösa problem och fatta beslut.
- Uppmuntrar bildandet av gemensamma värderingar och riktlinjer som stärker gruppens skaparkraft, kvalitetstänkande, idérikedom och frihet att uttrycka sig.
- Ser till att gruppen upplever gemenskap och att samarbetet fungerar genom att ständigt klargöra gemensamma mål, stärka kommunikationen och lösa konflikter.
- Samspelar med andra utanför gruppen som bidrar till gruppens integrering i organisationen i stort.
- Underlättar ledarens strävanden att samordna och främja måluppfyllelse.

### Grupper som avslutas

Grupper med en tydlig ändpunkt upplever ett nytt utvecklingsstadium som kan bidra till lärande både för enskilda personer och organisationer. När slutet är i sikte kan det skapa både splittring och konflikter inom gruppen, även om gruppen före avslutet nått stadiet för ett högpresterande team.



Får gruppmedlemmarna då utrymme att hantera sina upplevelser inför separationen och ge återkoppling till de andra inom gruppen kan det leda till ett tydligt avslut och ett lärande att ta med sig in i nya grupsituationer.