



”Team building” är inte alltid Team building

Erfarenheten visar att samspelet inom en grupp är fundamentalt för individen när det gäller möjligheterna att tillgodose grundläggande behov, intressen och målsättningar. Beroendet av grupptillhörighet är inte enbart något som karaktäriserar vissa djurarter utan även människan har ett behov att vara medlem i olika gruppbildningar.



URBAN BERGSTEN
GÄSTPROFESSOR, FIL. DR.

JAN SEGER
FÖRESTÅNDARE, MED. DR.

OM GRUPPER OCH GRUPPUTVECKLING

Behovet av grupptillhörighet

En organisation inom arbetslivet eller ett lag på elitnivå skapas av människor för att uppnå olika mål, som exempelvis att producera olika varor, tjänster, resultat eller vård och omsorg. Hur organisationen fungerar och hur effektiv den är beror bland annat på samspelet mellan och inom olika gruppbildningar. Kraven på organisationens/klubbens effektivitet och utveckling kan ibland stå i motsatsställning till de krav på arbetstillfredsställelse, personlig utveckling och andra behov som människorna i organisationen har. Vi ska återkomma till detta dilemma.

Inför fortsättningen är det viktigt att definiera vad som menas med en grupp. Här finns en uppsjö av olika definitioner, men låt oss utgå från en socialpsykologisk definition: En **grupp** är en samling människor som (1) upplever sig ha ett gemensamt mål, (2) ömsesidigt påverkar varandra, (3) psykologiskt är medvetna om varandra och (4) uppfattar sig själva som en grupp (Lennéer-Axelsson & Thylefors 1980). De gemensamma målen inkluderar förstas arbetsmålen, men omfattar också mål av psykologisk och social natur. Samlingen av människor som bildar gruppen får inte vara alltför stor eftersom det krävs en ömsesidig medvetenhet och påverkan, och det är inte möjligt när antalet individer blir för stort.

Förståelse av grupper

Processer som fortgår i grupper, i samband med att de bildas och även i den fortsatta verksamheten, är viktiga att känna igen för att förstå det som sker. Man kan tala om ”gruppens historia” (Lennéer-Axelsson & Thylefors 1980). Det handlar bland annat om medlemmarnas bevekelsegrunder, om förändringar och kriser, den ursprungliga gruppstorleken och vilka som finns kvar sedan starten. Vidare bör nuläget beskrivas i termer av gruppsammansättning, gruppklimat och grupp procedurer. Beteendet hos gruppmedlemmar och ledare är andra viktiga faktorer. En betydelsefull utgångspunkt är dock att själva inträdet i en grupp, och det pris man får betala för att tillhöra



Foto: Carl-Johan Thorell

den, innebär att individen ständigt har ett problem att försöka bibehålla sin individualitet och att fungera på en vuxen, målinriktad nivå, parallellt med behovet att tillhöra gruppen.

Gruppstrukturer

Varje grupp har strukturer som gör att den fungerar och är rimligt effektiv som arbetsgrupp. Gemensamt för alla grupper är att de behöver ett regelsystem eller normer, en rollstruktur, en maktstruktur, en kommunikationsstruktur samt samhörighet eller vi-känsla (Angelöw & Jonsson 1990).

De gemensamma *normerna* är till för att sätta gränser för gruppens agerande och att reglera individernas beteende. Man kan tala om informella och formella normer. Ofta kan de informella reglerna eller gruppnormerna vara svåra att upptäcka för en utomstående. Dessa normer har uppstått, utvecklats och förändrats i gruppens arbetsvardag och är nu en del av rutinerna i gruppen. Nykomlingen i gruppen eller laget får alltså successivt lära sig dessa normer och ofta agerar hon/han så att sanktioner undviks – ”var kan jag sitta”?, ”hur brukar ni göra på mötena/träningarna/matcherna”? - d.v.s. som nykomling

visar jag gruppen att jag inte känner till de informella normerna, men att jag önskar lära mig dem. Formella normer är lättare att ta till sig eftersom de ofta är nedskrivna. Det handlar om regler som styr verksamheten, som skolans ordningsregler eller befattningsbeskrivningar eller avtal.

Normerna skapar en trygghet hos den enskilde gruppledaren men ställer även krav på en viss underkastelse och utgör därmed en förutsättning för gruppmedlemmarnas tillhörighet. Ofta beskriver vi normerna i positiva termer - de är nödvändiga som en del i vårt tänkande och i vår analys av arbetssituationen och tillvaron i stort. Det finns emellertid även exempel på normbildning där människor kategoriseras, några är bättre/viktigare än andra. Normer, informella och formella, är således viktiga för mänsklig samvaro och reglerar och formar vårt sätt att agera som individer och gruppmedlemmar.

Roller

De uppgifter, befogenheter och förväntningar som vi har i gruppen påverkar vårt handlande i gruppen. Varje grupp har en *rollstruktur* där enskilda individer uppbär roller som är knutna till normerna i gruppen. ”En roll är

summan av de krav och förväntningar som omgivningen tillskriver en viss uppgift eller befattning” (Maltén 1992, s. 33).

I viss mån kan det emotionella klimatet på arbetsplatsen liknas vid familjens. I stressade situationer kan vi tillgripa samma rollmönster och konfliktstrategier som vi som barn utnyttjade för att hantera stress. Moxnes (1995) utgår från våra folksagor när han diskuterar roller. Han hävdar att folksagornas uppläggning ofta bygger på rollmönster, där det goda och det onda för en kamp i tillvaron.

En roll kan betraktas utifrån tre nivåer. Alla individer förfogar över en ytroll som synliggörs exempelvis på arbetet. För vissa individer känns denna roll bekväm medan andra upplever den som tillgjord och obekvä. Det kan t.ex. handla om chefsrollen på arbetsplatsen. Utöver ytrollen, den professionella rollen, menar Moxnes att vi alla har en djuproll, som är den roll jag idealt sett känner mig trygg i, oavsett vilken livssituation jag befinner mig i. Dessutom finns en samspeletsroll där samspelet med andra ger rollen ett innehåll. Projektioner och fantasier inom organisationen kan ge vissa personer, som exempelvis chefer, en negativ eller positiv laddning



	GOD	OND
Fadern	Gud	Djävul
Modern	Drottning	Häxa
Sonen	Kronprins	Svart får
Dottern	Prinsessa	Hora
Den andlige hjälparen	Vis man	Falsk profet
Den materielle hjälparen	Tjänare	Otrogen tjänare
Transformationsrollen	Hjälte	Clown

Illustration 1. Moxnes mentala matris (från Svedberg, 2003, s. 171)

i deras roller; de beskrivs som ”goda” eller ”onda”. Moxnes illustrerar sina teser med en mental matris, som anspelar på folksagens arketyper. (se Illustration 1)

Makt

Den tyske sociologen och nationalekonomen Max Weber har i en klassisk definition beskrivit makt som sannolikheten att en person i en social relation kan få sin vilja igenom, trots motstånd. Även andra definitioner av makt utgår från att makt är en relation. Makt är alltid makt över någon. *Maktfördelningen* i en grupp kan utgå från två olika förutsättningar. Den formella makten innehas av dem som fått en maktposition via organisationen. De kan kallas chef eller arbetsledare och har till uppgift att leda och fördela arbetet och fatta strategiska beslut.

Den informella makten kan innehas av personer eller grupperingar utifrån exempelvis ålder, erfarenhet, status, fysisk eller psykisk maktposition (möjlighet att hota med repressalier). Den är följaktligen inte bestämd i något formellt dokument och därför svårare för gruppmedlemmarna att beskriva och hantera (Angelöw & Jonsson 1990).

Det är även möjligt att använda makttermen för att beskriva varje enskild individs möjligheter att påverka sin tillvaro. Makt kan då beskrivas som individens möjlighet att kunna påverka sina livsvillkor utifrån egna mål och behov, ibland i motsatsställning till andra individer.

Relationerna och samspelet mellan medlemmarna i en grupp är viktiga utgångspunkter för gruppens arbete. Förmågan att *kommunicera* innebär inte enbart ett sakligt tankeutbyte utan gruppmedlemmarna behöver också klara av att uttrycka känslor. Vi behöver dessutom socialt känna oss sedda och uppskattade, komma nära varandra. Konflikter som oundvikligen uppstår inom grupper kan lösas enbart om medlemmarna kan bearbeta dessa störningar på ett djupare sätt där

tankar och upplevelser kommuniceras både kognitivt och emotionellt. Utifrån ett kommunikationsteknologiskt synsätt kan kommunikation beskrivas som ett utbyte av tankar och känslor. Kommunikationen kan försiggå på flera plan: Den verbala kommunikationen är den vi tänker på först, men vi kommunicerar även med exempelvis röstläge och kroppsspråk.

Goda sociala relationer är en av förutsättningarna för att arbetet i en grupp ska bli effektivt. Gruppmedlemmarna har ett behov av att veta hur de andra i gruppen uppfattar dem, att själva berätta hur de uppfattar de övriga och även hur de känner sig i olika situationer. Denna feedback är mest effektiv om ett antal förutsättningar uppfylls (Handedarmaterial UGL 2000):

- Feedback riktas direkt till en person eller personalgrupp
- Den som ger feedback använder ”jag”, inte ”vi” eller ”man”
- Feedback riktas mot beteenden som personen kan göra något åt
- Beskriv det beteende du sett och hur det påverkat dig: ”När du gör så där känner jag mig osäker och ledsen. Jag skulle önska att du istället”

En slutsats av detta är att känsliga frågor kan beröras utan dolda budskap, antydningar eller skuldbelägganden, vilket gör att mottagaren inte behöver känna sig hotad eller inta en försvarsposition.

Grupprocesser

Nystartade grupper tycks följa en närmast lagbunden utveckling, åtminstone under vissa förutsättningar. Den amerikanske psykologen och forskaren Will Schutz studerade grupprocesser i den amerikanska flottan och presenterade under 1950-talet sin teori om gruppers utveckling, kallad FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) (Schutz 1958). Den har bildat grund för kurser i gruppdynamik och ledar-

skap, bl. a. UGL (Utveckling av Grupp och Ledare), som använts av det svenska försvaret sedan början av 1970-talet, och som fortsatt utnyttjats av företag och organisationer i ledarskapsfortbildningar.

Will Schutz fann i sin forskning att en grupp genomgår tre huvudfaser under sin utveckling mot samhörighet och effektivitet. Gruppen startar således som en samling individer som inte tidigare känner varandra och som kommit samman för att utföra en uppgift (som besättning på ett fartyg, en arbets- eller projektgrupp, ett lag inför säsongstart, etc.). FIRO-teorin utgår från att gruppen inte går vidare från ett stadium till nästa förrän samtliga medlemmar är beredda att göra så.

Modellen bygger vidare på att gruppen måste gå igenom alla tre stadierna och gruppen kommer dessutom, av olika skäl, då och då att återgå till de tidigare faserna i sin utveckling. Detta kan t. ex. ske när gruppen får nya medlemmar eller förlorar en medlem, liksom när tränare byts ut. Ytterligare en förutsättning för modellen är att antalet medlemmar inte överskrider 16-18 personer.

FIRO-modellens stadier

Det första stadiet beskrivs av Schutz som *tillhöra-stadiet* (*Inclusion*). Här försöker medlemmarna i gruppen lära känna varandra. De är artiga mot varandra och undviker konflikter. De kräver ordning och struktur och är beroende av ledaren för gruppen. Så småningom börjar medlemmarna testa varandra. Gruppen kanske får en uppgift som kräver en ledare ur gruppen, och några försöker styra gruppen eller ge direktiv för hur gruppen kan gå vidare. Grupper är härmed på väg in i *rollsökningsfasen* (*Control*). Nu visar medlemmarna öppet konkurrens och konflikterna ökar i antal och intensitet. Flera försöker ta (eller undvika) ledarskapet även med hjälp av andra (formar undergrupper). Den feedback som ges är ofta bitsk och attackerande till skillnad från den föregående fasen. Ofta kritiserar den formelle ledaren (befälet, chefen, tränaren). Rollsökningsfasen behöver dock inte bli så konfrontativ om gruppens medlemmar är mogna och inriktade på arbetet.

Det sista stadiet, *samhörighetsfasen* (*Openness*), är det stadium där gruppen/laget är som mest effektivt och samarbetet som bäst. Alla grupper når dock inte detta stadium, av olika skäl. Om den organisation de arbetar inom på ett olämpligt sätt betonar konkurrens inom grupper eller mellan olika grupper



Illustration 2. FIRO-modellen

försvaras gruppens rörelse i modellen.

Samhörighetsfasen karaktäriseras av att medlemmarna öppet delger varandra idéer, känslor, åsikter och feedback.

Eftersom konflikter är jobbiga för medlemmarna behövs ibland ett avbrott i gruppens vandring mellan faserna. I övergången mellan tillhöra- och rollsökningsfaserna passeras "gemytlighetsfasen". Samtliga i gruppen har markerat sitt medlemskap och viktiga konflikter har undvikits. I gemytlighetsfasen samlar gruppen kraft och man visar en lättnad över att alla är med.

"Idyllfasen" kallas övergången mellan rollsöknings- och samhörighetsfaserna. Vanligtvis föregås den av en intensiv medlemskonflikt eller en kris i gruppen, ofta kopplad till ledarskapsfrågor. Den befrielse gruppm medlemmarna känner efter lösningen av en sådan konflikt är mycket påtaglig och under en kortare tid läggs mycken kraft ned på att bevara denna stämning av samhörighet.

Bion

Den brittiske psykoanalytikern Wilfred Bion (1897-1979) är också ett namn som förknippas med gruppens utveckling. Bion menar att grupper sällan arbetar rationellt mot de mål som de är satta att nå. Istället sker en pendling mellan det rationella, effektiva arbetet och andra beteenden som snarast motverkar arbetsgruppens strävanden. Hans utgångspunkt är att varje individ tillhör en eller flera grupper, men först när människor samlas i ett rum kan gruppfenomen demonstreras och belysas. Bions centrala tanke är att varje grupp beter sig som om den bestod av två: "arbetsgruppen" och "grundantagandegruppen" (Rioch 1984). Arbetsgruppen är den form som tar hand om gruppens verkliga uppgift. Här samarbetar arbetsgruppens medlemmar som fristående och självständiga individer som söker konsensuslösningar, kommunicerar öppet och ärligt och är helt

införstådda med gruppens huvuduppgifter. Detta idealtillstånd för en arbetsgrupp förekommer erfarenhetsmässigt relativt sällan och Bions teori handlar om varför grupper inte beter sig på det ändamålsenliga, fokuserade sätt som i exemplet ovan. Det bör påpekas att Bion i sina studier främst arbetade med grupper på ungefär 12 personer.

För att beskriva de ineffektiva och kontraproduktiva beteenden som tidvis är vanliga i arbetsgrupper införde Bion begreppet grundantaganden (basic assumptions). Han beskriver tre olika grundantagandegrupper: *beroende-, kamp/flykt- och parbildningsgrupper*. Begreppet grundantagande beskriver ett irrationellt grupp beteende och utgår ifrån att gruppen har ett antal utsagda antaganden som den agerar utifrån. Den beter sig *som om* den kommit samman av helt andra skäl än arbetet.

I *beroendetillståndet* är gruppen hjälplös och är beroende av en ledare för att uppnå trygghet. Gruppm medlemmarna har överlämnat sin vuxenhet och ansvarskänsla till ledaren och de agerar som om de vore omogna och otillräckliga och önskar att ledaren ska ta beslut och planera för gruppens bästa. Ibland, när medlemmarna känner sig övergivna av ledaren, sluter de sig samman och en varm grupp känsla utvecklas tillfälligt. Här är grupptricket stort och det är inte tillåtet för en gruppm medlem att ifrågasätta denna upplevelse av trygghet och välbehag.

Flykt eller kamp är två andra strategier för gruppens överlevnad och uppfattas av Bion som två sidor av samma mynt. Gruppen agerar utifrån att det finns något att fly ifrån eller att bekämpa. Flyktbeteendet manifesteras i att man undviker arbetsuppgiften, sysslar med ovidkommande saker, småprat, slarvar med tider. I kamp läget har gruppen på vaga grunder utsett en yttre eller inre fiende och all kraft ägnas åt att bekämpa denne. Frågor om makt och kontroll blir viktiga (jämför FIRO-modellens rollsökningsfas). Handling

är väsentlig, oavsett om det gäller kamp eller flykt. Ledaren är här en viktig person. Hon förväntas leda kampen mot fienden eller i flyktstämning, överse med lättja, för sen ankomst etc.

Parbildningen kännetecknas av en varm, flirtig, sensuell stämning i gruppen. Ett par framträder i gruppen och ska, för gruppens räkning, bilda ett par för att skapa något och gruppen genomförs av en hoppfull stämning. Frågan om de två medlemmarnas kön är dock oväsentlig. Hoppet utgår från att en ny ledare/tränare eller en ny tanke kan lösa gamla problem.

TEAM OCH TEAM BUILDING

Hur kan man åstadkomma väl fungerande arbetsgrupper inom privat näringsliv, offentlig sektor eller inom truppen/laget? Denna fråga har varit aktuell i årtionden, men har blivit ytterligare uppmärksammat under senare tid. Det handlar om en önskan att lära personerna i den egna organisationen att samverka och att öka ansvaret och engagemanget hos enskilda medarbetare, såväl inom ledning som hos anställda i stort. Det är i ljuset av denna trend att söka optimera effektiviteten hos arbetsgrupper på en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad som fenomenet "team building" ska ses.

Team building, som delvis inspirerats av idrotten, bygger på föreställningen att samhörighet, gruppidentitet och arbets effektivitet kan "byggas" och tränas genom olika gemensamma aktiviteter. I tidvis krävande övningar skall individen transformeras till en god gruppm medlem.

Som ett mått på begreppets spridning kan nämnas att en sökning på Googles gav mer än 33 miljoner träffar i januari 2005 och över 200 miljoner i april 2007!

Ett antal företag har etablerats, i många fall med "team building" som enda specialitet. De program och kurser som erbjuds syftar just till att svetsa samman ledningsgrupper och andra arbetsgrupper, att förtydliga ansvar och funktion, att erbjuda kunskaper i gruppdynamik och konflikthantering etc. Inte

sällan kopplas denna formella grupp-utbildning till vistelse i natur. Äventyrsbanor, klättring, yxkastning, och tillitsövningar är exempel på utbud som kan möta under "team buildingen".

Inte sällan finns en uttalad uppfattning att en s.k. upplevelsebaserad utbildning ger en effektivare inläring och förståelse jämfört med exempelvis en 'katederstyrd' modell. Vidare betraktas vistelsen i naturen dels som ett viktigt avbrott i den dagliga rutinen och dels som en inspirerande miljö som kan ge perspektiv såväl på deltagarnas ordinarie arbetsuppgifter som på den egna personliga utvecklingen.

Den tidsmässiga omfattningen av "team buildingen" kan variera från någon halvdag till flera dagar, ibland med uppföljning efter några veckor. Det är inte ovanligt att företaget/kunden har önskemål om såväl innehåll som tidsåtgång.

När vi använder begreppen "grupp" och "team" utgår vi ofta ifrån att det finns en skillnad mellan dessa företeelser. En definition av begreppet "team" som är användbar är:

"A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals and approach for which they hold themselves mutually accountable" (Katzenbach & Smith 1993).

Definitionen understryker att antal utgångspunkter:

- Arbetslaget/teamet består av relativt få medlemmar
 - Medlemmarna har olika kompetenser som kompletterar varandra
 - De har gemensamma värderingar, mål och arbetsätt
 - De har utvecklat ett ömsesidigt ansvarstagande för arbetet
- Nationalencyklopedin (2002) beskriver mera kortfattat teamet som en "mindre grupp som samarbetar i ett bestämt syfte".

Team kan sättas samman för att fungera över en längre tid, som exempelvis ett ledarteam i en idrottsklubb. Andra team har en mera kortvarig sammansättning, som projektgrupper i arbetslivet. Erfarenheten visar att avsaknad av ett medvetet arbetsätt är förödande för gruppen. Att arbeta med gruppen eller teamet handlar därför om att klargöra arbetets innehåll och inriktning. Arbetsgruppen har ju vissa uppgifter, således en *uppgiftsfunktion*. Dessutom måste gruppen säkra en fungerande kommunikation, en *samspelefunktion*. Vidare behöver gruppen



Foto: Carl-Johan Thorell

någon form av *ledningsfunktion* som tar ansvar och för gruppen framåt.

Larsen (2003) skriver att teamet består av "enskilda individer, men är samtidigt något annat och större än dessa. Det kan beskrivas som ett levande, självreglerande system lika verkligt som enskilda individer. Liksom enskilda individer kan även ett team lida av funktionsstörningar och bli neurotiska eller lida av andra störningar.." (a.a. s. 14). Larsen vill vidare begränsa "teamet" till att omfatta projektgrupp, d.v.s. en tillfällig sammansatt grupp som har en specifik arbetsuppgift och som ofta utför denna under en begränsad tid.

Några av anledningarna att sätta samman team kan vara att

- arbetet inte kan utföras av en ensam medarbetare eller åtminstone inte tillräckligt bra.
- uppgiften är stressande
- man vill utnyttja synergieffekten, d.v.s. medlemmarnas olika kompetenser.
- uppgiften lämpar sig för en platt struktur, där resursanvändning, beslutsbefogenhet och genomförande är tätt integrerade (Larsen s.15-16).

Rosen (1987) menar att alla team genomgår en livscykel, där stadierna består av *vecklingsstadiet*, där teamet sätts samman och som utmärks av relativt låg vitalitet. Därefter följer *prestationsstadiet*, där vitaliteten är som högst, och där entusiasmen för uppgiften är stor. I *underhållsstadiet* stagnerar teamets arbete och vitalitet, i och med att arbetet börjar bli klart och i den följande fasen avslutas arbetet (*avveckling*) eller också tar teamet på sig en ny arbetsuppgift (*förnyelse*).

Det är värt att notera att kraven på social kompetens betonas starkt när en effektiv arbetsgrupp eller team ska formas. I FIRO-termer kan man säga att teamet idealt kan sökas i samhörighetsfasen. I strävandet efter detta idealtillstånd brukar den metodik som kallas team building utnyttjas. Team-building-aktiviteter sätts stundom in även när den aktuella gruppen inte nödvändigtvis kan beskrivas som ett team!

Teamets sammansättning

Rekryteringen av medlemmar styrs av flera olika kriterier, men det viktigaste är oftast vilken arbetsuppgift det blivande teamet ska ha. Utifrån en behovsanalys väljs de personer som har den kompetens som målet för arbetet kräver. Utöver



denna formella kompetens måste medlemmarna, som nämnts ovan, ha en god förmåga att samarbeta. Vidare måste varje individ ha en drivkraft, en motivation, för just den arbetsuppgift som teamet ska genomföra.

Forskning har visat att ett team, där medlemmarna har varierande erfarenheter och kompetenser, bättre klarar av att lösa komplexa arbetsuppgifter än en mera homogen grupp (Murray 1989). Betoningen av att teamet består av få medlemmar bygger dels på att interaktionerna mellan medlemmarna kan hållas på en rimlig nivå, med större möjligheter till samhörighet och samförstånd, och dels på det faktum att kompetensen att lösa avancerade problem inte nödvändigtvis ökar om ett team får fler medlemmar än ca 5-6 stycken. Det låga medlemsantalet garanterar även att varje individ kan göras ansvarig för sin insats i teamets arbete, vilket är en vital utgångspunkt för synliggörande av kompetens och upprätthållande av motivation.

Andra faktorer som begränsar teamets möjligheter till effektivt arbete är exempelvis att teamet oftast utgör en del av en större organisation och där relationerna med andra grupperingar i organisationen, inklusive ledningen, kan påverka resultaten. Det välfungerande teamet måste således ha ett internt såväl som ett externt fokus.

Susan Wheelan har vidareutvecklat FIRO-modellens tre stadier (Wheelan 2005). Hon liknar gruppens utveckling med individens. Barnet är beroende av föräldern som ledare, och i den första fasen är gruppen beroende av ledaren. Barnet som blir tonåring och gör uppror mot föräldrarna motsvarar fas två i gruppens utveckling, det skede då ledaren utmanas och medlemmarna tar strid med varandra. I nästa fas präglas gruppen av tillit, i den fjärde är gruppen högpriesterande och i den femte fasen upphör gruppen. Hennes forskning pekar på att grupper i fjärde fasen räddar flera patienter (inom sjukvården), ger bättre service och genererar större intäkter. Gäller detta idrott och prestation också?

Grupper som behöver stöd har ofta fastnat i någon av de två första faserna. Karaktäristiskt för den första fasen är att ledaren talar mycket, medlemmarna är artiga och försiktiga. Här är konflikterna få och undergrupper formeras sällan. För att föra gruppen vidare behöver ledaren öka medlemmarnas säkerhet, ge feedback samt diskutera roller, mål och värderingar. Att medlemmarna utmanar varandra



Foto: Carl-Johan Thorell

och ledaren är vanligt i fas två liksom konflikter om hur arbetet ska bedrivas. Ett gemensamt ansvar för arbetet saknas. Om det går bra att lösa konflikterna i fas två ger det medlemmarna den känsla av sammanhang och tillit som krävs för fas tre.

Wheelan är kritisk till de vanliga aktiviteterna grupper ägnar sig åt i syfte att "teambuilda" gruppen. Inte sällan försöker man i traditionell "team building" att få gruppen från fas ett till fas tre utan att "passera" fas två. Det fungerar emellertid inte. Konflikter är en nödvändig del i relationer. En konflikt som lösts på ett bra sätt skapar förtroende. Bearbetade konflikter förser gruppen med energi som krävs för att reda ut värderingar, mål och strukturer.

En ledningsgrupp i en organisation eller en tränarstab som avser att "teambuilda" sig genom en aktivitet t ex fjällvandring eller kajakpaddling blir en ny grupp, en fjällvandrande eller kajakpaddlande grupp, där annan kompetens behövs än de kunskaper, färdigheter och erfarenheter ledningsarbetet kräver, eller den kompetens inom projektarbetsmetodik som projektgruppen kräver.

Ledaren uppgift i fas tre är att ge stöd. Tyngdpunkten läggs på att alla i gruppen är införstådda med sina roller, hur problem ska lösas och beslut fattas. Viktigt är att medlemmarna delar de mål och värderingar som leder till ökad effektivitet, prestation och produktivitet.

Slutsatser

Vi är övertygade om att för att effektivt och långsiktigt kunna bygga lag – "team building" – krävs att hänsyn tas till de

kunskaper i grupppsykologi och gruppprocesser som bl. a. beskrivits ovan. Det innebär, att en vistelse under någon halvdag i naturen med olika gruppaktiviteter inte nödvändigtvis kan kallas "team building". För att åstadkomma varaktiga förändringar i arbetsgruppen krävs åtminstone att medlemmarna får en möjlighet att under kunnig ledning analysera och reflektera över händelser, upplevelser och känslor, men helst även att kunskaper och insikter om allmäntliga skeenden i grupper erbjuds. Vidare måste hänsyn tas t. ex. till gruppens storlek, struktur (ledningsgrupp, arbetslag etc.), historia (ny/gammal grupp, etc.).

Vi menar att det är rimligt att anta att "team building" tar tid. Om vi utgår ifrån att "team building" är en medveten strategi för att öka motivationen och effektiviteten i arbetsgruppen genom ett intensivt, upplevelsebaserat arbete med samspel mellan gruppmedlemmarna behöver gruppen en längre, strukturerad, sammanhållen tid tillsammans (med åtskillig feedback). Sannolikt kan effekten ökas om ett eller flera uppföljningstillfällen kan ordnas där gruppmedlemmarna, tillbaka i vardagen, ytterligare kan uppmärksammas på skeenden och fås att reflektera över gruppens arbete och medlemmarnas agerande.

Referenser

- Angelöw B, Jonsson T (1990). *Introduktion till socialpsykologi*. Studentlitteratur, Lund.
- Handledarmaterial Utveckling Grupp Ledare (UGL). Flik 7 (2000). Försvarshögskolan.
- Katzenbach, J, Smith, D (1993) *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press.
- Larsen, R-P (2003). *Team-utveckling*. Studentlitteratur.
- Lennér-Axelsson B, Thylefors I (1980). *Arbetsgruppens psykologi*. Natur och Kultur, Bröderna Ekstrands Tryckeri AB, Lund.
- Maltén A (1992). *Grupputveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Moxnes P (1995). *Hjältar, häxor, horor*. Natur och kultur.
- Murray, A (1989). *Top management group heterogeneity and firm performance*. Strategic Management Journal (10):125-141.
- Rioch M J (1984). *Wilfred Bions teorier om grupper*. I Jern S, Boalt-Boëthius S, Hidman U, Högborg B: Grupprelationer. Natur och Kultur, Stockholm.
- Rosen, N (1987) *Teamwork and the Bottom Line: Groups Make a Difference*. Lawrence Erlbaum Ass. Publ.
- Schutz, W. C. FIRO (1958). *A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. Holt, Rinehart&Winston, N.Y.
- Svedberg L: *Grupppsykologi*. s 284. Studentlitteratur 2003
- Wheelan, S (2005). *Handbook of Group Research and Practice*. SAGE Publications.