

Gruppers kultur och kohesion – och en modell för bättre teamwork



Gruppers kultur och kohesion

- Modeller som FIRO eller Susan Wheelans 4-faser beskriver bland annat hur olika behov och beteenden hos *individerna* påverkar eller styr en gruppens utveckling. Den gemensamma påverkan från deltagarna leder till att gruppen successivt utvecklas till olika “klimat-faser”, och på olika sätt kan röra sig mellan dessa.
- Tittar man istället till gruppen som helhet, nästan som en “individ” i sig, finns det många olika sorters grupper. Gruppens unika identitet och beteende är delvis ett resultat av den konformitet som uppvisas av medlemmarna. Konformitet är när en individ anpassar sina beteende och sina åsikter efter gruppens normer och ledning, så att den agerar på ett annat sätt än om den vore ensam.
- Konformitet förstärks av olika saker;
 - Behov av förutsägbarhet och effektivitet – blir enklare om alla beter sig och tycker mer lika
 - Gemensamma, viktiga mål – (har man olika målbild splittras gruppen, konformiteten minskar)
 - Solidariska medlemmar är viktigt för en grupp, för att klara yttre- och inre påfrestningar
 - detta kan leda till att avvikande åsikter eller beteenden dämpas av övriga i gruppen

Kohesion och grupptänkande

- En grupps normer och värdegrund är det som håller ihop gruppen, ett slags 'kitt' – detta kan även kallas Kohesion. Det finns olika typer av kohesion – man delar upp de baserat på de starkaste drivkrafterna till sammanhållningen, ex: *Omsorgskohesion, Kontrollkohesion, Beroendekohesion & Oppositionskohesion. Den mer mogna gruppen karaktäriseras av balans och synergi mellan olika funktioner – synergikohesion*)
- När grupper har stark kohesion ökar risken för 'negativt' grupptänkande. (Baserat på forskningen av Irving Janis, 1972)
 - Förutom *stark kohesion* behöver gruppen även uppleva en viss grad av *isolering*, vara präglad av en viss sorts *ledarstil* och vara utsatt för hög grad av *stress*. (Kohesionen är dock en förutsättning och den viktigaste faktorn för att upprätthålla grupptänkandet)

Kohesion och grupptänkande

s.k. omogna grupper som löper risk att få negativt grupptänkande utmärks av

- Känslan av osårbarhet (“Vi är bäst”)
- Gemensamma ansträngningar för att rationalisera faror. (“hitta på logiska skäl, bortse från varningar”)
- En odiskutabel tro på gruppens höga moral (“Våra uppfattningar är de ända rätta”)
- Stereotypisk syn på “de andra”.
- Starkt konformitetsuttryck (hög grad av kohesion)
- Individuell självcensur av avvikande åsikter (“jag håller tyst”)
- Gemensam uppfattning om att tystnad betyder acceptans.
- Självutnämnda åsiktsväktare (“Vi har ögonen på varandra så att ingen säger eller gör något olämpligt”)

Motverka grupptänkande

För att motverka grupptänkande finns följande förslag (Irving Janis)

- Belöna kritik och utvärderingar som kommer från de enskilda medlemmarna
- Som ledare bör du vara återhållsam med att lägga fram egna ståndpunkter
- Se till att viktiga problem diskuteras i mindre grupperingar som arbetar oberoende av varandra
- Plocka in 'utomstående' som kan ge feedback på gruppens sätt att fungera
- Tilldela en eller flera medlemmar rollen som 'djävulens advokat' och låt medlemmarna turas om att ha denna roll. (Alltså en person som har kritisk hållning och ifrågasätter det mesta).
- När besluten väl är fattade bör gruppen kritiskt gå igenom alternativen ytterligare en vända innan besluten verkställs.

Några olika grupptyper

grupper kan utvecklas åt olika håll, ibland så att de till och med kan betraktas som 'sjuka'. Vi skall nu betrakta några särfall från beteendevetenskapen – mest som exempel på hur olika det kan gå, men även för att få upp ögonen för vissa sorters beteendetendenser.

- Splittrade grupper
- Den slutna gruppen
- Beroendegruppen
- Kamp-/flyktgruppen
- 'Parbildningsgruppen' – de hoppfulla
- 'Vilohemmet' – de ångestneurotiska
- 'Fästingen' – de paranoidea
- 'Teatern' – de hysteroida

grupptyp: Splittrade grupper

- Frisörsstolssyndrom
- Hög belastning och stress leder till få ansikte-mot-ansikte-träffar
- sms, mail, lappar och ombud – snabba budskap
- En ‘spindel i nätet’-person a.k.a ‘sekreterare’ håller samman gruppen, hjälpligt
- geografiska- och tidsmässiga hinder hjälper till
- medlemmarna jobbar i princip individuellt – det är nästan ingen grupp
- Detta är vissa människors föredragna s.k. grupparbetes-metod.

grupptyp: Den slutna gruppen

- kontrast till den splittrade gruppen
- Präglas av 'vi-känsla', trygghet, tillhörighet, känslomässigt aktiv - ett visst mått av lugn och ro.
- växer fram under stabila förhållanden, med låg personalomsättning och relativt ohotad verksamhet
- För att inte riskera stabiliteten utvecklas en försiktighet gentemot såväl nykomlingar som nya idéer
- Gemensamma normer och värderingar håller ihop gruppen; den som försöker göra en utflykt i världen på egen hand blir snabbt tillrättavisad och återför till ordningen - eller betraktad som en svikare.
- Passar bra i verksamheter som präglas av trygghet, gemensamma normer och arbetssätt.
- Det kostar energi att hålla orosmoln på avstånd och hålla ihop gruppen tight.
 - Det finns risk för orkeslöshet och lågt engagemang
 - Särskilt om gruppen inte får uppmärksamhet 'uppifrån' kan den drabbas av uppgivenhet.

grupptyp: Beroendegruppen – de hjälplösa

- domineras av en känsla av otillräcklighet och hjälplöshet
- uppför sig som om ledaren vore ‘allsmäktig och allvetande’
 - i förhållande till ledaren blir medlemmarna ‘små’ och förväntar sig bli omhändertagna: Ledaren skall stötta, fatta beslut, absorbera inre stridigheter och yttre hot.
- en del ledare ansluter till gruppens föreställningar – andra gör inte det.
 - Lyckas en ledare kombinera en trygg omsorg med krav på vuxenhet och prestationer normaliseras beroendet och *arbetsgruppen* tar över.
- Beroendet behöver inte knytas till en närvarande chef, utan kan till och med frodas på avstånd.
- Är gruppledaren detroniserad kan förväntningarna istället läggas på en högre chef, inhyrd konsult eller annan.

grupptyp: Kamp-/flyktgruppen – de misstänksamma

- Kamp eller flykt är den dominerande aktiviteten
- Gruppen uppför sig som om den skall gå i strid eller fly - allt för gruppens överlevnad.
- Gruppen behöver en aktiv ledare, det är denna som går i spetsen (för både fly och fäkta)
- Identifierar en eller flera gemensamma fiender – finns det inga, skapar man dem, helst utanför gruppen men i nödfall inom den.
- I kampläget präglas förhållandet till 'fienden' av anklagelser, misstänksamhet och stridsåtgärder
- I flykten ses istället undvikande manövrar och en upptagenhet med ovidkommande saker
- Båda lägena förser gruppen med ursäkter för dåliga prestationer när det gäller de *verkliga* arbetsuppgifterna.

grupptyp: Fästingen – de paranoida

- gruppen är utåt misstänksam och fientlig
- Den brukar bäras fram av förvissningen om att äga Sanningen
- Gruppen sluter sig mot omvärlden för att bevara sin 'sanning'
- Solidariteten inom gruppen är hög
- inbördes konflikter avleds mot yttre fiender; administratörer, konkurrenter, kapitalistser, myndigheter eller invandrare
- Människor som själva har en svag identitet faller lätt för frestelsen att sugas upp av en paranoid grupp. Den suggestiva ledaren (och gruppen) skänker trygghet och struktur.
 - De dras då in i en kamp för eller emot idéer utan att de är förankrade i en egen övertygelse

Klimatförbättring

- Oftast, men inte alltid, går det att 'bota' en sjuk grupp
- Många grupper jobbar själva med sitt klimat, med kontinuerligt underhållsarbete
- Andra grupper behöver extern hjälp, ofta identifierat från olika signaler (klagomål eller ökad personalomsättning)

Det finns två huvudsakliga angreppssätt:

- **Grupp- och samarbetsträning**
- **Ständigt förbättringsarbete**

Klimatförbättring

Grupp- och samarbetsträning

- syftar till att utveckla en grupps kapacitet när det gäller interna processer som kollegialt stöd, kommunikation, konflikthantering, arbetsfördelning, problemlösning, etc
- utgår ofta från verkliga erfarenheter och iscensatta upplevelser, följt av analys och kunskap
- deltagarnas aktivitet skall stimuleras (rollspel, övningar, etc)
- innehållet skall vara verklighetsnära
- innehållet bör beröra kärnan av gruppens verksamhet
- klargörande av roller och mål leder till bättre arbetsprestationer
- detta görs inte en gång för alla – utan behövs upprepade gånger.
- Om gruppen befinner sig inför förändring, tex nya chef eller organisation, kan det vara direkt kontraproduktivt att genomföra träningen.

Klimatförbättring

Ständigt förbättringsarbete

- Är en friskvårdsinsats som bäddar för välfungerande grupper och bra arbetsmiljö
- aktivitet som sker i vardagen
- små steg av förbättring, som ofta upprepas, följs upp.
- Kompletteras av större satsningar vid specifika arbetsdagar (utvecklingsdagar) där nyckelfrågor bearbetas;
 - Vad ska vi göra?
 - Vilka arbetsuppgifter behöver utföras för att tillgodose mål och uppdrag?
 - Hur ska vi göra det?
 - Inom vilka ramar arbetar vi?
 - Vad kan och bör förbättras?
- Arbetsmetoden ger positiva resultat – kräver dock en engagerad och uthållig chef som håller liv i aktiviteterna

Gruppers kultur – sammanfattning

- I grupper uppstår en grad av konformitet
- Gruppens normer och värdegrund utgör dess Kohesion – som kan vara av olika karaktär: *Omsorgskohesion, Kontrollkohesion, Beroendekohesion & Oppositionskohesion – eller Synergikohesion hos den mogna gruppen.*
- Grupptänkande kan uppstå när stark kohesion finns, samt isolering, viss typ av ledarskap och stress.
- Grupptänkande kan motverkas med rätt insatser (inbjuda olikatänkande, kritik, granskning, se alternativ, mm)
- Grupper kan utvecklas på olika sätt, varav en del utvecklar ‘sjuka’ beteenden: (Splittrade grupper, Den slutna gruppen, Beroendegruppen, Kamp-/flyktgruppen, ‘Parbildningsgruppen’ – de hoppfulla, ‘Vilohemmet’ – de ångestneurotiska, ‘Fästingen’ – de paranoida, ‘Teaterna’ – de hysteroida)
- Gruppen kan jobba med Klimatförbättring, genom huvudsakligen två angreppssätt:
 - *Grupp- och samarbetsträning*
 - *Ständigt förbättringsarbete*