

# Gruppers utveckling

Text: Urban Hansson

*När man får en ny klass vill vi gärna att denna ska bli en fungerande grupp där eleverna känner trygghet och arbetsro för att kunna utvecklas och lära på bästa sätt. Det finns många olika teorier och forskningar kring hur grupper utvecklas. För att förstå hur en grupps utveckling kan det underlätta känna till de fyra stadier som en grupp passerar.*

Den tidigare mest använda teorin har varit FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation)baserat på USA:s marins erfarenheter från 50-talet. Den har sedan kontinuerligt utvecklats under åren. Nu finns även en modern modell, IMGD (Integrated model of group development), baserad på professor Susan A. Wheelans forskning och som är mer vetenskapligt förankrad. Modellen IMGD finns bland annat presenterad i boken *Att skapa effektiva team* (Studentlitteratur 2010). Följande beskrivning är kopplad till IMGD även om vi är medvetna om att modellen inte helt är tillämplig på en skolklass. Däremot är den tillämplig på basgrupper.

IMGD består av fyra stadier:

1. Tillhörighet och Trygghet
2. Opposition och Konflikt
3. Tillit och Struktur
4. Arbete och Produktivitet

Varje grupp som bildas kommer att behöva passera dessa fyra stadier för att bli ett effektivt team. Det går inte att gena, men olika grupper stannar olika länge i respektive stadie.

När en grupp skall upplösas (t ex i slutet av årskurs 9) kommer gruppen att backa tillbaka genom de fyra stadierna.

Definitionsmässigt skiljer vi på grupp och team när vi pratar om arbetsgrupper. **Grupp** är en samling av individer som är satta att arbeta tillsammans men som ännu inte är överens om gemensamma mål och hur målen skall nås. **Team** är en utpekad grupp individer som har format gemensamma mål som är större än de individuella målen och som har skapat metoder som gör målen möjliga att uppnå.

## Stadie1 Tillhörighet och Trygghet

När vi kommer med i en ny grupp styrs de flesta personer av rädslan för att inte bli accepterad eller att inte få vara med i gruppen. Strävan att få känna tillhörighet i gruppen och att få känna

sig trygg bland gruppens medlemmar påverkar vårt beteende. Under denna startfas är medlemmarna bland annat

- Avvaktande
- Hänsynstagande
- Ovilliga att hamna i konflikt
- Försiktiga med att framföra sin åsikt eller att kritisera andras åsikter
- Osäkra på sin roll och hur de uppfattas
- Rädsla för att göra fel
- Beroende av ledaren
- Kommunikation går ofta via ledaren.

Medlemmarna i gruppen behöver tydlig styrning, klara regler och rutiner samt uppgifter de klarar av. Gruppen är i de flesta fall följsam och formbar.

Om gruppen måste fatta gemensamma beslut tenderar några få uttala sig för hela gruppen medan majoriteten förhåller sig passiva.

### **Stadie 2 Opposition och Konflikt**

Så snart gruppens medlemmar känner tillhörighet och trygghet i sin grupp börjar gruppen gå över i stadie 2. Detta är ett stadie som kännetecknas av oro, ifrågasättande och konflikter. I stadie 2 är ofta föräldrarna oroliga över utvecklingen i klassen och lärarna ofta uppgivna om de inte vet hur de skall agera.

Gruppens medlemmar söker sin roll inom gruppen. Rollerna kan variera beroende på aktivitetens art eller på om någon saknas i gruppen under viss aktivitet. Alla är inte med och kämpar om de högsta statuspositionerna men ingen vill hamna längst ner i hackordningen.

Kännetecknande för stadie 2 är:

- Ifrågasättande av mål och uppgifter
- Konkurrens om inflytande och makt
- Missnöje med roller inom gruppen
- ”Hårda” kommentarer i syfte att vinna egen position eller förminska någon annan
- Konflikter kring mål och metoder och ibland bråk
- Subgrupper som motarbetar varandra
- Konflikter kring värderingar
- Minskande konformitet
- Ifrågasättande av ledarens auktoritet och roll

Gruppen börjar i slutet av detta stadie försöka lösa konflikter och om de lyckas ökar enigheten och tilliten.

### **Stadie 3 Tillit och Struktur**

När gruppen lämnar stadie 2 sprider sig ett lugn inom gruppen. Medlemmarna blir mer överens om mål och chanserna ökar att de skall nå målen. Kommunikationen inom gruppen blir mer uppgiftsorienterad och konstruktiv. Detta är den första fasen då gruppen har blivit ett team.

Kännetecknande för stadie 3 är:

- Ökad tillit
- Ökade krav på konformitet
- Sammanhållningen ökar
- Bättre rutiner och struktur i arbetet ger förbättrat samarbete
- Konflikter hanteras på ett mer effektivt sätt
- Toleransen ökar och gruppen tar mer vara på medlemmarnas olika kompetens
- Medlemmarna mår bättre och känner sig mer nöjda med vad gruppen och de själva uppnår.

Klimatet i gruppen förbättras avsevärt. Medlemmar som aldrig tidigare funnits med i en stadie 3 grupp upplever förvåning av att allt går så mycket lättare. Olikheter tas bättre tillvara även om subgrupper fortfarande finns kvar i viss mån.

#### **Stadie 4 Arbete och Produktivitet**

Stadie 4 är himmelriket för en grupp. Här går det mesta lätt och arbetet känns inte som en börda. I stadie 4 har gruppen blivit *ett effektivt team*. En klass har enligt mina erfarenheter svårt att nå detta stadie på grund av att klasser ofta är för stora. En basgrupp eller en liten klass (<15 elever) kan däremot mycket väl nå hit om de får rätt hjälp på vägen.

Kännetecknande för stadie 4 är:

- Medlemmarna delar teamets mål
- Medlemmarna känner och accepterar sina roller
- Rollerna är anpassade till individernas förmågor
- Olikhet ses som en tillgång
- Kommunikationen är öppen och tydlig
- Teamet uppmuntrar framgång och effektivitet
- Stark sammanhållning
- Väl utvecklat samarbete
- Bra strategier för konflikthantering

Om en grupp har utvecklats till ett *team* i stadie 3 eller 4 kan flera medlemmar bytas ut utan att gruppen backar tillbaka till stadie 1 eller 2. För att komma till stadie 3 och 4 förutsätter det att det finns ett genomtänkt och väl genomfört ledarskap men också att *teamet* skriftligt har lagt fast sina grundfundament (normer, rutiner mm) så att nya medlemmar snabbt kan uppdateras och ansluta sig till teamets mål och arbetsformer.

#### **Ledarskapet i de olika stadierna**

Under *Tillhörighet och Trygghet* bör ledarens främst *leda med "chefska"*. Ledaren behöver bekräfta/se medlemmarna i gruppen. Ledaren talar om vad som ska göras samt när och hur detta ska göras. Ledaren förbereder medlemmarna för att lösa uppgifterna så att ingen behöver vara rädd för att misslyckas. Under detta stadie bör ledaren låta gruppen arbeta med sociala normer, vardagsrutiner, tydlig kommunikation, normer för feedback och konfliktlösning.

Under **Opposition och Konflikt** får ledaren inte fortsätta att styra med chefskap. Om ledaren väljer att fortsätta att styra och bestämma kommer gruppen snabbt att gå tillbaka till det trygga stadiet 1.

Ledaren måste istället leda med ett *coachande ledarskap*. Istället för att svara på enkla frågor bör ledaren fråga efter förslag på lösning när medlemmarna kommer med problem. Ledarens måste föregå med gott exempel och visa hur normer skall tillämpas i praktiken. Ledaren skapar uppgifter som kräver samarbete och fokuserar gruppens arbete mot de gemensamma målen. Om några medlemmar råkar i konflikt bör ledaren hjälpa dem att lösa sin konflikt tillsammans och absolut inte välja att separera individerna.

Ledarens måste våga delegera och uppmuntra till framgång även i de stunder då gruppens medlemmar går i opposition.

Under **Tillit och Struktur** bör ledarens fortsätta med att *delegera och stötta*. När teamet utvecklar sina strukturer får de ökat förtroende. Ledaren stöttar teamet men lämnar alltmer av genomförandet av uppgifterna till medlemmarna. Ledarens hjälper teamet att fokusera på målen och på metoder som leder till ökad måluppfyllelse.

Ledaren bereder vägen för teamets utveckling men lämnar till teamet att forma sina egna framgångsrecept.

Under **Arbete och Produktivitet** är teamet i stora delar *självstyrande*. Ledaren kan bidra som expert i teamets arbete men håller en låg profil. Här skördar ledarens sin framgång men är samtidigt alltid beredd att hjälpa teamet om det stöter på problem.

***Kommentar:***

***Denna artikel är lämplig att användas tillsammans med eller som förberedelse inför filmen Ledarskap i klassrummet***