



CHRISTER SANDAHL är legitimerad psykolog och professor emeritus vid Karolinska Institutet. Han har varit praktiskt verksam både som chef och konsult inom området organisationspsykologi. Den forskning han är engagerad i handlar om effekter av ledarskap och teamarbete på arbetets kvalitet och arbetsmiljö.

Grupper och individer

I vår del av världen har individen stor betydelse. Finns det en baksida av det? Kanske har vi en tendens att bortse från hur viktig gruppen är för oss, hur beroende vi är av andra människor för att åstadkomma något.

Faktum är att varje litet barn föds in i en grupp. En mamma eller pappa, en syster, en väninna, mormor eller morfar – det finns ett omgivande system för det lilla barnet. Vi växer upp i ett gruppsammanhang. Mycket talar för att vi människor, precis som primaterna och andra däggdjur, är biologiskt programmerade för ett socialt liv.

Hela vår överlevnad, förutsättningarna för att nå framgångar socialt och ekonomiskt – allt som vi gör tillsammans förutsätter också att vi kan arbeta tillsammans i grupper. Man kan ha många olika grupptillhörigheter, men så länge vi arbetar är arbetsgruppen en viktig del av livet.

När uppstår en grupp? Kurt Lewin, som var en förgrundsgestalt inom socialpsykologin, sade att gruppen kommer till när ditt öde ligger i någon annans händer. Gruppen blir till när det jag vill åstadkomma är beroende av att någon annan samverkar med mig.

Ett kort exempel: Du är på en badstrand med några vänner och allt är lugnt. Plötsligt ser ni att någon, långt ute på djupt vatten, vinkar förtvivlat. Ni hör inget, men ser att personen är i nöd. Snabbt kastar sig någon av er i vattnet för att rädda den nödställda, och de andra hjälper till. Plötsligt har ni ett gemensamt mål. Plötsligt börjar ni samarbeta och en grupp har uppstått.

Hur stor ska gruppen vara?

Grupper kan vara av olika storlek. Arbetsgrupper är ofta mellan tre och tolv personer – helst inte fler än femton, för då blir det problem med kommunikationen. På arbetsplatser finns även större grupper som består av ett antal mindre arbetsgrupper. De kallas till exempel avdelningar och kan bestå av 30–50 personer. I en sådan grupp är det förstås en helt annan sorts dynamik än i en liten grupp.

Slår man ihop alla avdelningar som arbetar med ett gemensamt mål får man till exempel ett affärs- eller temaområde. Det bör inte vara större än 250–350 personer, det anses vara gränsen för hur många personer man kan känna igen och kunna namnet på.

”Vi tittar närmare på arbetsgruppen, den lilla gruppen på mellan tre och tolv personer”, säger Christer Sandahl.

”Hur stor ska den vara optimalt? Forskningen visar att mindre grupper ger bäst resultat. Man ska aldrig vara fler i en arbetsgrupp än vad som krävs för att nå målet. Exakt hur många det är kan variera.”



Illustration: HELENA P. BERG

GRUPPMEDLEM ELLER INDIVID? Ibland har vi en tendens att bortse från hur viktig gruppen är för oss i vår individualistiska västvärld.

En speciell typ av grupper är de där man byter medlemmar ofta, men där alla har sina förutbestämda roller. Det kan vara till exempel besättningen på ett flygplan eller ett akutteam på ett sjukhus. Där är kommunikation extremt viktigt. Man har visat att om en kirurg, innan operationen sätter igång, tar ögonkontakt, introducerar sig själv med namn och ber alla andra i teamet göra detsamma, och ber dem säga till om de ser att hen gör något fel, så har det betydelse för operationens resultat.

En annan typ av grupper är projektgrupper, som finns i de flesta företag och organisationer. De har tydliga mål och delmål och ska avslutas vid en bestämd tidpunkt, ofta efter ett halvår eller ett år.

Ett team är sammansatt av medlemmar som ska komplettera varann, antingen från olika professioner eller från olika inriktningar inom samma profession. I ett team behöver man varandra för att nå det gemensamma målet.

Utrymme för kritik

Det finns en mängd fördelar med grupper: olika kompetenser, bred erfarenhet och så vidare. Därför borde gruppen i alla lägen vara överlägsen individuella prestationer. Men om man sätter samman en grupp av väldigt framgångsrika personer för att lösa ett problem, är det inte självklart att resultatet blir bra. Att fokusera på uppgiften är de flesta bra på. Men svårare är att komma fram till hur problemet ska lösas, och vem som ska göra vad. Gruppen måste lösa frågor som har med uppgiften att göra, och samtidigt hantera relationer, kommunikation och utveckling.

För att en grupp ska kunna utvecklas måste den ha utrymme för kritik, kanske till och med för opposition. Har man en grupp som saknar den kritiska rösten händer inget kreativt. Då står gruppen stilla.

Stadier i grupputveckling

En del forskare har sett det som att en grupp måste gå igenom en fas av konflikt för att kunna utvecklas. Det finns olika modeller för hur man kan förstå de här relationssvårigheterna. En modell som är lätt att komma ihåg utvecklades på 1960-talet av den amerikanske psykologen Bruce Tuckman. Enligt hans teori genomgår en grupp fem faser i sin utveckling:

Det har forskats mycket om detta, men många forskare kommer tillbaka till något som liknar det här sättet att beskriva grupperns utveckling.

5 FASER I EN GRUPPS UTVECKLING

FORMING när gruppen bildas.

STORMING när man krånglar, knuffar och testar varandra.

NORMING när gruppen kommer fram till varför man behöver gruppen och ser om man kan hitta en gemensam nämnare.

PERFORMING när den långa startsträckan är över och gruppen kan arbeta effektivt.

ADJOURNING är när gruppen är klar och kan avsluta sitt arbete.

En annan utvecklingsmodell

En annan modell för grupp-utveckling utvecklades på 1990-talet av den amerikanska psykologiprofessorn Susan Wheelan. Hon har föreläst mycket i Sverige och det finns gott om litteratur på svenska om hennes modell. Susan Wheelan delar in en grupp utveckling i fyra faser. Egentligen är det mer korrekt att tala om olika tillstånd som grupper kan vara i, eftersom en grupp kan pendla mellan olika nivåer:

1. **TILLHÖRIGHET OCH TRYGGHET.** Gruppens medlemmar är avvaktande, lyssnar och förväntar sig att ledaren ska ge tydliga direktiv.
2. **OPPOSITION OCH KONFLIKT.** Medarbetarna är mer bekväma i sina roller. De tar konflikter om uppgifter och värderingar, och kan börja ifrågasätta ledaren.
3. **TILLIT OCH STRUKTUR.** Arbetsgruppens medlemmar har accepterat varandra, och har förstått och accepterat målen. Alla bidrar med sin kompetens.
4. **ARBETE OCH PRODUKTIVITET.** Det finns en flexibilitet, där den som är bäst lämpad att leda en viss arbetsuppgift kan göra det. Man är överens om vart man är på väg och det finns utrymme för kritik. Det finns en väldig trygghet i gruppen.

Det är roligt och givande att delta i en grupp som fungerar som beskrivningen av "arbete och produktivitet" i modellen. Dock är det inte så vanligt att man når dit. Oftare stannar gruppen på "tillit och struktur". Mätningar som gjorts med frågeformulär visar att omkring hälften av de undersökta grupperna hamnar i någon av de två första faserna, och hälften i de två senare. Av de cirka 50 procent som fungerar arbetsinriktat (fas tre eller fyra), är det bara cirka 20 procent som fungerar som idealmodellen.

Var inte rädd för konflikter

En chef ska inte ge sig in i personkonflikter mellan medarbetarna. Chefen behöver vara tydlig med vart man ska gå, vilka uppgifter man ska lösa och hur man ska organisera sig. Men det ska hållas på det övergripande planet, så att gruppen själv får sortera bland frågorna och hitta en balans insemellan.

Det finns chefer som är väldigt konflikträdda. Blir chefen orolig och osäker kan det hända att gruppen går tillbaka till ett tidigare stadium i utvecklingen, där man söker tillhörighet och trygghet. Det kan också leda till att konflikten låses fast och man utser syndabockar, eller till att gruppen går tillbaka till ett

passivt kritiskt motståndsbeteende. I vilket fall är det viktigt att cheferna inte blir rädda när konflikterna kommer. Dessa är en förutsättning för gruppens utveckling.

Det är lättare att vara chef för en grupp som är i fasen "tillit och struktur". Då kan chefen fokusera mer på värderingar, normer och uppgifter. I nästa fas, "arbete och produktivitet", kanske det handlar mer om att vara talesman utåt. Chefen ger fortfarande av sin expertis, men måste inte själv ta ledningen. I båda de här faserna, tre och fyra, är det mer delegering och ömsesidigt ansvarstagande än i tidigare faser.

Det finns empirisk forskning om detta, där man jämför arbetsgrupper i fas ett och två med de mer utvecklade grupperna i fas tre och fyra. Bland annat har man sett på ett antal intensivvårdskliniker i USA att dödligheten var lägre där man hade fungerande arbetsgrupper i fas tre och fyra. På samma sätt blev elevernas prestationer på skolor och universitet bättre där lärarlagen hade välfungerande arbetsgrupper, och lärarnas stress och utmattning minskade.

Verkliga team och pseudoteam

Vad är det som gör att ett team på en arbetsplats fungerar? Och hur kommer det sig att ett annat team presterar undermåligt, trots att de ingående individerna är kloka och högpresterande? De två organisationspsykologerna Richard Hackman och Michael West har forskat mycket om detta, och Hackman lanserade tanken att man måste skilja mellan verkliga team och pseudoteam.

På många arbetsplatser går man bredvid varandra, man kallar sig för team men utnyttjar inte varandras resurser. Definitionen på ett verkligt team är att det har tydliga och gemensamma mål. För att testa hur det förhåller sig kan man ställa tre frågor till deltagarna:

Vad är målet med ditt arbete och hur bidrar du till ett gemensamt mål? Är du klar över vilken roll och vilka uppgifter du har? Brukar ni avsätta tid för att diskutera processer och arbetssätt? Svarar man jakande på dessa tre frågor är man enligt Hackmans definition ett verkligt team.

Verkliga team minskade dödlighet

När man studerat arbetsgrupper och team av olika slag hittade man tydliga skillnader. I en stor studie av personal vid många olika sjukhus i England, såg man att på sjukhus där det fanns många verkliga team var dödligheten bland patienterna lägre än på sjukhus där pseudoteam dominerade. Personalen gjorde också färre misstag i vården, man arbetade mer kostnads-effektivt, personalomsättningen var lägre och både patienter och personal var mer nöjda.

LÄS MER:

Mette Sandahl, Mattias Wihlborg, Christian Jacobsson, Maria Åkerlund: *Allt ljus på teamet. En handbok för teamutveckling* (Natur & Kultur 2020)

Susan A Wheelan: *Att skapa effektiva team. En handledning för ledning och medlemmar* (Studentlitteratur 2017)

Gerry Larsson, Josi Lundin, Ann Zander: *Ledarskapsmodellen. Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar* (Studentlitteratur 2017)

Anna-Lena Sundlin, Paul Sundlin: *Jaget och jobbet. Att navigera i det moderna arbetslivet* (Liber 2020)

Christer Sandahl, Erica Falkenström, Mia von Knorring: *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet* (Natur & Kultur 2017)



PSYK-E BAS

Faktabladet bygger på en föreläsning med samma namn. Föreläsningen ingår i Psyk-E bas, ett kompetenhöjningsprogram som ges som uppdragsutbildning vid Karolinska institutet.