

Gruppdynamik enligt Firo

På varje arbetsplats finns det flera olika grupperingar. Som ledare behöver man förstå hur grupper generellt fungerar och utvecklas. I detta sammanhang är Will Schultz FIRO-modell ett bra hjälpmedel. Det är en beprövad modell som funnits med i de flesta ledarutbildningar som genomförs inom näringslivet.

Om FIRO-modellen

Will Schultz, en amerikansk psykolog, utvecklade en teori som han kallade Fundamental Interpersonal Relationship Orientation (FIRO).

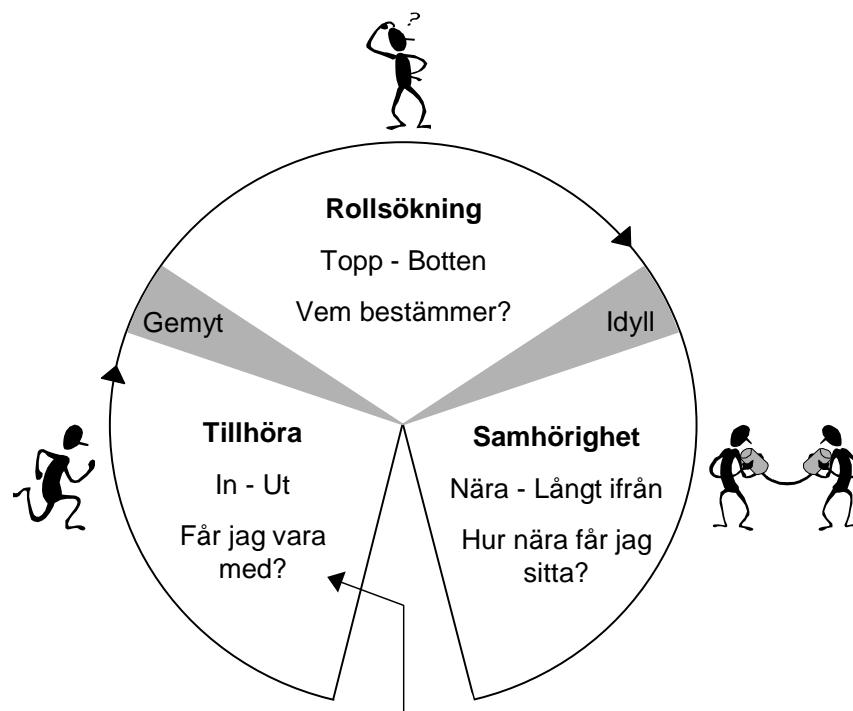
Studier genomfördes om varför olika grupper fungerade och presterade olika trots att de enskilda personernas skicklighet och utbildning var densamma.

Will Schultz kunde genom sina studier av gruppdynamik urskilja tre olika utvecklingsstadier under gruppens utveckling mot enighet och effektivitet:

- Tillhörafasen.
- Rollsökningfasen.
- Samhörighetsfasen.

Will Schultz beskriver i sin modell gruppens utvecklingsprocess som en cykel.

FIRO-modellen



Den cykliska processen som FIRO-modellen utgår ifrån innebär bland annat:

- En grupp som strävar mot målen samhörighet och effektivitet måste genomgå faserna i nämnd ordning för att lyckas.
- En grupp som genom utveckling nått den tredje fasen, samhörighet, kommer då och då att återgå till de tidigare faserna. Till exempel på grund av att uppgiften faller utanför gruppens ram, eller att en ny gruppmedlem tillkommer.
- Ju mognare en grupp är, desto kortare tid behöver gruppen för att återvända till den sista fasen.

Gruppens energi i olika faser

För att lösa de för gruppen väsentliga frågorna krävs en insats från gruppdeltagarnas sida. Hur gruppen riktar sitt fokus och sin energi beror på vilken fas och mognad den befinner sig i.

Tillhörfasen

Under tillhörfasen fokuseras energin på frågor som rör medlemskap. I det här stadiet ägnas mycket tid åt att ta reda på hur mycket var och en vill anpassa sig till de andra, hur de blir accepterade av övriga gruppmedlemmar samt vilka resurser som står till förfogande.

Rollsökningsfasen

För att ta sig in i rollsökningsfasen krävs att man är beredd på att ta chanser och risker, till exempel uteslutning eller andra konsekvenser. Det är viktigt att våga ta chanser för att gruppen ska kunna gå vidare.

Under rollsökningsfasen är det frågor som har att göra med ledarskapet som är avgörande för gruppens utveckling. Nu gäller det att fördela ansvar, hantera konflikter och bestämma sig för vilken roll man vill ha i gruppen. Denna fas är den svåraste och kräver ofta mest tid.

Samhörighetsfasen

När gruppmedlemmarna har hittat sina roller kan gruppen gå vidare till samhörighetsfasen. Denna upplevs i allmänhet som en stark känsla av tillfredsställelse och förnöjsamhet eftersom alla konflikter är lösta.

Inledningen av samhörighetsfasen kännetecknas av varsamhet då det är angeläget att bevara den fina stämning och känsla som infunnit sig.

Energien inriktas på att bevara denna samhörighet och öppenhet. Här spelar ledarens insatser stor roll för att undvika stagnation. Under den fortsatta delen av fasen koncentreras kraften på att vidareutveckla den positiva stämningen och känslan. Bland annat genom trivselskapande aktiviteter i samband med information om "läget" i projektet, inför Lucia, jul, och midsommar samt i samband med den så kallade taklagsträffen (taklagsöl). Det sistnämnda är en tradition som beställare och entreprenör brukar planera tillsammans.

Identifiering och hantering av gruppens olika faser

Tillhörfasen

I denna fas har gruppen en låg mognadsgrad. Gruppen och individen upplever ett starkt beroendeförhållande till sin chef. Detta skapar spänning mellan gruppen/individen och chefen.

Chefen utövar *styrning* i denna fas. Han eller hon utnyttjar sin position i gruppen för att ge en grundläggande struktur genom att vara tydlig och styra mot uppgiften, kontrollera och klarlägga rutiner.

I tillhörfasen kan gruppens ledare underlätta utveckling genom att:

- Ge medlemmarna möjlighet att förstå gruppens struktur och uppgifter.
- Vara tydlig med vad som förväntas av var och en i gruppen.
- Ge medlemmarna möjlighet att känna av varandra.
- Ge utrymme för hantering av relationsfrågor.

Rollsökningsfasen

I denna fas är gruppens mognad högre än i tillhörfasen. Chefen ger sitt stöd genom att utöva ett handledande ledarskap, ställer upp som resurs, deltar och handleder när gruppen vill och behöver det.

I rollsökningsfasen kan den coachande ledaren utveckla gruppen genom att:

- Förbättra relationerna mellan över- och underordnade.
- Öka motivationen för arbetet hos individerna.
- Uppmuntra åtgärder som leder till minskad spänning mellan chefen och gruppmedlemmarna och ökad spänning mellan gruppmedlemmarna och uppgiften.
- Uppnå överensstämmelse mellan organisationens och individens mål.
- Frammana de olika gruppmedlemmarnas resurser och kapacitet så att de kommer till nytta i gruppen.
- Uppmuntra en naturlig ansvarsfördelning mellan gruppmedlemmarna.

I rollsökningsfasen bör ledaren:

- Undvika konkurrerande aktiviteter som kan fördröja gruppens utveckling.
- Ge aktiviteter vars lösning kräver samarbete.
- Visa aktivt att **Du** är beredd att delta.
- Minska spänningen mellan ledare och individ och öka spänningen mellan individ och mål. Det görs exempelvis genom att ställa frågor, sammanfatta, förklara, visa förtroende för gruppmedlemmarna, delta i grupprocesser, ta hänsyn till varje gruppmedlems förmåga, undvika straff och belöning samt betona feedbackregler.

Samhörighetsfasen

När gruppen har kommit så långt att medlemmarna känner samhörighet har den en hög mognadsgrad. I denna fas bör chefen bygga sitt ledarskap på ett fullständigt förtroende för gruppen genom att visa sin förmåga att delegera.

I samhörighetsfasen strävar chefen efter att:

- Behandla varje gruppmedlem som ansvarsfull och medveten om var och ens personliga auktoritet.
- Beakta alla resurser och kapacitet.
- Vara beredd att delegera ledarskapet till den i gruppen som för tillfället har de bästa förutsättningarna.
- Det ska råda ett ömsesidigt beroende mellan gruppmedlemmarna.
- Inrikta gruppens energi och höga effektivitet på uppgiften.
- Skapa spänning mellan gruppmedlemmarna och deras arbete.
- Gruppens mål är klargjorda och accepterade.

I samhörighetsfasen bör ledaren:

- Uppmuntra och belöna dem som ifrågasätter gruppens inriktning.
- Hjälpa gruppen att fokusera på uppgiften.
- Uppmuntra ömsesidigt beroende.
- Hjälpa gruppen att fatta beslut på "objektiva" grunder och inte för att krav finns på enhällighet.
- Se till att gruppen tar hänsyn till omvärlden.

Gruppdynamik – Kickoff

Detta är ett exempel på arbete med gruppdynamik, genom en så kallad kickoff, inför uppstarten av ett nytt projekt.

Kickoff

Kickoff är ett kort men väsentligt steg i projektet. Här finns möjlighet till ett markerat avstamp, där alla inblandade får en gemensam bild av vad som ska göras. Man kan säga att kickoffen är en mobilisering inför projektarbetet.

Tiden som avsätts för att genomföra en kickoff har man nästan alltid igen då medarbetarna får en bra förståelse för varandra och för projektet.

Syfte

Syftet med en kickoff är att:

- Markera starten av projektet.
- Alla inblandade ska få en enhetlig bild av det arbete som ska göras.
- Rätta ut eventuella frågetecken med alla inblandade närvarande.
- Entusiasmera och motivera gruppen inför arbetet.
- Få tips och idéer inför arbetet.

Mål

Det övergripande målet med ett avstamp genom kickoff är att alla ska få en samstämmig bild av projektet.

Genomförande

Det är projektledaren som planerar och genomför kickoffen. Det lönar sig att tänka igenom och förbereda den väl.

- Vad ska målet med kickoffen vara?
- Hur mycket tid ska avsättas?
- Vad ska bli klart?
- Hur ska gruppen enas kring samma mål?
- Hur ska situationen se ut vid dagens slut?

Förberedelser

Någonting för projektledaren att tänka igenom inför en kickoff:

- Hur ser gruppens sammansättning ut med hänsyn till gruppens utveckling?
- Är alla obekanta för varandra?
- Finns det några som känner varandra?
- Finns det bindningar att vara uppmärksam på?

I starten är många medarbetare osäkra på vad projektet innebär och vad som förväntas av dem.

Exempel på orosmoment och frågeställningar som en gruppleddare bör fånga upp och överbrygga redan från start:

- Kommer gruppmedlemmen att kunna bidra med något väsentligt och därmed bli en tillgång för projektet?
- Är det klart att vederbörande har full tid i projektet, eller viss procent?
- Är det klart vem som tar över mina ordinarie arbetsuppgifter?
- Vid längre projekt kan frågeställningen om "jag får jag tillbaka mina gamla arbetsuppgifter när projektet är slut" finnas med.

Programförslag för en kickoff

Inledning	Projektledaren.
Förväntningar	<p>Alla som är med på dagen plockar fram sina förväntningar, även projektledare och representant från projektbeställare. Understryk att det är förväntningar på dagen och inte på projektet.</p> <p>Behövs hjälp kan deltagarna arbeta utifrån:</p> <ul style="list-style-type: none">• "För att dagen ska bli meningsfull vill jag att vi tar upp följande".• Ett annat sätt att ta fram förväntningar är att deltagarna parvis redovisar vad de tror, hoppas och är rädda för i projektet.• Förväntningarna noteras gärna på blädderblock.
Bakgrund och beställning	Tas upp av beställaren.
Projektdefinition och tidplan	Presenteras av projektledaren.
Krav och förväntningar från beställaren	Om det finns några ytterligare krav eller förväntningar.

Lära känna varandra	<p>Presentation av deltagarna är en del av kickoffen. Projektledaren startar presentationen. Han/hon modellerar då också presentationen, alltså styr vad de övrigas presentation kommer att innehålla.</p> <p>Under modellerandet kan projektledaren skriva upp de punkter som han/hon vill att projektmedlemmarna ska berätta om.</p> <p>Ta gärna med någon öppen del som "Det här är min syn på arbete i projekt".</p>
Vidare i lära känna, med spelregler	<p>Redan vid första mötet, samt vid de närmast följande mötena, bör en del av tiden ägnas åt att diskutera och fastställa spelregler för det gemensamma arbetet i projektet.</p> <p>Spelreglerna fastställer dels vad som gäller för själva arbetet, men även vad som gäller för sättet att umgås i projektet.</p> <p>Reglerna kan för enkelhetens skull samlas i ett "kontrakt" som sedan kan tas upp och utvärderas både under projektets gång och i samband med avslut.</p>
Planering och arbetsfördelning	<p>När det gäller fasta möten, deadlines, milstolpar och rapporteringar fastställs de viktigaste punkterna.</p> <p>Arbetsfördelning ska ske så långt som möjligt, gärna i detalj fram till nästa projektmöte.</p>
Avslut och genomgång av förväntningar	<p>Innan man skiljs åt eller fortsätter med annat, går projektledaren igenom förväntningarna. Detta görs för att alla ska vara helt tillfreds med att ha fått förväntningarna infriade.</p> <p>Om så inte är fallet ska förväntningen i alla fall diskuteras för att undersöka om den kanske inte hade med projektet att göra, om den var irrelevant eller om det finns möjlighet att planera och uppfylla den vid en senare träff.</p> <p>Gruppen kan med fördel fortsätta med middag, teater, pubbrunda, brännboll eller annan aktivitet.</p>