

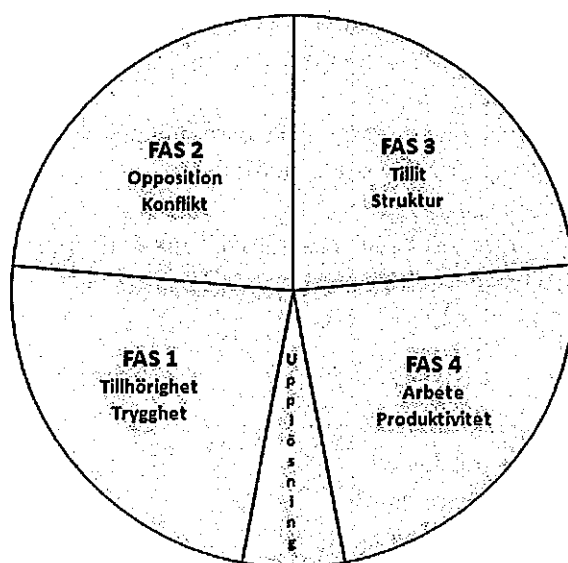
# ViljaLysa

IMGD - Integrated Model of Group Development.

## Integrerad Modell för Grupputveckling.

Susan Wheelan beskriver att en grups utveckling omfattar fem faser. Hennes modell, IMGD, som hon formulerade år 2005, beskriver fyra stadier i en grups utveckling och ytterligare ett stadie för att åskådliggöra gruppens upplösande. Modellen sammanfattar aktuell forskning och har inslag från andra modeller inom området för grupputveckling.

### De fem faserna



- FAS 1 - Tillhörighet och trygghet
- FAS 2 - Opposition och konflikt
- FAS 3 - Tillit och struktur
- FAS 4 - Arbete och produktivitet
- FAS 5 - Upplösning

Enligt Wheelans forskning finns dessa utvecklingsstadier i alla arbetsgrupper. De är förutsägbara i ovanstående ordning och man kan se ett tydligt mönster för hur länge ett stadie varar innan gruppen går vidare till nästa. Att förstå vad som sker i en grups olika stadier är viktigt både för ledare och medarbetare.

### Frågor som en grupp kan ställa sig om sig själva är:

- Vilka är vi?
- Vart ska vi?
- Hur ska vi ta oss dit?
- Och lite senare; Hur gick det och vilka erfarenheter kan vi lära av?

## **FAS 1 - Tillhörighet och trygghet**

Den första fasen karakteriseras av att gruppen är beroende av den utpekade ledaren. Trygghet är mycket viktigt och att man strävar efter att känna tillhörighet till gruppen. Trygghet innebär att förstå vad som händer, vilka andra som ingår i gruppen och vilka förväntningar som finns på medlemmarna. För att inte riskera sin trygghet så är man försiktig, undviker konflikter eller att sticka ut för mycket. Det finns en rädsla att bli utesluten, att inte få vara med, så därför håller sig gruppens medlemmar till det som tros vara normen. Sammanfattningsvis så är medlemmarna mer intresserade av att vara accepterade än av uppgiften. Detta gör också att man är ovillig att uttrycka avvikande åsikter.

### **Kännetecknen på FAS 1**

Vanliga behov och beteenden:

- Försöker lära känna varandra och är artiga, kommunikationen är trevande.
- Visar ett stort behov av att bli bekräftade och accepterade
- Tar upp få och "ofarliga" konflikter
- Har ett stort behov av att ta del av och förstå mål och spelregler
- Har ett stort behov av ordning och struktur
- Har ett stort beroende av ledaren
- Har en osäkerhet kring om de vill och får vara med i gruppen eller inte
- Deltar i långa diskussioner om ovidkommande saker

Vanliga frågor:

- Varför är jag/ vi här?
- Är det rätt grupp för mig/dem?
- Kan jag/de fungera i denna grupp?
- Kan jag vara mig själv i denna grupp?
- Vad kommer de/ jag själv kräva av mig?
- Vilka regler kommer att gälla?

### **Ledarskap i fas 1:**

Var en närvarande, styrande och självklar ledare. Det ger medlemmarna den trygghet de behöver i det här stadiet.

- Skapa struktur (ej tillsammans med medlemmarna)
- Formulera tydliga mål
- Reducera oro genom att utstråla självförtroende, pondus och ange riktningen
- Medlemmarna ska känna sig accepterade, som en i gänget
- Skapa öppna diskussioner kring värden mm. Man kan få uttrycka sig anonymt.
- Förvänta dig stordåd!

## **FAS 2 - Opposition och konflikt**

Här försöker gruppmedlemmarna göra sig fria från beroendet av ledaren. Ett av de första tecknen är att ledaren ifrågasätts samtidigt som medlemmarna själv inbördes börjar kämpa om eller ifrågasätta varandras tolkning av uppgifter och mål för gruppen. Ett annat kännetecken är behovet av särskiljande och individualisation som uppträder. Medlemmarna behöver bli sedda som individer. I detta ingår att både uppfattas och att vara kompetent samt ha en given roll i gruppen. Målet under

denna fas är att just klargöra gruppens mål och skapa en gemensam struktur och kultur inom gruppen. Konflikter och meningsskiljaktigheter är vanliga här. Det bildas ofta subgrupper som har liknande synsätt på saker inom gruppen, vilket leder till ytterligare konflikter. Dessa konflikter är nödvändiga för gruppens utveckling och skapar en grundtrygghet när de kan hanteras. Förtroendet inom gruppen ökar då det är tillåtet att uttrycka oenighet med varandra utan att för den skull riskera uteslutning ur gruppen.

Vissa grupper fastnar i detta stadium, då stress och konflikter tar huvudparten av deras uppmärksamhet och energi. Andra grupper blir så rädda att de går tillbaka till fas 1, och återgår till ett beroende av ledaren.

Gruppen tar sig igenom detta stadium genom att finna former för god konflikthantering. Gruppen behöver uppnå en enhetlig uppfattning om syfte och mål, samt former för hur arbetet ska ske tillsammans.

### **Kännetecknen på FAS 2**

Vanliga behov och beteenden:

- Man utmanar ledaren och varandra
- Formerar undergrupper och visar mindre grupp känsla
- Visar mer konkurrens mellan varandra
- Försöker ta eller undvika ledarskapet
- Försöker lösa konflikter genom omröstning, kompromiss eller med hjälp av någon utifrån
- Försöker aktivt avslöja andras dolda motiv, men håller inne med sina egna.
- Ser till egna syften och behov och inte gruppens och helhetens
- Meningsskiljaktigheter om mål och syfte
- Feedbacken till varandra kan vara bitvis och attackerande

Mot slutet av fasen kommer

- Försök till effektiv konflikthantering
- En ökad känsla av samhörighet med gruppens och dess mål, metoder och kultur uppstår om konflikthanteringen är framgångsrik.

### **Ledarskap i fas 2:**

För att ta gruppen vidare behöver ledaren här fungera som ett stöd och en resurs. Att coacha medlemmarna mot en ökad förståelse för gruppens effektivitet. När gruppen kräver större inflytande över styrningen, ge dem det successivt. Att fördela makt och ansvar är en viktig del i ledarens arbete.

Ledarens kompetens utmanas. Två fraktioner kan bildas. Konflikterna är ett sätt att klargöra roller och beslutsfattande, status och kommunikationsstrukturer. Processen är svår men nödvändig för gruppens utveckling. Det är vanligt att som ledare vilja ha "makt över" denna fas.

- Ta inte angrepp och utmaningar personligt
- Inta ett grupperspektiv, det hjälper gruppen att uppfatta konflikter som något normalt och nödvändigt på det här stadiet av gruppens utveckling.
- Konfliktlösning ökar gruppens sammanhållning och tillit. Undvik generaliseringar och var specifik i kommunikationen.
- Använd feedback, såväl positiv som konstruktiv, som en naturlig del i kommunikationen.
- Uppmuntra öppenhet och tydlighet.

Dokumentet är skapat av Elisabeth Andersson Brinckmann, ViljaLysa AB  
Ange gärna källan om du använder dig av dokumentet.

### **FAS 3 - Tillit och struktur**

Då medlemmarna framgångsrikt arbetat sig igenom konflikter och meningsskiljaktigheter så etableras en känsla av ömsesidigt beroende. Relationerna i gruppen kännetecknas nu mer av tillit och förtroende. Personerna i gruppen känner sig mer säkra på ledaren och på varandra. Behovet av att markera revir och sin egna position skjuts i bakgrunden. Fokus blir nu mer på uppgiften genom att utveckla strukturer, mål och fördelning av arbetet.

Kommunikation i denna fas är öppnare och mer inriktad på uppgiften. Konflikter finns fortfarande men har minskat i intensitet. Feedbacken handlar mer om sakfrågor än om personkonflikter och dolda agendor.

Många grupper når aldrig denna fas, speciellt om de arbetar i en organisation som betonar konkurrens inom eller mellan grupper.

#### **Kännetecknen på FAS 3**

Vanliga behov och beteenden:

- Ökad klarhet och konsensus om målen
- Roller och uppgifter anpassas till uppgiften och målen
- Konflikter hanteras allteftersom de uppstår
- Kommunikationen är mer uppgiftsorienterad
- Förståelse för att samarbete ger ett bättre resultat, alla olikheter behövs
- Öppet delge varandra idéer, känslor, behov, åsikter och feedback.
- Visar varandra nöjdhet och tillfredsställelse
- Försvara gruppidentitet internt och externt
- Inledningsvis nedvärdera andra grupper "Vi är mycket bättre än de"
- Ökad tolerans för subgrupper
- Visar värme och omtanke
- Ibland bli mer lekfulla än intresserade av uppgiften

#### **Ledarskap i fas 3:**

Involvera medlemmarna i gruppens ledarskapsfunktioner. Delegering och maktindelning. Som ledare kan du nu inta en mer konsultativ roll i förhållande till gruppen, då denna nu är mer självgående.

- En vägledning kan vara – "se men inte synas"
- Fokus på uppgiften
- Uppmuntra till delaktighet i ledarskapsfunktionen – ledarskapet skiftar utifrån vad som är mest lämpligt i relation till målen.
- Alla deltagare har lika stort ansvar för och engagemang i gruppen
- Uppmuntra till olika finjusteringar som ökar produktiviteten

### **FAS 4 - Arbete och produktivitet**

Här är gruppen ett högpresterande team. Nu finns ett effektivt och intensivt samarbete inom gruppen. Rollerna i gruppen är klargjorda och kommunikationen är öppen. Energin används till arbetsuppgifterna och måluppfyllelse istället för att ödas på konflikter. Arbetet blir mer lustfyllt och kreativt och både kvalitet och kvantitet ökar. Ansvarstagandet från alla i gruppen gentemot uppdraget är nu maximalt.

## Kännetecknen på FAS 4

Vanliga behov och beteenden:

- Medlemmarna delar hängivet uppgifter och teamets mål
- Är klara över sina roller.
- Uppfattar uppgifter som gruppens ansvar snarare än ett individuellt ansvar.
- Uppfattar konflikter som gemensamma problem som ger möjlighet till utveckling och är värdefulla
- Använder feedback som ett vardagligt verktyg för att utveckla gruppen och dess effektivitet
- Visar varandra stort förtroende och stödjer varandra aktivt
- Alla är trygga i att de är uppskattade och behövda
- Parbildningar och undergrupper som bidrar till gruppens gemensamma är accepterade
- Tillåter varje gruppmedlem att själv bestämma när och hur mycket han/ hon vill delta i gruppaktivitet.
- Kommunikerar med varandra öppet, direkt, ärligt och spontant.
- Teamet löser problem och fattar egna beslut
- Teamet förväntar sig att vara framgångsrikt

### Ledarskap i fas 4:

Ledaren blir här en expertresurs. Hon fungerar som ett slags konsult men behöver samtidigt vara uppmärksam på regression i gruppens utveckling, till exempel om nya medlemmar kommer till eller lämnar, vilket kan innebära att gruppen backar i sin utveckling. För att bibehålla effektiviteten i teamet behöver de regelbundet följa upp sina insatser, utvärdera och göra justeringar.

Var medveten om att orealistiska förväntningar på hög effektivitet under en längre period är ett hot mot den individuella förmågan och teamets effektivitet. Var uppmärksam på behovet av vila, återhämtning och förströelse.

## FAS 5 – Upplösning och avslut

Här ändras gruppstrukturen och återgång till frågor från tidigare stadier är vanligt. Ledaren bör här se till att möjlighet ges att utvärdera gruppens arbete, att medlemmarna i gruppen ger varandra feedback och ger uttryck för sina känslor i denna fas. Det hjälper dem att fungera bättre i framtida gruppkonstellationer.

### Att överleva grupputveckling

- Att ha kunskap om att vi behöver gå igenom olika stadier som ibland är törnbeströdda.
- Tar minst ett halvår att bli ett högpresterande team
- Tålamod! Det tar tid för en grupp att komma fram till vad målen innebär, hur de ska uppnås och vem som ska göra vad.
- Förvänta dig oklarheter i början
- Förvänta dig konflikter. Konflikter är något positivt i utvecklandet av tillit. (undvik personliga fejder)
- Uppmuntra feedback och regelbundna avstämningar

## Avslutningsvis om IMGD

Modellen visar på förloppet i gruppens utveckling som sker i dessa faser. Gruppen kan komma att passera alla faser eller fastna i någon under sin existens.

En effektiv grupputveckling måste alltid utgå från det utvecklingsstadie som gruppen befinner sig på, och insatserna som görs för att utveckla gruppen skall anpassas efter det aktuella nuläget. Frågor från tidigare faser kan aktualiseras i varje fas, och gruppen behöver hantera dessa frågor. Exempelvis om det i en grupp som befinner sig i fas tre, uppstår frågor om normer eller värderingar eller att det kommer en ny medlem måste gruppen hantera dessa frågor, och nya relationer skapas. En grupp som befinner sig i fas tre eller fyra är mer robust och fokus på uppgiften påverkas inte. Det finns ett kollektivt minne från hur tidigare utvecklingsstadier stärkt gruppen och gruppens medlemmar.

Det råder ett ömsesidigt beroende mellan ledare, medarbetare och de dynamiska krafter som genomsyrar en grupp.

Wheelan menar vidare att fokus ska ligga på behov som finns i gruppen som system, istället för på behoven hos medlemmarna i gruppen som individer.

I ett effektivt och högpresterande team tar alla medlemmar ansvar för både gruppens fram- och motgångar. Det är inte enbart ledarens fel om det går dåligt, teamet tar ett gemensamt kollektivt ansvar.

**Myten om den superkarismatiske ledaren.** Den genomsnittlige personen med gott anseende, som är flexibel och villig att lära sig vissa grundläggande färdigheter, kan bli en effektiv ledare. Det är inte alla situationer som kräver ledare med exceptionella förmågor. Faktum är att karismatiska ledare kan hämma gruppens utveckling. Grupper arbetar bra när inte en person dominerar utan att alla får vara delaktiga.

Sammandrag från "Att skapa effektiva team" Susan A Wheelan, Studentlitteratur

## Susan Wheelan: IMGD (Integrerad Modell för Grupputveckling)

Stadium	Vanliga beteenden i gruppen	Grundläggande ledarbeteende	Checkfrågor
1 <b>BEROENDE &amp; TILLHÖRIGHET</b>	Ledarberoende: Artiga, Avvaktande, Söker struktur, Undviker konflikter, Har ändlösa diskussioner	<b>SKAPA TRYGGHET &amp; STRUKTUR:</b> genom att klargöra och arbeta med: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mål och uppgifter</li> <li>• Ansvarsfördelning</li> <li>• Värdegrund</li> <li>• Relationsfrågor</li> <li>• förväntningar</li> </ul>	Är medlemsfrågan löst? Vill alla vara med? Får alla vara med? Har gruppen fastnat i ledarberoende?
2 <b>OPPOSITION &amp; KONFLIKT</b>	Ifrågasätter ledaren och målen, Konkurrerar med varandra, Konflikter, Profilerar sig, Lyssnar inte, Attackerar hellre än stödjer.	<b>TRÄNA, COACHA &amp; HANDLED</b> genom att: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge aktiviteter som kräver samarbete</li> <li>• Fråga, sammanfatta, förklara</li> <li>• Undvik konkurrerande aktiviteter</li> <li>• Delta i gruppens arbete</li> <li>• Visa förtroende</li> <li>• Betona regler för feedback</li> <li>• Uppmuntra diskussioner</li> <li>• Lyft upp konflikter och bidra till att de löses</li> <li>• Kompetensinventera både på saknivå och på samarbetsnivå</li> <li>• Klara ut rollfrågor</li> <li>• Gruppen behöver enas om riktlinjer för samarbete</li> </ul>	Är väsentliga ansvars-, positions & konfliktfrågor lösta? Är rollerna tydliga och accepterade? Är väsentliga värderingar & mål klargjorda och accepterade?

Stadium	Vanliga beteenden i gruppen	Grundläggande ledarbeteende	Checkfrågor
3 <b>TILLIT &amp; STRUKTUR</b>	<p>Ökad klarhet om mål, Lyssnande, Öppenhet. Konflikter hanteras, Omtanke om varandra och gruppen, Lekfullhet, Krav på enhet.</p>	<p><b>SAMVERKA &amp; DELEGERA</b> genom att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se allas förmågor</li> <li>• Styra mot uppgifterna</li> <li>• Delegera, ta vara på experterna.</li> <li>• Belöna initiativ &amp; ifrågasättande</li> <li>• Hjälpa gruppen att fatta bra beslut</li> <li>• Behandla var och en som ansvarsfull</li> </ul>	<p>Att gruppen inte fastnar i detta stadium ( slår sig till ro med vad som uppnåtts) Att gruppen tar hänsyn till andra enheter/verksamheter i sin omgivning (inte stelnar i "vi och dom" beteende)</p>
4 <b>ARBETE &amp; PRODUKTIVITET</b>	<p>Klara över mål, uppgifter, arbetsfördelning och roller. Bra feedback, Engagemang, Trygghet, Effektiv kommunikation och konflikthantering, Värme och gemenskap Medvetna om förbättringsmöjligheter</p>	<p><b>VISIONERA &amp; UTVECKLA</b> genom att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omvärldsbevaka för gruppens räkning</li> <li>• Arbeta med frågor om utveckling av verksamhet och medarbetare.</li> <li>• Integrera och sanverka med andra grupper i organisationen.</li> <li>• Delegera ledarskapet i operativa frågor.</li> </ul>	
5 <b>UPPLÖSANDE</b>	<p>Utvärdera vad som gjorts och hur man haft det. Vad ska tas med till nästa grupp/organisation respektive lämnas</p>	<p><b>Chefen och medarbetarna utvärderar och tar vara på erfarenheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad vi gjort/uppnått – vad kan vi lära &amp; ta med</li> <li>• Samarbeta i gruppen med övriga i organisationen - lärdomar</li> </ul>	