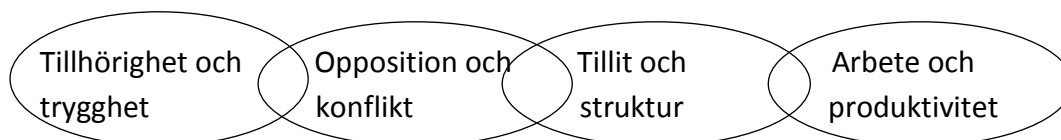


1. Ledarskap

Du tillhör säkert en del olika grupper: Jobbet, familjen, skytteföreningen, konstklubben mm. Det är säkert så att de grupper du tillhör har kommit olika långt i sin utveckling. De fungerar därmed olika och är säkert olika effektiva. Oavsett om du är ledare eller medlem så har du stor nytta av att förstå hur grupper kan utvecklas över tiden. Genom denna insikt har du möjlighet att agera på ett sätt som är till nytta både för gruppen och dig själv. I detta kapitel kommer även kommunikation och konflikthantering att behandlas.

1.1 Gruppens utveckling

Susan A. Wheelan, har delat in gruppens utveckling i fyra steg samt gruppens upplösning. De fyra stegen är:



Steg 1. Tillhörighet och trygghet

Hur känna igen en steg 1-grupp? Medlemmarna söker trygghet i gruppen, är rädda att bli avvisade. Medlemmarna vill ha direktiv av ledaren och är mycket artiga mot varandra. Gruppens mål är något oklart och få söker klarhet. Medlemmarna visar stor foglighet.

Ledarskap: Ge klarhet och struktur. Förklara mål och förväntningar. Skapa situationer så att medlemmarna lär känna varandra. Se alla, ge positiv feedback.

Se upp med: Får och vill alla vara med.

Steg 2. Opposition och konflikt

Hur känna igen en steg 2-grupp? Det uppstår konflikter kring värderingar. Man är oense om mål och uppgifter. Medlemmarna utmanar ledaren och varandra. Förhållningsregler och program som tidigare var en trygghet vill nu medlemmarna vara med och påverka. I detta stadie växer strukturen om makt och roller fram. Konfliktlösningar börjar växa fram.

Ledarskap: Uppgifter, mål och värderingar bör åter tas upp till diskussion/förtydligande. Anordna uppgifter som kräver samarbete. Träna gruppen att använda feedback.

Medlemmarnas vilja att påverka och ta ansvar skall du som ledare bejaka och gradvis omfördela viss del av makten.

Se upp med: Är alla väsentliga konflikter lösta? Är rollerna accepterade? Att du inte själv håller kvar gruppen i stadie 1 genom att styra allt själv.

Steg 3 Tillit och struktur

Hur känna igen en steg 3-grupp? Ökad klarhet om målen. Roller och uppgifter anpassas för att nå aktuella mål. Sammanhållning och tillit ökar. Ledarens roll blir mera konsultativ.

Energin inriktas mer på uppgiften från att tidigare handlat om relationer. Konflikter uppstår och hanteras effektivt.

Ledarskap: Ledaren kan släppa fram gruppmedlemmar att leda delar av jobbet, möten mm. Ledaren blir på så sätt mer fri och kan titta framåt, stödja gruppmedlemmar mm.

Se upp med: Gruppen stannar – är nöjd med att ha tagit sig igenom steg 2. Gruppen blir självsäker och ser inte andra grupper i föreningen eller på jobbet.

Steg 4 Arbete och produktivitet

Hur känna igen en steg 4-grupp? Medlemmarna är medvetna om teamets mål och sina egna roller och status. Medlemmarna använder feedback fullt ut. Innovationer och ifrågasättande uppmuntras. Medlemmarna ägnar tid åt problemlösning och beslutsfattning. Kommunikationen är öppen och matchar uppgiften.

Ledarskap: Gruppen har blivit ett effektivt team och ännu större ansvar kan lämnas till medlemmarna. Något som är viktigt för ledaren är att studera gruppen och särskilt titta efter tecken på regression. Ingen grupp orkar ligga på topp hela tiden. Det behövs vila, uppmuntran, nytändning. Detta är en uppgift för ledaren.

Att se upp med: Att gruppen "backar" i utvecklingen. Glöm inte att ta med gruppen i planeringen inför framtiden/utvecklingen.

Allmänt om de fyra stegen

Ledaren bör följa upp gruppens utveckling för att kunna ge det ledarskap som gruppen behöver för tillfället. Situationsanpassat ledarskap. Efterhand som gruppen utvecklas kan medlemmarna delta i denna uppföljning/utvärdering.

Under resans gång kommer en del medlemmar att sluta och andra tillkomma. Uppgifter försvinner och andra tillkommer. Dessa "störningar" hanteras lättare av en mogen grupp. Medan en grupp tidigare i utvecklingen störs mera av liknande händelser. Den stannar upp eller går bakåt i utvecklingen. Här har ledaren en viktig uppgift i att hjälpa gruppen att hantera situationen och komma vidare. Främst kan det vara roller och maktstruktur som måste ses över. Tyvärr är det många grupper som inte tar sig igenom steg två utan stannar där eller kanske rentav backar till steg ett.

I ditt arbete med grupper så bör du se tillbaka på vad du lärde dig om bemötande i biträdande föreningstränarutbildningen.

Det "femte steget" Gruppens upplösning

Här tar vi också med när enskilda medlemmar av någon anledning lämnar gruppen.

Vad kan vi göra?

Ett bra avslut är en förutsättning för en bra start på något annat ställe.

Ge information om det som skall hända och vad som gäller.

Uppmärksamma de som slutar. Skapa ett forum där feedback kan utbytas. Hur bra fungerade vi i gruppen? Hur bra blev vårt resultat? Behöver någon känslomässigt stöd?

Någon form av ceremoni. I sin enklaste form kan det vara en fikastund med arbetskamraterna.

Ledarskap: Skapa förutsättningar för ovanstående.

Se upp med: Om det är en stor omställning så kan gruppen backa i utvecklingen.

OBS! Om det är ett tungt/negativt besked. Ex att någon måste lämna gruppen eller att hela gruppen upplösas skall detta beslut inte lämnas fredag eftermiddag eller dagen före semestern. Gör det hellre tidigt i veckan så att man har möjlighet att ta hand om varandra enligt ovan.

Vad kan vi alla göra för hela gruppens utveckling?

- *Lägg inte skulden på andra för vad som är grupproblemet.*
Om det går tungt är det lätt att skylla på ledaren, den som är bakåtsträvare, den late osv. Se hellre på vad du skulle kunna tillföra.
- *Uppmuntra klagörande av mål, roller och uppgifter.*
Tidigt i ett arbete är det många som inte förstår vad som skall hända. Samtidigt är det många som inte vågar fråga. Ställer du bara en eller två frågor så har du brutit isen och andra vågar också be om klagörande.
- *Uppmuntra en öppen kommunikationsstruktur där alla blir hörda.*
Mycket snabbt bildas det mönster i de som pratar mycket och de som pratar mindre. Vilka du lyssnar på och pratar med. Dessa mönster är direkt hindrande för gruppen utveckling och arbete. Om alla gruppmedlemmar tar ansvar för att alla skall få göra sin röst hörd ökar chanserna för att gruppen skall bli framgångsrik. Bara att i vissa frågor gå varvet runt är ett stort steg.
- *Se till att det råder sammanhållning och samarbete i gruppen.*
Exempelvis genom att målen och metoderna för att nå målen är klara och tydliga. Att på ett bra sätt lösa konflikter ökar också sammanhållningen.
- *Underlätta ledarens ansträngningar.*
Ta på dig arbetsuppgifter. Kom med idéer och förslag. Fråga när du inte förstår.

Ovanstående är hämtat ur "Att skapa effektiva team" av Susan A. Wheelan

1.2 Kommunikation (Feedback)

Ett av de kraftigaste verktygen för att föra gruppen framåt i utvecklingen är feedback. Feedback där vi talar om vad vi tycker är bra och vad vi tycker kan utvecklas. En förutsättning är att vi, både som givare och mottagare, skall se feedback som en gåva – något positivt. Den är till för att både förstärka och utveckla. För att denna gåva skall överlämnas och mottas så bra som möjligt finns det hjälp i riktlinjer/tips varav några presenteras här.

Givare:

- *Jag...*
Det är du och ingen annan som lämnar feedback. Säg inte vi....
- *Rikta feedbacken, gå inte omvägar.*
Med andra ord, lämna över budskapet direkt till mottagaren. Skicka ingen budbärare.
- *Beskriv beteende, värdera inte.*
Du har kommit för sent två gånger är beteende och fakta. Du är alltid sen är en värdering och kan diskuteras i det oändliga.
- *Ge feedback i rätt tid.*
Rätt tid för mottagaren. Gäller att ha magkänsla.
- *Ge lagom mycket.*
Det måste vara hanterbart för mottagaren, 1-2 punkter räcker kanske. Det är också lätt att linda in en "negativ" feedback i en massa ord och förklaringar. Bilden blir då lätt suddig och budskapet försvinner.
- *Önskad feedback ger mer.*
Det är ju så lätt att fråga – Får jag ge dig feedback på din föreläsning?

Mottagaren:

För att få ut det mesta av den feedback vi får så är det viktigt att vi ger oss tid att förstå den. När du fått feedback: Se på den från olika håll. Vad innebär den för just dig? Ställ frågor om det är något du inte förstår.

Fallgropar: Du börjar omedelbart förneka, försvara, förklara ditt handlande och lyssnar inte på innehållet i feedbacken. Kom ihåg feedback är en gåva, inget påhopp.

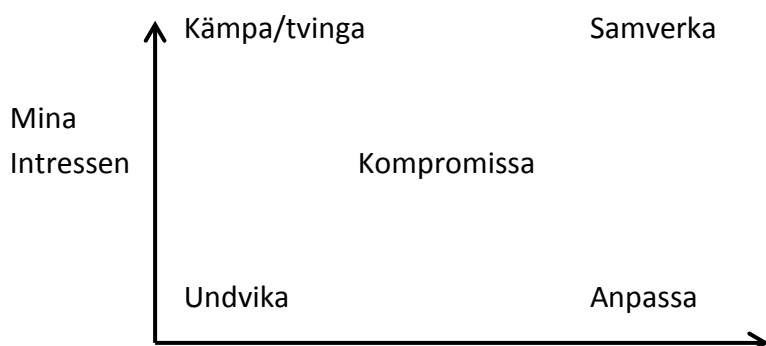
Oavsett vad du kommit fram till när du förstått den feedback du fått så är det **Du** som bestämmer om du skall ta åt dig och göra någon förändring eller inte.

Får du ingen feedback? Det är ju så lätt att fråga – Kan jag få feedback på min föreläsning?

1.3 Konflikthantering

En konflikt kan lösas på många olika sätt. En vanlig modell för att visa dessa sätt är.

Konflikthanteringsstilar



Andras intressen

Vilken stil använder du oftast?

Fallgropen är att vi "fastnar" vid en stil. Alla stilar är användbara vid något tillfälle och alla stilar är helt fel vid andra tillfällen. Det är situationen som avgör vilken stil som passar bäst för tillfället.

Tänk också på att det är lätt att fastna i diskussioner om vi skall göra som du vill eller som jag vill.

Tänk då efter:

Vad är problemet/uppgiften? Pratar vi om samma sak?

Det du skall vara rädd om är att dina intressen blir tillgodosedda.

Din lösning kanske inte är den enda gångbara, det kan finnas fler.

Som det står i figuren ovan. Diskutera och tillgodose era olika intressen inte olika lösningar.