

SUSAN WHEELAN:

Fungerande grupper ger EN BÄTTRE VÄRLD

Människor blir gladare och affärerna går bättre. Skolbarn får högre betyg och fler överlever på operationsbordet. Allt detta sker, bara arbetsgrupperna fungerar optimalt, hävdar Susan Wheelan, världens ledande forskare inom gruppdynamik kopplad till produktivitet.

Susan Wheelan är en klarögd och charmig kvinna som under intervjun ofta kommenterar sina forskningsresultat med "that's pretty cool stuff, isn't it?". Det som är så coolt är kopplingen mellan god gruppdynamik och hög produktivitet, tycker hon.

På försommaren besökte Susan Wheelan Sverige för att bland annat vara inledningstalare på en forskningskonferens om gruppdynamik. Men

hon har också andra band till Sverige. Sedan länge har hon arbetat tillsammans med svenska konsultföretag och det är hennes teorier som ligger bakom Försvarshögskolans omvandling av den gruppdynamiska chefskursen UGL, utveckling av grupp och ledare. (se artikel i P&L nummer 4, 2008.

HON ÄR MYCKET TYDLIG i sina budskap, som är baserade på 40 års forskning, såväl helt egen som en rad metastudier. Först

och främst slår hon fast att gruppdynamik är något evigt.

– Vi har det i vårt dna. Vi måste anpassa oss för att överleva och för att inte bli utstötta.

På frågor om skillnader mellan förr och nu, om skillnader mellan män och kvinnor och om vad som skiljer olika kulturer är svaret det samma. Nej, nej och nej, hon har inte funnit några skillnader värda att nämnas. Vi människor fungerar likadant, när vi hamnar i en grupp. De faser gruppen går igenom ser alltid likadana ut, även om de kan ta sig olika starka uttryck.

Under många år har hon sysslat med grundforskning; studier av grupper med hjälp av videokamera. När hon började sina studier fanns inte så mycket av teori inom det gruppdynamiska området och Susan Wheelan anser att det beror på att det då inte fanns tekniska hjälpmedel.

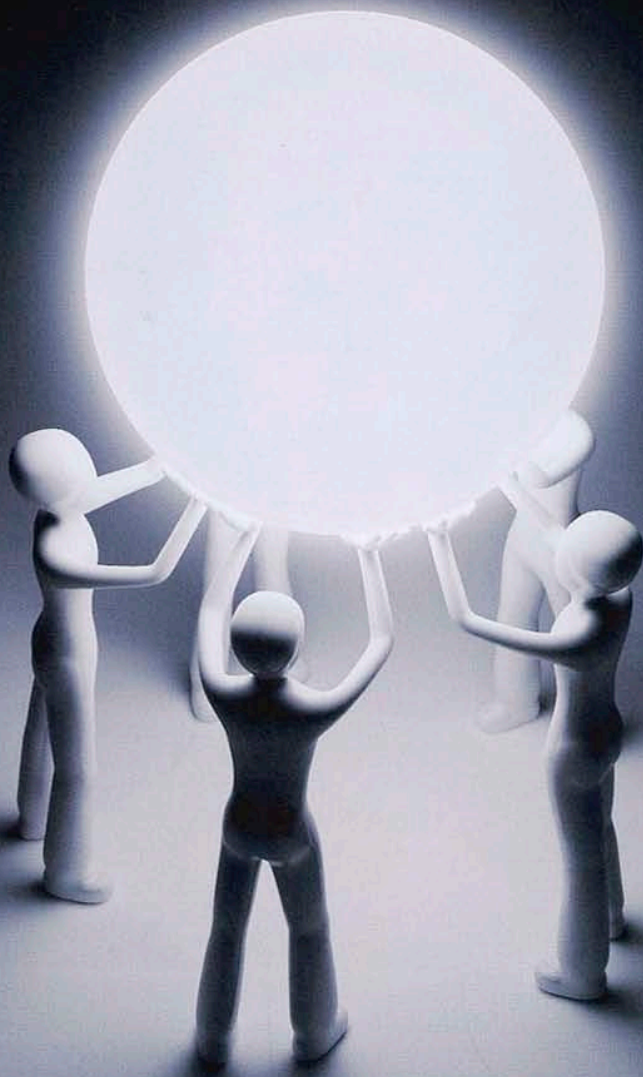
För att studera vad som händer i en grupp krävs lätthanterade filmkameror samt datorer som kan bearbeta information.

– Det är nödvändigt för att fånga vad som händer i gruppen, poängterar hon.

Sambanden mellan produktivitet



– Om datorn inte fungerar får man ofta snabb hjälp. Om teamet inte fungerar borde man ha rätt till lika snabb hjälp, tycker **Susan Wheelan**, frontfigur inom den gruppdynamiska forskningen.



FYRA FASER PÅ VÄGEN TILL DET HÖG- PRESTERANDE TEAMET»

1. Tillhörighet och trygghet.

Ledaren behöver ge struktur och fatta beslut. Du vet att gruppen är i fas ett när ledaren ställer en fråga och ingen svarar – allt ledaren säger tycks försvinna in i Bermudatriangeln.

2. Opposition och konflikt

Ledarens utmaning är att inte ta motstånd och attacker personligt. Du vet att gruppen är i fas två när du hellre skulle dra ut alla dina tänder utan bedövning än att gå på nästa gruppmöte.

3. Tillit och struktur

Ledarens roll är att vara konsultativ och delegerande; utmaningen är att lyssna och coacha. Du vet att gruppen är i fas tre när du märker att du vill le glatt mot kollegan som gjorde dig vansinnig förra månaden.

4. Arbete och produktivitet

Ledaren behöver underlätta, stödja och utveckla; utmaningen är att stå tillbaka och släppa kontrollen. Du vet att gruppen är i fas fyra när du inte kan tänka dig något bättre än att vara en del av just denna grupp.

(KÄLLA/SVENSK ÖVERSÄTTNING: SANDAHL PARTNERS)

och väl fungerande team finns såväl i Susan Wheelans som i andras forskning. Exempel: om kirurgteamet fungerar väl minskar dödligheten på operationsbordet, om lärarteamet inte störs av konflikter presterar skolbarnen bättre och om ledningsteamet är sammansvetsat höjs produktiviteten.

Susan Wheelan är irriterad över den bristande förståelsen för att det tar tid att bygga team. Ofta får hon förfrågningar om att snabbt fixa teamet och skicka räkningen.

– Men det tar minst tre till fyra månader för att en grupp ska hinna gå igenom de faser som krävs för att bli ett högpresterande team.

Gott om tid och ett medvetande om

grunderna i gruppdynamisk teori, plus möjlighet att kalla på professionell hjälp om det kör ihop sig, är receptet för att förvandla en ny grupp till ett väl fungerande team, anser Susan Wheelan.

– I stället för att försöka skapa ett fungerande team på två veckor – ge uppgiften till ett redan sammansvetsat, högpresterande team så löser de den på tre dagar.

HON TYCKER ATT DET är alldeles för stort fokus på ledarskap och alldeles för lite fokus på medarbetarskap och grupputveckling. Susan Wheelan har ibland erbjudit företag att ge gratis utbildning till medarbetarna, men nej, de har bara velat ha ledarutbildning.



PERSONLIGT»

Namn: Susan Wheelan.

Ålder: 61.

Rötter: Skottland.

Bostad: I Cape Cod utanför Boston.

Karriär: Lärare, forskare och professor i psykologi vid Temple university, Pennsylvania. Skrivit en lång rad böcker samt otaliga vetenskapliga artiklar om gruppdynamik. Jobbar nu som konsult.

Fritid: Galen i tennis. "Jag började spela när jag var 40 och varje gång blir jag som en elva-åring som ska iväg och ha skoj med kompisarna."

Dröm: Att få leva tills vi möter utomjordingarna. "Först då kommer människorna på jorden att sluta kriga"



Gruppdynamik är evig och oföränderlig, anser **Susan Wheelan**. Hon ser inte några stora förändringar över tid och inte heller några skillnader mellan män och kvinnor eller mellan människor från olika kulturer.

→ När problem uppstår i gruppen är det också oftast ledaren som lyfts bort.

– Behåll ledaren och hjälp teamet i stället, råder Susan Wheelan. Antingen får man jobba med gruppdynamiken eller samtidigt byta ut minst sex av tio i gruppen. Byter man ut en och en förändras inte dynamiken. Jag kom i kontakt med ett team, som hade varit lågpresterande i 19 år. Alla medlemmar var utbytta, men en i taget...

Att vara ett väl fungerande team innebär inte frihet från konflikter.

– Sakkonflikter är bra, men interpersonella konflikter dödar gruppen.

Bort från varandra, men på uppgiften, uppmanar Susan Wheelan.

ENLIGT SUSAN WHEELAN FINNS det fyra faser på vägen till det väl fungerande teamet.

Den första fasen kännetecknas av tillhörighet och trygghet. Därefter kommer fas nummer två med opposition, konflikt och ifrågasättande av ledarskapet.

– Då tycker alla att ledaren är en idiot, summerar Susan Wheelan.

Fas tre innebär tillit och struktur, en bit på vägen till fas fyra som ger plats åt arbete och produktivitet.

Men hur sätter man då ihop det optimala teamet som snabbt och elegant glider igenom de fyra faserna?

– Sök efter personer som vet hur man gör det jobb som ska göras, som kan innehållet i uppgiften, säger Susan Wheelan som tycker att allt för mycket krut läggs på att leta efter personlighetsfaktorer.

– Jag har sett team som har satts ihop efter Myers-Briggs personlighets-test, men där ingen visste hur man skulle göra jobbet. ●

SUSAN WHEELANS BUDSKAP»

- Gruppdynamiken är densamma, oavsett historisk tid, kön eller kultur.
- Det är mycket mer effektivt att satsa på grupputveckling än på ledarutveckling.
- Det tar mellan tre och fyra månader för ett team att gå igenom de faser som är nödvändiga för att kunna fungera optimalt.
- Att lägga pengar på ytliga teambyggaraktiviteter är lika med att kasta dem i sjön.

LÄSTIPS»

CREATING EFFECTIVE TEAMS

– a guide for members and leaders,
Susan A Wheelan

Sage publications

ISBN: 141 29 1376 4

