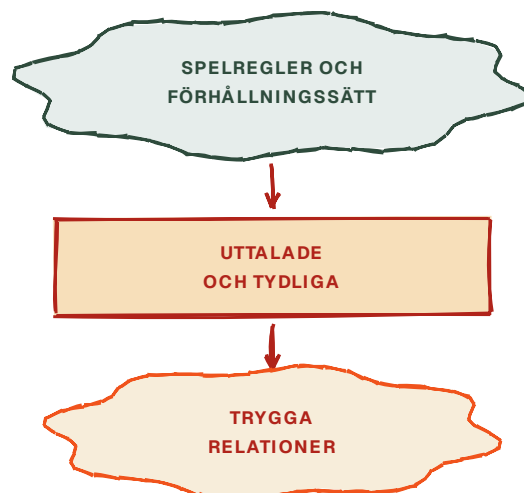


Spelregler och trygga relationer

Varje grupp har redan regler. Frågan är bara om de är uttalade

THEORVAR

FELDMAN 1984 · MATHIEU & RAPP 2009



Figur 1. Kedjan från spelregler till trygga relationer. Det mellersta steget är hela poängen. Spelregler som ingen har sagt högt finns ändå, men de skyddar bara dem som redan kan dem.

Var den kommer ifrån

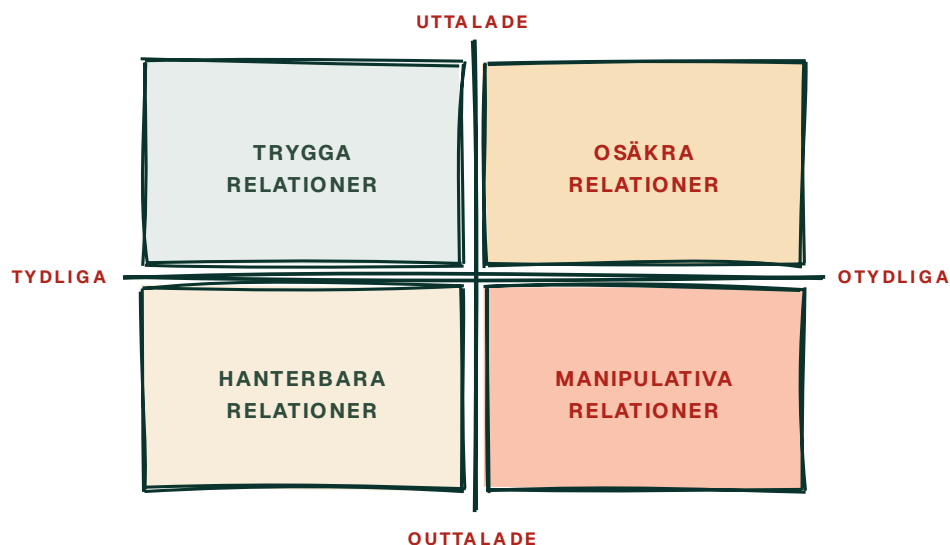
Bilden är en praktikers kedja snarare än en namngiven modell, men varje led vilar på forskning. Amerikanen **Daniel Feldman** beskrev 1984 hur normer i grupper uppstår och hur de nästan alltid formas utan att någon bestämmer dem. **John Mathieu** och **Tammy Rapp** visade 2009 att grupper som inleder med en genomarbetad överenskommelse om arbetssätt presterar bättre än grupper som bara får ett bra uppdrag, och att effekten håller i sig över tid.

Så fungerar modellen

Det första ledet är inget val. En grupp som arbetat ihop ett par veckor har **spelregler**: om det går att komma sent, om man svarar på kvällen, om man säger emot chefen inför andra. De uppstår av sig själva ur de starkaste personernas vanor.

Det andra ledet är valet. Att göra reglema **uttalade och tydliga** gör tre saker. Det jämnar ut: den nya och den tysta får samma karta som de invigda. Det gör dem möjliga att invända mot, vilket outtalade regler aldrig är. Och det gör dem möjliga att åberopa utan att det blir en personlig anklagelse.

Det tredje ledet, **trygga relationer**, är följden. Trygghet i en grupp handlar mindre om att vara omtyckt än om att kunna förutse. Vet jag vad som händer om jag säger emot eller ber om hjälp, kostar det mindre att göra det.



Figur 2. Två frågor samtidigt: är reglerna sagda högt, och är de begripliga? Det är först när båda är uppfyllda som relationerna blir trygga. Nederst till höger, där ingen vet vad som gäller och ingen har sagt det, uppstår utrymmet för manipulation.

Fyra lägen

- **Uttalade och tydliga: trygga relationer.** Alla vet vad som gäller och kan förutse följderna av sitt handlande. Målet, och det kräver underhåll.
- **Uttalade men otydliga: osäkra relationer.** Reglerna finns men går att tolka på flera sätt. Värre än inga alls, eftersom var och en tror att hennes tolkning är den gemensamma.
- **Outtalade men tydliga: hanterbara relationer.** Ingen har sagt det högt, men alla har förstått. Fungerar i en stabil grupp och rasar när någon ny kommer in.
- **Outtalade och otydliga: manipulativa relationer.** Ingen vet vad som gäller, och den som är skickligast på att tolka läget till sin fördel vinner. Sällan någons avsikt, men alltid utfallet.

Rörelsen går inte automatiskt uppåt. En grupp glider nedåt av sig själv när reglerna inte tas upp igen: nya personer och nya uppgifter gör det som en gång var tydligt otydligt.

Så gör man dem användbara

- Formulera dem som **beteenden**, inte värdeord. Respekt betyder olika saker för olika personer. Vi avbryter inte varandra betyder detsamma för alla.
- Håll dem **få**. Fem regler man minns är mer värda än femton på ett papper.
- Bestäm i förväg **vad som händer när de bryts**. Annars blir varje överträdelse en tyst besvikelse.
- **Ta upp dem igen** när gruppen eller uppgiften byts.

Vad modellen inte säger

Kedjan går bara åt ena hållet i bilden, och så enkelt är det inte. Uttalade regler skapar inte trygghet av sig själva. En grupp där chefen bryter mot dem utan följd blir mindre trygg än en grupp som aldrig skrev några: avståndet mellan ord och handling blir då mätbart. Fyrfältaren är dessutom en tankefigur utan egen empirisk prövning, och forskningen om teamöverenskommelser gäller framför allt uppgiftsnära regler.

En fråga att ta med

Vilken av din grupps starkaste spelregler har aldrig sagts högt, och vem har mest att förlora på det?

Källor. Feldman, D. C. (1984). *Academy of Management Review*, 9, 47–53. · Mathieu, J. E. & Rapp, T. L. (2009). *Journal of Applied Psychology*, 94, 90–103. · Edmondson, A. C. (1999). *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.