Gruppen

Om varför en grupp som var lätt att leda i maj är svår i november, vad forskningen faktiskt visat om hur grupper förändras över tid och vad som är läromedelsmyt, och vad ledaren kan göra i varje läge. Fasen är inte ett betyg. Den är ett svar på frågan vad gruppen behöver av dig just nu.



Av de tjugotvå studier som gicks igenom hade bara en satt sig för att pröva hypotesen direkt.

BRUCE TUCKMAN OCH MARY ANN CONOVER JENSEN

Stages of small-group development revisited, Group & Organization Studies, 1977. »Of the twenty-two studies reviewed, only one set out to directly test this hypothesis«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

Innan du läser vidare, tre saker. De tar tio minuter och gör resten av kapitlet mer användbart.

1. **Räkna stolarna.** Hur många är ni i den grupp du leder oftast? Räkna sedan antalet par: antalet medlemmar gånger antalet medlemmar minus ett, delat med två. Sju personer är tjugoen par. Tio är fyrtiofem. Skriv ner båda talen.

2. **Lyssna på nästa möte.** Sätt tre streck i marginalen under ett vanligt möte: ett för varje gång någon frågar dig vad som gäller, ett för varje gång någon säger emot dig eller någon annan, och ett för varje gång någon talar om själva arbetet. Hur fördelar sig strecken?

3. **Placera gruppen.** Gör golvövningen Var är gruppen på theorvar.com, eller checklistan på theorvar.com/imgd, i två omgångar: du först, sedan gruppen. Vad skiljer din bild från deras?

Den tredje frågan är kapitlets kärna. Det ledaren ser och det gruppen ser är sällan samma sak, och skillnaden är ett bättre underlag än någon enkät.

Of the twenty-two studies reviewed, only one set out to directly test this hypothesis.

BRUCE TUCKMAN OCH MARY ANN CONOVER JENSEN, STAGES OF SMALL-GROUP DEVELOPMENT REVISITED, 1977

Jag tog över gruppen i maj, och den var lätt att leda. Sju personer som kände varandra, ett möte i veckan där besluten gick fort och där någon alltid sa emot innan vi bestämde oss. Jag tänkte att jag hade tur. I augusti fick vi två nya medarbetare, och i september flyttade ytterligare en person in från en annan avdelning eftersom hon ändå satt med i hälften av frågorna. Sedan blev mötena tysta. Inte fientliga, bara artiga. Frågorna gick till mig i stället för till bordet, de nya väntade på att få veta vad som gällde, och de gamla väntade på att de nya skulle förstå det som ingen hade sagt högt. Jag läste det som personkemi och funderade på om någon av de nya var fel person.

Det var en kollega som ställde frågan jag borde ha ställt själv: »Hur många är ni nu?« Tio, sa jag. Hon sa ingenting mer, och det behövdes inte. Gruppen hade inte fått fel människor. Den hade blivit en annan grupp, med tre nya medlemmar och fyrtiofem relationer i stället för de tjugoen som fanns i maj, och den hade gjort det som grupper gör när det händer: flyttat sig bakåt, till frågorna om vem som hör hemma här och vem som bestämmer. Det jag kallade personkemi var en grupp som började om.

Det är kapitlets fråga. Vad är det egentligen som förändras i en grupp med tiden, går det att se innan det syns, och vad kan den som leder göra åt det? Forskningen har ett svar som är både tryggare och obekvämare än de trappmodeller som lärs ut på ledarskapskurser. Tryggare, för att förändringen är verklig och går att höra i samtalet. Obekvämare, för att den inte följer trappan, och för att det som avgör hur långt gruppen kommer är sådant som ledaren ofta inte ser som sitt ansvar: hur många som sitter runt bordet, och om gruppen får tid att lyckas med något.

Forskningen

Ett av tjugotvå

Tuckman (1965)
Psychological Bulletin

Den modell nästan alla chefer kan är Bruce Tuckmans. Forming, storming, norming, performing: gruppen bildas, bråkar, hittar sina normer och börjar prestera. Tuckman (1965) läste publicerade studier av smågrupper, framför allt terapigrupper och träningsgrupper, och fann att beskrivningarna gick att ordna i den följden. Det var en hypotes om ett mönster, inte en prövning av det. Tolv år senare gick Tuckman och Jensen (1977) igenom det som publicerats sedan dess för att se om någon hade prövat hypotesen. Av de tjugotvå studier de fann hade en enda satt

sig för att göra det. De lade till en femte fas, avslutet (adjourning), och efterlyste mer empiri. Den empirin kom aldrig i den form modellen hade behövt. Det som kom var i stället en generation kursböcker som ritade trappan utan förbehåll.

Det är värt att stanna vid, inte för att modellen är värdelös, utan för att den är så spridd. Tuckmans ord ger chefer ett gemensamt språk, och språket är inte fel. Men modellen säger ingenting om hur lång tid stegen tar, vad som får en grupp att gå från det ena till det andra, eller vad som händer när gruppen byter medlemmar. Det är precis de tre frågor en chef behöver svar på. Den som vill ha svaren får gå till forskning som gjorde det Tuckman efterlyste.

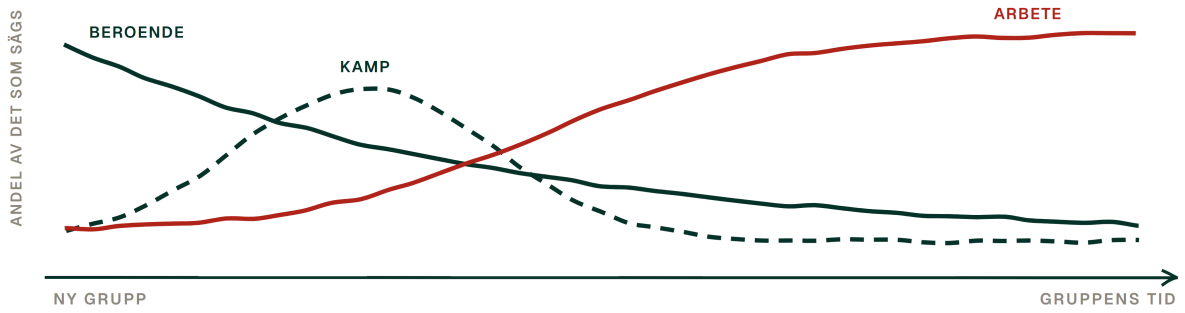
Det som går att höra

Wheelan (2009)
Small Group Research

Susan Wheelan gjorde det. Hennes modell, den integrerade modellen för grupputveckling (Integrated Model of Group Development, IMGD), väger samman Tuckman med två äldre traditioner: Bions iakttagelser av vad grupper gör när de inte arbetar, och Bennis och Shepards fasteori från 1950-talets träningsgrupper. Fyra faser: tillhörighet och beroende, opposition och konflikt, tillit och struktur, arbete och produktivitet. Det som skiljer Wheelan från Tuckman är inte faserna utan att hon byggde ett instrument, prövade det och sedan gick ut och mätte.

Den studie som säger mest är Wheelan, Davidson och Tilins (2003), med titeln Group development across time: Reality or illusion? Frågan var om utvecklingen över tid är verklig eller en illusion i medlemmarnas huvuden. De lät kodare lyssna på inspelade möten i 26 arbetsgrupper med 180 medlemmar och räkna tre sorters yttranden: beroendeyttranden (dependency statements), där någon vänder sig till ledaren för att få veta vad som gäller; kampyttranden (fight statements), där någon går emot ledaren eller en annan medlem; och arbetsyttranden (work statements), som handlar om uppgiften. De samlade också in skattningar från 639 personer i 88 grupper. Medlemmar i grupper som mötts länge gjorde färre beroende- och kampyttranden och fler arbetsyttranden, och de uppfattade sina grupper som längre komna. Svaret på titelns fråga var att utvecklingen är verklig, och att den går att höra. Figur 1 visar mönstret.

TRE SORTERS YTTRANDEN, ÖVER GRUPPENS TID



BEROENDE: »VAD VILL DU ATT VI GÖR?« KAMP: »NEJ, SÅ GÖR VI INTE« ARBETE: »DÅ TAR JAG DEN DELEN«

Figur 1. Vad som hörs. I grupper som mötts länge går färre yttranden till ledaren för att få veta vad som gäller och färre går emot, medan fler handlar om arbetet. Schematisk bild av mönstret hos Wheelan, Davidson och Tilin, 2003, utan skalvärden; studien jämför grupper av olika ålder, inte samma grupp över tid.

FRÅGA

Vad hör du mest av på ert nästa möte: frågor till dig, invändningar eller arbete?

Det är den viktigaste praktiska iakttagelsen i hela kapitlet. Den som vill veta var gruppen är behöver ingen enkät. Det räcker att lyssna efter vart yttrandena går. En grupp där det mesta går till chefen är i beroendet. En grupp där det mesta går emot är i oppositionen. En grupp där det mesta handlar om jobbet är där den ska vara. Bions språk, beroende och kamp, lever kvar i just den kodningen, och det är där, inte hos Bion, som prövningen finns.

En sak till om studien, som den inte döljer men inte heller framhåller. Den jämför gamla grupper med unga, inte samma grupper över tid. Att äldre grupper låter annorlunda visar att grupper förändras. Det visar inte att varje grupp går den vägen, eller att den tar stegen i ordning.

Instrumentet, och det som inte är instrumentet

Wheelans instrument heter Group Development Questionnaire, GDQ. Det validerades av Wheelan och Hochberger (1996) på 164 anställda vid tre vårdinrättningar och har 60 påståenden i fyra skalor, en per fas. Det finns sedan några år en kortform med 13 påståenden (Gren med kollegor, 2020, ännu inte granskad), som får användas fritt i forskning. GDQ är skälet till att IMGD är den fasmodell som har mest på fötterna: det går att mäta, och det som går att mäta går att ställa mot utfall.

Utfallsstudierna är det Wheelan är mest känd för. På 17 intensivvårdsavdelningar med 394 anställda uppfattade personalen på avdelningar med lägre dödlighet än förväntat sina team som längre komna, mindre beroende, mer tillitsfulla och mer strukturerade (Wheelan, Burchill och Tilin, 2003). I tio skolor presterade eleverna bättre på standardiserade prov där lärarkollegiet skattade sig längre kommet (Wheelan och Tilin, 1999). Och i svensk tillverkningsindustri, 30 grupper med 274 medlemmar, hängde utvecklingsnivån starkt samman med arbetstillfredsställelse, måttligt med emotionell utmattning och svagare med sjukfrånvaro (Jacobsson, Rydbo och Börresen, 2014).

Jacobsson m.fl. (2014)
Small Group Research

Läs de tre tillsammans, så framträder ett mönster som är lika viktigt som fynden: sambandet krymper ju hårdare utfallsmåttet är. Starkt när utfallet är hur medlemmarna själva mår, måttligt när det är utmattning, svagt när det är registrerad frånvaro. Dödlighetsstudien är den som citeras oftast, och den bygger på 17 enheter och en månads data, i tvärsnitt. Sambandet finns. Riktningen går inte att avgöra: en avdelning där färre patienter dör än väntat kan ha ett moget team, eller ha en lugnare vardag som gör det lättare att bli ett.

Det för oss till sajten. Checklistan på theorvar.com/imgd och de tolv påståendena i livesessionen är svenska tolkningar av Wheelans tankar, byggda som samtalsunderlag. Inget av dem är GDQ. De är bra för att lägga chefens bild bredvid gruppens, och de ska inte läsas som mätning.

Halva tiden

Connie Gersick (1988) gjorde något ingen av fasteoretikerna hade gjort. Hon följde projektgrupper med slutdatum från första mötet till leverans, och fann inga faser. Grupperna bestämde sig snabbt för ett arbetssätt, ofta redan på första mötet, och höll fast vid det. Sedan, nästan exakt vid halva den tid de hade på sig, slog de om: omprövade, kastade det som inte fungerade och arbetade på ett nytt sätt fram till slutet. Hon kallade det punkterad jämvikt (punctuated equilibrium), efter biologins beskrivning av arter som är stabila länge och förändras plötsligt. Året efter prövade hon mönstret i ett laboratorieförsök (Gersick, 1989) och fann det igen. Chang, Bordia och Duck (2003) ställde sedan Gersicks modell mot den linjära fasmodellen i samma grupper och fann att de beskriver olika sidor av samma grupp: fasmodellen hur

Chang m.fl. (2003)
Academy of Management Journal

Gersick (1988)
Academy of Management Journal

relationerna mognar, den punkterade jämvikten hur arbetet organiseras mot en deadline.

Hammar Chiriac m.fl. (2021)
BMC Medical Education

Ramos-Villagrasa m.fl. (2018)
Small Group Research

Sjøvold (2007)
Small Group Research

Två saker följer. Den ena är att tiden i sig är en drivkraft. En grupp med slutdatum organiserar sig kring halvtiden vare sig ledaren vill eller inte, och den chef som vet det kan lägga sitt viktigaste möte där. Den andra är att grupper inte följer en väg. Hammar Chiriac, Sjøvold och Björnstjerna Hjelm (2021) videofilmade fyra tvärprofessionella studentgrupper under sex veckor, fyra tillfällen var. Dynamiken förändrades i alla fyra, men åt olika håll: två blev mer sammanhållna, en mer splittrad, en mer polariserad. Fyra grupper bevisar ingenting, men de illustrerar det översikterna säger. Ramos-Villagrasa med kollegor (2018) gick igenom 92 studier och beskriver team som komplexa system, där samma start kan ge olika förlopp. Trappan är en förenkling av något som snarare liknar ett vägskäl.

Vad som för gruppen framåt

Vad är det då som driver utvecklingen, om den är verklig men inte automatisk? Fasmodellerna är tysta om det. De beskriver stationerna, inte motorn. Tre teoribyggen ur teamforskningen säger mer.

Ilgen m.fl. (2005)
Annual Review of Psychology

Ilgen, Hollenbeck, Johnson och Jundt (2005) föreslog att man skulle sluta rita teamet som en pil från förutsättningar via processer till resultat (input, process, output) och i stället rita en slinga (input, mediator, output, input): det gruppen åstadkommer i en omgång blir dess förutsättning i nästa. En grupp som lyckas med något får tillit, och tilliten gör nästa uppgift lättare. En grupp som misslyckas, eller som aldrig får avsluta något innan nästa krav kommer, får det motsatta. Det förklarar varför grupper fastnar, och förklarar det bättre än att säga att de »är i fas två«. Figur 2 visar slingan.

INTE EN PIL UTAN EN SLINGA



En grupp som får lyckas med något får tillit till nästa uppgift. En grupp som aldrig får avsluta något innan nästa krav kommer får det motsatta. Efter Ilgen, Hollenbeck, Johnson och Jundt, 2005.

Figur 2. Utfall blir förutsättning. Det gruppen åstadkommer i en omgång blir dess förutsättning i nästa, och det är därför en grupp som aldrig får avsluta något har svårt att komma vidare. Efter Ilgen, Hollenbeck, Johnson och Jundt, 2005.

LePine m.fl. (2008)
Personnel Psychology

Marks m.fl. (2001)
Academy of Management Review

Marks, Mathieu och Zaccaro (2001) delade upp gruppens arbete i två sorters faser som växlar: övergångsfaser (transition phases), där gruppen planerar, sätter mål och utvärderar, och handlingsfaser (action phases), där den utför arbetet. LePine med kollegor (2008) prövade indelningen i en metaanalys och fann att den håller, att processerna hänger samman med både prestation och tillfredsställelse, och att sambanden beror på hur beroende medlemmarna är av varandra och på gruppens storlek. Det är en modell för veckan, inte för året, och det är dess styrka: den beskriver hur ledaren faktiskt arbetar, möte för möte.

Kozlowski, Gully, Nason och Smith (1999) beskrev hur ett team bygger upp förmåga i lager: först lär sig var och en sin uppgift, sedan lär sig par att samordna sig, sedan lär sig nätverket att fungera som helhet. Teorin, kallad team compilation, är inte prövad direkt, men den ger ett svar på frågan om motorn som stämmer med det som mätts: tid, stabil sammansättning, en uppgift som gör att medlemmarna behöver varandra, och tillfällen att lyckas. Det är också de fyra saker som var borta i min grupp den hösten. Tre nya på tre månader är ingen stabil sammansättning, och en grupp som börjar om hinner inte lyckas med något innan den ska börja om igen.

Ledaren per fas, och vad rådet vilar på

Wheelans råd till ledaren är ett av de mest spridda i svensk ledarutbildning: var styrande i fas ett, håll ut och håll i

under fas två, ta ett steg tillbaka och bli rådgivande i fas tre, delegera i fas fyra. Rådet är rimligt. Det är också ett råd, ur en bok (Wheelan, 2016), inte ett fynd ur en studie, och den som ska luta sig mot det behöver veta vad som finns bakom.

Morgeson m.fl. (2010)
Journal of Management

Morgeson, DeRue och Karam (2010) flyttade frågan från stil till funktion. Ledarskap i ett team, skriver de, kan komma från fyra håll: inifrån eller utifrån gruppen, formellt eller informellt. Det består av femton funktioner som hjälper gruppen att tillgodose sina behov: att sätta mål, skapa struktur, träna gruppen, ge återkoppling, lösa problem, skaffa resurser och så vidare. Vilka funktioner som behövs beror på var gruppen är i sitt arbete, inte på vilket fasnummer den har. Det är en mer användbar tanke än stilväxling, och den stämmer med Marks: i övergångsfaser behöver gruppen den som pekar ut riktningen, i handlingsfaser den som röjer hinder.

FRÅGA

När fick gruppen senast tid att lyckas med något tillsammans innan nästa krav kom?

Experimenten pekar åt olika håll. Lorinkova, Pearsall och Sims (2013) lät studentteam ledas på två sätt, styrande eller bemyndigande, och rapporterade att de styrda teamen kom igång bättre medan de bemyndigade presterade bättre längre fram. Det är det resultat som brukar anföras för Wheelans råd. Sánchez-Manzanares med kollegor (2020) gjorde ett liknande försök med 67 team om tre personer i en datorsimulering, med en plötslig förändring av uppgiften halvvägs. Före förändringen presterade de styrt ledda teamen bättre. Efter den gjorde de det fortfarande, tvärtemot forskarnas hypotes att bemyndigade team skulle klara omställningen bättre. Rådet om stilväxling vilar alltså på två experiment på studentteam i simuleringar, med motsatta slutsatser. Det betyder inte att rådet är fel. Det betyder att det är beprövad erfarenhet. En chef som märker att delegering inte fungerar i en grupp som borde vara mogen för det behöver inte tro att hon läst fasen fel. Hon kan i stället fråga vilken funktion gruppen saknar just nu.

Lorinkova m.fl. (2013)
Academy of Management Journal

Sánchez-Manzanares m.fl. (2020)
Group & Organization Management

Stolarna runt bordet

Det fynd i Wheelans forskning som är lättast att använda är också det som oftast förbises. Wheelan (2009) undersökte 329 arbetsgrupper i amerikanska företag och ideella organisationer och jämförde storlek med utvecklingsnivå och produktivitet. Grupper med tre till åtta medlemmar var mer utvecklade och mer produktiva än grupper med nio eller fler. Grupper med tre till sex var bättre än grupper med sju till tio, och grupper med sju till tio skilde sig inte

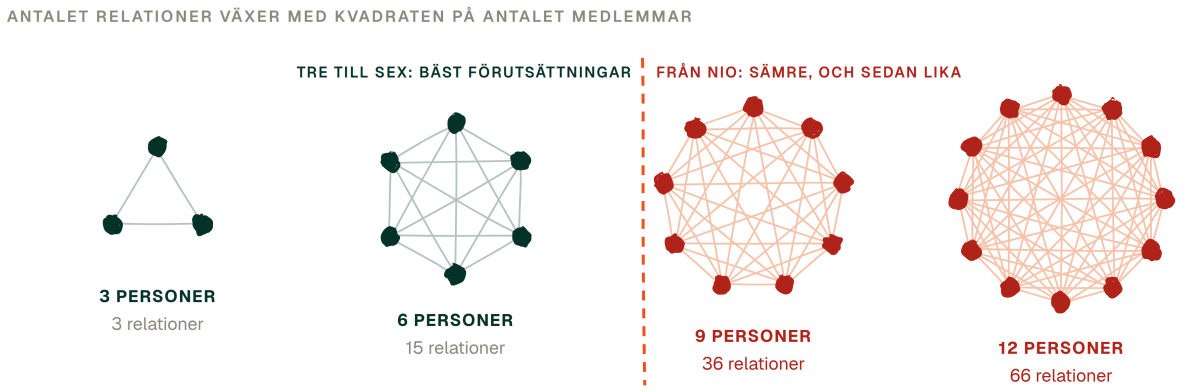
från grupper med elva eller fler. De minsta grupperna, tre till fyra medlemmar, var bäst på flera mått. Brytpunkten går alltså mellan åtta och nio, det går bättre under sju medlemmar, och de minsta grupperna har de bästa förutsättningarna. Sajten har genom åren angett flera olika siffror för optimal gruppstorlek; boken håller sig till de här.

Skälet går att räkna ut. Räkna paren. Tre personer är tre relationer. Sex är femton. Nio är trettiosex. Tolv är sextiosex. Antalet relationer växer med kvadraten på antalet medlemmar, och varje relation är något som ska byggas, underhållas och repareras. Hackman och Vidmar undersökte redan 1970 hur storleken påverkar både gruppens prestation och medlemmarnas upplevelse av att delta. Mueller (2012) fann en mekanism hon kallade relationsförlust (relational loss): i större team upplever var och en mindre stöd från de andra, och det är det, inte lathet, som sänker den enskildes prestation. Staats, Milkman och Fox (2012) visade att människor systematiskt underskattar hur mycket större grupper tappar i effektivitet, och att de därför fortsätter att lägga till stolar. Figur 3 visar hur paren växer.

Hackman och Vidmar (1970)
Sociometry

Mueller (2012)
Organizational Behavior and Human Decision Processes

Staats m.fl. (2012)
Organizational Behavior and Human Decision Processes



Figur 3. Stolar och par. Antalet relationer växer med kvadraten på antalet medlemmar: tre personer är tre relationer, tolv är sextiosex. Brytpunkterna efter Wheelan, 2009: tre till sex ger de bästa förutsättningarna, från nio blir det sämre och sedan inte sämre av fler.

FRÅGA

Hur många av dem som sitter runt ert bord skulle uppgiften klara sig utan?

Gilson m.fl. (2015)
Journal of Management

Purvanova och Kenda (2022)
Applied Psychology: An International Review

Av det följer en fråga för den som sätter ihop en grupp. Hur många av stolarna runt bordet finns där av representationsskäl snarare än för att uppgiften ska bli gjord? Den sortens stolar kostar lika mycket i relationer som de andra, och de flesta ledningsgrupper har fler av dem än de tror.

Om distans, till sist, eftersom frågan alltid kommer. Purvanova och Kenda (2022) vägde samman 73 stickprov med 5 738 team i arbetsorganisationer och fann att graden av virtualitet i sig inte förutsäger teamets effektivitet, varken åt det ena eller andra hållet. I 109 stickprov med 5 620 team utanför arbetslivet, mest studentgrupper i korta uppgifter, var virtualiteten däremot en tydlig nackdel. Det som skadar i laboratoriet skadar alltså inte nödvändigtvis i en organisation där människor har tid att bygga relationerna. Om hur virtuella grupper utvecklas över tid finns ingen metaanalys; Gilson med kollegor (2015) pekar ut det som en av litteraturens luckor. Kapitlet kan inte fylla den, och det säger vi hellre än att låtsas.

Vad forskningen inte kan säga

Tre invändningar, som alla hör hemma i kapitlet och inte i en fotnot.

Nästan allt är tvärsnitt. Wheelan, Davidson och Tilin jämför gamla grupper med unga. Intensivvårdsstudien mäter en månad. Industristudien mäter vid ett tillfälle. Den enda uppföljning av samma grupper över tid i vårt material är fyra studentgrupper under sex veckor, och de gick åt fyra håll. Att äldre grupper ser annorlunda ut bevisar inte att en enskild grupp går den vägen, och den som läser trappan som en prognos läser mer än forskningen sagt.

Valideringen är i hög grad gjord av modellens upphovskvinna. Wheelan och Hochberger 1996, Wheelan och Tilin 1999, Wheelan med kollegor 2003, Wheelan 2009, och de svenska studierna av Jacobsson, som översatt hennes bok. Det gör inte resultaten fel. Men i vårt material finns ingen oberoende prövning av faserna med annan metod än GDQ, och en modell som bara bekräftas av sitt eget instrument har inte prövats så hårt som den ser ut att ha blivit.

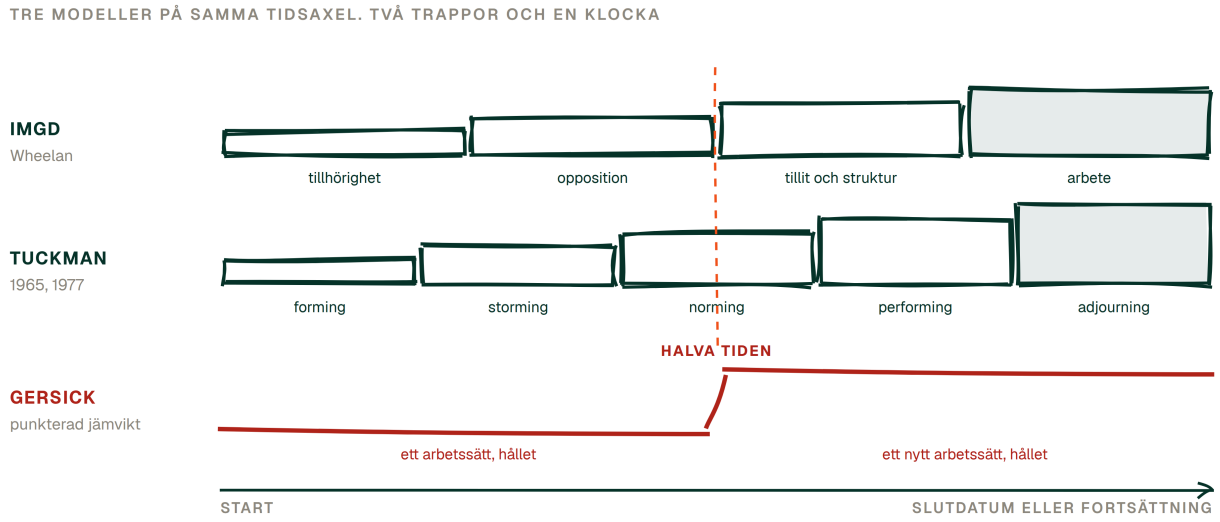
Råden om ledarskap per fas är råd. Ingen studie prövar Wheelans rekommendation som sådan. De experiment som finns är gjorda på studentteam i simuleringar, och de säger emot varandra. Kapitlet kan säga vad som verkar rimligt. Det kan inte säga vad som är visat, och det ska en läsare

veta innan hon byter stil för att en modell sa åt henne att göra det.

> Fasen är inte ett betyg. Den är ett svar på frågan vad gruppen behöver av dig just nu.

Modellerna

Sju modeller, med olika mycket på fötterna. De två första är de vi lutar oss mot, den tredje en nödvändig motvikt, den fjärde handlar inte om utveckling utan om vad var och en bär med sig in i gruppen, och de tre sista är sådant en chef möter och behöver kunna placera. Figur 4 ställer de tre första bredvid varandra på samma tidsaxel.



Figur 4. Tre bilder av samma tid. IMGD och Tuckman är trappor med olika antal steg och samma riktning. Gersick är en klocka: ett arbetssätt hålls fram till halva tiden, sedan byts det. Chang, Bordia och Duck menar att trappan och klockan beskriver olika sidor av samma grupp.

IMGD, Wheelans fyra faser. Tillhörighet och beroende, opposition och konflikt, tillit och struktur, arbete och

produktivitet, samt en femte, avslutet, för grupper med slutdatum. Modellens styrka är att den är den enda fasmodellen med ett validerat instrument och utfallsstudier mot elevresultat, dödlighet och hälsa, och att den beskriver rörelsen bakåt: en ny medlem, ett nytt uppdrag eller en ny chef flyttar gruppen tillbaka till fas ett. Dess svaghet är att underlaget är tvärsnitt, att valideringen mest är hennes egen, och att fasnumret så lätt blir en etikett. Bakom de två första faserna ligger Wilfred Bions (1961) iakttagelser från terapigrupper: att grupper som inte arbetar i stället ägnar sig åt beroende, kamp och flykt eller parbildning. Det är klinisk teori utan prövning i arbetsgrupper, men språket levde vidare i Wheelans kodning, och där prövades det. Sajten har modellkortet, checklistan och golvövningen.

Tuckmans stadier. Forming, storming, norming, performing, adjourning. Modellens styrka är ett gemensamt språk som alla kan. Dess svaghet är att bara en av tjugotvå studier prövade den, och att den inte säger något om tid, utlösare eller medlemsbyte. Använd orden, inte trappan.

Gersicks punkterade jämvikt. Stabilt arbetssätt, omslag vid halva tiden, nytt stabilt arbetssätt. Modellens styrka är att den tar tiden och deadlinen på allvar, det som fasmodellerna saknar, och att den prövats både i fält och i laboratorium. Dess svaghet är att den gäller projektgrupper med slutdatum, inte stående grupper, och att den säger lite om relationerna. Läs den tillsammans med IMGD, som Chang, Bordia och Duck föreslog.

Furnham (2008)
International Journal of Selection and Assessment

Hurley (1990)
Journal of Clinical Psychology

FIRO, behoven på grupparenan. Will Schutz (1958) beskrev tre mellanmänskliga behov (fundamental interpersonal relations orientation, FIRO) som var och en bär med sig in i varje grupp: att tillhöra (inclusion), att ha inflytande (control) och att vara nära (affection, i svensk tradition öppenhet). Bakom varje behov finns en drivkraft och en rädsla. Den som vill tillhöra vill vara betydelsefull och är rädd att hamna utanför. Den som vill ha inflytande vill vara kompetent och är rädd att bli nedvärderad. Den som vill vara nära vill vara omtyckt och är rädd att bli avvisad. Modellens styrka är att den ger ledaren ett språk för vad medlemmarna behöver av gruppen och av henne, och att den förklarar varför en ny medlem frågar om det finns plats för henne innan hon frågar hur gruppen arbetar, och varför en grupp som är osäker på vem som bestämmer inte kan tala om närhet. Behoven är också det som gör Bions beroende och kamp begripliga: beroendet är

tillhörighetsbehovet som söker sig till ledaren, kampen är inflytandebehovet som prövar sig mot henne. Dess svaghet är dubbel. Schutz instrument FIRO-B mäter den enskildes skattade behov. Skattningarna hänger ihop med extraversion (Furnham, 2008) och skiljer sig från hur kamraterna ser personen: hos Hurley (1990) gav självskattningarna 25 signifikanta samband med den egna bilden men bara 5 av 90 med kamraternas. Och tanken att gruppen går igenom de tre behoven som faser, i tur och ordning, är Schutz kliniska iakttagelse och har inte prövats. Behoven är individens, men det är gruppen som svarar på dem, och två medlemmars behov kan krocka: den som vill ha mycket inflytande och den som vill ha lite kan fungera väl ihop, medan två som båda vill ha mycket får sin kamp i fas två. Schutz kallade det kompatibilitet (compatibility), och även det är hans egen teori snarare än ett prövat fynd; boken använder den som en samtalsordning, i verktyget Behoven runt bordet. FIRO står alltså här för behoven, inte för en modell för gruppens utveckling; det senare får IMGD stå för.

Övergångs- och handlingsfaser. Marks, Mathieu och Zaccaros indelning i planering och utförande, med LePine med kollegors metaanalys som stöd. Modellens styrka är att den håller empiriskt och stämmer med hur ledaren faktiskt arbetar, möte för möte. Dess svaghet är att den inte säger något om gruppens mognad över månader. Den är veckans modell, IMGD är årets.

SPGR, Sjøvolds fältteori. Endre Sjøvold (2007) beskriver gruppen som ett fält av funktioner som alla behövs och som ingen äger: kontroll, omsorg, beroende och opposition, i par mot varandra. Mognad är inte en fas utan rörlighet, gruppens förmåga att växla mellan funktionerna efter vad uppgiften kräver, och opposition är en funktion gruppen behöver, inte ett problem. Modellens styrka är att den tar bort etiketten från personen: byter man ut den som opponerar, dyker beteendet upp hos någon annan. Dess svaghet är att artikeln är teoretisk, att instrumentet är kommersiellt och att oberoende prövning är svår att hitta; sajten har angett fyra funktioner på ett ställe och sex på ett annat, vilket rättas.

Belbins teamroller. Nämns för att de så ofta blandas in. Belbin beskriver personers benägenheter i en grupp, inte gruppens utveckling, och modellen säger ingenting om vad som händer med tiden. Den hör till ett annat kapitel, om den hör hemma i boken alls.

Verktygen

Lyssna efter tre sorters yttranden

Det verktyg som kostar minst. Räkna under ett möte, som i Gör detta först: yttranden till dig för att få veta vad som gäller, yttranden emot dig eller någon annan, och yttranden om arbetet. Fördelningen säger var gruppen är, efter Wheelan, Davidson och Tilin. Mycket beroende betyder att gruppen behöver riktning och tydliga ramar av dig, inte mer frihet. Mycket kamp betyder att gruppen prövar om det går att vara oense här, och att du ska hålla ut och inte ta det personligt. Mycket arbete betyder att du ska gå ur vägen. Gör räkningen en gång i månaden och se hur fördelningen flyttar sig.

Räkna stolarna

Antalet medlemmar, antalet par, och för varje stol två frågor: vem behöver sitta här för att uppgiften ska bli gjord, och vem sitter här för att representera något? Wheelans brytpunkt går mellan åtta och nio. Är ni fler, dela gruppen efter uppgift och låt helheten mötas mer sällan. Är ni sju eller fler och tycker att mötena är tröga, pröva att ta bort en stol innan du lägger till en metod.

Lägg bilderna bredvid varandra

Gör checklistan på theorvar.com/imgd, eller de tolv påståendena i livesessionen, i två omgångar: du själv först, gruppen sedan, anonymt. Skillnaden är det du ska tala om, inte nivån. Chefen skattar nästan alltid gruppen högre än gruppen gör, och den nyaste medlemmen skattar lägst; det är erfarenhet från golvövningen, inte forskning. Kom ihåg att inget av instrumenten är GDQ. De är samtalsunderlag.

Halvtidsmötet

För en grupp med slutdatum: boka ett möte nära halva tiden, med en enda punkt. Vad har vi hittills gjort som vi inte borde fortsätta med? Gersick fann att grupper gör omprövningen ändå. Den chef som lägger mötet där får vara med om den i stället för att höra om den efteråt.

Uppstartskontraktet

För fas ett, när gruppen är ny eller har fått nya medlemmar: en timme om fyra frågor. Varför finns vi, vad har vi mandat att besluta, vad förväntar vi oss av varandra, och vilka spelregler gäller i rummet. Lägg till Schutz tre behov som en kontroll av att alla fått svar: har var och en

fått veta att hon hör hemma här, vilket inflytande hon har, och hur nära vi förväntas stå varandra. Modellkortet Spelregler och trygga relationer på theorvar.com ger formen: få regler, formulerade som beteenden, och bestämt i förväg vad som händer när de bryts. Gör om kontraktet varje gång en stol byts.

Behoven runt bordet

För en grupp som gjort Uppstartskontraktet: gå laget runt på Schutz tre behov, en fråga i taget. Hur mycket vill du bli inbjuden till det som händer? Hur mycket inflytande vill du ha över hur vi arbetar? Hur nära vill du att vi står varandra i arbetet? Skriv upp svaren så att skillnaderna syns. Det som annars blir en tyst förhandling blir då ett samtal: den som vill ha lite inflytande upplever den som vill ha mycket som dominant, den som vill ha mycket upplever den andre som ointresserad, och ingen av dem har fel. Skillnaden i behov är gruppens tillgång när den är uttalad och gruppens konflikt när den är tyst. Vad som händer när krocken ändå kommer är kapitel 7:s sak.

Oenigheten på bordet

För fas två, när gruppen är artig men inte arbetar: be var och en skriva ner den fråga gruppen undviker, anonymt, och läs upp lapparna utan att kommentera dem. Sortera dem tillsammans i sådant som gruppen kan avgöra själv, sådant som ska vidare till någon annan, och sådant ni får leva med. Övningen gör oenigheten uttalad utan att göra den personlig, och den svarar på modellkortets fråga: om gruppen aldrig har haft en riktig konflikt, vad har den då gjort med oenigheten?

FRÅGA

Vilken fråga har din grupp aldrig varit oense om, fast alla vet att den finns?

Avslutet

För fas fem, när en grupp ska upplösas eller byta uppdrag: ett möte om tre saker. Vad tar vi med oss, vad lämnar vi, och vem behöver få veta vad vi lärde oss. Underlaget är tunt. Tuckman och Jensen lade till fasen 1977 utan egen empiri, och det vi vet är beprövad erfarenhet: grupper som inte får avsluta bär med sig det oavslutade in i nästa grupp.

Övningar och verktyg till kapitlet

Till kapitlet hör på theorvar.com golvövningen **Var är gruppen**, checklistan **IMGD** och livesessionens tolv påståenden, samt modellkorten **IMGD**, **Tuckmans stadier**, **FIRO**, **Roller i gruppen** och **Spelregler och trygga relationer**.

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

Det du landar i

Titta på stolarna och strecken från Gör detta först. Vad säger de två talen om var din grupp är, och vad behöver den av dig just nu?

Det du tänker pröva

Skriv det som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. Räkningen av yttranden på nästa möte är en bra kandidat.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, de flesta under IMGD & Gruppdynamik och Ledningsgrupper & team.

Modellernas grund, i tur och ordning. Wheelan, S. A. (1994). *Group Processes: A Developmental Perspective*. Allyn & Bacon, och Wheelan, S. A. (2016). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders* (5 uppl.). Sage; på svenska Wheelan, S. A., Jacobsson, C. & Åkerlund, M. (2025). *Att skapa effektiva team* (5 uppl.). Studentlitteratur. Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. Rinehart. Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups and Other Papers*. Tavistock. Bennis, W. G. & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437. Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R. & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. I D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (red.), *The Changing Nature of Performance* (s. 240-292). Jossey-Bass. Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Heinemann. Åkerlund, M., Jacobsson, C. & Tilin, F. (2021). The legacy of Susan Wheelan. *Small Group Research*, 52(1), 103-109. Wheelans, Schutz, Bions och Belbins böcker samt Kozlowski med kollegors kapitel är teori och praktikerlitteratur och citeras här som sådan.

Läs vidare på theorvar.com: Grupper kan inte hoppa över faserna om IMGD, Var är gruppen? om golvövningen, och Att leda mot gruppens mognad.

Chang, A., Bordia, P. & Duck, J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, 46(1), 106-117. · doi.org/10.5465/30040680

Furnham, A. (2008). Psychometric correlates of FIRO-B scores: Locating the FIRO-B scores in personality factor space. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 30-45. · doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00407.x

Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41. · doi.org/10.5465/256496

Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309. · doi.org/10.5465/256363

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. · doi.org/10.1177/0149206314559946

Gren, L., Jacobsson, C., Rydbo, N. & Lenberg, P. (2020). The Group Development Questionnaire Short (GDQS) scales: Tiny-yet-effective measures of team/small group development. Preprint, PsyArXiv. · doi.org/10.31234/osf.io/u3p8c

Hackman, J. R. & Vidmar, N. (1970). Effects of size and task type on group performance and member reactions. *Sociometry*, 33(1), 37-54. · doi.org/10.2307/2786271

Hammar Chiriac, E., Sjøvold, E. & Björnstjerna Hjelm, A. (2021). The effect of group-dynamics, collaboration and tutor style on the perception of profession-based stereotypes: A quasi-experimental pre- post-design on interdisciplinary tutorial groups. *BMC Medical Education*, 21, 379. · doi.org/10.1186/s12909-021-02814-5

Hurley, J. R. (1990). Does FIRO-B relate better to interpersonal or intrapersonal behavior? *Journal of Clinical Psychology*, 46(4), 454-460. · doi.org/10.1002/1097-4679(199007)46:4<454::aid-jclp2270460413>3.0.co;2-k46:4%3C454::aid-jclp2270460413%3E3.0.co;2-k)

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543. · doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250

Jacobsson, C., Rydbo, N. & Börresen, J. E. (2014). The links between group development and health in manufacturing industry. *Small Group Research*, 45(4), 400-415. · doi.org/10.1177/1046496414534473

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307. · doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J. & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. · doi.org/10.5465/amj.2011.0132

Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. · doi.org/10.5465/amr.2001.4845785

Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. · doi.org/10.1177/0149206309347376

Mueller, J. S. (2012). Why individuals in larger teams perform worse. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 111-124. · doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.08.004

Purvanova, R. K. & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 71(3), 1082-1131. · doi.org/10.1111/apps.12348

Ramos-Villagrasa, P. J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J. & Rico, R. (2018). Teams as complex adaptive systems: Reviewing 17 years of research. *Small Group Research*, 49(2), 135-176. · doi.org/10.1177/1046496417713849

Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Antino, M. & Uitdewilligen, S. (2020). The joint effects of leadership style and magnitude of the disruption on team adaptation: A longitudinal experiment. *Group & Organization Management*, 45(6), 836-864. · doi.org/10.1177/1059601120958838

Sjøvold, E. (2007). Systematizing Person-Group Relations (SPGR): A field theory of social interaction. *Small Group Research*, 38(5), 615-635. · doi.org/10.1177/1046496407304334

Staats, B. R., Milkman, K. L. & Fox, C. R. (2012). The team scaling fallacy: Underestimating the declining efficiency of larger teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 132-142. · doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.002

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. · doi.org/10.1037/h0022100

Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. · doi.org/10.1177/105960117700200404

Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262. · doi.org/10.1177/1046496408328703

Wheelan, S. A., Burchill, C. N. & Tilin, F. (2003). The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units. *American Journal of Critical Care*, 12(6), 527-534. · doi.org/10.4037/ajcc2003.12.6.527

Wheelan, S. A., Davidson, B. & Tilin, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34(2), 223-245. · doi.org/10.1177/1046496403251608

Wheelan, S. A. & Hochberger, J. M. (1996). Validation studies of the Group Development Questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143-170. · doi.org/10.1177/1046496496271007

Wheelan, S. A. & Tilin, F. (1999). The relationship between faculty group development and school productivity. *Small Group Research*, 30(1), 59-81. · doi.org/10.1177/104649649903000104