MODUL · PSYKOLOGISK TRYGGHET

Vågar ni säga vad ni tycker?

En stapel per påstående. Nivån står som ord, och siffrorna finns i bilagan sist i rapporten.



Tryggheten finns i delar, och ”Ingen avvisas för att vara annorlunda i den här gruppen” är det som ligger lägst.

6 svar. Samsyn: mycket stark. Ledarens bild av tryggheten: mitt.

VÄRT ATT PRATA OM

Tryggheten är inte målet utan det som gör det gemensamma arbetet möjligt. I den största studien av ledningsgrupper gick sambandet mellan trygghet och effektivitet via att gruppen faktiskt delar information, samarbetar och beslutar ihop (Mogård m.fl., 2023).

I kärnan ligger också Konstruktiv konflikt lågt, så den svaga punkten syns även i hur ni arbetar ihop.

- Vems kunnande använde vi inte senast vi fattade ett stort beslut, och varför inte?
- När hände det senast att någon här erkände ett misstag inför de andra? Vad hände sedan?
- Vilken fråga ställer ni inte, för att ni tror att ni borde veta svaret?
- Mycket hög trygghet utan krav kan göra en grupp bekväm. Var går er gräns mellan tryggt och kravlöst?

Fråga att ställa. Vad skulle behöva hända här för att det svagaste påståendet blev lika sant som de andra?

Påståendena bygger på Edmondson (1999). En metaanalys av 136 urval visar att tryggheten hänger ihop med både lärande och prestation (Frazier m.fl., 2017). I 160 norska ledningsgrupper gick sambandet via gruppens faktiska samarbete (Mogård m.fl., 2023). Visas när minst tre har svarat.

MODUL · KONFLIKTHANTERINGSSTILAR

Vad gör ni när ni vill olika saker?

Den stora punkten är gruppens tyngdpunkt bland de fem stilarna. Varje liten prick är en person, utan namn.



Kämpa — SÄLLAN

Samverka — IBLAND

Kompromissa — OFTA

Undvika — IBLAND

Mildra/anpassa — OFTA

Ni mildrar och anpassar gärna, men kämpar sällan.

6 svar. Ingen prick är kopplad till ett namn.

VÄRT ATT PRATA OM

Sakkonflikt är inte farlig i sig. I ledningsgrupper hänger öppen oenighet om sakfrågor oftare ihop med bättre resultat, så länge den inte blir personlig (de Wit m.fl., 2012).

Kämpa ligger lågt. Det kan betyda att ingen driver en obekväm linje hela vägen, och att viktiga invändningar aldrig blir prövade.

Det här är självskattningar: vi ser oss själva som mer samarbetsinriktade än andra ser oss.

- Vilken fråga har ni mötts på halva vägen om, fast den förtjänade en hel lösning?
- När var det senast någon av er drev en linje hela vägen, mot gruppens vilja? Hur togs det emot?
- Om era medarbetare hade skattat er i stället för ni själva, var hade gruppens punkt hamnat då?

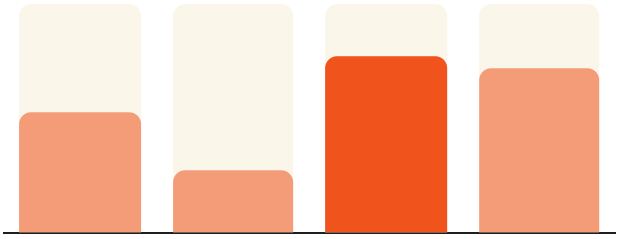
Fråga att ställa. Vilken stil saknas i gruppen, och vad kostar det er?

Modellen bygger på Thomas och Kilmanns ramverk (Kilmann & Thomas, 1977). Påståendena är theORVARs egna, och verktyget är inte Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Punkten räknas som en viktad tyngdpunkt av de fem stilarna. Visas när minst fem har svarat, så att ingen prick går att koppla till en person.

MODUL · GRUPPENS MOGNAD

Var står ni i er utveckling?

Fas ett och två är formulerade som brister, så låga staplar där är goda tecken. Grupper är sällan i en enda fas: de bär spår av flera samtidigt, och kan gå tillbaka när medlemmar byts ut eller uppdraget ändras.



EN DEL	LITE	MYCKET	EN HEL DEL
Fas 1 Tillhörighet och beroende	Fas 2 Opposition och konflikt	Fas 3 Tillit och struktur	Fas 4 Arbete och produktivitet

Ni känner mest igen er i fas tre: tilliten och formerna finns, men ni är inte riktigt framme vid det arbetande laget.

6 svar. Näst mest känner ni igen er i fas fyra, arbete och produktivitet. Ni ser mest olika på fas fyra.

LEDARSKAP SOM PASSAR FASEN

Fas 1 Styrande
Klarlägg syfte, mål, riktlinjer och arbetssätt. Ge utrymme att lära känna varandra.

Fas 2 Handledande
Ge ökat inflytande, klargör roller, välkomna utmaning, hantera och härbärgera konflikter.

Fas 3 Delegerande
Delegera ledarskap, uppmuntra att gruppens egen struktur ifrågasätts, delta i problemlösning när det efterfrågas.

Fas 4 Konsultativ
Ge utmaningar och nya mål, säkra stöd från organisationen, ge utrymme för återhämtning och firande.

VÄRT ATT PRATA OM

Fas två är mycket låg, och i kärnan ligger ni också lågt på Konstruktiv konflikt. Det kan betyda två saker: att ni har gått igenom opposition och konflikt och kommit ut på andra sidan, eller att ni har gått runt den. En grupp som undviker konflikt har inte kommit förbi den, utan stannat före den. Tilliten i fas tre byggs just genom att oenighet prövas och hålls. Är er trea en riktig trea, eller en trygg tvåa som inte vågat bråka?

- Vilken oenighet har ni lagt på hyllan för att inte störa det goda klimatet?
- När ifrågasatte någon senast hur gruppen leds, och vad hände?
- De som känner igen fas två mer än andra: vad ser de som resten inte ser?
- Vad skulle behöva hända för att nästan all er energi gick till uppdraget?

Fråga att ställa. Till den som leder: vad av det som gruppen kan sköta själv håller du fortfarande i, och varför?

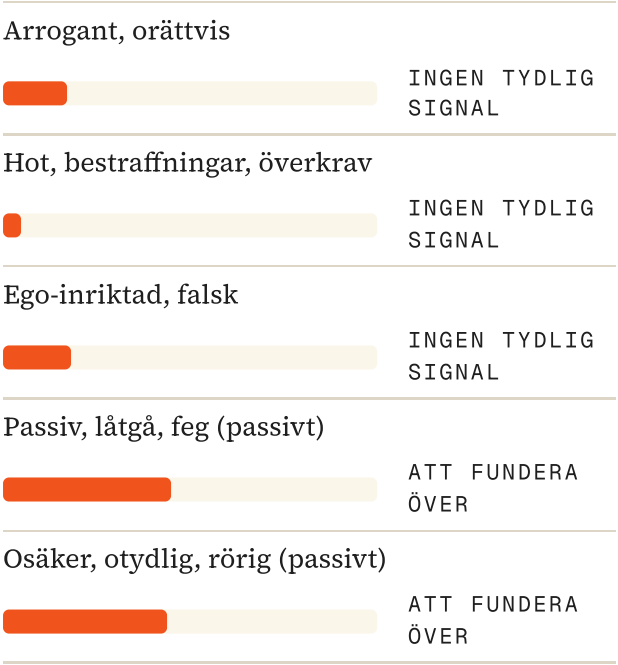
Faserna är Susan Wheelans (Wheelan, 2005; 2009). Påståendena är theORVARs egna, inte Wheelans formulär GDQ. Ledarskapet per fas följer theORVARs artikel Att leda mot gruppens mognad. Visas när minst tre har svarat.

MODUL · DESTRUKTIVT LEDARSKAP

Vad känner gruppen igen hos den som leder?

Skalan är omvänd: låga värden är bra. Staplarna visar hur ofta gruppen känner igen beteendet. Gränserna är pedagogiska, inte kliniska.

Aktivt destruktivt	**Passivt destruktivt**
Arrogans, hot, egen vinning	Beslut, svåra samtal, struktur
INGEN TYDLIG SIGNAL	ATT FUNDERA ÖVER



Gruppen känner sällan igen aktivt destruktiva beteenden, men ser ibland att svåra saker inte tas tag i.

5 svar från andra än ledaren. Ledarens självskattning ligger nära gruppens bild på alla fem faktorer.

VÄRT ATT PRATA OM

Passiva former av destruktivt ledarskap är ofta vanligare och mer förbisedda än aktiva, och de gör lika stor skada på sikt (Larsson m.fl., 2012). Ett gap mellan ledarens och gruppens bild är inte ett fel: vi bedömer oss själva efter avsikten och andra efter effekten.

I kärnan ligger också Uppföljning och Ömsesidigt ansvar lågt, och det hänger ofta ihop med att svåra beslut och samtal skjuts upp.

- Till ledaren: vilket samtal har du skjutit upp längst, och vad tror du att det kostar gruppen?
- Till gruppen: vad gör ni själva när ett beslut inte kommer? Väntar ni, går ni runt, eller säger ni till?
- I vilka situationer kommer det fram: när det är bråttom, när det är känsligt, eller när det gäller en viss person?
- Vad skulle ledaren behöva från gruppen för att ta tag i det svåra tidigare?

Fråga att ställa. Till ledaren: vilket samtal har du skjutit upp längst, och vad skulle gruppen säga att det kostar?

Destrudo-L är utvecklat av Larsson, Fors Brandebo och Nilsson vid Försvarshögskolan (2012). Modulen kan bara väljas av ledaren själv, visas vid minst fyra svar från andra än ledaren, och ledaren ser sidan innan gruppen gör det. Verktyget innehåller inga normdata och får inte användas för anställning, lön, befordran eller arbetsrättsliga åtgärder.