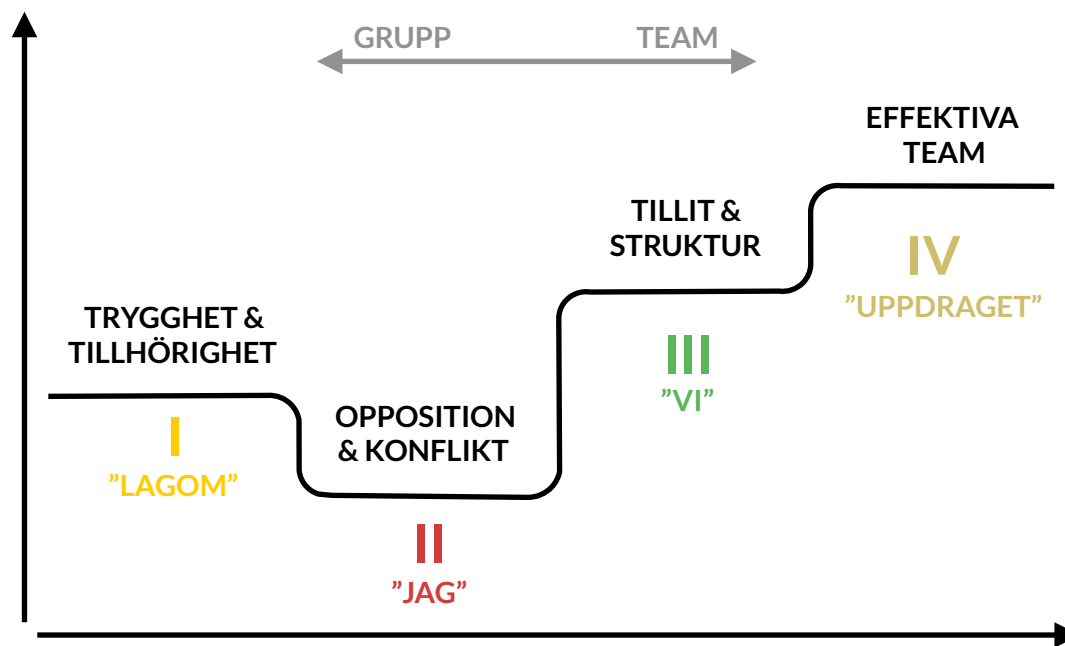




Den vetenskapliga modellen
för grupper utveckling

Integrative Model of Group Development



IMGD är utvecklad av den amerikanska psykologiprofessorn Dr. Susan A. Wheelan, som sedan 70-talet sammanställt tidigare teorier och studerat tusentals grupper. Modellen är den första som är vetenskapligt statistiskt belagd.

IMGD beskriver gruppens utveckling i fyra steg, plus en

eventuell upplösning. Alla fyra steg kännetecknas av olika beteenden och av olika behov i gruppen. Team i Steg IV är de som agerar mest effektivt och med högst produktivitet, oavsett bransch.

Varje steg har sina specifika frågeställningar som behöver hanteras.

Steg II är det mest kritiska stadiet och många grupper

riskerar att fastna där om de inte hanterar den konkurrens och de konflikter som kan uppstå. Endast ca 20 procent av alla grupper når steg IV.

Med självskattningsinstrumentet GDQ kan man mäta var i utvecklingsmodellen en grupp befinner sig och hur effektiv den är.

Gruppens olika utvecklingssteg

Vad är en grupp?

En grupp har gemensamma mål & uppgifter.
En grupp träffas regelbundet.
En grupp har gemensamt ledarskap.
Storleken spelar roll. Det är svårt för grupper med mer än 14 personer att utvecklas till Steg IV.

Avgörande för utveckling:

Gemensamma mål
Effektiva strukturer
Öppet samspel
Viljan hos medlemmarna att anta ledarfunktioner
och viljan hos ledaren att delegera dessa funktioner.

Tio "budord" för utveckling:

Skyll inte problemen på andra.
Stöd det som klagör mål, roller och uppgifter.
Stötta öppen kommunikation.
Låt alla ta på sig ansvar/uppgifter.
Stöd produktivitet, kvalitet, innovation och öppenhet.
Motverka onödiga/improduktiva normer.
Stöd effektiva sätt att fatta beslut.
Se konflikter som utvecklingsmöjligheter.
Stötta sammanhållningen och varandra.
Samarbeta med andra.

Steg I - Trygghet & tillhörighet

Gruppen är beroende av ledaren.
Viktigt vara en del av gruppen.
Trygghet är viktigt, relationer byggs försiktigt.
"Varför är jag här? Vad förväntas av mig?"
Är artiga mot varandra, talar om ofarliga saker.
Vill ha tydliga uppgifter och frågor om lov.

Råd till gruppen

Lär känna varandra.
Berätta om dig och ställ frågor om varandra.
Var inte alltför personlig – respektera försiktighet.
Dela med dig av dina egna mål.
Berätta hur du upplever det som händer på jobbet.
Erbjud dig att ta ansvar.

Råd till ledaren

Tillämpa styrande strukturerat ledarskap.
Tydliggör mål, uppgifter & förväntningar.
Tydliggör värderingar och normer.
Skapa utrymme för att knyta kontakter.
Förstå behovet av struktur.
Håll koll: "Är alla med i gruppen?"

Mål att nå

Tydliga mål & roller.
En känsla av tillhörighet.
Kommunikation som gynnar samverkan.
Lojalitet för gruppen.
Miljö där alla känner sig trygga att komma med idéer
och förslag.

Steg II - Opposition & konflikt

Det mest kritiska steget med frigörelse & konflikter.
Stannar, återvänder eller går vidare.
Individuella behov tydliggörs.
Konflikter om vad som är viktigt och oenighet om mål.
Öppen konkurrens i gruppen. Gruppen utmanar ledaren
och varandra.
Försöker övertyga varandra om vad som är "rätt".
Långa diskussioner om oväsentligheter.

Råd till gruppen


Se konflikter som utveckling.
Se positivt på uppgiftsorienterade konflikter.
Stötta konstruktiva konfliktlösningar.
Var sakorienterad, specifik och tydlig.
Erbjud dig att ta ansvar.

Råd till ledaren

Stöd, träna, coacha, handled.
Välj aktiviteter som kräver samarbete.
Betona feedback.
Ta det inte personligt...
Håll koll: "Är väsentliga konflikter hanterade?"
Håll koll: "Är rollerna klara och accepterade?"

Mål att nå

Verklig samsyn.
Gemensamma mål.
Gemensamma värderingar.
Gemensamma operativa processer.



Gruppens olika utvecklingssteg

Steg III - Tillit & struktur

Teamet samlar sig.
Ökad tolerans, närhet och öppenhet.
Hanterar konflikter när de uppstår.
Vill uppnå enighet och samsyn.
Trivs oftast bra.
Roller och uppdrag anpassas för att nå målen.
Skapar strukturer som stödjer produktivitet.

Råd till gruppen

Stanna inte i idyllen...
Fokusera på uppgiften.
Var generös med feedback.
Öppna upp för nya tankar och idéer.
Gå från "snack" till "verkstad".
Erbjud dig att ta ansvar.

Råd till ledaren

Samverka & delegera.
Ta tillvara på experterna i teamet.
Delegera och belöna ansvarstagande initiativ.
Ta in andra teams arbete och erfarenheter.
Uppmuntra ifrågasättanden av sådant som står i vägen för effektivitet.

Mål att nå

Tillit & struktur.
Befästa positiva relationer i teamet.
Mogna diskussioner kring roller och organisatoriska processer.
Konstruktiv konflikthantering.

Steg IV - Effektivitet

Teamet genomför effektivt och kreativt.
Alla känner till och står upp för teamets mål.
Allas roller och status är kända och accepterade.
Öppen kommunikation - mycket uppgiftsfeedback.
Konflikter ses som gemensamma och utvecklande.
Ledarskapet växlar med lätthet i gruppen.
Teamet samverkar med andra.

Råd till gruppen

Fördjupad utveckling.
Ta än större personliga ansvar.
Prova nya vägar, utforska och utveckla.
Lär av varandra.
Arbeta medvetet med att prova nya tankar, känslor och beteenden.

Råd till ledaren

Visionera & vidareutveckla.
Omvärldsbevaka.
Låt den mest lämpade leda aktuell uppgift.
Utmana teamet med nya mål/uppgifter.

Mål att nå

Utmaning och utveckling.
Långsiktiga medvetna beslut.
Använda konflikter för utveckling.

Steg V - Gruppens upplösning

Uppdraget för gruppen är slutfört eller gruppen omorganiserar.
Hanteringen beror på i vilket steg gruppen befinner sig vid upplösningen. Viktigt att hantera den för att medlemmarna ska ta med sig erfarenheter till nästa grupp.
Upplösningen kan ta energi och den kan innebära en sorgprocess.
Medvetna och omedvetna känslor behöver utrymme.

Råd till gruppen

Utvärdera
Ge feedback
Håll "cermonier"

Exempel på jämförande studier



Sälj- och ekonomi, försäkringsbolag

| Grupp | Team |
|-------|-----------|
| 34,2 | 28 (+50%) |
| 35 | 25 |
| 6 | 2,8 |

Ett stort försäkringsbolag i USA genomförde år 2000 en teamutveckling med sex grupper som på ett år utvecklades till team.

En stor jämförelse mellan deras resultat som grupper före utvecklingen och året efter satsningen gjordes:

Den genomsnittliga tiden för en "ny kund-process", dvs från införsäljning till färdig kund, gick från 34,2 dagar till 28,0 dagar.

En förbättring med 20 procent. Under team-året gjordes det dessutom nästan 50 procent fler avslut.

Försäkringsärenden gick från 35 till 25 dagar.
= 28 % förbättring.

Genomsnittstiden för fakturering "billing turnaround", minskade från 6 dagar till 2,8 dagar i genomsnitt.
= 53 procents förbättring.

Facilitating Team development, communication and performance, 2006

Susan A. Wheelan, Sharon Furbur

Hela artikeln finns publicerad i Facilitating group communication in context: Innovations and Applications with natural groups, Vol.2.

Lärlarlag, grundskolor

| Grupp | Team |
|-------------------|---------|
| Totalt | +20-25% |
| "Svårare uppdrag" | +50% |

Mellan 1999 och 2001 GDQ-mättes lärlarlag vid 61 olika grundskolor i Ohio, totalt ca 2 300 lärare.

Dessa mätningar jämfördes sedan med resultaten i nationella prov för fjärdeklassare.

Eleverna på skolor med effektiva lärlarlag 20-25 procents bättre resultat på proven i fem ämnen.

Absolut störst var skillnaderna på de 34 skolor som låg i områden som betecknades som fattiga.

Här var de effektiva lärlarlagens elevers resultat mer än 50 % bättre än de andra.

Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests

Susan A. Wheelan, Jan Kesselring

Hela artikeln finns publicerad i The Journal of Educational Research, juli 2005

Intensivvårdsteam

| Grupp | Team |
|--------|-------|
| 1,10 | 0,3 |
| Sämst: | Bäst: |
| 1,4 | 0,13 |

17 olika team på nio sjukhus på den amerikanska östkusten jämfördes i en studie i början av 2000-talet. Alla jobbade med intensivvård och jämförelsemätningen var dödlighet bland patienterna, SMR är ett mätvärde för förväntad dödlighet.

De sex team som enligt GDQ var mer effektiva hade en genomsnittlig dödlighet på 0,32 SMR.

De sex team som hade lägst i GDQ:n hade en genomsnittlig dödlighet på 1,10 SMR, dvs mer än tre gånger så hög.

Mellan den sämsta gruppen och bästa teamet var skillnaden mer än 10-faldig: från 0,13 till 1,4.

The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units, 2003

Susan A. Wheelan, Christian N. Burchill, Felice Tilin

Hela artikeln finns publicerad i American Journal of critical care, november 2003