



Linköpings universitet
Grundskolläraryrket, 4-9

Tove Almkvist

Grupperspektiv och grupper utveckling

Tolkning av vad grupperspektiv och grupputveckling kan
innebära för lärares vardag i arbetslag

Examensarbete 10 poäng

LIU-ITLG-EX--99/58 --SE

Handledare:

Katarina Johansson-Wiipa
Institutionen för pedagogik och
psykologi



Avdelning, Institution
Division, Department
Institutionen för
Pedagogik och Psykologi
581 83 LINKÖPING

Datum
Date
99-08-30

Språk

Language
X Svenska/Swedish
Engelska/English

Rapporttyp

Report category
Licentiatavhandling
X Examensarbete
C-uppsats
D-uppsats
Övrig rapport

ISBN

ISRN LIU-ITLG-EX- 99/58-SE

Serietitel och serienummer **ISSN**
Title of series, numbering

URL för elektronisk version

Titel

Grupperspektiv och gruppers utveckling - Tolkning av vad grupperspektiv och grupputveckling kan innebära för lärares vardag i arbetslag

Title

What can different group perspectives and group development mean to teachers in workingteams?

Författare

Author
Tove Almkvist

Sammanfattning

Abstract

Jag har i detta arbete med utgångspunkt från vetenskaplig litteratur tolkat och analyserat vad olika perspektiv på grupper och grupputveckling kan innebära för lärares vardag i arbetslag. Tolkningarna ska inte ses som något heltäckande utan syftar till att ge en möjlig beskrivning av hur lärare i arbetslag kan påverkas.

Mina frågeställningar är:

- Vad kan olika perspektiv på grupper innebära för lärares vardag i arbetslag?
- Vad kan grupputveckling innebära för lärares vardag i arbetslag?

Resultatet eller tolkningarna består av möjliga sätt att se på hur arbetslag och lärare kan påverkas av grupperspektiv och grupputveckling.

Nyckelord

Keyword
Grupputveckling, Grupperspektiv, Arbetslag.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	4
2	Syfte.....	4
3	Problemformuleringar.....	5
4	Metodval.....	6
5	Begreppsdefinition – begreppet grupp	7
5.1	Gruppstorlek.....	7
5.2	Grupptyper	7
5.3	Min definition av gruppbegreppet.....	9
6	Perspektiv på grupper.....	10
6.1	Speglingsteoretiskt perspektiv.....	11
6.1.1	Vad kan ett speglingsteoretiskt perspektiv innebära för lärares vardag i arbetslag?	13 13
6.2	Objektrelationsteoretiskt perspektiv.....	14
6.2.1	Vad kan ett objektrelationsteoretiskt perspektiv innebära för lärares vardag i arbetslag?	15 15
6.3	Systemteoretiskt perspektiv	16
6.3.1	Vad kan ett systemteoretiskt perspektiv innebära för lärares vardag i arbetslag?.....	20 20
7	Gruppers utveckling.....	21
7.1	Faktorer som påverkar gruppens utveckling.....	22
7.2	Grupputvecklingsmodeller.....	23
7.2.1	Richard Morelands och John Levine.....	24
7.2.2	William Schutz.....	28
7.2.3	Bruce W. Tuckman.....	31
7.2.4	Wilfred Bion.....	33
7.2.5	Lacoursiere	37
7.2.6	Barbro Lennéer-Axelsson och Ingela Thylefors.....	41
7.2.7	Rolf Granér	46
8	Diskussion.....	51
8.1	Metoden.....	51
8.2	Perspektiven.....	51
8.3	Gruppers utveckling.....	53
9	Sammanfattning.....	55
10	Figurförteckning.....	56
11	Referenslista.....	57

1 Inledning

Då jag i min framtida yrkesverksamhet kommer att arbeta med elevgrupper och i arbetsgrupper tycker jag att det känns viktigt att kunna lite om grupper och hur grupper utvecklas. Jag tror att jag lättare kommer att förstå vad som sker i grupper om jag satt mig in i grupprocessernas värld. I detta arbete kommer jag att ta upp olika perspektiv på grupper och modeller som beskriver hur grupper kan utvecklas. Skolan som kommer att vara min framtida arbetsplats har under senare år genomgått en rad förändringar som jag tror bidrar till att arbetsgrupper får en större betydelse i framtiden än vad de har haft. Min tro är att grupper inom skolan kommer att få en mer självstyrande roll och ett större ansvar i många frågor. Med denna bakgrund anser jag att det är väldigt relevant att läsa om grupprocesser och hur grupper fungerar inte minst för att vara bättre rustad inför min framtida arbetsituation.

Jag har länge varit intresserad av vad som händer mellan människor i grupp, vad som ligger bakom individernas handlanden och yttranden. Ofta har jag funderat över hur de grupper som jag varit en del av har fungerat. Frågor rörande stämningen i gruppen eller varför personerna i gruppen agerat enligt ett visst mönster har sysselsatt mitt sinne.

Under mina praktikperioder på lärarutbildningen i Linköping har jag som lärarkandidat deltagit i flera olika arbetslag. Gemensamt för arbetslagen har varit att de bestått av enbart lärare, (mellan fem och femton stycken), och inte någon annan skolpersonal. Vidare har arbetslagen behandlat frågor rörande elever, arbetsmetoder, läromedel, inköp, planering av gemensamma aktiviteter mm. Arbetslagen har varit organiserade på olika sätt, bestått av olika många lärare och tillämpat olika arbetssätt. Ett av arbetslagen hade en utsedd gruppleddare som ledde sammankomsterna medan de andra hade ett mer diskuterande arbetssätt utan någon tydlig ”dagordning”. Jag har upplevt att arbetslagen haft mer eller mindre bra struktur och klimat.

Min förförståelse för hur arbetslag kan fungera bygger också på att jag under ett flertal somrar arbetat i arbetslag inom vården och omsorgen. Även denna erfarenhet bygger på arbetslag med fem till femton medlemmar som arbetat mot gemensamma mål. Jag har haft lite olika infallsvinklar inom detta område då jag arbetat dagtid tillsammans med andra i personalgruppen, nattid utan kontakt med övrig personal annat än vid avlösning samt inom hemtjänsten med endast kortare stunder tillsammans med övrig personal. Mina upplevelser kring hur de olika arbetslagen fungerat är av skiftande karaktär. Det har rört sig om mer eller mindre bra gruppklimat, struktur och samarbete. En annan erfarenhet är hur jag blivit bemött i arbetslagen beroende på vilken typ av tjänst jag haft.

Mina erfarenheter från skolans och vårdens arbetslag har medfört att jag blivit mer intresserad av grupper och hur människan fungerar i grupp på arbetet.

2 Syfte

Det övergripande syftet med detta arbete är att tolka och analysera vad olika perspektiv på grupper och vad grupputveckling kan innebära för lärares vardag i arbetsgrupper. Analyserna och tolkningarna syftar till att skapa en struktur och inblick i hur de olika perspektiven och grupputvecklingen kan se ut i vardagen i ett lärarlag.

Arbetet syftar inte till att beskriva hur lärare bemöter elevgrupper eller hanterar elever utan fokuserar grupper bestående av personal, främst lärare, inom skolverksamheten. Att som lärare kunna arbeta och utvecklas i grupp tillsammans med kollegor är utgångspunkten för studien. Givetvis bidrar den ökade kunskapen om grupputveckling och olika grupperspektiv även till en djupare insikt om elevgrupper.

Jag tror att om jag som lärare är väl insatt i gruppdynamik har jag lättare att se gruppdynamiska skeenden i arbetslag och elevgrupper vilket underlättar mina framtida förhållningssätt och mina framtida ledaregenskaper då det gäller lärarlag och elevgrupper. Jag har nog lättare att fostra framtidens människor till välfungerande sociala medborgare om jag själv känner till något om gruppernas värld. Mitt personliga syfte med detta arbete är därför främst att öka min kunskap om grupper, grupperspektiv och grupputveckling så att jag kan se och underlätta för mig själv samt bättre kunna skapa förståelse för grupproblematik i min framtida yrkesroll.

3 Problemformuleringar

När jag valde att arbeta med grupper insåg jag inte hur stort detta område är och det har varit svårt att avgränsa det. Vad är en grupperprocess? Process syftar till någonting som ändrar sig, ett skeende eller en utveckling. Grupperprocess borde då vara någonting som sker i en grupp. Vad händer då när en samling människor kommer tillsammans för att bilda ett arbetslag på exempelvis en skola? Vad är egentligen en grupp?

Jag har efter att ha läst en del böcker märkt att det finns olika sätt att se på grupper. Vilka utgångspunkter man har då det gäller att titta på grupper skiljer sig åt hos olika forskare. Detta är något jag tycker är intressant. Att arbeta med andra människor i en grupp skiljer sig åt beroende på vilka personer som ingår i gruppen. Olika personers sätt att se på grupper påverkar hur de olika personerna förhåller sig till arbetet i grupp. Då jag kommer att arbeta tillsammans med andra lärare i arbetslag tycker jag att det är viktigt att sätta sig in i hur man kan se på grupper. Detta är utgångspunkten för min första frågeställning.

- Vad kan olika perspektiv på grupper innebära för lärares vardag i arbetslag?

Jag tycker det är intressant med själva utvecklingen av en grupp, vad händer då människor kommer i grupp och hur utvecklas gruppen. Det finns inte något enkelt svar på detta men många forskare har gjort modeller för hur grupper utvecklas. För att göra modellerna mer tydliga utgår forskarna oftast från nybildade grupper och använder sen någon form av nivå eller cyklisk utvecklingsbeskrivning. Eftersom grupputveckling absolut kommer att beröra mig i framtiden, vill jag i detta arbete belysa

vad några forskare har kommit fram till för modeller på grupputveckling. Jag utgår från vetenskaplig litteratur och kommer att analysera hur lärares vardag i arbetslag kan påverkas av grupputveckling. Min andra frågeställning blir därför

- Vad kan olika syn på grupputveckling innebära för lärares vardag i arbetslag?

4 Metodval

Mitt arbete är en ren litteraturstudie där jag utgått från vetenskaplig litteratur för att analysera hur olika perspektiv på grupper och grupputveckling kan påverka lärares vardag. Vid arbetets början visste jag inte särskilt mycket om området och därför ägnade jag lång tid åt att läsa, fundera och skriva anteckningar kring ny kunskap och nya infallsvinklar. Eftersom jag inte visste vad som fanns skrivet på området gjorde jag inga problemformuleringar under det inledande arbetet. Man kan säga att jag började stort och brett för att efterhand inrikta mig och avgränsa mig.

Genom att inledningsvis läsa mycket litteratur erhålls en hel del nya infallsvinklar, tips och idéer. Det ger en referensram vilken går att luta sig mot vid analysering eller tolkning av det man kommit fram till.¹

Mitt arbetssätt följer ”upptäckens väg”, ett induktivt arbetssätt. Från början visste jag inte vart jag skulle hamna och jag har under arbetets gång fått idéer från litteraturen som lett mig på nya intressanta vägar i böckernas värld. Idéerna har varit min vägledning genom arbetet. Inget var på förhand bestämt och arbetet blev som det blev på grund av idéerna och läsintresset jag fått på vägen.

Vid kvalitativa studier behövs till en början bara ett övergripande perspektiv på det som ska studeras och färdigformulerade problemformuleringar bör undvikas.² Efter att jag läst och antecknat ganska mycket började jag fundera över problemformuleringar. Dessa har dock ändrats ett flertal gånger under arbetets gång beroende på vad som varit mest intressant.

Att definiera termer och begrepp är viktigt för att få en klar bild av vad man är ute efter.³ Efterhand har jag också definierat begreppet grupp utifrån min ståndpunkt med detta arbete. Detta för att inte blir dränkt i material och kunna gallra bort bitar i min text som inte var relevanta för arbetet.

Analysen av perspektiven och modellerna bygger på min tolkning av hur de kan påverka lärares vardag. Jag har läst texten i sin helhet, läst varje liten mening och återgått till ursprungslitteraturen flera gånger under arbetets gång.

¹ Bell, J., (1995), *Introduktion till forskningsmetodik*, sid 42.

² Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L. & Styrborn, S., (1991). *Från upptäckt till presentation – Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*, sid 37.

³ Bell, J., (1995), *Introduktion till forskningsmetodik*, sid 49.

Att analysera texter och tolka dem går under forskningstraditionen hermeneutik eller tolkningslära. Hermeneutiken syftar till att forskaren utifrån sina personliga referensramar och förförståelser tolkar texterna som läses. Tolkningen ger en förståelse eller uppfattning om vad texten säger.⁴

Min ambition är inte att kunna tolka de texter jag läser väldigt djupt men jag har en önskan om att nå en ökad förståelse för texternas innebörder samt att kunna sätta dem i relation till lärares vardag.

Inom hermeneutiken går man mellan del och helhet när man tolkar exempelvis en text.⁵ Att hela tiden ifrågasätta sina tolkningar och pröva dem är utmärkande för hermeneutiken.⁶ Jag har under hela arbetet ifrågasatt vad som är rimligt att ta med i arbetet utifrån hur väl det passar mina frågeställningar.

5 Begreppsdefinition – begreppet grupp

Människors dagliga liv påverkas hela tiden av de grupper man ingår i. Grupper kan vara av väldigt olika slag allt ifrån grupper i vänkretsen, skolklasser, arbetsgrupper och familjegruppen till grupper på charter-resor, demonstrationståg eller en grupp människor på ett flygplan. Jag kommer nedan att beskriva olika grupp typer för att slutligen sälla mig till en definition av gruppbegreppet som passar min utgångspunkt.

5.1 Gruppstorlek

Grupper varierar i storlek från två personer till flera miljoner som exempelvis alla kineser i Kina. Enligt Kjell Granström kännetecknas smågrupper av att deltagarna har personliga relationer till varandra så att de kan urskilja de enskilda individerna i gruppen samt att medlemmarna kan kommunicera med varje medlem. Det rör sig om grupper med mellan två och tio personer. Blir gruppen uppåt tjugo personer har den förändrats och den personliga kommunikationen mellan varje medlem blivit liten.⁷

Lars Svedberg definierar en grupp som något där minst två personer samspelar för att utföra en uppgift eller nå ett mål.⁸

5.2 Grupp typer

Existerar grupper om inte någon är närvarande? Kan grupper utgöras av något annat och något mer än gruppens ingående individer? Kan en individ vara en grupp? Är en grupps egenskaper desamma om omgivningen förändras? Kan en grupp definieras oberoende av dess innehåll? Är en grupp fortfarande en grupp om bara ett fåtal medlemmar tycker sig tillhöra gruppen? Detta är frågor som

⁴ Hartman, S., (1993). *Handledning*, sid 61-62.

⁵ Starrin, B. & Svensson, P-G., (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, sid 82.

⁶ Starrin, B. & Svensson, P-G., (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, sid 88.

⁷ Granström, K., (1992). *Socialpsykologisk smågruppsforskning – En kortfattad beskrivning av ett omfattande forskningsområde, FOG-rapport nr 2*, sid 2.

⁸ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid 17.

Dan Stiwne tar upp och han menar att svaren på dessa frågor beror på vilken teoretisk ståndpunkt man har.⁹

För att grupper ska finnas till har medlemmarna gemensamma syften. Olika gruppmedlemmar har olika funktioner i gruppen för att uppfylla gruppens syften. Beteenden i gruppen kan vara uttalade eller outtalade. Alla individer i gruppen samverkar på något sätt med varandra.¹⁰

Barbro Lennéer-Axelsson och Ingela Thylefors definierar arbetsgrupper som en samling individer som upplever sig ha ett gemensamt mål, ömsesidigt påverkar varandra, är medvetna om varandra på ett psykologiskt plan samt uppfattar sig själva som en grupp. Målen i gruppen kan handla om tillfredsställelse av psykologiska och sociala behov samt givetvis arbetsmålen.¹¹

Grupper kan vara tillfälliga eller långlivade. Tillfälliga grupper är till exempel konferensgrupper och långlivade grupper kan vara exempelvis skolklasser eller arbetsgrupper.¹²

Hos Sjölund¹³ finns tre utmärkande drag för en grupp. För det första kan syftet eller målen hos en grupp vara mer eller mindre tydliga samt verka mer eller mindre livsviktiga. För det andra kan gruppen arbeta mot målet, från målet eller inte röra sig alls. Ledningens vara eller icke vara bestämmer denna riktning. Ledningen kan vidare utgöras av en person, flera personer eller alla individerna i en grupp. För det tredje utgörs gruppens struktur av målen och riktningen i gruppen. Strukturen kan vara lösare eller fastare samt innefatta fler eller färre nödvändiga roller.¹⁴

Det finns många sätt att dela in grupper och inom en definition kan man urskilja olika gruppformer. Indelningarna baseras i stora drag på gruppens betydelse för den enskilde individen. En presentation av gruppformer som är betydelsefulla för förståelsen av gruppernas dynamik och processer eller människors samspel i mindre grupper följer nedan.¹⁵

- Formella grupper: Grupper som skapats för att lösa arbetsmål som en organisation satt upp. Dessa grupper är inte konstruerade för att svara mot människors behov som hel varelse.
- Informella grupper: Människan skapar informella grupper för att tillfredsställa sociala behov. Den formella strukturen påverkar givetvis de informella grupperna. Informella gruppbyggnader kan gagnas eller hindras av arbetsorganisationen och uppgiften. Om det inom de formella grupperna finns möjligheter att möta människors psykosociala behov är det mycket bra. Det ger en högre effektivitet, ökar engagemanget och solidariteten inom gruppen samt ger en högre arbetstillfredsställelse. Ett bra sätt att smälta in i den formella och informella delen på arbetsgrupper är att ge möjligheter till lite småprat under arbetstid. Detta förbättrar arbetsklimatet och ger större utrymme för informell gruppbyggnad.

⁹ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 182-183.

¹⁰ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid 17.

¹¹ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid 26.

¹² Granström, K., (1992). *Socialpsykologisk smågruppsforskning – En kortfattad beskrivning av ett omfattande forskningsområde, FOG-rapport nr 2*, sid 2.

¹³ Sjölund, A., (1979). I Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid 26.

¹⁴ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid 26.

¹⁵ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid 27.

- Subgrupper: Subgrupper är mindre grupper inom gruppen. Bildningen av subgrupper kan ha många orsaker bl a anställningstid, placering i lokalerna eller geografiskt avstånd. Det kan givetvis även bero på om personerna är olika eller lika. I större grupper ökar risken eller möjligheten till subgruppsbildning.
- Primärgrupper: Cooley¹⁶ införde begreppet primärgrupp. En stark samhörighet präglar primärgrupper, exempelvis familjen som är urtypen för primärgrupper. De tidiga primärgrupperna, familjen, skolan och vänner är av stor betydelse för formandet av en persons värderingar, attityder och beteenden. Konflikter och tendenser till självhävdelse dämpas av de starka känslomässiga band och samhörigheten i primärgrupper. Arbetsgrupper är idag viktiga primärgrupper för vuxna vilket förstärker kraven på den psykosociala aspekten i arbetsgrupper.
- Sekundärgrupper: I sekundärgrupper sker sammanhållningen med utgångspunkt i intressen och inte personliga kontakter. Här handlar det om stora arbetsplatser, fackliga organisationer mm. Detta är ej så intressant ur min synvinkel då jag vill inrikta mig på mindre grupper.
- Medlemsgrupper: Medlemsgrupper syftar till en grupp med ett tilldelat eller valt medlemskap. Per definition är arbetsgruppen en medlemsgrupp.
- Referensgrupper: Detta är en grupp som man inte behöver vara medlem i men som man vill uppskattas av och anpassa sig till. Personen jämför sig med referensgruppen. Ofta sammanfaller medlemsgruppen med referensgruppen.
- Flergrupps tillhörighet: Samma person är ofta medlem i flera grupper samtidigt och pendlar då mellan olika norm- och värderingssystem. Att vara medlem i olika grupper kräver en personlig mognad för att personen inte ska tappa bort sig själv. Individerna måste kunna öppna och stänga sina gränser gentemot andra.¹⁷

5.3 Min definition av gruppbegreppet

För att definiera gruppbegreppet är det viktigt att veta vilken utgångspunkt man själv har. Definitionen bör och ska avpassas till begreppets funktion.¹⁸

Min utgångspunkt för detta arbete är som framgår av syftet arbetsgrupper eller mer precist arbetslag på skolor. Eftersom jag kommer att ingå i ett kollegium och i ett arbetslag är dessa typer av grupper de mest intressanta. Arbetslag kan se ganska olika ut vilket jag inte kommer att gå in på men de har vissa likheter som är relevanta för min gruppdefinition. Ett arbetslag har ungefär 5 – 15 medlemmar. Ett arbetslag har uppgifter som ska behandlas, diskuteras och lösas. I ett arbetslag tillkommer nya medlemmar och gamla medlemmar försvinner.

Vad jag menar med grupp är en samling människor som ska utföra ett arbete tillsammans under en inte helt bestämd längre tid.

Slutligen är grupper ur min synvinkel inte statiska utan medlemmar kan utgå ur gruppen och nya medlemmar kan tillkomma. Detta förekommer vid nyanställningar och pensioneringar till exempel.

¹⁶ Cooley, C., (1909), i Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid 29.

¹⁷ Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid 27-31.

¹⁸ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 182.

Min definition av begreppet grupp i detta arbete är utifrån ovanstående genomgång följande:

Arbetsgrupper med 5-10 medlemmar som tillsammans ska arbeta med uppgifter samt fungera socialt tillsammans. Det rör sig om en grupp där gruppmedlemmarna samspekar med varandra då det gäller arbetsuppgifter och på det sociala planet. Gruppen är således en formell grupp. Gruppsammansättningen kan också variera med tiden och med arbetsuppgifterna.

6 Perspektiv på grupper

Inom socialpsykologin betraktas grupper utifrån olika perspektiv. Det rör sig om att se på grupper utifrån individen eller om att se på grupper utifrån ett helhetsperspektiv.¹⁹

Utgångspunkterna för beskrivningarna är för det första att beskriva gruppen som en spegel, för det andra att beskriva gruppen ur ett objektrelationsteoretiskt perspektiv och för det tredje att beskriva gruppen som ett system. Detta betyder att redogörelsen handlar om vissa teoretiska perspektiv på relationer, grupper och sociala system. Dessa teoretiska aspekter har givetvis betydelse för hur man meningsfullt kan uppfatta grupper utifrån olika synvinklar.²⁰

En fråga som gruppteoretiker har olika åsikter om är huruvida en grupp är lika med summan av dess medlemmar, om en grupp är skild från summan av dess medlemmar eller om en grupp är något mer, något annat, än summan av medlemmarna. Detta hör ihop med hur man ser på förhållandet mellan individ och grupp.²¹

Är en grupp något mer än summan av dess medlemmar? Uppstår något som inte kan förklaras utifrån individernas egenskaper då människor är i grupp?

Det finns olika nivåer i grupper, en som är öppen och uttalad eller synlig och en som är dold och outtalad. Den outtalade nivån i gruppen bestäms av individernas personliga reflexioner och fantasier. En fråga är om den personliga nivån har någon betydelse för det som öppet sker i gruppen, det som syns? Utifrån detta kan man fundera på om både individernas personliga processer och gruppens process ska beskrivas eller om grupskeenden lättast förstås utifrån individernas personligheter?²²

6.1 Speglingsteoretiskt perspektiv

¹⁹ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid 15.

²⁰ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 183-184.

²¹ Hempel, A., (1993), *Irrationella fenomen i grupper*, FOG-rapport nummer 7, sid 4.

²² Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 17.

Speglingsperspektivet kan delas in i en teori som härstammar från psykoanalysen, själv-teorin, och en sociologiskt inriktad teori, den symboliska interaktionismen.

Själv-teorin

Själv-teorin är en modern teori som härstammar från psykoanalysen.²³ En förklaring av vad begreppet *själv* kan innebära är på sin plats här. Inom psykoanalysen är begreppet själv synonymt med begreppet identitet och karaktär.²⁴

Inom själv-teorin hänvisas allt till eller refereras allting utifrån självet eller identiteten. Människans uppgift under livet är att utveckla och bevara ett inre självsystem eller en inre identitet som är sammanhållen och positiv. Detta sker med hjälp av andra individer som speglar och stöder personens egen uppfattning om sig själv. Andra personer används som självobjekt, eller identitetsföremål för att hålla upp personens positiva självbild. Personerna som gör det kallas betydelsefulla andra. Andra personer är till för att förse individen med det som fattas henne av psykologiska behov och möjligheter. Andra människor är i denna mening utan personliga behov och uppfattas vara till för individens behov. Detta handlar således om det personliga, det egna medvetandets, aspekt av en funktion som händer i en relation. Idén är att personen gradvis låter denna funktion övergå från närstående betydelsefulla andra till grupper och system. Mer konkret kan man uttrycka detta genom att säga att arbetsgrupper eller familjer får en väsentlig funktion genom att hålla upp en självbild, självförtroende och sammanhållning i självet, identiteten.²⁵

Själv-teorin förklarar varför grupper tillfälligt går tillbaka i utvecklingen, regredierar, kan ha dålig målrelatering samt varför stor möda läggs på bildande och bevarande av strukturer, status och rollfördelningar. I det omedvetna kan det finnas grunder för varför primitiva uttryck för avund, kränkningar, dominans och misstankar uppstår i grupper.²⁶

Symbolisk interaktionism

Det finns en närbesläktad relation mellan själv-teorin och den mer sociologiskt inriktade symboliska interaktionismen vilken framförallt utvecklats av George Herbert Mead (1863-1931). Den symboliska interaktionismen betonar att sociala handlingar lättast förstås utifrån en sammansatt helhet och inte kan förstås isolerade. Med detta menas att gruppen utgör sammanhanget för de individuella handlingarna. Mead menade att en persons beteende bara kan förstås om man tittar på hela gruppens beteende och att människan skapar sitt jag genom att spegla sig i andra personer.²⁷

Människans födelse är social, vi föds in i samspel i psykologisk bemärkelse. Människans jag, hennes identitet och hennes medvetande skapas genom möten med andra människor i vardagen. Detta kallas social spegling. Andra människors reaktioner och attityder till det en person gör eller uttrycker

²³ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 186.

²⁴ Svedberg, L., (1997). *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid 71.

²⁵ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 186.

²⁶ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 186.

²⁷ Svedberg, L., (1997). *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid 26.

skapar denne individs sociala identitet. Genom livet söker vi sedan personer som stöder vår bild av oss själva. Om den egna självbilden blir positivt bemött och uppmuntrad behåller vi den. Genom detta speglade av våra sociala handlingar i andra personer skapas vårt jag, vår identitet.²⁸

Människan utvecklar en medvetenhet om sig själv genom samspel med andra individer. Man förhåller sig och agerar gentemot andra personer med utgångspunkt i deras betydelse för en själv. Personerna inom en grupp kan sätta sig in i hur de andra medlemmarna tänker och kan uppfatta vad olika handlingar betyder eller står för. Människan tar över andras förhållningssätt och attityder och gör dem till sina egna.²⁹

Vi antar andra personers roller och sätter oss in i deras sätt att se på oss vilket gör att vi kan se oss själva med andras ögon. I mötet med nya människor kan vi se oss själva med deras ögon och på detta sätt förnyas ideligen våra självbilder.³⁰

Genom att titta på oss själva genom andras ögon eller spegla sig i andra individer erhålls en erfarenhet som gör att vi lär oss generella inställningar och reaktioner från andra. Erfarenheter från möten med andra individer gör att vi kan kategorisera personer, attityder och förväntningar vilka vi kan anpassa oss efter.³¹

Den symboliska interaktionismen betonar också individens gruppberoende samt att individer föds psykologiskt genom samspel med andra.³²

Människan utvecklar sin sociala verklighet genom att inta olika roller som undersöks och testas i grupp. Individernas handlingar är relaterade till varandra genom gemensamma tankemönster ungefär som hockey – spelare i ett hockeylag gemensamt delar spelets ide. Detta leder till att andra personers attityder blir till en sammanhängande gemensam uppsättning attityder. Denna uppsättning av attityder kallas generaliserad andre. Individen använder denna generaliserade uppsättning av attityder till bakgrund eller referenspunkt för sitt eget handlande. Individen tar med andra ord in en generaliserad helhetsattityd för att skapa sin självbild. Ur denna samling av generaliserade attityder bildas individens identitet. Uttryckt på ett annat sätt så blir vi medvetna om oss själva genom att spegla oss i andra.³³

Inom detta synsätt finns iden om att människan formas efter hur hon blir bemött. Andra personer har stor betydelse för hur individens självbild ser ut. Individen har en strävan efter att inte tappa ansiktet men väntar sig samtidigt att andra ska hjälpa till att bevara hennes självuppfattning.³⁴

Dorothy Law Nolte belyser detta bra i en dikt som bland annat innehåller följande:
Någon som kritiseras lär sig att fördöma och någon som får känna vänskap lär sig vänlighet.³⁵

²⁸ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid 26-27.

²⁹ Nilsson, B., (1996). *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 176.

³⁰ Nilsson, B., (1996). *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 176-177.

³¹ Nilsson, B., (1996). *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 177.

³² Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 187.

³³ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid 27-28.

³⁴ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 186-187.

Självuppfattningen och självtilliten byggs upp genom relationer till andra. Andra individer fungerar under livet till att reglera personens själv-känsla.³⁶

Inom gruppen finns det ett ömsesidigt outtalat förbund. Detta förbund ligger i att inte låta någon tappa ansiktet då personen genom sin framtoning vill ha en viss identitet. I gruppen finns det outtalade normer som säger att man inte får störa någons självbild.³⁷

6.1.1 Vad kan ett speglingsteoretiskt perspektiv innebära för lärares vardag i arbetslag?

Eftersom arbetsgruppen inom det speglingsteoretiska synsättet har en väldigt stor betydelse för lärarnas självbild och självtillit är det viktigt att arbetsgruppen är en positiv mötesplats för lärarna. Ett positivt arbetsklimat och en öppenhet mellan kollegorna bäddar för att varje lärare får ett bättre självförtroende och en positiv självbild. En möjlig tolkning av att individerna blir så som de blir bemötta är att lärare skulle bli självsäkrare och mer positiva inför vardagen i skolan om kollegorna bemötte varandra på ett vänligt sätt. Det kan till exempel röra sig om att hälsa och fråga hur det är när man stöter på varandra under dagarna. Får en person ett positivt bemötande och förtroenden i gruppen ökar självkänslan och arbetslusten. Bemöts personen däremot nedvärderande och misstänksamtar dalar självtilliten och engagemanget.

Inom den symboliska interaktionismen finns idén om att individen skapar en social identitet genom att spegla sig i andra samt att individen behåller identiteten så länge den blir positivt bemött. Individerna söker sig vidare till personer som stödjer bilden. Om en lärare under sin uppväxt fått en uppfattning om att han eller hon är en väldigt ordentlig och noggrann person kommer troligen denna lärare söka sig till kollegor i arbetslaget som stödjer och uppskattar noggrannhet och ordentlighet. Den ordentliga läraren får då höra hur noga och ordentlig han eller hon är. Troligt är också att läraren tar på sig uppgifter i gruppen som kräver noggrannhet. Läraren klarar dem antagligen med glans och blir positivt bemött vilket ökar självkänslan.

En annan möjlig konsekvens av det speglingsteoretiska perspektivet är att en annan lärare i samma arbetslag som den ordentliga läraren kan ha en bild av sig själv som väldigt slarvig vilket kanske leder till konflikter eller uppskattning beroende på gruppklimatet. Lärarna kan beundra varandra eller irritera sig på varandra men båda fallen leder till att personernas självbilder blir tydligare. Hur lärarna i arbetslaget handlar och uppträder belyses genom att de är olika. Olika medför att lärarna kan se sig själv i förhållande till övriga lärare i gruppen.

Det speglingsteoretiska synsättet på att individerna i en grupp utvecklar ett gemensamt tankemönster kan för ett lärarlag innebära att alla i gruppen indirekt vet vilka lärare som tar på sig vilka uppgifter i olika sammanhang. Det kan handla om representanter från gruppen som ska gå på olika

³⁵ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid 28.

³⁶ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 186-187.

³⁷ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 186-187.

informationsmöten, gärna ansvarar för fackliga frågor eller leder organisering kring öppet hus på skolan. Det finns många exempel men det centrala är att det faller sig naturligt att vissa personer gör vissa saker.

I det speglingsteoretiska synsättet ingår en idé om att vi kan se oss själva med andras ögon och lära oss vanliga reaktioner på oss själva samt att kunna kategorisera individer och attityder som vi sedan kan anpassa oss efter. En möjlig tolkning av detta är att lärarna i ett arbetslag anpassar sig efter varandra och rättar sig efter hur de övriga gruppmedlemmarna beter sig. Kommer det en ny lärare till skolan så dröjer det nog inte så länge förrän han eller hon har fallit in i arbetsgruppens förväntningar och attityder. Detta kan innebära att positiva trender utvecklas såsom att passa tider eller negativa trender såsom att blunda för problem.

Kategoriseringen av individer kan leda till att exempelvis en driftig och ambitiös lärare som kommer till ett arbetslag som gått i vila faller in i arbetslagets bristande initiativförmåga. En annan tolkning är att lärare som egentligen är engagerade och har många idéer bryter trenden i det sovande arbetslaget när en ny ambitiös lärare anländer.

6.2 Objektrelationsteoretiskt perspektiv

Det centrala i objektrelationsteorin är att individen har ett behov av att finna ett objekt, en viktig person som individen kan ha en betydelsefull relation till. Det är objektrelationen i sig som är det viktiga. Finns det inga relationer finns det heller inte några kommunikationer. Objektrelationen kan beskrivas som dels en inre bild av den viktiga personen, objektet, och dels en inre bild av självet, (identiteten och karaktären). De båda bilderna är sammankopplade med en stark känsla. Objektrelationsteorin har sin tyngdpunkt på individens relation till omgivningen och samspelet med omgivningen. Objektrelationer erbjuder en mötesplats för och länk mellan individen och gruppen. Mötesplatsen är ett slags gemensam nivå med ett gemensamt omedvetet som ger vi-känsla och samhörighet.³⁸

Gruppen kan ses som en konstruktion av relationsmönster där medlemmarna skapar gruppen tillsammans genom sina relationer till varandra. Den gemensamma konstruktionen utgörs av relationer mellan individerna och individernas gemensamma föreställningar. Gruppklimatet, sammanhållningen och konflikthanteringen avgörs av relationernas art.³⁹

Objektrelationsteoretiker, som till exempel den engelska psykoanalytikern Wilfred Bion, ser på ett symboliskt plan grupper som ständigt närvarande. Med detta menas att grupper alltid finns närvarande hos varje människa från födelse till död även om grupperna eller personerna inte är fysiskt närvarande. Det är en helt normal mänsklig förmåga att återkalla grupper i sinnet. Är man ensam kan man i sinnet samla individer som betyder mycket för en själv och söka stöd hos dem. Att sakna denna förmåga liknas vid personlighetsstörning.⁴⁰

³⁸ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 46.

³⁹ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 39-40.

⁴⁰ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 185.

Bion menar att uppbyggnaden av relationsmönstret är viktigt att studera för att förstå handlingarna i gruppen. Individuella omedvetna processer, önskningar och ångest betonas som utgångspunkt för den sociala konstruktionen.⁴¹

Bion menar bland annat att det inom gruppen finns en omedveten process som hör ihop med medlemmarnas bilder av sociala relationer i barndomen. Denna omedvetna process eller grundantaganden kan ta överhand över gruppen vilket leder till destruktivt eller irrationellt samspel i gruppen.⁴²

Objektrelationsperspektivet bygger mycket på relationer och samspel med omgivningen samtidigt som relationernas uppbyggnad inom gruppen har en stor betydelse. Grupprelationerna härstammar från individens tidiga barndom då relationer till andra individer tog form.⁴³

Människan utvecklar, enligt objektrelationsteorin, vid tidig ålder en förmåga att införliva representationer av andra för personen betydelsefulla individer, betydelsefulla andra, och betydelsefulla relationsformer som en del av sin personlighet. Dessa strukturer som knutits till personligheten har senare i livet stor betydelse för enskilda relationer och grupprelationer. Detta innebär att individen strävar omedvetet genom livet efter att upprepa och återskapa tidiga upplevelser. Gruppen är här en plats där medlemmarna får roller ur det omedvetna förflutna. Omedvetna val görs då personer ska axla olika roller dock är individen väldigt säker i dessa omedvetna val. Individen betonas vara tillbakasträvande, ofri samt upprepande av sina tidiga erfarenheter.⁴⁴

Vidare är tron på gruppens arbetsförmåga och rationalitet begränsad. Andra personer används framförallt till att få struktur på tidiga oklarheter eller konflikter men även till att få hjälp i försvarshandlingar för att hålla intrapsykiska förhållanden (förhållanden som finns inom människorna) i schack.⁴⁵

Objektrelationsteorin menar att människan är kontaktsökande och har ett rikt inre liv. Det inre livet hos individen formas i barndomen och fungerar som ett referenssystem i vårt sociala liv. Det kan liknas vid en karta som man orienterar efter.⁴⁶

6.2.1 Vad kan ett objektrelationsteoretiskt perspektiv innebära för lärares vardag i arbetslag?

Det objektrelationsteoretiska synsättet betonar individens behov av betydelsefulla relationer och att gruppen är en viktig mötesplats som ger samhörighet. Lärare borde med utgångspunkt i detta

⁴¹ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 39-40.

⁴² Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 35-37.

⁴³ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 57.

⁴⁴ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 185-186.

⁴⁵ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 186.

⁴⁶ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 57.

perspektiv finna arbetslaget betydelsefullt för att bygga relationer och samspelet betydelsefullt för att bygga upp relationsmönster. Gruppmedlemmarnas relationer till varandra skapar gruppen och då är det enkelt att tänka sig att gruppens atmosfär präglas av relationernas karaktärer. Om lärare i ett arbetslag har goda och öppna relationer till varandra är gruppklimatet bättre än om relationerna är problematiska.

Individernas förmåga att stödja sig på inre bilder av andra personer och relationer som är betydelsefulla för individen är centralt inom objektrelationsteorin. Förmågan kan ge ett ökat stöd och hjälp i gruppssamvaron. Ett inre samtal med någon betydelsefull person kan ge tröst och mod i arbetsamma situationer. En möjlig tolkning av vad detta kan innebära för lärare i arbetsgrupper är att alla lärarna som ingår i arbetslaget bär med sig relationer tillför dem betydelsefulla andra. Arbetslaget består då inte enbart av relationerna inom gruppen utan också av varje lärares relationer till sina betydelsefulla andra. Det kan exemplifieras genom att en lärare har en betydelsefull relation till en före detta kollega som läraren kan relatera till då något diskuteras i gruppen. Läraren kan berätta hur den gamla kollegan gjort i olika sammanhang vilket kan vara till hjälp för hela gruppen.

Objektrelationsteorins synsätt på att alla individer återkallar grupper i sinnet då de inte är närvarande kan ge många fördelar och nackdelar i ett lärarlag. Om lärare återkallar positiva relationer och välfungerande grupper ger det en positiv effekt men om det handlar om besvärliga händelser och relationer kan negativa tendenser uppstå. En lärare kan till exempel ha blivit utsatt för sexuella trakasserier på en tidigare arbetsplats vilket kan göra personen avskärmade och rädd för positivt bemötande i ett nytt arbetslag. Om någon i gruppen håller sig undan och inte klarar av att få beröm kan det påverka hela arbetsgruppen negativt. Andra osäkra lärare i gruppen kan till exempel undra om de sårat den avskärmade läraren och må dåligt av den anledningen.

Inom det objektrelationsteoretiska perspektivet finns idéer om att individerna är tillbakasträvande och ofria. I ett lärarlag finns det antagligen flera individer med väldigt olika bakgrund och uppväxt vilket kan inverka på arbetsgruppens situation då alla individerna strävar efter att återuppleva tidiga upplevelser i barndomen. Det kan finnas lärare i gruppen som har upplevelser från barndomen som handlar om att inte få vara med i gemenskapen. En lärare med sådana upplevelser kan lätt känna sig utanför och icke delaktig i beslut trots att han eller hon är det i lika hög grad som de övriga.

Under barndomen upplevde de flesta människor närhet, trygghet och tillit vilket gör att många individer omedvetet strävar efter att återuppleva dessa känslor. Att individerna i gruppen strävar efter tidiga upplevelser kan innebära att gruppen är mer bakåtsträvande än framåtsträvande. En möjlig tolkning är att många lärare som strävar efter att uppleva trygghet inte är särskilt villiga att genomföra förändringar på skolan eller i arbetsgruppen.

En annan vanlig upplevelse från barndomen handlar om vem som ska bestämma, exempelvis mellan syskon eller i sandlådan. I lärarlaget kan maktspel mellan olika lärare eller mellan olika subgrupper uppstå för att återuppleva dessa händelser.

6.3 Systemteoretiskt perspektiv

Systemteorin kan delas in i en biologisk riktning, en socio-teknisk riktning med utgångspunkt i Tavistocktraditionen och en fältteori.⁴⁷

Generella drag av systemteorin

Systemteorin står bland annat för att allt mänskligt handlande och mänskliga problem skapas i samspel med andra. Det sociala spelet i gruppen pågår hela tiden och individernas handlingar är uttryck för detta sociala spel.⁴⁸

Systemteorins ansatser bygger på några grundläggande antaganden. Ett av dessa antaganden är att gruppen utgör något mer än summan av individerna. Gruppen har något som individerna inte har alla delar till och detta något uppstår då individerna tillsammans formar en grupp. I denna mening är gruppen något annat än den synliga samlingen individer nämligen osynlig. Den osynliga gruppen kan bara upplevas, anas eller antydast, den är ogripbar. Men samtidigt är det individerna som utgör gruppen och håller den uppe och gruppen kan inte uttryckas i något annat än det som individerna gör. Individerna uttrycker det som sker i gruppen vilket är möjligt då individernas gränser mot gruppen är genomsläppliga.⁴⁹

Ett annat antagande inom systemteorin är att individerna inte bara har sin egen relation till gruppen med sig utan också bär på en del av den ömsesidiga väv som skapas i gruppen.

Om man tänker sig att varje individ kan forma sitt mönster av relationer i gruppen så koncentrerar sig systemteoretikerna på att studera det mönster som uppstår av alla medlemmarnas mönster eller trådar. Genom detta synsätt kan individerna dras åt olika håll som de själva inte kan styra över eller inte ens vet om.⁵⁰

I det systemteoretiska perspektivet finns en strävan efter balans. Detta hör ihop med iden om att om någonting ändras så ändras andra delar i förhållande till det.⁵¹

Systemteorins syn på problem fokuserar på arbetssätt, organisatoriska egenskaper och relationer och inte på individuella svårigheter. Om någon person i gruppen har svårt att utföra en uppgift så beskylls inte personen i fråga utan problemet läggs på tillexempel sättet att angripa uppgiften.⁵²

Gruppen kan enligt ett systemteoretiskt perspektiv handla som en enhet eller med hjälp av enskilda individer. Vidare ses gruppen i jämförelse mot en kontrast, man ser gruppen utifrån vad den inte är, vad den gränsar emot. Grupper relaterar till andra grupper och vad som händer i gränslandet mot andra grupper är viktigare än vad de enskilda individerna gör.⁵³

Projektion är en typ av försvar där gruppmedlemmarna eller gruppen som helhet kan projicera delar av personligheten eller delar gruppens identitet på någon eller något.⁵⁴

⁴⁷ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 187.

⁴⁸ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 37.

⁴⁹ Colnerud, G., (1993), *Fångad i gruppen - om grupper som socialt system*, FOG-rapport nr 9, sid 8-9.

⁵⁰ Colnerud, G., (1993), *Fångad i gruppen - om grupper som socialt system*, FOG-rapport nr 9, sid 5.

⁵¹ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 38.

⁵² Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 42.

⁵³ Colnerud, G., (1993), *Fångad i gruppen-om grupper som socialt system*, FOG-rapport nr 9, sid 5-6.

⁵⁴ Colnerud, G., (1993), *Fångad i gruppen-om grupper som socialt system*, FOG-rapport nr 9, sid 9.

En ny enhet skapas då människor kommer tillsammans. Denna enhet kan kallas system eller grupp och den innehåller en ny dimension eller ett nytt element som bärs av varje medlem. Alla grupper eller system har även en motpol som gruppen relaterar till. Gruppen kan relatera till motpolen, en annan grupp, öppet eller omedvetet. Gruppen riktar även föreställningar mot denna motpol och dessa är ofta motsatta vad den egna gruppen står för. Detta skulle betyda att en grupp bara existerar då någon utomstående part, individ eller grupp, kan se eller erkänna gruppen.⁵⁵

Agazarian och Peters⁵⁶ ser *gruppen som en helhet*. Gruppen beskrivs enligt dem bäst genom medlemmarnas relationer till gruppen som helhet. Hur medlemmarnas relationer till gruppen är har betydelse för gruppklimatet och stämningen i gruppen. Det går att tala om skeenden i grupp utan att peka ut någon medlem. Detta ger ett vi inom gruppen och de utanför gruppen.⁵⁷

Grupper inom i ett system skapar ofta enformiga bilder av den egna och andra grupper samt ger andra grupper egenskaper man inte önskar se i den egna gruppen.⁵⁸

Biologisk inriktning

Den biologiska inriktningen i systemteorin bygger på att energier rör sig cykliskt mellan systemet och omgivningen samt inom systemet. Om något i systemet, gruppen ändras, ändras andra bitar av systemet i proportion till det.⁵⁹

Personliga förändringar är integrerade med andra personers förändringar och det går inte att se vad orsakerna och resultaten kommer ifrån. Säkert är dock att orsak och verkan hör ihop och att systemet blir mer och mer komplicerat vart efter tiden går.⁶⁰

Socio-teknisk inriktning

Det socio-tekniska synsättet representeras av Tavistock-perspektivet vilket har fått sitt namn efter Tavistock Institutet i London. Denna inriktning betonar att varje grupp har en mer eller mindre tydlig primär uppgift som gruppen måste kunna hantera. Att gruppen kan hantera uppgiften är väsentligt för gruppens överlevnad. Gruppen måste verka som ett öppet system, dvs ta in mer energi än vad som avges, för att kunna arbeta ändamålsenligt i förhållande till denna uppgift.⁶¹ (Detta kan jämföras med verkningsgrad, det åtgår energi under själva processen.).

Gruppens utbyte med omgivningen är centralt för att kunna lösa uppgiften. I gränslandet mellan gruppen och omgivningen samt mellan olika subgrupper i gruppen finns de avgörande skeendena för

⁵⁵ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 189.

⁵⁶ Agazarian, Y. & Peters, R., (1981), i Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 40-41.

⁵⁷ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 40-41.

⁵⁸ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 187-188.

⁵⁹ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 187.

⁶⁰ Colnerud, G., (1993). *Fångad i gruppen – Om gruppen som socialt system*, FOG-rapport nr 9, sid 3.

⁶¹ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 187.

gruppens förmåga att lösa uppgiften. Detta innebär att gruppen måste kunna mäta omgivningens tryck och krav på ett riktigt sätt samt mäta den information som kan beröra den. Gränsländet ska ses som ett område där saker testas och bedöms efter om det ska ingå eller ej. Gränshandling är centralt för alla grupper och organisationer samt nära förbundet med ledarskaps- och auktoritets frågor. Ledaren har till uppgift att reglera gränserna i gruppen genom att se inåt och utåt mot omgivningen.⁶²

Fältteorin

Det tredje systemperspektivet grundar sig bland annat på Kurt Lewins fältteori. Lewin studerade grupper med samspelet mellan medlemmarna i fokus. Centrala begrepp blev då gruppatmosfär, normer, sammanhållning och beslutsprocesser. Gruppen var för Lewin något mer än summan av individerna. Hans utgångspunkt var att upplevelser styr handlandet och att människan handlar avsiktligt utifrån omgivningen och sin självuppfattning. Lewin ansåg att grupprocesser kunde ses som ett mönster av krafter inom ett fält (field theory). Då krafterna ändras, ändras gruppsituationen. Vidare kan samspelet i gruppen förstås utifrån relationerna mellan individerna och mellan individerna och omgivningen. Det är dessa relationer som omformar gruppen. Hela gruppen har ett mål och vägen mot målet kan blockeras eller ”rätas ut” av krafterna i gruppen. Hur individerna agerar kan beskrivas som antingen individens personliga strävande eller som uttryck för gruppens strävande mot målet. Lewin försöker förstå gruppens situation utifrån kraftfältanalys. Han kartlägger olika krafter och försöker på så vis genom att öka krafter som underlättar vägen mot målet och minska krafter som hindrar vägen mot målet förändra gruppens situation. Gruppen står i ett dynamiskt förhållande till omgivningen.⁶³

Enligt Lewin är en grupp inte en samling individer utan en mängd relationer mellan personer. I dessa relationer finns ett ömsesidigt beroende som utgör gruppen. Lewin införde en tanke om psykologiska fält för att beskriva krafter som finns bakom individernas beteenden. Beteendet är vidare ett resultat av dynamiken mellan individuella egenskaper och faktorer i omgivningen. Individen ses här aldrig som ensam utan ständigt ingående i ett psykologiskt sammanhang vilket enligt Lewin kan beskrivas som ett livsrum eller ett påverkansfält utgjort av ömsesidiga beroenden.⁶⁴

I ett socialt system blir individerna snabbt beroende av varandra och av tillhörigheten till hela gruppen. Ett osynligt fält eller nät av beroenden mellan medlemmarna utvecklas och det uttrycker sig i gruppatmosfär, sammanhållning samt en personlig känslomässig investering i gruppen.⁶⁵

Lewins livsrum innesluter andra individer vilket gör att gruppbegreppet kan avse en helhet, dvs det går att titta på gruppens inverkan på beteendet. Inom livsrummet finns individuella krafter och krafter från omgivningen vilka utgör grupp-beteendet.⁶⁶

⁶² Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 188.

⁶³ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 34-35.

⁶⁴ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 35.

⁶⁵ Stiwne, D., (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 1995, 47(3), 182-196, sid. 187-189.

⁶⁶ Svedberg, L., (1997), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, sid. 35.

6.3.1 Vad kan ett systemteoretiskt perspektiv innebära för lärares vardag i arbetslag?

Inom det systemteoretiska synsättet finns ett balanstänkande som är sammankopplat med idén om att när något i systemet ändras, ändras andra delar av systemet i proportion till detta.

En möjlig tolkning kan vara att om till exempel en lärare har en ny ide om hur friluftsdagen ska organiseras kommer han att motarbetas av personer i gruppen som inte vill förändra det som varit. Finns det en väldigt dominant person i arbetslaget kommer någon annan att vara undflyende för att upprätthålla balansen.

Det systemteoretiska perspektivets syn på problem är inriktat på bland annat arbetssätt och relationer men inte på individnivå. Ur ett lärarlagsperspektiv kan detta tolkas både positivt och negativt. Om ett arbetslag har svårt att exempelvis komma fram till lösningar på ett fungerande vaktsystem vid omprov så skyller lärarna inte på varandra som personer utan inriktar problemlösningen på att relationerna i sig inte är vad de kunde vara eller på att lärarna kanske har angripit problemet ur en tokig vinkel.

Den biologiska inriktningen på det systemteoretiska perspektivet handlar om att om något i systemet förändras så ändras andra bitar av systemet i förhållande till det. Lärares vardag i arbetslag kan med utgångspunkt från detta påverkas på olika sätt. Om någon lärare slutar på skolan eller om det kommer en ny lärare till arbetslaget uppstår det förändringar som kan vara av organisatorisk art, relationsinriktade eller kunskapsmässiga. En väldigt dominant lärare som slutar medför kanske en osäkerhet hos resten av lärarna. Det uppstår då frågor rörande vem som ska fylla ut tomrummet efter läraren. Vem kommer att driva diskussionerna i fortsättningen? Om det kommer en ny lärare till arbetslaget uppstår antagligen en osäkerhet hos de övriga lärarna tills de har lärt känna den nya kollegan.

Inom den socio-tekniska delen av perspektivet är uppgiftshanteringen central för att gruppen ska finnas kvar. Det är också viktigt att gruppen har ett utbyte med omgivningen för att lösa uppgifter. En tolkning av detta går att vinkla mot att lärares arbete syftar till att fostra och utbilda barn och ungdomar till välfungerande sociala medborgare av vårt samhälle. Lärares arbete har därför en stark anknytning till samhället och påverkan från samhället. För att lärare ska kunna arbeta mot de mål som är uppsatta krävs ett utbyte med omgivningen. Det kan exempelvis handla om att lärare behöver fortbildning i data för att kunna anpassa sin undervisning så att datasalarna på skolan används bättre i undervisningen. Lärarna kan också behöva mäta hur pass stora krav samhället ställer på dem då det handlar om exempelvis dataundervisning.

Inom fältteorin i det systemteoretiska perspektivet menar Lewin att olika krafter styr gruppens liv och att krafter som gynnar måluppfyllelse ska förstärkas och krafter som motverkar måluppfyllelse bör tonas ner. Det handlar om samspel mellan människor i grupp. Krafterna är inte lätta att förklara utan kan kanske enklare förstås med ett exempel. Olika krafter styr gruppens och individernas samspel då det handlar om hur sammanhållning, gemensamma attityder till andra grupper eller medlemmarnas trivsel i gruppen. Sett ur ett lärarperspektiv kan detta innebära att lärare i ett arbetslag får en ökad sammanhållning och trivsel i gruppen efter att ha varit på en väldigt intressant fortbildningskurs tillsammans. Lärarna har i och med ett gemensamt intresse ökat sammanhållningen i gruppen vilket kan bidra till att arbetet blir effektivare.

Avslutningsvis finns det inom systemteorin bland annat en typ av försvar som kallas projektion. En tolkning av det kan vara att lärare i ett arbetslag låter en person i gruppen bära allas känsla av skuld. Den personen eller om det är en grupp blir då syndabock. Skolans ledning, andra arbetslag, samhället eller politiker kan också tänkas bli utsatta för denna projicering.

7 Grupper utveckling

De flesta grupper är inte stabila utan utvecklas allt eftersom de får nya uppgifter och medlemmar, problem och kriser uppstår och försvinner. Det pågår en ständig växling mellan uppgift- och samspeleinriktning. För att en grupp ska kunna arbeta effektivt eller över huvud taget fungera bra behöver den stabiliseras. Stabiliseringen brukar beskrivas som en stadie- eller fasutveckling där individuella och gruppmissiga mål och behov spelar in.

Alla grupper är inte lika och därmed är inte heller deras utveckling lika, den skiljer sig åt beroende på hur gruppen är sammansatt, vad gruppens uppgift är, hur medlemmarna förändras under utvecklingen, hur snabbt beteenden och mönster utvecklas mm. Vidare är grupputvecklingen inte någon rätlinjig process utan den flackar lite fram och åter. Vissa grupper stagnerar eller upplöses. Utvecklingen i grupper rör samspelet, normer, roller, status, beslutsfattande, sammanhållning, arbetsfördelning och konfliktmönster.⁶⁷

⁶⁷ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till grupppsykologi*, sid 69.

7.1 Faktorer som påverkar grupperns utveckling

Utmärkande för grupper är det samspel som uppstår. Detta samspel utvecklas så småningom till en struktur. Förutsägbara skeenden i grupp grundar sig på gruppens struktur. Strukturen gör att grupper är stabila och processerna gör att karaktären skiftar. Strukturen handlar om vad som finns och processen handlar om vad som sker. Vet man lite om grupper ger det en beredskap för hur grupper utvecklas.⁶⁸

Olika faktorer som påverkar gruppen

Behov, mål och identitet

Behov och mål är det som i första hand förenar människor. Behov som bekräftelse, uppmuntran, tillhörighet, samhörighet och stöd finns hos alla och kan bara uppfyllas tillsammans med andra. En delad målsättning uppkommer av ömsesidiga behov hos individerna. Målen ger gemenskapen, arbetet en riktning och skapar motivation att tillfredsställa långsiktiga behov. Gemensamma mål och behov kräver anpassning, att man känner sina gruppmedlemmar samt skapar ett beteendemönster. Ur detta framträder gruppidentiteten.⁶⁹

Normer och regler

Normer och regler skapas då gruppen träffas kontinuerligt och har gemensamma mål. Normer och regler har med regelbundenhet att göra. Reglerna låser gruppkonstruktionen och normerna anger vad som är ett normalt beteende i gruppen.⁷⁰

Roller och relationer

Då reglerna styr gruppen till att alla handlar efter likartat beteende uppstår roller som gör att individerna visar upp ett väntat och regelbundet beteendemönster i olika situationer. Normer och regler uttrycker förväntningar och reglerar beteenden i gruppen. Individernas roller bildar tillsammans ett nätverk i vilket de är beroende av varandra.⁷¹

Status och makt

Rollerna har givetvis olika status och inom gruppen finns en hierarki. Skillnader i status utvecklas i alla grupper och det är viktigt med en statusfördelning för samarbete och effektivitet.⁷²

Klimat

Samspelet i gruppen bildar ett gruppklimat. Hur klimatet blir styrs till stor del av gruppens struktur och funktionssätt.⁷³

⁶⁸ Nilsson, B., (1996), *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 38.

⁶⁹ Nilsson, B., (1996), *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 39-40.

⁷⁰ Nilsson, B., (1996), *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 40.

⁷¹ Nilsson, B., (1996), *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 40.

⁷² Nilsson, B., (1996), *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 41.

⁷³ Nilsson, B., (1996), *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv*, sid 41.

7.2 Grupputvecklingsmodeller

I forskningen finns flera olika teorier om hur grupper utvecklas. Många av dessa bygger på stadietänkande, nivåtänkande eller olika faser. Jag tar upp några olika typer av modeller för att belysa hur olika forskare beskriver grupputveckling och kommer utifrån dem att analysera hur grupputveckling påverkar lärares vardag.

Grupper och personer förändras över tid. Denna förändring är inte slumpmässig utan styrs av krafter som går att påverka. Det går att finna vad det är som styr förändringen då det finns ett mönster i utvecklingen. Det handlar inte om någon rätlinjig rörelse utan en ganska svängig då det finns poler som drar eller en spänning mellan närhet och distans, ordning och oordning samt mellan beroende och oberoende. I fasutvecklingen behöver heller inte alla gruppmedlemmar vara i samma fas samtidigt. Faserna överlappar varandra i Lacousieres modell, Tuckmans modell är generell, behoven är centrala i Schutz modell och Bion bygger sin på omedvetna skeenden. Modellerna ger en bild av verkligheten ungefär som en karta.⁷⁴

Modellerna som utformas påverkas givetvis av observatörens referensram. Ordval och synpunkter färgas av den riktning observatören befinner sig i och olika vinklar av grupprocessen kommer fram beroende på att teori påverkar varseblivning. Metodval och gruppval påverkar också modellen. Det kan vara så att en modell gjord på en grupptyp inte är överförbar på en annan grupptyp. Teorier om grupputveckling varierar även i nyansering och differentiering. Det finns många fas- eller stadiemodeller men även modeller baserade på cirklar som upprepas och fördjupas.⁷⁵

Många olikheter i modellerna beror på variationen av grupper som studerats och variationen i gruppernas ledning och målsättning. Likheterna är dock många och står för centrala fenomen i grupputvecklingen.⁷⁶

Sedan mitten av 70-talet har de fasindelade modellerna för att beskriva grupputveckling baserats på en relativt hög samstämmighet i de utvecklingsstudier som gjorts. Det råder dock olika mening om hur man ska se på konceptet och delade åsikter om huruvida utvecklingen är progressivt linjär, cyklisk eller icke sekventiell.⁷⁷

Olikheterna mellan de olika fasmodellerna kan bero på vilka teoretiska perspektiv forskarna har men även på vilka aspekter av gruppens struktur och funktion forskaren fokuserar på. Skillnader kan också komma av att forskningen äger rum på tillfälliga grupper som inte behöver fungera likadant i verkligheten. Inledningsfaserna brukar dock vara likartade medan de senare skiljer sig åt mellan olika forskare.⁷⁸

Under sin utveckling genomgår grupper en rad skeenden. Många av de studier som gjorts på grupper utveckling, processbeskrivningar, bygger på så kallade främlingsgrupper dvs grupper som

⁷⁴ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 74.

⁷⁵ Heap, K., (1989), *Gruppteori för socialarbetare – en bok för lärare och vårdpersonal*, sid 252-254.

⁷⁶ Heap, K., (1989), *Gruppteori för socialarbetare – en bok för lärare och vårdpersonal*, sid 257.

⁷⁷ Granström, K., (1999), *Small group studies*, sid. 103.

⁷⁸ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 74.

startat från noll. I dessa grupper har också ofta processen varit gruppens mål och inte ett medel som i arbetslivet. Främlingsgrupper är ovanliga i arbetslivet där grupper har en större kontinuitet och stabilitet.⁷⁹

7.2.1 Richard Morelands och John Levine

Richard Moreland och John Levine är två gruppdynamiker som har utformat en omfattande modell vilken beskriver hur individer påverkas av att ”passera” genom en grupp och hur gruppen förändras av deras passerande.⁸⁰

Modellen betonar att det är viktigt att aktivt, både grupp och individ, arbeta för att bevara gruppmedlemskapet.⁸¹ Individen och gruppen anpassar sig ömsesidigt till varandra genom ackommodation, anpassning och assimilation, sammansättning.⁸² Modellen visar hur individerna påverkar gruppen och hur gruppen påverkas av individerna under en tidsperiod. Detta kallas gruppsozialisation och syftar på relationsförändringar mellan gruppmedlemmarna och själva gruppen.⁸³ Modellen antar att gruppsozialisation är nära förbundet med tre dynamiska, ömsesidiga processer: Bedömning (evaluation), engagemang (commitment), rollskifte (role transition)⁸⁴ Dessa tre processer beskriver jag lite närmare efter själva modellen.

Moreland och Levine bygger modellen på studier av många typer av grupper exempelvis militära enheter, själv-hjälp grupper, kyrkliga samfund, elevgrupper, terapigrupper, arbetsgrupper mm. Genom dessa studier har de kommit fram till att individerna oftast passerar genom fem grundläggande stadier (Figur 1). Genom varje stadium bedömer gruppen och individerna varandra. Engagemanget ändras under utvecklingen och i slutet av ett stadium uppnås en sorts överföringspunkt då ett rollskifte inträffar.⁸⁵

⁷⁹ Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 34-35.

⁸⁰ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 91.

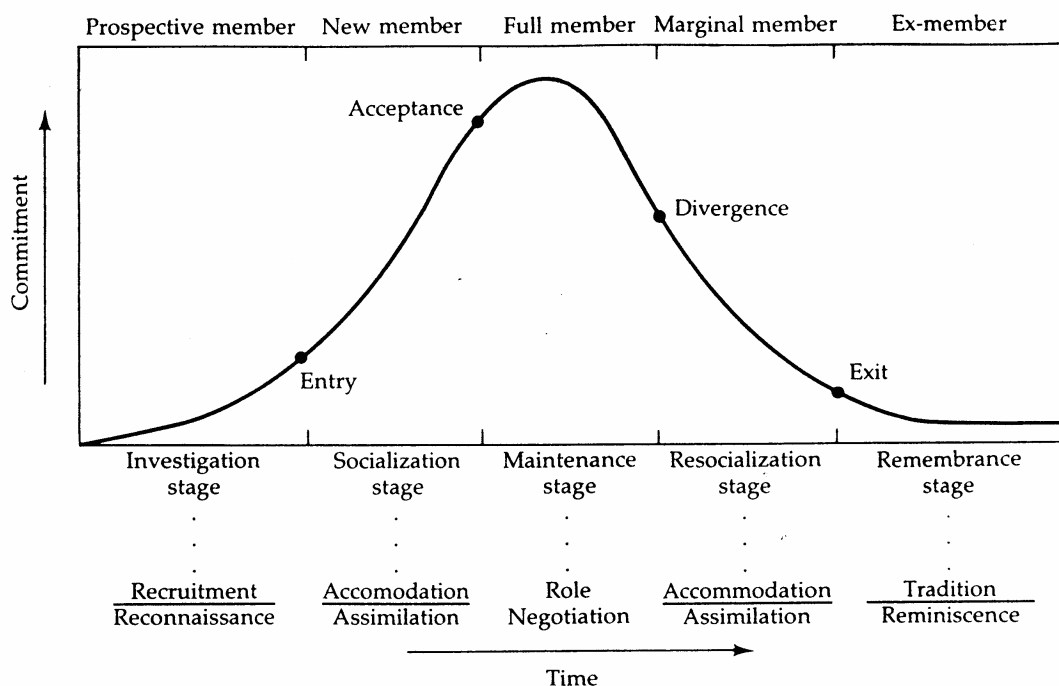
⁸¹ Jern, S., (1998), *Den välfungerande arbetsgruppen*, sid. 59.

⁸² Jern, S., (1998), *Den välfungerande arbetsgruppen*, sid. 58.

⁸³ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 90.

⁸⁴ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 91.

⁸⁵ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 95.



Figur 1. Morelands & Levines modell av gruppsozialisation. (Forsyth, D. R., 1990)

1. **Undersökning (*investigation*).** Undersökningsfasen kännetecknas av ett försiktigt sökande efter information. Under denna period ägnar sig möjliga medlemmar åt undersökning, *reconnaissance*, av olika grupper för att kunna bestämma vilken som är bäst för dem. Grupperna å sin sida ägnar sig åt värvning av medlemmar, *recruitment*, för att försöka bestämma värdet på de individer som är intresserade av att komma med i gruppen. Om denna inledande fas är lyckad ber gruppen någon individ att delta i gruppen och individen i fråga accepterar det. Övergångspunkten kallas inträde, *entry*, (första rollskiftet).⁸⁶
2. **Socialisation (*socialization*).** Socialisationsprocessen inleds med att en individ går från blivande medlem till ny medlem i gruppen. Socialisationen är en ömsesidig process där individen accepterar gruppens normer, värden och perspektiv genom *assimilation*. Gruppen anpassar sig för att den nya medlemmens behov ska täckas genom *accommodation*. Den nya medlemmen måste överge gamla fördomar till fördel för gruppens utgångspunkter. Gruppen måste vidare vara så pass flexibel att den kan bemöta den nya medlemmens behov. Då denna avpassning är färdig nås övergångspunkten acceptande, *acceptance*, (andra rollskiftet). Individen är då helt medlem.⁸⁷
3. **Underhåll (*maintenance*).** Socialisationsprocessen slutar inte tvärt då individen blivit helt medlem. Tidigare medlemmar måste anpassa sig då gruppen ändras på detta sätt. Mycket av denna underhållsfas handlar om rollförhandlingar (*role negotiation*). Gruppens och individernas förhandlingar om naturen och kvantiteten av varje medlems förväntade bidrag till gruppen pågår under denna fas. Många gruppmedlemmar stannar i fasen tills deras medlemskap har uppnått en slags schemalagd lösning. Underhålls fasen kan också byggas upp till en övergångspunkt kallad

⁸⁶ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 96.

⁸⁷ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 97.

motsättning, *divergence*, (tredje rollskiftet), då gruppen har tvingat medlemmar att anta roller som de personligen inte gillar eller om individen misslyckats med att möta gruppens förväntade beteende på individen.⁸⁸

4. **Resocialisation (*resocialization*).** Under denna fas ansluter sig fullvärdiga medlemmar till roller som vidhålls av medlemmar i gruppens marginaler vilka har en osäker framtid. Att medlemmar byter förhållningssätt på detta sätt kan komma som svar på ökade kostnader, minskat engagemang och missnöje. Det uppstår kriser vilka för individen kan ske snabbt. Gruppen kan också reagera på medlemmar som tycks motarbeta gruppen. Moreland och Levine ser två möjliga lösningar. (1) Gruppen och individerna löser skillnaderna genom ackommodation och assimilation, vilket gör individen till en hel medlem igen. (2) Gruppen kan utesluta medlemmar eller individen kan bestämma sig för att lämna gruppen. Blir skillnaden för stor mellan individen och gruppen når den sista övergångspunkten, utgång, *exit*, (fjärde rollskiftet).⁸⁹
5. **Erinran (*remembrance*).** Då individerna och gruppen till slut når tiden då deras vägar skiljs åt återstår en slutlig uppgift. De före detta medlemmarna och de återstående medlemmarna granskar sina delade erfarenheter under en tid av erinran, (*remembrance*). Tidigare medlemmar tänker tillbaka på, (*reminisce*), tiden i gruppen. De återstående medlemmarna diskuterar de tidigare medarbetarna genom att erinra sig deras engagemang, deras tillskott och handlingar som gruppmedlemmar samt deras anledning att lämna gruppen. Om gruppen söker allmängiltiga slutsatser om händelserna blir dessa en del av gruppens tradition, (*tradition*). Denna tradition har ofta en negativ ton, speciellt om medlemmarna lämnade gruppen som ett resultat av att skillnaderna blev för stora mellan individ och grupp under resocialisationsfasen. Fientligheten mot de föregående medlemmarna härstammar kanske från "hotet mot gruppens värden" som dessa individer antydde. Före detta medlemmar är en levande symbol för underlägsenheten som tillskrivits gruppens värden, vilket gör att gruppen tenderar att förskjuta bidragen från dessa individer.⁹⁰

Moreland och Levine poängterar att en individ inte behöver gå igenom alla faserna och att faserna inte behöver komma i den ovan givna ordningen. Modellen ger dock en insyn i hur det brukar gå till från det att en person blir medlem i en grupp, till att arbeta i den och slutligen lämna gruppen.⁹¹

Beskrivning av dynamiska processer verksamma i modellen

Bedömning

Stannar en person väldigt länge i en grupp beror det på att individen haft en positiv bedömning av gruppen och gruppen en positiv bedömning av individen. Bedömning är en ömsesidig process, individerna värderar gruppen och gruppen värderar individerna.

Vad påverkar bedömningen? Social-utbytes teorin föreslår att utbyte av belöningar och kostnader är kritiskt. Om deltagarna ger eller tar relativt många belöningar utan att det kostar så mycket skapas en positiv bedömning. Gruppen bedömer en medlem positivt om individen tillför mycket till det

⁸⁸ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 97.

⁸⁹ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 98.

⁹⁰ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 98.

⁹¹ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 99.

kollektiva utan att det kostar så mycket. Varje individ och gruppen som helhet har en känsla av att de får ut någonting av deras relation.⁹²

Gruppen och individen utvecklar förväntningar som fungerar som rättesnören på varandras beteenden. De kontrollerar skillnaderna mellan hur det faktiskt är och förväntningarna på hur det ska vara, samt kämpar för att minimera skillnaderna. Belöningsvärdet i avseende på relationen utgörs av hur pass mycket den andre lever upp till ens egna förväntningar.⁹³

Engagemang

Engagemanget (commitment) mellan grupp och individ bestäms av resultatet av evalueringen.⁹⁴

Denna andra process fokuserar på individernas bestående tillgivenhet för gruppen och gruppens tillgivenhet till sina medlemmar. Personer som är engagerade i gruppen förväntas stanna i relationen ganska länge. Gruppen som är engagerad i sina medlemmar strävar i sin tur efter att behålla dem. Dock är det inte så att engagemang och en positiv bedömning alltid påträffas tillsammans. Engagemanget till en grupp är i många fall bestämt av möjligheten till att delta i andra grupper. Individer som känner att de inte har något alternativ till gruppen är oftast de som är mest engagerade i gruppen. Ju mer medlemmarna satsar i gruppen desto mer engagerade blir de. Att satsa tid, energi och personliga resurser i gruppen höjer kostnaderna för medlemskapet och ökar därmed bindningen till gruppen. Ju mer man satsar desto starkare blir bindningen.⁹⁵

Rollskifte

Engagemanget är olika över tiden och vid vissa förändringar av engagemanget utlöser ett rollskifte vilket föregås av ett beslutskriterium. Överskrids eller underskrids beslutskriteriet blir det ett rollskifte vilket gör att en ny evalueringsprocess startar osv.⁹⁶

Den sista socialisationsprocessen är rollskifte eller förändringar av beteenden som antas av individerna i gruppen och individerna utanför gruppen. Individerna rör sig vanligen genom ett antal roller men Moreland och Levine betonar särskilt tre av dem:⁹⁷

Icke-medlemmarna (*non-member*) är givetvis inte medlemmar. Vissa har varit medlemmar och andra inte. Av dem som inte varit medlemmar kan en del haft chansen att bli medlemmar men inte velat det och andra har aldrig haft den möjligheten. Icke medlemmar bedömer gruppen negativt, positivt eller likgiltigt.⁹⁸

Halvt-medlemmar (*quasi-member*) har antingen inte riktigt fått eller velat komma in i gruppen eller är på väg ut ur gruppen.⁹⁹

Helt medlemmar (*full member*) är de egentliga medlemmarna med alla fördelar och ansvarstaganden som gruppmedlemskapet innebär.¹⁰⁰

⁹² Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 91.

⁹³ Jern, S., (1998), *Den välfungerande arbetsgruppen*, sid. 58.

⁹⁴ Jern, S., (1998), *Den välfungerande arbetsgruppen*, sid. 58.

⁹⁵ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 91-94.

⁹⁶ Jern, S., (1998), *Den välfungerande arbetsgruppen*, sid. 58.

⁹⁷ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 94-95.

⁹⁸ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 94-95.

⁹⁹ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 94-95.

Rollskiftet är också en ömsesidig process. Gruppen måste acceptera ett rollskifte innan en individ kan byta roll. Gruppen kan vidare försöka lita på att individerna har sina roller men accepterar inte individen ett rollskifte går det inte att få individen att hålla fast vid rollen. Eftersom det är viktigt med ett ömsesidigt accepterande vid ett rollskifte utvecklar gruppen ett system för utbytet av roller eller någon typ av riter vid övergångarna, exempelvis att få en guldklocka vid pensioneringen.¹⁰¹

7.2.1.1 Vad kan Morelands & Levines modell innebära för lärares vardag i arbetslag?

Modellen bygger på att medlemmarna påverkar gruppen och gruppen påverkar individerna.

Innan en lärare söker jobb på en skola tittar läraren först på alternativa arbetsplatser, skolor, och skaffar sig en bild av de olika möjliga arbetsplatserna. Kanske pratar läraren med arbetsgrupper på olika enheter eller etablerade arbetslag på skolor där det ska rekryteras lärare. De etablerade arbetslagen bemöter de olika kandidaterna på olika sätt och det kan i stor utsträckning röra sig om personliga egenskaper som ska stämma överrens. Det handlar om huruvida den nya läraren passar in i grupsammansättningen. Skolan väljer en lärare som passar in i deras värderingsmönster och anda. Den nya läraren väljer skola på motsvarande sätt.

Då den nya läraren börjar arbeta i arbetslaget är det enligt Morelands & Levines modell en ganska ansträngande och arbetsam period för både den etablerade gruppen och den nya läraren. Det är många nya kontakter som ska knytas och en hel del olikheter och likheter vad det gäller normer, värderingar och arbetssätt som ska bearbetas. Båda parterna måste anpassa sig och många positiva nya infallsvinklar uppstår hos både gruppen och den nya medlemmen. Efter hand har en anpassning skett och den nya läraren blir en i gänget. Det kan dock inträffa att den nye medlemmen anpassat sig för mycket, så att den inte längre är sig själv, vilket kan leda till att läraren inte riktigt känner sig tillfreds med sin nya situation.

Om normer, regler och arbetssätt inte passar en lärare i arbetslaget kan denne lärare slå sig ihop med någon annan lärare på skolan som delar hennes uppfattningar. Läraren hamnar då lite utanför gruppen men det behöver inte betyda att hon lämnar gruppen. Detta kan ske om exempelvis en lärare vill utveckla sig själv och kollegiet genom att läsa ny pedagogisk forskning för att sedan diskutera ämnena i gruppen och gruppen inte alls vill detta utan vill arbeta som man alltid har gjort.

7.2.2 William Schutz

William Schutz¹⁰² har utifrån bland annat arbetsgrupper, studiegrupper och terapigrupper genomfört en studie som syftar till att försöka urskilja typiska utvecklingsmönster hos grupper.¹⁰³

Schutz utgår från vissa grundläggande mänskliga behov som han menar att alla individer orienterar sig efter i förhållande till andra personer. Detta är det fundamentala när det gäller att förstå hur

¹⁰⁰ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 94-95.

¹⁰¹ Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics*, sid. 95.

¹⁰² Schutz, W., (1958), i Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 183.

¹⁰³ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 183.

individerna i en grupp förhåller sig till varandra och handlar som de gör. Det handlar enligt Schutz om tre grundläggande dimensioner nämligen tillhörighet, kontroll och samhörighet eller närhet.¹⁰⁴

I korthet står dessa tre sociala behov för:

1. Tillhörighet (inclusion)-människans behov av att få vara delaktig i social gemenskap.
2. Kontroll (control)-människans behov av inflytande på den sociala omgivningen.
3. Närhet (affection)-människans behov av närhet till andra.¹⁰⁵

Schutz har i sin modell tre faser vilka upprepas under gruppens liv och alltid i den givna ordningen. Vidare menar Schutz att gruppen präglas av medlemmarnas inre psykiska processer och medlemmarnas tidigare grupperfarenheter och sociala kompetens.¹⁰⁶

Första fasen

I den första fasen står behov av tillhörighet i centrum. Det är viktigt att få vara med i gruppen och duga som man är. Lösa roller och relationer utvecklas och i gruppens inledningskede är det en känsla av osäkerhet, otrygghet, oklara normer och relativt ytlig kommunikation. Medlemmarna visar upp anpassade delar av sig själv, accepterar gärna de övriga och anpassar sig villigt. Deltagarna söker en gemensam grundtrygghet och känner sig beroende av varandra. Tryggheten byggs på att man skapar ordning och struktur samt inte tar några risker.¹⁰⁷

Punkterna nedan är typiska för den första fasen liksom en karaktär av smekmånad.¹⁰⁸

- Oklara normer
- Oklar rollfördelning
- Ytlig kommunikation
- Positivt klimat
- Individerna börjar känna sig hemma men vill vara till lags

Andra fasen

I den andra fasen är det enligt Schutz kontrollen som är i fokus. Deltagarna har nu tröttnat på artigheter och börjar visa sin personlighet och sina krav. Medlemmarna har behov av respekt från de övriga och visar att de är oberoende istället för beroende. Statusen är viktig och frågor handlar om vem som ska bestämma. Missnöje med arbetssätt och andra medlemmar visas om det finns. Det är viktigt för personerna att klara sig bra i förhållande till de andra gruppmedlemmarna. Obehag och osäkerhet uppkommer då gruppens struktur kommer i gungning. Det är tomgångskörning då det gäller kommunikation och det känns tungt och trögt i gruppen. Konfrontationer tar överhand över anpassning och kompromisser. Det uppkommer en maktkamp om ledarrollen, vem som får bestämma. Subgrupper bildas inom gruppen och de kan vara i fejd med varandra. Kritik riktas mot hur man fattar beslut och allt eftersom maktstriderna löser sig börjar gruppen att konstruktivt lösa sina konflikter. Ledaren har det inte lätt i denna kontrollfas vilket bl a beror på att mycket kritik riktas mot honom.¹⁰⁹

Fasen kan sammanfattas med följande punkter:

¹⁰⁴ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 78.

¹⁰⁵ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 183.

¹⁰⁶ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 183.

¹⁰⁷ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 78.

¹⁰⁸ Malten, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 151.

¹⁰⁹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 78.

- Vem bestämmer?
- Individerna ställer krav efter behov och vilja.
- Missnöje kommer fram vilket leder till konfrontationer och eventuellt konflikter.
- Arbetet går trögt och individerna kan vara missnöjda.
- Risk för splittring finns.

I detta läge behövs en förutsättningslös diskussion för att medvetandegöra normer och regler samt maktfördelningen ska komma till.¹¹⁰

Tredje fasen

I den tredje fasen är de flesta grundkonflikter lösta och samhörighet står i centrum. Vilka kan man lita på och vilka är ens vänner? Arbetet med uppgifterna fungerar bra. Fokus ligger på om man blir omtyckt och av vem dvs det viktigaste är relationer och ömsesidigt beroende och samarbete. Deltagarna trivs bra med varandra och med arbetet, stämningen i gruppen är bra och man pratar om hur stor öppenheten ska vara och hur mycket känslor som bör visas. Ledaren har en viktig funktion för att förhindra stagnation och förskönande av gruppen.¹¹¹

Tredjefasen innefattar i korthet följande:

- Gruppen fungerar i vardagsarbetet.
- Det läggs ner kraft på samarbete och relationer.
- Känslorna står i fokus.
- Alla lär känna varandra bättre.
- Det finns en risk för att gruppen blir självgod.¹¹²

Enligt Schutz är grupprocessen cyklisk och dessa tre ovannämnda faser måste gås igenom i turordning för att gruppen ska bli effektiv och uppnå ett bra klimat. Ofta upprepas faserna då nya medlemmar tillkommer eller nya uppgifter ska lösas. Men då faserna återkommer går det lättare och smidigare ty då är gruppen mer mogen.¹¹³

7.2.2.1 Vad kan Schutz modell innebära för lärares vardag i arbetslag?

Till en början får enligt Schutz modell lärare i ett nybildat arbetslag inte särskilt mycket gjort utan fokuserar i stället på att försiktigt och nervöst lära känna varandra. Alla visar sina bästa sidor och undviker att sticka ut för mycket. Detta kan innebära att det kan bli ganska jobbigt om det ofta kommer nya lärare till gruppen. Det kan bli en överdriven försiktighet och ineffektivitet vilket i längden kan ge utbrändhet då det kostar på krafterna att hela tiden vara i sitt esse. Man behöver få bli arg, vara trött och tjurig ibland annars orkar man inte.

Pågår denna process länge kan det betyda att personerna börjar känna sig falska mot varandra och det kan uppkomma tävlan i lojalitet. Alla vill vara till lags.

Även om konfliktperioder ger en tillfällig osäkerhet precis som ett oväder så är det lugnt och skönt, rent och utstädat efteråt. I perioder av konflikter, maktkamp och missnöje bildas det lätt subgrupper

¹¹⁰ Maltén, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 151-152.

¹¹¹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 79.

¹¹² Maltén, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 152.

¹¹³ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 78-79.

i gruppen. Dessa perioder kan innehålla en hel del falsk ryktesspridning, prat bakom ryggen och kritik av andra gruppmedlemmar. Maktstriderna i gruppen kan kanske även yttra sig som egoism där lärare exempelvis inte delar med sig av idéer och undervisningsmaterial.

Skolans ledning och personer som ofta tar ledningen i diskussioner utsätts för kritik och påhopp från övriga gruppmedlemmar. Om exempelvis en lärare ofta har idéer om laborativa arbetsätt i matematikundervisningen kan de andra lärarna kritisera idéerna mycket.

För att arbetslaget ska fungera bra krävs att man tar upp problem till diskussion och samtalar om hur man vill arbeta och hur man vill ha det i gruppen.

Då luften väl har rensats inträder en fas av samhörighet. Lärarna känner nog en lättnad över att ha fått rensa luften och får ny kraft att arbeta för skolans mål och för att trivas på arbetet. Alla bjuder till på ett nytt sätt och säger vad de tycker i olika frågor. Samarbetet mellan kollegorna ökar och lärarna kan känna sig tillräckligt samspelade för att idéer om exempelvis tema-dagar och ämnesövergripande projekt ska komma fram. Lärarna känner enligt Schutz modell då en entusiasm inför att arbeta tillsammans. Det råder en känsla av att mycket blir gjort och att gruppen fungerar perfekt. Detta kan synas vara lite farligt då gruppen förskönas och problem kan döljas bakom fasader. Utåt kan gruppen se bra ut men det kan finnas inre problem som döljs.

7.2.3 Bruce W. Tuckman

Tuckman¹¹⁴ inriktar sin utvecklingsteori på relationerna mellan gruppmedlemmarna. Han ser fyra uppgiftsinriktade stadier. Förutom tyngden på relationerna mellan grupp- medlemmarna är handlingskraften starkt betonad hos Tuckman.¹¹⁵

Tuckmans modell bygger på att faserna kommer i en viss ordning och ständigt återkommer dvs har en cyklisk karaktär.¹¹⁶

Forming

Första fasen kallar Tuckman för forming och det är då gruppen formas. Kommunikationen och relationerna är under hela den första fasen relativt ytliga. Till en början präglas gruppen av otrygghet och osäkerhet samt oklara normer. Då den första osäkerheten försvinner och en första rollfördelning uppstått infaller gruppens smekmånad. Det uppstår då en trygghet och vi-känsla, något som kan kallas för en smekmånad. Deltagarna gillar varandra och undviker konflikter.¹¹⁷

Storming

I den andra fasen storming, anser deltagarna att allt inte är så bra. Rollerna och rollfunktionerna känns inte bra och man vill komma loss. Medlemmarna känner varandra bättre och visar mer vad de vill och vad de har för behov. Individernas krav ökar och de är inte nöjda med de andra deltagarna eller arbetssättet. Centralt är att detta missnöje kommer till uttryck vilket skapar konflikter i gruppen.

¹¹⁴ Tuckman, B. W., (1965), i Malten, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 153.

¹¹⁵ Malten, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 153.

¹¹⁶ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 184.

¹¹⁷ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 76.

Dessa konflikter kan i sin tur leda till att vissa medlemmar lämnar eller avviker från gruppen samt att man inte får tala till punkt, närvaron tummas på och engagemanget i gruppen sjunker. Kreativiteten minskar och det känns trögt i gruppen.¹¹⁸

Norming

I den tredje fasen, norming, börjar det verkliga normskapandet. Gruppen kommer överens om normer och regler vilket gör att gruppen får en fast struktur och en annan ny vi-känsla uppstår. Det blir också en bättre sammanhållning och djupare relationer mellan medlemmarna. Konflikter och problem löses då de dyker upp. Arbetet är effektivt och inriktat på grupp målen. Man får till ett fungerande samarbete.¹¹⁹

Performing

Det fungerande samarbetet och det effektiva arbetet mot grupp målen kännetecknar den fjärde fasen som Tuckman kallar performing. Detta är en plåtå i grupp utvecklingen som gruppen kan stanna på ett tag tills grupp medlemmarna upptäcker att det inte räcker eller omständigheterna kräver en förändring. Då något måste ändras inträffar en kris i utvecklingen och gruppen måste finna nya mönster eller nya sätt att bearbeta uppkomna problem. En sådan kris kan utvecklas till att gruppen låtsas som ingenting och fortsätter som de gjort innan eller förnekar problemet helt vilket ger en trög stämning i gruppen. Först då deltagarna accepterat att det måste göras något kan gruppen komma vidare i sin utveckling. Då går det att komma ur förlamningen och finna en ny plåtå, nya arbetsmetoder, ny rollfördelning samt glädje och effektivitet i arbetet. Så fortgår det tills ett nytt problem uppstår men då är gruppen bättre rustad att ta tag i situationen.¹²⁰

Dessa fyra faser liknar Schutz tre faser men Tuckman är mer inriktad på de socioemotionella relationerna mellan individerna i gruppen. Tuckman lägger även större tyngd på handlingssteget än vad Schutz gör.¹²¹

7.2.3.1 Vad kan Tuckmans modell innebära för lärares vardag i arbetslag?

Då ett arbetslag sätts samman behövs enligt Tuckmans modell till en början tid för medlemmarna att pröva sig fram. Det är naturligt att man pratar om ytliga saker innan man lärt känna varandra. Osäkerheten finns och alla undrar över sin plats i gruppen och hur de andra lärarna är att samarbeta med.

Efterhand under formningfasen uppkommer en första rollfördelning vilken ger en trygghet. Lärarna känner att de vet vem i gruppen som tar på sig vilka uppgifter. De vet till exempel vem som gärna för protokoll eller vem som gillar att se över gammalt undervisningsmaterial. Samhörigheten i gruppen är viktig och lärarna tycker det är viktigt att de är ett team.

Då tryggheten är större vågar enligt Tuckmans modell lärarna uttrycka mer vad de känner. Missnöjen rörande exempelvis hur man arbetar kan uppträda under stormingfasen. Någon i gruppen trivs kanske med att prata länge om exempelvis problem med sen ankomst hos eleverna medan

¹¹⁸ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 77.

¹¹⁹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 77.

¹²⁰ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 77.

¹²¹ Malten, A., (1992), *grupp utveckling*, sid. 153.

andra lärare snabbt vill pröva ett lösningsförslag. Detta kan leda till att lärarna inte ser arbetslaget som ett särskilt givande arbetsmedium och i stället löser problemen var och en på sitt sätt. Detta kan skapa olikheter i hur man arbetar och agerar gentemot elever, föräldrar och samhället. Då lärarna inte är så engagerade i arbetslaget förloras mycket information och ingen vet riktigt vad som sker på gruppnivå.

I Tuckmans modell följer där på en tid då regler skapas för samarbete. Det kan kanske vara att schemalägga arbetsgruppsmöten så att det finns en chans att skapa normer och regler för gruppen.

Efterhand uppnås en platå där allt tycks fungera bra, perioden kallas preforming i Tuckmans modell. Dagarna flyter på och arbetet tycks vara målinriktat. Lärarna utbyter tjänster med varandra och samarbetar inom gruppen. Det kan exempelvis handla om att man i arbetslaget arbetar med mobbningsfrågor och utvecklar åtgärdsprogram för mobbning. Programmet används och fungerar kanske bra men efterhand kan det också märkas att det inte har den tänkta effekten på mobbningsproblemen på skolan. Gruppen kan då reagera på två sätt, antingen omarbetas programmet eller så fortsätter man som om det fungerade bra och låtsas inte om problemen. Det sistnämnda alternativet ger ett dåligt resultat och en seg stämning i arbetslaget. Inser lärarna att det krävs nya insatser från gruppen och ett annat angreppssätt blir arbetslusten större och effektiviteten högre. Några lärare kanske går på en intressant föreläsning om mobbningsproblematik och får nya infallsvinklar och idéer som skapar arbetslust. Lärarna måste dock först se att deras tidigare insatser inte givit det tänkta resultatet.

7.2.4 Wilfred Bion

Den engelske psykoanalytikern Wilfred Bion¹²² har psykoanalysen som grund för sina teorier och han bygger lite på Freuds grupppsykologi och Klein¹²³. Klein menar att barnets förhållande till den sociala omgivningen spelar en stor roll i gruppsamspelet eftersom vuxna människor har omedvetna representationer från barndomen i sin psykiska struktur. Inom objektrelationsteorin är de centrala processerna i grupp speglingar av och tillbakagång till barnets representationer. Bion hävdar att antaganden om den omedvetna grupprocessen är betydelsefulla. Eller att det i grupper finns samspel som skiljer sig från den ”verkliga” grupsituationen.¹²⁴

Arbetsgruppen och grundantagandena

I Bions teori är ett pendlande mellan arbetsgrupp och grundantaganden centralt. Arbetsgrupp syftar till en verklighetsanknuten nivå och grundantagandena till omedvetna fantasier hos gruppmedlemmarna.¹²⁵

Grupper består vanligen enligt Bion av båda aspekterna men det är den övervägande aspekten som visar hur gruppen fungerar. Ligger tonvikten på arbetsgruppen fungerar gruppen bra och effektivt med bra kommunikation och ett gott klimat. Om tyngden ligger på den omedvetna aspekten eller

¹²² Bion, W., (1974), i Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 184.

¹²³ Klein, M., (1959), i Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 184.

¹²⁴ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 184-185.

¹²⁵ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 184-185.

grundantagandena uppträder gruppen ineffektivt, mer splittrat samt har ett mer negativt klimat än om tonvikten ligger på arbetsgruppen.¹²⁶

Arbetsgruppen

Arbetsgruppen är den aspekt av gruppen som handlar om rationella och uppgiftsinriktade funktioner i gruppen. Arbetsgruppen präglas av öppenhet, tillit och kommunikation på ett realistiskt plan. För att uppnå mål ställer man upp regler och gränser som ska accepteras samt söker kunskap som ska leda mot måluppfyllelse. Att erhålla en stark arbetsgrupp är ett drygt arbete och inget som kommer av sig självt.¹²⁷

Arbetsgruppen är psykisk aktivitet av ett speciellt slag och inte människorna som jobbar med aktiviteten. Arbetsgruppen går att urskilja och inom den samverkar medlemmarna efter sin personliga förmåga för att utföra någon uppgift. Samverkan är frivillig och förutsätter ett visst kunnande hos individerna. För att individerna ska kunna delta i aktiviteten krävs att personerna har mångårig träning och en förmåga att lära av erfarenheter som gjort att de utvecklats psykiskt.¹²⁸

Grundantaganden

Bion kallar den omedvetna aspekten av gruppen för ”grundantaganden” och denna del kommer i motsats till arbetsgruppen helt spontant. Det är omedvetna känslor, behov och försvar mot ångest som reglerar hur gruppen fungerar. Gruppen handlar utifrån ett visst grundläggande antagande som om det vore sant.¹²⁹

Psykiska aktiviteter som är förbundna med starka känslomässiga drivkrafter kan hindra, avlänka eller underlätta arbetsgruppens aktivitet. Dessa psykiska känslomässiga aktiviteter kommer från hela gruppens gemensamma grundantaganden. För att vara delaktig i grundantaganden behövs ingen övning, erfarenhet eller psykisk utveckling. Det ställer heller inga krav på samarbetsförmåga utan sker ögonblickligt, instinktivt och oundvikligt. Det enda som krävs av individen är en förmåga att ögonblickligen helt ofrivilligt tillsammans med andra individer handla utifrån ett grundantagande.¹³⁰

Bion skiljer ut fyra olika grundantaganden som färgar grupper och kallar dem för beroende, kamp, flykt och parbildning.¹³¹

Beroende

Om försvaret i gruppen präglas av beroende söker medlemmarna kunskap och trygghet från någon, vanligen ledaren. Det rör sig om en mycket omogen grupp som önskar att ledaren ska ta hand om allt. Ledaren har orimliga krav på sig då gruppmedlemmarna känner sig otillräckliga vilket skapar ett beroende till en stark person, ledaren. Medlemmarna överlämnar beslutsfattande och regelsättning på andra, deltagarna befinner sig i ett tillstånd av ansvarslöshet. Så småningom uppstår besvikelse och

¹²⁶ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 80.

¹²⁷ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 80.

¹²⁸ Bion, W.R., (1974), *Gruppterapi – Teorier och erfarenheter*, sid 126-127.

¹²⁹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 80.

¹³⁰ Bion, W.R., (1974), *Gruppterapi – Teorier och erfarenheter*, sid 133-134.

¹³¹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 80.

fientlighet i gruppen vilket riktas mot ledaren som avsätts. Nya ledargestalter, oftast informella ledare, ersätter den forne ledaren.¹³²

Gruppen är beroende av en ledare för att få materiellt och andligt skydd och näring. Gruppen samlas då i syfte att få stöd från ledaren som utsätts för projektiv identifikation. Ledaren är mottagare och medlemmarna liksom väntar på att få ”behandling”.¹³³

Kamp

Det är viktigt för medlemmarna att slåss men mot vem eller varför är oklart. Ledaren brukar bli utsatt för kritik i allt större drag men även mellan medlemmarna blir det kamp om roller, status och liknande. Det råder misstänksamhet inom gruppen och mot omgivningen samt att många konflikter uppstår utan att de löses.¹³⁴

Flykt

Motsatsen till eller baksidan av kamp är flykt som innebär att deltagarna uppträder passivt och undviker konflikter. Utdragna raster, diskussioner utan mening, undvikande handlingsmönster mm är då centralt. Det finns en ovillighet mot självkritik och grupp känslan är låg. Ledarens försök till åtgärder blir som strålkastarljus i dimma, bländande och splittrat.¹³⁵

Parbildning

Flykten ligger till grund för parbildning som innebär att man går ihop i par eller små grupper där det finns trygghet och förhoppningar. Detta skapar ett oberoende till den övriga gruppen och en svag gruppssammanhållning. Förhoppningar och förväntningar skapas till nya personer som man tror kan lösa alla problem.¹³⁶

Det karaktäristiska för parbildning mellan personer i gruppen är att det inte stör övriga gruppmedlemmar. Snarare lämnas fältet fritt för de som bildar par. Stämningar av hoppfullhet och förväntan präglar parbildningsgruppen till exempel att äktenskap botar neuroser eller att gruppterapi ska revolutionera samhället. Det råder en central känsla av hopp och för att hoppet ska bestå är det viktigt att ledaren inte är född. Denna ofödda ledare är en idé eller individ som kommer att rädda gruppen från egen eller annans destruktivitet. Detta hopp bygger på att det inte uppfylls.¹³⁷

Grundantaganden och utveckling

Grundantagandegrupper saknar förmåga att tolerera utveckling. I grundantagandementaliteten ingår en frånvaro av varje utvecklingsprocess. Stimulans till utveckling bemöts fientligt. Gruppen undviker utveckling enklast genom att överväldigas av grundantagandementalitet. Detta är nämligen den enda

¹³² Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 80-81.

¹³³ Bion, W.R., (1974), *Gruppterapi – Teorier och erfarenheter*, sid 128.

¹³⁴ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 81.

¹³⁵ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 81.

¹³⁶ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 81.

¹³⁷ Bion, W.R., (1974), *Gruppterapi – Teorier och erfarenheter*, sid 131-133.

form av psykiskt liv som inte ställer krav på utvecklingsförmåga. Att svänga om till grundantagandementalitet resulterar snarast i en känsla av ökat välbefinnande och livskraft.¹³⁸

Då en grupp ”passerar” genom alla grundantagandena så utvecklas den. Olikheterna i de olika grundantagandena har tagit ut varandra i en väl fungerande och effektiv grupp medan de i en sämre fungerande grupp har förstärkts och blivit dominerande.

Grundantagandena ska ses som en resurs att använda för att ta tag i problem. Grundantagandena blir inte destruktiva krafter om gruppen inte fastnar i ett visst mönster.¹³⁹

Bion har kommit fram till en teori som beskriver att gruppen innehåller arbetsgruppsfunktioner förenade med ett starkt känslomässigt beteende som gör att gruppen reagerar känslomässigt utifrån grundantaganden. Grundantagandena är inte distinkta sinnestillstånd och inte heller några grundförklaringar som förklarar alla beteenden i gruppen. Det finns likheter mellan grundantagandena som kan vara svåra att se på grund av olikheterna i den känslomässiga atmosfären. Känslorna modifieras i varje grundantagande- grupp. Frukten, hat, ångest och kärlek finns i alla grundantaganden men det finns skillnader i tempus och känslor.¹⁴⁰

Bions fokus ligger på de omedvetna processerna och hans perspektiv är fruktbart då det gäller att förstå destruktiva skeenden i grupp. Bion anser att grupper liksom individer känner ångest och på något vis måste komma över det. Vidare anser han att grupper och individer verkar både på ett medvetet och omedvetet plan. Därmed är varje grupp två grupper, en medveten och en omedveten. Med detta som grund har Bion byggt en teori om varför grupper och enskilda medlemmar ibland uppträder irrationellt samt varför en del grupper stannar på en omogen nivå eller utvecklas destruktivt.¹⁴¹

7.2.4.1 Vad kan Bions modell innebära för lärares vardag i arbetslag?

Bions dualistiska syn på hur grupper fungerar och utvecklas gör att lärares vardag påverkas av vilken aspekt på gruppen som är dominant, arbetsgruppen eller grundantagandegruppen. Om arbetsgruppsaspekten på arbetslaget är dominant fungerar arbetet på skolan bra och mycket kan bli gjort på gruppnivå. Lärarna litar på varandra och uppgifterna blir behandlade. För att arbetsgruppsaspekten ska vara aktiv krävs dock att lärarna har erfarenheter av en viss psykisk utveckling.

Grundantagandena kan vara svåra att identifiera i arbetslaget eftersom de styrs av omedvetna känslor och behov i gruppen.

Om grundantagandet beroende är aktiverat i gruppen kommer lärarna att känna att de inte räcker till. För att ta ett exempel kan man titta på planeringen av en friluftsdag på skolan. Lärarna känner att de inte kan ta ansvar för planeringen och lastar över den på någon eller några ledarpersonligheter, rektor eller idrottslärare. Vidare kommer lärarna att förvänta sig stöd och hjälp med planeringen. Lärarlaget

¹³⁸ Bion, W.R., (1974), *Gruppterapi – Teorier och erfarenheter*, sid 138-139.

¹³⁹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till grupppsykologi*, sid 82.

¹⁴⁰ Bion, W.R., (1974), *Gruppterapi – Teorier och erfarenheter*, sid 145-146.

¹⁴¹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till grupppsykologi*, sid 79-80.

kan inte ta ansvar själva och känner sig beroende av någon som för befälet över hur dagen ska läggas upp och genomföras.

Om grundantagandet kamp är aktivt i en liknande situation kommer lärarna i stället att se konflikter i planeringsarbetet. Simhallen kanske är ett förslag och innebandy ett annat och lärarna kommer att se problem med hur det kommer att fungera exempelvis tidsmässigt eller med antalet funktionärer. Lärarna i gruppen är misstänksamma mot varandra och kommer att kritisera varandras förslag och uppgifter. De kanske är negativa mot lärare som ska vara funktionärer och anklaga dem för att smita eller välja uppgifter efter egna syften och inte efter elevernas behov. Vidare kan ledningen kritiseras för friluftsdagen i allmänhet. Den stör provscheman, viktiga lektioner försvinner, det blir extra arbete för lärarna och svårt att hinna med kursplanen. Kanske blir konflikterna så stora att det inte blir någon friluftsdag.

Om grundantagandet flykt är i fokus vill ingen lärare i gruppen komma med några förslag till friluftsdagsplaneringen. Lärarna undviker hela planeringen genom att antingen prata om oviktiga saker i sammanhanget, exempelvis nästa svenskprov, eller genom att sitta av tiden utan att komma fram till något.

Parbildningsgrundantagandet i arbetslaget gör att det bildas små subgrupper eller par vilka har trygghet och förhoppningar. Dessa subgrupper tror på sina idéer om exempelvis korvgrillning och skidåkning och är inte det minsta intresserade av den övriga gruppens idéer eller förslag. De övriga lärarna har dock förhoppningar om att dessa subgrupper ska lösa alla frågetecknen kring planeringen av friluftsdagen. Hoppet från gruppen bygger dock på att det inte uppfylls och de övriga lärarna vet nog innerst inne att den lilla subgruppen bara är fokuserad på sin aktivitet. Varför kan ett lärarlag gå från att fungera bra i arbetsgruppsmentaliteten till att fungera irrationellt i grundantagandementalitet? Enligt Bion är det ett naturligt och medvetet skeende. Det behövs flykt ibland för att arbetsgruppen ska fungera. Gruppen kanske inte orkade med och grundantaganden tog över. Detta kan till en början ske obemärkt men märks definitivt på resultatet av planeringen. Hur friluftsdagen sedan blir beror på hur grundantagandena verkar och hur länge gruppen låter dem dominera.

7.2.5 Lacoursiere

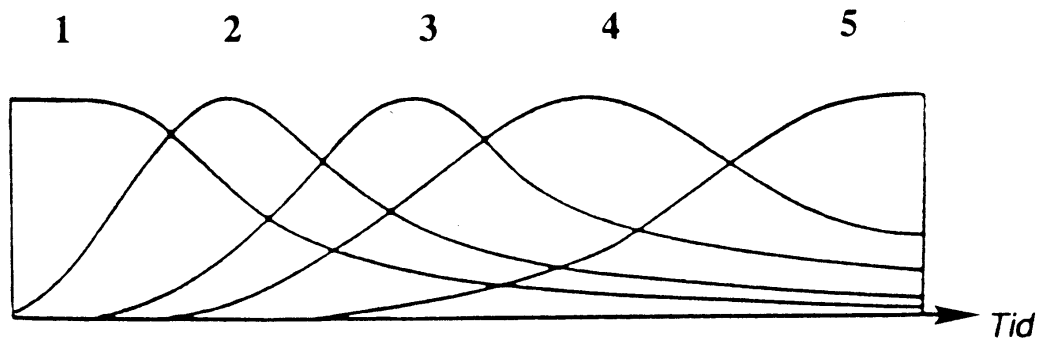
Lacoursiere¹⁴² har försökt sammanföra olika teorier till en modell. Han intresserar sig dock ej för omedvetna processer. Lacoursiere presenterar en stadieteori enligt följande: Orientering, missnöje, lösning och till slut produktion. Han anser vidare att ett gemensamt mål är en förutsättning för att gruppen ska kunna genomgå en utvecklingsprocess.¹⁴³

Lacoursieres modell skiljer sig från de övriga då faserna inte är helt åtskilda utan hakar i och överlappar varandra.¹⁴⁴ (Figur 2)

¹⁴² Lacoursiere, R., (1980), i Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 190.

¹⁴³ Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ*, sid 190-191.

¹⁴⁴ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till grupp psykologi*, sid 75.



Figur 2. Fasövergripande modell enligt Lacoursieres. (Nilsson, B., 1993).

1. Orienteringsfasen

Då en grupp träffas för första gången använder personerna sina tidigare erfarenheter för att få reda på vad situationen innebär, gruppens mål och hur klimat och maktfördelningen kommer att bli. Medlemmarna skapar sig en bild utifrån tidigare erfarenheter och nuvarande förväntningar och från denna bild handlar man sedan. Första fasen innebär en ängslan och oro över hur de andra är, vilken roll man själv kommer att få. Dessutom är individerna väldigt mottagliga för andras åsikter och beteenden.¹⁴⁵

Personerna kan reducera sin osäkerhet inför gruppen genom att skaffa sig en bild av hur de andra är på tre sätt. För det första kan man kategorisera människorna. För det andra kan en deltagare påminna om någon man redan känner och efter det kan man sluta sig till någonting om den nya bekantskapen. För det tredje kan man sluta sig till inre egenskaper hos en person beroende på vad denne gör.¹⁴⁶

Förväntningarna ökar under denna första fas på att personerna ska handla som de gör i liknande situationer och tillfredställs dessa förväntningar utvecklas roller. Då rollerna blir utdelade så ökar gruppens struktur. Rollerna kompletterar och uppfyller varandra på ett sätt som låser dem. En roll blir svår att ändra då de andra gruppmedlemmarnas förväntningar finns kvar. Osäkerheten har skapat förväntningar som ger roller vilka bildar ett rollmönster. Gruppidentiteten som bildas kan leda till en smekmånad som kommer att spricka efter en viss tid.¹⁴⁷

Några sammanfattande punkter om den första fasen:

- Medlemmarna känner inte varandra och har en viss dold rädsla för de andra.
- Försvars beredskap hos individerna för att inte förlora sin självaktning.
- Positiva ytliga tendenser börjar uppkomma och det smittar av sig på de övriga i gruppen. Detta leder till att personerna blir öppnare mot varandra.
- Normer och regler har ej utformats
- Ledaren har stor betydelse

¹⁴⁵ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 70-71.

¹⁴⁶ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 71-72.

¹⁴⁷ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 72-73.

- En första vag gruppidentitet uppkommer¹⁴⁸

2. Konfliktfasen

Konfliktfasen infaller då medlemmarna inte längre vill göra avkall på sina personliga behov. Då konfliktfasen inträder måste en ny gruppidentitet utformas och deltagarnas platser i gruppen modifieras. Konflikter uppstår då medlemmarna vill vara mer synliga och gruppens struktur skakas om. Ledaren får ett stort ansvar i att klargöra och hantera dessa problem.¹⁴⁹

Några punkter om den andra fasen:

- Motsättningarna kommer upp till ytan.
- Gruppidentiteten får sprickor.
- Gruppmedlemmarna finner sig inte längre i att foga sig och somliga revolterar vilket ger andra mod att följa efter.
- Konflikten hanteras på olika sätt av gruppmedlemmarna till exempel genom flykt, att stoppa huvudet i sanden, att tro på ledaren som domare dvs att avsäga sig ansvaret och vilket kanske är vanligast, man hittar syndabockar.
- För att gå vidare till nästa fas måste konflikten och det som är grunden till den uppdagas. Tydliggörande och medvetandegörande av problem måste ske. Konflikten och konfrontationen är nödvändig för gruppens fortsatta utveckling.¹⁵⁰

3. Närmandefasen

Krisarbetet, som förhoppningsvis leder till en ökad sammanhållning i gruppen, ny gruppidentitet, nya rollkonstellationer och fördjupad kommunikation, ger en grogrund för att gruppen ska kunna arbeta effektivt tillsammans med fokus på uppgifter.¹⁵¹

Några drag av närmandefasen i punktform:

- Förutsättningar för ett djupare närmande mellan gruppmedlemmarna finns då nya regel- och normsystem skapats, individernas behov bättre går ihop med gruppens behov samt luften rensats.
- Lättnad över att gruppen klarat konflikterna och att en starkare gruppidentitet framkommit.
- Viss rädsla för konfrontationer finns och en risk finns att kompromisslösningar som alla inte gillar tas.
- Medlemmarna bevakar sina domäner men alla vill vara sams och har blivit mer samarbetsvilliga.
- Gruppen behöver en vilopaus och rutinarbete är klart bättre än nya utmanande uppgifter i denna fas.
- Den sociala känslomässiga utvecklingen behöver vilopausen för att befästs.¹⁵²

4. Samarbetsfasen

¹⁴⁸ Malten, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 155-156.

¹⁴⁹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 75.

¹⁵⁰ Malten, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 156-157.

¹⁵¹ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 75.

¹⁵² Malten, A., (1992), *grupputveckling*, sid. 157-158.

Under närmandefasen byggdes i gruppen upp en grundtrygghet som gör det möjligt för gruppmedlemmarna att under samarbetsfasen vara fokuserade på effektivt arbete med gruppuppgifter.

Karaktäristiska punkter för samarbetsfasen är:

- Det är dags att fokusera på uppgiften.
- Det känslomässiga samspelet i gruppen bör vara genomarbetat samtidigt som gruppen tål individuella avvikelser.
- Individerna blir resurser för gruppen genom att normer och regler för arbetsfördelningen hos medlemmarna framarbetas.
- En effektiv uppgiftslösning kan genomföras om gruppen är klar med det socioemotionella arbetet.
- Gruppen fungerar både inåt och utåt och en god arbetsrutin råder.
- Gruppen har nått sin högsta punkt.¹⁵³

5. Separationsfasen

Har fokus på samspel och relationer. Gamla konflikter kan komma upp men
de slätas vanligen ut. Känslorna är en blandning av ledsenhet, vända och lättnad.¹⁵⁴

Typiska drag i separationsfasen:

- Oro kan blossa upp och konflikter framträda.
- Ju mer sammansvetsad en grupp är desto svårare är den att lösa upp. De känslomässiga förhållandena står i fokus.
- Separationsångest hos medlemmarna.¹⁵⁵

Gruppen måste klara av en fas i utvecklingen innan den går vidare vilket gör att varje steg i utvecklingen är kritiskt.

7.2.5.1 Vad kan Lacoursieres modell innebära för lärares vardag i arbetslag?

Inom denna modell är det flytande gränser mellan faserna. Modellen är en sammanställning av olika modeller. Lacoursiere tar inte upp några omedvetna processer som var centralt i bland annat Bions modell. Lacoursieres modell är generell och det som jag finner mest intressant är att faserna i utvecklingen är lösa och liksom följer med under utvecklingen.

Den inledande osäkerheten och de oklara normerna i ett nybildat arbetslag övergår till en känsla av samhörighet och ett ökat behov av att visa vem man är som person. Detta leder enligt Lacoursieres modell till motsättningar i olika frågor och konflikter inom gruppen. En period av krisarbete leder efterhand till samarbete och uppgiftsinriktning i gruppen.

¹⁵³ Malten, A., (1992), *grupputveckling*, sid 158.

¹⁵⁴ Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*, sid 76.

¹⁵⁵ Maltén, A., (1992), *Grupputveckling*, sid. 159-160.

Lacoursieres modell har fasförskjutning vilket innebär att olika kvaliteter i grupputvecklingen är olika tydliga under utvecklingens gång. En möjlig tolkning av detta är att de olika känslomässiga och uppgiftsinriktade aspekterna i gruppen är olika tydliga under utvecklingen. I ett lärarlag som sätts samman för att till exempel behandla och konkretisera lokala kursplaner kan det innebära att den huvudsakliga uppgiften, konkretiseringen av kursplaner, fokuseras under samarbetsfasen. Lärarna fokuserar på att bekanta sig med varandra under orienteringsfasen. Lärarnas behov av att uttrycka vad de personligen anser om kursplaner kan komma fram under konfliktfasen för att minska under närmandefasen. Under närmandefasen är lärarnas behov av att lära känna varandra som störst men även arbetet med kursplanerna börjar då kännas viktigt för dem.

7.2.6 Barbro Lennéer-Axelsson och Ingela Thylefors

Lennéer-Axelsson och Thylefors ger en bild av grupputveckling med utgångspunkt från bl a Bennis & Shepard¹⁵⁶, Bion¹⁵⁷, Jewell & Reitz¹⁵⁸, Rogers¹⁵⁹, Sartre¹⁶⁰, Yalom¹⁶¹ samt egna erfarenheter.

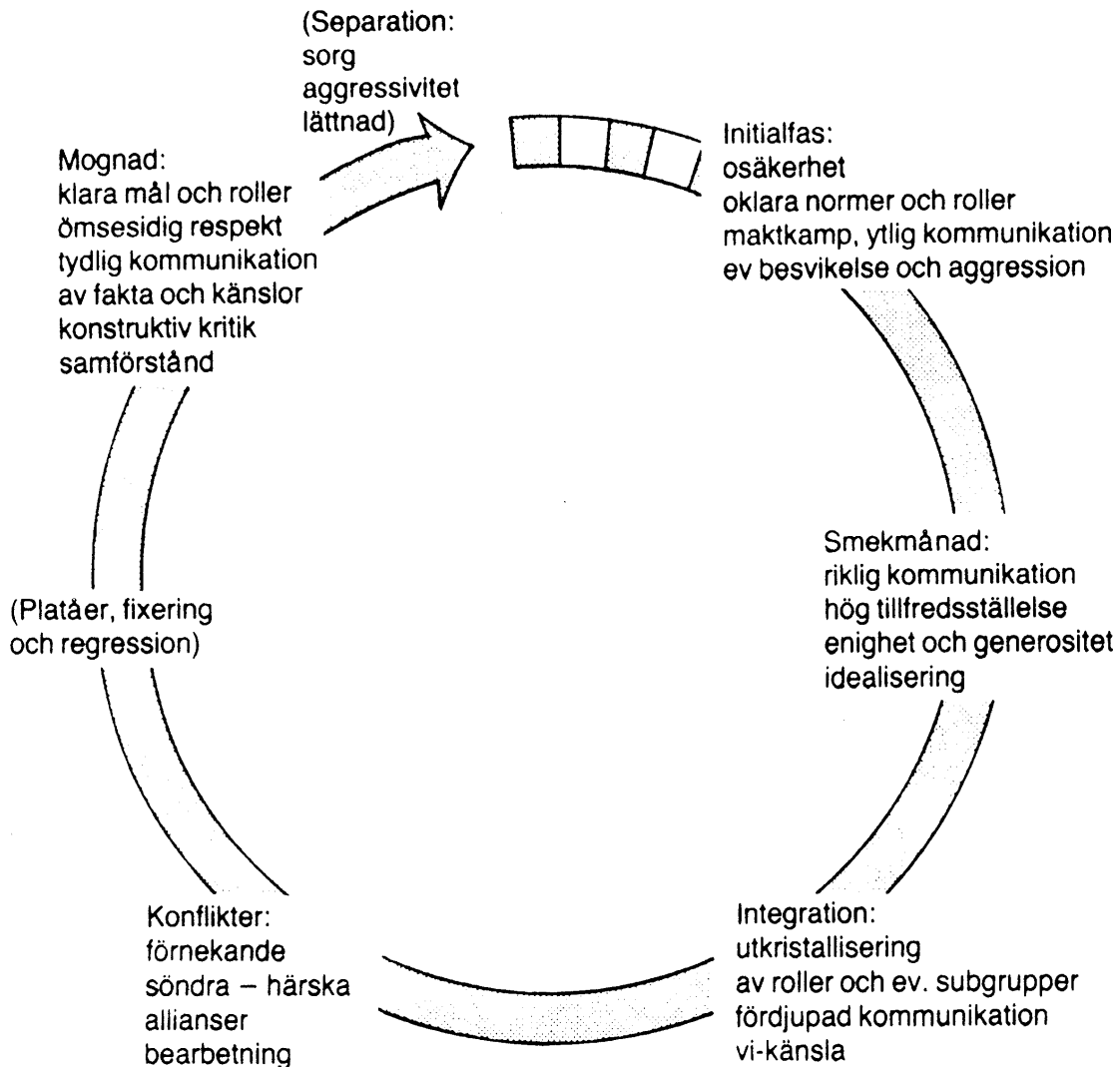
¹⁵⁶ Bennis, W. G. & Shepard, H. A., (1965), i Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 35.

¹⁵⁷ Bion, W., (1974), i Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 35.

¹⁵⁸ Jewell, L. N. & Reitz, J. H., (1981), i Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 35.

¹⁵⁹ Rogers, C., (1970), i Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 35.

Generella mönster framstår trots att beskrivningarna kommer från arbetspsykologi, familjeteori, filosofi, organisationsteori psykoterapi mm.¹⁶²



Figur 3. Grupp-utvecklingsmodell. (Lennéer-Axelsson, B & Thylefors, I., 1993).

Initialfas

Här är osäkerhet, oklara normer och roller karaktäristiskt. (Gruppen består av en samling individer). Kommunikationen är trevande och ytlig. Medlemmarna är mer intresserade av individuella behov än grupp-mål och de tar plats i hierarkin och mutar in sina revir.

Outtalade konflikter finns inom individerna och förväntningarna riktas mot ledningen. Informella ledare kan ta över om inte chefen lever upp till individernas behov av struktur. Gruppmedlemmarna

¹⁶⁰ Sartre, J. -P., (1976), i Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 35.

¹⁶¹ Yalom, I., (1975), i Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 35.

¹⁶² Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 34-35.

har behov av att veta vad som gäller, dvs uppgifter, mål, ramar, tider samt sin egen plats i gruppen. Problem förebyggs om förutsättningarna klart och tydligt presenteras.¹⁶³

En del grupper når bara etableringsfasen. De fortsätter att planera vad som skall ske men kommer aldrig i gång. Detta blir till en ond cirkel och många individer blir missnöjda och utgår ur gruppen. Osäkerhet, oklar roll- och maktfördelning, ytlig kommunikation och en benägenhet att avreagera besvikelse utåt mot exempelvis ledningen utmärker grupper som har fastnat i initialfasen. Om initieringsfasen slagit väl ut bäddar det för realistiska föreställningar på ledaren samt ett sunt förhållningssätt till denne.¹⁶⁴

”Smekmånad”

Smekmånadsperioden kommer efter etableringsfasen. Det råder en avspänning och upprymdhet. Samhörigheten, tryggheten och den gemensamma uppskattningen växer och medlemmarna idealiserar gärna varandra. Den sociala funktionen står i fokus och alla visar sina bästa sidor. Personerna närmar sig varandra via likheterna och lämnar över beslutsfattandet till varandra. Snälla och ofarliga frågor kommuniceras rikligt. En del medlemmar väljer att förneka olikheter, otillfredsställelse och konflikter för att bevara idyllen. Detta kostar dock energi och gruppen kan bli kraftlös.¹⁶⁵

Efterhand känns idyllen inte bra längre. Behovet av att få någonting gjort gör sig påmint. En arbetsgrupp mår bra av lite smekmånad till en början för att skapa trygghet och tolerans mot olikheter i gruppen. Om det finns en grundtrygghet i relationerna blir olikheter en tillgång och inte ett hot. Tillit kommer förhoppningsvis ut ur smekmånaden.¹⁶⁶

Integration

Då olikheterna är upptäckta och individerna börjar erkänna dem så tar roller och subgrupper form. Gruppens normer börjar få struktur. Kommunikationen präglas av en större vidd och är mer inriktad på arbete.¹⁶⁷

Med integration menas att man känner och erkänner delarna i form av individer och subgrupper. Styrkan och svagheter är kända och de kan samordnas till en målinriktad verksamhet. Integrationen är också en grundläggande förutsättning för gruppidentitet och självkänsla. Då gruppen känner sin identitet finns förutsättning för att den kan agera utåt. Kontakten med omvärlden är en parameter för om gruppen kan gå vidare i sin utveckling. För en fullständig integration behöver gruppen erfarenheter från med- och motgångar.¹⁶⁸

Konflikt

Konflikter uppstår i all samvaro och i allt samarbete. I en grupp tydliggörs konflikter då olikheter erkänns och medlemmarna blivit tydliga för varandra. Konflikterna bearbetas på ett öppet och konstruktivt sätt om gruppen genom de tidigare faserna mognat tillräckligt. Dock kan känslostormar

¹⁶³ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 36-37.

¹⁶⁴ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 37-38.

¹⁶⁵ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 38.

¹⁶⁶ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 38-39.

¹⁶⁷ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 39.

¹⁶⁸ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 39.

uppkomma. Konflikterna för gruppen samman och gör att den växer. Avsaknad av konflikter är inte något gott tecken utan tyder snarare på rädsla eller likgiltighet. En del arbetsgrupper stannar i konfliktfasen och löser konflikter som ursäkt för att göra mer krävande uppgifter.¹⁶⁹

Platåer, Fixering och regression

Platåer i utvecklingen är naturligt, där hamnar även sunda relationer och processer. Platåerna kan vara ett uppbrytningstecken eller en andhämtnings paus. Individerna reagerar olika, en del tycker att det är behagligt, andra blir rastlösa.¹⁷⁰

Grupper kan släpa på beteenden som borde varit avklarade i tidigare faser. Detta kallas fixering och kan handikappa gruppen men hindrar inte fortsatt utveckling.

Regression eller tillbakagång i utvecklingen kan uppkomma vid för stor belastning. Tillbakagång till smekmånad kan vara positivt om den inte blir för långvarig.¹⁷¹

Mognad

I den mogna gruppen är varje individ tillräckligt stark för att stå på egna ben samtidigt som de känner samhörighet med de andra. Självständighet, beroende och närhet hanteras bra i gruppen. Om någon vill sluta så upplevs det inte som någon katastrof. Det finns en ömsesidig respekt för alla medlemmar och deras yrkesfunktioner. Individerna delar med sig av sina resurser och det är en stark och sund grupp som erbjuder både förutsättningar och stor effektivitet.¹⁷²

Den effektiva arbetsgruppen befinner sig givetvis inte i ett friktionsfritt tillstånd. Omgivningens turbulens, individer som tillkommer respektive avviker påverkar givetvis gruppen, men gruppens mognad avgör hur detta bemöts och bearbetas.¹⁷³

Separation

Hur medlemmarna reagerar på en gruppupplösning är väldigt olika och beror till stor del på varför gruppen löses upp samt vilken framtid som finns att erbjuda.¹⁷⁴

7.2.6.1 Vad kan Lennéer-Axelson & Thylefors modell innebära för lärares vardag i arbetslag?

Enligt Lennéer-Axelson & Thylefors modell är lärare i ett nybildat arbetslag till en början osäkra, trevande och försvarsinriktade. Lärarna mutar också in sina revir och är inte särskilt intresserade av gruppens eller skolans mål. Att lärarna mutar in sina revir kan handla om vem som sitter var under konferenser eller under fikapausen. Lärarna vill finna sin egen plats i gruppen, veta vad som gäller och få tydliga och klara direktiv från ledningen. Behoven av struktur kan förhoppningsvis lärarna och skolans ledning hjälpas åt med. Det handlar om att schemalägga arbetslagstider och sätta upp mål för arbetslagets verksamhet, vad ska gruppen arbeta med tillsammans och varför. Om dessa frågor löses ger det en bättre grund för det fortsatta arbetet.

¹⁶⁹ Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 39-40.

¹⁷⁰ Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 40.

¹⁷¹ Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 40-41.

¹⁷² Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 41-42.

¹⁷³ Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 42.

¹⁷⁴ Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi*, sid. 42.

Efter att den första osäkerheten och rollfördelningen ebbat ut kommer enligt modellen en period av samhörighet som på sikt kan vara utmattande. Ett idealiserande av varandra och ett glättigt uppträdande leder till att olikheterna som finns förnekas och effektiviteten är låg. Lärarlaget behöver dock denna period för att få utlopp för sina sociala behov och knyta sociala kontakter med varandra.

Olikheterna i gruppen upptäcks efterhand och lärarna lär känna gruppens styrka och svagheter. Att veta vad gruppen har för bra och dåliga sidor gör att arbetet kan avpassas efter det så att det blir så bra som möjligt. Är lärarlaget väldigt bra på att diskutera men inte kommer till handling särskilt fort är det bra för lärarna att känna till det så att de kan vara observanta på det. Kanske består laget av en samling individualister som gärna gör på sitt eget sätt. Vet lärarna om detta kan man i gruppen öva på att lyssna på varandra och utbyta idéer och förslag för att vidga sina vyer.

Konflikter går inte att undvika och ska inte undvikas eftersom de enligt Lennéer-Axelsson & Thylefors modell för gruppen framåt. Om gruppen känner sina för- och nackdelar blir inte konflikthanteringen något problem. Lärare precis som alla människor påverkas givetvis olika av konflikter beroende på vilken personlighet man har. Någon kan ta väldigt illa vid sig över något som någon annan inte ens reflekterade över.

Under mognadsfasen i Lennéer-Axelsson & Thylefors modell har varje individ styrkan att klara sig själv på samma gång som samhörigheten med gruppen finns. En tolkning av detta kan vara att lärarna i ett lärarlag inte känner sig beroende av gruppen samtidigt som de trivs med att arbeta tillsammans. Under en sådan period kan lärarna planera större projekt tillsammans som kräver relativt stort individuellt ansvar och arbete från lärarna. Det kan till exempel handla om olika tema-veckor med ämnesövergripande undervisning. I ett sådant arbete krävs både gott samarbete och individuellt initiativtagande.

Om ett arbetslag av någon anledning upplöses beror enligt Lennéer-Axelsson & Thylefors modell individernas reaktioner på anledningen till upplösningen samt individernas framtida verksamheter. Om en grupp upplöses på grund av ändrade arbetsuppgifter, exempelvis en grupp lärare på en skola som tillfälligt arbetat tillsammans med att tolka betygskriterier. När tolkningarna är klara kan lärarna uppleva en känsla av att det är skönt att vara färdiga med arbetet samtidigt som lärarna finns kvar på skolan. Lärarna kan komma att sakna eller tycka att det är skönt att slippa arbetet tillsammans beroende på hur de upplevde samarbetet. Lärarna kommer att kunna ha utbyte av varandra om de vill eftersom de fortsätter att arbeta på samma skola. Om en grupp lärare upplöses på grund av att en skola läggs ned blir situationen en annan. Det kan då finnas en osäkerhet inför framtiden vad det gäller nya arbeten. Det kan även finnas känslor av saknad eller befrielse hos lärarna beroende på hur bra de trivts på skolan och i arbetslaget.

7.2.7 Rolf Granér

Processer kännetecknas av att olika saker förändras och utvecklas. Utvecklingen eller förändringen kan beskrivas med hjälp av olika faser där varje fas kännetecknas av en karaktär. En sådan fasuppdelning har givetvis flytande gränser. Inom varje fas finns det en rad problem som gruppen måste lösa för att kunna vidareutvecklas. Löses inte problemen så stagnerar eller splittras gruppen. Vissa frågor finns alltid med i gruppen men de är mer eller mindre centrala beroende på vilken fas gruppen befinner sig i. Det är frågor som vad gruppen är till för, vad medlemmarna har gemensamt, hur den personliga individualiteten och självständigheten ska framhävas, samarbetsformer och relationen mellan instrumentella och socio-emotionella syften, eller hur man ska lösa uppgiften.¹⁷⁵

Utvecklingsfaserna i Granér's beskrivning tar fasta på den känslomässiga utvecklingen i gruppen då denna har en betydande roll för utvecklingen av en välfungerande arbetsgrupp. Det krävs social mognad för att arbetsprocessen ska fungera bra. Faserna han beskriver finns i ett cykliskt system där de upprepas gång på gång.¹⁷⁶

Vidare menar Granér att det ligger ett värde i fasteorin då man får en grov bild om vad som händer i en grupp ur ett utvecklingsperspektiv. Författaren tar upp dysfunktionella lösningar eller återvändsgränder som inte ger någon lösning. Det är ett slags gruppförsvär mot att hantera problem. Kommer gruppen till en sådan återvändsgränd måste gruppen gå tillbaka till den ursprungliga konflikten. Dåliga lösningar kan vara andningsrum att vila i men risken finns att gruppen fastnar där.¹⁷⁷

En grupps utvecklingsfaser

Författaren utgår från en nybildad grupp för att mönstret ska bli så tydligt som möjligt. Vidare bygger han på Lacouisiere¹⁷⁸, Tuckman¹⁷⁹, Schutz¹⁸⁰, Lennéer-Axelsson & Thylefors¹⁸¹, Caple¹⁸², Napier & Gerschenfeld¹⁸³, Bennis¹⁸⁴.

Före gruppen är samlad

De som har intressen i gruppen har förhoppningar och farhågor inför gruppen. Fantasierna om vad gruppen ska medföra leder till att det formuleras syften om gruppen. Förväntningar och syften kan vara medvetna och omedvetna. Dessutom är de ofta orealistiska men färgar ändå gruppens två första utvecklingsfaser.¹⁸⁵

Orienteringsfasen

¹⁷⁵ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 200-202.

¹⁷⁶ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 202.

¹⁷⁷ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 203.

¹⁷⁸ Lacouisiere, R., (1980), i Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207.

¹⁷⁹ Tuckman, B. W., (1965), i Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207.

¹⁸⁰ Schutz, W., (1958), i Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207.

¹⁸¹ Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1979), i Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207.

¹⁸² Caple, R., (1978), i Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207.

¹⁸³ Napier, R. & Gerschenfeld, M., (1981), i Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207.

¹⁸⁴ Bennis, W., (1969), i Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207.

¹⁸⁵ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 207-208.

Osäkerhet och rädsla präglar faser till en början men byts efter hand ut mot en känsla av samhörighet. Negativa förväntningar dominerar inledningsvis och individerna är försvarsinriktade med en strävan att behålla mesta möjliga självaktning. Alla döljer sin osäkerhet vilket gör att personerna uppfattar de andra i gruppen som självsäkra. Själv tilliten har nått ett bottenläge och man tvivlar på att gruppen är den rätta för en själv. Medlemmarna visar dock upp sin vänligaste sida och är tillmötesgående mot varandra. I och med allas vänlighet byts den inledande negativa känslan mot en positiv förväntan om än ytlig.¹⁸⁶

Stämningen i gruppen präglas av riklig kommunikation, enighet, givmildhet och en hög grad av tillfredsställelse. Krafterna läggs på att accepteras och uppskattas av gruppen samt att ordna upp gruppens kaotiska tillvaro. Det finns ett stort behov av en formell ledare som kan dra upp riktlinjerna för arbetet. Då det ännu saknas normsystem överdrivs och efterlevs de få regler som existerar noggrant av medlemmarna. Personerna försöker ta reda på vilka de andra medlemmarna är. Gruppen söker efter en struktur vad det gäller regler, makt, ledarskap och vad arbetsuppgiften innebär.¹⁸⁷

Det är enkelt att få vara med i gruppen. Den egna osäkerheten minskar och man vågar vara med då en upplevelse av ordning och struktur erhålls. Gruppen blir mer begriplig för den enskilde individen. En hög grad av samhörighet beroende på att medlemmarna inte visar så mycket av den egna personligheten ger en positiv plattform för den fortsatta utvecklingen. Tillfälliga lösningar på strukturen, utforskning av likheter utan att stirra sig blind och utan att drunkna i olikheter är positiva lösningar i denna inledande fas.¹⁸⁸

Konfliktfasen

Då självkänslan och tryggheten i gruppen ökar kommer individernas egna syften i fokus. Det upplevs som förnedrande att dra sig undan eget ansvar och göra sig beroende av ledaren och andra gruppmedlemmar. Generositeten byts ut mot att hävda sina egna intressen. Individerna vill inte längre vara konfliktundvikande.¹⁸⁹

I konfliktfasen uppträder en konfrontation mellan de egna ursprungliga förväntningarna på gruppen och verklighetens villkor. Den enkla organisation som gruppen byggde upp i orienteringsfasen omarbetas och beroendebanden till ledaren ifrågasätts. Relationerna i gruppen delas upp i poler då stämningen utgörs av konflikter. Subgrupper kan bildas utifrån vad medlemmarna anser viktigt.¹⁹⁰

Vidare markerar personerna revir i form av ansvarsområden och ställning i fråga om makt och status. Instrumentella roller i gruppen får därmed större betydelse. Kommunikationen är konfliktpräglad och kännetecknas av en begränsad förmåga att lyssna. I orienteringsfasen hotade gruppen deltagarnas behov av frihet och att utveckla sin identitet genom att försöka skapa en gruppidentitet baserad på deltagarnas anpassade identitet. Då togs det ingen hänsyn till medlemmarnas individuella syften. Genom konfliktfasen får deltagarna möjligheten att hitta sin självständiga plats i gruppen samt att

¹⁸⁶ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 208-209.

¹⁸⁷ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 209-210.

¹⁸⁸ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 210-211.

¹⁸⁹ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 212.

¹⁹⁰ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 213.

utvecklas till en individuell medlem. Deltagarnas syften får i konfliktfasen konfronteras med varandra vilket är nödvändigt för att en utveckling av individens och gruppens gemensamma syftesstruktur.¹⁹¹

Närmandefasen

Då gruppen kan se sin egen destruktivitet kan konfliktfasen övergå i en närmandefas. Övergången kan gå fort eller långsamt med en vilopaus. Deltagare som har förmågan att fungera självständigt i förhållande till sina inre konflikter fungerar i övergången mellan två faser som katalysatorer. De kan föreslå kompromisser eller skapa kommunikationskanaler mellan gruppdeltagarna.¹⁹²

Närmandefasen innebär en lättnad över att konflikterna ebbat ut samt en vilja till samarbete i stället för konkurrens. Medlemmarna uppskattar i högre grad sina olikheter vad det gäller behov, värderingar samt svaghet och styrka. Det finns dock en försiktighet i relationerna för att undvika att såra varandra. Diskussionerna är ofta långa och sega då man tycker det är viktigt att alla ska få tala. Det kan vara svårt att fatta beslut och det stora hänsynstagandet, friheten och den bristande samordningen kan ge upphov till ineffektivitet.¹⁹³

Gemenskap, samhörighet och känslomässiga syften står i fokus och detta leder till en ambition om att finna gemensamma instrumentella syften. Individuella syften har blivit mer realistiska och relationen till ledaren är mer realistisk. Då man vill finna gemensamma plattformar kan kommunikationen bli vag och överslättande.¹⁹⁴

Samarbetsfasen

Om närmandefasen är ordentligt genomarbetad ökar tilliten till gruppen och en ny trygghet finns i att bedöma hur gruppen fungerar i förhållande till sin instrumentella uppgift. Frågor som varit laddade under konfliktfasen och dolda under närmandefasen kan nu komma fram. Det finns möjlighet att betrakta deltagarnas relationer med avseende på vilket funktion och betydelse de har för gruppens arbete.¹⁹⁵

De olika instrumentella och socioemotionella syften som finns i gruppen kan nu integreras till en meningsfull helhet. Detta ger en grogrund för ett öppet gruppklimat och ett positivt arbetsresultat samt en ökad positiv stämning i gruppen. Arbetsledarrollen är avgränsad och gruppen är tydlig och flexibel. Medlemmarna har lärt känna varandra väl och det är tydliga sociala roller, alla behövs och ingen är outhärlig. Tydliga, uttalade, överblickbara och anpassade normer finns. De socioemotionella och instrumentella aspekterna kompletterar varandra.¹⁹⁶

Separationsfasen

En rädsla för det nya samt en saknad av det man lämnar präglar separationsfasen. Man kan sörja det man lämnar samtidigt som man känner glädje för det nya. Separationsångest är vanligt och tar sig olika uttryck hos olika individer. Känslorna står i centrum och arbetsnivån trappas ner. Stor energi läggs på att bearbeta minnen och planera för framtiden.¹⁹⁷

¹⁹¹ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 213-214.

¹⁹² Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 217.

¹⁹³ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 217-218.

¹⁹⁴ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 218.

¹⁹⁵ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 219.

¹⁹⁶ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 219-220.

¹⁹⁷ Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, sid. 222-225.

7.2.7.1 Vad kan Granérs modell innebära för lärares vardag i arbetslag?

Enligt Granérs utvecklingsmodell finns det förväntningar på en arbetsgrupp innan gruppen är samlad. För lärare som ska ingå i ett arbetslag kan det handla om en oro för eller förhoppningar om de andra medlemmarnas personliga syften vad det gäller pedagogiska diskussioner, arbetssätt och elevhanteringsfrågor. Vilka känslor lärarna har kan bland annat bero på individernas personligheter och tidigare erfarenheter.

Under orienteringsfasen i Granérs modell känner individerna sig osäkra men visar upp en säker och vänlig fasad. Lärare i ett arbetslag kan känna en rädsla för att inte vara tillräckligt duktiga i sina ämnen, i att komma med idéer eller i att uttrycka sig korrekt vid diskussioner. Successivt övergår dock osäkerheten och de negativa känslorna mot en behaglig och trevlig gruppgemenskap. Lärarna känner sig tillfreds i gruppen och delar gärna med sig av sina tidigare erfarenheter. Under orienteringsfasen börjar lärarna söka struktur på arbetsuppgifter och regler i arbetslaget. Det kan handla om att olika personer tar på sig olika uppgifter, exempelvis kan någon lärare tänkas fungera som "ordförande" under möten.

Efter en tid uppstår ett behov hos medlemmarna av att visa vad de har för personliga intressen och behov. I ett lärarlag kan det uttryckas i att en eller flera lärare exempelvis inte tycker om att arbeta med huvudsakligen metodiska diskussioner utan hellre vill diskutera aktuell pedagogisk forskning. Det kan då bildas olika subgrupper vilka har olika åsikter om vad som ska diskuteras. Denna uppdelning kan botten i lärares olika förväntningar på gruppen och en gruppidentitet byggd på anpassade identiteter hos lärarna. Under denna period får lärarna chansen att visa sina personliga syften med arbetet i gruppen, exempelvis diskussioner av pedagogisk forskning, vilket leder till en gemensam bild av gruppens syften.

Under närmandefasen i Granérs modell börjar gruppmedlemmarna uppskatta individernas olikheter då det gäller behov, värderingar, styrka och svaghet. En möjlig tolkning av detta är att lärare i ett arbetslag uppskattar att de har olika åsikter och värderingar rörande exempelvis arbetssätt. Några lärare i gruppen kan vara framåtdrivande och snabbt sätta idéer i verket medan andra är mer avvaktande och funderar runt eventuella konsekvenser. Det går att likna vid gas och broms. Inget alternativ skulle fungera självständigt men tillsammans erhålls en balans. Under närmandefasen råder en överförsiktighet för att undvika att såra varandra. Det kan i lärarlag leda till att lärare inte uttrycker nya idéer. Lärare som har nya infallsvinklar på hur exempelvis mobbningsfrågor ska behandlas kan undvika att ta upp dem av rädsla för att någon ska ta det som kritik mot det gamla arbetssättet.

Under samarbetsfasen i Granérs modell kan de olika relationerna i gruppen betraktas utifrån vilken betydelse de har för gruppens arbete. Uppgiftsrelaterade och känslomässiga syften relateras till en helhet som är meningsfull. En möjlig tolkning av detta är att olika lärare i ett lärarlag har ömsesidigt utbyte av relationerna inom gruppen. Lärare tar och ger från varandra samt bollar idéer och funderingar mellan sig utan att känna sig varken utnyttjade eller beroende av varandra. Lärarna känner respekt och förtroende för varandra. Detta kan göra det möjligt för lärare att kritiskt granska varandras arbeten genom att till exempel agera som observatörer på varandras lektioner för att sedan diskutera arbetssätt och metoder.

Separationsfasen i Granérs modell präglas av saknad för det som ska lämnas och en rädsla och nyfikenhet för vad som komma skall. Gruppen lägger tonvikten på minnen och att planera för framtiden. I ett lärarlag kan det betyda att lärarna pratar om gemensamma minnen från tidigare år och får en större distans till tråkiga minnen. Det blir enklare att skoja om vad som hänt. På så vis kan gruppen komma ännu närmare varandra. Vad framtiden beträffar beror det på vad som väntar lärarna. Är det en tillfällig grupp på skolan som löses upp så finns det möjligheter att träffas ofta även i fortsättningen. Är det en skola som läggs ned är situationen en annan och det kan uppstå stark separationsångest samt en rädsla för en oviss framtid.

8 Diskussion

8.1 Metoden

Jag valde att göra en litteraturstudie eftersom jag var mest intresserad av vad det fanns för forskning inom området samt att utifrån mina egna förkunskaper om arbetslag och skolan kunna tolka och analysera vad de olika teorierna kan betyda. I efterhand kan jag dock känna att det hade varit väldigt intressant att studera arbetet i arbetslag för att finna paralleller till teorierna. Detta kanske kan bli ett senare arbete.

Min ansats är kvalitativ och en stor del av tiden har gått åt till att skriva text som sedan bearbetats. Eftersom jag från början inte riktigt visste vad arbetet skulle handla om har texten omarbetats ett flertal gånger och mycket tid har gått åt till att strukturera och analysera texten. Möjligen hade det varit bättre både för mig och arbetet om jag fokuserat mig tidigare. Då hade mer tid kunnat läggas på läsning av litteratur inriktad på de slutliga problemformuleringarna. Nu har jag dock fått en större baskunskap i ämnen än vad jag skulle fått om jag vetat precis vad jag ville från början.

8.2 Perspektiven

Jag har i arbetet inte gett någon heltäckande bild av olika perspektiv på grupper. De tre perspektiv som behandlats, det speglingsteoretiska, det objektrelationsteoretiska och det systemteoretiska perspektiven belyser enligt min mening intressanta aspekter på grupper. Perspektiven är även tillämpbara på stora och små grupper. Min gruppdefinition pekar på små grupper vilket gör att perspektiven går att använda. Andra perspektiv såsom behaviorismen, gestalt-psykologin och gruppsjälsperspektivet passade inte min definition av grupp lika bra, exempelvis är gruppsjälsperspektivet huvudsakligen inriktat på stora folkmassor. Jag fann heller inte dessa perspektiv lika intressanta och har bortsett från dem för att begränsa arbetet.

I tolkningarna och analyserna av perspektiven gör jag inga anspråk på att vara heltäckande utan vill med dem ge en inblick i hur arbetslag på skolor kan påverkas av olika synsätt på grupper. Tolkningarna ska ses som exempel på vad som kan ske eller upplevas i arbetsgrupper på individnivå och grupp nivå utifrån de olika perspektiven.

En fundering jag haft men som jag inte tagit upp eller behandlat i arbetet är att jämföra perspektiven. Hur kan det se ut i ett arbetslag om medlemmarna ansluter sig till olika perspektiv. Detta kan bli en fortsatt studie på arbetet.

Det speglingsteoretiska perspektivet

Jag tycker att det systemteoretiska perspektivet bidrar med många intressanta infallsvinklar. Enligt min mening har människors anpassningsförmåga stor betydelse för all gruppgemenskap. Det finns mycket som är positivt med anpassningsförmåga men även negativa aspekter. En intressant fråga är hur långt individerna kan anpassa sig efter varandra i ett arbetslag. I viss mån är anpassning bra då den ger en smidighet åt arbetet och relationerna. Anpassning kan höra ihop med överförsiktighet då det gäller att inte sår andra. Exempelvis kan man i längden orsaka mer skada om man undviker att säga till någon som uppträder lustigt än om man ingriper direkt.

Individer som anpassar sig för mycket visar inte sitt rätta jag, de talar inte om var de står vilket gör att arbetet och relationerna i gruppen hindras.

En annan aspekt av det speglingsteoretiska perspektivet är att individen blir såsom den blir bemött. Detta har givetvis effekter på arbetslaget. Jag anser även att denna aspekt har ett viktigt budskap nämligen att skapa en ödmjukhet inför olika människor. Det kan handla om att en individ som blivit illa behandlad har svårt att bemöta andra människor på ett vänligt och trevligt sätt.

Det finns också en fara i det speglingsteoretiska perspektivet nämligen att individer kan skylla sina beteenden på att de blivit illa behandlade. En person som haft en hemsk uppväxt kan skylla sina misslyckanden på sina föräldrar. Jag tycker att det handlar om att lägga problemen utanför sig själv och inte ta ansvar för sitt eget handlande.

Det objektrelationsteoretiska perspektivet

Inom det objektrelationsteoretiska perspektivet är individernas behov av relationer till för dem betydelsefulla andra det centrala. Jag tycker detta är en väldigt intressant idé. Jag har funderat en del kring hur relationer till betydelsefulla andra kan se ut och kommit fram till att det förutom positiva relationer kan handla om negativa relationer. Betydelsefulla andra som en individ har negativa relationer till kanske väcker ilska och frustration då han eller hon i sinnet relaterar till dem.

En annan fundering jag har haft är att personer som liknar någon person som man har en betydelsefull relation till väcker känslor. Får exempelvis en lärare en kollega som liknar lärarens stränga far kan läraren få svårt för denne kollega. Individerna behöver inte alltid vara medvetna om att de överför "relationer" från betydelsefulla andra till personer som påminner om dem.

Det systemteoretiska perspektivet

Gruppens relation till omgivningen är central inom det systemteoretiska synsättet. Detta är för mig givet då jag anser att det inte går att isolera grupper från omvärlden helt och hållet. Jag tror heller inte att det skulle vara bra då det är från omgivningen gruppen får nya intryck och infallsvinklar. Jag tycker att systemteorin ger utrymme för omgivningens påverkan på gruppen och tvärt om. Lärares arbete och engagemang påverkas enligt min mening av omgivningens syn på skolan och läraryrket. Jag tror att lärare skulle må bättre om deras arbete uppfattades som viktigare av samhället. En positiv inställning till sitt yrke tror jag bland annat kommer från hur mycket det man gör uppskattas av omgivningen.

Projicering på omgivningsfaktorer är en annan bit av systemteorin som jag tycker är intressant. Jag anser att det finns en risk med att skylla på omgivningsfaktorer då arbetet eller relationerna inte fungerar. Min uppfattning är att skolan och samhället ofta lägger problemen på varandras bord. Ansvar flyttas utanför den egna gruppen. Jag har också uppfattat att det är vanligt i skolorna i dag att skylla på ekonomiska faktorer och resurser i form av datorer och kompetent personal.

8.3 Grupper utveckling

Jag har i litteraturgenomgången tagit upp några olika grupp-utvecklingsmodeller för att ge en bild av hur det kan se ut. Lennéer-Axelsson & Thylefors och Granérs modeller är inriktade på arbetsgrupper vilket passar min gruppdefinition. De övriga modellerna har jag uppfattat har en större tyngd inom gruppforskningen.

En fundering som jag haft är om det går att göra en modell för alla typer av grupper. Det finns likheter mellan modellerna men jag anser det troligt att det blir svårt att göra en modell som passar arbetsgrupper och samtidigt är helt överförbar på terapigrupper. Jag tror att en enda allomfattande modell skulle bli för generell för att vara användbar till någonting.

En annan fundering jag haft handlar om modellernas trovärdighet då det gäller lärarlag. Jag har svårt att veta hur väl modellerna stämmer med "verkligheten" och hur bra de går att applicera på lärarlag. Jag vet inte hur väl forskarna, som gjort modellerna, tyckte att de stämde med den "verkliga" grupp-utvecklingen. Det är även svårt att veta vad verksamma lärare skulle säga om modellernas trovärdighet. För att få veta det skulle jag kanske studerat några lärarlag under en tid. Det skulle dock inte varit helt enkelt då jag skulle blivit en del av grupp-utvecklingen. Jag kunde även låtit några lärare läsa mina beskrivningar av modellerna för att sedan fråga dem om de fann modellerna trovärdiga ur ett lärarlagsperspektiv. Mitt arbete är dock en litteraturstudie som jag kanske kan använda som grund för senare empiriska studier.

Genom att läsa ett flertal grupp-utvecklingsmodeller tycker jag att jag har fått en större förståelse för vad som kan hända i grupper. Jag känner mig nu bättre rustad inför arbetet i arbetslag och arbetet med elevgrupper. Min utgångspunkt var lärare och inte elever men jag märker att jag indirekt har utvecklat mitt tänkande då det gäller elevgrupper. Genom att ha läst en del om grupp-utveckling har jag lärt mig mycket som jag tror att jag kommer att ha nytta av i arbetslagssammanhang liksom i arbetet med elevgrupper.

Morelands & Levines modell tycker jag var väldigt intressant då den handlar om samspelet mellan individnivå och grupp-nivå. Den har gett mig mycket när det gäller att förstå hur individen kan agera och känna sig i olika stadier av grupplivet.

Schutz fokuserar på behov av tillhörighet, kontroll och samhörighet. I Schutz andra fas där kontrollen står i fokus uppkommer lätt konflikter. Jag anser att konflikter är givande även om de är arbetsamma medan de pågår. Om individerna reder ut konflikterna kan det leda gruppen framåt men om konflikträdslan hos individerna är stor kan motsatt effekt uppstå. Troligt är att individerna i en grupp

hanterar konflikter på olika sätt och kanske finns då en risk att gruppen splittras. Jag tycker att det är bra att visa sig själv inför de andra i arbetslaget och det är i mitt tycke bra att kunna säga vad man tycker och kunna bli arg.

Under performingfasen i Tuckmans modell fungerar samarbetet och gruppen arbetar effektivt. Jag tror att medlemmarna ofta upplever denna period av goda relationer och effektivitet så positivt att de inte vill se eventuella problem som dyker upp i gruppen. När allt äntligen känns bra vill medlemmarna inte förstöra det genom att titta på problem i arbetssätt eller relationer. I ett sådant läge anser jag att det är viktigt att medlemmarna snabbt tar upp problem då jag tror att problem som skjuts på framtiden har en tendens att växa.

Bions modell är den som jag har haft svårast att förstå och sätta mig in i samtidigt som den är väldigt spännande. Jag tror att barndomen har en väldigt stor betydelse för individens personlighet. Jag behöver bara gå till mig själv för att se saker från min barndom som fortfarande påverkar mig starkt i vissa sammanhang. Många med mig känner säkert så och det påverkar troligen människors samspel i grupp. Jag tycker Bions teori om en medveten och en omedveten del av gruppen är intressant. Individer fattar vissa beslut och handlar på ett visst sätt utan att veta varför, bara för att det känns rätt. Jag anser att det stämmer på både grupp- och individnivå.

För mig är det mest intressanta i Lacoursieres modell de överlappande faserna. Jag tror att det är den mest naturliga utvecklingen i grupper. Gruppmedlemmarna blir antagligen inte färdiga med de olika faserna lika fort och det gör att faserna släpas med i utvecklingen. Tidigare faser finns med i utvecklingen då de indirekt påverkar det fortsatta arbetet i gruppen. Individerna känner troligen av och minns konflikter, gott samarbete och perioder av effektivitet långt efteråt.

Lennér-Axelsson & Thylefors modell är inriktad på arbetsgrupper vilket jag tycker gör det lättare att överföra den på lärarlag. En fundering jag haft rör "smekmånadsfasen" i modellen. Under denna fas finns det tendenser till idealisering av gruppen och jag tror att det är lätt hänt att gruppmedlemmarna tar på sig för mycket arbete under perioden. Medlemmarna tror att de kan uträtta mer än vad de egentligen kan klara av vilket kan leda till att konfliktfasen blir mer omfattande än vad den skulle behövt bli.

Granér tar i sin modell upp individernas förväntningar och farhågor inför ett gruppmedlemskap. Detta har jag funderat kring och jag tror att lärare kan känna olust inför att börja arbeta i arbetslag. Det kan finnas en rädsla för att börja arbeta tillsammans då lärare ofta är vana att planera och genomföra sitt arbete på egen hand.

Avslutningsvis vill jag återigen betona att jag inte gör några anspråk på att vara heltäckande i mina beskrivningar av modellerna men jag hoppas att modellerna kan ge en bild eller karta över hur grupp-utveckling kan se ut. Lärare påverkas av grupp-utveckling vare sig de är medvetna om den eller inte. Slutligen tror jag att effektiviteten i arbetslagen skulle öka om kunskaperna om grupp-utveckling och gruppprocesser ökade. Ökade kunskaper inom området har gett mig en större säkerhet inför att arbeta i grupp och jag tror att det skulle vara så för andra människor också.

9 Sammanfattning

Arbetet handlar om vad olika grupperspektiv och vad grupputveckling kan innebära för lärares vardag i arbetslag.

I arbetet tas tre olika perspektiv på grupper upp, ett speglingsteoretiskt, ett objektrelationsteoretiskt och ett systemteoretiskt perspektiv. Dessa tre perspektiv beskrivs först utifrån litteratur och därefter följer min tolkning av vad perspektivet kan innebära för lärares vardag i arbetslag. Tolkningarna bygger på min förståelse av arbetslag vilken främst kommer från arbetslag i skolan och vården.

Efter perspektivbeskrivningen tas olika grupputvecklingsmodeller upp. Modellerna är hämtade från litteraturen och utvalda för att passa min definition av grupp i arbetet. Grupputvecklingsmodellerna beskrivs var och en för sig och varje modell följs av min tolkning av vad modellen kan betyda för lärares vardag i arbetslag. Även dessa tolkningar bygger främst på min förståelse från skolan och vården.

Slutligen förs en diskussion om mina funderingar kring metoden, perspektiven och grupputvecklingsmodellerna.

10 Figurförteckning

Figur 1. Morelands & Levines modell av gruppsozialisation. (Forsyth. D. R., 1990).....	24
Figur 2. Fasövergripande modell enligt Lacoursieres. (Nilsson. B., 1993).....	38
Figur 3. Grupputvecklingsmodell. (Lennéer-Axelsson. B & Thylefors. I., 1993).	42

11 Referenslista

- Bell, J., (1995), *Introduktion till forskningsmetodik*.
Studentlitteratur, Lund 1995. ISBN 91- 44- 37022- 9
- Bion, W. R., (1974), *Gruppterapi – Teorier och erfarenheter*.
Bokförlaget Prisma, Stockholm, ISBN 91- 518- 0747- 5
- Colnerud, G., (1993), *Fångad i gruppen-om grupper som socialt system, FOG-rapport nr 9*,
Linköping 1993.
- Forsyth, D. R., (1990), *Group Dynamics, second edition*.
Brooks/ Cole Publishing Company. Pacific Grove, California.
- Granér, R., (1991), *Arbetsgruppen- den professionella gruppens psykologi*.
Studentlitteratur, Lund. ISBN 91- 44- 32721- 8
- Granström. K. (editor), (1999), *Small group studies – Proceedings from a conference on
group and social psychology Linköpings University May 1998*.
Skapande vetande, Linköpings universitet. ISBN 91- 7219- 401- 4
- Granström, K., (1992), *Socialpsykologisk smågruppsforskning – en kortfattad beskrivning av
ett omfattande forskningsområde, FOG-rapport nr 2*.
Linköping 1992.
- Hartman, S., (1993), *Handledning*.
Skapande Vetande, Linköpings universitet 1993. ISBN 91- 7870- 691- 2

- Heap, K., (1989), *Gruppteori för socialarbetare – en bok för lärare och vård personal.*
Wahlström & Widstrand, Stockholm 1989.
- Hempel, A., (1993), *Irrationella fenomen i grupper, FOG – rapport nr 7.*
Linköping 1993.
- Jern, S., (1998), *Den välfungerande arbetsgruppen – en genomgång av forskning och praktikerfarenheter, FOG – rapport nr 38.*
Linköping 1998.
- Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1993), *Arbetsgruppens psykologi – Om den psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter.*
Natur & Kultur, WSOY, Finland 1993. ISBN 91- 27- 03059- 8
- Maltén, A., (1992), *Grupputveckling – inom skola och andra arbetsplatser.*
Studentlitteratur, Lund 1992. ISBN 91- 44- 35281- 6
- Nilsson, B., (1993), *Individ och grupp - En introduktion till grupppsykologi.*
Studentlitteratur, Lund 1993. ISBN 91- 44- 37461- 5
- Nilsson, B., (1996), *Socialpsykologi – Utveckling och perspektiv.*
Studentlitteratur, Lund 1996. ISBN 91- 44- 00266- 1
- Olsson, E., (1998), *På spaning efter gruppens själ – Gruppen i teori och praktik*
Studentlitteratur, Lund 1998. ISBN 91- 44- 00422- 2
- Starrin, B., Dhalgren, L., Larsson, G. & Styrborn, S., (1991), *Från upptäckt till presentation.*
Studentlitteratur, Lund 1991. ISBN 91- 44- 32121- X
- Starrin, B. & Svensson, P-G., (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori.*
Studentlitteratur, Lund 1994. ISBN 91- 44- 39861- 1
- Stiwne, D., (1995), *Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. Nordisk psykologi 1995, 47(3), 182-196.*
Institutionen för Pedagogik & Psykologi, IPP. Linköpings universitet 1995.
- Svedberg, L., (1997), *Grupppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap.*
Studentlitteratur, Lund 1997. ISBN 91- 44- 00328- 5

