

Coaching och konflikthantering i arbetsgrupper

Emina Karic
D01, Lunds Tekniska Högskola
d01ek@student.lth.se

20 februari 2007

Sammanfattning

Coaching är väldigt mycket som programmering; det finns många teorier om det bästa sättet att lösa saker, men dessa utgör bara innehållet i en verktygslåda och valet av verktyg är föremål för eget omdöme. Den här artikeln introducerar ett urval av teorier inom området gruppdyamik och syftar till att förse dig med en djupare förståelse för de processer som äger rum när människor möts med intentionen att arbeta mot ett gemensamt mål. Förhoppningen är att du efter en genomläsning har ytterligare ett verktyg i din verktygslåda. Använd det med omdöme.

1 Inledning

På senare tid har man i mjukvarubranschen börjat uppmärksamma den mänskliga faktorn i teamprojekt, och dess inverkan på produktivitet och trivsel hos individerna i gruppen. Kurser i ledarskap och coaching är tydliga tecken på denna nya medvetenhet. Modeller som FIRO (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation)¹ närmar sig statusen hos ett naturligt verktyg för den kommande generationen projektledare och coacher.

Dessa teorier är visserligen användbara men på intet sätt uttömmande, eftersom de saknar en förklaringsmodell för inadekvat beteende hos individer och grupper som enligt grupp-utvecklingsteorier borde befinna sig i ett konstruktivt skede. För detta syfte behövs en djupare förståelse av den mänskliga naturen, och en av förklaringsmodellerna - med rötter i objektrelationsteorier - kommer att beskrivas i de följande avsnitten. Värt att betona är att denna artikel på intet sätt förkastar FIRO-modellen. De teorier som avhandlas ska snarare ses som ett komplement som ger detaljförståelse. Tillsammans med den överblick av grupp-utvecklingen som FIRO ger, utgör dessa en mer komplett bild av vad som händer i gruppen, och varför.

I påföljande avsnitt introduceras och beskrivs de individuella avvärjningsmekanismer som vi använder oss av i våra relationer till andra. Därefter beskrivs de gruppprocesser som påverkar gruppens arbete och enskilda medlemmars känsla av tillfredsställelse. Allra sist görs en introduktion till hur man som ledare kan

¹Om du vill bekanta dig med FIRO rekommenderas [3, s. 191-193.]

använda sig av kännedomen om gruppprocesser för att på ett konstruktivare sätt hantera problem som uppkommer inom gruppen.

Texten är skriven i samband med eget coachingarbete i samband med ett mjukvaruprojekt, men teorierna som avhandlas är allmängiltiga för alla grupper i arbete och exemplen är därför i görligaste mån generella.

2 Teorier

2.1 Avvärjningsmekanismer²

För att kunna förklara hur människor fungerar i en grupsituation är det ofta oundvikligt att nämna erfarenheterna och strategierna från tidig utveckling, eftersom dessa ofta (förenklat uttryckt) utgör en manual till vad som är ett fungerande - dock inte nödvändigtvis konstruktivt - beteende i vuxenlivet. Dessa tidiga strategier kan inkludera projektion, projektiv identifikation, introjektion och splitting och det är främst dessa som nedan kommer att avhandlas på ett förenklat sätt. För en utförligare beskrivning, se t ex [2, s. 39-45].

Projektion: Projektion är den mekanism som flest är bekanta med, utan att nödvändigtvis ha ett namn på det, eller känna till begreppets ursprung inklusive den bakomliggande teorin. Begreppet vidareutvecklades av Melanie Klein och förklarades i termer av våra tidiga upplevelser. Processen går i grunden ut på att individen förlägger oönskat eget beteende och det egna känslotillståndet till en annan individ. På en undermedveten nivå stöter ut och tillskriver vi alltså någon annan våra egna ofullkomligheter. Det kan också handla om projektion av goda egenskaper. Notera också att den individ som är föremål för projektionen inte förändras av processen; de behöver inte ens vara i närheten. Istället är det den projicerande individens inre bild av objektet som förändras.

Eftersom processen inte äger rum på en medveten nivå har individen ingen möjlighet att relatera till det emotionella materialet och har ingen rationell förklaring på sin ofta väldigt starka och fördömande åsikt. Förloppen beskrivs många gånger som att "kemin inte stämmer". De brister som vi projicerar ut på andra blir för oss tydliga hos andra, medan vi är blinda för när vi själva uppvisar det beteende som vi så hårt kritiserar. Den som projicerar slipper undersöka känslornas ursprung, och mening och förblir ovetande även när bristerna för en utomstående är iögonfallande.

Projektiv identifikation: En individ som under längre tid utsätts för pressen av att vara mål för en projektion kommer efter hand också att identifiera sig med det projicerade emotionella materialet. Projektionen ensam ändrar inte individen som är målet för den, men den ändrar beteendet hos den som projicerar vilket i sin tur leder till att den som är mål för projektionen identifierar sig med det projicerade materialet och därmed förändras.

För att projektiv identifikation ska äga rum måste interaktion ske mellan objektet för projektionen och den som projicerar. Processen kan ses som ett slags grupptryck på undermedveten nivå. Objektets identitet definieras om av projektionerna, och föreställningarna om objektets egenskaper blir besannade.

²Avvärjningsmekanismer benämns ibland i litteraturen även försvarsmekanismer.

Introjektion: Introjektion innebär införlivandet av de (ofta positivt laddade) egenskaper som vi ser hos andra. Ofta handlar det om högt ansedda personer som har egenskaper som starkt tilltalar en själv. Det förekommer också att individer införlivar någon annans dåliga egenskaper för att kunna upprätthålla bilden av felfrihet hos någon annan.

Tydligast effekt av denna process får vi när vi i en ny bekanskap upptäcker nya sidor hos oss själva. Dessa egenskaper är egentligen inte våra egna, utan egenskaper vi gör till våra egna genom interaktionen. Ett annat exempel som återfinns i [3, s. 129] är fallet med skilsmässa där barnet, för att behålla bilden av föräldrarna som "goda och kärleksfulla introjicerar /.../ föräldrarnas dåliga egenskaper".

Splitting: Splitting är ett sätt att skapa ordning och reda i sin inre värld genom att dela upp andra individer i antingen helt och hållet goda, eller helt onda. Det yttrar sig ofta i en onyanserad bild av andra.

I företagskulturen kan det manifesteras sig som att vissa team anses fullständigt inkompetenta medan andra beskrivs som odelat perfekta.

Dessa beteenden, eller avvärjningsmekanismer, är något som vi alla använder oss av under vår utveckling, även i vuxen ålder som ett sätt att upprätthålla vår inre bild av den yttre världen och systematisera omvärldens kaotiska intryck. Beskrivningen som givits är starkt förenklad men den beskriver begreppen på den nivå som minst krävs för att förstå vad som händer när människor i grupp beter sig irrationellt.

2.2 Grupp teori

För att en samling människor ska bli en grupp krävs att ett antal faktorer ska sammanfalla. Närhet i tid och rum har traditionellt varit två krav, men med ny teknik behövs bara samtidigt. Utöver detta behövs ett gemensamt mål att sträva mot. Det krävs också viss interaktion över en längre tidsperiod mellan de skilda individerna. Jämför exempelvis med en samling människor som står och väntar på bussen under 5 minuter. Individerna är samlade på samma plats under samma tid, men den gemensamma tiden och interaktionen är minimal.

Det finns flera sorters grupper, olika till mål, syfte och sammansättning. I denna artikel avhandlas främst grupper i arbete med hänseende på Bions grupprelationsteorier som beskrivna av Kjell Granström i [2, s. 57-64]³.

2.2.1 Två nivåer

En grupp i arbete har enligt Bion två nivåer där gruppens sätt att hantera de gemensamma målen skiljer sig; den ena på en målinriktad nivå - kallat arbetsgrupp - och den andra på en till synes mer irrationell nivå - kallat grundantagandegrupp. Varken arbetsgruppen eller grundantagandegruppen är en grupp i fysisk mening. De ska snarast ses som en metafor för gruppens tillstånd. Notera också att en fungerande grupp växlar mellan att vara en arbetsgrupp och grundantagandegrupp många gånger under arbetets gång, men kan växla endast mellan olika sorters grundantagandegrupp.

³Bions egna beskrivningar är väldigt vaga och svårtolkade och därför är det främst genom andras uttågningar som han blivit tillgänglig för fler.

De olika nivåerna fyller olika funktion för gruppens medlemmar. Arbetsgruppens agenda är uppgiftsorienterad, medan grundantagandegruppens förehavanden är relations- och känslorienterade och fyller medlemmarnas psykosociala behov. Där ledningen är intresserad endast av effektivt utfört arbete, är man intresserad endast av arbetsgruppen. Grundantagandegruppen är dock en realitet vid arbete i grupp, och för medlemmarna även ändamålsenlig. Kännedom om grundantagandegruppens mekanismer tillåter nyttjande av tillståndet som en mobilisering av gruppens krafter.

Arbetsgrupp: Arbetsgruppen är det tillstånd i gruppen som kännetecknas av att alla medlemmar i gruppen är sysselsatta med den förelagda uppgiften och engagerar sig genuint i målinriktad problemlösning. Atmosfären tillåter olikheter hos individerna och bejakar deras skilda kompetenser. Detta ideala tillstånd för en grupp i arbete är väldigt krävande, och i praktiken kan ingen grupp upprätthålla denna nivå särskilt långa perioder. Svårigheter som gruppen stöter på gör att gruppen istället kollektivt regredierar och förenas i tidigare nämnda avväjningsmekanismer. Gruppen övergår då i en grundantagandegrupp.

Grundantagandegrupp: När uppgiften i en arbetsgrupp blir för krävande eller för ångestfylld, så inriktar sig gruppen istället på att avleda ångesten och oron för den egna otillräckligheten genom att bete sig som om de hade en annan agenda än den gällande. Gruppen beter sig som om de gjort ett omedvetet och gemensamt antagande (*basic assumption*) som avgör gruppens agenda och normer. Detta kan manifesteras i form av skämt, anklagelser, upproriskt eller undergivet beteende. Denna mekanism är starkt relaterad till de avväjningsmekanismer på individnivå som beskrivits ovan. Exempelvis kan gruppen projicera all sin skicklighet på ledaren, och på så sätt beroendegöra sig av dennes kompetens och erfarenhet. Alla försök av enskilda medlemmar att bryta det improduktiva beteendet avvärjs av gruppen på ett otillbörligt och infantilt sätt.

Grundantagandegruppens beteende kan se olika ut, beroende på omständigheter, gruppens sammansättning och de ingående individernas egenskaper. Grundantagandegruppens karaktär kännetecknas distinkt av vilket grundantagande gruppen verkar dela. En viktig poäng är att passivitet i grundantagandegruppen på intet sätt implicerar att individen står utanför processen, utan snarare deltar på ett annat sätt genom att exempelvis låta andra medlemmar agera språkrör, eller ägna sig åt mentala utflykter. Nedan följer en beskrivning av de vanligaste typerna av grundantagandegrupp.

Beroendegrupp: Det mest karakteristiska för en beroendegrupp är att den sätter sin tilltro till en enda individ och dennes förmåga att rädda dem ur den oönskade situationen. Denne någon kan, men behöver inte vara gruppens formella ledare och anses av gruppen vara allsmäktig. Gruppen ger uttryck för stor förvirring, och all kommunikation sker på en väldigt basal nivå, eftersom gruppen förnekar sin egen kompetens. Arbete av den form som äger rum i arbetsgruppen med självständigt tänkande och logiska slutsatser är inte bara omöjligt utan även ett hot mot gruppens existens. Olikheter i erfarenheter och kunskaper förnekas. Krav bemöts inte, inte ens om de kommer från gruppens ledare. Detta beteendemönster, särskilt

om gruppen är sluten, är väldigt typiskt exempelvis för religiösa sekter, även om följderna av beteendet i dessa fall oftast är mer extrema än i vardagssituationer.

Kampgrupp: Gruppens medlemmar ger uttryck för aggression, och måltavlan kan vara någon i gruppen - då oftast ledaren - men lika ofta blir syndabocken en individ utanför gruppen, en annan grupp, eller ett regelverk. Handling är av avgörande betydelse och individens värde obefintligt. Om ledaren inte anses vara fiende till gruppen förväntas han möjliggöra och delta i skipandet av rättvisa. Ledare som inte rättar sig in i ledet ignoreras, och alla försök till introspektion slås ner.

Flyktgrupp: Gruppen sysselsätter sig med ingående diskussioner om trivialiteter som ofta är irrelevanta för det verkliga arbetet, eller genom att berätta små historier eller vitsar för att avleda från uppgiften. Andra strategier som används är sen ankomst, eller mental frånvaro.

Kamp- och flyktgruppen är så nära relaterade att de i Bions ursprungliga framställning inte särskiljdes. I en given situation kan en grupp gå mellan kamp- eller flyktgrupp, beroende på medlemmarnas individuella avvärjningsmekanismer och ledarens beteende.

Parbildningsgrupp: Parbildningsgruppen särskiljs från de övriga genom att ingen ledare existerar. Ledaren är istället en vid tillfället obefintlig ideal ledare som ska komma till gruppens undsättning. Uppmärksamheten centreras istället kring ett par, oftast av motsatt kön. Stämningen är varm och skämtsam, ofta med sexuella undertoner.

3 Ledarens roll

Under ledarens ansvar faller utöver ledarskapet även ansvaret för planeringen, agendan och uppföljningen. Vidare är det ofta ledarens ansvar att teamet eller gruppen fungerar väl tillsammans och strävar åt samma håll.

En bra coach eller projektledare leder genom att entusiasmera sina medarbetare och framhäva deras egen kompetens och problemlösningsförmågor. Ledarstilen anpassas till gruppens förmåga, och tar hänsyn till individuella skillnader i inlärning och fallenhet. För att kunna uppfylla kraven som ställs behöver ledaren ett forum för att ventilera uppkomna utmaningar som arbetet har lett till; en handledare.

3.1 Planering och uppföljning

Heap [1, s. 30-65] visar en sund skepsis mot "okritisk tillit till gruppens inneboende magiska krafter", och förespråkar istället förnuftets väg. Han betonar vikten av planeringsfasen inför gruppens tillkomst. Faktorer som vem som ska erbjudas medlemskap, målsättningarna för gruppens arbete, och gruppens tilltänkta storlek behöver utredas, enligt Heap. Ledarens vision för gruppens arbete, baserat på kännedom om gruppens blivande medlemmar, blir ett viktigt medel i de fall då ledaren själv råder över gruppens sammansättning.

När gruppleddaren inte själv råder över gruppens sammansättning utgörs planeringsfasen till största delen av kartläggning, där gruppleddaren genom exempelvis intervjuer eller enkäter undersöker individernas situation. Syftet med detta är att gruppleddaren på så vis ska få så mycket förhandsinformation som möjligt om gruppens sammansättning, och individernas karaktär. Viktigt för ledaren är dock enligt Heap att alltid vara beredd att omvärdera det han tror sig veta om enskilda individer såväl som gruppen som helhet, och vara lyhörd för den utveckling som gruppmedlemmarna genomgår. Bakgrundskunskapen om gruppen ska inte ses som en ram utan snarare en utgångspunkt för arbetet.

Agendans utformning är oftast också ledarens ansvar och faller inom ramen för den kontinuerliga planering och uppföljning som sker under gruppens arbetsfas. Delar av detta ansvar kan delegeras till någon gruppmedlem, beroende på ledarstilen och gruppkulturen. Oavsett vilken ledarstil en ledare har, eller vilken sorts organisation densamme befinner sig i är det viktigt att strukturen tydligt kommuniceras till gruppen. Gruppen måste känna till sina ansvarsområden, veta sina befogenheter och vem de ska vända sig till för att få klarhet i en fråga.

3.2 Gensvar på gruppdynamik

Företeelser vi ser i gruppen - undergrupper, syndabocksbeteende, dominant medlemmar - är manifestationer av gruppens behov som de ser ut för tillfället. De synliga händelserna är i det närmaste en materialisering av gruppens kollektiva och individuella avvärjningsmekanismer; främst projektion. Hur man hanterar den specifika händelsen är beroende av gruppens situation, och känslomässiga utvecklingsnivå. Denna bedömning faller på ledaren, ibland med hjälp av handledaren, som för att fatta under omständigheterna bästa möjliga beslut måste vara insatt i gruppdynamik såväl som sin egen grupps motiv.

Nedan följer exempel för att visa på hur resonemanget för ett par vanliga situationer kan se ut, med förhoppning om att det ska leda till en konkretisering av de teorier som avhandlats, och vara ett avstamp för egna tolkningar och tillämpningar.

3.2.1 Undergrupper

Bildandet av undergrupper är vida känt som i det närmaste oundvikligt när antalet medlemmar överstiger fyra. Det är både vanligt och naturligt att gruppmedlemmarna har en preferens angående vilka andra gruppmedlemmar de helst umgås, eller arbetar med. Ofta uppstår dessa grupperingar till följd av att medlemmarna "instinktivt tycker bra om varandra". Den här sortens grupperingar beror ofta på att medlemmarna projicerar goda egenskaper på varandra. Andra gånger kan grupperingar uppstå på grund av skilda åsikter i en viss fråga som sedan befasts.

Oavsett ursprunget till grupperingarna behöver de inte innebära ett problem förrän olika undergrupper ställs mot varandra. När detta sker så bör ledaren vara införstådd med varför den aktuella grupperingen uppstått, och hur det manifesterar sig i den aktuella situationen. Är det exempelvis så att gruppen är oense bara för att det aktuella förslaget kommer från en medlem ur den andra undergruppen? Projiceras inkompetens på den andra undergruppen? Är beteendet likt det hos en kampgrupp? Den konkreta lösningen kan endast fås genom att

ha en grundlig förståelse för problemets uppkomst och natur, men målet är alltid att väcka lojalitet gentemot den stora gruppen, och empati för den andra undergruppen. Ett sätt att åstadkomma detta är exempelvis att betona likheter mellan förslag, argument, hållningar och individer. Beroende på mognadsnivån i gruppen kan det också vara på sin plats att påtala att diskussionen används som flykt från uppgiften, om så är fallet.

3.2.2 Syndabocker

Syndabocker är ofta fallna ledare, eller tidigare framträdande personer i gruppen. Ibland förekommer det även att nya medlemmar, eller medlemmar som bryter mot befästa normer blir måltavlor. De blir offer för gruppens kollektiva projektioner, och blir utfrysade för att lätta på gruppens gemensamma spänningar. Genom att projicera att den som är målet för projektionen ensam bär ansvaret, och ensam tycker det som enligt normerna inte är tillåtet kan gruppen bevara sin bild av sig själva som felfria och utan skuld och skam.

Ledarens uttalade gensvar blir beroende på syndabockens styrka. En svag gruppmedlem behöver kanske uttalat stöd och beskydd från ledaren. Huvuddelen av lösningen ligger dock i att lätta gruppens känslor av skam över den dåliga prestationen eller otillåtna åsikten, genom att visa tolerans mot syndabocken och det projicerade materialet. Detta underlättar den process som möjliggör medlemmarnas återtagande av sina projektioner och därmed bidrar till ökad tolerans mot egna och andras brister.

Naturligtvis kan ledaren själv bli målet för dessa projektioner. Eftersom ledaren då i större utsträckning är del av grupprocessen kan det under pågående diskussioner vara svårare att inse vad som är grundproblemet. Särskilt problematiskt blir situationen om ledaren identifierar sig med det projicerade materialet, eftersom det brukar leda till svårdefinierade problem med självkänslan (se avsnitt 2.1, projektiv identifikation). Det är av denna anledning som handledning är nödvändig, eftersom en yttre och objektiv granskning av situationen behövs, och ledaren själv är inte kapabel att stå för denna.

3.3 Kritik

Att ge kritik är något som många uppfattar som problematiskt, eftersom vi vet hur obehagligt det kan vara att bli kritiserad, men utan att konfronteras med våra brister kan vi inte åtgärda dem.

Det i särklass vanligaste sättet att leverera kritik - och ofta anledningen till obehaget - är enligt Weisinger i [4] att:

Du nämner mottagarens förtjänster - MEN - nämner sedan dennes brister.

Weisinger går sedan vidare med att uppmärksamma oss på vilka följderna av denna formulering är. Det innebär en negering av den positiva feedbacken, dels eftersom mottagaren under den positiva kritiken sitter och väntar på den negativa kritiken, dels eftersom själva ordet *men* innebär en negering av det som sagts innan.

Ett bättre sätt är enligt Weisinger att:

Du nämner hur mottagaren kan bli bättre - OCH - nämner sedan det som mottagaren redan gör bra.

På det sättet får man den negativa kritiken undanstökad, så att mottagaren istället kan slappna av och faktiskt höra det positiva som sägs. En bieffekt av omläggningen blir också att det sista som sägs är i en positiv anda, och mottagaren känner sig inte lika nerslagen. Som en ytterligare fördel nämner Weisinger att ordet *och* - till skillnad från ordet *men* - inte negerar det som sagts tidigare.

Detta format på kritiken ger stora fördelar, eftersom det är mer motiverande. Om de negativa egenskaperna, eller undermåliga prestationerna, dessutom undersöks i termer av gruppdynamik och individuella avvärjningsmekanismer erhålls ytterligare ett instrument för förbättringsarbete hos medarbetarna. Någon som anses vara svår att jobba med är i regel utsatt för projektion. Se exempelvis avsnitt 3.2.2. I fall som dessa är inte medarbetaren det egentliga problemet utan det har hänt något på gruppnivå som behöver uppmärksammas. Det är med andra ord möjligt att kritik av den enskilde medarbetaren är varken önskvärd eller nödvändig.

Det som är viktigt att tänka på innan man kritiserar något är att fundera igenom på vilket sätt du själv har bidragit till problemet. Som ledare bidrar du till normbildandet genom ditt beteende, och bemötande av gruppen. Var också medveten om att kritik härstammar från vår egen subjektiva bedömning av verkligheten. Den du kritiserar har antagligen en helt annan bild av händelseförloppet, och sanningen ligger troligen däremellan. Undvik därför att framföra din kritik som en absolut sanning, och ta ansvar för din del i konflikten.

4 Slutdiskussion

Det finns naturligtvis många fall som inte täcks av den här avhandlade teorin. Kännedom om teorier erbjuder dock en ytterligare synvinkel ur vilken man kan beskåda ett fenomen, inte kokbokslösningar. Vilken teori som är användbar skiljer mellan individer och tillfällen, och det krävs mycket praktik innan omdömet är kalibrerat och teorierna blivit ett naturligt verktyg. För vidare inläsning rekommenderas varmt de böcker som återfinns under referens-avsnittet.

Referenser

- [1] Ken Heap, *Gruppmetod för socialarbetare och personal inom hälso- och sjukvård*. Wahlström & Widstrand 1987.
- [2] Kjell Granström, *Dynamik i arbetsgrupper : om grupprocesser på arbetet*. Studentlitteratur AB, 2000.
- [3] Lars Svedberg, *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur AB, 2003.
- [4] Hendrie Weisinger, *Ge och ta kritik på rätt sätt*. Egmont Richter AB, 2003.