



– Det finns tydliga samband mellan var i utvecklingen en grupp befinner sig och gruppmedlemmarnas välmående, säger Christian Jacobsson, psykolog och forskare på Göteborgs universitet.

Foto: Göteborgs universitet

## Utveckla sunda team med modell av Susan Wheelan

Både kommuner och företag som vill arbeta mer effektivt tar idag hjälp av Susan Wheelans modell för grupputveckling. Forskaren Christian Jacobsson har använt modellen i tio år och kan konstatera att den som ingår i en grupp som samarbetar bra också mår bättre på jobbet.

– Susan Wheelans IMGD-modell, Integrated Model of Group Development, bygger vidare på liknande teorier från 50-talet och framåt som menar att grupper utvecklas i faser, säger Christian Jacobsson, psykolog, filosofie doktor och forskare i ledarskap vid Göteborgs universitet.

– Den teori vi i Sverige känner bäst till är FIRO, eftersom Försvarshögskolan använder den i en kurs de kallar UGL, Utveckling av Grupp och Ledare. Något förenklat kan man säga att Wheelans modell fortsätter med ytterligare en fas där FIRO slutar. Så istället för tre faser slutar hennes modell med en fjärde fas som heter Arbete och produktivitet och beskriver hur ett effektivt team fungerar.

Genom åren har Christian Jacobsson varit handledare i grupputvecklingsprojekt på förskolor och skolor i Malmö stad och på storföretag som IKEA och Volvo. Enligt den amerikanska psykologiforskaren Susan Wheelans modell behöver en grupp som vill bli bättre på att samarbeta ta reda på i vilken av de fyra utvecklingsfaserna man befinner sig. Deltagarna får därför fylla i den enkät som hör till modellen, GDQ-enkäten eller Group Development Questionnaire. Den ger svar på om en grupp befinner sig i någon av de tre första faserna Tillhörighet och trygghet, Opposition och konflikt, Tillit och struktur eller i den fjärde fasen.

” ju bättre en grupp samarbetar, desto mer tillfreds är medlemmarna med sin anställning och att vara en del av organisationen ”

– Det tar tid för en grupp att utveckla ett effektivt samarbete. Jag använder enkäten för att göra före- och eftermätningar och däremellan jobbar en konsult med grupperna för att försöka få dem att samarbeta bättre. I ett av skolprojekten tittade vi på om konsultinsatserna ledde till effektivare samarbete och såg att 16 av 28 grupper utvecklades till en mer effektiv fas. Andelen grupper i fas 4 ökade från 10 procent till 37 procent, säger Christian Jacobsson.

– I förskolor och skolor i Rosengård tittade vi på sambandet mellan hur bra grupperna samarbetade och hur medlemmarna i grupperna mådde. Där fanns tydliga samband mellan vilken fas gruppen var i och vilken arbetstillfredsställelse man kände och hur psykiskt utmattad man var. Det var samma sak i ett projekt på Volvo Cars, ju bättre en grupp samarbetar, desto mer tillfreds är medlemmarna med sin anställning och att vara en del av organisationen.

## En väl beforskad modell

På senare år har intresset i Sverige ökat för Susan Wheelans modell. Tack vare FIRO har många vant sig vid att se grupputveckling som en process där man behöver ta sig igenom en fas för att komma till nästa. Likheter mellan de båda modellerna är flera, men det är också skillnaderna.

– En skillnad som inte syns i själva modellen är forskningen som ligger bakom. FIRO togs fram på 50-talet av psykologen William Schutz för att kartlägga sociala behov som kontroll- och rollsökningsbehov när man satte samman grupper inom marinen. Sedan dess har FIRO-modellen blivit populär för att den är enkel att förstå, men det har inte forskats speciellt mycket kring om modellen beskriver vad som faktiskt händer i en grupp som ska samarbeta, säger Christian Jacobsson.

– Wheelans modell har man forskat på från första början. Först observerade man vad som händer i arbetsgrupper och hur de kommunicerar när de har möten. Det ledde till att man utvecklade GDQ-enkäten, därför att det är mer ekonomiskt att folk besvarar en enkät istället för att man ska observera och spela in ett möte för att sedan försöka beskriva det. Därefter har man validerat enkäten, det vill säga säkerställt att den mäter vad som händer i en arbetsgrupp.

Susan Wheelan formulerade sin grupputvecklingsteori på 90-talet och tog då fram sin IMGD-modell. Sedan dess har det forskats en hel del på såväl teorin som modellen och enkäten. Christian Jacobsson berättar att det har gjorts många studier där man med GDQ-enkäten har mätt vilken fas en grupp har befunnit sig i och sedan har kunnat koppla det till gruppens arbetsresultat. Resultaten visar att enkäten fungerar som mätinstrument, men ger ibland utslag som inte lämnar någon oöverskådlig bild.

– Inom akutsjukvården i USA har man tittat på patienternas överlevnad och sett att arbetsgrupper som befinner sig i fas 1 och 2 har fler patienter som dör. Det är hårda mått, om man säger så. I den amerikanska skolan har man sett ett samband mellan hur bra lärarlagen samarbetar och hur bra eleverna presterar på nationella prov. Också ganska hårda mått, säger han.

## GDQ-certifiering och Susan Wheelans besök i Sverige

Hur går man då tillväga om man är nyfiken på Susan Wheelans modell och vill prova den? Ja, för att kunna använda GDQ-enkäten på rätt sätt behöver man gå en utbildning på fyra dagar. Vill man inte lägga pengar på att skaffa sig ett eget GDQ-certifikat kan man istället anlita någon av de drygt 800 personerna i landet som är certifierade.

– Ja, det är ett sätt att komma igång med att mäta hur ens arbetsgrupp samarbetar. Därefter kan man tillsammans med GDQ-konsulten utforma en handlingsplan för att utveckla de svaga sidorna i samarbetet, säger Christian Jacobsson.

– Jag sitter på sätt och vis på två stolar här i och med att jag har ett ekonomiskt intresse i GDQ-enkäten och samtidigt är forskare. Men det är vanligt, forskare som engagerar sig mycket i en fråga hamnar förr eller senare i den här typen av frågeställningar. I det här fallet är det så att Susan Wheelan ville dra sig tillbaka och frågade mig och min kollega Maria Åkerlund om vi ville köpa hennes företag GDQ Associates, så förmodligen tyckte hon väl att vi var bäst lämpade att ta över hennes verksamhet.

Maria Åkerlund är psykolog, föreläsare och GDQ-utbildare i Stockholm. Det var hon som för ett tiotal år sedan bjöd in Susan Wheelan att komma till Sverige och berätta om sin modell. Wheelan kom hit och höll föreläsningar, GDQ-certifierade de första svenska psykologerna och gav intervjuer. En av intervjuerna gav Christian Jacobsson en idé.

– Jag höll ju till i Göteborg och vi läste i Psykologtidningen, vår facktidning, att Susan Wheelan var i Sverige. Jag var då ledare för ett grupputvecklingsprojekt i skolor där vi var sju psykologer som deltog. Och jag tänkte att det skulle vara bra om vi hade en gemensam teoretisk bas i vårt projekt och bjöd därför in Susan Wheelan till Göteborg, säger han.

Susan Wheelan kom till Sverige en andra gång och Christian Jacobsson och hans kollega Anders Pousette hjälpte henne att se över den svenska översättningen av hennes material.

– I och med det så blev mitt samarbete med Wheelan allt tätare. Hon kom hit två gånger per år och GDQ-certifierade konsulter och höll föreläsningar fram till 2014. Då kände hon väl att hon ville leva ett lite lugnare liv hemma i Cape Cod, i Provincetown utanför Boston, säger Christian Jacobsson.

– Så 2014 frågade Susan Wheelan mig och Maria Åkerlund om vi var intresserade av att ta över hennes verksamhet. Och ja, det tyckte vi verkade spännande.

**Har du några råd till den som vill utveckla samarbetet i sin arbetsgrupp?**

– Rent allmänt, om vi bortser från Wheelan och hennes modell, så är de kritiska områdena gemensamma mål och förståelsen av sin egen och andras roller. Det är två viktiga områden att utveckla. Men någon sorts förståelse av uppdrag och syfte med gruppen, varför vi är en grupp, är kanske ännu viktigare.

Målförtydligande är ju vad vi ska åstadkomma, men den första frågan är ju varför är vi en grupp över huvudtaget, vilken funktion ska vi fylla i organisationen? säger Christian Jacobsson.

– Så syfte, mål och roller är det man främst bör försöka utveckla, kan man säga. Har man klarat ut det, då har man kommit en bra bit på vägen.

## **FAKTA: Susan Wheelan, IMGD och GDQ**

Susan Wheelan är 69 år och bor i Cape Cod, i Princetown utanför Boston. Hon har tidigare varit lärare, forskare och professor i psykologi vid Temple University i Pennsylvania. Hennes modell för grupputveckling heter IMGD, Integrated Model of Group Development, och innehåller inslag från andra fasteorer från 50-talet och framåt. Modellen består av fyra utvecklingsfaser som en grupp genomgår på sin väg mot att bli ett effektivt team. Till modellen är den så kallade GDQ-enkäten kopplad, Group Development Questionnaire, som hon har utvecklat för att man lättare ska kunna avgöra vilken utvecklingsfas en grupp befinner sig i.

Modellens fyra faser enligt Susan Wheelan själv:

1. Tillhörighet och trygghet

Här behöver ledaren ge struktur och trygghet. Du vet att gruppen är i fas 1 när ledaren ställer en fråga och ingen svarar.

2. Opposition och konflikt

Ledarens utmaning är här att inte ta motstånd och attacker personligt. Du vet att gruppen är i fas 2 när du känner att du inte vill gå på nästa möte.

3. Tillit och struktur

I den här fasen är ledarens roll att vara konsultativ och delegerande. Utmaningen är att lyssna och coacha. Du vet att du är i fas 3 när du vill le glatt mot en kollega som tidigare gjorde dig irriterad.

4. Arbete och produktivitet

I den fjärde fasen behöver ledaren underlätta, stödja och utveckla. Utmaningen är att stå tillbaka och släppa kontrollen. Du vet att gruppen är i fas 4 när du inte kan tänka dig något bättre än att vara en del av just denna grupp.

*Källa: Susan Wheelan/Personal & ledarskap 7/8 2008.*

### FAKTA: Christian Jacobsson

Christian Jacobsson är legitimerad psykolog, filosofie doktor, forskare, universitetslektor och viceprefekt med ansvar för arbetsmiljöfrågor vid Psykologiska institutionen på Göteborgs universitet. Hans huvudsakliga forskningsområden är ledarskap och utveckling av arbetsgrupper. Christian Jacobsson är också konsult i frågor som rör grupputveckling på IKEA och Volvo Group. Han är delägare i konsultföretaget Treatis och i Susan Wheelans tidigare företag GDQ Associates."

### Läs mer om Susan Wheelans GDQ-enkät

i Suntarbetslivs artikel Enkäten som fångar gruppens utvecklingsfas

(<https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/ledarskap-och-organisation/enkaten-som-fangar-gruppens-utvecklingsfas/>).

Inlägg taggat med:

Arbetsorganisation

Ledarskap

Verksamhetsutveckling

Text: Adam Fredholm, 27 april 2016