



# Så får vi det bra på jobbet

**Ett studiematerial som utvecklar arbetsgruppen**



# Det handlar om arbetsgruppen, vår hälsa och vårt arbete

Fungerande arbetsgrupper bygger på tillit och förtroende. I detta studiematerial diskuterar vi hur ett sådant förtroende skapas, och hur förtroende i sin tur påverkar hälsa, kompetensutnyttjande och bemötande.

Materialet är tänkt att användas för teamutveckling. Rekommenderad tid är 5–10 timmar, gärna fördelade på flera tillfällen. Deltagare är alla på arbetsplatsen eller den arbetsgrupp det gäller. Det är viktigt att så många som möjligt i arbetsgruppen är närvarande vid diskussionerna, inte minst närmaste arbetsledare, samordnare eller motsvarande.

På följande sidor utgår vi i våra övningar från ett antal frågeställningar. Varje övning avslutas med diskussionspunkter som ni går igenom gemensamt. I några fall handlar det om att också definiera hur arbetet ska gå till på er arbetsplats.

I huvudsak genomförs arbetet i grupp. Är ni en stor arbetsgrupp kan ni dela upp er i flera.

Efter övning 1 följer ett studieavsnitt. Det är lämpligt att deltagarna i förväg läser in och funderar över detta, så att ni slipper avsätta dyrbar tid i arbetsgruppen till detta.

Frågor kring materialet besvaras av Carina Schmidt tel 08-508 25 410.

Lycka till!

## Övning I

# Vad är en bra arbetsgrupp?

För att kunna göra ett bra jobb måste vi ha en god arbetsmiljö. Det gäller såväl fysiskt som psykosocialt. I detta material handlar det huvudsakligen om den psykosociala arbetsmiljön – om hur vi har det på jobbet med kamratskap, samarbete, stress, mobbning, uppmuntran och liknande.

Hur vi mår på jobbet påverkas naturligtvis också av hur vi har det på vår fritid. Livet är ju ändå en helhet där alla bitar fogas samman och är beroende av varandra.



### Definiera

- Vad kännetecknar en professionell arbetsgrupp?
- Är vi en professionell arbetsgrupp? Hur privat bör och får man vara på jobbet?
- Hur tror vi att våra samarbetspartners ser på vår arbetsgrupp?
- Hur tror vi att våra kunder, brukare eller anhöriga till brukarna beskriver vår arbetsgrupp?



### Definiera

- Vad är en god arbetskamrat?

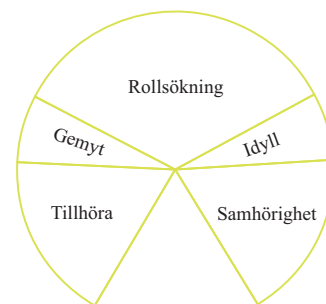
### För var och en att fundera över:

- Hur är jag som arbetskamrat?
- Skulle jag vilja ha mig själv som arbetskamrat?
- Gör jag att andra gärna går till jobbet?

# FIRO – en teori om grupper utveckling

Det är viktigt att vi samtalar med varandra om hur vi som människor fungerar tillsammans och hur vi påverkar varandra. Vi har alla upplevt att grupper fungerar olika, och att vi själva också fungerar olika beroende på vilken grupp vi befinner oss i. En ökad insikt och förståelse för hur och varför vi reagerar som vi gör i samspel med andra kan underlätta våra mellanmänskliga relationer och utgöra grunden för ett bättre samarbete.

FIRO är en teori om grupper utveckling. Teorin utvecklades av den amerikanske psykologen Will Schutz. FIRO är en förkortning av Fundamental Interpersonal Relationship Orientation (en teori om grundläggande mänskliga relationer). Han gjorde studier där han jämförde grupper effektivitet med varandra. De grupper han studerade hade likvärdig utrustning och medlemmarna hade samma utbildning och skicklighet. Han fann trots detta att vissa fungerade bättre än andra. Schutz menar att en grupp genomgår tre olika huvudfaser under sin utveckling mot enighet och effektivitet. Faserna och vad som är karaktäristiskt för dem framgår av FIRO cirkeln här intill.

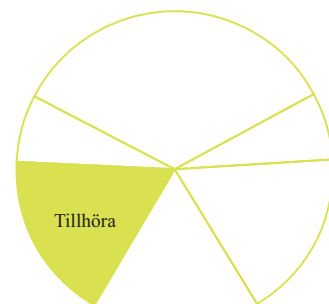


## Studera



### Tillhör fasen

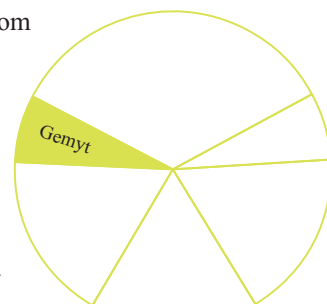
När en grupp befinner sig i *tillhör fasen* ställer man sig frågor kring detta. Får jag vara med i gruppen? Vill jag vara med i denna grupp? Vilka normer, regler och riktlinjer gäller? Passar jag in i gruppen? Ett vanligt beteende hos medlemmarna är att vara överdrivet öppna och prata mycket exempelvis genom att berätta många historier och episoder. Ett annat vanligt beteende är att dra sig undan och vara tystlåten. Man kontrollerar gärna både ledarens och de övriga gruppmedlemmarnas kompetens. Umgängestonen gruppmedlemmar emellan är artig och vänlig, inga konflikter visas öppet. Man funderar helt enkelt på huruvida jag vill vara med och om jag blir insläppt i gruppen, ”får jag komma ombord?” Några kan bli stående på landgången under en lång tid.





### Gemytfasen

När så gruppen fått med sig alla medlemmarna och alla känner att man är med, så sprider sig ett behagligt *gemyt* i gruppen. Gemytet är en vilofas som gruppen behöver efter att ha processat sig igenom tillhörfasen. Denna vilofas är dock förrädisk eftersom det är lätt att gruppen stannar kvar här och inte utvecklas vidare. När en grupp går in i gemytfasen har deltagarna löst den sista medlemskapsfrågan, vilket innebär att de känner att alla nu verkligen är med i gruppen. Under tillhörfasen har gruppen medvetet undvikit alla viktiga konflikter, särskilt de som handlar om ledarskapet. Detta beror på att det känns besvärligt att behandla makt- och ansvarsfrågor. De har under tillhöra- och gemytfaserna effektivt sett till att konflikter inte görs synliga så att de kan bearbetas.

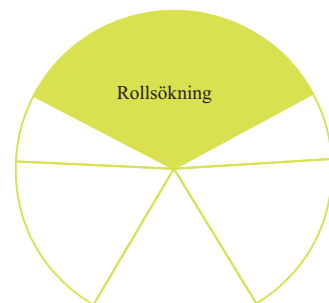


## Studera



### Rollsökningsfasen

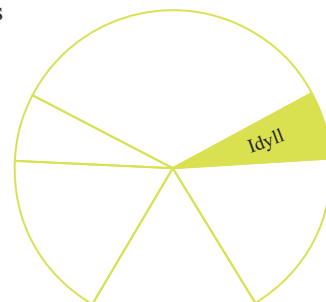
För att gruppen ska utvecklas och komma till nästa fas, *rollsökningsfasen*, krävs just att konflikter tillåts och att de görs synliga. Gruppens energi går i rollsökningsfasen åt till att lösa olika relationsfrågor. Ledaren attackeras och det uppstår en maktkamp om ledarskapet. Det kan ske både genom att olika personer försöker uppnå eller undvika ledarpositionen. Undergrupper bildas, vilket de övriga i gruppen kan uppleva som hotfullt. Några i gruppen plåstrar om och skyddar. De frågor som är i fokus i rollsökningsfasen är av en annan art. Vem eller vilka är ledarna? Hur stort ansvar får jag ha och uppskattar och respekterar jag de övrigas kompetens? Är jag stark nog att hävda mina krav? Detta beskrivs som ”får jag sitta i botten eller toppen av båten och vem är det som styr?”. Beroende på hur konstruktivt gruppen löser de rådande konflikterna kan gruppen utvecklas vidare. Om gruppen saknar förmåga att handskas med konflikter och kanske lägger locket på, riskerar den att fastna i rollsökningsfasen.





### Idyllfasen

Lyckas gruppen klara av sina relationsfrågor och lösa sina konflikter så är det dags för nästa vilofas, kallad *idyll*. Idyllfasen föregås vanligen av en intensiv konflikt mellan medlemmarna eller en kris i gruppen. Denna kris handlar vanligen om ledarskapet, men det kan också vara andra orsaker som håller tillbaka gruppen. Resultatet av att ta fram och lösa denna konflikt blir ofta att gruppen känner sig befriad. Känslan är nästan omöjlig att beskriva, men ingen som upplevt den kan ta miste. När en grupp befinner sig i idyll upplever man att ”vi är världsbäst, inga andra är så bra som vi, de som finns utanför gruppen är inte lika duktiga”. Under idyllfasen utvecklar medlemmarna en gruppidentitet och förstår sina roller i denna. De lägger ner stor energi på att bevara stämningen och inte så mycket på att lösa nya uppgifter.



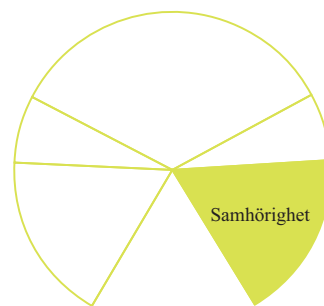
## Studera

### Samhörighetsfasen

För att komma vidare i sin utveckling måste gruppen våga utmana sig själv och ge sig i kast med nästa fas i sin utveckling. Lyckas de, kan de nå *samhörighetsfasen*. För att nå den öppenhet som kännetecknar samhörighetsfasen krävs ett framsynt ledarskap både inom gruppen och inom hela den organisation de verkar. Många grupper når aldrig denna fas. En orsak kan vara att de arbetar i en organisation som på ett olämpligt sätt betonar konkurrens mellan grupper och individer.

En grupp som nått samhörighet hanterar konflikter allt eftersom de uppstår. Man ser konflikterna som gemensamma problem som ger möjlighet till vidareutveckling. Gruppen visar synergi vilket innebär att de har upptäckt att samarbete inom gruppen ofta ger bättre resultat än individuellt arbete. Det blir allt vanligare att det ställs krav på gemensamma lösningar, så kallade konsensuslösningar. Medlemmarna känner trygghet eftersom alla vet att de är accepterade. Värme och gemenskap visas utan krav på äganderätt. Det upplevs inte som hotfullt att det bildas undergrupper och par. Medlemmarna visar stort förtroende sinsemellan och stödjer varandra aktivt. Gruppen klarar att hantera relationsproblem utan att eftersätta de uppgifter som ska lösas. Kommunikationen kännetecknas av att man talar till varandra direkt, öppet, ärligt och spontant. Beslut fattas genom diskussioner som uppmuntrar motsättningar. Det finns en medvetenhet om att det aktivt går att förbättra gruppens processer.

De grupper som når samhörighetsfasen åstadkommer de bästa arbetsresultaten. Det gäller oavsett om detta resultat mäts i ekonomiska termer, servicekvalitet eller arbetstillfredsställelse. Att den högsta effektiviteten nås under samhörighet beror på att det är i den fasen som den största andelen av gruppens totala energi riktas mot att lösa gruppens uppgifter. En minimal andel går därmed åt till att hantera relationsfrågor. Uppskattningar har gjorts av hur effektiviteten förändras i en grupp under de olika faserna. Den kan





bli ända upp till nio gånger effektivare i samhörighetsfasen än den var i tillhörafasen. Effektiviteten är lägst under rollsökningen. Det finns alltså stora effektivitetsvinster att göra genom att förbättra samarbetet i arbetslagen.

### **Alla faser är nödvändiga**

En grupp som strävar efter målen samhörighet och effektivitet måste gå igenom de ovan beskrivna faserna i nämnd ordning för att lyckas. Det går inte att hoppa över någon fas. Grupprocessens utveckling är cyklisk till sin natur, precis som det mänskliga lärandet.

För att en grupp ska nå en viss fas krävs att gruppen i sin helhet upplever att de är i samma fas. Om i en grupp med åtta deltagare, sju stycken tycker sig ha nått samhörighet, men en individ fortfarande brottas med frågor i tillhörafasen, befinner sig hela gruppen i tillhörafasen. En grupp som vill utvecklas får inte lämna någon på efterkälken. Alla måste känna delaktighet i utvecklingsprocessen. Det innebär inte att alla ska ha samma uppfattningar om allting för att det ska vara möjligt att nå samhörighet. Avgörande är istället hur gruppen hanterar de olika uppfattningarna. Att det mesta av energin ägnas åt att lösa sakfrågan, inte till att hantera relationsfrågor.

En grupp som genom sin utveckling nått samhörighet kommer av och till att återgå till de tidigare faserna, exempelvis beroende på att det kommer en ny gruppmedlem eller att gruppen ställs inför nya uppgifter.

Hela texten om "FIRO", förutom figurerna, är hämtade ur boken "Kom An" av Lars-Åke Almqvist m.fl. med tillstånd från författarna.

## Övning 2

# Hur fungerar vår egen arbetsgrupp?

Med FIRO-modellen i bakhuvudet kan vi fundera över var i vår egen grupp vi själva befinner oss, hur vi samarbetar, delar ansvar och fattar beslut.



### Diskutera

- I vilken fas befinner sig vår grupp?

Människor i grupp kan lösa problem, men gruppen kan också skapa problem för vissa deltagare. Alla människor i en grupp har inte samma förmåga eller vilja att samarbeta. Motiven för att vara med i gruppen kan vara väldigt olika, vilket påverkar vår vilja att bidra till gruppens utveckling och framgång.



### Definiera

- Vad innebär samarbete på vår arbetsplats?



### Diskutera

- Hur samarbetar vi?
- Delar vi ansvaret, eller är det några som tar mer ansvar än andra?
- Hjälps vi åt när det uppstår problem? Ge exempel.
- När och var diskuteras de viktiga frågorna?
- Hur fattar vi beslut?

# Hur undviker vi att döda idéer?

Förändringsarbete kräver delaktighet och samarbete för att lyckas. Alla har en kreativ förmåga, men vi gör det på många sätt svårt att använda den. Vi säger ofta att ”jag skulle vilja om inte...”. På liknande sätt finns det många citat i vårt språk som förstärker icke-handling. Du har säkert hört dem förut: ”Man vet vad man har, men inte vad man får.” ”Den som väntar på något gott väntar aldrig för länge.” ”Man ska inte sticka ut hakan.” ”Man ska inte lägga näsan i blöt.”

Tänk istället att allas tankar är värda att notera. Se möjligheter med idéer. Förbjud det automatiska nejdet och döda aldrig en idé utan att ha diskuterat eller provat den.

Stoppa ”mördarfraserna”. Du känner igen dem när du hör dem, invändningarna som du möter i din strävan att skapa en levande och effektiv arbetsplats. Några exempel: ”Det har vi redan provat” ”Vi har inte tid” ”Vi har inte råd” ”Det fungerar bra som det är” ”Det skulle aldrig fungera på vår arbetsplats, vi är så speciella” ”Har du varit på kurs?” Den som blir utsatt för ”mördarfraser” slutar att komma med idéer. Resultatet blir förödande, för individen och för hela verksamheten.



### Diskutera

- Finns det några typiska ”mördarfraser” på vår arbetsplats?
- Hur kan man bemöta ”mördarfraser” och öka idéflödet på arbetsplatsen?
- Har vi formella eller informella regler som utgör hinder i förändringsarbetet? Vad kan vi i så fall göra åt detta?

## Övning 4

# Bemöter vi varandra med respekt?

Vi har ofta oss själva som arbetsredskap, vilket också innebär att det är viktigt att hålla sig själv i god fysisk och psykisk trim. Hur vi mår påverkar hur vi bemöter varandra och i förlängningen också hur vi bemöter brukarna. Det är därför viktigt att vårt sätt att prata till, om och med varandra präglas av respekt och förståelse för varandras olikheter och åsikter.



### Diskutera

- Har vi bra kommunikationsvägar? Om inte, vad behöver förändras?
- Lyssnar vi på varandra? Får alla komma till tals?
- Respekterar vi varandras åsikter? Om ja, på vilket sätt märks det?
- Hur pratar vi om varandra? Hur pratar vi med varandra?  
Hur pratar vi om brukarna?
- Hur reagerar vi om någon talar illa om andra i personalgruppen?
- Uppstår rykten hos oss? Hur reagerar jag när jag hör något ”konstigt”?



### Definiera

- Vad kännetecknar bra kommunikation?

# Stöttar vi varandra som vi borde?

Vi som arbetar i kommunal verksamhet kan ha både fysiskt och mentalt krävande uppgifter. För att orka är bemötandet från såväl chef som medarbetare viktigt. Det är inte alltid feedback kan ges från brukarna och medborgarna direkt, vilket också gör att feedback från chef och medarbetare blir ännu viktigare. Det är också viktigt att det ges tid att diskutera arbetssituationen.



### Diskutera

- Hur bemöter vi varandra i stressiga situationer?
- Hur kan vi undvika dessa situationer?
- Ger vi varandra uppmuntran och uppbackning? På vilket sätt?
- Får alla uppmuntran och uppbackning?
- Hur uppmärksamma är vi på hur människor mår i vår grupp?
- Hur kan vi ta hand om en arbetskamrat som mår dåligt?
- Har vi mod att ingripa när det behövs? Exempelvis vid mobbning.

#### För var och en att fundera över:

Hur reagerar jag på stress?  
Vilka olika situationer upplever jag som stressiga?

## Övning 6

# Hur kan vi utveckla vår arbetsgrupp?

Konflikter finns i alla arbetsgrupper. Det är inte att konflikter uppstår utan hur man hanterar dem, som visar hur väl en arbetsgrupp fungerar. Konflikter behöver inte vara av ondo, de kan rensa luften, göra att ansvarsområden och arbetsuppgifter förtydligas och bidra till att arbetsgruppen utvecklas. FIRO-teorin beskriver bland annat detta.

Det är viktigt att det som skapar konflikter tas om hand, förs upp till ytan och diskuteras. Ofta kan det handla om praktiska frågor kring disk och städning i personalutrymmen, tider som inte passas, fördelning av arbetsuppgifter, sjukfrånvaro och annat. Genom att diskutera och finna lösningar för denna typ av frågor, innan konflikter uppstår, kan arbetsgruppen besparas onödiga frustrationer framöver.



### **Diskutera**

- Vad skapar konflikter i vår arbetsgrupp?
- Hur kan vi förebygga dessa konflikter?
- Hur hanterar vi konflikter som ändå uppstår i arbetsgruppen?

# Vågar vi släppa fram varandra?

Det finns tydliga samband mellan hurvida det finns förtroende i en arbetsgrupp och om allas kompetens tas tillvara. Med förtroende och tillit i arbetsgruppen kommer den samlade kompetensen att användas på bästa sätt.



## **Definiera**

Vad innebär förtroende?



## **Diskutera**

- Hur ser det ut med förtroendet i vår arbetsgrupp?
- Får man vara duktig hos oss?
- Får alla vara duktiga? Även den nya vikarien?
- Gläds vi åt andras framgångar?

## Vår plan

# Så utvecklar vi vår kompetens!

Kontinuerlig kompetensutveckling av personal är en av nyckelfrågorna för att säkerställa en god kvalitet i verksamheten. Det är viktigt att kompetensutveckling är inriktad på att utveckla personalens samlade kompetens och att den är kopplad till verksamhetens mål och inriktning. Genom medarbetarsamtal kan varje anställds behov av kompetensutveckling identifieras och tas till vara.

Det är viktigt att planeringen av utbildningsinsatserna präglas av långsiktighet.

Det är också viktigt att ta vara på kunskaper och erfarenheter i organisationen, liksom att lära av goda exempel. Genom att t.ex. skapa nätverk, öka studiebesöksfrekvensen och stimulera arbetsplatsbyten kan lärandet i organisationen växa.

Det är lätt att säga att allas kunskap ska tas tillvara, men det kan vara svårare att verkligen få kunskapen till stånd. Det kräver att var och en funderar över hur man ser på det egna och på andras lärande. Hur kan mina kunskaper bidra till en bättre verksamhet? Är jag öppen för andras kunskaper? Hur kan våra samlade kunskaper ge upphov till ny kunskap?



**Definiera**

- Hur gör vi – för att den enskildes kompetens ska tas tillvara?



**Definiera**

- Hur gör vi framöver för att all den kompetensutveckling som kommer att ske ska komma hela gruppen tillgodo och därmed innebära att gruppens totala kompetens ökar?



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

