

Från värk tillsammans i gruppen till högpresterande samverkan!



Pedagogerna visade både på värk tillsammans (ovan) och effektiv samverkan (nedan)



I inledningsrundan på FGOs vårmöte den 20 mars delade runt 40 medlemmar sina tankar runt ordet Samverkan som var tema för vårmötet. Ofta blir det nog både med ä och e innan en grupp har kommit så långt att den fungerar effektivt tillsammans. Ju mera osäkra vi är på våra sociala relationer ju mera tid stjäls det från arbetet med gruppens egentliga uppgift! Vi gestaltare fick bekräftat hur viktig den psykologiska tryggheten och strukturerad reflektion är för att gruppen ska kunna skapa bra resultat tillsammans.

Kjell Westerberg hade tipsat styrelsen om att bjuda in två forskare från Handelshögskolan som forskar på vad som gör grupper högpresterande. Den andra pusselbiten under dagen kom från Susanne Holmquist som bjudit in sex pedagoger från Sotenäs kommun som har skapat ett effektivt samarbete i sitt arbetslag.

Praktisk gestaltning på förmiddagen och teori och forskning på eftermiddagen. Som hand i handske!

Att samverkan tar både tid, ork och värk visade Marianne, Linda, Sara, Ulrika, Ann-britt och Louise, som

med stort och härligt engagemang bjöd oss på sina erfarenheter. De arbetade på samma förskola där kommunen skulle införa Reggio Emiliapedagogiken. Vi fick vara med i tre olika faser där de genom rollspel gestaltade sitt samspel. I rollspelet kunde vi tydligt uppleva hur individernas olikheter, motstånd och maktfrågor påverkade gruppens ickesamverkan.

I det sista mötet var stämningen en helt annan, nu mötte vi en grupp där en i taget fick komma till tals och övriga lyssnade och byggde på. En grupp där varje individs egenskaper och kompetens togs tillvara och uppskattades.

Vid den gemensamma reflektionen svarade tjejerna på frågan: **Vad var den avgörande vändpunkten?**

- Att vi började med rundor där alla fick tala till punkt!
- Sedan vi lyft upp och pratade om våra olikheter i gruppen så känns det som jag har fått ett sammanhang i gruppen.
- Det öppna klimat som vi har nu gör att jag vågar säga vad jag tycker, jag känner mig trygg i gruppen.
- Vi har också accepterat att allt inte passar alla. En lämnade gruppen, orkade inte med förändringen. Och det var ok.

Vi gestaltare som är vana att arbeta i liknande uppdrag var djupt imponerade av gruppens mognad och klara insikter kring grupputveckling. De medgav dock att det tagit många år och de inte klarat detta utan Lotta som var den som gick en handledningsutbildning i Reggio Emilia. Hon hade varit den som drivit processen varsamt framåt under flera år.

Forskning – kollektiv förmåga

Det som arbetsgruppen visade i praktiskt handling förstärktes av forskarna Andreas Werr och Philip Runsten från Handelshögskolan.

De menar att företagets konkurrenskraft avgörs av medarbetarnas förmåga att samverka i grupp. Resultatet i organisationer skapas sällan av enskilda medarbetares kompetens, utan det bygger på samarbete. Sverige är dessutom det land i Europa där grupparbeten är vanligast. Därför är det mera intressant att mäta gruppernas kollektiva förmåga än att bara göra kompetensinventeringar på enskilda individer, menar Andreas och Philip. Det har hittills inte bedrivits speciellt mycket forskning inom detta område.

Andreas och Philip har under 3-4 års tid jämfört ca 60 arbetsgrupper för att kartlägga vad som skiljer högpresterande grupper från andra. Forskning visar att gruppernas förmåga



Doktorand Philip Runsten och Docent Andreas Werr, Handelshögskolan, forskar med stöd från Vinnovas projekt "Den kompetenta arbetsplatsen"

att tillvarata sina medlemmars kompetens – den kollektiva förmågan – varierar oerhört mycket. Gruppen överträffar ofta, men inte alltid den genomsnittliga individ som arbetar på egen hand. Det finns många hinder på vägen att skapa en kollektiv förmåga. Tid och förståelse för vikten att skapa psykologisk trygghet är en faktor.

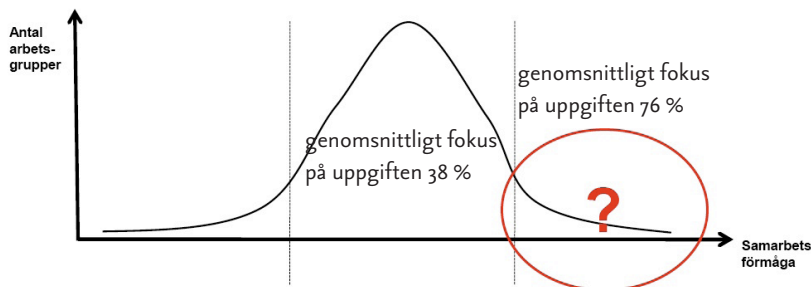
Philip berättade om sina egna erfarenheter som IT-chef. Hur tre dagar på Fejan med ledningsgruppen totalt hade förändrat och utvecklat deras sätt att samarbeta och känna trygghet med varandra. Det gav honom lust att

forska kring vad som egentligen får grupper att samverka effektivt.

För att en grupp ska bli högpresterande krävs kunskaper och nyfikenhet om varandras kompetenser men framförallt behövs en förtroendegivande miljö där individen känner sig trygg att delta fullt ut. Det behövs också strukturerad reflektion för att gemensamt nå högre resultat. Det kan vara så enkelt att alla får ta individuell ställning och tänka själv, uttrycka sin åsikt, lyssna till varandras tankar och sedan processa tillsammans. Precis som arbetsgruppen på förmiddagen hade visat genom rollspelet.

Vad skiljer de "bästa" grupperna från genomsnittet?

- Antag en normalfördelning av samarbetsförmåga



I högpresterande grupper förekommer...

- 20 gånger mer frågeställningar i diskussioner än i lågpresterande grupper
- 20 gånger mer diskussioner om andras perspektiv än i lågpresterande grupper
- 15 gånger fler positiva återkopplingar än i lågpresterande grupper

Koordineringen av en grupp är av stor vikt. Forskarna introducerade de engelska uttrycken

Heedful vars polaritet är **Heedless**

- | | |
|--------------|----------------|
| Reflekerande | – Gå på rutin |
| Fokuserad | – Ofokuserad |
| Närvarande | – Frånvarande |
| Uppmärksam | – Ouppmärksam |
| "Bry sig" | – Ointresserad |
| Omsorgsfull | – Slarvig |
| Öppet sinne | – Enkelspårig |

Högpresterande grupper kännetecknas av Heedful: **"uppmärksam och omsorgsfull koordinering"**

Hur bra är vi på gemensam reflektion? Några indicier...

... ostrukturerade gruppdiskussioner tenderar att leda till likriktning och fokus på redan känd gemensam information på bekostnad av individuella bidrag (Witte& Engelhardt 2004)
 ... under press planerar grupper mindre om de har komplexa uppgifter än om de har enkla uppgifter (Weingart 1992)
 ... grupper som får lösa välstrukturerade problem tenderar att prestera i nivå med den näst bästa individen (Hollingshead, 1996)
 ... grupper som löser ostrukturerade problem uppnår resultat som är svåra att skilja från slumpgenererade åtgärder (Witte& Engelhardt 2004)
 ... grupper undviker reflektion för att upprätthålla sociala positioner och relationer (Argyris & Schön, 1978)

Andreas och Philip visade flera intressanta bilder som du kan hitta på FGOs hemsida.

Lärande från dagen

Som avslutningen på dagen reflekterade vi tillsammans i olika grupper kring: Vad var nytt lärande? Vad är användbart i ditt arbete och vad vill du skicka med pedagogerna/forskarna?

Vi var alla överens om att vi behöver forskningen som stöd i våra uppdrag.
 – Det tändes hopp i mig att det jag bidrar med känns rätt, att få igång ett reflekterande beteende. Med hjälp av detta "evidensbaserade" material kan jag också bevisa att det skapar resultat, konstaterade en nöjd Ann Charlotte Nordenstam.
 – Jag fick mig en tankeställare om vikten av att skapa psykologisk trygghet. Där behöver jag lägga mera tid på en omsorgsfull start i de grupper jag jobbar med, sa Britt-Mari Mossboda.

Till pedagogerna skickade vi med en önskan om att de skulle fortsätta att sprida sin kunskap om hur arbetsgruppers samverkan kan utvecklas. Deras gestaltning i form av Rollspel var en utmärkt metod som fick oss att både förstå och beröras.

Själv har jag fått flera insikter och ny kunskap med mig från dagen som jag kan använda för att få den resultatorienterade företagsledare att lyssna, den som jag ofta har så svårt att nå fram till. Av forskarna önskar jag mig en sammanfattning på fem bilder som tydligt visar på hur gruppens samverkan - den kollektiva förmågan - påverkar organisationens resultat!

Dagen avslutades med trevlig samvaro, god buffé och gott vin som Gällöfsta bjöd på! TACK!

“Den oftast bortglömda kompetensutmaningen ligger i att öka förmågan att samarbeta. Det lösgör potentialen i individernas kunskaper. Kvaliteten i samverkan är det verkliga måttet på hur mycket av medarbetarnas kompetens som organisationen lyckas frigöra!”

Från Andreas och Philips debattartikel i Dagens Industri



FGO medlemmen Elisabeth Solin visade stolt upp boken **Spela på bästa fot**, som hon skrivit tillsammans med Pia Sundhage, uppmärksammad förbundskapten för USAs damlandslag i fotboll, som tog OS-guld i Peking. Elisabeth är Pias mentor sedan fem år tillbaka och berättade att Pia valde henne för att "Du vet inte ett dugg om fotboll men ställer bra frågor."

Från Elisabeths coaching har Pia Sundhage hittat favorituttrycket "**Vi är varandras miljö och vi ska göra varandra bra**" vilket stämde utmärkt i dagens fokusfråga kring samverkan.



Cecilia Winrow, Ulrika Kärrvall och Sofia Zwedberg lyssnar uppmärksamt på forskarna