



Gruppedynamikker

Individ & Team

Mathilde Skov Mortensen
& Linnea Jeanne Edelvang

Psykologpraktikanter

Oversigt

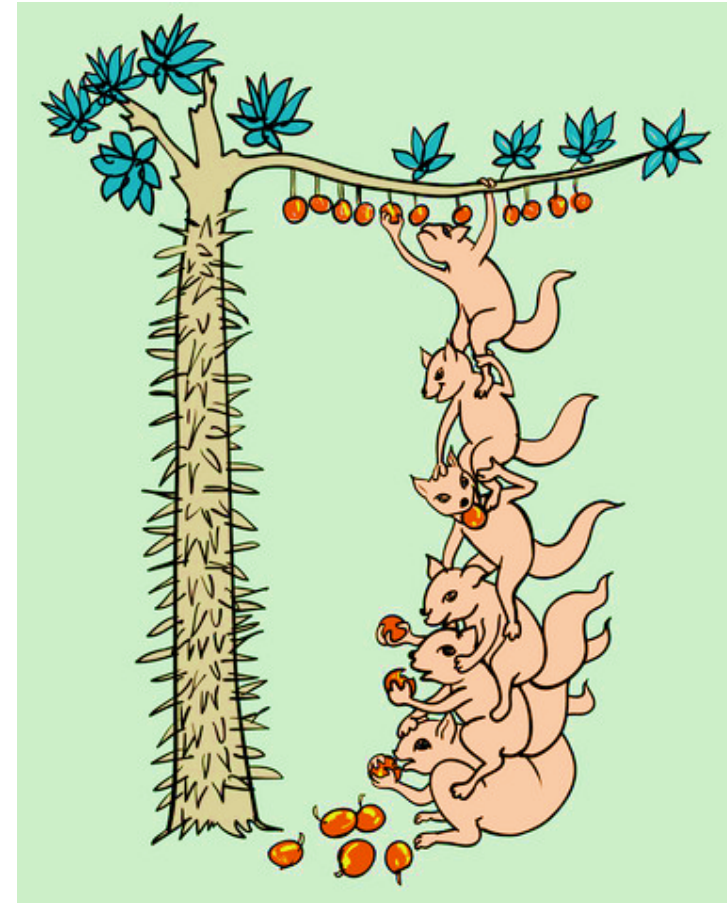
- Mennesker i grupper
- Særlige opmærksomhedspunkter
 - IPO-modellen
 - Synergi
 - En god kollega
 - Hvordan passer vi på os selv og hinanden?
- Øvelse og opsamling
- Evt. spørgsmål



Mennesker i grupper

Hele vores liv er baseret på grupper

- Barn-forælder-forholdet: Et barn kan ikke tage vare på sig selv → Afhængigt af andre mennesker → En del af en gruppe
- Vi er født med muligheden for at udvikle samarbejdsevner, men vi er nødt til at tilegne os dem og videreudvikle dem igennem livet (ligesom med sproget)
- Barnet bliver opmærksomt på forældrenes forventninger og ros/irettesættelse
- Idéen bag samarbejde og gruppedannelse er, at gruppen kan løse mere komplicerede opgaver, end én person ville kunne alene → Vi har brug for grupper
- Samarbejdsevner tillært i tidligere relationer tages med i livet



Hvad er gruppedynamikker?

- Kurt Lewin undersøgte grupper i mellemkrigstiden
- Grupper kan ikke inddeles i typer → Er under konstant forandring, deraf *dynamik*
- Fandt en række faktorer, der påvirker gruppen samt dens udvikling, effektivitet, arbejde, mål, lederskab og sammenhold
- I dag fokuseres der især på produktivitet og samarbejde
- Når vi indgår i relationer med andre mennesker i arbejdsmiljøet, indgår vi i nogle ret komplekse dynamikker



Gruppedynamikkens relevans

- Det er vigtigt at kigge på gruppedynamikker, da:
 - “Godt og effektivt samarbejde afhænger af deltagernes kunnen og er en vigtig forudsætning for al planlægning, gennemførelse og evaluering af forskellige arbejdsopgaver.”
(Gjøsund & Huseby, 2009, s. 7)
- Mange uenigheder og problematikker forbundet med arbejdsopgaver og arbejdspladsen kan undgås, hvis man er opmærksom på gruppeprocessen og uheldige rollemønstre → Sætte ind over for det
- Mælkebøtter: Selvom man fjerner blomsterne og bladene, er rodnettet der stadig

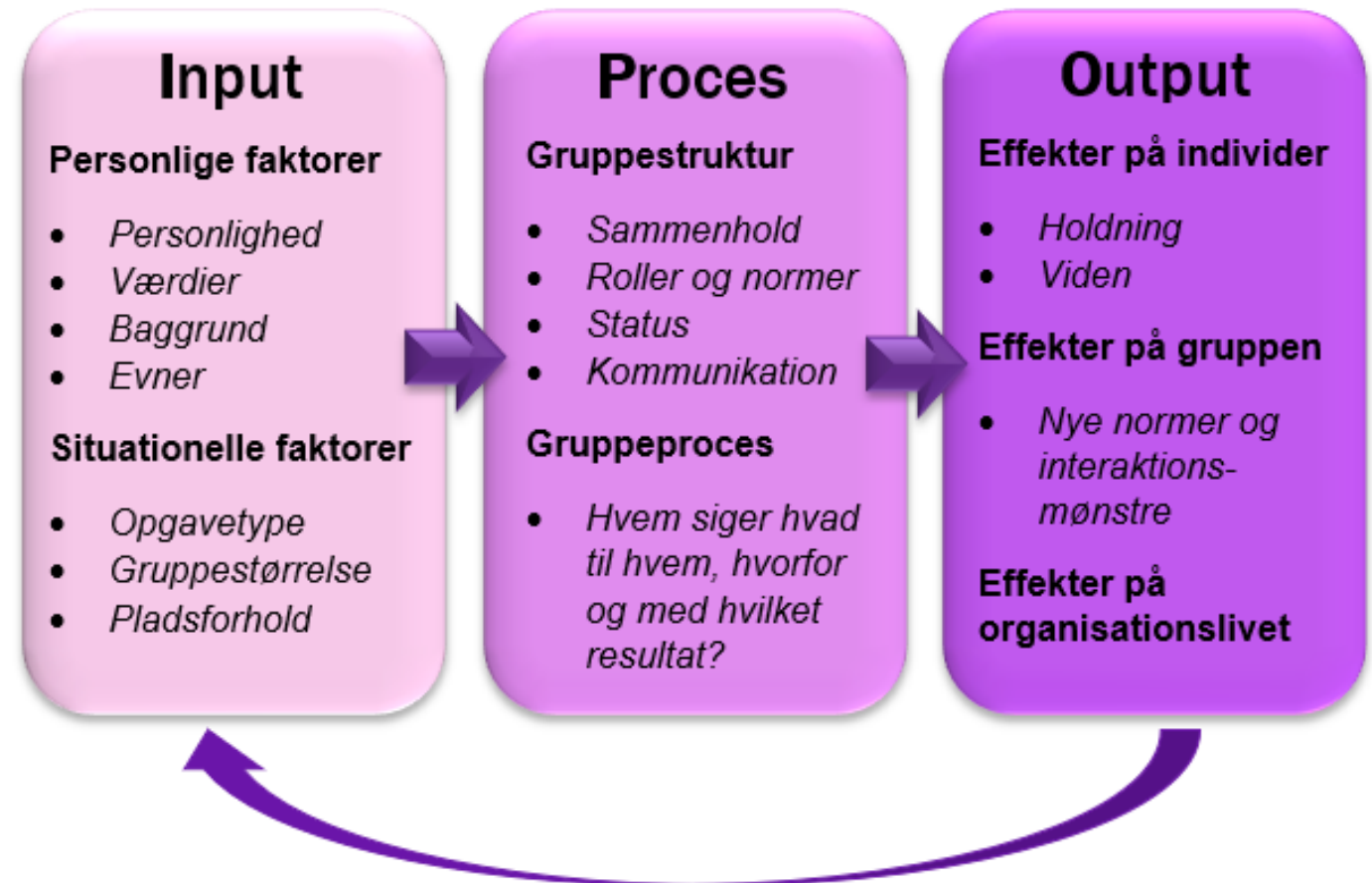


Særlige opmærksomhedspunkter



IPO-modellen

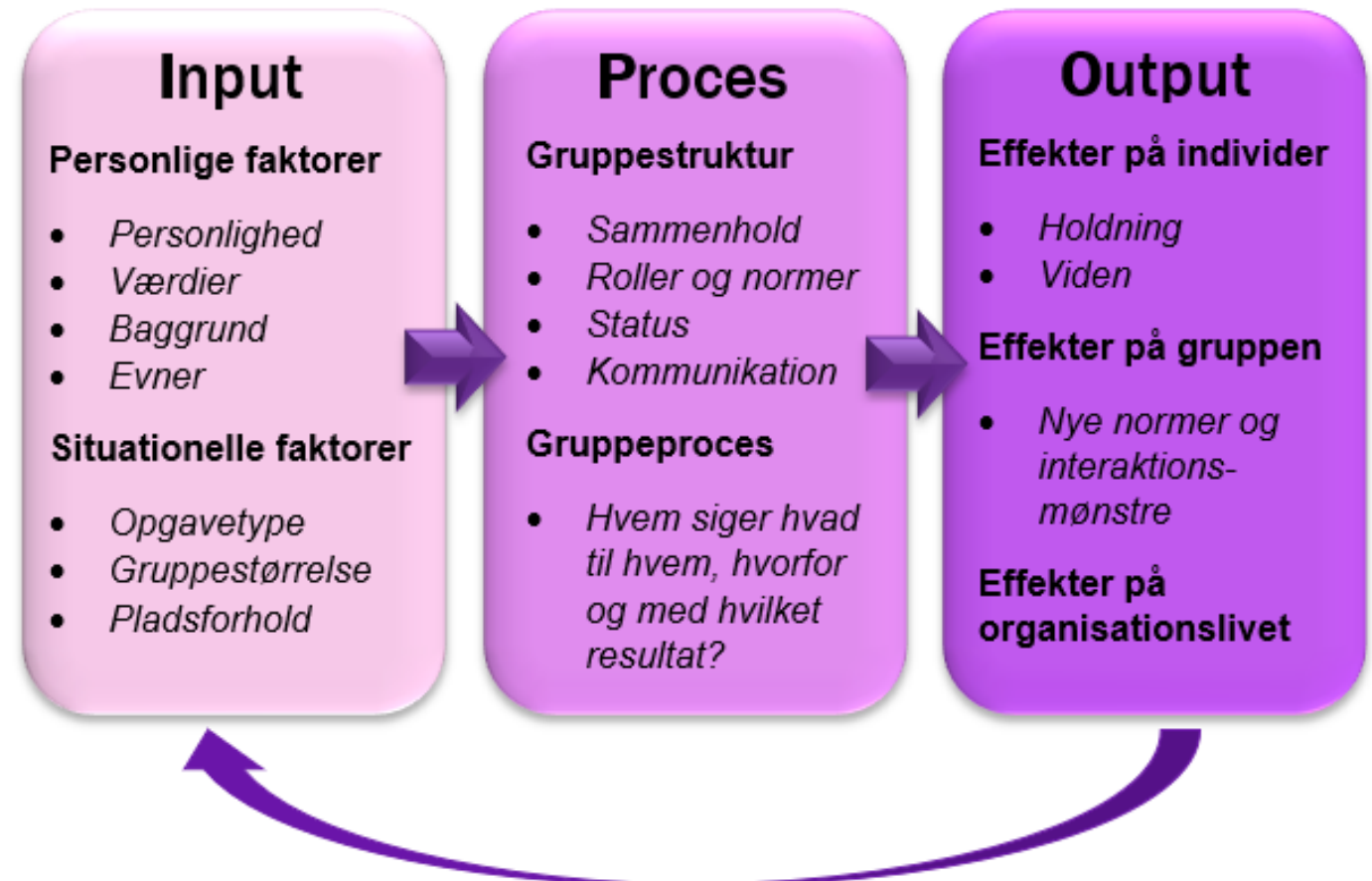
- Input-, Proces- og Output-modellen
- **Input** = Grundlaget for, hvad der sker i gruppen
- **Proces** = Det, der foregår i selve gruppen
- **Output** = Resultatet
- Giver et overblik over kompleksiteten i, hvordan grupper/teams fungerer



Egen version med udgangspunkt i IPO-modeller af Franz (2012) + Kaufmann & Kaufmann (2008)

IPO-modellen

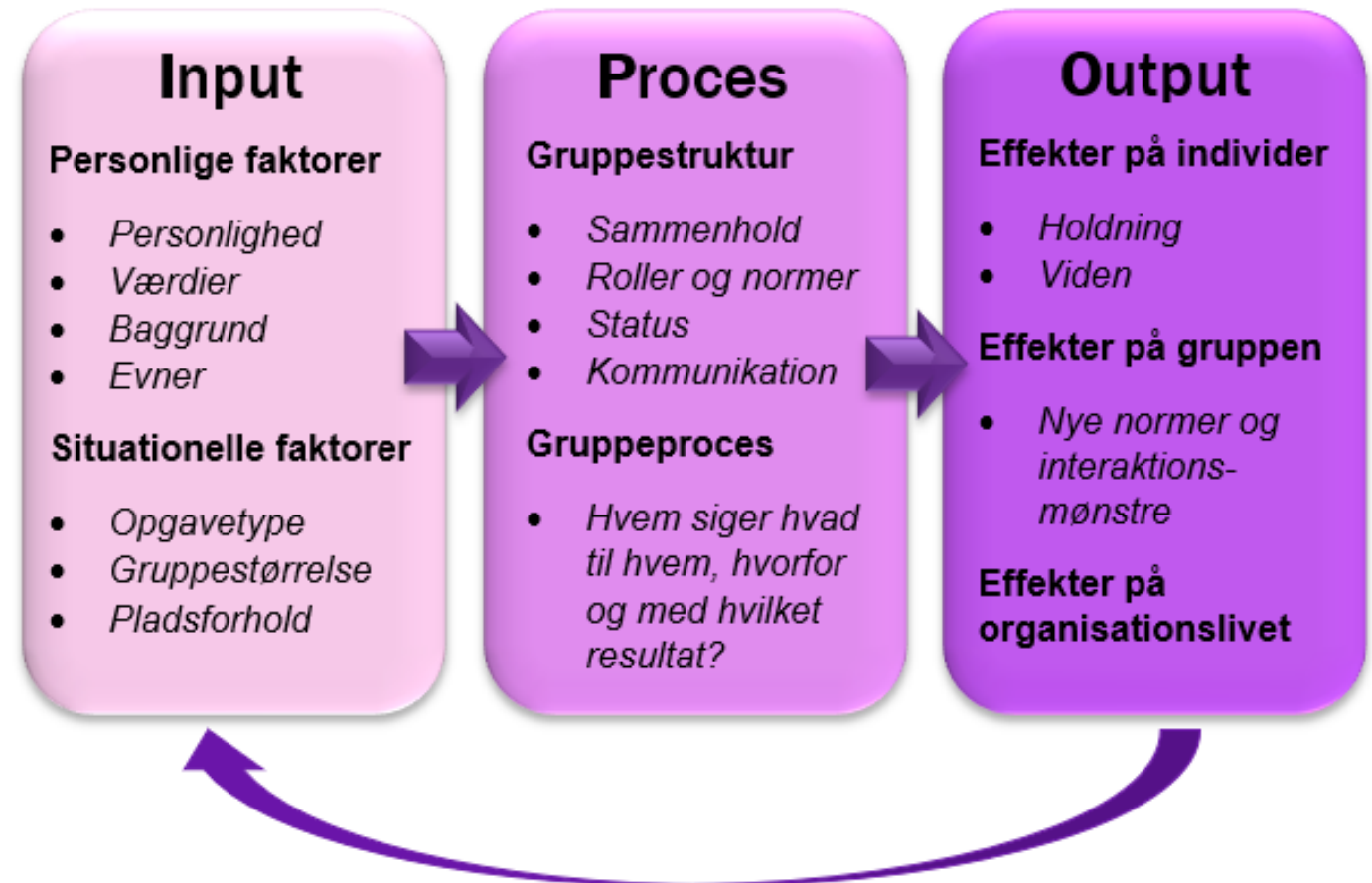
- Systemteoretisk model
- Bredt anvendt og mange versioner
- Det vides ikke, hvem personen bag originalversionen var
- Evt. Steiner (1972)
- Vores model:
- Baseret på udgaverne af Timothy Franz og Geir & Astrid Kaufmann
- Simplificering



Egen version med udgangspunkt i IPO-modeller af Franz (2012) + Kaufmann & Kaufmann (2008)

IPO-modellen

- Input-, Proces- og Output-modellen
- **Input** = Grundlaget for, hvad der sker i gruppen
- **Proces** = Det, der foregår i selve gruppen
- **Output** = Resultatet
- Giver et overblik over kompleksiteten i, hvordan grupper/teams fungerer



Egen version med udgangspunkt i IPO-modeller af Franz (2012) + Kaufmann & Kaufmann (2008)

IPO-modellen: Input

Personlige faktorer

- Vi tager vores personligheder, tidligere relationsmønstre og erfaringer med på arbejde
- **Eks.:** Er jeg vant til at bestemme/lede en gruppe? Er jeg udadvendt, indadvendt eller en mellemting? Hvor meget fylder jeg som menneske?
- Hver eneste person i gruppen har indflydelse på dynamikken
- **Eks.:** En ny medarbejder på Basen kan ændre dynamikken i teamet; praktikanter
- Hver medarbejder går på arbejde for at få opfyldt et behov. Behovet er en motivation og kan variere fra medarbejder til medarbejder
- **Eks.:** Tjene penge, ønske om at hjælpe børn/unge, social kontakt, ansvar

Input

Personlige faktorer

- *Personlighed*
- *Værdier*
- *Baggrund*
- *Evner*

Situationelle faktorer

- *Opgavetype*
- *Gruppetørrelse*
- *Pladsforhold*

IPO-modellen: Input

Situationelle faktorer

- Vi påvirkes af det fysiske miljø, vi befinder os i (arbejds miljøet)
- **Eks.:** Er der meget larm? Er der (for) rodet? Virker tavletusserne og printeren? Er der for varmt/koldt?
- Antallet af gruppens medlemmer bør passe til arbejdsopgavernes omfang
- **Eks.:** Er der for mange/få arbejdsopgaver? Er det realistisk? Går medarbejderne ned med stress?
- Dårligt beskrevne opgaver eller arbejdsopgaver, der ligger langt uden for éns eget felt, kan være svære at håndtere
- **Eks.:** Er der en leder af gruppen? Er jeg velvidende om, hvad de andre medarbejders styrker og svagheder er? Kender jeg mine egne styrker og svagheder?

Input

Personlige faktorer

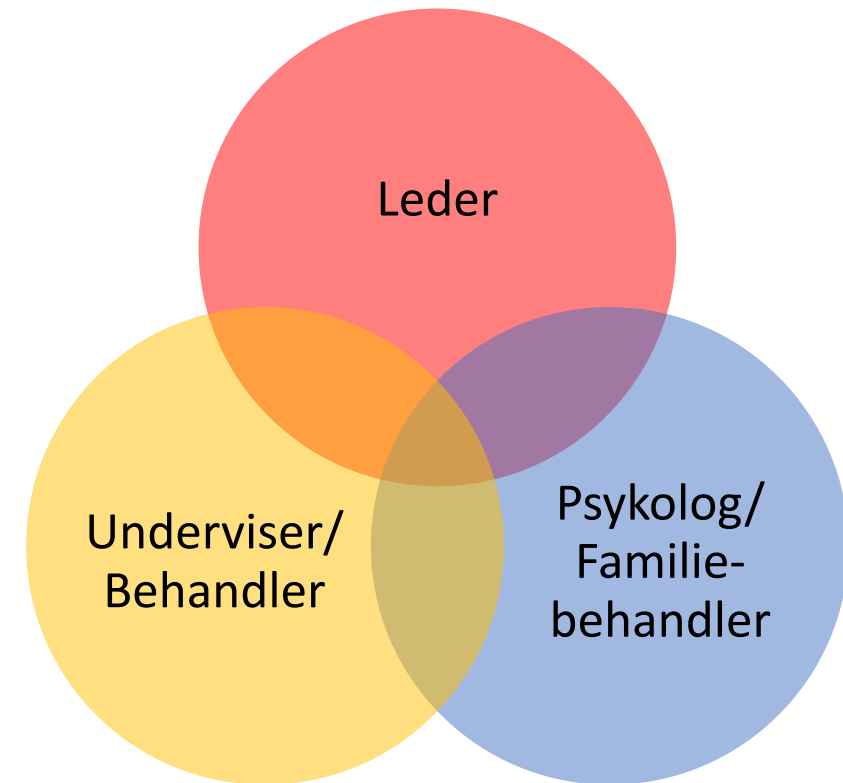
- *Personlighed*
- *Værdier*
- *Baggrund*
- *Evner*

Situationelle faktorer

- *Opgavetype*
- *Gruppetørrelse*
- *Pladsforhold*

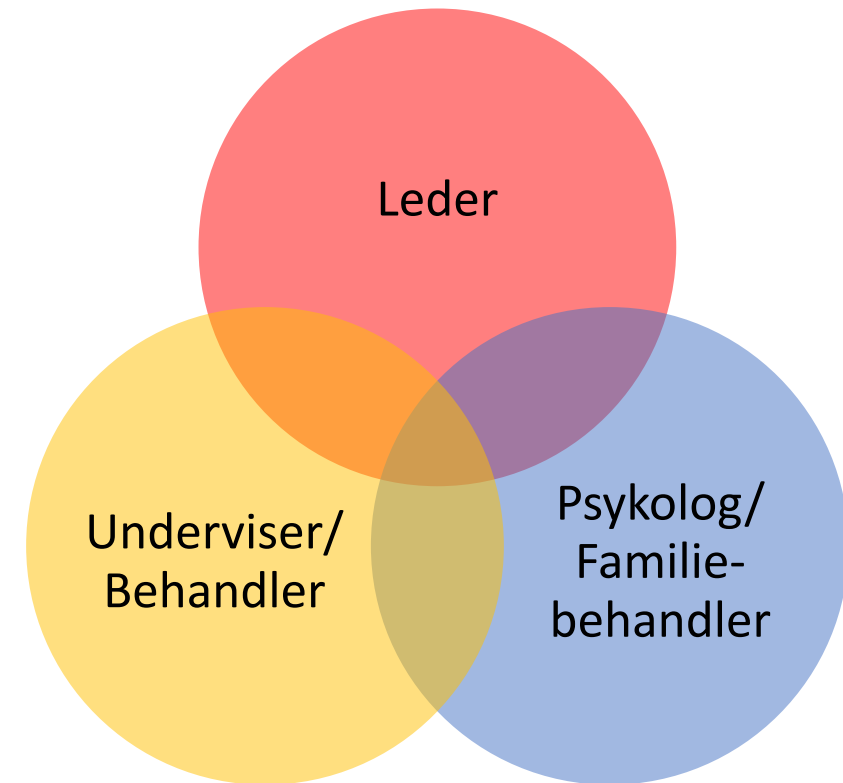
IPO-modellen: På Basen indgår vi i mange forskellige grupper

- Forskellige faggrupper på Basen
- Hvordan farver de forskellige faggrupper på Basen hinanden og arbejdsprocessen?
- På nogle få punkter overlapper alle faggrupper (**brun**)
- På større områder overlapper én faggruppe med en anden (**orange, lilla, grøn**)
- Men hver faggruppe kommer med en masse viden, som de øvrige faggrupper ikke har kendskab til (**gul, rød, blå**)



IPO-modellen: På Basen indgår vi i mange forskellige grupper

- Dette er kun ét eksempel på de mange grupper, der er på Basen
- **Eks.:** En psykolog kan være en del af flere grupper: Melletrin-gruppen, udskoling-gruppen, en Basen-afdeling (f.eks. CNA), psykolog-gruppen og hele Basen
- Hver faggruppe på Basen har en unik faglig viden og overlappende viden med andre faggrupper → Påvirker, hvordan det samlede/overordnede team på hver afdeling fungerer



IPO-modellen: Proces

- Fælles mål, hvis opnåelse kræver samarbejde. Samarbejdet kræver en fælles ramme i form af normer og regler på arbejdspladsen
- **Eks.:** Arbejdsprocessen, interaktion, rollefordeling, temadage. Ved jeg hvem, jeg arbejder godt/dårligt sammen med? Er jeg god til at håndtere konflikter?
- Roller skabes i løbet af arbejdsprocessen
- **Eks.:** Hvilke forventninger har jeg til mig selv/andre? Hvilke forventninger har de andre til mig?

Proces

Gruppestruktur

- *Sammenhold*
- *Roller og normer*
- *Status*
- *Kommunikation*

Gruppeproces

- *Hvem siger hvad til hvem, hvorfor og med hvilket resultat?*

IPO-modellen: Proces

- Fællestræk/normer skaber sammenhold og adskiller gruppen fra andre grupper
- **Eks.:** Omgangstonen, humor
- Kommunikation og tillid
- **Eks.:** Synlige vs. Usynlige regler/normer, kommer vigtige beskeder klart igennem hele gruppen? Har gruppemedlemmerne tillid til hinanden?
- Hierarki
- **Eks.:** Hvem bestemmer? Ligger nogle faggrupper over andre i hierarkiet?

Proces

Gruppestruktur

- *Sammenhold*
- *Roller og normer*
- *Status*
- *Kommunikation*

Gruppeproces

- *Hvem siger hvad til hvem, hvorfor og med hvilket resultat?*

IPO-modellen: Output

- **Effekter på individer**
- **Eks.:** Er jeg overordnet tilfreds med at arbejde på Basen? Hvilken viden og hvilke kompetencer tager jeg med videre til andet gruppearbejde?
- **Effekter på gruppen og organisationslivet**
- **Eks.:** Hvilken effekt har Basens opgavetyper, gruppestørrelser, normer/regler, kommunikation osv. på mig selv, på gruppen, på afdelingen af Basen og på hele Basen som organisation?
- **Eks.:** Hvad ønsker jeg at bibeholde, fordi det fungerer? Hvad kunne gøres bedre?

Output

Effekter på individer

- *Holdning*
- *Viden*

Effekter på gruppen

- *Nye normer og interaktionsmønstre*

Effekter på organisationslivet

IPO-modellen: Output

- Efter en afsluttet gruppeproces omkring en specifik opgave er det vigtigt at **evaluere** arbejdet
- På den måde kan man tage erfaringer med sig videre til fremtidigt samarbejde
- **Eks. (møde):** Mødtes vi om det, vi skulle? Skal noget være anderledes i vores møde næste gang? Er der tid nok til at mødes? Er det meningsfuldt at mødes, eller mødes vi bare for at mødes?
- Outputs tages ikke kun med til det næste møde i den pågældende gruppe. Nye holdninger og viden hos individet bringes allerede videre som input næste gang, han/hun indgår i en ny arbejdsproces

Output

Effekter på individer

- *Holdning*
- *Viden*

Effekter på gruppen

- *Nye normer og interaktionsmønstre*

Effekter på organisationslivet

Synergi

- ”Når en gruppe eller et team opnår synergi, sker der noget magisk undervejs i samarbejdsprocessen, hvor man skaber bedre outputs, som ikke alene kan forklares af gruppemedlemmernes input”

(oversat af os; Franz, 2012, s. 10)

- Når grupper arbejder perfekt sammen og det hele bare kører → **MEN grupper er sjældent i konstant synergi!**
- **Eks.:** Problemer med kommunikation, koordinering, konflikter mellem medarbejdere, ændringer i gruppestruktur (f.eks. en ny kollega)



Men hvad så nu?

- IPO-modellen viser, hvor komplekse gruppedynamikker er
- Synergi beskriver det “perfekte”/uopnåelige (i hvert fald i længere perioder)
- Hvis vi ikke kan opleve synergi på arbejdspladsen konstant, hvad kan vi så gøre for, at vi ikke ender i udbrændthed, stress osv. over, at arbejdslivet ikke altid kører på skinner?
- Hvordan kan vi holde ud at være i en gruppe, hvor der ikke hele tiden er synergi? Hvordan kan vi passe på os selv og vores kolleger?



En god kollega – hvorfor og hvordan?

- Et subjektivt spørgsmål, da det afhænger af én selv og éns kolleger (Inputs) → Man kan være en god kollega på mange måder
- Derfor kan man lave en forventningsafstemning
- **Eks.:** Hvad forventer du af mig? Hvad har du brug for af mig?
- Hvorfor være en god kollega?
- Vores relationer har en stor effekt på vores trivsel → Relationer til kolleger har en stor betydning for vores trivsel på arbejdet (Kass & Dunn, 2013)



En god kollega – hvorfor og hvordan?

- Vi har alle et behov for at høre til og at være nyttige på arbejdspladsen → Vigtigt, at vi føler os værdsat, støttet og opmuntret af vores kolleger
- Kræver gensidig respekt → Afgørende, at man accepterer forskellige baggrunde og andres personlige holdninger og overbevisninger (Ferguson, 2003; Kass & Dunn, 2013)
- Overordnet pointe ift. IPO-modellen: Hav i arbejdsprocessen respekt for hinandens input og udvis anerkendelse – det har betydning for kvaliteten af samarbejdet i gruppen (Ferguson, 2003)
- **Husk hinanden i processen!** Egen og andres trivsel er lige så vigtig som arbejdsopgaven



Hvordan passer vi på hinanden?

- At være en god kollega hænger i høj grad sammen med at passe på hinanden på arbejdspladsen
- **Udbrændthed** = ”et stadie af mental og fysisk udmattelse forårsaget af éns eget professionelle liv” (oversat af os; Freudenberg, 1974, i Bakker et al., 2014, s. 390)
- Arbejdet fylder en stor del af vores hverdag og livsførelse → Den enkelte arbejdsdag har en stor indflydelse på vores liv generelt
- Bestemte jobkrav kan være med til at forudsige udbrændthed: Rolleforvirring, rollekonflikter, stress ift. rolle, stressfulde situationer, arbejds-overload og arbejdspress (faktorer i Processen i IPO-modellen) (Lee & Ashforth, 1996, i Bakker et al., 2014)



Hvordan passer vi på hinanden?

- Evt. løsning: Øget fokus på forventningsafstemning (ift. bl.a. roller og opgaver) og på kommunikation i Processen i IPO-modellen
- Feedback, social støtte og gode relationer på arbejdspladsen kan fungere som buffer for udbrændthed (Bakker et al., 2005)
- Ved udbrændthed/stress mister man overskud
- **Interpersonelle tegn på stress.:** Irritabilitet, udadreagerende/aggressiv adfærd, mistro til kolleger, tab af interesse i andre (Le Blanc et al., 2008)
- Altså: **Man kan passe på andre ved at passe på sig selv!**
(Og passe på sig selv ved at passe på andre)



Hvordan passer vi på hinanden?

- **Misforståelser**
 - Nogle misforståelser kan undgås gennem klar kommunikation
 - Andre kan ikke undgås, hvorfor man bør rette op på dem
- **Eks.:** Humor på arbejdspladsen = Pusterum, men vær opmærksom på hinandens grænser og italesæt egne grænser
- **Evalueringskultur:** Får du afrundet møder ordentligt?
- **Eks.:** Aftale næste mødetid. Se hinanden i øjnene
- Har vi de **rammer**, der skal til for at udføre arbejdet?
- **Eks.:** Tid. Mødelokaler. Noget fælles tredje – meningsfuldhed

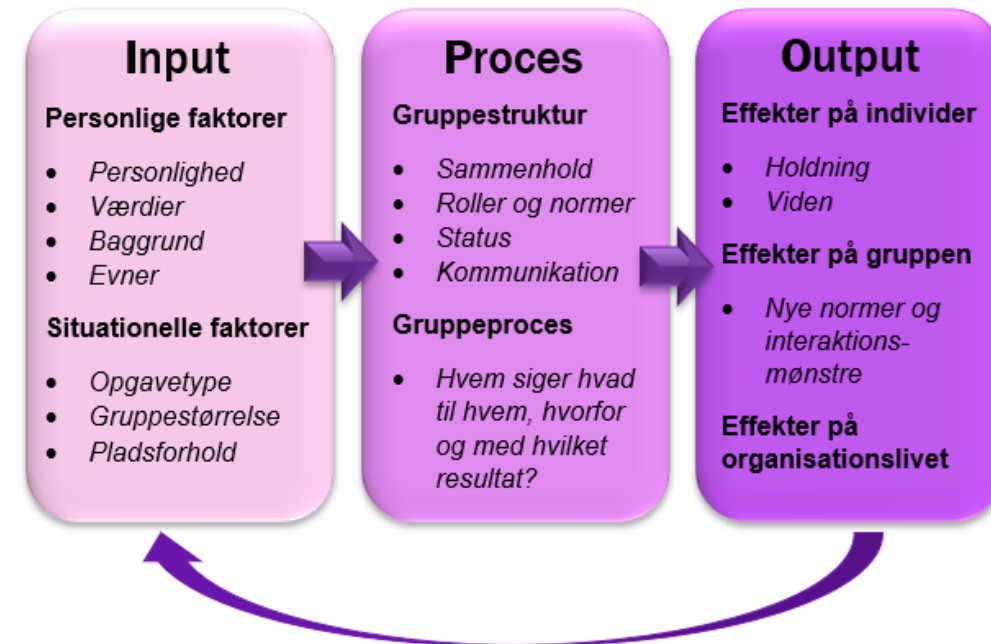




Øvelse og opsamling

Øvelse – Tal med din sidemakker

- Besvar nedenstående spørgsmål:
- **Hvad mener du definerer en god kollega, og hvilke **inputs** har du selv med dig, når du indgår i en gruppedynamik?**
- **Eks.:** ”Jeg har altid været god til at passe på min søster, så jeg har en værdi om at passe på mine kolleger...”
- **Eks.:** ”På min tidligere arbejdsplads lærte jeg, at _____ betyder meget for mig...”
- **På hvilken måde synes du, at **gruppeprocessen/-strukturen** kan være med til at sørge for, at vi passer på hinanden?**
- **Eks.:** ”Det er vigtigt for mig, at mine kolleger og jeg har interne jokes...”
- **Eks.:** ”Jeg foretrækker, at der ikke er et alt for tydeligt hierarki...”



Egen version med udgangspunkt i IPO-modeller af Franz (2012)
+ Kaufmann & Kaufmann (2008)

Spørgsmål???



Kilder

- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
- Ferguson, E. D. (2003). Work Relationships, Lifestyle, and Mutual Respect. *Journal of individual psychology*, 59(4), 501-506.
- Franz, T. (2012). *Group Dynamics and Team Interventions*. UK: Wiley-Blackwell.
- Gjørund, P. & Huseby, R. (2009). *Gruppe og samspel: Indføring i gruppepsykologi* (3rd ed.). København: Hans Reitzels Forlag. (bog)
- Kass, E. & Dunn, B. L. (2013). How to Network and Be a Good Colleague. I: Robert, L. W. (Red.), *The Academic Medicine Handbook* (s. 141-150). New York: Springer.
- Lading, Å. H. & Jørgensen, B. A. (ed.) (2010). *Grupper: Om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Lang, W: P., Little, M., & Cronen, V. (1990). The systemic professional: Domains of action and the question of neutrality. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 1(1), 39-55.
- Le Blanc, P., de Jonge, J., & Schaufeli, W. (2008). Job stress and occupational health. I: N. Chmiel (Red.), *An introduction to work and organizational psychology: a European perspective*, 2. udgave (s. 148-177). Wiley-Blackwell.