

Komplexitet, gruppdynamik och innovation

Johan Nordström

Tidigare studier vid FOI visar att anskaffning, mottagning och integration av IT- och ledningsstödsystem utgör ett komplext problem. Detta memo kompletterar analyserna i dessa studier genom att, med utgångspunkt i Spinnteorin för grupper, beskriva hur gruppdynamik påverkar förmågan att hantera problem i sammanhang med varierande grad av komplexitet. För att uppnå hög effektivitet behöver gruppens dynamik anpassas till de krav som uppgiften och omgivningen ställer. Möjligheterna att utveckla grupper begränsas dock av omgivande faktorer, vilket gör det viktigt att personer i omgivningen förstår och accepterar de förändringar som sker inom gruppen. Detta innebär att Forsvarsmakten behöver fortsätta arbetet med att införa förhållningssättet Stödjande organisationskultur från tidigare FOI studier.

Inledning

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) har på uppdrag av Forsvarsmakten bedrivit flera studier om hur anskaffning, mottagning och integration av ledningsstöds- och IT-system ska kunna effektiviseras. Dessa studier mynnade bland annat ut i sju rekommenderade förhållningssätt som bör följas för att öka effektiviteten vid sådan anskaffning:

- Anskaffning av ledningsstödsystem är ett komplext, lömskt och öppet problem
- Stödjande organisationskultur
- Målfokus, helhetssyn och anpassade processer
- Uppföljning för lärande
- Kompetens över tid
- Samarbete med intressenter
- Hänsyn till osäkerhet genom förmåga till förändring [1, 2].

Tidigare publikationer från de aktuella studierna har dock ett förhållandevis övergripande perspektiv och beskriver inte vad komplexiteten får för konsekvenser för gruppers sätt att arbeta [1–4].

Syftet med detta memo är att, utifrån *Spinnteorin för grupper*:

- beskriva hur dynamiken i grupper påverkar gruppers förmåga att hantera uppgifter med olika grad av komplexitet

- beskriva vilka förutsättningar som måste vara uppfyllda i organisationen för att grupper ska kunna utveckla sin förmåga att hantera komplexa uppgifter och bli innovativa [5].

Komplexitet

Vid val av metod för att lösa problem är det vanligt förekommande att komplexiteten hos själva problemet inte beaktas, ofta som en följd av att den som ska lösa problemet inte är medveten om skillnaden mellan komplicerade och komplexa problem (Tabell 1). En sådan omedvetenhet kan i sin tur påverka resultatet av arbetet med problemet negativt [6, 7].

Tabell 1: Komplicerade och komplexa problem [7].

Komplicerade	Komplexa
De olika orsakerna till problemet kan skiljas åt och hanteras individuellt	Problemet är en del av ett nätverk av interagerande orsaker som inte kan särskiljas.
Problemet kan hanteras bit för bit	Måste hanteras med ett systemperspektiv

Tabell 1 forts.

Komplicerade	Komplexa
De system ¹ som är relevanta för det aktuella problemet kan kontrolleras	De system som är relevanta för problemet kan inte kontrolleras utan endast påverkas i en önskad riktning
Lösningar är permanenta	Lösningar ger ofta upphov till nya problem som behöver hanteras
En påverkan på systemet i fokus ger effekter som är proportionella mot den påverkan som skedde	En påverkan på systemet i fokus kan ge effekter som är oproportionellt stora (eller små) i förhållande till påverkan

Arbete i grupp

Beroende på vilken uppgift som ska lösas kan grupper prestera såväl bättre som sämre än enskilda individer. När det gäller uppgifter som är enkla, väl inlärd och går att lösa nästan instinktivt presterar grupper oftast bättre än enskilda individer. För komplicerade uppgifter gäller dock det motsatta och enskilda individer presterar oftast bättre än grupper [5]. I en studie som undersökte huruvida arbete i grupp vid brainstorming bidrog till kreativt tänkande visade det sig att antalet idéer, antalet unika idéer och kvaliteten på de idéer som togs fram var lägre när arbete skedde i grupp än när det genomfördes individuellt [8].

Av det så kallade *Cynefin-ramverket* [9], som gör en uppdelning av problem i enkla, komplicerade, komplexa och kaotiska sammanhang (domäner), framgår att hantering av problem i komplexa domäner kräver kreativa och innovativa angreppssätt. Som en följd av detta krävs mer kommunikation mellan gruppmedlemmarna när komplexa problem ska lösas än vid lösning av problem inom någon av de andra tre domänerna. Rekommendationen för ledare som ställs inför komplexa problem är därför att arbeta för att öka interaktionen mellan gruppmedlemmarna och använda metoder som kan generera idéer, t.ex. gruppdiskussioner [9]. Andra faktorer som har en positiv effekt på förmågan att lösa komplexa problem är att det finns en ömsesidig tillit (psykologisk

¹ Ett system är en helhet av mindre delar som samverkar och påverkar varandra för att uppnå ett specifikt syfte.

trygghet) mellan gruppmedlemmarna och att medlemmarna har olika kompetens och bakgrund [9, 10].

För att uppnå tillräcklig kreativitet för att lösa komplexa problem inom ramen för grupparbete, krävs att det finns en gruppdynamik där det är möjligt för enskilda individer att ta initiativ. Alltför fastlåsta roller i gruppen och användning av styrande procedurer kan hämma gruppens kreativitet och därmed bidra negativt till förmågan att lösa problem inom den komplexa domänen [5, 9].

Spinnteorin för grupper

Spinnteorin för grupper är utvecklad ur en insikt att det sällan är teknologin som är den primära orsaken till misslyckanden i samband med omställningar inom informationsteknikområdet. Spinnteorin är en så kallad social fältteori och baseras på internationell forskning som har pågått och utvecklats sedan 1940-talet [5].

Spinnteorin baseras på följande tre antaganden:

- 1) Det finns fyra grundläggande funktioner – kontroll, omsorg, opposition och beroende – som behöver finnas på plats för att en grupp ska kunna fungera så bra som möjligt över tid.
- 2) Gruppens förmåga att balansera de fyra grundläggande funktionerna förklarar gruppens dynamik och effektivitet.
- 3) Gruppens effektivitet bestäms av hur väl gruppens dynamik kan svara mot de krav som uppgiften och kontexten ställer på gruppen [5].

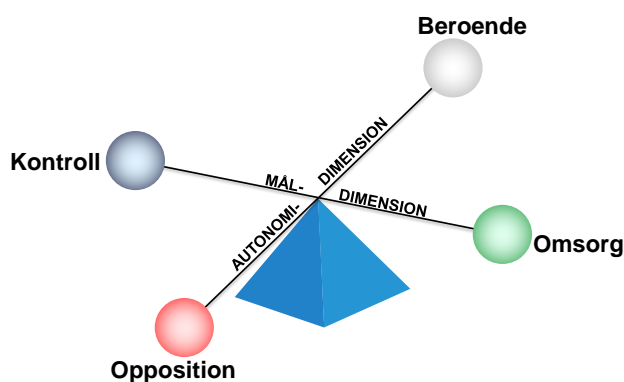
Spinnteorins dimensioner

Spinnteorin beskriver hur grupper fungerar utifrån fyra dimensioner: mål, autonomi, lärande och inflytande. *Mål- och autonomidimensionerna* beskriver fyra grundläggande funktioner som behöver finnas i grupper för att de ska vara välfungerande över tid. *Lärandedimensionen* beskriver gruppens förmåga att snabbt växla mellan de olika grundläggande funktionerna. *Inflytandedimensionen* beskriver de enskilda medlemmarnas påverkan på gruppen.

Mål- och autonomidimensionerna – fyra grundläggande funktioner

De fyra grundläggande funktionerna som behöver finnas i en grupp för att den ska fungera över tid är: kontroll, omsorg, opposition och beroende [5]. *Kontroll* omfattar allokering av resurser och aktiviteter som syftar till att uppnå målen för gruppens uppgifter, men även med handlingskraft och auktoritet. *Omsorg* omfattar aktiviteter som syftar till att skapa och upprätthålla sociala relationer och förknippas med omhändertagande, social öppenhet och spontanitet. *Opposition* handlar om förmågan att ifrågasätta, ändra inriktning och tillåta kritik, men omfattar även konkurrens och provokation. *Opposition* omfattar således såväl konstruktivt ifrågasättande som destruktivt, bakåtsträvande beteende. Med *beroende* avses att gruppmedlemmarna följer överenskomna regler för samspel och uppgiftslösning. I beroendefunktionen ingår även lojalitet, konformitet och acceptans [5].

Dessa fyra funktioner är uppdelade i två dimensioner (figur 1). En *måldimension* som sträcker sig från kontroll (representerad av en blå kula) till omsorg (grön kula), och en *autonomidimension*² som sträcker sig från opposition (röd kula) till beroende (vit kula). Avsikten med att dela upp funktionerna i två dimensioner är att tydliggöra att om en av de två funktionerna som är i en viss dimension dominerar så kan inte den andra funktionen i samma dimension (motpolen) vara närvarande samtidigt. En gruppmedlem kan exempelvis inte samtidigt befinna sig i opposition och uppvisa lojalitet gentemot samma idéer.

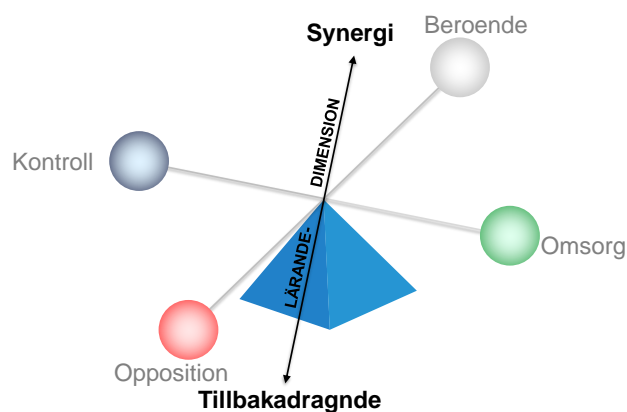


Figur 1: De grundläggande funktionernas två dimensioner [5].

² Autonomi syftar här på enskilda gruppmedlemmars autonomi och inte gruppens grad av autonomi.

Lärandedimensionen

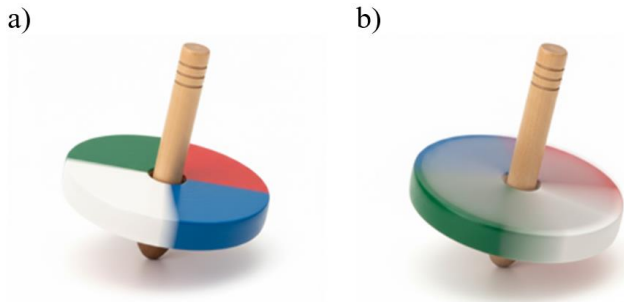
Den tredje dimensionen i Spinnteorin är lärandedimensionen. Dimensionen sträcker sig från *tillbakadragande* till *synergi* (figur 2) [5]. Med *tillbakadragande* avses att medlemmarna i gruppen har fasta roller i gruppen och endast stödjer en funktion, exempelvis kontroll eller omsorg. I grupper som befinner sig i *synergi* har samtliga gruppmedlemmar förmågan att snabbt stödja vilken som helst av de fyra funktionerna och växlar ständigt mellan vilken funktion de stödjer.



Figur 2: Spinnteorins lärandedimension [5].

Inom Spinnteorin används ofta en analogi med leksaks-snurror. En grupp där medlemmarna har fasta roller kan liknas vid en snurra som roterar med låg hastighet (figur 3a). Det blir i en sådan grupp möjligt att se vilken grundläggande funktion de olika gruppmedlemmarna stödjer. Vid en yttre störning, t.ex. en knuff på snurrans, kommer denna att lägga sig på en sida. Detta motsvaras i grupp-sammanhanget av att gruppen fastnar i en viss typ av beteende till följd av en yttre störning. Detta kan i sin tur leda till handlingsförlamning och disharmoni där det går åt mycket energi för att få snurr på gruppen igen [5].

På motsvarande sätt kan grupper där medlemmarna har förmåga att snabbt växla roll liknas vid en snurra som roterar med hög fart – det är då mycket svårt att urskilja de olika färgerna eller rollerna då snurrans olika fält blandas samman (figur 3b).



Figur 3: Två leksakssnurror, en som roterar långsamt (a) och en som roterar med hög fart (b).

Snurror som roterar fort rätar även snabbt upp sig om någon knuffar på dem. Detsamma gäller för grupper, där medlemmarna har förmågan att snabbt gå in i en ny roll – gruppen reagerar på störningen, identifierar vilka funktioner som behövs och lär sig hantera störningen [5].

Inflytandedimensionen

Inflytandedimensionen är den fjärde dimensionen i Spinnteorin och uttrycker i vilken utsträckning inflytandet är fördelat mellan gruppens medlemmar, exempelvis avseende gruppens resurser, idéer och beslut. Dimensionen sträcker sig från passivitet, som i sin mest extrema form kännetecknas av avvaktan och reaktivitet, till motpolen inflytande som i sin extrema form kännetecknas av dominans och överstyrning [5].

Gruppdynamik

Spinnteorin betonar att de fyra grundläggande funktionerna bör vara i balans med varandra. Denna balans uppnås dock inte genom att funktionerna är exakt lika stora (i jämvikt) eller ens att de finns närvarande vid varje givet tillfälle. Balansen uppstår istället som en följd av att gruppens medlemmar ständigt växlar mellan att stödja olika funktioner, så att den eller de funktioner som behövs vid ett visst tillfälle får dominera. Under en viss tid, vars längd varierar mellan olika grupper och uppgifter, är dock de olika funktionerna i balans med varandra [5].

En bra gruppdynamik kännetecknas av att gruppens medlemmar snabbt kan växla mellan de olika funktionerna. I en sådan grupp bidrar funktionen *kontroll* till utförande av uppgiften, *omsorg* till en trygg bas med ömsesidig tillit där *opposition* i form av konstruktiv kritik och reflektion över det egna arbetet tillåts samtidigt som funktionen *beroende* bidrar med en ömsesidig förpliktelse genom att var och en tar ansvar och bidrar till det gemensamma arbetet [5].

Roller

Med roll avses i Spinnteorin att en gruppmedlem vid ett visst tillfälle bidrar till en av de fyra funktionerna. I en ny grupp är det vanligt att personerna i gruppen tar den roll som de känner sig mest bekväma med och detta beteende är ofta automatiskt och omedvetet. Samtidigt är det olyckligt från ett grupperspektiv, eftersom det kan innebära att en viss roll saknas. Detta kan ske som en följd av att ingen person har tagit den rollen, eller om den person som normalt innehar rollen är frånvarande eller är upptagen med att tillgodose en annan funktion [5].

För grupper är det därför fördelaktigt om så många gruppmedlemmar som möjligt har förmågan att bidra inom alla funktionerna. Detta möjliggör för gruppmedlemmarna att bättre svara mot de behov som gruppen som helhet har vid varje enskilt tillfälle för att lösa sina uppgifter [5].

I grupper som befinner sig i ytterlighetspunkten *tillbakadragande* kännetecknas gruppens balans av fastlåsta roller, i analogin med snurran innebär detta att den roterar med låg fart. Dessutom domineras ofta gruppens arbete av en av funktionerna, vilket i sin tur leder till olika former av problem som sänker gruppens effektivitet (tabell 2). Grupper som befinner sig i denna del av lärandedimensionen kan trots detta dock fungera bra i förutsägbara (enkla och komplicerade) situationer [5].

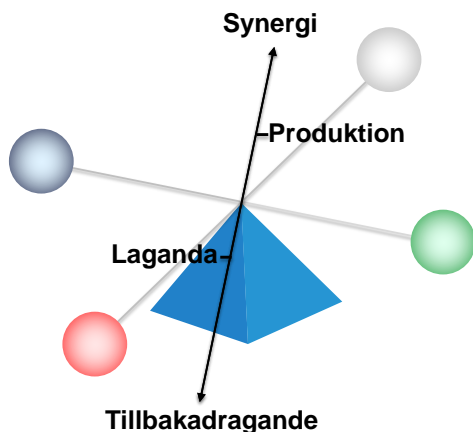
Tabell 2: Typiska problem som kan uppstå när en funktion dominerar i en grupp [5].

Dominant funktion	Typiska problem
Kontroll	Nya idéer och perspektiv stoppas. Regler tas fram för hur saker ska göras.
Opposition	Enskilda personers behov av att markera sin position hindrar beslutsfattande.
Omsorg	Diskussioner fortsätter långt efter att allt egentligen har diskuterats färdigt.
Beroende	Alla avvaktar att någon annan ska ta initiativ.

En konsekvens av denna syn på gruppdynamik är att ledarens uppgift blir att tillsammans med övriga delar av gruppen utveckla de enskilda gruppmedlemmarna så att de blir uppmärksamma på om det saknas någon roll och kan gå in och stötta upp den aktuella funktionen [5].

Syftesnivå

Begreppet *syftesnivå* beskriver gruppens dynamik och dess samspel med omgivningen. Syftesnivån anges längs lärandedimensionen och sträcker sig från *tillbakadragande* via *laganda* och *produktion* till *synergi* (figur 4). Nya grupper har oftast en låg syftesnivå (tillbakadragande eller laganda), men vartefter som gruppen utvecklar sin potential att lära och hantera olika former av problem rör den sig längs lärandedimensionen mot synergi [5].



Figur 4: De fyra syftesnivåerna utplacerade längs med lärandedimensionen [5].

De olika syftesnivåerna är olika bra i olika situationer och har olika kännetecken:

Tillbakadragande fungerar bra om gruppen ska lösa specifika väldefinierade uppgifter under en begränsad tid. Tillbakadragande är effektivast när uppgiften kan delas upp i olika mindre delar som löses av gruppmedlemmarna enskilt. Typiska kännetecken på grupper med denna syftesnivå är att det finns fasta roller och en stark ledare, där ledaren planerar, samordnar, och kontrollerar arbetet. Lärandet är vid tillbakadragande begränsat som en följd av att gruppmedlemmarna ogärna delar med sig av sin kompetens. Gruppen består i princip av en samling enskilda personer och har en svag gemensam kultur. Konfliktpotentialen inom gruppen är stor [5].

Laganda fungerar bra då det krävs ett fokuserat, målinriktat och effektivt lagarbete under en avgränsad period med ett starkt ledarskap. Typiska kännetecken för denna syftesnivå är att det finns en fast rollstruktur, stark sammanhållning och ett starkt ledarskap. Ledarskapet utgår från en tydlig ideologi, vision eller värdegrund

samt använder sig av symbolhandlingar för att påverka gruppmedlemmarna. Lärandet fokuserar på att individen ska ha rätt kunskaper och färdigheter. Gruppens kultur är stark och inåtvänd med stränga normer. Konflikter inom gruppen är ovanliga [5].

Produktion är lämpligt då det behöver skapas ett effektivt arbete med kontinuerliga förbättringar över tid. Syftesnivån är som mest effektiv när omgivningen är relativt stabil och gruppen har frihet att påverka sin egen funktion. Gruppen har en relativt lös rollstruktur och ledarskapet präglas av delegation och tillrättalägganden. Lärandet tar sig uttryck i att gruppen prövar och utvecklar nya procedurer. Gruppens kultur är svag och de egna normerna utmanas. Konflikter uppstår typiskt kring prestation [5].

Synergi krävs i situationer som involverar innovation och problemlösning i komplexa domäner. Syftesnivån är effektivast i komplexa sammanhang, då det råder oklarheter eller då det krävs en hög grad av autonomi. Grupper på syftesnivån synergi saknar en definierad rollstruktur och befinner sig i ett tillstånd som ibland beskrivs som på *gränsen till kaos*³, till följd av gruppmedlemmarnas snabba skiften med att stödja de olika funktionerna. Detta leder till att det sker ett snabbt utbyte av information och kunskap mellan gruppens medlemmar vilket i sin tur underlättar en god situationsförståelse. Synergin leder även till att gruppen som helhet kan leverera resultat på en nivå som ligger långt utöver vad gruppens bästa medlemmar kan prestera enskilt [5].

En grupp i syftesnivån synergi kan inte styras på traditionellt vis och en tydlig ledare saknas. Lärandet sker genom att gruppen experimenterar med exempelvis nya arbetssätt och de försöker ständigt utveckla gruppens normer, värden och ledarskap till det bättre (dubbelloopslärande). Grupper i synergi kännetecknas oftast av engagemang, empati och samarbete. Detta får till följd att gruppen oftast befinner sig i balans och hela tiden utvecklas. Denna utveckling sker inom flera olika områden bland annat avseende medlemmarnas förmåga att prestera och sociala kompetens, men även avseende den ömsesidiga tilliten mellan gruppens medlemmar [5].

³ Engelska: Edge of chaos.

Tillit

Tillit hänger nära ihop med syftesnivåerna och tar sig olika uttryck beroende på vilken syftesnivå en grupp befinner sig i. I grupper på en låg syftesnivå visar sig detta genom att medlemmarna lägger mycket energi på att tolka hur andra gruppmedlemmar reagerar på det de säger och på att bli accepterade i gruppen. I dessa grupper är det ovanligt att en gruppmedlem ifrågasätter den som är expert på ett område, eftersom det kan uppfattas som att de inte litar på experten. Tilliten kommer därför i stor utsträckning att handla om att gruppens medlemmar litar på den som är expert inom ett område och att experten vill och kan hjälpa övriga när de stöter på problem. Tryggheten i grupper på låg syftesnivå uppnås genom att det finns tydliga roller och ramar samt förutsägbarhet och struktur [5].

Medlemmar i grupper på hög syftesnivå är trygga med varandra. Detta leder till att gruppen främst fokuserar på vad som händer utanför gruppen. Tryggheten gör även att otydliga uttalanden eller uttalanden som kan verka stötande omedelbart ifrågasätts, oavsett statusen hos den som gjorde uttalandet eller om det är en expert som gjort uttalandet. Därefter diskuteras uttalandet till dess gruppen är säker på att alla medlemmarna har uppfattat det på samma sätt. I grupper på hög syftesnivå uppnås trygghet genom att de enskilda gruppmedlemmarna förväntas utmana och ifrågasätta varandra åsikter, kunskaper och kompetens. Själva ifrågasättandet i dessa grupper signalerar respekt och en vilja att lära av varandra [5]. Dessa grupper har i och med detta bättre förutsättningar att hantera komplexa problem, eftersom lösandet av sådana problem gynnas av kommunikation, gruppdiskussioner, meningsskiljaktigheter och uppmuntring av oenighet [9].

Effektiva grupper

Det är lätt att förledas att tro att det alltid är eftersträvarsvärt att uppnå syftesnivån synergi, men så är inte fallet. Då gruppen ska lösa en enkel uppgift i ett enkelt sammanhang – en stabil och förutsägbar situation – ställs små krav på samspelet inom gruppen. Det är då effektivast med en tydlig struktur och en stark ledare. Grupper som befinner nära synergi har en låg grad av automatisering och struktur vilket gör att de, med beaktande av uppgiften, är onödigt långsamma att komma igång med arbetet. Å andra sidan har grupper som verkar på en låg syftesnivå inte den flexibilitet och samarbetsförmåga som krävs i oförutsedda, komplexa och kaotiska situa-

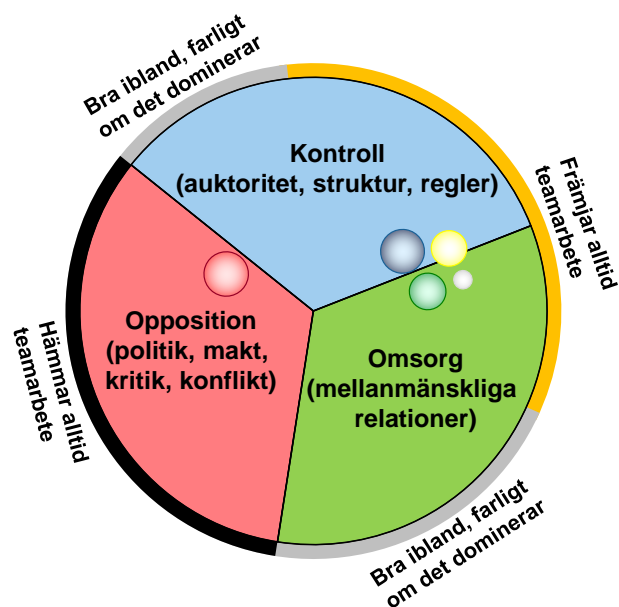
tioner. Med utgångspunkt i detta resonemang kan sägas att effektiva grupper är sådana som har förmågan att anpassa samspelet inom gruppen (syftesnivån) så att det motsvarar de krav som uppgiften, sammanhanget och omgivningen ställer. Det finns dock inga genvägar när det gäller att bygga effektiva grupper och forskning har visat att generella normativa modeller för grupputveckling inte har visat sig fungera. Istället behöver de unika utvecklingsbehoven för varje grupp mötas [5].

Grupper som befinner sig på en högre syftesnivå kan i teorin arbeta på lägre syftesnivåer. I praktiken kommer dock grupper som nått synerginivå sällan att gå tillbaka till produktionsnivå eftersom gruppmedlemmarnas frihet och möjlighet till personlig utveckling skulle gå förlorad. Detta ökar risken för att gruppmedlemmarna försöker lämna gruppen och att gruppen upplöses.

Visualisering av gruppdynamik

Med verktyget *Systematisera person-grupp-relation* (SPGR) går det att illustrera hur dynamiken hos en grupp ser ut (figur 5). Verktyget illustrerar gruppdynamiken som en cirkel bestående av tre olika delar [5]:

En *inre cirkel* uppdelad i de tre fält med färgerna blått, grönt och rött som symboliserar de tre grundläggande funktionerna kontroll, omsorg respektive opposition. Beroendefunktionen redovisas inte i ett eget fält utan genom en kula av mindre storlek än de övriga.



Figur 5: Exempel på hur dynamiken i en grupp bestående av fem personer kan illustreras. En person i gruppen har en utpräglad oppositionsroll, en person en kontrollroll, en har en omsorgsroll, en person har förmågan att stödja olika funktioner

men befinner sig just nu mest i en kontrollroll, och en person har en beroenderoll med litet inflytande på gruppen [5].

En yttre ring uppdelad i ett gult, två ljusgråa och ett mörkgrått fält som symboliserar beteenden som alltid främjar gott grupparbete; beteenden som är bra ibland men blir farliga om de dominerar över tid; respektive beteenden som alltid hämmar grupparbete.

Kulor som representerar de olika individerna i gruppen. Kulornas placering i den inre cirkeln visar vilken grundläggande funktion som individens beteende har stött mest under den tid som gruppen observerats. Kulorna tilldelas även olika färger utifrån om de enskilda personerna i gruppen uppvisar ett beteende som ensidigt stödjer en viss funktion, varvid

- blått innebär en kontrollroll
- grönt innebär en omsorgsroll
- rött innebär en oppositionsroll
- vitt innebär en beroenderoll
- gult innebär att personen inte kan knytas till en specifik roll [5].

Kulans storlek anger om personen har ett dominerande beteende (stor kula) eller ett försiktigt beteende (liten kula). Den grundläggande funktionen *beroende* saknar en egen färg i den inre cirkeln utan illustreras istället indirekt genom en liten storlek på kulorna som representerar de individer som i huvudsak stöder funktionen beroende [5].

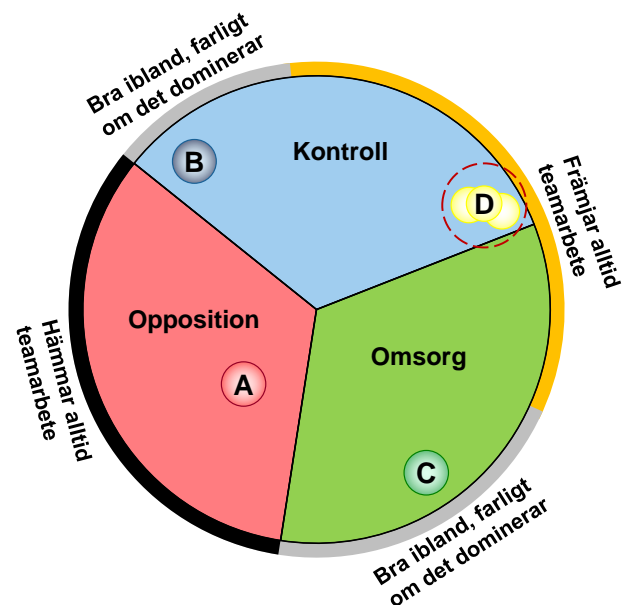
Olika positioner i cirkeldiagrammet kan användas för att dra slutsatser om gruppen och dess individer. Om alla gruppmedlemmar exempelvis befinner sig inom den gula sektorn på den yttre ringen är gruppen sammanhållen och har inga subgrupper eller gruppmedlemmar som går sina egna vägar. Är kulorna som representerar gruppmedlemmarna spridda visar det att det finns subgrupper eller enskilda individer som inte riktigt är fullvärdiga medlemmar i gruppen [5].

Personer som befinner sig nära den gula sektorn på den yttre ringen är obenägna att gå in i oppositionsfunktion, medan medlemmar som placeras närmare det röda fältet inom de blåa och gröna fälten uppvisar mer oppositionsbeteende. Det sistnämnda är positivt om dynamiken i gruppen är god och oppositionsbeteenden genast följs upp med antingen

- *ett kontrollbeteende* som förklarar varför personen gick in i opposition, t.ex. ”men tidigare kom vi ju fram till att...”
- *ett omsorgsbeteende* som bjuder in till en djupare förklaring av det som gjorde att personen gick in i opposition, t.ex. ”nu förstår jag inte riktigt vad du menar, kan du utveckla det lite mer?” [5].

Om oppositionsbeteenden alltid följs upp av ett beroendebeteende – vilket är vanligt i grupper med starka personligheter och hög status – kommer det på ytan se ut som att det finns en balans i gruppen. Ett sådant beteende kommer dock på sikt medföra en minskad tillit mellan gruppens medlemmar, reducerad förmåga att lära, försiktighet och en rädsla för att göra fel vilket i sin tur minskar gruppens innovationsförmåga [1–2, 5].

Vissa specifika placeringar av kulor eller kombinationer av kulor signalerar i regel problem inom gruppen (figur 6). Gruppmedlemmar som har en fast roll inom det röda området (kula A) innebär ofta problem, då dessa personer ofta upplevs som motvalls eller kverulanter som aldrig kommer med egna förslag. Det kan också vara så att de har fått en fast roll som djävulens advokat i gruppen. Rollen som djävulens advokat är om bra om alla gruppmedlemmar kan pendla in och ut ur funktionen när den behövs, men dålig om det är en och samma person som alltid innehar rollen [5].



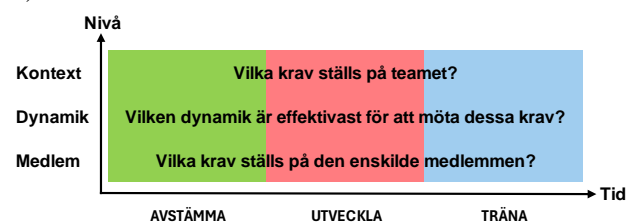
Figur 6: Fyra exempel som kan innebära problem i gruppen.

Andra placeringar i figur 6 som kan innebära problem är placeringar inom ljusgrå sektorn i det blåa fältet på gränsen mot det röda (kula B). Detta är positivt i vissa fall, t.ex. när gruppen fastnat i diskussioner och inte kommer vidare i arbetet, men är farligt om det dominerar över tid eftersom det signalerar ett starkt auktoritärt beteende. Även inom det gröna fältet finns en ljusgrå sektor som signalerar att beteendet kan vara farligt om det blir dominerande över tid. Detta område präglas av ett *enbart* tillmötesgående och omhändertagande beteende samt upprätthållande av en social gemenskap, vilket leder till att det inte blir något arbete utfört [5].

Det inringade klustret med flera individer i område D i figur 5 kan också det innebära problem. I detta fall handlar det dock inte om själva placeringen i diagrammet utan om att individerna är väldigt lika. Om samtliga medlemmar i en grupp är placerade så nära varandra i diagrammet finns en kraftigt ökad risk för grupp-tänkande, i synnerhet om samtliga gruppmedlemmar befinner sig långt från oppositionssektorn. Det är istället önskvärt med en större spridning av gruppens medlemmar inom hela den gulmarkerade sektorn [5].

Teambyggande

Teambyggande börjar med att identifiera skillnaden mellan hur gruppen fungerar i nuläget och hur gruppen behöver fungera för att lösa sin uppgift (avstämningssfas). Därefter identifieras mål och aktiviteter för att utveckla gruppen (utvecklingsfas) och slutligen vidtas åtgärder för att inte gruppen ska återfalla i gamla inarbetade mönster (träningssfas). Inom ramen för vart och ett av dessa steg riktas fokus mot teamets roll i organisationen (kontext), samspelet inom gruppen (dynamik) och vilka konsekvenser detta får för varje gruppmedlem (medlem) (figur 7).



Figur 7: Steg i teambyggandet och vilken funktion som är dominant i de olika stegen (omsorg, opposition, kontroll) [5].

Om det i avstämningssfasen visar sig att gruppen behöver nå en ny högre syftesnivå är det viktigt att vara medveten om att detta kommer att kräva mycket tid eftersom grup-

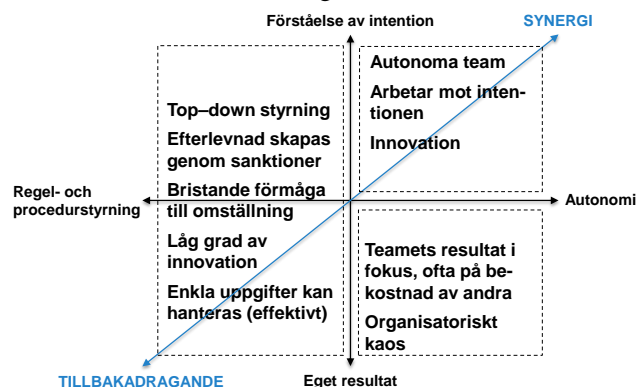
pens medvetenhet om dolda processer avseende samspelet i gruppen behöver öka. Det kan även vara psykologiskt påfrestande att nå högre syftesnivåer eftersom det kräver att gruppmedlemmarna utvecklar sina färdigheter i att använda ett större spektrum av beteenden. En sådan förändring kräver även disciplin och daglig uppmärksamhet på de nya processerna i gruppen för att gruppen inte ska falla tillbaka i tidigare mönster. I tabell 3 anges vilka funktioner som *samtliga* gruppmedlemmar måste kunna behärska för att gruppen ska kunna nå de olika syftesnivåerna (samtliga funktioner måste dock alltid behärskas av någon gruppmedlem oavsett syftesnivå för att gruppen ska fungera över tid) [5].

Tabell 3: Funktioner som samtliga gruppmedlemmar måste behärska för att nå de olika syftesnivåerna.

	Omsorg	Beroende	Kontroll	Opposition
Synergi	•	•	•	•
Produktion	•	•	•	
Laganda	•	•		
Tillbaka-dragande	•			

Organisationers intention

En organisations intention uttrycker det överordnade syftet med de handlingar som medlemmarna i organisationen utför. Intentionen är mer konkret än en vision och ska uttrycka organisationens strategiska prioriteringar och förmedlas genom ledarskap. En tydlig intention är viktig eftersom den bidrar till samordning mellan olika autonoma grupper och team. Grupper som saknar en förståelse för organisationens intention sätter ofta det egna teamets resultat i fokus, vilket kan ske på bekostnad av helheten eller andra team (figur 8) [5].



Figur 8: Effektiviteten och innovationsförmågan påverkas av förståelsen för intentionen och gruppens grad av autonomi.

I regel- och processtyrda organisationer kommer efterlevnaden av organisationens intention att skapas genom

sanktioner och bestraffning. Detta gör att organisationens flexibilitet sjunker eftersom förändring av befintliga regler och processer i regel tar lång tid. Detta leder i sin tur till en minskad effektivitet och innovationsförmåga [1–5].

Innovativa organisationer kännetecknas av att medlemmarna vågar bryta mot processer och rutiner eller omformulerar målen för det egna arbetet om de upplever att det, baserat på organisationens intention, är för organisationens bästa [1–5]. Ledare har i dessa organisationer en viktig uppgift eftersom de formar dynamiken i sina egna grupper och team. Det vanligaste är att ledare fokuserar på regel- och processefterlevnad vilket minskar grupperns förmåga till innovation. Alternativet är att ledare bjuder in gruppmedlemmar till utvärdering av och dialog om organisationens regler och processer vilket skapar förutsättningar för hantering av komplexitet och innovation [5].

Diskussion och slutsats

Hantering av komplexitet, innovation och utveckling kräver att grupper har en hög syftesnivå och att gruppmedlemmarna har förmågan att stödja den funktion – kontroll, beroende, omsorg eller opposition – som behövs för stunden. För att uppnå lämplig syftesnivå krävs i sin tur att grupper har en intern dialog om hur de arbetar och hur de fyra grundläggande funktionerna i gruppen kan stödjas. Spinnteorin kan utgöra en utgångspunkt i en sådan utveckling eftersom den tillhandahåller ett gemensamt språkbruk som gör att frågor som rör gruppdynamik och gruppens utveckling kan diskuteras.

En förutsättning för att nå högre syftesnivåer är att den omgivande organisationen förstår och accepterar det som gruppen försöker att uppnå [2, 5]. Hur organisationens ledarskap ser ut, vad som belönas och vilka möjligheter och begränsningar som regler, processer och rutiner ger upphov till, kommer att begränsa hur långt en grupp kan nå i sin utveckling [5, 12]. För att höja förmågan till innovation och förmågan att hantera komplexa problem i organisationer är det således *inte* tillräckligt att satsa enbart på grupp-utveckling. En grupps utveckling kommer att hämmas eller hindras om inte övriga delar av organisationen förstår och accepterar utvecklingen. Inom Försvarsmakten har denna typ av hinder för grupp-utveckling påvisats i tidigare studier från FOI [2].

Den teori – spinnteorin – som detta memo redovisar visar på behovet av att Försvarsmakten arbetar vidare med förhållningssättet *Stödjande organisationskultur*, som tagits fram i tidigare studier om effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem [1–3]. Även förhållningssätten *Målfokus, helhetssyn och anpassade processer* samt *Hänsyn till osäkerhet genom förmåga till förändring* från dessa studier behöver beaktas utifrån att Spinnteorin framhåller att komplexa problem kräver en hög syftesnivå hos gruppen, vilket inte är förenligt med fasta roller. Dessutom kan regler, planer, processer och rutiner begränsa vilka syftesnivåer en grupp kan nå. Det behövs, i likhet med vad förhållningssätten anger, därmed en flexibilitet och möjlighet att göra avsteg från processer för att uppnå en förmåga att hantera komplexitet. I detta sammanhang blir förståelsen för organisationens intention hos de olika grupperna viktig och därmed också ledarskapet i organisationen, eftersom intentioner förmedlas genom ledarskap.

Referenser

[1] Nordström, J., Nilsson, S., Herkevall, J. & Gideskog, M. (2025). *Sätt ett mål, tilldela resurser, stå inte i vägen: En effektivare anskaffning* (FOI Memo 8934). Totalförsvarets forskningsinstitut.

[2] Nordström, J., Nilsson, S., Herkevall, J. & Gideskog, M. (2025). *Sätt ett mål, tilldela resurser, stå inte i vägen: Om införande av moderna arbetssätt vid mottagning och integration av IT-system inom Försvarsmakten* (FOI-R--5774--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.

[3] Nordström, J., Nilsson, S., Wikström, M., Olsén, M. & Bildsten, C. (2020). *Effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem: Förhållningssätt för att lösa komplexa problem* (FOI-R--5063--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.

[4] Nordström, J., Nilsson, S. & Olsén, M. (2019). *Principer för effektivare anskaffning av ledningsstödsystem: En litteraturstudie* (FOI-R--4853--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.

[5] Sjøvold, E. (2022) *Teamet: Utveckling, effektivitet och förändring i grupper* (2:a upplagan) [originalets

titel: Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper]. Översatt av Stockholms Ordverk AB. Liber.

[6] Nelson, H. G. & Stolterman, E. (2012). *The design way: Intentional change in an unpredictable world*. MIT Press.

[7] Poli, R. (2013). A note on the difference between complicated and complex social systems. *Cadmus*, 2(1): 142–147.

[8] Taylor, D. W., Berry, P. C. & Block, C. H. (1958). Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?. *Administrative Science Quarterly*, 3(1): 23–47.

[9] Snowden, D. J. & Boone, M. J. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11): 1–8. Reprint R0711C.

[10] Bringselius, L. (2019). *Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv* [Rapport nr 06]. Tillitsdelegationen, Regeringskansliet.

[12] Muller, J. Z. (2018). *The tyranny of metrics*. Princeton University Press.

Kontaktinformation

Projektledare

Johan Nordström

Förste forskare

Avdelningen för Cyberförsvar och ledningsteknik,

Tel: 013-37 83 31, e-post: johan.nordstrom@foi.se.

FOI Memo 9245

Forskningsområde: Ledningsteknologi

Godkänd av: Charlotte Stenius

Innehållet är granskat och omfattar ingen information som är underställd exportkontrollagstiftningen

2026-03-12

