

Ylva Oscarsson,
LTH Studentservice, 2019
Material kring gruppdynamik:
kommunikation/konflikthantering

Bra kommunikation är grunden för ett fungerande team

Varför behöver vi kommunicera inom teamet? I det här kapitlet om kommunikation gör vi ingen skillnad mellan begreppen *team* och *arbetsgrupp*. Ett team eller en arbetsgrupp ska där-
emot inte förväxlas med en social grupp av vän-
ner eller familj vars uppgift i första hand är att vi
ska trivas och må bra tillsammans. Teamet eller
arbetsgruppen har ett produktivt mål att upp-
fylla. Det krävs att medlemmarna kommunicer-
ar med varandra, inte bara för att kunna nå
målet, utan även för att vara överens om vad målet är.

Kommunikation kan ske genom många olika kanaler och plattformar, men oavsett om vi träffas på arbetsmöten fysiskt eller digitalt, är det en bra kommunikation grunden för ett fungerande team. Genom tydlig kommunikation skapas effektivitet men även struktur och sammanhållning inom gruppen. Man får en gemensam kultur som ökar känslan av att höra hemma i gruppen och att just den här gruppen är den bästa av grupper. Brist på bra kommunikation kan skapa det motsatta: ineffektivitet, undermåligt resultat, splittring, otrivsel, bråk och i värsta fall ångest.

Bra kommunikation är också ett effektivt verktyg för konflikthantering. Om man känner till hur man ska kommunicera även i svåra situationer, kan det underlätta att hantera dessa situationer utan att de behöver eskalera till djupgående sprickor i gruppen.

Basen för kommunikation

All överföring bygger på att det finns en sändare och en mottagare. Men för att det verkligen ska bli en kommunikation måste det finnas ett budskap som ska sändas. Om man inte har något att framföra, spelar det ingen roll att det finns både sändare och mottagare, kommunikationen är noll. I situationer som är tvärtom, kan arbetsgrupper kör fast i att det inte finns en fungerande kommunikation trots att det finns information som måste meddelas och spridas mellan medlemmarna.

Effektiv kommunikation

Med *effektiv* kommunikation menas i det här sammanhanget att kommunikationen i gruppen dels förankrar information och arbetsuppgifter, dels gör att arbetet utvecklas och även påverkar resultaten – förhoppningsvis i en positiv riktning. Nedan kommer förklaringar till dessa påståenden.



Foto Ylva Oscarsson

För att en effektiv kommunikation ska uppstå måste det finnas en *återkoppling* mellan aktörerna. Det skulle innebära att vi har en modell över effektiv kommunikation som ser ut så här:



Förankra information

I vissa situationer krävs att information sprids snabbt så att alla i teamet vet *vad* som ska göras, *hur* det ska göras och *när* det ska göras. Informationen kan enkelt och snabbt spridas genom olika kanaler, men för att säkerställa att alla har fått rätt information, bör det ske en återkoppling från alla berörda. Jämför med arbetssituationen i ett restaurangkök; när köksmästaren ropar ut beställningarna, måste kökspersonalen bekräfta muntligt att de hört vad de ska göra så köksmästaren vet att ordern har uppfattats. Oftast måste de också komplettera med en kort uppgift om när de är klara för servering, t ex "Åtta minuter". Det innebär att om en annan person ska tillaga en maträtt som bara tar två minuter att göra, vet denna att inte påbörja maten förrän om sex minuter så att alla maträtter kan serveras samtidigt till samma bord. Om inte alla i teamet redogör för att de uppfattat *vad* de ska göra och *när* de ska vara klara, kan det sluta med att restauranggästerna får fel mat serverad eller att någon rätt kommer att serveras kall i stället för varm.

För teammedlemmar är det alltså viktigt att bekräfta att man erhållit information. När någon begär konfirmation om mottagen upplysning eller inbokat möte, sänd någon typ av bekräftelse eller avslag. Även om sändaren inte frågar efter bekräftelse, kan det i de många fall vara bra att svara. Samtidigt ska man inte överösa varandra med information som inte är av vikt. Vi kan inte ta till oss för mycket information utan lär oss att sälla bort sådant som inte berör oss personligen eller vårt team. Om någon i gruppen pratar för mycket eller skickar många mejl i frågor som vi bedömer som irrelevanta, är risken att vi slutar ta till oss information från den avsändaren och kan missa saker som vi verkligen behöver veta.

Tänk på att för mycket information kan leda till desinformation

I en arbetsgrupp är det därför bra att upprätta regler och strategier för hur man kommunicerar, inte bara genom vilka kanaler/plattformar som ska användas, utan även vad det är för typ av information som ska delges. Behöver samtliga medlemmar veta att A går hem lite tidigare idag eller att B bjuder testgruppen på fika på torsdag? När ska medlemmarna bekräfta informationen och på vilket sätt?

Utvecklande kommunikation

All återkoppling inom en grupp är viktig. Om man inte får respons på sitt arbete eller medlemskap, blir man osäker på om man gör rätt. Det kan leda till att teamets arbete stannar av och ingen vågar gå vidare. Glöm därför inte att återkoppla även kring positiva saker och inte bara kring sådant som inte fungerar bra.

Arbetsgrupper har ett gemensamt mål, man ska leverera en produkt eller en lösning på ett problem. Inom teamet arbetar medlemmarna oftast i olika konstellationer: ibland självständigt eller i mindre grupper och ibland i helgrupp. Några personer har sina arbetsrum i samma korridor, medan andra har sina fysiska arbetsplatser på andra företag eller till och med på andra sidan jordklotet. Oavsett om man möts ansikte mot ansikte eller i digitala forum måste kommunikationen fungera mellan medlemmarna. Det är viktigt att man har en kommunikationsstruktur som inte bara tillåter alla att

komma till tals, utan som även gör det tekniskt möjligt för medlemmarna att delta. Om alla känner sig delaktiga kommer det att flöda av idéer och kreativa förslag som leder till utveckling av gruppens arbete.

Inom gruppen är det betydelsefullt med konstruktiv återkoppling för att processen ska bli mer effektiv och att målen uppnås. Återkoppling kan ges både mellan medlemmarna eller mellan ledare och team. Det kan vara bra att utarbeta rutiner på hur sådan utvecklande kommunikation kan ske men också på hur återkopplingen ska implementeras. Om det rör sig om förändringar på gruppnivå, kanske dessa ska diskuteras och utvärderas regelbundet på gemensamma arbetsmöten. Om det rör sig om återkopplingar på individnivå, bör man utarbeta andra rutiner. Det är viktigt att samtalspartnerna känner sig trygga i situationen, annars kan det lätt bli att man går i försvarsställning och då leder inte återkopplingen utvecklingen framåt. Därför kan det vara bra att träna på att lämna feedback inom gruppen. Det finns olika sätt att göra det, t ex att två personer får "skugga" varandra under en tid och därefter ge varandra återkoppling. Ett annat sätt är att i en liten grupp om 3-4 personer, sätter sig en av dem på en stol med ryggen emot. De övriga ger en och en återkoppling till "ryggen". Efteråt får personen i stolen berätta hur det kändes att få feedback och därefter är det nästa persons tur att vända ryggen mot gruppen. På det sättet tränar man både att ge och ta emot positiv återkoppling.

Hur kommunicerar vi?

Vi kombinerar olika sätt att kommunicera på. Oftast förknippar vi det med tal och skrift, alltså *mundlig* kommunikation respektive *skriftlig* kommunikation. Under skoltiden är det oftast detta som vi får träna på i olika sammanhang. Men förutom att kommunicera med ord, förmedlar vi mycket med vårt *kroppsspråk*. Fundera över vad ordet i sig betyder och hur olika personer använder det, medvetet eller omedvetet. Är det något som man kan träna på att använda? Och vad som är OK att göra eller inte göra med våra kroppar? Finns det gester som är positiva och andra som är negativa?



Foto Kennet Ruona

Vi vet, utan att någon direkt har lärt oss det, var gränsen går för den personliga sfären och hur nära en annan person man kan sätta sig intill på matteövningen utan att den andre tar illa upp. Vi vet också intuitivt att det är bra med ögonkontakt när man ska kommunicera, men också att det blir obehagligt om man stirrar. Andra saker har vi lärt oss direkt av andra under vår uppväxttid, t ex att hälsa genom att ta i hand och att det är oartigt att räkka tunga åt någon eller att rycka på axlarna när någon tilltalar en.

Vi förmedlar även mycket genom vår *attityd*. Ibland är attityden viktigare än själva orden. Oavsett vad vi säger, kan vår attityd säga motsatsen, vilket kan leda till dubbla budskap och förvirring i informationsöverföringen. Det blir som att skicka ett meddelande till någon man tycker om, "Jag älskar dig", och sedan sätta en arg smiley som avslutning. Hur skulle du själv tolka meddelandet?



Attityd kan också vara en avsiktlig strategi för att sända ett budskap. Vi använder då kanske medvetna metoder, som exempelvis ironi, löje eller överdrivet kroppsspråk, var för sig eller i kombination,

men oftast är vi omedvetna om vilka attityder vi förmedlar. Om man märker att man ofta blir feltolkad eller oförstådd, ska man kanske ta tag i frågan och försöka förstå hur andra uppfattar en som person och vilka attityder man förmedlar.

Ett annat sätt att kommunicera är via *bilder*, t ex den arga smileyn i meddelandet ovan eller ett foto över dagens frukost som läggs ut på nätet. Talesättet lyder ju att "en bild säger mer än tusen ord". Idag kanske vi kommunicerar mer med bilder än någonsin eftersom det är så enkelt att både ta foton och sprida dem.

Hur blir du bra på att kommunicera i grupp?

Kommunikation inom ett team handlar inte bara om att förmedla ett budskap. Det handlar lika mycket om att ta emot, tolka och återkoppla. Här kommer ett par grundläggande saker att tänka på när det gäller kommunikation i grupper:

Lyssna och tolka

Lyssna aktivt! Det betyder att du fokuserar på den som talar. I vid mening kan det även betyda att du koncentrerar dig på alla varianter av budskap som personen sänder, alltså även skrift, bilder, attityd eller kroppsspråk.

Ta till dig budskapet, försök förstå och tolka vad som menas. Ge respons på budskapet och be gärna om en återkoppling tillbaka. Eftersom det handlar om tolkning av innebörden i budskapet är det lätt att man missförstår varandra. Beroende på våra erfarenheter, egna mål och känslor, kan vi göra olika tolkningar i samma meddelande, därför är det bra att förankra att vi överens om vad budskapet innebär. Du kan därför formulera din tolkning som en fråga vilket innebär att du också får en bekräftelse: "Jag uppfattar det som att du menar...?"



Foto Apelöga

Det är viktigt att vid tolkningen av ett meddelande inte döma innehållet eller personen bakom budskapet. Försök tolka det så objektivt som möjligt och utgå inte från dina egna värderingar och tankar om inte sändaren direkt frågar efter dem. Först när du och personen/ gruppen är överens om innebörden i det ursprungliga budskapet, är det lämpligt att börja diskutera kring det.

Det är viktigt att vid tolkningen av ett meddelande inte döma innehållet eller personen bakom budskapet. Försök tolka det så objektivt som möjligt och utgå inte från dina egna värderingar och tankar om inte sändaren direkt frågar efter dem. Först när du och personen/ gruppen är överens om innebörden i det ursprungliga budskapet, är det lämpligt att börja diskutera kring det.

Respektera varandra

Ett team består av individer som har olika egenskaper. En klok arbetsgrupp respekterar olikheterna och tar vara på varandras kunskaper och styrkor.

Inom gruppen är det viktigt att låta alla komma till tals. Det är därför ett gemensamt ansvar att alla medlemmar ska få möjligheten att delta på samma villkor. Det innebär att gruppen ska uppmuntra den som inte gör sin röst hörd men även att "dämpa" den som tar orimligt stor plats. Men glöm inte att visa respekt för olika personligheter och karaktärer. Tvinga inte den tystlåtna att uttala sig och tysta inte den pratsamme på ett otrevligt sätt. Föreslå i stället en snabb uppdatering från alla runt bordet eller att alla får prata högst i två minuter åt gången. Man kan också vara mer strikt och låta deltagarna be om ordet. Mötesledaren för då en lista över vilka som vill prata och i vilken turordning. Sådana regler kan vara särskilt bra om man deltar i distansmöten för att hindra deltagarna att falla varandra i ordet.

Visa respekt för gruppmedlemmarnas budskap genom att återkoppla. Det finns inget värre för samarbetet om ens mejl aldrig blir besvarade utan verkar försvinna ut i cyberspace, eller att ingen verkar höra vad man säger på gruppmötena eftersom man aldrig får någon respons eller bekräftelse.

Återkoppla dock med respekt, döm inte och använd ett objektiva språk oavsett vad du tycker: "Tack för din åsikt. Även om jag inte håller med var det intressant att ta del av den." Därefter kan du berättar varför du inte håller med och kanske komma med ett annat förslag.

Ge återkoppling i svåra situationer

Återkoppling kan ske vid olika tillfällen. Ibland behöver vi bara bekräfta att vi uppfattat ett meddelande, andra gånger vill vi lämna positiv respons eller har ett behov av att diskutera något. Den svåraste återkopplingen är när vi ska påpeka något negativt eller hantera en svår situation – t ex när något har blivit fel i vårt gemensamma arbete eller personer har gjort något som vi upplever som kränkande. Det är återkoppling i svåra situationer som den här texten fokuserar på.

Tänk på att återkopplingen ska vara saklig och konstruktiv för att försöka undvika missförstånd eller osämja. Det gagnar ingen om tonen är anklagande eller aggressiv utan risken blir då att återkopplingen splittrar gruppen eller orsakar långdragna slitningar. I längden ska återkopplingen istället leda till ökat samarbete och ökad effektivitet inom teamet. Kom ihåg att du inte ingår i en arbetsgrupp för att du tycker det är roligt att diskutera eller för att till varje pris bevisa att du har rätt, utan för att gruppen tillsammans ska arbeta mot att uppfylla de mål som någon, förmodligen din arbetsgivare, har satt.

Här kommer några saker att fundera på när det gäller återkoppling i svåra situationer:

Välj rätt tillfälle

Det kanske inte är rätt tillfälle att ge återkoppling på ett möte med hela gruppen eller precis när din kollega är på väg hem en fredagseftermiddag. Se till att samtalspartnerna i förväg har avsatt tid för dialogen så ni kan prata i lugn och ro.

Välj att göra det ansikte mot ansikte

Istället för att ringa upp personen eller skicka ett mejl, boka in ett personligt möte. I sådana här situationer är det oftast bäst att kunna avläsa ansiktsuttryck och kroppshållning.

Det ska ske nära i tid

Skjut inte upp återkopplingen. Om man väntar för länge har partnerna glömt hur det egentligen gick till. Vem sade vad? Vem gjorde vad? Och spelar det någon roll nu, så här långt efteråt?

Var tydlig och kortfattad

Generalisera inte: "Du brukar säga..." eller "Du gör alltid..." utan säg vad som har blivit fel och när det hände. Gör inga onödigt långa utläggningar utan försök vara kortfattad och precis.

Utgå från ditt eget perspektiv men värdera inte

Berätta hur du uppfattar situationen, utgå från dig själv och använd jag-form för att undvika att döma: "Jag har förstått...", "Jag ser..." eller "Jag upplever...". På det sättet undviker du att låta anklagande eller riskerar att lägga in för mycket värderingar i din återkoppling.

Var konstruktiv

Kanske du har förslag på förbättringar eller förändringar? Briljera inte framför din kollega utan föreslå att ni tillsammans försöker hitta lösningar på problemet. Då kan du i positiv anda presentera dina egna idéer, men var beredd på en diskussion.

Att ta emot återkoppling

Vi blir alla glada över positiv respons eller "likes" i sociala medier, men tycker kanske det är svårt att ta emot en muntlig komplimang utan att förminska oss själva med uttryck som "Det var ingenting" eller "Jag gjorde inget särskilt". Ibland måste vi träna på att ta emot positiv återkoppling.

Att få återkoppling på något som vi har gjort fel är förstås ännu svårare.

Som medlem i en arbetsgrupp är det viktigt att inse att återkopplingen förmodligen ges i ett positivt syfte, t ex för att gruppens arbete ska vara felfritt och ha hög kvalitet eller att stämningen i teamet ska vara trygg och trevlig. Därför är det viktigt att du verkligen lyssnar på vad samtalspartnern säger och att du försöker ha ett öppet sinne. Gräv inte ner dig från början i en skyttegrav för att försvara dig mot vad du anser vara ooberättigad kritik.

När du tagit emot återkopplingen, ska du bekräfta att du tagit emot den genom att kort sammanfatta den och fråga om du har uppfattat rätt. Tacka sedan för återkopplingen men du behöver inte svara eller bemöta den direkt. Säg "Tack för dina synpunkter. Jag ska tänka lite på vad du har sagt och återkommer kanske till dig.". Därefter måste du fundera över vad du vill göra med återkopplingen. Vill du förändra något eller vill du låta det vara som det är? Vill du förmedla dina tankar eller vill du behålla dem för dig själv?

En checklista för att ta emot återkoppling skulle då se ut så här:

- Ha ett öppet sinne
- Tänk på att återkopplingen troligtvis ges i positivt syfte
- Lyssna utan att värdera
- Bekräfta att du tagit emot återkopplingen
- Tacka
- Reflektera över vad du vill göra med återkopplingen
- Agera utifrån dina val

Det finns en modell som beskriver processen att ta emot återkoppling. Modellen kallas för *feedback-trappan* och visar olika steg och reaktioner hos mottagaren. Det som eftersträvas är att nå högsta steget, så att återkopplingen kan leda till förändring vid de fall det behövs:

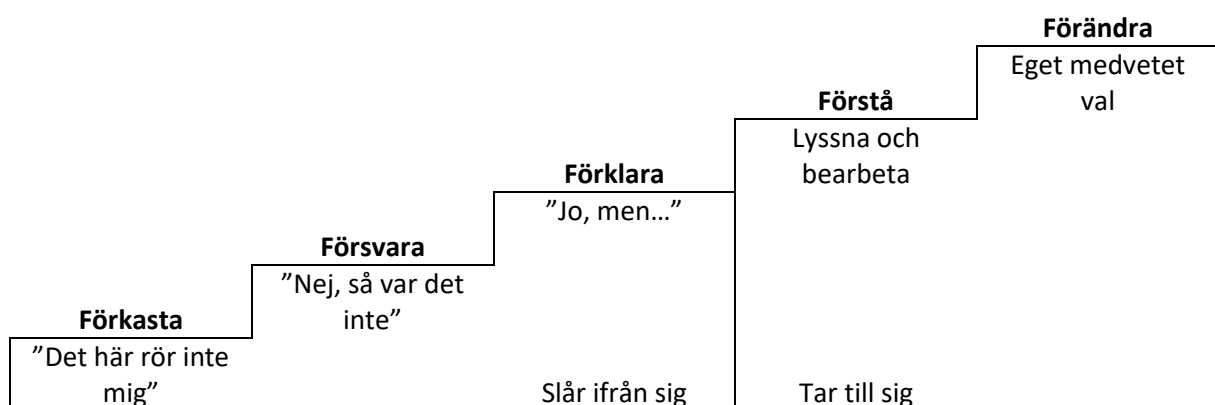


Foto Johan Bävman

Undvik konflikter?

I alla grupper uppstår konflikter. I vissa fall kan det räcka att man "rensar luften" för att medlemmarna ska bli eniga igen och fortsätta arbetet tillsammans. Det finns inget som säger att det alltid är dåligt med konflikter, utan de kan leda till positiva förändringar som att gruppen svetsas samman ännu mer. Konflikter kan skapa trygghet eftersom medlemmarna då känner att "jag får ibland ha fel eller säga fel saker, men jag är accepterad i den här gruppen trots det". Man kan jämföra med en familj där man känner sig hemma oavsett att man har olika åsikter eller blir ovänner.

Konflikter kan också innebära att målet för gruppen blir tydligare. I vissa team finns det lika många bilder av målet som det finns medlemmar, vilket troligtvis leder till eviga diskussioner och ifrågasättande av hur arbetet ska utföras. Efter åsiktsutbytena kan man förhoppningsvis enas om gemensam bild av målet. Detta kan i vissa fall medföra att arbetsmetoderna i gruppen utvecklas på ett positivt sätt eller målet förändras till ett bättre och mer realistiskt mål.

Men det finns förstås även konflikter som inte för gruppens arbete framåt utan bara tar energi och tid. Medlemmarna kan inte samarbeta längre och personliga tvister blir viktigare än att producera något. Djupgående konflikter kan leda till att gruppen splittras eftersom den inte kan utföra sitt uppdrag. Sådana allvarliga konflikter kan vara svåra för gruppen att själv hantera varför det kan vara bäst att hämta hjälp utifrån.

Undvik röd zon

Det har hänt att man deltagit på ett möte när helt plötsligt ett meningsutbyte har gått från grön till röd zon innan något har riktigt förstått hur det gått till. Stämningen i gruppen blir infekterad och medlemmarna kan inte fortsätta arbetet så länge tvisten pågår. Även om konflikten verkar försiggå på ett personligt plan, kan den bero på ett underliggande problem som mer handlar om organisation eller struktur snarare än olika individer. Sådana konflikter ska man försöka lösa genom att titta på de underliggande problemen.



Foto Ylva Oscarsson

Direkta personliga påhopp och konflikter kan teamet för det mesta klara sig utan. Ett sätt att försöka undvika dessa är att föra en kommunikation som förhindrar meningsutbyten att eskalera från grön till röd zon. Det grundläggande är att visa varandra respekt och undvika fraser som kan trigga i gång bråk:

Du tillför inget i den här gruppen

Det var en dum idé!

Du vet ju ingenting!

Varför ska du slippa undan?

Nu får du skärpa dig!

Där har du fel!

Det är faktiskt jag som bestämmer

Om du märker att individer eller hela gruppen är på väg in i en röd zon, försök hindra detta genom att ta ett steg bak från händelseförloppet och att inte själv dras med i osämjan. Kommunicera med respekt och utan att lägga in värderingar. Försök att se självkritiskt på ditt eget agerande och fundera över om det påverkat händelseförloppet. Här kommer förslag på fraser som kan hjälpa till:

Kan du beskriva lite mer vad du menar?

Jag har kanske varit lite otydlig

Jag har kanske fel

Jag lyssnar gärna på dina synpunkter

Låt oss undersöka det

Vi har nog uppfattat det här olika

Vi kan nog hitta en lösning

Kan vi inte försöka börja om från början?

Låt alla komma till tals och försök sedan tillsammans hitta konstruktiva lösningar som alla kan ställa sig bakom. Om ni har satt upp regler och strategier kring kommunikation i gruppen, kan det vara bra att ta fram dessa och stämma av. Kanske de behöver kompletteras för att ni inte ska hamna i samma situation igen?

Grundläggande konflikthantering

Här följer en sammanfattning av hur du kan hindra meningsutbyten att eskalera till konflikter eller att lösa enklare oenigheter inom gruppen. Om det handlar om mer djupgående konflikter kan det vara bra att redan från början söka stöd och råd från någon utanför gruppen.

- Möt varandra med respekt
- Stanna upp, föreslå att ni tar en paus
- Försök backa och reda ut vad det var som gick fel
- Se helheten, fokusera inte på detaljer
- Var objektiv och försök se saken ur allas perspektiv
- Ta ansvar för dina handlingar som kan ha påverkat skedet
- Försök hitta lösningar
- Försäkra dig om att alla i gruppen är överens om vilken väg ni ska fortsätta på
- Be om hjälp från utomstående om gruppen inte kan lösa konflikten

Det är viktigt att erinra sig att alla grupper och team genomgår olika friktioner i sina utvecklingsstadier. Oenigheter är nästan en förutsättning för att det ska ske en utveckling från en lös hållen arbetsgrupp till en effektiv grupp som uppnår sina mål. Det mest centrala är dock att lösa konflikterna och inte låta dem hindra teamets arbete.

Referenser

Kunskapspartner, Lund (seminarium 16 mars 2018)

Nilsson, Björn: Samspel i grupp. Introduktion till gruppdynamik, Studentlitteratur 2016

ugil konsult, Halmstad (föreläsning 22 april 2015)

Wheelan, Susan A: Att skapa effektiva team, Studentlitteratur 2017