

GÖTEBORGS UNIVERSITET

PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

## **Grupputveckling på UGL-kurs**

Olle Olsson

Examensarbete 30 hp

Psykologprogrammet

Vårterminen 2011

Handledare: Max Rapp Ricciardi

Leif Strömwall

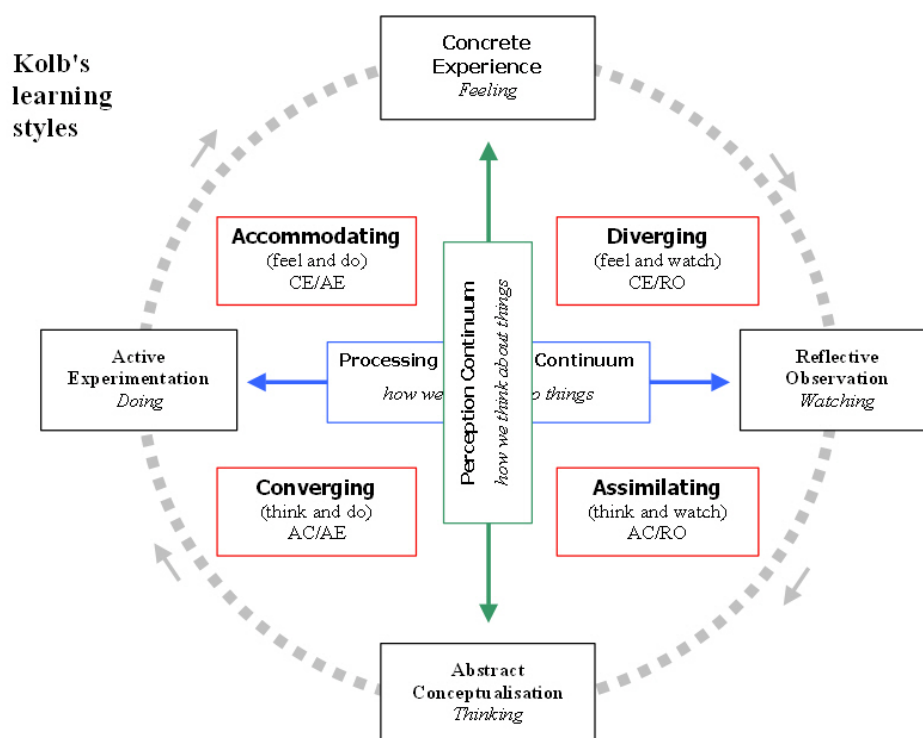
# Grupputveckling på UGL-kurs

Olle Olsson

Ett stort antal människor går varje år UGL-kurs med avsikt att bli bättre på att förstå hur grupper utvecklas och sin egen roll i grupprocessen. Föreliggande uppsats syftar till att utröna i vilken utsträckning det utvecklas en grupp under en UGL-kurs. 174 personer i femton grupper har med hjälp av GDQ, ett instrument för att mäta gruppens mognadsnivå, fått skatta sin utbildningsgrupp. Resultaten från studien visar att deltagarna i studien upplever att de grupper de ingått i uppfyller kriterierna för en fungerande grupp. Samtidigt kan konstateras att grupperna utvecklats signifikant olika långt. Resultaten visar också på stora skillnader i uppfattning mellan olika individer men har ej kunnat konstateras relatera till vare sig kön eller ålder på deltagarna.

Människors förmåga att samarbeta och fungera väl i en grupp spelar en central roll såväl privat som inom organisationer, näringsliv, och annan verksamhet (Brown, 2000; Forsyth, 2010; Kjellqvist, 1989; Kolb, 1984; Lennéer Axelsson & Thylefors 2005; Luft, 1984; Svedberg, 1992; Wheelan, Davidsson & Tilin, 2003, Wheelan 2005a, 2005b; Widlund, 2007; <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>). Stora insatser görs för att stärka individers insikter om hur grupper fungerar och individers förmåga till att fungera effektivare som gruppmedlem. UGL är jämfört med många andra kurser smått unikt i så mått att det är ett villkor att alla deltagarna kommer till kursen mer eller mindre som främlingar till varandra, utan tidigare relationer eller beroenden. När kursen börjar är de således ingen grupp. Hur långt har man kommit dag fem när det är dags att skiljas åt igen beror på de relationer som skapats och de aktiviteter den specifika gruppen genomfört. UGL har funnits i mer än trettio år som koncept och hade i juni 2011, 360 aktiva handledare ([www.fhs.se/utbildning/uppdagsutbildningar/ugl/ugl-handledare/](http://www.fhs.se/utbildning/uppdagsutbildningar/ugl/ugl-handledare/)). Den bärande teorin för att förklara gruppens utveckling som man använder på UGL är från och med 2008, Wheelans, IMGD (Integrated Model of Group Development). Teorin finns närmare beskriven nedan. Kopplat till Wheelans teori finns ett frågeformulär GDQ (Group Development Questionnaire) med vilket man relaterat till IMGD kan mäta gruppmedlemmarnas uppfattning om hur gruppen fungerar. En UGL-kurs leds av två för kursen speciellt utbildade och certifierade handledare. Den varar i fem dagar, omfattar normalt 50 – 60 timmars kurstid i grupp och utöver det individuell tid för inläsning och reflektion. Kursen genomförs ofta på internat. UGL infördes 1981 som en obligatorisk kurs för blivande ledare inom försvaret. Under åttio- och nittioalet öppnades kursen allt mer upp för ledarutveckling utanför det militära. Kursen är i dag vanlig både inom privat näringsliv och inom offentlig förvaltning. Pedagogiken på UGL är upplevelsebaserad, dvs. deltagarna lär genom att observera och tillsammans reflektera med utgångspunkt i de processer som sker i den egna gruppen. Man menar att varje aktivitet i en grupp har två sidor, dels innehållet – vad som diskuteras, vilken är uppgiften, dels processen – hur man diskuterar, hur gruppen löser uppgiften, tar beslut och vilka känslor som uppstår. Studien syftar till att använda Wheelans frågeformulär GDQ som verktyg för att mäta hur långt en UGL-grupp kan komma under en vecka.

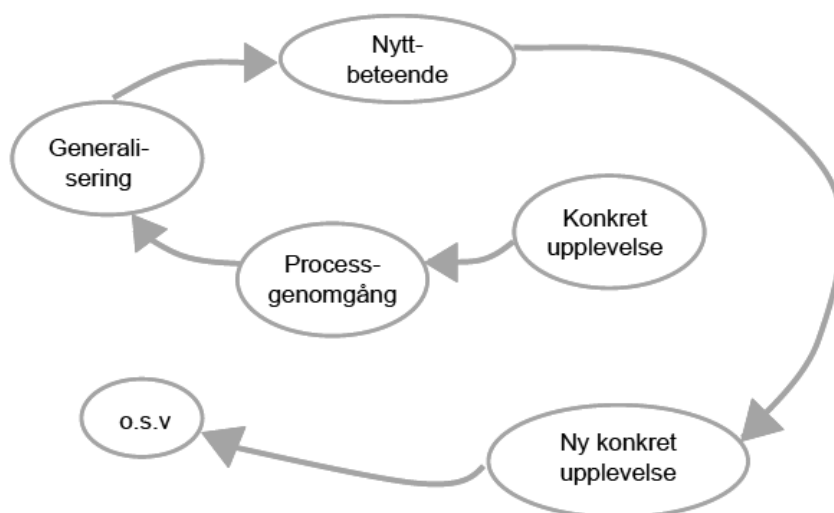
*Teori om grupputveckling i UGL.* Då studien avser att undersöka huruvida deltagarna på ugl-kurser upplever att de blivit och hur långt de utvecklats som grupp tas här bara teorier som kan anses relevanta för denna undersökning upp. För en djupare förståelse av hela UGL-konceptet hänvisas till försvarshögskolan. Pedagogiken på UGL har sin bas bl.a. i Kolbs (1984) teori om inläring (Experiential Learning Theory). Enligt denna bygger effektivt lärande på att nyttja processen i gruppen. Samband skapas mellan teori, aktivitet, erfarenhet och reflektion. Paralleller dras till mänskligt lärande i stort och man jämför med forskares arbetsätt för att nå ny kunskap genom att relatera nya upplevelser och erfarenheter till gamla (Akella, 2010; Kolb 1984, 2007; Kolb & Kolb 2006, 2009). Kolb (1984) beskriver lärande som en process i fyra olika faser. Första fasen kallas konkret erfarenhet och beskriver, den känslomässiga upplevelsen av situationen. Den andra fasen, reflektion och observation står för att reflektera, begrunda och tänka efter vad man gjort. I den tredje fasen analyseras upplevelsen med hjälp av abstrakt tänkande och teoribildning/hypotesskapande. Den fjärde fasen, aktivt experimenterande innebär att omsätta de nya kunskaperna i praktiskt handlande. Den nya erfarenhet/upplevelse man då fått blir upprinnelsen för en ny process och cykeln börjar om. Lärande är att se som en process där nya idéer växer fram ur erfarenhet och där tidigare idéer antingen förkastas eller modifieras kontinuerligt (Kolb, 1984). Kunskap skall ses som en ständigt pågående förändringsprocess. Kolbs modell beskrivs nedan i figur 1.



© concept david kolb, adaptation and design alan chapman 2005-06, based on Kolb's learning styles, 1984  
Not to be sold or published. More free online training resources are at [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com). Sole risk with user.

*Figur 1.* Kolbs learning styles enligt Experiential Learning Theory. (Hämtad från WWW. Businessball.com, 10 maj 2011).

Från annan forskning (Brown, 2000; Forsyth, 2010; Lewin 1952; Luft, 1984; Wheelan, Murphy, Tsumura & Fried-Kline, 1998; Wheelan m.fl., 2003; Widlund, 2007) kan ses att UGL-konceptet inspirerats av humanrelationsteorier och främst då forskning som bygger vidare på erfarenheter från Lewins (1952) studier kring beteenden och grupputveckling på trettio och fyrtiotalen. Lewin konstaterade att traditionell utbildning med teoretisk bas såsom föreläsningar hade mycket liten inverkan på människors förmåga att utveckla sina interpersonella förmågor. Om man däremot satte individerna i en grupp och lät dem bli involverade i att lösa uppgifter och problem tillsammans för att därefter också reflektera tillsammans kring processen som de genomgått och ge varandra feedback på hur deras olika bidrag påverkat varandra och resultatet, så lärde de sig mycket mer, (Brown, 2000; Forsyth, 2010; Lewin, 1952; Wheelan, 2005b; Widlund, 2007; <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>). Pedagogiken på UGL är snarlik den som beskrivs av Kolb (1984, 2007; Kolb och Kolb 2006, 2009) och från Lewin (1952). Den upplevelsebaserade inläringen i UGL-tappning bygger på en systematisk inlärningspiral med upplevelse, reflektion och generalisering för att därefter applicera sina nya insikter i en ny upplevelse. I UGL:s deltagarmaterial beskriver man modellens process som nedan i figur 2;



Figur 2. Upplevelsebaserad inläring. (UGL 2008, deltagarmaterial, flik 2)

Lewin (1952) intresserade sig för hur inlärningsprocesserna kunde förfinas. Han beskrev gruppprocesser som svårfångade, och att många ofta upplevde svårighet att beskriva den egna upplevelsen med ord så att andra förstod. Här bidrar det upplevelsebaserade lärandet med nya kanaler för kunskapsinhämtning (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2009; Lewin, 1952). Resultatet från Lewins forskning kom att utmynna i vad som kom att kallas training groups eller "T-groups". Senare varianter av denna pedagogik är bland andra encountergrupper, sensitivitetsgrupper, gestaltterapeutiska grupper m.fl. (Brown, 2000; Forsyth, 2010; Wheelan, m.fl. 2003, 2005b; Widlund, 2007; <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>). Avgörande som Lewin (1952) ansåg förutom inlärningsprocessens betydelse med varvad erfarenhet och reflektion, betydelsen av hur den interpersonella kommunikationen fungerade mellan

medlemmarna i gruppen samt att man förstod och relaterade till gruppens mål. För att beskriva sina tankar kring kommunikationens betydelse lånade han från elingenjörer ordet feedback och använde det som begrepp för att förklara sin metod för och betydelsen av effektiv ömsesidig kommunikation och förståelse inom gruppen. Feedback kom att bli ett av nyckelbegreppen inom T-grupperna och är så även i UGL. Feedback används världsomfattande i dag som den huvudsakliga metoden för mellanmännisklig återkoppling i samband med grupputveckling. (Forsyth, 2010; <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>). Kolb (1984) kommenterade Lewins upptäckt som varande ett av de mest betydelsefulla bidragen för att öka förståelsen av grupputveckling:

“Thus the discovery was made that learning is best facilitated in an environment where there is dialectic tension and conflict between immediate, concrete experience and analytic detachment. By bringing together the immediate experiences of the trainees and the conceptual models of the staff in an open atmosphere where inputs from each perspective could challenge and stimulate the other, a learning environment occurred with remarkable vitality and creativity”. (Kolb, 1984; Wheelan m.fl., 2003; <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>).

Under åren som gått sen 1981 då UGL introducerades, har konceptet fortlöpande reviderats och uppdaterats för att möta nya behov samt introducera resultat av ny forskning. Vid den senaste stora uppgraderingen (2008), introducerades Wheelans IMGD, som teori för att beskriva gruppens utveckling. Andra bärande teorier i UGL kopplade till grupputvecklingen är, bl.a. Luft och Inghams teori om feedback och ömsesidig medvetenhets betydelse för utveckling av interpersonella relationer (Luft, 1984; Wheelan, 2005b) samt Schutz, FIRO-teori om mänskliga behov relaterat till gruppens utvecklingsstadier (Schutz, 1966, 1984, 1997; UGL handledarmateriel, 2008). Men vad händer med gruppen under en UGL? Är gruppen enbart ett instrument för individuellt lärande eller utvecklas det en ”riktig” grupp? Wheelan (2005a, 2005b) menar att bara för att ett antal individer finns på samma plats och under samma förutsättningar behöver de inte vare sig uppfatta sig som en grupp eller fungera som en sådan. En ”riktig” grupp innebär bl.a. att man skall ha en tydlig gemensam målsättning som inte går att uppnå lika väl på enskild väg (Wheelan, 2005a).

*Definitioner på vad som är en grupp.* Det är svårt att finna en för alla gemensam definition. Beskrivningarna är ofta snarlika men tar utgångspunkt från skilda scenarior. Vissa sätter roller i centrum, andra gemensamma mål, mellanmänniskliga behov, eller interaktion som det centrala (Svedberg, 1992; Brown, 2000; Lenner-Axelsson & Thylefors, 2005; Widlund, 2007; Forsyth, 2010). Lufts (1984) beskrivning av en grupp som ett levande och självreglerande system samlar många av tankegångarna.

”a group is a living system, self-regulating through shared perception and interaction, sensing and feedback, and through interchange with its environment. Each group has unique wholeness qualities that become patterned, by way of members thinking, feeling and communicating into structured subsystems.” (Luft, 1984, sid 2).

Wheelan (2005a) beskriver en grupp som en komplex organism och liknar den vid mänsklig utveckling där den av gruppen framtagna och drivande kulturen liknas vid motsvarigheten till mänsklighetens DNA. Hon menar att varje grupp tar fram sin egen unika kultur som sedan kommer att diktera normer och regler för gruppen och individernas sociala samspel. Hon kommenterar också att Freud inte tar sin utgångspunkt i gruppen utan från individens perspektiv men konstaterar att människan som individ är en social varelse, fostrad i en grupp, familjen (Wheelan, 2005a).

*Faktorer som bidrar till grupperns tillblivande.* Newcomb, i Forsyth (2010) menar att attraktion är en viktig bidragande ingrediens vid grupperns bildande inte minst vid besättande av de olika roller gruppen skall innehålla. Många subgrupper i grupper består ofta av människor som hyser en ömsesidig beundran för varandra, de uppstår genom att två eller fler finner att de gillar varandra och eller har gemensamma intressen (Forsyth, 2010). En annan faktor värd att beakta vid grupperns formande och varande är deindividuation, att individer när de ingår i grupper kan få en känsla av anonymitet och till och med att tappa kontakt med hela eller delar av sin identitet, sin självmedvetenhet. Denna anonymitet kan sänka tröskeln för accepterat beteende (Brown, 2000; Grandelius, 2006; Forsyth, 2010). Närbesläktade tankar finns i Le Bons crowd psychology teori; att man i en grupp snabbt tenderar att förlora en del av sin identitet och istället acceptera och underkasta sig en social identitet som medlem av en grupp (Brown, 2000; Forsyth, 2010). Människor har en stark drivkraft att vara lika.

”Once people get into collective settings they appear only to ready to conform to the majority in the group and to abandon their own personal beliefs and opinions” (Brown, 2000, sid. 124).

Attraktion, deindividuation och krafterna mot konformitet blir intressanta faktorer under en UGL då deltagarna varken känner varandra sen tidigare, har eller kommer att ha en gemensam historia utanför UGL.

Wheelan (2005a) menar att det viktigaste kännetecknet för en högpresterande grupp är att alla medlemmar är helt klara över gruppens mål. Ofta vet medlemmarna i en grupp vilka målen är, men har kanske inte samma uppfattning om vad som krävs för att uppnå dem. Ord kan ha olika betydelse för olika individer. Det är därför nödvändigt att noga gå igenom och diskutera målens betydelse med gruppen. Inte förrän alla är klara över vad målen innebär är det någon idé att försöka nå dem. Ytterligare en problematik kan vara att även om alla är eniga kring vilka målen är, behöver det nödvändigtvis inte innebära att man instämmer. I gruppen måste alla vara överens om att arbeta mot målen och ha en insikt om målens relevans. Att alla är samstämda och engagerade i gruppens mål har visat sig ha stor effekt på gruppens prestation, utveckling och även på sammanhållningen i gruppen (Wheelan, 2005a)

En tidig syn på grupptillhörighet var att det skulle vara en slags tummelplats för omedvetna utageranden, utspel och testningar av gränser. Att man vid sidan av sina reella behov i gruppen i en känsla av tillhörighet bara kan få vara, befriade från belastning av ansvar och krav. Widlund, (2007) refererar till Freud som skall ha beskrivit det som att få bli befriad från sitt överjag och blomma ut i en mer primitiv hållning.

## Faser i gruppens utveckling

Wheelan (1994, 2005a, 2005b) konstaterar att det finns ett så stort antal modeller för gruppens utveckling att det blir problem att ha en samlad överblick. Hon ställde sig tidigt frågan, hur kan vi få en mer effektiv grupp? Hennes studier av befintliga teorier ledde till att hon skapade sin egen teoretiska beskrivning (IMGD) över gruppens utveckling och samtidigt formade ett mätinstrument GDQ som avser att visa i vilket av utvecklingsstadierna en grupp befinner sig i och vad den specifika gruppen främst behöver jobba med för att komma vidare i sin utveckling till att bli ett effektivt team (Wheelan, 1994, 2005a; Wheelan m.fl., 2003; Wheelan & Hochberger, 1996). Hon konstaterar samtidigt att de flesta av tidigare beskrivna modeller saknar empiriskt stöd i forskningsrapporter. Hennes egen modell, Integrated Model of Group Development, IMGD är egentligen en forskningsgrundad sammanställning av ett flertal teorier för gruppens utveckling. Validiteten i Wheelans modell är granskad i ett otal studier (Verdi & Wheelan, 1992; Wheelan & Verdi, 1992; Wheelan & Abraham, 1993; Wheelan & Krasick, 1993; Wheelan & McKeage, 1993; Wheelan, & Hochberger, 1996). Reliabiliteten har kontrollerats, test-retest-granskningar har visat god reliabilitet, mellan .69 till .89 på skalorna. Cronbachs Alfa har visat på signifikanta koefficienter om .66 till .88 (Wheelan, & Hochberger, 1996). Teorin bygger på att en arbetsgrupp är i ständig förändring. Såväl yttre som inre faktorer påverkar. Utvecklingen av gruppen delar hon in i fyra olika faser där gruppen är som mest effektiv i den fjärde fasen. Här är gruppens medlemmar också som mest engagerade i och fokuserade på arbetsuppgifterna. Faserna beskrivs nedan i Tabell 2. Ledarens utmaning under processen är att stödja/hjälpa gruppen att utvecklas och att komma vidare i processen och när gruppen kommer till fas fyra att förlänga dess tillvaro i den fasen. Gruppens effektivitet är i fas fyra betydligt högre och det blir här lättare att uppnå gruppens affärs-/verksamhetsmål (Wheelan, 1994, 1998, 2005a; Wheelan m.fl., 2003; Wheelan, & Hochberger, 1996; UGL:s deltagarmaterial 2008, flik 13).

Tabell 2.

### Wheelans fyra faser för gruppens utveckling

Fas 1	<i>Tillhörighet &amp; Trygghet</i>	Gruppens medlemmar söker trygghet, acceptans och medlemskap <ul style="list-style-type: none"><li>• Känner rädsla för att bli avvisade</li><li>• Är artiga och försiktiga i sin kommunikation</li><li>• Visar stor följsamhet och konformitet</li><li>• Visar ett minimum av öppna konflikter</li><li>• Brist på egen struktur och organisation</li><li>• Antar att det finns konsensus om målen</li><li>• Tar och tilldelar roller baserat på tolkningar av extern status och första intryck</li><li>• Kommunikation sker passivt och ofta genom ledaren</li><li>• Sammanhållning och engagemang centreras till och baseras ofta på identifikation med ledaren</li></ul>
-------	------------------------------------	---

Fas 2	<i>Opposition &amp; Konflikt</i>	<p>Medlemmarna börjar bli oense om mål och uppgifter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Känsla av ökad trygghet leder till ökat öppet visat ogillande (kvävnadskänsla)</li> <li>• Otillfredsställelse med rollerna kan uppstå</li> <li>• Avvikelser från normer börjar ske</li> <li>• Minskad konformitet och oförenliga värderingar kommer upp till ytan</li> <li>• Subgrupper bildas och intolerans mot subgrupper uppstår</li> <li>• Hantering av konflikter ökar tillit och sammanhållning</li> <li>• Arbete med att klargöra målen påbörjas</li> <li>• Klargörande av roller påbörjas</li> </ul>
Fas 3	<i>Tillit &amp; Struktur</i>	<p>Medlemmarna i gruppen tolererar ”nyttiga” avvikelser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toleransen av subgrupper ökar</li> <li>• Känslan av tillit och sammanhållning ökar, medlemmar är betydligt mer tillfreds</li> <li>• Samarbetet är mer påtagligt</li> <li>• Konflikter hanteras i allt bättre av gruppen</li> <li>• Ökad klarhet och konsensus kring mål</li> <li>• Roller och uppgifter anpassas efter målen</li> <li>• Kommunikationen är mer flexibel och uppgiftsinriktad.</li> <li>• Konformitetstrycket ökar igen</li> <li>• Gruppen arbetar för att klargöra struktur och underlätta måluppfyllelse</li> </ul>
Fas 4	<i>Arbete &amp; Produktivitet</i>	<p>Gruppens medlemmar får, ger och använder ömsesidigt feedback för att utvecklas och öka sin effektivitet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem definieras för att lösas samt gruppen genomför och utvärderar det som beslutats</li> <li>• Gruppens medlemmar är aktiva och delaktiga i beslutsfattandet</li> <li>• Hög frivillig konformitet</li> <li>• Gruppnormer stödjer kvalitet och produktivitet</li> <li>• Medlemmarna förväntar sig framgång</li> <li>• Uppgifter kopplas till gruppen snarare än individuella lösningar</li> <li>• Öppet, transparent kommunikationsmönster</li> <li>• Kommunikationen är effektiv, riktad och situationsanpassad i proportion till vad uppgiften kräver</li> </ul>

I UGL tar man också upp Susan Wheelans femte fas *Termination* och kallar den för Gruppens upplösning. Fasen handlar om utvärdering och inläring genom reflektion kring det som varit, men också att ta hänsyn till bl.a. känslor och sorgprocesser i gruppen, att ge tid och utrymme för känslomässigt stöd till varandra, att få och ge feedback, m.m. (deltagarmaterial UGL 2008, flik22; Wheelan, 2003)



Wheelan (2005a) liknar en grupp utveckling med hur en individ växer och utvecklas. Barnets beroende av föräldern, precis som gruppen i den första fasen är beroende av ledaren, tonåringens uppror motsvaras av fas två i gruppens utveckling, det skede då ledaren så gott som alltid utmanas och medlemmarna tar strid även mot varandra. I tredje fasen präglas gruppen av tilltagande tillit, och i den fjärde är gruppen högpresterande, för att till slut i den femte upphöra. För att bli effektiva och högproduktiva måste gruppen gå igenom de tidiga faserna i utvecklingsmodellen, men även en redan väl fungerande grupp kan regrediera. Grupper fastnar ofta i någon av de två första faserna och kan behöva hjälp för att komma vidare. Karaktäristiskt för första fasen är att ledaren pratar mycket medan medlemmarna är tystare, försiktiga och artiga. Konflikterna är få. För att hjälpa gruppen vidare behöver medlemmarnas trygghet och säkerhet öka. Ett effektivt verktyg för detta är att prata och diskutera kring roller, mål och värderingar och att ge/ta inbördes feedback. I fas två börjar medlemmarna att utmana varandra och ledaren, liksom att konflikter om värderingar, mål och hur saker ska genomföras ifrågasätts. Fasen präglas av ett lågt gemensamt ansvarstagande. Subgrupper bildas och inte sällan utses syndabockar - allt skulle bli mycket bättre om vi bara slapp honom eller henne (Wheelan, 2005a). GDQ beskrivs som ett mätinstrument och en systematisk metod för att mäta och identifiera gruppens behov av vidare utveckling för att uppnå ökad effektivitet. Det sammanställda resultatet från medarbetarnas och chefens ifyllda formulär visar deras uppfattning av hur väl gruppen fungerar och lyfter fram vilka specifika områden som är mest aktuella att lyfta upp och bearbeta för att hjälpa gruppen utvecklas vidare. Man kan också säga att genom frågeformuläret GDQ identifieras gruppens nuläge. Resultatet visar i vilken fas gruppen befinner sig och vilka frågor som är viktiga att gruppen tillsammans med ledaren arbetar med (Wheelan, 2005a, 2005b). Beroende på vilken fas den aktuella gruppen befinner sig i skiljer vad man bör prioritera för gruppen att arbeta med åt. Under den första fasen, Tillhörighet & Trygghet (*Dependency and Inclusion*) främjas utvecklingen bäst genom att prioritera uppgifter som skapar en grundläggande känsla av tillhörighet och att man kan börja utforma strukturer, modeller och normer för samspelet mellan medlemmarna. Det är viktigt att lägga grunden för en lojalitet inom gruppen och skapa en miljö som präglas av trygghet. I fasen, Opposition & Konflikt (*Counterdependency and Fight*) bör man i stället prioritera att skapa enhet kring gruppens uppgift och uppsättning av mål, värderingar och bestämma rutiner för hur arbetet skall utföras. När så gruppen blivit mer mogen och befinner sig i Tillit & Struktur (*Trust and Structure*) prioriteras att befästa de positiva relationerna mellan medlemmarna. Utveckla kommunikationen i gruppen och träna på att använda mer ”mogna” sätt att förhandla kring konflikter, roller och arbetsprocedurer. I den mest produktiva fasen, Arbete & Produktivitet (*Work and productivity*) prioriteras slutligen rutiner för att utföra arbetet på ett bra sätt dag efter dag, fatta väl underbyggda beslut och upprätthålla sammanhållningen i gruppen. Man uppmuntrar protester och framlyftande av nya förslag. Konflikter hanteras effektivt (Wheelan, 2005a, 2005b). Wheelan (2005a) pekar på att det är viktigt för gruppen att ta sig igenom och lösa konflikterna i fas två. Det ger individerna erfarenhet och en känsla av sammanhang och tillit till varandra, erfarenheter som är nödvändiga för en god utveckling i fas tre. Hon är starkt negativ till vad hon kallar traditionella teambuildingsaktiviteter såsom bergsklättring, rafting m.m. och menar att detta inte visat sig fungera. Sådana aktiviteter syftar ofta till att försöka få gruppen passera från fas ett till fas tre utan att passera fas två vilket inte fungerar. Vad som däremot enligt Wheelan (2005a) verkar bidra till att snabba upp processerna är att träna och utbilda

gruppens medlemmar i grupputveckling. En grupp måste reda ut konflikter kring värderingar, mål och bygga strukturer. Konflikterna under fas två är således nödvändiga för utvecklandet av högfungerande relationer i gruppen. Hon menar att konflikter tillför gruppen energi och konflikter som hanterats och lösts på bra sätt skapar förtroende (Wheelan, 2005a). Under en UGL-kurs ombeds deltagarna att i samband med olika moment under utbildningen, reflektera kring huruvida de agerat olika beroende på och om resultatet påverkats av faktorer som ålder och kön. Studien avser att ge underlag för att bedöma hur långt respektive grupp kommit i sin utveckling men också att kunna göra jämförande studier avseende på skillnader och likheter mellan olika grupper, individer samt också syn på utveckling kopplat till, kön och ålder på deltagare.

### *Syfte*

Syftet med föreliggande studie är att med hjälp av GDQ kartlägga i vilken utsträckning främlingsgrupper utvecklas utifrån de interventioner som görs inom ramen för en UGL. Speciellt följande frågeställningar kommer att utforskas:

1. Visar resultaten att det över huvud taget hade bildats någon grupp?
2. Hur långt in i utvecklingen utifrån Wheelans modell, hade grupperna kommit?
3. Skiljde det sig i hur långt grupperna hade utvecklats?
4. Fanns det skillnader mellan män och kvinnor i upplevelse av gruppens utveckling och funktionssätt?
5. Fanns det skillnader i uppfattning av gruppen mellan olika åldrar?
6. Hur väl stämde deltagarnas subjektiva skattning överens med resultaten av GDQ-analysen?

## Metod

### *Deltagare*

För studien har GDQ-skattningar kompletterats med personinformation ålder, kön, befattningsnivå, utbildningsnivå använts. 186 kursdeltagare fördelat på sexton kurstillfällen från 2008 till 2011 har bidragit. Kursarrangör var ett privat utbildningsföretag. Samtliga deltagare på kurser som arrangören genomfört från det att GDQ införts på UGL har ombetts fylla i enkäten, och utan undantag deltagit. I en grupp av de sexton var det ifyllda materialet ej komplett avseende GDQ varför denna grupp om tolv personer uteslöts i sin helhet från studien. Varje grupp bestod av elva eller tolv deltagare. Totalt har formulär från 174 personer bidragit till resultaten. Varje grupp var en så kallad främlingsgrupp, dvs. ingen kände någon annan i gruppen sen tidigare. Könsfördelningen var något varierande mellan grupperna. I två grupper saknades helt information om kön och ålder. Ytterligare tre grupper var inte helt kompletta. De som svarade i dessa tre grupper fördelade sig med en grupp om sex män och fyra kvinnor; fem män och fyra kvinnor; fyra män och fyra kvinnor. Av övriga tio grupper innehöll, tre grupper sju män och fem kvinnor, två grupper fyra män och åtta kvinnor, en grupp sex män och fem kvinnor, en grupp fem män och sex kvinnor, en grupp fem män och sju kvinnor, en grupp fyra män och sju kvinnor, en grupp tre män och åtta kvinnor. De uppgifter som saknats från grupper som var ofullständiga när det gällde beskrivande bakgrundsfaktorer av deltagarna har registrerats som bortfall i de statistiska beräkningar som relaterats till kön och ålder. Ålder har klassificerats till sex olika grupper; < 20 år,

20-30 år, 31-40 år, 41-45 år, 46-55 år, 56-65 år. Ingen yngre än 20 har deltagit. Majoriteten av deltagarna tillhörde åldersmässigt de tre mellangrupperna.

### *Tillvägagångssätt*

Deltagarna har i slutet (sista timman) av sin UGL-kurs fått fylla i ett GDQ-formulär för att på detta sätt finna ut hur deltagarna själva upplevt att det har bildats någon grupp samt hur långt de bedömer att den aktuella gruppen kom i sin utveckling. Deltagarna gavs god tid att fylla i formuläret och undersökningsledaren fanns tillgänglig på plats och kunde ge förklarande information när detta behövts. I en grupp av de sexton var det ifyllda materialet ej komplett varför denna grupp uteslöts i sin helhet från studien. I övriga grupper har samtliga fyllt i GDQ-formuläret komplett, dock saknas i några av de tidiga grupperna bakgrundsinformation helt eller delvis om deltagarna. Detta har tagits hänsyn till vid de statistiska beräkningarna relaterat till dessa uppgifter.

### *Frågeformulär*

GDQ är ett frågeformulär baserat på Wheelans (1994; 2005a, 2005b) Integrated Model of Group Development. GDQ består av fyra skalor som är kopplade till de fyra första faserna i IMGD. Varje skala beskrivs genom femton påståenden att ta ställning till och skatta hur väl dessa stämmer överens med den egna gruppen. Påståendena kopplat till fas 1 avser att ta ställning till frågor kopplat till tillhörighet och beroende, fas 2 till frågor relaterat till Opposition och Konflikt, fas 3 till frågor relaterat till Tillit och Struktur och slutligen Fas 4 till frågor relaterat till Arbete och produktivitet. För en tydligare beskrivning ges i Tabell 3 nedan exempel på påståenden.

Tabell 3

*Exempel på påståenden relaterat till respektive fas i IMGD/GDQ*

Fas	Exempel på påståenden, frågor
GDQ fas 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemmar tenderar att gå med på vad helst ledaren föreslår/bestämmer</li> <li>• Våldigt få konflikter kommer till uttryck i gruppen</li> <li>• Vi har inte ordentligt diskuterat våra mål</li> </ul>
GDQ fas 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemmar verkar ha väldigt skilda åsikter om hur saker och ting skall genomföras i gruppen</li> <li>• Medlemmar utmanar ledarens idéer och förslag</li> <li>• Det är ganska hög anspänning i gruppen just nu</li> </ul>
GDQ fas 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppen ägnar sin tid åt att planera vad och hur den skall göra sin uppgift</li> <li>• Man litar på varandra. ”Vi arbetar som ett team”</li> <li>• Gruppen kan skapa subgrupper för att arbeta med specifika uppgifter</li> </ul>

GDQ fas 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppen får, ger och använder feedback som ett medel att förbättra sin effektivitet och sitt resultat</li> <li>• Gruppen handlar och genomför vad den beslutar</li> <li>• Gruppen uppmuntrar till kvalitet och bra prestationer.</li> </ul>
-----------	--

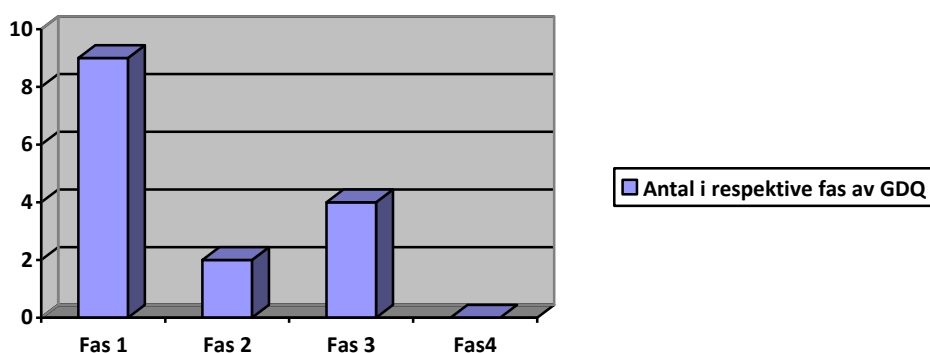
Varje påstående poängsätts från 1 (Stämmer aldrig om den här gruppen) till 5 (Stämmer alltid om den här gruppen). Minsta totalpoäng för respektive fas blir därför femton och maximalt kan en fas få sjuttiofem poäng. Efter skattningen görs en medelvärdesberäkning och gruppen skattas till att ha sin huvudsakliga ”hemvist” till en av faserna. GDQ tar också fram ett effektivitetsvärde (mätt i procent) på gruppen genom att dividera gruppens medelvärde med maxvärdet (75). Effektivitetsvärdet kan variera från som minst 20% ( $15/75 = 20\%$ ) till som mest 100%.

### Databearbetning

Medelvärden av GDQ har för varje individ och grupp tagits fram för att visa på hur långt respektive grupp kommit enligt GDQ. Deltagarna har också parallellt med GDQ ombetts att göra en subjektiv skattning över hur effektiv de uppfattar sin grupp på en skala från 1-4 där 1 = *inte produktiv alls*, 2 = *ganska produktiv*, 3 = *något produktiv* och 4 = *mycket produktiv*. Samtliga individers GDQ-medelvärden kopplat till respektive fas har också tagits fram som underlag för jämförande studier mot t.ex. kön, ålder och egen subjektiv skattning av gruppens effektivitet. Resultaten från GDQ har lagts in i PASW Statistics 18 för bearbetning och analys.

## Resultat

Deltagarnas upplevelse var vid samtliga undersökta tillfällen, att det i kursen de deltagit i hade bildats grupper såväl genom egenskattning som via GDQ. Upplevelsen av hur långt de hade kommit skiljde sig åt både grupper emellan och mellan individers uppfattning inom samma grupp. Nio grupper befanns enligt GDQ vara i Fas 1, två grupper i Fas 2 och fyra grupper till Fas 3.



Figur 3. Fördelning av grupper i respektive fas av GDQ.

I de flesta grupperna fanns en stark majoritet kopplad till någon fas, men det finns exempel på hur det inom en grupp, fanns olika uppfattningar kring hur långt den

aktuella gruppen hade kommit: allt från fas 1 till fas 4. I gruppen 2008 vecka 24 ansåg fem personer att gruppen var i fas 1, ingen att gruppen var i fas 2, tre personer att gruppen var i fas 3 och slutligen tre personer att gruppen var i fas 4. Medelvärdena för hela gruppen, skattade enligt GDQ-instrumentet gruppen som en fas 1-grupp.

Bland samtliga enskilda GDQ resultat ( $n = 172$ .) fanns också fjorton exempel (8,1 %) på resultat som skulle kallats för att skatta sin grupp som varande en dysfunktionell grupp. Majoriteten av grupperna, nio stycken hade inte kommit längre än till fas 1. En ANOVA som jämförde de 15 gruppernas GDQ-värde för att undersöka om grupperna hade kommit olika långt, visade på skillnader mellan grupperna,  $F(14, 157) = 4.82, p < ,001, \eta^2 = ,30$ .

För att undersöka om det fanns en skillnad mellan kvinnor ( $M = 2,88, s = 0,1$ ) och män ( $M = 2,79, s = ,11$ ) med avseende på GDQskattning, utfördes ett oberoende t-test. Resultatet var inte signifikant,  $t(111) = 0,63, p = ,53$ . Inte heller visade det sig finnas någon signifikant skillnad mellan kvinnor ( $M = 1,86, s = 0,13$ ) och män ( $M = 2,05, s = ,14$ ) med avseende på egenskattning,  $t(139) = 0,99, p = ,32$ .

Vid ett sambandstest med avseende på ålder och skattad grupputveckling (GDQ) hittades inget signifikant samband.  $r(127) = ,07, p = ,42$ .

Ett positivt och signifikant samband mellan egenskattning och GDQ skattning, hittades,  $r(113) = ,41, p < ,001$ . Egenskattningen visade sig vid alla jämförelser var lika med, eller högre än GDQ resultatet.

## Diskussion

Syftet med föreliggande studie var att med hjälp av GDQ kartlägga i vilken utsträckning främlingsgrupper utvecklas utifrån de interventioner som görs inom ramen för en UGL-kurs. Avsikten var att undersöka om det över huvud taget bildats några grupper och om så skett hur långt de utvecklats enligt IMGD. Då det i formerandet av UGL grupper förordas att man skall sträva efter att förutom främlingskap i grupperna också skall eftersträva att optimera blandning såväl avseende kön som yrken och ålder har jag också sökt efter skillnader mellan hur män och kvinnor respektive personer i olika åldrar upplever att gruppen utvecklats och fungerar?

Resultaten av studien visar entydigt att individerna i de undersökta grupperna upplever sig ha blivit en grupp, även om uppfattning om hur långt de kommit i sin utveckling skiljer sig åt kraftigt, både grupper emellan och mellan individer inom samma grupp. Resultaten från GDQ visar att majoriteten av grupperna, nio grupper återfinns i fas 1. Två grupper befinner sig i fas 2, samt fyra grupper i fas 3. Ingen grupp har skattat sig till att ha kommit till fas 4. Ett problem kan vara att studien omfattar ett litet antal grupper ( $n=15$ ) och varje grupp som svarat maximalt innehåller tolv personer. ( $n = 10 - 12$ .) Det vore intressant att se om tendenserna håller i sig när ett större antal grupper analyserats. Resultaten av studien är mycket spridda från individ till individ och små förändringar kunde gett ett annat resultat. Medelvärdena för hela gruppen skattar enligt GDQ, gruppen som en fas 1 grupp, dvs. en grupp med huvudsaklig problematik att ta tag i för att utvecklas vidare relaterat till frågor rörande medlemskap, roller, gruppens uppgift, mål och värderingar och ge gruppen möjligheter till situationer där man kan börja ge/ta inbördes feedback (Wheelan, 2005a). Att skattningen är så olika individerna emellan kan kanske relateras till att deltagarna kommer till UGL med så olika agendor, individuella behov och förväntningar. Men också till att det inte skall gå att utveckla en grupp på fem dagar (Wheelan, 2005a).

Tankarna kring hur attraktion, deindividuation och krafterna mot konformitet bidragit till de olika gruppernas skilda resultat vore intressant att belysa och undersöka i en annan studie. Det faktum att deltagarna under en UGL inte kan påverka vilka andra som kommer, känner varandra sen tidigare, eller efter kursen kommer att ha en gemensam historia borde kunna påverka hur dessa faktorer kommer att inverka. Vad jag inte kan släppa tanken kring är att instrumentet GDQ i detta sammanhang känns trubbigt och kanske inte är så relevant för att utvärdera UGL-grupper. Wheelan (2005a) påpekar också att det är framtaget för och främst syftar till att utvärdera arbetsgrupper. Funderingar relaterat till detta redovisas nedan under egna rubriker.

Då majoriteten av grupperna, nio stycken, inte hade kommit längre än till fas 1 så kan man förmoda att om man skulle beteckna något som normalt för hur långt en UGL grupp kan utvecklas så måste det bli att man inte skall förvänta sig att en UGL grupp kommer längre än till fas 1. Studien ger tyvärr inte underlag för vad som eventuellt skiljer sig åt mellan de grupper som upplevt sig kommit längre från de som inte kommit så långt. En framtida studie där man kompletterar GDQ med intervjuer och gruppobservationer skulle kanske ge värdefull sådan information.

*Att mäta en UGL-grupp med GDQ.* Vid genomläsning av teorierna och speciellt Wheelans teorier var jag ett tag mycket tveksam till om det egentligen var rätt att mäta en UGL-grupp med GDQ. Syftet med UGL är ju inte primärt att utveckla gruppen utan att använda grupprocessen för att skapa kunskap om vad som sker och hur det sker samt genom reflektioner och genom att ge och få feedback kring detta skapa förståelse för eget och andras bidrag till att det blev som det blev. Enligt UGLs mål går kursen inte ut på att utveckla gruppen optimalt utan i stället att skapa en stark upplevelse kring specifika moment och därmed inlärning för individen att lära sig genom det som sker just för stunden. Jag behövde med detta som bakgrund fundera kring om UGL kunde ses som en riktig grupp samt om ramverket kring UGL uppfyllde vad som krävs för att en mätning med GDQ skulle vara relevant. Att deltagarna anser sig ha blivit en grupp framgår alltså tydligt av undersökningen. Både avseende egen uppfattning (egenskattningen) och GDQ skattningen. Att en UGL grupp kan se sig som en ”riktig grupp” finner också stöd i forskning om vad en grupp är. Till exempel: Forsyths (2010) beskrivning att om två eller fler är sammankopplade i en social kontext är de en grupp och Lenner-Axelsson och Thylefors, (2005) kriterier för vad som är en grupp styrker att en UGL-grupp kan betraktas som en grupp. Även Widlunds (2007) beskrivning, att en grupp behöver för att kunna definieras som en grupp ha ett ramverk av strukturer i vilka det ingår krav på de enskilda medlemmarna. ”En grupp kan inte bestå om den inte förses med gränser” styrker bilden av att det är en grupp. UGL har ett klart och tydligt uttalat ramverk. Wheelan (2005a) uppger sig främst ha studerat vad hon kallar riktiga arbetsgrupper. För att vara en ”riktig” grupp innebär enligt henne bl.a. att man skall ha en tydlig gemensam målsättning som inte går att uppnå lika väl på enskild väg (Wheelan, 2005b). Efter övervägande fann jag att en UGL grupp nog ändå måste gå att se som en riktig grupp även om vissa inslag ibland avviker. Det man uppnår genom UGL kursen skulle man svårligen, för att inte säga omöjligtvis kunna uppnå på enskild väg.

*Vad som leder till upplevelsen av att bli en grupp.* Studien ger inga svar på vad som leder till att grupper bildats. Här skulle behöva kompletteras med nya studier som bygger på observationer och t.ex. intervjuer med deltagare. Teorierna kan dock ge underlag för vissa hypoteser. En förklaring kan vara att pedagogiken på UGL är upplevelsebaserad, och de rikliga inslagen av möjligheter att reflektera tillsammans

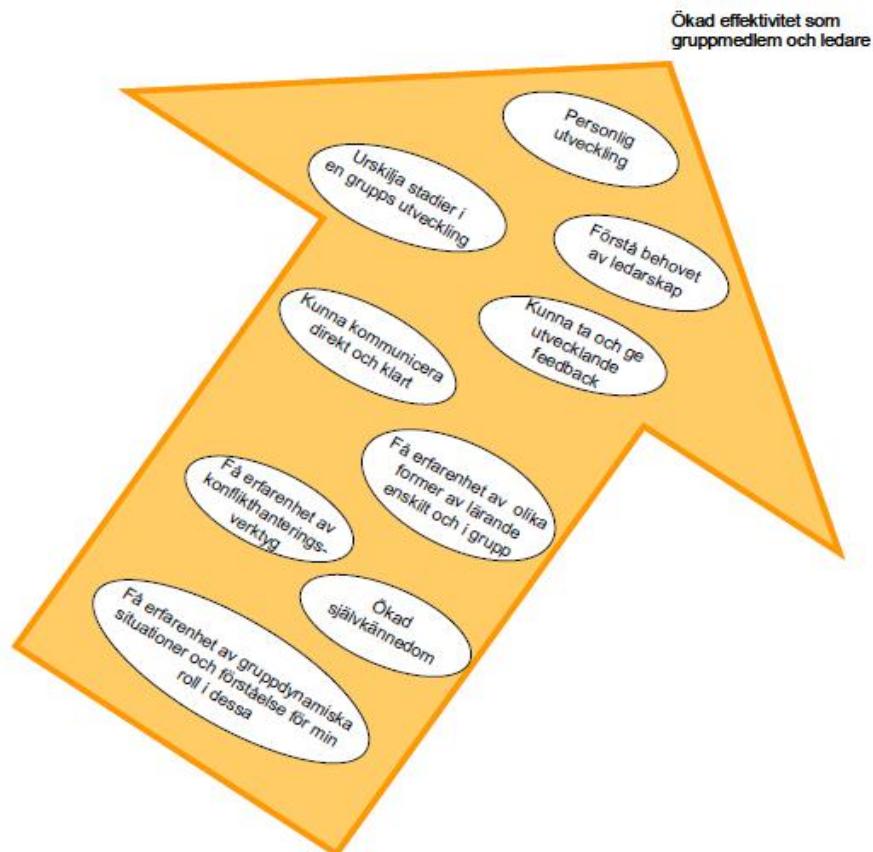
samt ge och ta emot feedback, dvs. som Lewin (1952) uttrycker det, gruppen utvecklas genom att, och deltagarna lär genom att observera och tillsammans reflektera med utgångspunkt i de processer som sker i den egna gruppen. Människor är ofta inte vana vid att ge och ta feedback till varandra om hur de upplever varandras bidrag till processer utan mer att ge värderande omdömen kring vad som varit bra respektive dåligt. Lewins (1952) idéer för hur inlärningsprocesserna kunde förfinas genom att med väl formulerad feedback formulera och beskriva de ofta upplevt svårfångade, och svårbeskrivna upplevelserna med ord så att andra förstod, bidrar till en närhet man genom detta upplever. Detta kan vara en bidragande förklaring till upplevelsen hos UGLdeltagarna av att vara en grupp och som enligt de egna skattningsresultaten ofta visade att de skattade sig som en relativt sett mer effektiv grupp än vad GDQresultaten visade. Lewins (1952); Wheelans (2005b); Lufts (1984) med fleras forskning kring beteende och grupputveckling konstaterar att traditionell utbildning med teoretisk bas såsom föreläsningar oftast haft mycket liten inverkan på människors förmåga att utveckla sina interpersonella förmågor. Att som på en UGL vara en grupp där deltagarna blev involverade i att lösa uppgifter och problem tillsammans för att sedan ge varandra feedback på hur deras olika bidrag påverkat varandra och resultatet, så lär man sig mycket mer, (Brown, 2000; Forsyth, 2010; Kolb 1984; Luft, 1984; Wheelan, 2005b; Widlund, 2007; <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>). Även Schutz, (1997) FIRO-teori om hur individer får sina interpersonella behov och handlingar tillfredställda eller ej påverkar gruppens utveckling. Hur uttrycker man som deltagare sina behov och hur tillåts andra att uttrycka sina? Många moment på en UGL ger tillfälle till träning i att ge och ta emot feedback.

Är UGL-gruppen enbart ett instrument för individuellt lärande eller bildas och utvecklas de till en ”riktig” grupp? Frågan är relevant då en UGLgrupp egentligen inte skall prestera något konkret resultat. Wheelan (2005b) menar att bara för att ett antal individer finns på samma plats och under samma förutsättningar behöver de inte vare sig uppfatta sig som en grupp eller fungera som en sådan. En ”riktig” grupp innebär enligt henne bl.a. att man skall ha en tydlig gemensam målsättning som inte går att uppnå lika väl på enskild väg (Wheelan, 2005a). Kopplat till Wheelans påståenden ovan borde svaret på frågan bli både ja och nej. UGL gruppen har ett tydligt och gemensamt överenskommet mål, men detta mål har inget gemensamt slutmål utan består av en mängd parallella mål inom en gemensam ram där deltagarna är varandras verktyg. De kan alltså inte fullt ut nå sina ”egna” mål utan samverka. Målen i UGL kallas för utvecklingsmål där det övergripande syftet är att bli effektivare som ledare och gruppmedlem. Målen illustreras i UGL med den så kallade målpilen. (figur 5) Upplägget med ”upplevelsebaserad inläring”, bygger pedagogiskt på att deltagarna huvudsakligen skall lära sig genom sina inbördes interaktioner.

## Målpilen

### Utvecklingsmål

Bli effektivare som gruppmedlem och ledare.



Figur 5. Målpilen, utvecklingsmål för UGL. (UGL 2008, deltagarmaterial, flik 3)

Att inte fler grupper under en UGL tar sig längre i sin grupputveckling kan kanske förklaras av kursens uppbyggnad av parallella individuella mål samt avsaknad av ett lättfattligt gemensamt mål. Wheelan (2005a) lyfter fram som det viktigaste kännetecknet för en högpresterande grupp att alla gruppmedlemmar är helt klara över gruppens gemensamma mål och har en gemensam bild av hur de skall ta sig dit.

*UGL-gruppen som en tummelplats för omedvetna utageranden.* Widlunds (2007), beskrivning av en plats för utspel och där man kan testa sina gränser och låta sitt överjag och blomma ut kan i viss mån stämma in på UGL. I riktlinjerna inför kursen uppmanas deltagarna att bland annat pröva nya beteenden för att få feedback om hur detta har påverkat de andra (UGL 2008, deltagarmaterial, flik 3).

En intressant del i resultatet är att så många fann grupperna relativt lågt utvecklade. Men också att av dem fjorton stycken (8,1 %) fyllt i resultat som enligt Wheelan (2005b) skulle kallats för att skatta gruppen som varande en dysfunktionell grupp. Wheelan (2005b) beskriver en dysfunktionell grupp som en relativt utvecklad grupp där deltagarna upplever sig ha många inbördes konflikter men inte har vare sig motivation eller metoder för att ta tag i dessa. Skillnaden som ändå tydligt visat sig i



resultaten, att deltagarna skattar sig högre i utveckling än vad GDQ visar kan kanske tillskrivas det faktum att UGL kursen kan bli som ett relationellt akvarium skilt från vardagens trivialiteter och att deltagarna därigenom upplever en "illusion" av stor närhet (Ramnerö & Törneke, 2006). Forsyth, (2010) och Brown, (2000) påpekar att man i en grupp snabbt kan förlora en del av sin identitet för att i stället acceptera och underkasta sig en social identitet som medlem av gruppen. Man försöker uppnå en balans gällande sina uppfattningar och åsikter i relation och handlingar till de andra. Många är beredda att gå ganska långt med att jämka kring sina attityder och åsikter för att kunna uppnå jämvikt (Brown, 2000). Gruppens medlemmar påverkas i mötet av både individerna och av situationen man befinner sig i. Crafoords (1994) beskrivning av möten som ett ömsesidigt "drama" där parterna bär med sig hela sina liv är träffande. Kanske det är slumpen, vilka livshistorier som lyfts fram av deltagarna som påverkar förloppet.

Det faktum att det inte gick att finna något signifikant samband avseende skillnader mellan utveckling relaterat till vare sig kön eller ålder styrks av tidigare forskning (Wheelan & Verdi, 1992). Vid beräkning mot enskild grupp framkom ibland signifikans men denna kunde skifta från grupp till grupp och ibland avse att kvinnor ansåg gruppen kommit längre ibland att män ansåg detta. Då varje grupp som svarat innehöll ett så litet urval ( $n = 10 - 12$ .) får denna skillnad tillfalla slumpen. Man kan dock inte utesluta att denna slutsats kan härröras till ett Typ II fel. För att i en framtid försäkra sig om detta skulle en ny studie med fler deltagare behöva göras. Att det ändå förelåg så stora skillnader mellan individers uppfattning av hur långt gruppen de deltagit i utvecklats vore intressant att forska vidare kring för att få en djupare förståelse för vilka faktorer som leder till individers upplevelse av grupputveckling. Kan man finna någon minsta gemensam nämnare? Wheelan uttrycker en stark kritik mot t.ex. vad hon kallar klassisk teambuilding! Finns det fog för hennes påstående? Och kan man genom fördjupade studier kring hur olika interventioner tolkas och påverkar effektivisera metoderna för hur man kan hjälpa grupper att utvecklas eller skapa ännu effektivare utbildningar i grupputveckling?

Studien har ändå gett en intressant inblick i människors upplevelse av grupputveckling och hur svårt det är att förutse och bestämma hur en grupp är eller kommer att bli. Att vara i en grupp är oftast något man bara är och sällan reflekterar över. Med en slags automatik blir upplevelsen sann på sitt eget sätt. Viktigt då är att påminna sig om Bubers (1984) tankar om den äkta dialogens betydelse för vad han kallar den "sant mellanmänniska relationen", svåruppnåelig men ändå värd att sträva efter. Han menar att det han kallar "den äkta dialogen" finns närvarande i varje ögonblick som en möjlighet men att den blir verklighet bara i äkta möten, och då ofta upplevs omärkligt. Kommer vi att någonsin som Buber (1984) beskriver kunna bemästra svårigheten att kommunicera med varandra bortom våra barriärer av tolkningar så att äkta kontakt uppstår?

### Referenser

- Akella, D. (2010). Learning together: Kolb's experiential learning theory and its application. *Journal of management and organization*, 16, 100-112
- Brown, R. (2000). *Group processes: dynamics within and between groups*. Malden: Blackwell Publishers inc.
- Buber, M. (1984). *Jag och du*. Ludvika: Dualis förlags AB.

- Crafoord, C. (1994). *Människan är en berättelse, tankar om samtalskonst*. Stockholm: Natur och kultur.
- Forsyth, Donelson R. (2010). *Group Dynamics. Fifth edition*. New York : Cengage Learning Inc.
- Grandelius,B. (2006). *Att sätta gränser, ett villkor för växande*. Stockholm: Natur och kultur.
- <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>
- Kjellqvist, E. (1989). *Ledaren på den inre scenen, psykoanalytiska perspektiv på grupper och ledarskap*. Stockholm: Natur och kultur.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as a source of learning and development*. Prentice-Hall, Inc.
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2006). *Learning style and learning spaces: A review of the multidisciplinary application of experiential learning theory in higher education*. In Sims, R., and Sims, S. (Eds.). *Learning styles and learning: A key to meeting the accountability demands in education*. Hauppauge, NY: Nova Publishers. Sid 45-91.
- Kolb, D. A. (2007). *The Kolb learning style inventory—version 3.1: LSI workbook*.
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2009). *Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development*. ( pp.50) *Handbook of Management Learning, Education and Development*. London: Sage Publications.
- Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Luft, J. (1984). *Group processes. An introduction to group dynamics*. San Francisco: Mayfield publishing company.
- Ramnerö, J., & Törneke, N. (2006). *Beteendets ABC: En introduktion till behavioristisk psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Schutz,W. (1966). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Schutz, W. (1984). *The truth options*. Berkeley, CA: Ten speed press.
- Schutz, W. (1997). *Den goda organisationen*. Falun: Natur och Kultur.
- Svedberg, L. (1992). *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Verdi, A. F., & Wheelan, S. (1992). Developmental patterns in same-sex and mixed-sex groups. *Small Group Research*, 23, 256-278.
- Wheelan, S. A., & Verdi, A. (1992). Differences in male and female patterns of communication in groups: A methodological artifact? *Sex Roles: A Journal of Research*, 27, 1-15.
- Wheelan, S. A.,&Abraham, M. (1993). The concept of intergroup mirroring: Reality or illusion? *Human Relations*, 46, 803-825.
- Wheelan, S. A., & Krasick, C. (1993). The emergence, transmission, and acceptance of themes in a temporary organization. *Group and Organization Management*, 18, 237-260.
- Wheelan, S. A., & McKeage, R. (1993). Developmental patterns in small and large groups. *Small Group Research*, 24, 60-83.
- Wheelan, S. A. (1994). *The Group Development Questionnaire: A manual for professionals*. Provincetown, MA: GDQ Associates.

- Wheelan, S. A., & Hochberger, J. (1996). Validation studies of the Group Development Questionnaire. *Small Group Research, 27, 143-170.*
- Wheelan, S. A., Murphy, D., Tsumura, E., & Fried-Kline, S. (1998). Member perceptions of internal group dynamics and productivity. *Small Group Research, 29, 371-393.*
- Wheelan, S.A. (2005a). *Creating Effective Teams. A guide for members and leaders.* Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wheelan, S.A. & Davidson, B & Tilin, F (2003). Group Development across Time. Reality or Illusion? *Small Group Research, Vol. 34 No. 2, April 2003 223-245 Sage Publications*
- Wheelan, S.A. (2005b). *The handbook of group research and practise.* Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Widlund, I. (2007) *Den analytiska gruppen, gruppanalys i teori och praktik.* Stockholm: Författares bokmaskin