



<http://www.diva-portal.org>

Postprint

This is the accepted version of a chapter published in *Samverkan - för säkerhets skull!*.

Citation for the original published chapter:

Larsson, G. (2011)

Samverkan vid kriser: Betydelsen av gruppsykologiska processer.

In: Nilsson, N-O (ed.), *Samverkan - för säkerhets skull!* (pp. 187-204). Stockholm: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

N.B. When citing this work, cite the original published chapter.

Permanent link to this version:

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:fhs:diva-2564>



Gerry Larsson

Gerry Larsson är leg. psykolog och professor i ledarskapspsykologi vid Försvarshögskolan där han även varit prorektor och tillförordnad rektor. Han är också adjungerad professor i arbets- och organisationspsykologi vid Universitetet i Bergen. Gerry har mångårig erfarenhet av forskning och undervisning om ledarskap och beslutsfattande i stressfyllda situationer.

Samverkan vid kriser – betydelsen av gruppsykologiska processer

Gerry Larsson

Hantering av kriser kräver ofta att organisationer som räddningstjänst, polis och ambulanssjukvård agerar gemensamt. Detta innebär att personal från dessa verksamheter ska samverka på såväl ledningsnivå (staber) som på fältnivå. Dessutom förutsätts en samverkan ske mellan dessa nivåer. Ytterst handlar det om ett antal beslut som ska fattas inom mindre grupper av professionella individer. All samverkan kan därför sägas ske i någon form av gruppkontext. Detta väcker frågan om hur bra grupper egentligen är på att fatta beslut.

Rationella modeller över beslutsfattande brukar se ut så här: (1) överblicka och värdera situationen, (2) överblicka och värdera målsättningar, (3) överblicka och värdera handlingsalternativ och (4) fatta beslut! Rent teoretiskt borde en kvalificerad grupp kunna göra detta effektivare än en enskild person. Fler erfarenheter och kompetenser borde medföra högre kvalitet i samtliga ovan nämnda steg. Men ...

När beslut ska fattas av flera aktörer i samverkan inträder olika gruppsykologiska krafter som kan vara gynnsamma eller ogynnsamma ur operativ synpunkt. Särskilt när stressnivån är hög tenderar de mindre gynnsamma att få större spelrum. Det

kan exempelvis handla om situationer där stora värden står på spel, beslutsunderlaget är oklart, tidspressen är hög eller mediebevakningen intensiv.

Detta kapitel handlar om dessa gruppsykologiska processer och deras inverkan på beslutsfattande som ska ske i samverkansform. Mer precist innebär den typiska situationen att ansvariga chefer leder med befälsrätt inom den egna organisationen samtidigt som de leder i samverkansform, utan befälsrätt, med andra aktörer.

Kapitlet har följande disposition: Först görs översikter kring beslutsfattande respektive gruppprocesser. De senare fördjupas sedan med hjälp av Janis (1972) begrepp "groupthink". Utöver denna tyngdpunkt på gruppprocesser under en pågående krishantering ingår ytterligare två delar i kapitlet. Den ena tar upp speciella förhållanden i tillfälligt sammansatta grupper medan den andra ger en kompletterande belysning av kommunikation och konflikter i grupper.

Om beslutsfattande

Historien är full av exempel där ledare i stora organisationer och nationer har fattat felaktiga beslut. Ofta förklarar vi detta med konstateranden som "det är mänskligt att fela" och "ingen är felfri". Även om vanligtvis *en* person står som ytterst ansvarig sker dock beslutsprocessen ofta i en mindre grupp, och precis som enskilda personer har grupper sina styrkor och svagheter.

En startpunkt kan vara att analysera hur chefer, individuellt liksom i grupp, faktiskt gör när de fattar beslut. Följer man det systematiska och rationella angreppssätt som jag inledde kapitlet med? Nja, lite förenklat visar forskningen att de ofta fattar sina beslut "mellan tummen och pekfingret". En vanlig uppfattning är att det skulle ta för lång tid att omsorgsfullt väga för- och nackdelar med olika handlingsalternativ (Janis, 1986).

Klein (1989, 1993) har visat att framgångsrika beslutsfattare använder sin erfarenhet för att finna bekanta drag i en situation. Han benämner denna form av beslutsfattande för *igenkännande*. Erfarna beslutsfattare behöver därför inte pröva för- och nackdelarna med samtliga handlingsalternativ. Beslutsprocessen "inne i huvudet" på chefen kan i stället beskrivas så här:

- Har jag varit med om någon liknande situation tidigare?
- Ja, där och där, och hur gjorde jag då?
- Jo, så där. Skulle det funka nu?

- Ja, kanske, åtminstone tillräckligt bra om jag gör lite mer av X och lite mindre av Y.
- Kör!

Klein (1989, 1993) hävdar att igenkänningsstrategier används i cirka 50–80 procent av alla beslut som fattas av erfarna ledare. Ju mer erfarenhet ledaren har, och ju större tidspressen är, desto sannolikare är det att besluten fattas på detta sätt.

De två yttre omständigheter som mest förefaller påverka om beslutsprocessen är systematisk och rationell eller grundas på igenkännande är tidsförhållanden och verksamhetsnivå (Fredholm, 1990; McIntyre & Salas, 1995). Verksamhetsnivån kan beskrivas utifrån ett kontinuum med konkreta aktiviteter på mikronivå i ena ändan och strategiska uppgifter på makroplanet i den andra, till exempel nationell och internationell samordning av en katastrofinsats. När det är akut tidsbrist och uppgifterna är konkreta (typfall ”på fältet”) når erfarna beslutsfattare bäst resultat med ett igenkänningsbaserat beslutsfattande. När det finns mer tid att tillgå, och när uppgifterna ligger på organisations-, regional- och nationsledningsnivå, ger ett systematisk följande av den rationella modellen vanligtvis bäst resultat.

Om gruppsykologiska processer

Inledningsvis presenteras några gruppsykologiska hörnstenar. En vanlig definition av grupp lyder som följer: ”En grupp [...] är två eller fler individer som står i ett beroendeförhållande till varandra och som påverkar varandra genom social interaktion” (Forsyth, 1998, s. 5, min översättning). Inom grupper pratar man ofta om roller, normer och kommunikation. En roll innefattar gemensamma förväntningar på hur en person i gruppen ska bete sig (förväntad roll). Personens egen uppfattning om dessa förväntningar (upplevd roll) påverkar starkt vad han eller hon faktiskt gör (Jern, 1998; McGrath, 1984). Normer är accepterade regler för medlemmarnas beteende i gruppen (Sherif, 1936). De anger vad som är önskvärt och organiserar därmed samspelet i gruppen. Kommunikation slutligen är nödvändig för en grupps existens. Bales (1950) beskriver två huvudsakliga sätt att kommunicera i en grupp: genom uppgiftsorienterade utsagor och känslorelaterade

utsagor. Balansen mellan dessa tycks starkt påverka sammanhållning och effektivitet i gruppen. Bales menar att en effektiv grupp med god sammanhållning i det långa loppet har en fördelning på 60:40 mellan uppgifts- och känslorelaterad kommunikation.

Lägesbild och situationsförståelse

När olika aktörer ska samverka, till exempel i en ledningsgrupp, är en gemensam lägesbild en nödvändig förutsättning för framgång. Lägesbilden byggs upp av information och beskriver hur individerna har varseblivit läget. Situationsförståelse däremot grundas på tolkning av lägesbilden och ligger till grund för beslutsfattande. Situationsförståelse är delvis yrkesspecifik – en räddningsledare ser exempelvis andra saker än en polis eller läkare. Förståelsen är även rollbaserad, det vill säga innefattar ansvarsfördelning mellan inblandade aktörer på organisations- och individnivå (Alvinius et al., 2007; Larsson et al., 2007).

Ett begrepp som har väglett mycket forskning under senare år är situationsmedvetenhet ("situation awareness"), vilket brukar definieras som "varseblivning av element i omgivningen i en given tids- och rumsavgränsning, förståelse av deras betydelse samt förutsägelse av deras status i en nära framtid" (Endsley, 1988, s. 94, min översättning). Det handlar således om tre aspekter: varseblivning, förståelse och förutsägelse. Chefers situationsmedvetenhet i en krissituation påverkar deras stressnivå och fortsatta funktionella kapacitet. Detta tydliggjordes i en svensk studie av chefer inom räddningstjänsten. För dessa framstod tolkningen av det initiala läget i två avseenden som avgörande för det fortsatta agerandet: (1) är människor hotade? och (2) kan jag eller vi påverka utfallet? Den mest stressande betingelsen är när man gör tolkningen att människor är hotade samtidigt som möjligheterna att påverka är begränsade (Sjöberg, Wallenius & Larsson, 2006).

Individuell situationsmedvetenhet är en sak, och gemensam situationsmedvetenhet ("shared mental model") inom en grupp är en annan. Utifrån en forskningsöversikt redovisar Endsley et al. (2000) ett antal faktorer som påverkar gruppens situationsmedvetenhet. Dessa presenteras i tabellen på nästa sida (hämtad ur Larsson, 2005a).

Möjligheterna att bygga upp en god situationsmedvetenhet på såväl individ- som grupp nivå varierar självfallet med rådande omgivningsförhållanden.

Effektiva gruppprocesser	Ineffektiva gruppprocesser
Gruppmedlemmarna checkar upp varandra hela tiden, och bekräftar bilden hos varandra inför varje steg.	Situationsmedvetenheten är ett svart hål – en medlem leder iväg de andra åt fel håll.
Gruppen samverkar aktivt för att få information från varandra.	Det ingår inte som en gruppnorm att dela viktig information.
Medlemmarna prioriterar uppgifter, förbereder sig för oväntade händelser (skapar en gemensam mental modell), och gör planer för hur de ska återförenas om de kommer ifrån varandra.	Medlemmarna prioriterar inte uppgifter utan varje medlem går sin egen väg och tappar bort det övergripande målet.
Gruppen har som norm att ifrågasätta sig själva och varandra.	Gruppen förbereder sig inte för att ifrågasätta antaganden.
Ledaren skapar utrymme för alla att dela information genom att explicitgöra planer, avsikter och strategier, begrunda fler möjligheter och delge fler varningar eller förutsägelser till gruppen.	Gruppen präglas av "groupthink" – ovilja att ifrågasätta gruppens konsensus eller en stark ledare – vilket medför att viktiga fakta och synsätt inte delas.
Gruppen utvecklar en gemensam förståelse av situationen innan man börjar titta efter lösningar.	Gruppmedlemmarna är ovilliga att delge varandra potentiellt hotfull information som ett led i att försöka bibehålla sammanhållning.
Gruppen agerar för att försäkra sig om att alla medlemmar förstår mål, planer, roller och funktioner (explicit tydliggjorda).	Medlemmarna antar felaktigt att de andra delar samma åsikter och mål.
Gruppmedlemmarna agerar för att kompensera eller hjälpa andra medlemmar som är överbelastade eller har problem.	Medlemmarna förkastar relevant information från medlemmar med lägre rang.
Gruppen lyckas undvika att låsa fast sig vid ett specifikt perspektiv genom att beakta såväl kort- som långsiktiga aspekter.	Medlemmarna har delade missuppfattningar, baserade på likartade men felaktiga erfarenheter.

Kännetecken på gruppers situationsmedvetenhet.

Utifrån en skala från bristfälliga till goda observationsmöjligheter redovisar Gorman (1999) exempelvis en rangordning i militär kontext av olika typer av slagfält. Möjligheterna att bygga upp en god situationsmedvetenhet är sämst i stadsmiljö, därefter i djungel eller skog och därefter i öppen terräng. Bäst är möjligheterna i ökenmiljö. Liknande rangordning av de "slagfält" andra yrkesgrupper kan ställas inför torde vara fullt möjliga att göra. Samverkan mellan olika professionella aktörer i svåra situationer ställer emellertid ytterligare krav. Det som är en relativt rutinartad insats för en yrkesgrupp, till exempel ambulanssjukvårdspersonal, kan för en annan, exempelvis polisbefäl, vara en situation som är ytterst svår att tolka och hantera. En väl fungerande samverkan kräver därför

inte bara god situationsförståelse inom en yrkesgrupp utan också en förståelse och respekt för andra yrkesgruppers situationer.

Groupthink

Termen "groupthink" används alltmer även inom det svenska språket (sannolikt beroende på att en direkt översättning – grupp-tänkande – i många öron låter lite obekvämt). Termen formulerades av Janis (1972) som analyserade ett antal fall där grupper hade fattat beslut och utfallet hade blivit påfallande dåligt. Fenomenet groupthink är centralt i detta kapitel om grupprocessers inverkan på beslutsfattande, och en fördjupning av det görs i det följande.

I Janis originalarbete från 1972 anger han att groupthink är "ett sätt att tänka som människor använder när de är djupt inblandade i en grupp med hög sammanhållning, när medlemmar strävanden efter att vara enhälliga tar överhanden över deras motivation att realistiskt värdera alternativa handlingsätt" (s. 9, min översättning). Han fortsätter: "Groupthink refererar till en försämring av mental effektivitet, realitetstestning och moralisk värdering som är ett resultat av gruppträck" (s. 9, min översättning).

Mer preciserat kan det handla om ett antal fel som görs i grupper som ska fatta beslut. Janis (1972) pekar ut ett flertal möjligheter. För det första begränsas gruppens diskussion av handlingsalternativ (ofta max två) utan att man överblickar andra möjligheter. För det andra görs ingen kritisk granskning av möjliga risker och nackdelar med det vägval som majoriteten tidigt har fastnat för. För det tredje övervägs inte fördelarna med de handlingsalternativ som majoriteten tidigt har tagit avstånd ifrån. För det fjärde görs inga försök att få information från utomstående experter på området. En femte yttring är att gruppen tenderar att notera information som stödjer deras val och bortse från potentiellt hotfull information (selektiv perception). Ytterligare en indikator är att gruppen inte ägnar tillräckligt mycket möda åt att diskutera och förbereda sig på vad man ska göra om olika hinder uppstår – till exempel i form av regelverk, antagonister eller medier.

Till yttringen groupthink hör också två centrala gruppsykologiska processer. Den ena handlar om direkt gruppträck där medlemmar som uttrycker starka och avvikande argument får klart

för sig att detta inte är vad man förväntar sig av en lojal medlem. Den andra processen utgörs av självzensurering där en enskild medlem väljer att tona ned sina egna avvikande uppfattningar (Janis, 1972).

När uppstår groupthink?

Janis (1972) forskningsöversikt lyfter fram tre dominerande kännetecken på grupper där groupthink råder. Det första är stark gruppsammanhållning, det andra är att gruppen arbetar avskild och isolerad från utomstående som skulle kunna peka på andra alternativ. Det tredje utmärkande draget är att risken för groupthink är större ju mer aktivt gruppens ledare driver den lösning som han eller hon föredrar.

Individuella karakteristika hos gruppens ledare och medlemmar kan också påverka förekomsten av groupthink. Ett centralt personlighetsdrag här är grundläggande emotionell stabilitet. Osäkra personer med låg självtillit har större behov av bekräftelse och är mer känsliga för att bli avvisade. Detta ökar risken för groupthink. Även yttre förhållanden har betydelse. Viktigast här är hur mycket som står på spel och vilket yttre tryck gruppen är utsatt för. Effekten av yttre hot blir ofta att den inre sammanhållningen stärks och därmed också risken för groupthink.

Gruppsammanhållning – en fördjupning

Utifrån resonemanget ovan kan man få en känsla av att stark sammanhållning i en grupp är något negativt som leder till groupthink och dåliga beslut. Det finns naturligtvis även en positiv sida med god sammanhållning och gruppsammanhållning är en styrka när den är rätt hanterad, det vill säga när man inte hemfaller åt groupthink. Den kanske mest systematiska analysen som hittills har gjorts av samband mellan gruppsammanhållning och prestation publicerades 1994 av Mullen och Cooper. I koncentrat fann de att det finns ett visst positivt samband mellan sammanhållning och prestation. Sambandet är starkare i mindre grupper än i större och gruppmedlemmarnas engagemang för uppgiften betyder mer än hur mycket de gillar varandra eller hur stolta de är över sin grupp. Sambandet är dubbelriktat – goda prestationer bidrar till bättre sammanhållning och vice versa (det är således inte bara en enkelriktad påverkan från sammanhållning till prestation).

En intressant iakttagelse utifrån dessa resultat, som ligger helt i linje med resonemanget om groupthink, är att försök att förbättra grupperns presentation inte bör fokusera på metoder ämnade att öka det ömsesidiga gillandet eller på att "blåsa upp" gruppens stolthet. Effekten blir större om man inriktar sig på att öka medlemmarnas engagemang för uppgiften (Larsson, 2005a; Mullen & Cooper, 1994).

Om det nu är så att hög sammanhållning i en grupp vanligtvis är av godo blir det intressant att fråga sig vad som bidrar till en sådan sammanhållning. I ett tidigare sammanhang summerade vi kunskapen kring detta enligt följande, baserat på Hoggs (1992) forskningsöversikt:

En första faktor är frivillighet. Grupper som består av personer som själva valt att söka sig till gruppen har ofta god sammanhållning. En andra faktor är att varje enskild medlem känner sig accepterad av gruppen. Likheter i attityder och värderingar är en tredje faktor. Ett ledarskap och en gruppnorm som belönar samarbete är en fjärde faktor. Yttre hot är en femte faktor. Den sjätte och sista faktorn är stränga urvalsgrunder för att man ska bli antagen i gruppen. De som passerar nålsögat har därmed något gemensamt. (Lajksjö et al., 2006, s. 140)

Det är således långt ifrån självklart att stark gruppsammanhållning alltid leder till groupthink. Tvärtom är god gruppsammanhållning alltså oftast en tillgång. Det är inte heller så att stark förekomst av groupthink alltid innebär att man fattar dåliga beslut. Gruppens valda linje kan visa sig vara helt rätt, och yttre omständigheter som ingen hade kunnat förutsäga kan totalt förändra premisserna eller liknande. Men, listan på beslut som har blivit dåliga på grund av groupthink är lång. I sannolikhetstermer kvarstår därför det faktum att hög gruppsammanhållning gynnar beteenden som tyder på groupthink och som i sin tur ökar oddsen för bristfälligt beslutsfattande. Låt oss därför granska de potentiellt negativa sidorna med stark gruppsammanhållning lite närmare.

En viktig drivkraft i en grupps strävan efter samstämmighet står att finna i den stress som uppstår när gruppen ställs inför ett problem där det inte finns någon självklar och väl beprövad lösning. I detta läge försöker man hantera sin egen osäkerhet som gruppmedlem och bibehålla sin självkänsla genom att finna stöd



hos andra. Lite förenklat: "Vi står inför ett svårt läge och vi vet inte säkert vilket beslut som är bäst, men vi är i alla fall överens! Puh!" Samstämmigheten på gruppnivå reducerar således stressreaktionen på individnivå.

Genom att bagatellisera potentiellt hotfull information byggs en känsla av osårbarhet upp inom gruppen. Denna motverkar stressande känslor av personlig otillräcklighet och pessimism. Samstämmigheten kan ibland bli så stark att den inte bara tränger undan obehagskänslor utan frambringar en känsla av omnipotens i gruppen – "vad som än händer kommer vi att fixa det!".

Råd för att förebygga groupthink

Janis (1972) presenterar ett antal råd som kan hjälpa grupper att förebygga uppkomsten av groupthink. Flera av dessa vänder sig exklusivt till ledningsgrupper på hög organisatorisk eller nationell nivå i sammanhang där det är relativt gott om tid. En modifikation av några av råden görs därför i det följande för att de ska vara tillämpbara på lägre nivåer och i situationer där tidsbrist råder. Det bör dock observeras att dessa råd ofta inte passar en ledningskonstellation ute på fältet som ska samverka under hög

tidspress. Praktiska råd för den sistnämnda typen av grupper redovisas under rubriken "Tillfälligt sammansatta grupper" (se nedan). Nedan följer fyra råd:

1. *Gruppens ledare bör utse minst en gruppmedlem att agera som "djävulens advokat" under mötet.* Denna roll kan alternera mellan olika personer vid olika möten. En erfarenhet är att det inte bör vara en person som är alltför osäker och som inte vågar agera som kritiker. Det kan även vara problematiskt med en alltför dominant person eftersom han eller hon genom sin kraftfulla kritik kan hämma gruppens försök att arbeta konstruktivt. Oavsett vem är det viktigt att gruppens ledare, som ju har utsett kritikern, accepterar den kritik som kommer fram under mötet. Om ledaren blir påtagligt störd av kritiken är detta tips meningslöst.
2. *Gruppens ledare bör undvika att inleda mötet med att deklarerera sin egen syn på hur problemet ska lösas.* Detta är särskilt angeläget när ledaren vet med sig att han eller hon har en mycket stark ställning i gruppen. Om så är fallet och vederbörande säger något i stil med: "Det här är en svår situation men jag anser att vi bör göra så och så. Är det någon som har en annan uppfattning?" är risken stor att alla bara passivt håller med. Rådet är således att lyssna av deltagarnas uppfattning innan man som ledare presenterar sin egen. Ett enkelt sätt är "laget runt-metoden". Ledaren kan säga ungefär så här: "Det här är en svår situation och jag föreslår att vi börjar med att gå laget runt så att var och en får ge sin syn på saken. Vill du börja Kalle?" Ger man gruppen denna möjlighet måste man också som ledare vara beredd att ta konsekvensen av den. Osäkra ledare, särskilt de med stort kontrollbehov, kan känna sig provocerade av att inte styra diskussionen tillräckligt hårt. Men metoden misslyckas om de blir så störda av detta att de ingriper mer eller mindre drastiskt för att återta en auktoritär kontroll.
3. *Dela tillfälligt på gruppen och/eller rådfråga någon utomstående expert.* Genom att temporärt bilda två eller flera undergrupper som får arbeta oberoende av varandra minskar risken att det växer fram en stark strävan till samstämmighet. Att rådfråga utomstående experter kan fylla samma funktion.
4. *Använd kunskap om groupthink.* Om ledare och gruppmedlemmar känner till risken med groupthink kan detta enkelt utnyttjas

inom gruppen. Någon kan till exempel ställa frågan ”Håller vi inte på att drabbas av groupthink nu?” Ett annat sätt är att ledaren ber de som mest har varit tysta att framföra sin syn på saken.

Tillfälligt sammansatta grupper

Inom insatsverksamhet är det vanligt med tillfälligt sammansatta enheter som ska lösa en given uppgift. Verksamheten förutsätter dock att det finns tillit mellan gruppmedlemmarna och tillit utvecklas vanligtvis över lång tid i grupper som är relativt stabila avseende bemanning. Detta betyder att i en tillfälligt sammansatt grupp är de villkor som traditionellt behövs för att bygga upp tillit inte uppfyllda.

För att personer som inte känner varandra väl omedelbart ska samarbeta effektivt måste de reducera sin inre osäkerhet om de andra personerna genom något som liknar tillit. Detta specialfall av tillit har kommit att benämnas snabb tillit (Larsson, 2005b; Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). Man måste helt enkelt agera som om tilliten redan finns, eftersom det inte finns tid att låta tilliten långsamt växa fram. Man sätter därför i gång att agera eftersom det inte finns något val – gör man inget misslyckas man med uppgiften. Det finns ingen plats för ”surdegar” eller ”gnällpottor”. Tempot och det som står på spel frammanar en ”kom igen nu”-attityd (Larsson, 2005b, 2010).

Forskning visar att snabb tillit utvecklas bättre i tillfälligt sammansatta grupper om kunskapens auktoritet får råda (Ben-Shalom, Lehrer, & Ben-Ari, 2005). Detta betyder att den tillfälligt sammansatta gruppen leds på ett sätt som lockar fram synpunkter från dem som har kunskap om och erfarenhet av liknande situationer som den man nu står inför. Ett radikalt annorlunda fall uppstår i grupper som präglas av prestige och den formella auktoritetens ordning. I det sistnämnda fallet riskerar man att tappa tempo och kvalitet i arbetet eftersom de som vet mest inte tillåts göra sin röst hörd.

Tillfälligt sammansatta grupper är vanliga på såväl stabs- som fältnivå vid hantering av kriser och då blir det särskilt viktigt att följa forskningsrådet och låta kunskapens auktoritet råda. Det ställer dock stora krav på ledarskapet och på tilliten när man som

ledare ska beakta synpunkter från gruppmedlemmar vars kompetenser man inte själv besitter, särskilt i lägen där det är ont om tid och mycket står på spel.

Kommunikation och konflikter

Tydlig kommunikation inom grupper och mellan ledningsnivåer är central vid ledning av stressfyllda händelser. Nedan följer ett par illustrerande citat från de insatschefer ur räddningstjänsten som Hyllengren (2007) intervjuade i sin studie:

Tydlighet. Du måste vara tydlig, du måste ha ett beslut i stort. Du måste vara med och strukturera upp från början. Alla insatser har inte gått bra i Sverige, det har varit cirkus ibland. Och det är det här med tydligheten, att verkligen veta vem som är räddningsledare, utse en skadeplatschef, sektorchefer. Var övertydlig. Ordentliga stabsmöten, genomgångar. (s. 27)

Tydligheten är viktigaste. Ibland kan vi repetera saker, det kan låta lite löjligt, men då vet man att alla uppfattat det på rätt sätt. (s. 28)

Det är alltså betydelsefullt att vara tydlig i sin kommunikation, men genomförda studier visar också att det är viktigt att uppträda på ett ödmjukt sätt mot sina underställda (Larsson, 2010). Här följer ett nytt illustrerande citat från Hyllengrens (2007) intervjustudie:

Det handlar om att kunna peka och vara tydlig, på ett ödmjukt sätt. Du kan vara en jäkligt duktig taktiker men inte kunna föra fram ditt budskap, sen kan du vara en jäkligt duktigt kommunicatör men ha mindre kunskap. Mycket av allting är ju det bästa. (s. 36)

Ibland uppstår konflikter i grupper. Studien av Sjöberg, Walenius och Larsson (2006) visar att när det råder en spänd och konfliktfylld atmosfär i en grupp påverkas det operativa utfallet negativt om insatsen pågår under längre tid än ett dygn eller ett skiftpass. Vid kortare insatser, vilket ju kvantitativt sett är det vanliga, kan de flesta lägga sina konflikter åt sidan och göra ett professionellt jobb.

Men ibland tar konflikterna överhanden. Detta kapitel fokuserar ju i en mening på konflikters motsats, nämligen en stark strävan mot samstämmighet. Konflikter i grupper blir därför

styvmoderligt behandlade i denna text där jag begränsar mig till att peka på ett antal olika typer av konflikter som kan förekomma i grupper (se Lajksjö et al., 2006, för en fördjupning):

- Intressekonflikter. Medlemmarna har skilda intressen och mål.
- Värdekonflikter. Medlemmarna har olika etiska utgångspunkter.
- Sakkonflikter. Medlemmarna har olika syn på vad som är bäst att göra.
- Rollkonflikter. En persons beteende kan till exempel stämma illa överens med de förväntningar som gruppen har.
- Lojalitetskonflikt. Medlemmarna vet inte om de till exempel ska vara lojala mot sin egen enhet och sina egna medarbetare eller mot organisationen i stort.
- Personliga konflikter. Antipatier och dålig personkemi mellan olika gruppmedlemmar.
- Pseudokonflikter. Personer kan egentligen vara överens men ändå missförstå varandra på grund av bristfällig kommunikation.

Det dominerande intrycket som har vuxit fram under flera års forskning är dock att konflikter sällan är det primära problemet i samband med operativa insatser. Det handlar snarare om att kunna bromsa övermotiverade och ”taggade” enheter. En del av detta bromsande innefattar att tidigt kunna upptäcka och reducera en överdriven strävan efter samstämmighet – det vill säga att kunna hantera groupthink.

Avslutning

Samverkan är en central aspekt av nästan allt mänskligt liv. I operativ insatsverksamhet förutsätts samverkan ske på ett flertal arenor såsom inom enskilda enheter eller organisationer på fältet, inom dessa enheters eller organisatorers ledningsnivå i staber och mellan olika enheter eller organisationer samt på fältet och på högre ledningsnivåer etcetera. Gruppsykologiska processer känner i en mening inte dessa gränser – de finns överallt där grupper finns. Konsekvensen av detta är att det förda resonemanget om groupthink och dess hantering torde ha betydande relevans för alla typer av insatsverksamhet.

Olika delar av psykologi och gruppsykologi är olika komplexa. De gruppkrakter som har diskuterats här kan på ett plan ses som komplexa men på ett annat är de lätta att förstå. Med detta menar jag att de flesta troligen har egna erfarenheter av dessa gruppkrakter. Förhoppningsvis ger kapitlet dig som läsare fördjupad kunskap om denna typ av processer. Det är också min förhoppning att de råd som presenteras om hantering av groupthink är användbara. För om de är det – och om de fungerar – ökar chansen för ett gott utfall. Och det är ju ett eftersträvansvärt mål!

Diskussionsfrågor

1. Tänk på olika grupper du har varit med i. Hur har grupprocesser, till exempel kommunikation, sammanhållning och konflikter, påverkat gruppens funktion?
2. Har du deltagit i någon grupp som påverkades av groupthink och upptäckte du det medan ni arbetade eller först i efterhand? Hur skulle du eller andra, i eller utanför gruppen, ha kunnat agera annorlunda för att groupthink inte skulle ha uppstått?
3. Hantering av en krissituation gynnas av att olika samverkande aktörer har samma lägesbild samtidigt som de har olika situationsförståelse utifrån den egna professionella rollen. Vad innebär detta för ledarskap på såväl fält- som stabsnivå, och vilka krav ställer det på ledarskapet?
4. Samverkan mellan olika aktörer i krissituationer ställer stora krav på ömsesidig tillit. Samtidigt sker denna samverkan ofta i tillfälligt sammansatta grupper där det saknas tid att utveckla genuin tillit. Vad bör man göra respektive undvika att göra för att tillräckligt med tillit snabbt ska utvecklas?

Lästips

Ett självklart litteraturtips är Janis (1972) originalarbete "Victims of groupthink" liksom uppföljningsboken av Janis och Mann (1977): "Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment". Grupprocesser mer generellt presenteras insiktsfullt av Wheelan (2005) i boken "Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar". Kompletterande tankar kring groupthink, inklusive kritik av begreppet, redovisas av Lajksjö och Wallenius (2006) i boken "Direkt ledarskap". Slutligen vill jag ta tillfället i akt att slå ett slag för en egen nyutkommen (2010) bok, "Ledarskap under stress", som berör mycket av det som har tagits upp i detta kapitel.

Referenser

- Alvinius, A., Danielsson, E., Kylin, C., & Larsson, G. (2007). *Lika lägesbild - olika situationsförståelse*. (ILM serie I:34). Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison Wesley.
- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z., & Ben-Ari, E. (2005). Cohesion during military operations: A field study on combat cohesion in the Al-Aqsa intifada. *Armed Forces & Society*, 32, 63-79.
- Endsley, M. R. (1998). *Design and elevation for situation awareness enhancement*. Proceedings of the Human Factors 32nd Annual Meeting (pp. 97-101). Santa Monica, CA: Human Factors Society.
- Endsley, M. R., Holder, L.D., Leitbrecht, B. C., Garland, D.J., Wampler, R. L., & Matthews, M. D. (2000). *Modeling and measuring situation awareness in the Infantry operational environment*. (Research Report 1753). Alexandria VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Forsyth, D. R. (1988). *Group dynamics. Third Edition*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Fredholm, L. (1990). *Arbetsinriktning för delprojekt "Ledningsvetenskap": Förslag och diskussionsunderlag*. (FOA 55 PM 1990-08-15). Karlstad: Försvarets forskningsanstalt.
- Gorman, P. F. (1990). Situation awareness. In S. E. Graham & M. D. Matthews (Eds.), *Infantry situation awareness: Papers from the 1998 Infantry awareness workshop* (pp. 161-171). Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. London: Harvester Wheastheaf.

Hyllengren, P. (2007). *Tillfälligt sammansatta enheter: Erfarenheter från svensk räddningstjänst*. (PM ILM-K 3-2007). Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1986). Problems of international crisis management in the nuclear age. *Journal of Social Issues*, 42, 201-220.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: The Free Press.

Jern, S. (1998). *Den väl fungerande arbetsgruppen: En genomgång av forskning och praktikerfarenheter*. (FOG-rapport nr 38). Linköping: IPP, Linköpings universitet.

Klein, G. A. (1989, May). Strategies of decision making. *Military Review*, 56-64.

Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C. E. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138-147). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.

Lajksjö, Ö., Tedfeldt, E-L., Eriksson, B., & Larsson, G. (2006). Ledarskapets förutsättningar: Grupp nivå I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 130 - 149). Stockholm: Försvarsmakten.

Lajksjö, Ö., & Wallenius, C. (2006). Beslutsfattande i arbetslag under stress. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 280-291). Stockholm: Försvarsmakten.

Larsson, G. (2005a). Gemensam lägesbild eller sanningen i betraktarens ögon? I G. Larsson (Red.), *9 noter och NBF* (s. 5-25). Stockholm: Försvarshögskolan.

Larsson, G. (2005b). Snabb tillit - den nya framgångsfaktorn? I G. Larsson (Red.), *9 noter om NBF* (s. 61-74). Stockholm: Försvarshögskolan.

- Larsson, G. (2010). *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber.
- Larsson, G., Haerem, T., Sjöberg, M., Alvinus, A., & Bakken, B. (2007). Indirect leadership under severe stress: A qualitative inquiry into the Kosovo 2004 riots. *International Journal of Organizational Analysis*, 15, 23-34.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 1-8). San Francisco: Jossey Bass.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Row.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006). Leadership in complex rescue operations: A qualitative study. *Disaster Prevention and Management*, 15, 576-584.
- Wheelan, S. A. (2005). *Att skapa effektiva team: En handledning för ledare och medlemmar*. Lund: Studentlitteratur.

