

Ledarskap och välfungerande arbetsgrupper

- **en reflektion över forskargruppens förutsättningar för utveckling och effektivitet**

Ulrika Müssener

20171102

Inledning

Att skapa kompetenta och, på sikt, framgångsrika miljöer inom undervisning och forskning är ett centralt mål för universitet och högskolor, Linköpings universitet inkluderat. En viktig förutsättning för att nå dessa mål är att skapa effektiva arbetsgrupper där de enskilda individernas kunskaper och erfarenheter fullt ut tas till vara och att tydliga synergieffekter nås. Inom undervisningsdelen finns olika metoder att för skapa välfungerande arbetsgrupper, bland annat genom att skapa arenor där pedagogiska problem kan ventileras och lösas. Ett exempel på en sådan arena är lärargruppsmöten. Vid dessa möten kan flera olika aktörer som studierektor, programansvariga, lärare och schemaläggare mötas och tillsammans skapa förutsättningar att lyckas med läraruppdraget – högkvalitativ undervisning. Inom forskningsdelen saknas inte sällan liknande givna strukturer för att på bästa sätt gynna utveckling och lyckas med uppdraget – högkvalitativ forskning. Det finns skäl att anta att det på liknande sätt som det finns arbetsgrupper och strukturer bakom undervisning, finns det behov av välfungerande arbetsgrupper bakom forskning.

Syftet med föreliggande arbete är att reflektera över vilka förutsättningar och strukturer som är centrala för arbetet i en välfungerande forskargrupp samt hur ledarskapet kan påverka gruppens utveckling och slutligen vilka effekter som kan nås relaterat till produktivitet inom forskningen.

Frågeställningar

Vilka förutsättningar och strukturer är centrala för att bygga upp en välfungerande forskargrupp?

På vilket sätt kan man genom ledarskap arbeta för att inspirera och stimulera till utveckling i en forskargrupp?

Vilka effekter kan nås genom att skapa en väl fungerande forskargrupp relaterat till produktivitet och lärande inom forskning?

Litteraturgenomgång

Samarbete inom forskning – komplexitet och synergieffekter

Forskning bedrivs i ökad internationell konkurrens där de ekonomiska förutsättningarna skärps, anslag för externa forskningsmedel är begränsade och söks i hård konkurrens med andra. Anslagsgivare ställer krav på att forskningen ska hålla hög kvalitet och är måna om att endast bevilja medel till forskare som kan visa att de har skapat bästa förutsättningar för att lyckas. I forskningsansökningarna efterfrågas både vilken erfarenhet av området de sökande har och om de sökande tillhör en grupp som har en hög samlad kompetens (Ludvigsson, 2002). Forskningen har gått, precis som mycket av det moderna arbetslivet, mot en högre grad av komplexitet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg, 2006). Ett sätt att hantera

denna komplexitet är att organisera arbetet i överindividuella strukturer: flera individer bidrar med sin sakkunskap och erfarenhet för att skapa synergieffekt. Tiden då en enskild individ sattes att utföra ett arbete autonomt, utan samverkan med andra, är, åtminstone inom akademien, historia. Samarbete är en nödvändighet för att bli framgångsrik (Wheelan, 2013). Forskargruppen är den akademiska organisationens lägsta arbetsenhet och således central i diskussionen om hur en komplex forskningsverksamhet kan utvecklas.

Ledarskap inom forskning

I den akademiska miljön är ledarens roll ofta delad; utöver att vara ledare är hen kollega, lärare och forskare och det finns en lång tradition av kollegialt beslutsfattande. Ledarskapet är förenat med starka hierarkier men också ett byråkratiskt handlingsutrymme. Ledarskap inom akademien handlar om att leda en verksamhet där medarbetarna har stort inflytande men också delegeras möjligheten att fatta egna beslut kring hur arbetet skall utföras (Jönson & Strannegård, 2010). Samtidigt baseras stor del av forskningsarbetet på externt finansierade medel där kraven på samarbete både internationellt, nationellt och internt inom arbetsgrupper, ökar (Watts, 2012). En forskargrupsledare har sällan en formell ledarskapsutbildning och är ofta en själv eller av kollegor utsedd ledare med finansiellt och strukturellt ansvar för en mångfacetterad grupp; professorer, lektorer, statistiker, doktorander med olika utbildningsnivå, erfarenheter, målsättningar etc. Tidspress, delade meningar, olika kompetens, otrygg finansiering och tidsbegränsade anställningar är faktorer som kan påverka arbetet inom forskning negativt (Guerin & Green, 2013). Formaliserade former, som policydokument och regelbundna möten, har potential att verka stödjande (Linden, 2016). Kompletterande strategier som dokumenterad gemensam målsättning inom en grups arbete och tid för reflektion och kommunikation, kan också stötta processen mot att leda på ett sätt som inspirerar och ger tid för utveckling (Heide, Johansson & Simonsson, 2009).

Välfungerande arbetsgrupper

Att gruppens resultat överträffar individuella prestationer är ett tydligt kriterie på en välfungerande arbetsgrupp (Angelöw, 2013). Detta möjliggörs *bland annat* av ett välfungerande ledarskap. Enligt Susan Wheelan modell för grupputveckling genomgår grupper fyra olika utvecklingsfaser och uppgiften som ledare skiljer sig åt beroende på i vilken fas gruppen befinner sig. I första fasen är individerna måna om att bli accepterade och känna sig inkluderade av gruppen. Medlemmarna är beredda att anpassa sig och kan agera avvaktande. Ledarens roll är att skapa en tydlig struktur och trygghet. I fas två behöver gruppens mål, värderingar och normer formuleras. Konflikter kan uppstå som en naturlig del av gruppens mognadsprocess. Ledaren behöver låta gruppen ta initiativ till diskussioner om medlemmarnas roller och funktioner i relation till uppsatta mål. I den tredje fasen växer en struktur fram som tydliggör mål och roller och kännetecknas av en tilltagande tillit. Att coacha medlemmarna till att ta större ansvar och föra konstruktiva diskussioner utvecklar arbetsformerna. Det sista stadiet utmärks av att en hög grad av fokusering på att gruppens mål nås exempelvis genom att arbetet blir utfört på ett effektivt sätt, kommunikationen är god och medlemmarna stöttar varandra. Ledarens roll blir att stimulera till fortsatt utveckling och ge nya utmaningar. En välfungerande arbetsgrupp består av medlemmar som strävar efter att skapa gemensamma mål. Gruppen har en vilja att utveckla en effektiv och välfungerande organisationsstruktur för att uppnå dessa mål och där finns ett driv att arbeta fram effektiva metoder för att förverkliga målen (Wheelan, 2013).

Analys och diskussion

För att besvara syftet med föreliggande arbete; att klarlägga vilka förutsättningar och strukturer som är centrala för att bygga upp en välfungerande forskargrupp, ledarskapets betydelse samt effekterna av en fungerande grupp kopplat till produktivitet, så krävs ett flerdelat svar. Forskningen har gått mot en högre grad av komplexitet och följaktligen så också gruppens förutsättningar och behov. En förenklad och kortfattad analys, eller snarare ett resonemang, kring hur detta kan ta form, kommer här ges utifrån antagandet att en välfungerande forskargrupp skapar goda förutsättningar för utveckling och effektivitet. Vinsterna att få gruppen att fungera så optimalt som möjligt är många och bör ställas mot konstaterandet att en dåligt fungerande forskningsmiljö, som inte skapar dessa förutsättningar för utveckling, kan följderna bli negativa, både för individen och för forskargruppens effektivitet och produktivitet (Gustafsson, Fransson, Morberg och Nordqvist, 2011; Ludvigsson, 2002).

Resonemanget i föreliggande arbete återkopplar till organisationspsykologi och Wheelans modell för olika faser i gruppens utvecklingsprocess (Wheelan, 2013) samt till forskning om ledarskap inom akademien. Första fasen i en nybildad grupps utveckling kännetecknas av att medlemmarna är koncentrerade på att bli accepterande av andra och att få tillhöra gruppen. Ledare för en forskargrupp behöver skapa förtroende och trygghet och motiv till att alla har något att vinna på att vara del av gruppen. Mål och metod för gruppens arbete behöver formuleras och dokumenteras. Tydlig formulering, dialog och dokumentation blir också ledarens verktyg för att skapa en tydlig struktur (Wheelan, 2013). Organisationens vision och mål behöver kommuniceras ut och förankras och arbetsgruppen ska ges resurser och befogenhet att sätta de mål och fatta de beslut som rör dem direkt (Angelöw, 2013). Grundläggande förutsättningar för att en arbetsgrupp ska bli välfungerande är att den har de resurser som krävs. En springande punkt inom universitets- och högskolors nu rådande struktur blir problematiken kring just resurser då vi har begränsad finansierad forskningstid samt en upplevd ökad tidsåtgång för administration. I nästa fas enligt Wheelans modell så börjar de mest krävande gruppprocesserna ta vid. Medlemmarna diskuterar, målen ifrågasätts liksom metoden och ledarskapet. Frågor om att ta tillvara kompetens kommer ofta upp och i den här fasen är det klokt att som ledare att ta initiativ till diskussioner och låta gruppen ta mer ansvar för hur arbetet ska genomföras och hur olikheter och kompetens bäst kan tas tillvara. För att komma vidare från den här fasen behöver medlemmarna acceptera olikheter och se dessa som en tillgång. Ett sätt att underlätta processen är att lägga in tid och aktiviteter så att medlemmarna lär känna varandra. Under tid så sker en ökad tydlighet och konsensus om målen. Gruppen blir mer självgående och ledarens roll blir under tredje fasen mindre styrande och mer konsultativ (Wheelan, 2013). Ledaren bör skapa delaktighet genom att visa mindre detaljstyrning och ge mer ansvar (Angelöw, 2013). Sammanhållningen och tilliten ökar och samarbetet blir tydligare och därigenom blir också gruppens möjlighet att ge konstruktiv återkoppling till varandra möjlig. Ledaren behöver justera och förtydliga strukturerna, målen och rollerna så det blir mer funktionella än de som gavs i tidigare stadiet. Utrymme behöver avsättas för kommunikation och konstruktiva diskussioner om vad som fungerar bra och vad som behöver förbättras. Gruppen ger och använder feedback för att utveckla effektiviteten och produktivitet (Wheelan, 2013). Under det sista stadiet ligger fokus på arbete snarare än arbetsformerna. Starka prestationer och hög kvalitet uppmuntras och uppgifterna är varierande och utmanande. Delegering och att lyfta fördelar med ett platt ledarskap blir här centralt att arbeta utifrån

(Wheelan 2013). Gruppen gör analyser av vad som fungerar bra och vad som kan förbättras. Kompetensutvecklande insatser blir aktuella liksom en bidragargivarkultur. Inte sällan pendlar en grupp fram och tillbaka mellan de olika faserna. När arbetsgruppen får nya uppgifter eller en ny gruppmedlem kan gruppen återgå till fas ett men då är vägen tillbaka till någon av de senare faserna kortare. En välfungerande arbetsgrupp som befinner sig i denna sista fas har en förmåga att ta in och förlora medlemmar utan att arbetet drabbas på ett utmärkande negativt sätt (Angelöw, 2013).

Vilka förutsättningar och vilket ledarskap behövs då för att bygga upp en välfungerande forskargrupp verksam inom akademien och vilka blir effekterna för produktiviteten? Det är först i den tredje fasen enligt Wheelans (2013) grupp-dynamiska teori, som medlemmarna har möjligheter att utveckla samarbetet, lärandet och effektiviteten. Därför är det av stor vikt att låta arbetsprocesser och arbete i grupp ta tid. Ges inte detta utrymme riskerar utvecklingen att hämmas och effekterna av gruppens arbete att avta. I en omogen grupp eller en grupp som inte fungerar saknas ofta den trygghet och öppenhet som är en förutsättning för att våga ifrågasätta, problematisera och kritisera och därmed utvecklas, både som individ och grupp. I en välfungerande arbetsgrupp kan alla gruppmedlemmar, inklusive doktorander, använda gruppen för att utveckla förhållningssätt och kunskaper, och samtidigt kritiskt granska och värdera sitt eget, andras och gruppens arbete. Förutsättningar för lärstrategier som utmärks av djupinläring, det vill säga en läroprocess som kännetecknas av reflektion, ett socialt sammanhang och integration utvecklas i detta stadiet. Det finns utrymme att få kunskap och antaganden ifrågasätta och pröva. Forskargrupsledaren tar i de här processerna rollen som coach som har i uppgift att guida gruppen framåt genom att ge medlemmarna stort eget ansvar och möjlighet till eget agerande.

Forskning om framgångsrikt ledarskap har under senare tid allt mer börjat uppmärksamma ledarskapet utifrån olika organisatoriska förutsättningar. Kommunikation är sedan länge ett centralt begrepp i ledarskapslitteraturen (se exempelvis Angelöw, 2013). Att medarbetarna har en hög grad av operativ auktoritet (Jönsson & Strannegård) och stort inflytande och efter beslutsfattande innebär att de kan vara svårare att styra. Forskargrupsledare behöver samtidigt ta hänsyn till den traditionella "akademiska friheten" som innebär att forskarna ges frihet att söka och identifiera frågor, undersöka och utveckla vetenskapliga metoder och fritt kunna publicera dessa. För att då kunna vara akademisk ledare och tillika kollegial ledare menar Sandstedt (2002) att varje ledare måste skaffa sig ett förtroendekapital inifrån verksamheten. Förväntningarna från kollegorna är inte sällan att gruppen tillsammans ska resonera fram en gemensam och här blir kommunikation centralt.

Utifrån de organisatoriska förutsättningarna, som exempelvis tidsbegränsade anställningar, otrygg finansiering, makthierarkier och forskarnas stora möjligheter till eget beslutsfattande och att själva organisera sitt eget arbete är det tänkbart att ett kommunikativt ledarskap inom akademien har möjligheter att utvecklas vidare. Genom att bland annat bli medveten om de olika faserna en arbetsgrupp genomgår samt kommunikationens betydelse kan förutsättningarna för att bedriva högkvalitativ forskning förbättras. Forskargruppen är liksom övriga organisationer beroende av att medlemmarna och ledarna vet vilka mål som ska förverkligas och vilka arbetsuppgifter som ska utföras och hur (Angelöw, 2013). Bristen på kommunikation kan ses i effekten av att medlemmarna i en grupp blir frustrerade, oengagerade och upplever vanmakt (Gustafsson, Fransson, Morberg & Nordqvist 2011). Att kommunicera är att handla (Heide, Johansson 2009) och att kommunikationen är ett slags

agerande som skapas mellan människor som utvecklas över tid genom samarbete (Dibley & Burton, 2000) gäller forskargruppens arbete i synnerhet. Inom universitet både i Sverige och internationellt finns en lång tradition av kollegialt beslutsfattande och där behövs ett förtroendekapital inifrån gruppen eller verksamheten (Sandstedt, 2002) där kommunikation kan ses som det skarpaste verktyget. Att utifrån Wheelans modell i fas tre och fyra arbeta utifrån ett ledarskap som är mindre styrande och mer konsultativt, där diskussioner premieras, delaktighet skapas genom att visa mindre detaljstyrning och ge mer ansvar kan leda till ökad tillit.

Slutsats samt pedagogiska implikationer

När arbetsgruppen utvecklas och är effektiv ser individen fördelarna men också nödvändigheten i att vara flera som tillsammans bidrar och skapar kunskap som genererar goda framsteg. Det finns anledning till att dra slutsatsen att ett väl fungerande ledarskap, genom den struktur och kommunikation som detta skapar inom forskargruppen, bidrar till att nå produktivitet och skapa framgång i forskningen. Effekter som blir synliga i en välfungerande grupp är en tydligare målsättning och en ökad benägenhet att kunna identifiera och utnyttja den samlade kompetensen, som bidrar till en ökad delaktighet med kritiskt granskande och konstruktiva diskussioner och därmed starka prestationer. Utifrån antagandet att lärande och kunskap utvecklas i ett socialt sammanhang, så är en pedagogisk implikation att forskargruppen kan vara en arena där förutsättningar för djupinläring skapas. Individer, däribland doktorander, kan genom att delta i en forskargrupp få möjlighet att utveckla sitt egna reflexiva förhållningssätt, och värdera sitt eget och andras arbete genom att vilja, våga och tillåtas testa sina tankar, idéer och kunskaper och genom att få tillbaka andras syn på dessa. Det sker således en viktig del av inläring inom gruppen där en förståelse kan sökas om hur kunskap, teorier, förhållningssätt, regler ska användas i sitt sammanhang snarare än kunskap som ska läras in eller memoreras som mer hör hemma i begreppet ytinläring. Att som ledare reflektera över gruppens behov av styrning blir centralt kopplat till arbetsgruppens utvecklingsfaser. Den kommunikativa aspekten av ledarskapet i en välfungerande grupp sker genom tillåtande argumentation och konstruktiva diskussioner. Begränsade resurser för att bedriva forskning inom akademien där låga basanslag för forskning, ett stort beroende av externa forskningsfinansiärer samt tidsbrist, utgör försvårande förutsättningar för utvecklingen mot att bli en välfungerande grupp.

Referenser

Ludvigsson J. (2002). Att börja forska inom medicin och vårdvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

Allvin A., Aronsson G., Hagström T., Johansson G. & Lundberg U. (2006). Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Liber, Malmö.

Wheelan S. (2013). Att skapa effektiva team. Lund: Studentlitteratur.

Jönsson S. & Stannegård L. (2009). Ledarskapsboken. Liber, Malmö.

Watts J. (2010). Team supervision of the doctorate: managing roles, relationships and contradictions. *Teaching in Higher Education*, 15(3), 335-339.

Guerin C. & Green I. (2013). They are the bosses-feedback in team supervision. *Journal of Further and Higher Education*, 39:3, 320-335.

Lindén L. (2016). Forskarhandledning i teori och praktik. Studentlitteratur, Stockholm.

Heide M., Johansson C. & Simonsson C. (2009). Kommunikation och organisation. Liber, Malmö.

Angelöw B. (2013). Ledarskapshandboken. Natur & Kultur, Stockholm.

Gustafsson C., Fransson G., Morberg Å & Nordqvist I. (2011). Att arbeta i högskolan – utmaningar och möjligheter. Studentlitteratur, Lund.

Sandstedt T. (2002). Den kommunikativa utmaningen. Doktorsavhandling. Lunds universitet, Lund.