

## Framgångsrika grupper är sköra ting

En framgångsrik grupp, menar jag, handlar inte bara om ekonomisk framgång och inte heller bara om hur snabbt en grupp når sin målsättning. Harmoni har en del i det. Om folk trivs i gruppen så är det inte helt oviktigt.

Grupper är uppenbarligen betydelsefulla saker: Sätt dig på vilket styrelsemöte som helst och lyssna på de som talar; grupperna betyder mycket för de som är med i dem och det är inte bara lönen, vinsten, pengarna på kontot som gör dem viktiga. Har du t.ex. hört någon som gått i pension berätta om företaget han eller hon brukade arbeta i? Har man en gång hjälpt till med att bygga upp en grupp så vill man inte gärna se den förfalla även om du inte tar ut ersättning.

Grupperns förfall är väl lika vanligt som grupperns uppbyggnad, eller? I det första exemplet är jag själv direkt inblandad:

För många år sedan hade jag en tjänst där jag trivdes: Kom in som säljare under en tid då företaget var på väg ut i den stora glömskan. Efter en tid blev jag försäljningschef, företaget lyckades hålla sig kvar på marknaden och växte till en hyfsad nivå och jag hade under den tiden accepterat en lägre lön än jag normalt skulle ha gjort. Krisen gick över och vi såg frukterna av hårt och effektivt arbete från flera håll. Bara en galning skulle i det läget kunna överväga att kritisera arbetet som utförts av några lojala medarbetare, där jag själv räknade mig. Min betydelse för företagets återhämtning var oomtvistad och dokumenterad i siffror. Jag blev då inkallad till företagets ägare; han berättade att han ville sänka min lön och jag sa upp mig direkt där på hans kontor. Samtidigt slutade en annan trotjänare på grund av tjafs runt lönesättning.

I efterhand har jag förstått att företaget åter gick in i väggen efter det och det säger jag inte för att framhäva mig själv; jag vill bara gnälla lite och berätta hur jag kommit fram till slutsatsen i det här resonemanget.

Min fru Katarina är huvudperson i det andra exemplet och den historien pågår just nu:

Katarina har arbetat på samma arbetsplats i nitton år som förskolelärare. Katarina har en ovanlig förmåga att handha barn, så bra att föräldrar brukar tjata om att deras barn ska flyttas upp i hennes grupp långt innan de nått den åldern. Hon är en av de få förskolelärare jag träffat som talar direkt till barnen och tar deras parti, på riktigt. Inte det där påklistrade leendet och samtalet som egentligen är till för vuxna som står bredvid och lyssnar.

Barnen älskar henne. Jag har aldrig sett något liknande; hur de långt upp i åldrarna, skrikande rusar emot henne för att ge henne en kram. Katarina är en förskolelärare som du antagligen skulle välja själv om du fick möjlighet. Det är så.

Och det kommer mer: Katarina är en häftigt bra kompis och gruppmedlem; lojal som tusan och mycket kreativ i skapandet av sammanhållning, hon ingick i den lilla grupp av fyra som kavlade upp ärmarna och fick verksamheten på fötter i slutet av nittiotalet, hennes bidrag till verksamheten är oomtvistad och storsint. Bara en galning skulle försöka medverka till att hon slutade eller föreslå att hon ersattes. Hennes popularitet bland barn och föräldrar är helt enastående; vi pratar om en naturkraft, omöjlig att förbise.

För ett tag sedan bestämde sig Katarina för att avsluta anställningen för att satsa på en deltidstjänst och för att göra en större satsning på fotografering. Nitton år på samma ställe är en lång tid men jag vet att hennes beslut satt långt inne.

Så vad kommer att hända? Det återstår att se.

## Min poäng

När en verksamhet växer och när det finns en positiv känsla i gruppen så kan man göra misstaget att tro att detta sker på automatik; att "det alltid kommer att fungera så." Men det finns naturligtvis ingen sådan säkerhet. När en person lämnar in nycklarna så kan det gå en stöt genom platsen och i en del fall finns inget försvar mot det. Man kan inte kompensera en nyckelperson med ett stort antal. Kvantitet ersätter inte ett fungerande team.

En ledning som förstår orsak och verkan i en grupp kommer att kunna värdesätta de individer som bidrar till solklara förbättringar och de kan komma att inse vikten av att inte lösa tillfälliga problem med omorganisation där man flyttar folk hit och dit, byter lokal, med interna kampanjer eller nya lönesystem. En observant ledning kan också förstå de bakomliggande orsakerna till stabilitet, harmoni och expansion och bekräfta de individuella arbetare som skapar det, stärka de fungerande linjerna och ökar på detta sätt graden av förnuft i företaget.

En verkligt framgångsrik ledning ser till att gruppmedlemmar har ett skydd mot ryktesspridning och skvaller inom verksamhetens väggar. Ryktesspridning och skvaller kan i många fall vara orsaken till att medarbetare kommer i konflikt med ledningen och att relationen surnar. En medarbetare vet innerst inne sin betydelse och en ledning som ologiskt börjar söka fel på henne på grund av ryktesspridning kan sätta relationen på mycket tunn is. Ledningen kan inte arbeta för att makt och skydd bara gäller för dem själva.

Att bli av med magiska medarbetare kan förändra bilden från att ha varit en verksamhet fylld av harmoni och finansiell stabilitet till dagar fyllda av katastrofutryckningar.

Framgångsrika grupper är sköra ting.

Stefan Tunedal  
Augusti 2009