



FIRO

Om grupper,
organisationer
och ledarskap

LARS SVEDBERG

GRUPPSYKOLOGI

 Studentlitteratur

Kopieringsförbud

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen. Kopiering, utöver lärares och studenters begränsade rätt att kopiera för undervisningsändamål enligt Bonus Copyright Access kopieringsavtal, är förbjuden. För information om avtalet hänvisas till utbildningsanordnarens huvudman eller Bonus Copyright Access.

Vid utgivning av detta verk som e-bok, är e-boken kopieringsskyddad.

Den som bryter mot lagen om upphovsrätt kan åtalas av allmän åklagare och dömas till böter eller fängelse i upp till två år samt bli skyldig att erlägga ersättning till upphovsman eller rättsinnehavare.

Studentlitteratur har både digital och traditionell bokutgivning. Studentlitteraturs trycksaker är miljöanpassade, både när det gäller papper och tryckprocess.

Art.nr 6459
ISBN 978-91-44-14097-1
Upplaga 7:1

© Författaren och Studentlitteratur 2021
studentlitteratur.se
Studentlitteratur AB, Lund

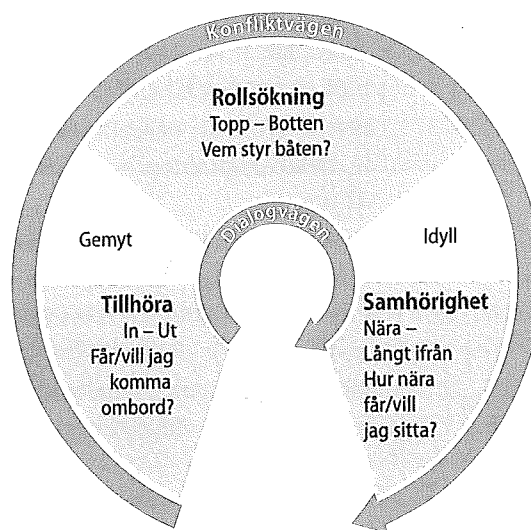
Formgivning inlaga: Jesper Sjöstrand/Metamorf Design Group
Ombrytning inlaga: Team Media Sweden AB
Formgivning omslag: Francisco Ortega
Omslagsbild: Claude Monet, Boulevard des Capucines 1873–1874

Printed by Interak, Poland 2021

FIRO – ATT SITTA I SAMMA BÅT

Under de senaste decennierna har FIRO-teorin om grupper utveckling kommit att ligga till grund för många teambuildningsaktiviteter, grupp- och ledarutvecklingsprogram (till exempel UGL – utbildning, grupp, ledarskap). FIRO är en förkortning för *fundamental interpersonal relationship orientation* (Schutz 1989). Dess popularitet inom såväl offentlig som privat sektor kan kanske förklaras av att den är mer pedagogiskt lättillgänglig än Bions teori. Efter anfallet på Pearl Harbor år 1941 rekryterade amerikanska försvarsmakten en stor skara socialpsykologer för att lösa frågor kring bland annat stridsmoral och militärt ledarskap (Nilsson 2006). Will Schutz var en i denna skara och utvecklade sin modell i början av 1950-talet under Koreakriget. Han studerade då olika grupper effektivitet ombord på amerikanska flottans stridsfartyg – särskilt då i fartygets *combat information centre*, där tillgänglig information snabbt måste värderas och sammanställas till ett beslutsunderlag. På ett krigsfartyg är förstås utfallet av denna process en överlevnadsfråga. Flottans ledning ville få svar på frågan varför vissa grupper fungerade bättre (och överlevde längre) än andra trots att de enskilda besättningsmedlemmarnas skicklighet och utbildning var likvärdig. När ett inte obetydligt antal amerikanska befäl kom hem i liksäck uppdagades det att de blivit skjutna bakifrån. De hade sannolikt dödats av sina egna soldater, vilket var minst sagt förbryllande. Vad fick välutbildade unga soldater att utföra en helt tabubelagd handling – att skjuta sitt eget befäl?

Utifrån sina studier fann Schutz att en grupp genomgår tre huvudfaser under sin utveckling. Av inte så förvånande skäl används båten som metafor i hans modell:



Grupputveckling enligt Schutz – FIRO-modellen

Under *tillhörafasen* aktualiseras frågor om medlemskap: *Vill jag verkligen vara med och i så fall – får jag vara med i gruppen?* Medlemmarna granskar diskret varandra och i synnerhet ledaren. Av ledaren förväntar man sig uttalat att hen ska utöva traditionell makt och leda gruppen. När man väl bestämt sig för att vara med och givits tillåtelse att gå med i gruppen, går den in i ett mellanstadium – *gemyt*. Detta kännetecknas av låg konfliktnivå och ger gruppen vila efter de första ansträngningarna. Här tror man lätt att det är klart – gulligt och mysigt – men det är i själva verket lugnet före stormen eftersom skarpa frågor om vem som ska ges inflytande har undvikits. Efter en tid går man in i *rollsökningsfasen*. Denna fas är den mest krävande och tar ofta mest tid, enligt Schutz. Då kommer frågor om ledarskap, makt, hierarki och ansvar att behandlas (topp–botten). Nu gäller det att fördela ansvar, hantera konflikter och börja förhandla om vilken roll man vill/tillåts ha i gruppen. Vem blir tongivande? Hur accepteras och erkänns olika former av beteende, inflytande och kompetens? Diskussionen kan hetta till och ingen går säker, inte ens ledaren. Det senare i synnerhet om ledaren blir osäker och utövar traditionell bossig makt. Nu vill man i stället ha en ledning baserad på ömsesidighet och lyhörddhet. Efter rollsökningsfasens maktstrider kring ledarskap behöver gruppen åter en tid av stabilisering och vila. Denna andra mellanfas kallar Schutz för *idyll*. När meningsskiljaktigheter och groll lagt sig njuter man av en (skenbar) samhörighet. Man upplever ett tydligt och starkt vi. När gruppens roller ytterligare utkristalliserats och accepterats kommer maktfrågor i bakgrunden till förmån för frågor om *samhörighet*. I denna huvudfas är det tillåtet att uttrycka såväl starka som varma känslor och erfara en sådan tillit att det är möjligt att samtala fritt och öppet. Man upplever här vanligen en stark känsla av befrielse och tillfredsställelse eftersom alla större konflikter uppfattas som avklarade. Gruppen litar på ledarens auktoritet. Den finns där – men framträder bara när den verkligen behövs. I den här fasen behöver gruppen inte traggla med frågor om medlemskap eller makt, utan energin kan användas för att lösa själva uppgifterna effektivt. Relationsproblem hanterar man om och när de uppstår.

Olika grupper använder olika mycket energi och tid för att arbeta sig igenom de olika faserna. Innervarvet – dialogvägen – är kortare men naknare och kräver större mognad, mod och insikt än det längre och stormigare yttervarvet – konfliktvägen. Gruppen kan under sin utveckling röra sig radiellt och växla mellan dialogvägen och konfliktvägen. Många grupper når dock aldrig samhörighetsfasen, särskilt inte i organisationer där reflektion, eftertanke och dialog är en bristvara.

FIRO-modellen fäster stor betydelse vid ledarskap och ledarens förmåga att lyhört lyssna in gruppen och vilka utvecklingsfrågor som är aktuella. Ledaren ska alltså inledningsvis utöva en traditionell makt, därefter träda tillbaka och

handleda, för att slutligen bli en ödmjuk men bestämd auktoritet. Schutz menar att denna modell går att generalisera till alla grupper, även utanför den militära världen. Hans modell är förvisso intressant och riktar ljuset på för grupplivet viktiga frågor, men som det kommer att framgå, finns det kompletterande och ibland konkurrerande sätt att förstå ledarskap.

© FÖRFATTAREN OCH STUDENTLITTERATUR

© FÖRFATTAREN OCH STUDENTLITTERATUR

gen vara
skar dis-
outtalat
bestämt
den in i
och ger
t är klart
eftersom
n tid går
ofta mest
h ansvar
era kon-
en. Vem
de, infly-
ker, inte
traditio-
sidighet
behöver
s kallar
an av en
ruppens
or i bak-
et tillåtet
att det är
k känsla
ttas som
amträder
e traggla
s för att
och när
g igenom
are och
er varvet
h växla
og sam-
dialog
ga att
daren
a och

