



Studier och debatt

En introduktion
i gruppdyna-
mikens teori
och tillämpning
av
Joachim Israel

Gruppdynamik och ledarskap

SNS vill

genom

- vetenskaplig forskning
 - studier och debatt i lokala grupper
 - centrala konferenser och kurser
 - publicering av resultaten från dessa verksamhetsfält
- sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till ett individuellt ställningstagande i den allmänna debatten.

SNS är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv.

SNS är fristående från politiska partier och intresseorganisationer.

SNS bildades den 5 juni 1948, och dess arbete finansieras genom bidrag från näringslivet.

Joachim Israel

Gruppdynamik och ledarskap

En introduktion i gruppdynamikens teori
och tillämpning

Tredje upplagan



Studier och debatt

utges av

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Sköldungagatan 2, Stockholm Ö.

Tel. 23 25 20. Postgiro 35 62 60.

Redaktionsråd:

Tore Ericsson

Erik Huss

Axel Iveroth

Carl J. Kjellberg

Arne Lundmark

Måns Nerman

Börje Wickman

Redaktör: Stina Thyberg

Ansvarig utgivare: Torsten Carlsson

Gernandts Boktryckeri, Stockholm 1957

Förord

Gruppdynamiken är en gren av sociologin och socialpsykologin som man under senare år ägnat ett livligt studium inom amerikansk forskning. Den har därvid även — både experimentellt och i stor skala — prövats inom arbetslivet, inte minst vid ledarutbildning på olika nivåer. I Sverige är däremot gruppdynamiska teorier ännu relativt oprövade. Som ett led i utredningsverksamheten och strävan att belysa nya områden av samhällsvetenskaperna och deras tillämpningsmöjligheter för näringslivet har SNS därför tagit upp detta ämne och presenterar här en kort introduktion i gruppdynamisk teori och praktik. Genom ekonomiskt stöd från SNS har stockholmssociologen fil. lic. Joachim Israel nyligen deltagit i en kurs vid den gruppdynamiska institutionen i Bethel, Maine, som närmare presenteras i slutet av denna skrift. Israel har sedan utarbetat denna sammanfattning på vårt uppdrag. Sakframställning och slutsatser står självfallet för författarens räkning.

Huvudvikten i denna framställning har lagts på en orientering i den gruppdynamiska teoribildningen. Självfallet är det önskvärt och nödvändigt att mot den teoretiska bakgrunden även söka ange principernas praktiska tillämplighet. Av dessa möjligheter har det emellertid i denna kortfattade form endast varit möjligt att ge ett litet urval av exempel. SNS planerar dock att i fortsättningen inom den egna grupp- och konferensverksamheten medverka till att dessa metoder förs ut i praktiken.

Stockholm i januari 1955

Hans B. Thorelli

I denna tredje upplaga av docent Israels introduktion i gruppdynamiken har endast obetydliga ändringar vidtagits.

Torsten Carlsson

Stockholm i februari 1958.

Innehåll

Inledning	7
<i>1 Teori</i>	9
Gruppens inflytande på individens beteende	9
Uppkomsten av gruppstandards (normer)	9
Enhetligt beteende i en grupp	10
Faktorer som påverkar en grupps attraktivitet	11
Attraktivitetens inverkan på gruppens produktivitet	12
Upphovet till enhetligt beteende i en grupp	14
Ledarskapet i en grupp	15
Vem blir ledare?	15
Situations- och personlighetsfaktorerers inverkan på ledarens beteende	16
Makt- och grupporienterat ledarskap	18
Ett experiment med olika typer av ledarinflytande	19
Hur inverkar olika ledarskapsmönster på gruppmedlemmarnas beteende?	22
Konflikter mellan olika målsättningar	23
Aktivt deltagande	25
Dynamiken i en diskussionsgrupp	27
Diskussionsgruppens möjligheter att påverka medlemmarna	27
Faktorer som leder till attitydförändring	29
Ledarens roll i en diskussionsgrupp	31
Sättet att fatta beslut i en diskussionsgrupp	33
Socialt samspel i en diskussionsgrupp	35
Individens funktioner vid problemlösning i en grupp	37

<i>II Tillämpning</i>	41
Gruppmetoder inom svensk industri	42
Ett experiment för att övervinna motstånd mot förändringar i en textilfabrik	43
Ett försök till förändring av de anställdas relationer i ett verk- stadsföretag	46
Gruppdynamiska metoder vid ledarutbildning	48
Behovet av förmansutbildning	48
Diskussionsgruppen — kärnan i utbildningen	49
Risktekniken	49
Situationsspel (role-playing)	51
Praktikfallsmetoden (case study)	52
Grupporienterat ledarskap i förmansledet	53
Human relations-problem inom företagsledningen	53
Två exempel på industriell företagsledning	55
Bethel — ett experiment i tillämpad gruppdynamik	58
Litteratur	62

Inledning

Under de senaste åren har den s. k. mänskliga faktorn inom industrin intagit en alltmer central position när man diskuterat det industrialiserade samhällets problem. Därvid har man inte bara intresserat sig för sådana individualpsykologiska problemställningar som rör individens motivation i en arbetssituation, hans tillfredsställelse eller som det vagt kallas hans trivsel i arbetet. Man har även börjat intressera sig för individen som gruppmedlem. Därtill har bidragit den numera allmänt accepterade distinktionen mellan en organisations formella struktur och de informella gruppbildningarna inom organisationen. Vetskapen om att det, vid sidan av den formella strukturen i ett företag, brukar uppstå informella gruppbildningar som utövar sitt inflytande på individens beteende har ställt forskningen kring gruppens funktioner i blickpunkten.

Den framställning av gruppodynamisk forskning och dess tillämpning på konkreta problem inom ett företag som här skall ges måste med nödvändighet bli ensidig. Grupp sociologisk och grupp psykologisk forskning är redan så omfattande och utförs av så många skolor och riktningar, att en mångsidig belysning knappast är möjlig inom detta begränsade utrymme. De teorier som behandlas här bygger i huvudsak på den forskning som bedrivits vid Research Center for Group Dynamics vid Michigan-universitetet i Ann Arbor, USA, eller av forskare som haft "teoretisk" kontakt med denna institution. Detta beror dels på mina egna forskningsintressen, dels på att SNS möjliggjorde för mig att under ett uppehåll i USA sommaren 1954 delta i en kurs vid National Training Laboratory for Group Development i Bethel (Maine). Denna institution är en skapelse av ovannämnda Research Center i Ann Arbor. Det är mitt deltagande i denna kurs som har lett till utarbetandet av denna skrift, och de kunskaper jag inhämtat där har naturligtvis satt sin prägel på detta arbete. Jag vill begagna detta tillfälle att framföra mitt tack till SNS för dess stöd.

Det kan vara på sin plats att ge en definition av vad som här menas med grupp dynamik. Grupp dynamik är en teori eller kanske en serie olika teorier om relationerna mellan individerna i små "ansikte-mot-ansikte"- (face-to-face) grupper, om deras sociala samspel. Som termen "dynamic" anger ligger betoningen på sådana faktorer som främjar eller hindrar förändringar såväl av individens beteende i en grupp som av gruppens sammansättning, struktur och målsättning.

I första kapitlet skall vi ta upp några av de hypoteser som prövats experimentellt och därmed ge en kortfattad översikt över några grupp-dynamiska problemställningar. I andra kapitlet skall vi behandla en aspekt av den sociala kontrollen i en grupp: vi kommer att diskutera

ledarskapets problem. I tredje kapitlet skall vi gå in på en speciell typ av grupp, nämligen diskussionsgruppen, särskilt dennas möjlighet att åstadkomma attitydförändringar hos sina medlemmar. Vi skall där också komma in på frågan om problemlösning i en grupp.

Efter dessa tre kapitel, som sålunda är avsedda att ge den teoretiska bakgrunden, skall vi diskutera några av möjligheterna till praktisk tillämpning av gruppdynamikens forskningsresultat, framförallt inom industrin. Vi skall också komma in på några av de metoder som använts för att göra grupparbetet effektivt.

En del av det som kommer att framföras här är väl kända fakta, i stor utsträckning resultat av experimentell forskning. Andra delar däremot kan endast betraktas som hypoteser och påståenden som ännu inte underkastats någon prövning. Det finns vida områden inom gruppdynamiken som ännu inte utforskats. Om vi här i Sverige skall försöka tillämpa gruppdynamiska teorier i större utsträckning än hittills, måste enligt min mening praktisk tillämpning och experimentell forskning gå hand i hand. Det är annars risk för att gruppdynamiken förvandlas till ett slags frälsningslära som antingen omfattas på ett okritiskt sätt av dess förespråkare eller bekämpas helt irrationellt av dess motståndare. En saklig diskussion av de resultat som forskningen uppnått jämte fortsatt forskning — framförallt angående tillämpningsmöjligheterna i svensk miljö om vilket man inte vet så mycket ännu — förefaller sålunda i hög grad önskvärda.

I. Teori

Gruppens inflytande på individens beteende

Uppkomsten av gruppstandards (normer)¹

En av de första större industrisociologiska forskningarna är den numera till leda citerade undersökningen inom Western Electric i Chicago (33).² Forskarna fann där bl.a., att en av de undersökta arbetsgrupperna, som bestod av 14 man och sysslade med koppling av automatiska telefonväxlar, hade utvecklat en bestämd standard för vad gruppens medlemmar ansåg vara en rimlig daglig arbetsprestation.³ Denna gruppstandard var 6 000—6 600 kopplingar. Ackordsriktpunkten låg vid 7 312 kopplingar. Gruppmedlemmarna vaktade på varandra och såg till att alla höll gruppens standard. De utövade vad som brukar kallas social påtryckning på varandra.

Det faktum att grupper kan influera sina medlemmar att bete sig på ett bestämt sätt är numera ganska väl bestyrkt genom olika forskningsresultat. Några av dem skall kort refereras här.

Den amerikanske psykologen Sherif (38) använde sig i en undersökning av den s. k. autokinetiska effekten för att studera gruppens inflytande. Denna effekt innebär, att om man i ett helt mörklagt rum betraktar en projicerad ljuspunkt, får man den uppfattningen att punkten rör sig, även om den hålls helt stilla. Sherif lät nu sina försökspersoner en och en se på en sådan ljuspunkt och frågade dem hur mycket den rörde sig. Efter cirka 100 försök hade varje försöksperson utvecklat en individuell standard. Försökspersoner med olika individuella standards placerades sedan tillsammans, två eller tre, och efter ytterligare 100 exponeringar hade varje grupp skapat sig en gruppstandard som avvek betydligt från deltagarnas individuella standards och för det mesta representerade en kompromiss mellan dessa.

I ett annat experiment lät den amerikanske psykologen Asch (2) en grupp på åtta personer bedöma storleken av olika pinnar. Före experimentets början vidtalade han sju av gruppens medlemmar att först uppskatta pinnarnas storlek korrekt. Så småningom skulle de enligt överenskommelse ge felaktiga och ibland direkt groteskt felaktiga uppskattningar, men de skulle vara samstämmiga. Den åttonde gruppmedlemmen kände inte till dessa instruktioner. Alla skulle ge sina uppskattningar

¹ Det fenomen som vi här kallar "standard" kallas vanligtvis för "norm", men eftersom detta begrepp i detta sammanhang är mångtydigt, skall vi undvika det här.

² Se motsvarande nummer i litteraturförteckningen sid. 62—63.

³ En utförlig och kritisk framställning av Western Electric-undersökningen ges i kap. 12 och 13 i G. BOALTS och G. WESTERLUNDS bok *Arbetssociologi* (8).

öppet i tur och ordning med den oinvidde försökspersonen som siste man. Denne upplevde nu, att en enhetlig grupp fällde omdömen som gick stick i stäv med hans egen uppfattning. Av 217 uppskattningar som gjordes av 31 oinvidda försökspersoner var 72, eller mer än en tredjedel, felaktiga men i överensstämmelse med gruppmajoritetens uppskattningar.

Utvecklingen eller uppställandet av en gruppstandard ledde i dessa två experiment till vissa förändringar i individernas varseblivning eller åtminstone till förändringar av de omdömen de fällde om sin varseblivning. Experimenten säger dock ingenting om de processer som leder till att medlemmar i en grupp accepterar en gruppstandard. De visar endast att individer i en grupp både utvecklar och anpassar sig till sådana gemensamma standards.

Enhetligt beteende i en grupp

För att förklara hur en grupp kan åstadkomma enhetligt beteende och hur den kan influera sina medlemmar skall vi referera en undersökning som efter kriget gjordes i en studentstad byggd för krigsveteraner utanför Boston (15). Studenterna hade alla ungefär samma bakgrund, de var gifta, hade alla varit krigsdeltagare, var något äldre än studenter vanligtvis är, de studerade alla vid Massachusetts Institute of Technology och hade något så när samma intressen. Den relativa enhetligheten i den sociala bakgrunden gör det möjligt att åtminstone med en viss grad av sannolikhet utesluta dessa faktorer vid förklaringen av resultaten.

Husen i detta bostadsområde var grupperade i nio avskilda enheter, varje enhet byggd runt en öppen plats. Forskarna kunde konstatera, att invånarna inom en grannskapsenhet umgicks mera och var bättre vänner med varandra än med invånarna i andra enheter. För att utröna om det existerade några gruppstandards i dessa grannskapsenheter tog forskarna reda på invånarnas inställning till en planerad hyresgästorganisation. De utfrågades, om de var för eller emot en sådan organisation och om de

Tabell 1. Inställning till hyresgästorganisationen i nio grannskapsenheter.

Grannskapsenhet	Total- antal	An- hängare	Mot- ståndare	Aktiva	Passiva
Richards	7	5	2	7	—
Tolman	13	11	2	12	1
Freeman	13	9	4	8	5
Miller	13	12	1	8	5
Reich	8	7	1	6	2
Williams	13	10	3	3	10
Carson	13	6	7	4	9
Howe	13	3	9*	6	7
Main	7	2	5	1	6

* En kunde inte kategoriseras.

aktivt gick in för sina åsikter eller om de förhöll sig passiva. Fyra grupper kunde således existera: aktiva och passiva anhängare av samt aktiva och passiva motståndare till hyresgästorganisationen. I tabell 1 finns en sammanställning av åsiktsfördelningen i de nio grannskapsenheterna.

De fem första grannskapsenheterna kan sägas bestå av övervägande *aktiva anhängare*, Williams bestod till största delen av *passiva anhängare*, medan de resterande tre kan räknas som *passiva motståndare*. Även om det finns några som avviker i varje enhet, är det en viss tendens till överensstämmelse i attityderna inom varje enhet, och till skiljaktighet mellan enheterna. Författarna konstaterar med ledning av dessa siffror att det inte existerar någon gruppstandard för hela bostadsområdet, medan man åtminstone kan anta existensen av sådana inom varje enhet.

Forskarna tog nu reda på hur stor procent av en grannskapsenhets medlemmar som hade sina vänner inom enheten och hur många som hade sina vänner utanför. Det visade sig då, att det existerade ett högt samband mellan vänskap inom enheten och överensstämmelse i medlemmarnas åsikter. Ju fler medlemmar i en grannskapsenhet som var goda vänner, desto färre individer avvek från gruppstandarden (15, s. 92). Det visade sig vidare, att de som hade avvikande åsikter och attityder även i mindre utsträckning nämndes som vänner, när gruppmedlemmarna utfrågades.¹

Vi kan nu sammanfatta dessa resultat och säga, att enhetlighet eller uniformt beteende i en grupp uppstår i allt större utsträckning ju fler vänskapsförbindelser som existerar gruppmedlemmarna emellan, eller uttryckt med författarnas terminologi: en grups förmåga att influera sina medlemmar till att visa ett enhetligt beteende, en grups förmåga att uppställa en gruppstandard som accepteras av alla, beror på gruppens attraktivitet. Ju mer attraktiv en grupp är för sina medlemmar, desto mer kan den influera dem att visa enhetligt beteende, t. ex att hysa samma åsikter och ha samma inställning till bestämda frågor.

Faktorer som påverkar en grups attraktivitet

I den ovan refererade undersökningen mättes gruppens attraktivitet med antalet vänskapsförbindelser som existerade mellan medlemmarna. Fortsatt och övervägande experimentell forskning har försökt ta reda på några av de andra komponenterna i en grups attraktivitet. Vi skall räkna upp några av dessa faktorer.

1) Som just nämnts blir en grupp attraktiv, om man har sina vänner i den.

2) Vidare blir en grupp attraktiv, om den kan tillfredsställa vissa av medlemmarnas behov, och den blir mera attraktiv a) ju viktigare dessa behov är för individen, b) ju mera fullständig behovstillfredsställelsen

¹ G. CARLSSON har i sin bok "Socialpsykologisk metod" (9) utförligt diskuterat denna undersökning.

blir och c) ju färre möjligheter som finns för samma behovs tillfredsställande utanför gruppen. Vi kan exemplifiera detta med ett av resultaten i Segerstedts och Lundquists (37) industrisociologiska undersökning. Man fann där ett samband mellan önskan att byta arbete och chanserna till befordran. Ju mindre chanserna uppfattades vara, desto större var önskan att byta arbetsplats. Eftersom önskan att lämna en grupp kan tas som ett negativt mått på gruppens attraktivitet och beföringsmöjligheten med ökad inkomst och högre social status som mått på åtminstone förväntad behovstillfredsställelse, kan vi ta detta resultat som en illustration för vår hypotes nummer två här.

3) En grupp attraktivitet hänger vidare ihop med den prestige själva gruppen har. Den amerikanske sociologen Kelley (23) har gjort ett gruppexperiment som belyser denna tes. Aktiviteten bestod i att lägga brickor. Varje experimentgrupp delades in i två undergrupper, som fick kommunicera med varandra genom skrivna meddelanden. Den ena gruppen i varje sådant par meddelades att den hade det bästa jobbet och fick fatta beslut även för den andra undergruppen. Den senare fick veta att den hade ett sämre arbete och fick foga sig i den andras beslut. Till en del grupper sade försöksledaren att det fanns en möjlighet att medlemmarna skulle förflyttas till den andra undergruppen. På detta sätt fick han fyra experimentbetingelser: a) grupper med hög status och ingen risk att någon skulle flyttas därifrån, b) grupper med hög status och risk för flyttning neråt, c) grupper med låg status och chans till förflyttning uppåt samt d) grupper med låg status och ingen chans till förflyttning. Experimenten visade nu att gruppens attraktivitet var högst, när dess status och därmed också dess prestige var hög och ingen risk fanns för flyttning neråt. Den var lägst i grupper med låg status och ingen chans till förflyttning uppåt. Den var även låg i de grupper som hade hög status men där medlemmarna kunde riskera att bli nedklassade. Resultaten kan därför tolkas så, att en grupp prestige inte enbart beror på dess "sociala status" utan även på dess förmåga att försvara medlemmarnas ställning respektive gruppens möjlighet att vara utgångspunkt för "uppåtriktad ständscirkulation".

4) Övriga faktorer som bidrar till att höja en grupp attraktivitet är de sysselsättningar och den verksamhet den kan erbjuda medlemmarna. det skydd den kan ge mot yttre hot osv., men dessa faktorer kan kanske inkluderas under punkten behovstillfredsställelse (punkt 2 ovan).

Attraktivitetens inverkan på gruppens produktivitet

Vi såg av Western Electric-undersökningen, att den lilla arbetsgruppen satte upp sina egna standards, som begränsade gruppens produktion. Hur kan nu attraktiviteten påverka produktionen? Om en grupp möjlighet att influera sina medlemmar är beroende av hur attraherade medlemmar-

na känner sig, borde man dra slutsatsen att en starkt attraktiv grupp i större utsträckning kan förmå sina medlemmar både att öka och att sänka produktionen än en grupp med svag attraktivitet kan.

För att pröva denna hypotes utförde den amerikanske socialpsykologen Schachter och hans medarbetare följande experiment (35). När försöks-personerna anmälde sig till experimentet, fick de fylla i frågeformulär, där de fick beskriva sig själva och de egenskaper de föredrog hos andra. De fördelades sedan slumpmässigt på de olika experimentgrupperna. Ena hälften fick som upplysning, att grupperna hade sammansatts i överens-stämmelse med frågeformulären och att medlemmarna kompletterade var-andra på ett utmärkt sätt. Den andra hälften meddelades att grupperna tyvärr inte blivit så väl komponerade, eftersom många hade gett återbud och man fick ta vad man hade. På detta sätt lyckades Schachter manipu-lera gruppens attraktivitet och få fram starkt och svagt attraktiva grupper. Att så skedde visade en del kontroller som han använde sig av. Grup-perna fick till uppgift att skära till pappbitar. Ena hälften fick lappar — som de trodde kom från gruppmedlemmarna men som i själva verket var fingerade — med uppmaning att arbeta fortare. Den andra hälften instruerades att arbeta långsammare. På så sätt fick Schachter och hans medarbetare fyra experimentella betingelser: 1) grupper med stark attrak-tivitet — dvs. där medlemmarna trodde att de tillhörde en kongenialt sammansatt grupp — och krav på hög produktivitet, 2) grupper med stark attraktivitet och krav på låg produktivitet, 3) grupper med svag attraktivitet och krav på hög produktivitet samt 4) grupper med svag attraktivitet och krav på låg produktivitet. I tabell 2 jämförs resultaten mellan de fyra olika experimentbetingelserna. I första raden anges ge-nomsnittsantalet pappbitar skurna under den första tidsperioden, innan någon påverkan satte in. I andra raden ges resultaten av en period med påverkan och i tredje resultaten av en period med ytterligare påverkan.

Tabell 2. Attraktivitetens inverkan på ökning respektive minskning av arbetstakten.

		Stark attr. + ökad takt	Svag attr. + ökad takt	Stark attr. + minskad takt	Svag attr. + minskad takt
1:a perioden	***	5,31	6,16	6,31	6,42
2:a	yy ***	8,23	9,08	5,31	5,84
3:e	yy ***	11,23	11,25	4,15	6,00

Resultaten tyder på att den påverkan som går ut på att öka arbetstakten är lika stor i en grupp med svag som i en grupp med stark attraktivitet, vilket inte stämmer med den uppställda hypotesen. Däremot har gruppen med stark attraktivitet större möjlighet att bromsa takten än den andra

gruppen, där medlemmarna syns vara mera ovilliga att acceptera påtryckningarna. Resultaten i de grupper som influeras att öka ansträngningarna kan dock ha påverkats av en felkälla i själva experimentet. De båda grupperna har olika utgångshastighet, innan någon påverkan skett. Gruppen med svag attraktivitet syns ha tyckt mer om uppgiften och arbetat fortare. Först i längden när trötthet och monotoni påverkar produktionen syns den starkt attraktiva gruppens möjlighet att påverka medlemmarna komma till uttryck. Totalökningen i den starkt attraktiva gruppen är 5,92 varav 3,00 i den sista perioden, medan totalökningen i gruppen med låg attraktivitet uppgår till 5,09, varav 2,17 i den sista perioden. Hade grupperna fått fortsätta en period till, skulle forskarna därför kanske ha fått resultaten att bättre överensstämma med de ursprungliga hypoteserna.

Upphovet till enhetligt beteende i en grupp

Vi har diskuterat sambandet mellan en gruppens attraktivitet och dess förmåga att influera sina medlemmar. Det är klart att, såsom Schachter kunnat konstatera i ett annat experiment (34), detta inflytande begränsas till sådana områden som är relevanta för gruppens målsättning. En politisk förening har t. ex. större möjlighet att påverka sina medlemmar att rösta på ett bestämt parti än att förmå dem vara anhängare av ett bestämt fotbollslag.

Vi vet nu något om sådana faktorer som inverkar på graden av påverkan och dess riktning. Men man kan också ställa frågan, vilka faktorer som överhuvudtaget ger upphov till påtryckningar för enhetligt beteende i en grupp.

Den vanligaste av de situationer som brukar anföras som exempel i detta avseende är den, där enhetligt beteende är en av förutsättningarna för att gruppen skall vara i stånd att uppnå vitala mål. Om exempelvis fyra personer skall lyfta ett föremål som är för tungt för tre, utbildas snabbt ett enhetligt beteende så att alla lyfter samtidigt. Ju mera medlemmarna är beroende av varandra för att framgångsrikt kunna uppnå ett mål, desto kraftigare blir kravet på konformitet.

En annan faktor som är av betydelse för uppkomsten av konformitet i en grupp är att själva konformiteten kan betraktas som en symbol för medlemmarnas solidaritet med gruppen. Miller och Form (31) ger ett exempel på en arbetare som kom till sitt arbete klädd i hatt, medan alla hans arbetskamrater bar mössa. Först retade de honom och frågade bl. a. om han inbillade sig att han var chef. Sedan blev de aggressivare, och tredje dagen kom han i mössa. Att bära hatt uppfattades i detta fall som ett tecken på bristande solidaritet. Kraven på konformitet och reaktionen mot avvikande gruppmedlemmar syns öka i samma grad som gruppen känner sig hotad utifrån (36). Ju mera medlemmarna känner sig hotade

både individuellt och såsom grupp, desto mindre toleranta blir de mot avvikelser från en gruppstandard. Liksom gruppen kan kräva konformitet som tecken på solidaritet, kan individen acceptera en gruppstandard för att ge uttryck åt sitt behov att bli accepterad av de övriga medlemmarna och för att på så sätt identifiera sig med gruppen.

Slutligen har vi en faktor som kallas gruppens funktion som "social realitet" (14). Vad härmed avses är kanske inte helt entydigt, men i stort sett menas med detta begrepp följande. De flesta människor har åsikter eller gör antaganden som är sådana, att man varken kan kalla dem riktiga eller felaktiga. Ett exempel på en sådan åsikt är: "Om Stevenson skulle ha valts till amerikansk president i stället för Eisenhower, skulle Amerika idag befinna sig i ett mycket bättre läge."

Ett sätt att få ett slags bekräftelse på sin åsikt är att finna andra som tycker som man själv. Man har därför en benägenhet att söka sig till sådana grupper, vilkas medlemmar delar ens åsikter och ger uttryck för samma attityder. Ju mera känslomässigt laddad en åsikt är, desto mindre är vanligtvis benägenheten att kritiskt examinera den, och desto mera litar man på gruppkonformiteten som stöd och bekräftelse på riktigheten av den egna åsikten. Religiösa grupper ger ofta ett gott exempel på denna funktion hos gruppen att utgöra en "social realitet" för medlemmarna.

Vi har hittills diskuterat uppkomsten av enhetligt beteende i en grupp och några av de faktorer som påverkar konformiteten eller har med dess uppkomst att göra. Man kan invända, att de faktorer vi har behandlat är svåra att förstå så länge ingenting sägs om kommunikationsförhållandena i en grupp. Det är klart, att gruppens sätt att fungera, uppkomsten av gruppstandards, social påverkan medlemmarna emellan och andra fenomen sker via kommunikation mellan individerna. Denna i sin tur påverkar och påverkas av gruppens struktur. Eftersom kommunikationsproblemet i en grupp är så omfattande, skall vi här avstå från att närmare gå in på det. (Jfr dock referat av Bavelas experiment, sid. 17.)

I stället skall vi ta upp några faktorer som också i hög grad påverkar medlemmarna i en grupp, nämligen dem som man vanligtvis brukar sammanföra under rubriken "de strukturella faktorerna". En av dessa rör ledarskapsproblemet. Vi skall därför i nästa avsnitt ta upp ledarens beteende och funktioner och sätta in dem i ett större sammanhang genom att diskutera deras effekt på medlemmarnas beteende.

Ledarskapet i en grupp

Vem blir ledare?

Det finns olika teorier om vilka faktorer som gör en människa till en god ledare. En teori hävdar, att man måste vara född eller av miljön fostrad till ledare. En människa som vill vara ledare måste ha en serie

personlighetsdrag som tillsammans utgör vad man vanligtvis kallar ledarbegåvning. Det är förekomsten eller avsaknaden av dessa egenskaper som bestämmer, om någon kan bli en god ledare eller inte.

En motsatt teori hävdar, att det är gruppen som gör en person till ledare och gör den person till ledare som bäst kan tillgodose gruppmedlemmarnas behov. Vem som blir en ledare skulle alltså i stor utsträckning bero på medlemmarnas behov och gruppens målsättning.

Det är vissa svårigheter förknippade med dessa teorier. För det första är det svårt att bestämma vad som menas med en god ledare. Det blir i sista hand en värderingssak som inte kan avgöras genom vetenskapliga metoder. Vi får i stället nöja oss med att definiera vad vi menar med ledare, sedan studera olika beteenden hos den vi kallat ledare och slutligen se vilka konsekvenser dessa beteenden leder till. Det andra argumentet mot ovannämnda teorier är, att de är formulerade som antingen-eller-teorier. I realiteten visar det sig, att man har föga nytta av sådana teorier utan behöver både-och-teorier.

En vägande invändning slutligen mot den teori som anser att ledarskap förutsätter en viss personlighetstyp som utmärker sig genom bestämda egenskaper är följande. Olika forskare har satt upp långa listor av egenskaper, men endast en ringa del av dessa egenskaper återkommer hos flera forskare (12, s. 537). Man är därför i gruppodynamisk forskning benägen att beteckna ledarskapet som *en funktion*. Denna funktion är beroende av sådana faktorer som gruppens målsättning, gruppens struktur, gruppens position inom en organisation, speciella situationer som en grupp kan råka in i osv. De uppgifter en ledare har och de egenskaper som krävs av honom varierar med dessa betingelser. Vi kan ta som exempel besättningen på ett bombplan, där förstepiloten under flygningen är den nominella ledaren och samordnar och dirigerar besättningens aktivitet. Men låt oss anta att bombplanet störtar och besättningen skall ta sig fram till de egna linjerna. Då kanske någon helt annan besättningsmedlem är mest lämpad att leda gruppen (12, s. 540).

Vi kan sammanfatta resonemanget så. Medan en ledares funktion i stor utsträckning bestäms av s. k. situationella faktorer, såsom gruppens struktur och målsättning, bestäms hans konkreta beteende inte enbart av själva funktionen utan även av de personlighetsdrag han äger. Det finns antagligen för varje funktion en viss variationsbredd som tillåter individuella skillnader och där individens personlighet kan ge utslag.

Situations- och personlighetsfaktors inverkan på ledarens beteende

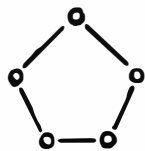
Stogdill (39) har undersökt administrativa ledare på en flottbas. Genom att göra om undersökningen efter två år, då en del officerare hade förflyttats, kunde han jämföra samma män i samma position, olika

män i samma position och samma män i olika position. Han fann bl. a. att den utsträckning i vilken en officer delegerade en del av sina maktbefogenheter till underordnade och den tid han använde för "public relations", för att läsa och besvara brev och ägna sig åt besökande i större grad berodde på hans personlighet, medan den tid han använde för att kontakta sina över- och underordnade, för övervakning, samordning och rapportskrivning osv. till större delen påverkades av hans position.

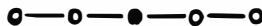
I ett annat experiment, som utfördes av Carter och hans medarbetare (10), fick grupper på fyra män lösa tre olika uppgifter. I hälften av grupperna utnämndes en ledare från början, i andra hälften fick någon av medlemmarna under försökets gång etablera sig som ledare utan någon påverkan från forskarnas sida. Det visade sig, att de som själva etablerade sig som ledare var mera dominerande och självhävdande än de utnämnda ledarna. Detta tyder på att *under vissa förhållanden* folk som har dominerande och aggressiva drag har en tendens att etablera sig som ledare.

Vi skall också ge två exempel där situationella faktorer påverkar en ledares beteende. Både Stogdill (39) och i viss mån Kahn och Katz och deras medarbetare (22) fann i en serie undersökningar, att graden med vilken förmän övervakade sina underordnade respektive gav dessas personliga initiativ spelrum mindre torde ha berott på förmännens personlighet än på strukturen av den organisation i vilken de utgjorde ett led. Förmän som själva övervakades strängt gjorde detsamma med sina underordnade och tvärtom.

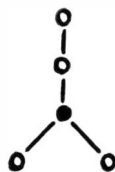
Slutligen skall vi i korthet referera en undersökning där gruppens kommunikationsstruktur var den faktor som avgjorde vem som blev ledaren i en grupp. Bavelas (5) lät grupper på fem studenter lösa vissa problem. Dessa var så beskaffade, att var och en av deltagarna hade en speciell del av den information som gruppen behövde för att kunna lösa uppgiften. Endast genom att alla gruppmedlemmarnas delinformation samlades och sammanställdes kunde gruppen lösa sitt problem. Bavelas gav grupperna olika kommunikationsstrukturer och placerade medlemmarna på bl. a. följande sätt.



A



B



C

I grupp A utvecklades ingen bestämd ledare. Informationen passerade i båda riktningarna. I grupperna B och C hade mittpersonen (svart ring)

en strategisk position och blev ledare. All information samlades hos honom och sammanställdes av honom.

Makt- och grupporienterat ledarskap

Vi har hittills diskuterat en del faktorer som inverkar på vem som blir ledare i en grupp. Vi har vidare försökt visa hur egenskaper i ledarens personlighet och situationella faktorer för det mesta samspelar med varandra när ledaren utövar sin funktion.

Vi har dock ännu inte sagt vad vi menar med en ledare. Oavsett vilka funktioner ledaren har i en grupp skall vi här definiera ledarskap så, att ledaren är den person som influerar gruppmedlemmarnas beteende mer än någon av de andra gruppmedlemmarna. Sådant inflytande kan tänkas ta sig olika uttryck, och några av dem skall vi diskutera här (utan att fråga om de beror på situationella faktorer eller personlighetsfaktorer).

I de ovannämnda undersökningarna, som Kahn och Katz och deras medarbetare gjorde i ett försäkringsbolag, ett järnvägsbolag och en traktorfabrik, visade det sig att förmän som använde mer än 50 procent av sin tid för direkt arbetsledning hade högre produktionsresultat på sina avdelningar än de förmän som använde mindre än 50 procent av sin tid för arbetsledning (22, s. 615).¹ Vidare fanns en tendens att förmännen på avdelningar med hög produktivitet, fastän de använde mera tid till arbetsledning, inte övervakade sina underordnade på samma stränga eller detaljerade sätt som förmännen på avdelningar med lägre produktivitet. De kombinerade alltså längre tid för arbetsledning med tillfälle för arbetarna att ta egna initiativ och med ett minimum av inskränkande åtgärder (22, s. 617).

Detta resultat pekar på två sätt för en ledare att utöva inflytande på gruppmedlemmarna. Vi skall kalla dem för maktorienterat respektive grupporienterat ledarskap och beskriva dem lite närmare.

Den *maktorienterade ledaren* bestämmer gruppens målsättning och de medel eller metoder med vilka gruppen skall uppnå sitt eller sina mål. Han ger detaljerade instruktioner för vad var och en i gruppen skall göra men diskuterar inte själva målsättningen och ger inte heller några informationer om de stora linjerna. Genom att hålla medlemmarna i okunnighet gör han dem beroende av sig. Den maktorienterade ledaren ger order och kräver lydnad, han distribuerar belöningar och bestraffningar efter eget gottfinnande, och medlemmarna är i allt de företar sig ansvariga inför honom. Han delegerar inte några av sina befogenheter till någon annan gruppmedlem.

¹ Detta samband mellan arbetsledning och produktivitet blir kanske något obestämt, eftersom det i allmänhet syns vara mycket svårt att få pålitliga mått på produktiviteten. Men man kan ändå säga, att den tid som ägnades åt arbetsledning påverkade det som forskarna i sina undersökningar definierade som produktivitet.

Den *grupporienterade ledaren* däremot söker framförallt samordna gruppens aktivitet. Han diskuterar målsättningen med medlemmarna och föreslår om möjligt olika vägar att uppnå målet. Han låter gruppmedlemmarna avgöra, vilket alternativ de vill välja. Han befrämjar medlemmarnas aktiva deltagande i gruppens angelägenheter och låter dem själva fatta beslut. Han ser till att de gemensamt fattade besluten blir utförda. Han informerar medlemmarna om de stora linjerna, så att de vet vad de gör och varför de gör det. Skötseln av detaljerna överläter han åt gruppmedlemmarnas eget initiativ. Gruppens medlemmar är ansvariga inte inför ledaren utan inför varandra, och detta gäller även för ledaren. Medan den maktorienterade ledaren bygger sin ställning på de maktbefogenheter han har och inte accepterar kritik från medlemmarna, bygger den grupporienterade ledaren sin position på sin kompetens för att utföra sina funktioner och accepterar kritik från medlemmarnas sida. Han försöker delegera så många av sina befogenheter som möjligt till medlemmarna i gruppen. Han är i korthet koordinatör av gruppens aktivitet, som ställer sina kunskaper till gruppens förfogande men ger de enstaka medlemmarna största möjliga inflytande.

De två sätt att utöva inflytande i en grupp som skisserats här skall kanske inte ses som två helt motsatta fenomen utan som de yttersta punkterna på en linje med ett stort antal övergångsformer. Ett konkret fall av ledarskap skall då kunna inordnas på en sådan dimension som antingen mera grupporienterat eller mera maktorienterat.

Vilka slags effekter kan man tänka sig att dessa ledarskapstyper har på gruppmedlemmarna? För att kunna diskutera detta skall vi referera ett experiment där just typen av ledarskap varieras.

Ett experiment med olika typer av ledarinflytande

Lewin, Lippitt och White (26) gjorde i slutet av trettioalet ett experiment som numera blivit klassiskt.¹ För att undersöka hur olika ledartyper påverkar gruppmedlemmarnas beteende sammanställdes fyra pojkggrupper med fem medlemmar i varje grupp. De fyra ledarna bytte grupper var sjätte vecka, och var och en av dem ändrade även sättet att influera gruppen. De använde sig av tre olika mönster: "demokratiskt", "auktoritärt" och s. k. "laissez-faire"-ledarskap. Varje grupp leddes under sex veckor efter var och ett av dessa tre mönster. Man studerade alltså fyra grupper under tre sexveckorsperioder med tre olika ledare och tre olika mönster för ledarskap.

De två första mönstren motsvarar i stort sett vad vi kallat makt-

¹ Ur experimentmetodisk synpunkt kan en del invändningar riktas mot uppläggningsen av detta experiment. Är man försiktig med de slutsatser man drar, ger det dock en god illustration av ledarskapstypens inflytande på gruppernas sätt att fungera.

respektive grupporienterat ledarskap. Skillnaderna mellan de tre olika mönstren kan sammanfattas på följande sätt.

	Demokratiskt	Auktoritärt	Laissez-faire
Målsättning	Ledare diskuterade med gruppen och uppmanade den att själv fatta beslut om vad den ville göra. Stöd åt gruppen.	Allting bestämdes av ledaren.	Fullkomlig frihet för medlemmarna att bestämma. Ledaren förhöll sig passiv.
Sätt att uppnå målet	Arbetsfördelning och samarbete mellan gruppmedlemmarna bestämdes av medlemmarna med ledaren som rådgivare.	Ledaren fördelade uppgifterna och bestämde vilka medlemmar som skulle samarbeta med varandra.	Ledaren förhöll sig helt passiv.
Information	Ledaren diskuterade planläggningen och informerade gruppen om tillvägagångssättet.	Ledaren diskuterade ej planläggningen. Han instruerade medlemmarna bara så mycket att de kunde utföra deluppgifterna en i taget.	Ledaren meddelade att medlemmarna fick göra som de ville men att han skulle stå till förfogande för information om de så önskade.

Vi skall nu diskutera några av resultaten. I grupperna med auktoritärt ledarskapsmönster reagerade pojkarna på två sätt. Antingen blev de aggressiva, irriterade och rebelliska, eller också underordnade de sig, blev passiva, apatiska och osjälvständiga. Dessa två reaktionssätt gav upphov till olika beteenden. I tabell 3 ges det genomsnittliga antalet vänliga

Tabell 3. Genomsnittsantalet yttranden till gruppmedlemmar per timme och möte i fyra olika kategorier.

	Agress. yttr.	Vänliga yttr.	Grupporient. yttr.	Yttr. för att få uppmärks.
Demokratiskt	36,8	26,1	18,3	18,1
Laissez-faire	38,5	20,6	28,6	18,6
Auktoritärt (underordnade gruppen)	44,7	21,7	6,7	14,5
Auktoritärt (underordnade gruppen)	8,1	17,1	4,2	3,6

aggressiva och grupporienterade yttranden mellan gruppmedlemmarna samt sådana yttranden genom vilka gruppdeltagarna sökte fästa de andras uppmärksamhet på sig.

Aggressiviteten är något mindre i de demokratiskt ledda grupperna än i de auktoritära med rebellisk inställning, och de vänliga yttrandena är fler i de förstnämnda. Det visade sig även, att pojkar i de auktoritärt ledda (rebelliska) grupperna hade större benägenhet att göra enstaka medlemmar till syndabockar och hackkycklingar än pojkar i de demokratiskt ledda grupperna. Sannolikt berodde detta på att de hade mera aggressioner men inte vågade visa dem mot ledaren, upphovet för deras irritation. De grupporienterade yttrandena är högst i laissez-faire-grupperna. Där uttryckte dock medlemmarna sin samhörighet mindre än i de demokratiska grupperna och påpekade i stället behovet av och önskan om samhörighet med gruppen. I de auktoritära grupper där medlemmarna accepterade ledarens krav är antalet yttranden i alla kategorier lägst. I nästa tabell får vi reda på hur medlemmarna reagerade mot sina ledare.

Tabell 4. Genomsnittantalet yttranden till gruppledaren per timme och möte i tre olika kategorier.

	Vänliga yttr.	Grupporient. yttr.	Avsiktl. ignorera- nde av ledarens yttr.
Demokratiskt	6,7	7,3	0,6
Laissez-faire	3,6	3,1	3,1
Auktoritärt (rebelliska gruppen)	1,8	3,4	2,5
Auktoritärt (underordnade gruppen) ..	2,9	2,2	2,2

De demokratiska grupperna är mest vänliga mot ledaren och ignorerar honom minst. Av 20 pojkar förklarade 19 att de föredrog de demokratiska ledarna framför de auktoritära.

Andra resultat som vi kan nämna är att laissez-faire-grupperna åstadkom mindre arbete än de demokratiska grupperna. I de auktoritära grupperna var kvantiteten utfört arbete större än i de demokratiska grupperna, men i de demokratiska grupperna fortsatte pojkar att arbeta när ledaren lämnade rummet, vilket man inte gjorde i de auktoritära. Pojkar kunde alltså förmås till större arbetsprestation i de auktoritära grupperna, men endast under noggrann övervakning. Den egna önskan att prestera något syns ha varit större i de demokratiska grupperna. Vi kan därför säga, att de demokratiska grupperna i viss mån fungerade mera effektivt. De utvecklade mindre irritation och fientlighet bland medlemmarna, atmosfären där var mer vänlig och känslan av tillhörighet till gruppen något mera utpräglad än i de andra grupperna. Skillnaden mellan laissez-

faire-grupperna och de demokratiska grupperna är också värd att framhäva. En demokratisk — eller enligt vår terminologi grupporienterad — ledare är ingen passiv person som överlåter åt gruppen att sköta sig själv. Ledarens passivitet i laissez-faire-grupperna ledde till att dessa sysslade med konstruktivt arbete endast 33 procent av tiden. Motsvarande siffra för de demokratiska grupperna var 50 procent. I laissez-faire-grupperna var medlemmarna helt och hållet sysslolösa under 5 procent av tiden, mot 0,2 procent för de demokratiska grupperna. Bristen på ledning resulterade i desorganisation och misslyckande, och detta i sin tur gjorde medlemmarna misslynta och besvikna.

Vi skall i nästa avsnitt sammanfatta effekten av olika ledarskapstyper och diskutera de förklaringar som brukar ges.

Hur inverkar olika ledarskapsmönster på gruppmedlemmarnas beteende?

Argumenten kring denna problemställning brukar vara av tre olika slag.

1) Eftersom en maktorienterad ledare håller en klar distans mellan sig och gruppens medlemmar, brukar de mål han sätter för gruppen av gruppmedlemmarna betraktas som hans egna mål men inte nödvändigtvis som gruppens. Medlemmarna kan därför få den uppfattningen att deras egna intressen står i motsats till ledarens. Om ledaren t. ex. är en förman som uppfattas som representant för företagsledningen, kan det uppstå en konflikt mellan den formella organisationens målsättning och den målsättning en informell gruppbildning sätter upp som gruppstandard.

2) Det hävdas att den maktorienterade ledaren utövar en press på medlemmarna som skapar irritation och aggressivitet. Eftersom medlemmarna har svårt att ge uttryck för dessa känslor, dvs. eftersom det är svårt att attackera ledaren, uppstår en tendens att avreagera känslorna inom gruppen. Detta leder till uppkomsten av hackkycklingar och syndabockar och skapar stridigheter mellan medlemmarna. Eftersom gruppens attraktivitet, som vi tidigare diskuterat, delvis beror på vänskapsförbindelserna mellan gruppmedlemmarna, skulle alltså grupper med maktorienterade ledare ha lägre attraktivitet än grupper med grupporienterade ledare.

3) Slutligen framhålls det, att den maktorienterade ledarens metod att i större utsträckning än den grupporienterade ge order och bestämma hur medlemmarna skall bete sig kan stå i motsats till de värderingar vi brukar omfatta i ett demokratiskt samhälle. Det betonas att en demokratisk effektivitet hänger samman med individernas självständighet och framförallt med deras förmåga och vilja att delta och ha medbestämmanderätt i de frågor de konfronteras med. De beteenden man väntar sig av medlemmarna i en maktorienterad ledarskapssituation är alltså motsatta de

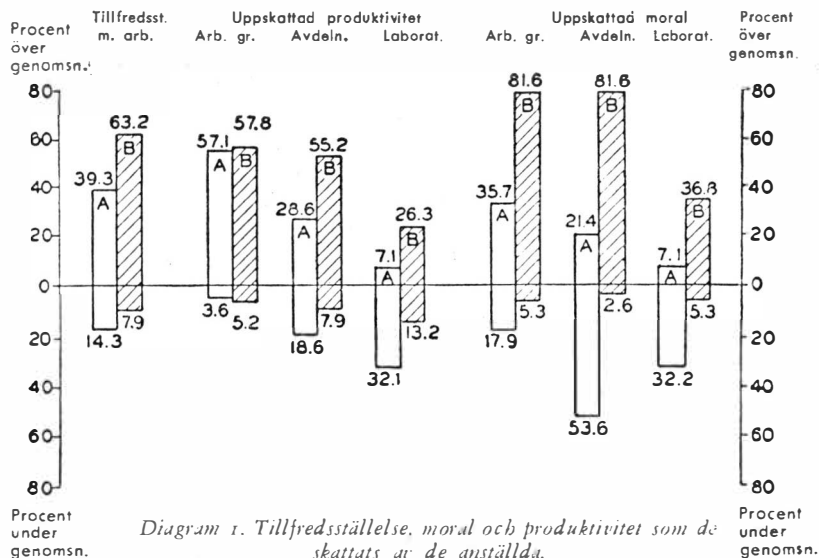
värderingar individen har lärt sig i andra situationer och kan därför leda till konfliktupplevelser hos individen.

Ett annat argument av samma typ är följande. Människan har ett behov att aktivt delta i sin grupps affärer, eftersom aktivt deltagande höjer självkänslan. Det ger vidare en känsla av tillhörighet, av att betyda något, att vara accepterad osv. Aktivt deltagande skulle alltså enligt detta argument tillfredsställa viktiga behov hos individen.

Vi skall granska dessa argument lite närmare, särskilt det sistnämnda.

Konflikter mellan olika målsättningar

Man har på olika sätt försökt att praktiskt verifiera bl. a. det första antagandet, att ledarskapsmönstret kan medföra konflikter mellan organisationens och individens målsättning. Ett exempel är följande undersökning där en grupp vetenskapsmän vid Californiauniversitetet studerade två avdelningar — med personal av forskare och kontorister — i ett av flottans forskningslaboratorier (41). På avdelning A, som leddes av en ung framstående vetenskapsman, fanns 28 personer, på avdelning B, som leddes av en äldre man, 38 personer. Avdelningschefen A var närmast en maktorienterad ledare, chefen B en grupporienterad. Forskarna och kontorspersonalen utfrågades om vad de *ansåg* om produktiviteten i sin egen arbetsgrupp, på avdelningen och på hela laboratoriet och hur de värderade moralen i dessa tre olika grupper. Slutligen ombads de att



uppges sin egen tillfredsställelse med arbetet. Resultaten finns i diagram 1.

Diagrammet visar att personalen på avdelning B med den grupporienterade ledaren kände större tillfredsställelse än personalen på avdelning A. Detta resultat stödjer argument tre här ovan. Vidare föreligger en skillnad i *uppfattningen* om avdelningens och laboratoriets produktivitet. Däremot är uppskattningen av den egna arbetsgruppens produktivitet lika för alla. Slutligen visar det sig att avdelning B:s personal uppfattar den egna gruppens, avdelningens och hela laboratoriets moral högre än personalen på avdelning A.¹ Det skall betonas, att resultaten rör individernas *subjektiva uppfattning* av dessa tre faktorer.

För att få en jämförelse tillfrågade man sju överordnade om deras åsikt angående de båda avdelningarnas produktivitet. Dessa ansåg inte bara att avdelning A, med den maktorienterade ledaren, gjorde ett bättre arbete än vad personalen på A själv hade uppgivit, utan de skattade även avdelning B:s prestationer lägre än personalen på B själv gjorde. När dessa överordnade tillfrågades om vilken målsättning de hade för laboratoriet och vilka ledarskapsmetoder de ansåg bäst, visade det sig att de anslöt sig till A:s ledare, inte till B:s. Detta ger en ledtråd för förklaringen av olikheterna mellan deras egna och personalens skattningar.

Om vi antar att de överordnade själva förordade och praktiserade en maktorienterad typ av ledarskap, kan vi med en viss försiktighet dra den slutsatsen att detta är en av orsakerna till olikheterna i målsättningar för hela laboratoriet respektive för avdelning B. Ledaren B kunde dessutom genom sitt sätt att sköta avdelningen och genom den därmed sammanhängande större tillfredsställelsen med arbetssituationen hos personalen lättare få denna med på sin avvikande målsättning. Gruppens attraktivitet kan sägas vara hög och inflytelsemöjligheterna därmed stora.

Sammanfattningsvis kan vi säga, att det finns skäl att anta att maktorienterat ledarskap kan resultera i olika målsättningar hos ledaren och gruppen, eller hos den större organisationen och gruppen. Det behöver naturligtvis inte med nödvändighet vara så. En organisation med en genomgående maktorienterad ledarstruktur kan säkerligen med olika medel förmå individerna att *arbetsföra* organisationens målsättning även om de *inte accepterar* den som sin egen. Antagligen måste man i detta fall använda ett större mått av tvång, med irritation och benägenhet att lämna gruppen som resultat.² Vi kan därför säga, att det är viktigare att förmå individen att acceptera gruppens målsättning som sin egen än att

¹ Innebörden av detta resultat är lite svår att bedöma, eftersom ingen definition gavs för "moral" och försökspersonerna därför kan ha menat olika ting med detta begrepp.

² Frågan är om man inte kan använda detta resonemang som en förklaringsmöjlighet vid en stor omsättning av arbetskraften i ett företag.

endast förmå honom att arbeta för den. Problemet hur man kan förmå den enskilde att göra gruppens målsättning till sin egen leder oss över till diskussionen av det tredje argumentet.

Aktivt deltagande

Vi såg att personalen med den grupporienterade ledaren kände den största tillfredsställelsen, och vi har antagit att detta på något sätt hängde ihop med den större frihet denne ledare gav. Detta resultat syns alltså stämma överens med andra delen av tredje argumentet. Vi skall dock lite närmare granska detta argument, eftersom man kan betvivla att själva det *aktiva deltagandet som sådant* är en tillräcklig faktor. Vi vet från diktaturerna att man kan mobilisera stora massor individer till aktivt deltagande i regimens uppvisningar och att deltagandet antagligen ger en viss tillfredsställelse. Därför kan vi säga att åtminstone första delen av argument tre, nämligen att aktivt deltagande som sådant bygger på demokratiska värderingar, inte är helt riktigt i denna utformning. Vi måste på något sätt specificera vilket slags aktivt deltagande man menar.

Vi skall då först referera en ny undersökning. Marquis, Guetzkow och Heyns (16, 27) undersökte 72 konferensgrupper som kommit samman för att diskutera och fatta vissa beslut. Forskarna ville ta reda på deltagarnas tillfredsställelse med konferensen, dess produktivitet och de beslut som fattats. Vi skall plocka ut de resultat som kan vara av intresse i detta sammanhang.

Dessa forskare skilde mellan två typer av ledarskap: 1) ledaren som kontrollerar *innehållet* av det som skall diskuteras, som bestämmer vad som är tillåtligt eller ej och som meddelar vilka beslut han önskar, och 2) ledaren som kontrollerar *sättet på vilket gruppen går till verket* men inte dikterar innehållet, som mobiliserar och organiserar gruppen till att gripa sig an med sin uppgift. Skillnaden mellan *innehållskontroll* och *procedurkontroll* i en diskussionsgrupp kan nog inkluderas under den uppdelning vi hittills gjort mellan makt- respektive grupporienterat ledarskap.

Resultaten visar att deltagarna i grupper där ledaren utövade procedurkontroll uttryckte större tillfredsställelse än grupper där ledaren utövade innehållskontroll. Detta resultat stämmer alltså överens med resultatet i undersökningen av flottans laboratorium.

Man fann intet som helst samband mellan graden av aktivt deltagande i diskussionen och graden av personlig tillfredsställelse med själva konferensen. I åtminstone en konferens fann man däremot att den person som talade mest var den som var mest otilfredsställd. Forskarna fastställde dock i vilken grad medlemmarna tyckte sig kunna fritt tillkännage sina åsikter och denna faktor hade ett högt positivt samband med deras känsla av tillfredsställelse. Det tycks med andra ord inte vara omfattning-

en av individens aktiva diskussionsdeltagande som har med tillfredsställelsen att göra utan *individens känsla av frihet att göra sin stämma hörd*.

Forskarna räknade deltagarnas yttranden i diskussionen och fann alltså inget samband mellan dessa värden och den uppgivna tillfredsställelsen. Hade de däremot också mätt individens *egen uppfattning* om sitt diskussionsdeltagande, skulle de kanske inte fått dessa uppgifter att överensstämma med objektivt observerat deltagande, men kanske skulle de ha funnit ett samband mellan subjektivt uppfattat deltagande och tillfredsställelse. Antagligen skulle de ha funnit ett samband mellan subjektivt uppfattat aktivt deltagande och möjlighet att få uttrycka sina åsikter.

Det är inte så överraskande att tillfredsställelse inte har något samband med graden av aktivt deltagande men däremot med känslan av yttrandefrihet. Det kan t. ex. hända, att man inte har någon speciell åsikt och därför inte vill yttra sig, men vetskapen om chansen att göra det om man så vill kan ge en tillfredsställelse. Man kan t. o. m. tänka sig, att friheten att inte behöva aktivt delta kan framkalla större tillfredsställelse än aktivt deltagande. Eleven som inte har läst sina läxor är ett exempel.

Vi kan nu specificera argument tre något mera. Aktivt deltagande i en grupp eller en organisations affärer är sålunda inte nödvändigtvis ett uttryck för demokrati eller demokratiska värderingar. Man kan bli tvingad till aktivt deltagande mot sin vilja. Vidare kan ett aktivt deltagande vara endast en chimär, en tom gest med vilken en kraftigt maktorienterad ledare kan kamouflera sig.

Grupporienterat ledarskap däremot är så strukturerat, att individen i gruppen har frihet att ge uttryck åt sina åsikter, om han så önskar. Grupporienterat ledarskap skall även innebära frihet för individen såväl att aktivt engagera sig i gruppens affärer som att avstå från det efter egen önskan. Slutligen tycks alla de undersökningar vi har refererat komma fram till att en ledarskapstyp som ger individen en hög grad av frihet framkallar individens tillfredsställelse med själva situationen. Den ökar självkänslan och ger individen en upplevelse av att betyda något, att inte bara vara en kugge i ett stort maskineri. För att ytterligare belysa denna faktors samband med tillfredsställelsen skall vi referera ännu en undersökning, utförd vid ett amerikanskt telefonbolag i städerna Lansing, Grand Rapids och Pontiac (44).

Alla telefonister som hade anställts mellan 1945 och 1948 undersöktes. De indelades i två kategorier: sådana som fortfarande hade sitt arbete kvar och sådana som hade slutat.¹ Kategorierna skilde sig inte med avseende på bakgrundsdata, inte i de resultat som vissa personlighetstests gav och inte i attityderna mot bolaget. Men de som hade stannat kvar i företaget hade en mera fördelaktig inställning till förmännens ledarskap än

¹ Man kunde inte spåra upp alla som hade slutat, varför urvalet på ett eller annat sätt kan ha påverkat resultaten. Därom vet vi emellertid ingenting.

de som hade slutat. De som hade stannat kände att de betydde någonting och att deras arbete var en betydelsefull insats för bolaget, medan de som hade lämnat företaget kände sig mera som betydelselösa kuggar i det stora maskineriet. Detta kan naturligtvis vara en eftertionalisering, men å andra sidan finns det ett samband mellan behovstillfredsställelsen och önskan att stanna i gruppen. Denna undersökning gav även ett annat resultat som är av vikt för den diskussion om aktivt deltagande vi har fört. På frågan: "Har (Hade) ni någon chans att fatta *egna beslut* i ert arbete vid bolaget?" fördelade sig svaren så här.

Tabell 5. Samband mellan kvarstannande i en anställning och möjlighet att fatta egna beslut i arbetet.

	"Mycket ofta" eller "ibland" %	"Sällan" eller "aldrig" %	Antal
Lansing			
Kvarvarande	78	22	88
Slutat	42	58	43
Grand Rapids			
Kvarvarande	74	26	125
Slutat	45	55	40
Pontiac			
Kvarvarande	73	27	97

Skilnaderna i Grand Rapids och Lansing är statistiskt signifikanta. Detta resultat gör det möjligt att ännu mer specificera argumentet om aktivt deltagande. Här rör det sig nämligen om en speciell form av aktivt deltagande, nämligen aktivt deltagande i *beslutfattande* som behandlas i nästa kapitel.

Dynamiken i en diskussionsgrupp

Diskussionsgruppens möjligheter att påverka medlemmarna

Som paradexempel på diskussionsgruppens möjligheter att påverka medlemmarna och betydelsen av att medlemmarna själva deltar i beslutfattande brukar man framföra den undersökning Kurt Lewin gjorde under andra världskriget (25). Han fick i uppdrag av amerikanska Röda Korset att anordna kurser för husmödrar i syfte att förmå dem att använda inälvor till matlagning, vilket då var mycket ovanligt. Det fanns ett kraftigt affektladdat motstånd mot detta bland husmödrarna, som ansåg att inälvor såg äckliga ut och luktade och smakade illa.

Lewin hade sex grupper med vardera mellan 13 och 17 medlemmar. I tre av grupperna fick försökspersonerna höra föredrag av en matlag-

ningsexpert, som talade om hur nödvändigt det var för nationens krigsansträngning att lägga om matvanorna. Hon berättade hur stort näringsvärde inälvor har och hur billiga de är. Sedan delade hon ut recept, och för att utnyttja sin prestige berättade hon hur hon själv hade lagat lungmos och hur mycket familjen hade tyckt om det osv. I de tre andra grupperna gick man tillväga på ett annat sätt. Där höll en psykolog ett kort inledningsanförande. Även han nämnde krigsinsatsen och vitaminerna men föreslog sedan att deltagarna själva skulle diskutera om de ville använda inälvor i matlagningen eller inte. Deltagarna diskuterade för- och nackdelar, och till slut gjordes en omröstning, och man bestämde sig för att pröva på att laga lungmos. Efter en tid tog man reda på hur många av de kvinnor som förut aldrig hade lagat inälvor som nu hade gjort det; av dem som hört föreläsningen var det 3 procent, av dem som diskuterat saken och tillsammans fattat ett beslut 32 procent. Endast de kvinnor som deltagit i diskussionen fick veta att man senare skulle höra sig för om de verkligen hade lagat inälvor. Det kan tänkas att detta gjorde dem mer benägna att följa uppmaningen, men det är inte troligt att hela skillnaden mellan de två grupperna berodde på detta förhållande.

En av Lewins medarbetare gjorde senare en motsvarande undersökning, där det gällde att övertala husmödrar att förbruka mera mjölk.

I detta experiment kontrollerades försökspersonerna två gånger, och åtminstone den andra kontrollen gjordes utan förvarning. I de grupper som hade diskuterat mjölkförbrukningen och fattat gemensamt beslut om den hade mer än 40 % av deltagarna ökat sin mjölkförbrukning när de intervjuades två veckor efter experimentet. I föreläsningsgruppen hade inte ens hälften så många ökat sin mjölkförbrukning under samma tid. Vid en ny kontroll två veckor senare visade det sig att ytterligare 7 % av antalet försökspersoner i diskussionsgruppen hade ökat förbrukningen. I föreläsningsgruppen däremot hade ingen ökning inträffat. Detta tyder på att gruppdiskussionens effekt att förändra beteendet fortgår under en längre tid. Man kunde snarare ha väntat sig motsatsen, eftersom deltagarna i gruppdiskussionen inte kände varandra och inte heller hade några större chanser att kontakta och påverka varandra efter diskussionen.

Dessa experiment tyder på att det inte är enbart diskussionen som sådan och individernas aktiva deltagande i den, som leder till en förändring av beteendet. Av lika stor eller kanske större betydelse synes mig det förhållandet vara att deltagarna i diskussionsgruppen tillsammans fick fatta beslut om att gå med på de föreslagna förändringarna.

Innan vi går in på att diskutera detta resultat, skall vi referera ett experiment som utfördes av Levine och Butler (24) och omfattade 29 förmän i en fabrik. Dessa hade till uppgift att var sjätte månad värdera sina arbetare med hänsyn till fem faktorer: noggrannhet, effektiv användning av arbetstid, produktionsresultat, användning av kunskaperna om arbetet

samt samarbete. Förmännens skattningar lades sedan till grund för lönesättningen. De arbetare som skulle bedömas var dels yrkesarbetare, dels icke yrkesutbildade arbetare som utförde enklare arbeten. Det visade sig att förmännen hade en tendens att överskatta de kvalificerade och underskatta de icke kvalificerade arbetarna. Det var detta förhållande som lades till grund för experimentet.

Förmännen indelades slumpvis i tre grupper. Grupp A bestod av nio förmän och utgjorde kontrollgruppen. Grupp B bestod också av nio förmän, och dessa fick under en och en halv timme diskutera problemet, sedan försöksledaren inlett och klargjort frågeställningen. Gruppen *beslöt* efter diskussionen att de endast skulle bedöma personen och låta bli att värdera själva arbetet. Alla nio accepterade besluten. Grupp C fick höra ett föredrag där problemet klargjordes, och deltagarna fick efteråt ställa frågor till föredragshållaren. Även denna grupp var samlad under en och en halv timme men fattade inga beslut. Resultatet ges i tabell 6.

Tabell 6. *Genomsnittlig skattning av kvalificerade och okvalificerade arbeten före och efter träning.*

	Kontrollgr. A Skattningspoäng		Diskussionsgr. B Skattningspoäng		Föreläs.-gr. C Skattningspoäng	
	före	efter	före	efter	före	efter
Okvalificerat arbete	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7
Kvalificerat arbete	2,0	2,0	2,0	1,7	2,4	2,2
Differens mellan medelvärden	,35	,37	,33	,00	,63	,45
Signifikansnivå	,01	,01	,07	,84	,01	,01

Medelvärdena är byggda på skattningar av 120 arbetare i grupp A, 123 i grupp B och 152 i grupp C. Den enda betydande förändringen i de skiljaktiga skattningarna av kvalificerade och okvalificerade arbeten förekommer i grupp B, där man diskuterade och fattade beslut om förändringen.¹ Denna grupp håller sig alltså till beslutet, varför inga skillnader mellan kvalificerade och okvalificerade arbeten kvarstår. Förmännen i grupp C blir något strängare i sin bedömning av både högt och lågt kvalificerade arbeten, men någon större förändring i differensen mellan dessa grupper sker inte.

Varför åstadkommer en diskussionsgrupp förändringar som en föreläsning inte gör?

Faktorer som leder till attitydförändring

Låt oss definiera attityd som disposition att reagera på ett bestämt sätt i en viss situation mot bestämda objekt. En individ lär sig vissa attityder,

¹ Differensen mellan skattning av kvalificerade arbeten före och efter diskussionen är statistiskt signifikant vid 1 %-nivån.

och själva inlärningsprocessen kan pågå mycket länge. När vissa attityder en gång är fast etablerade, är det mycket svårt att ändra dem. Det räcker inte med att ge individen nya kunskaper för att förändra hans attityder. Undersökningar om rasfördomar, som kan anses vara ett slags attityder, visar att folk är föga benägna att ändra sina fördomar även sedan de fått kunskaper om felaktigheten i dem. Lika litet benägna är förmännen i ovan refererade experiment att ändra sina skattningar av arbetarnas egenskaper om de endast fått höra föreläsningar om problemet.

Attityder kan vara starkt känslomässigt förankrade. Tag t. ex. de husmödrar i Lewins experiment som hade känslor av äckel och olust inför tanken att använda inälvor i matlagningen. Det kan just vara denna känslomässiga förankring av attityderna som framkallar motstånd mot att förändra dem. Det gäller därför att finna en metod att övervinna motståndet. Gruppdiskussionen tycks vara en sådan. I varje fall tycks den vara mer effektiv än föreläsningar och försök till individuell påverkan och övertalning (12, s. 293).

Av de faktorer som gör att en gruppdiskussion kan leda till förändring av attityderna skall vi här ta upp två. Vi vet att grupper har en tendens att ställa upp vissa vad vi kallat standards och att utöva påtryckningar på medlemmarna för att få dem att acceptera gruppens standards som sina egna. Vi vet dessutom att det inflytande en grupp kan utöva på sina medlemmar ökar med den attraktivitet gruppen har för sina medlemmar. Vi kan därför anta att det under gruppdiskussionen uppstår vissa standards i form av samstämmiga åsikter och attityder. Samtidigt utsätts medlemmarna för påtryckningar att acceptera dessa standards. Vetskapen om att andra människor beter sig eller tänker bete sig på samma sätt samt, under vissa förhållanden, en benägenhet att inte avvika från de åsikter och attityder som gruppen accepterar kan då skapa förutsättningarna för en attitydförändring.

Den andra faktorn är individens deltagande i fattande av beslut. I och med att individen är med om att fatta ett beslut har han mer eller mindre bundit sig. Han har engagerat sig i att utföra ett visst beteende. Om detta beteende innebär en förändring, och om han upplever att detta ändrade beteende leder till för honom fördelaktiga konsekvenser, kan så småningom också hans attityder förändras. För att kunna förändra en attityd måste man med andra ord ha upplevt att det nya beteendet leder till tillfredsställelse. Inlärningspsykologiskt kan det uttryckas så, att beteende som belönas leder till en disposition att upprepa samma beteende i samma eller liknande situation.

Aktivt deltagande vid fattande av beslut anses även ge individen en subjektiv upplevelse av att handla av egen vilja och skulle därför göra honom villig att engagera sig i genomförandet av beslutet. Ytligt sett står detta argument i motsats till påståendet att individen i gruppen utsätts för påtryckningar och därför accepterar ett nytt beteende. Men motsätt-

ningen är bara skenbar. Påståendet att "gruppen utövar påtryckningar på medlemmarna" kan ju endast innebära, att individerna själva under diskussionens gång försöker påverka varandra. Det är med andra ord i stort sett fråga om ett *växelspel*, där varje person utövar påtryckningar på övriga medlemmar i gruppen och samtidigt utsätts för dessas påtryckningar. Det är detta växelspel som antas skapa den subjektiva upplevelsen av delaktighet i beslutfattandet och en eventuell tillfredsställelse med beslutet.

Det kan naturligtvis tänkas, att gruppen domineras av en person och att påverkan inte alls försiggår som en växelverkan utan som en press som av en eller få riktas mot resten. Detta leder oss över till två problem, som vi i tur och ordning skall ta upp: ledarens roll i en diskussionsgrupp och sättet att uppnå enighet när det gäller att fatta ett beslut.

Låt oss dock först sammanfatta vad vi hittills sagt. En diskussionsgrupps möjlighet att åstadkomma attitydförändringar syns vara större än föreläsningens eller den individuella påverkans. Individen tycks i allmänhet resa kraftigt motstånd mot en attitydförändring, men utvecklandet av gruppstandards, dvs. gemensamma åsikter, och ömsesidiga påtryckningar på gruppmedlemmarna samt aktiva engagemang vid fattande av beslut syns motverka detta motstånd. För att åstadkomma en attitydförändring gäller det för diskussionsgruppen att klargöra problemet, att nå fram till en lösning och att fatta ett beslut som accpeteras av gruppens medlemmar.

Ledarens roll i en diskussionsgrupp

För att påtryckningarna i en diskussionsgrupp skall ske som ett växelspel och för att individerna skall kunna delta aktivt i beslutfattande är det av stor betydelse hur ledaren beter sig. En auktoritär eller maktorienterad ledare syns av allt att döma ha ringa eller inga utsikter att åstadkomma en attitydförändring i en grupp. Tvärtom torde den auktoritäre ledaren mycket lätt råka i en motsatsställning till gruppen, och de beslut han genomdriver accepteras inte, såvida han inte använder sig av tvångsåtgärder. I så fall kan en anpassning till ledarens krav ske utan att någon attitydförändring inträder. I samma ögonblick som ledarens kontroll upphör, gör sig de gamla attityderna gällande igen.

Enligt Maier (28) är det den grupporienterade eller demokratiska diskussionsledarens uppgift att skapa en tolerant, en vänlig och icke-aggressiv atmosfär i gruppen. För att åstadkomma detta behövs en viss känslighet för vad som försiggår i gruppen, förståelse för varför en person reagerar på ett bestämt sätt. Han bör söka bedöma, om de skäl en individ ger för sitt beteende verkar plausibla eller om det är fråga om mer eller mindre omedvetna rationaliseringar osv. Att skapa en allmänt vänlig atmosfär betyder dock inte att ledaren skall vara helt passiv. Tvärtom är det risk för att gruppen då överhuvudtaget inte åstadkommer något, att

medlemmarna blir desorienterade och besvikna och att det fördenskull uppstår aggressivitet och fientlighet. Med andra ord: ett demokratiskt eller grupporienterat ledarskap skall inte förväxlas med den funktion ledaren utövar i den laissez-faire-situation som beskrevs tidigare i Lewin, Lippitt och Whites experiment. En demokratisk ledare utövar kontroll över gruppen. Frågan blir då *vad* han kontrollerar och *hur* han gör det.

Vi skall diskutera några av diskussionsledarens funktioner och sätten att utföra dem och följer då Maiers beskrivning.

1) De problem som gruppen skall diskutera och över vilka de skall besluta måste ligga inom gruppens befogenhetsområde. Diskussionsledarens uppgift blir då att se till, att inte sådana beslut fattas som kan bringa gruppen och dess medlemmar i konflikt med målsättningen hos den organisation av vilken gruppen utgör en del.

2) Ledarens nästa funktion blir att klargöra gruppens målsättning, dvs. han formulerar den dagordning som man eventuellt tidigare enats om. Han presenterar de problem gruppen skall diskutera, så att alla känner till och förstår problemställningen. Han gör då och då sammanfattningar av de resultat man uppnått. Denna klargörande funktion kan dock så småningom övertas av medlemmarna, när de fått tillräcklig rutin. Ledarens uppgift blir då att se till att någon övertar denna funktion. När man fastställer problemet är det viktigt att han inte kritiserar någon i gruppen, ty därigenom kan han skapa en fientlighet och en viss försvarsinställning hos de kritiserade som kan bli ett hinder för en effektiv problemlösning.

3) Diskussionsledaren bör också kunna fungera som expert. Han skall kunna förse gruppen med den kunskap den behöver för att nå fram till en problemlösning. Dessa kunskaper kan antingen presenteras som opartisk information eller som vägledning fram till en viss lösning. I det senare fallet försöker han använda sin auktoritet för att påverka gruppens problemlösning. I det förra fallet kan han genom att ställa klargörande frågor stimulera diskussionen.

4) Ledaren har till uppgift att se till att gruppen inte alltför mycket avviker från ämnet och skall försöka hålla gruppens uppmärksamhet riktad på själva målsättningen. Även detta kan ske på olika sätt. Ett är att helt enkelt avgöra, om det gruppen just diskuterat är relevant eller inte. Genom att utöva kontrollen på detta sätt fråntar han gruppen möjligheten att fatta sina egna beslut. Ett annat sätt är att fråga medlemmarna i gruppen, om de själva anser att problemet i fråga är relevant eller inte.

5) Om gruppen inte kommer fram till en lösning kan diskussionsledaren föreslå olika alternativ, men han överlåter åt gruppen att avgöra vilket alternativ den skall acceptera.

6) Han har till uppgift att se till att alla får en chans att uttrycka sina åsikter. Detta kan betyda, att han måste hålla tillbaka personer som

försöker dominera diskussionen och uppmuntra dem som har svårt att göra sig hörda och ge dem en chans att yttra sig.

7) I hans funktioner ingår att se till att minoriteten i en grupp inte blir isolerad och avvisad av majoriteten. Genom att ägna minoriteten speciell uppmärksamhet, genom att klargöra majoritetens åsikter för den och genom att formulera dessa åsikter så att de så lite som möjligt framstår som motsatta minoritetens, kan han bidra till att en uppkommen isolering av en minoritet minskas eller upphäves.

Vi kan sammanfatta den grupporienterade ledarens funktioner genom att använda en tidigare distinktion. Hans uppgift blir att utöva en procedurkontroll som möjliggör för gruppen att så effektivt som möjligt nå fram till en problemlösning. Han utövar däremot inte någon kontroll över innehållet i själva lösningen. Antagligen är det dock svårt att alltid hålla isär dessa två typer av kontroll. I vissa skeden av en diskussion kan det kanske vara svårt att avgöra vad som är procedurfrågor och vad som är s.k. innehållsfrågor.

Sättet att utöva denna procedurkontroll kännetecknas av tolerans, dvs. ledaren försöker skapa en vänlig atmosfär som underlättar det sociala samspelet i gruppen. Han försöker undvika att reagera på ett prestige-mässigt sätt och med beteenden som tjänar till att "rädda ansiktet". Detta i sin tur förutsätter en förståelse av individens beteende både med hänsyn till deras egen personlighetsstruktur och med hänsyn till det sociala samspel som pågår i gruppen.

Sättet att fatta beslut i en diskussionsgrupp

Vi övergår nu till det andra problem som vi tidigare antytt: hur kan en diskussionsgrupp uppnå enighet när det gäller att fatta beslut? Ett vanligt demokratiskt tillvägagångssätt är att anställa en omröstning och att låta majoriteten fälla utslaget. I en diskussionsgrupp som har att åstadkomma en förändring i medlemmarnas attityder kan dock detta tillvägagångssätt innebära vissa risker. En omröstning kan få fram att det finns en stark minoritet som är emot beslutet. De som röstar emot beslutet kan under vissa betingelser känna sig obundna av beslutet. Detta i sin tur kan leda till att de utanför gruppens inflytelsesfär inte ändrar sitt beteende, och därmed uteblir en av de viktiga förutsättningarna för en attitydförändring: erfarenheten att nytt beteende är framgångsrikt.

Vid omröstningar finns också en risk att det kan uppstå undergrupper eller klickar, som lätt utkristalliserar när medlemmarna håller fast vid sina åsikter. Det kan uppstå motsättningar, maktstridigheter och aggressivitet mellan undergrupperna. En uppdelning i undergrupper kan därför försvåra eller omintetgöra en gruppens möjligheter att uppnå sitt mål, en för alla medlemmar acceptabel och tillfredsställande problemlösning.

Ett alternativ till beslutfattande genom omröstning i en diskussionsgrupp av denna typ är att gruppen via diskussionen når fullkomlig enighet så att en omröstning blir överflödig. Detta förutsätter att deltagarna i diskussionen erhåller tillräcklig information om själva problemställningen så att de känner till olika alternativ, att sådana motsättningar reduceras som inte beror på olikartade åsikter utan på prestigebehov eller på enstaka medlemmars försök att "skapa sig en position", kort sagt att emotionellt grundade motsättningar kan lösas. Maier (29, s. 205) föreslår några tillvägagångssätt för att överbrygga motsättningar.

1) En sammanfattning av de punkter som deltagarna är eniga om visar hur mycket gruppen redan har uppnått. En sammanfattning av de punkter där oenigheten består kan leda till en inriktning av diskussionen på dessa punkter.

2) Minoriteten ges tillfälle att deklarerat sin ståndpunkt. En känsla av att man har haft chansen att ge uttryck åt sin åsikt kan göra det lättare att acceptera majoritetens ståndpunkt. Dessutom kan minoritetens synpunkter vara så viktiga att majoritetens hållning kan komma att ändras.

3) Under vissa omständigheter är det mest fördelaktigt att uppskjuta diskussionen av en omstridd fråga eller att ta bort den från dagordningen.

4) Gruppen accepterar oenigheten som ett misslyckande och sätter upp den som ett problem som skall diskuteras: skall ledaren avgöra, skall omröstning äga rum, skall olika lösningar prövas under olika perioder, skall gruppens sammansättning ändras?

Men även principen att undvika omröstningar och i stället nå fram till enighet kan ha vissa risker och leda till undergruppbildning. I en grupp där alla med undantag av en enda eller några få är överens om och beredda att fatta beslut skulle denna lilla minoritet vara i stånd att blockera gruppens fortsatta aktion, om man skulle hålla sig strikt till principen om enighet för beslutfattande. De spänningstillstånd som kan uppstå i en grupp genom att en majoritet vill handla men hindras av en minoritet måste i praktiken leda till gruppens uppdelning i undergrupper. Ett blockerande av gruppens möjligheter att uppnå sitt mål kan ha samma eller större ödeläggande effekt som en majoritetens dominans. Vanligen leder blockerande av gruppens aktion till en isolering av den eller dem som avviker, i vissa fall till uteslutning ur gruppen.

Sammanfattningsvis kan vi säga, att beslutfattande i en grupp där man har lyckats sammanjämka alla åsikter självfallet har större effekt för förändringen av de enskilda medlemmarnas attityder än ett majoritetsbeslut som motvilligt accepteras av minoriteten. Undergrupper kan i det senare fallet uppstå genom att individerna genom sin röstning kan känna sig bundna, men de kan också uppstå genom att en minoritet försöker hindra gruppen att uppnå enighet.

Socialt samspel i en diskussionsgrupp

Gruppens möjlighet att påverka sina medlemmar beror delvis på dess attraktivitet, som i sin tur till en del influeras av de vänskapsförbindelser som existerar mellan gruppens medlemmar. Homans (18) påstår att vänskapen mellan medlemmarna i en grupp beror på frekvensen av deras sociala växelspel. Ju oftare personer står i kontakt med varandra, desto mera kommer de att tycka om varandra, förutsatt att de har samma möjlighet att sätta igång kontakterna, dvs. ett socialt växelspel som inte domineras av en person leder till positiva känslor mellan individerna. Whyte (43) gör en rimlig invändning mot denna hypotes. Han säger att frekvensen av kontakter mellan medlemmarna i en grupp visserligen hänger ihop med uppkomsten av en känslöbetonad inställning mellan individerna men att denna inte med nödvändighet behöver vara positiv. Ökade kontakter kan även leda till att medlemmarna alltmer ogillar eller tycker illa om varandra. Whyte ställer upp några hypoteser som anger betingelserna för att ökad kontakt skall leda till känslor av gillande respektive ogillande gruppmedlemmarna emellan. En av de faktorer han nämner är relationen mellan individernas handlingar och gruppens målsättning(ar). En handling kan objektivt sett eller subjektivt uppfattat antingen öka eller minska gruppens chanser att nå sitt mål. När medlemmarnas aktivitet främjar uppnåendet av målsättningen, ökar känslan av gillande medlemmarna emellan, mera ju fler kontakter de har med varandra. Om medlemmarnas handlingar hindrar uppnåendet av gruppens målsättning, leder ökad kontaktfrekvens till mindre gillande medlemmarna emellan. Vi skall exemplifiera denna hypotes med ett extremt fall. Om en grupp skall fatta ett beslut och någon eller några motsätter sig varje föreslagna lösning så att gruppen hindras i sin uppgift, kommer den eller de motspänstiga att ogillas, mera ju oftare de yttrar sig. Om någon å andra sidan genom sina inlägg underlättar för gruppen att nå sitt mål, kommer han att gillas mera av de andra gruppmedlemmarna ju oftare han är i kontakt med dem.

Om vi skulle uttrycka detta med den terminologi vi hittills använt, kan vi säga att om medlemmarna försöker uppnå ett gemensamt mål, kommer dessa strävanden att öka gruppens samhörighetskänsla. Medlemmarna kommer att tycka mera om varandra, ju mera de kontaktar varandra på en jämställd bas. Gruppens attraktivitet, såvitt den bygger på vänskapen medlemmarna emellan, beror alltså både på medlemmarnas handlingar och på frekvensen av deras kontakter.

Överhuvudtaget är gruppens målsättning(ar) en betydelsefull faktor för utformningen av relationerna mellan gruppmedlemmarna. Förf. (20) har t. ex. experimentellt kunnat visa, att gruppens målsättning inverkar på om någon accepteras eller avvisas i en grupp när han avviker från majoriteten genom att vara antingen överlägsen eller underlägsen med avseende på en viss egenskap.

Whyte antar vidare, att om det saknas en stabil ledning i en grupp det uppstår risk för att olika medlemmar får olika målsättningar, och ju fler olika mål gruppen strävar efter, desto mindre möjlighet har den att överhuvudtaget uppnå något av dem. Omvänt gäller alltså, att om ledaren utövar en procedurkontroll, samordnar gruppens aktivitet, så ökas gruppens möjligheter att uppnå ett mål, och därmed ökas chansen att medlemmarna skall tycka om varandra.

Positiva känslor medlemmarna emellan har i sin tur den effekten, att de underlättar uppkomsten av enighet i gruppen och därmed uppnåendet av målet. I en undersökning som Horwitz och hans medarbetare gjorde (19) fick de fram en tendens hos individerna i en grupp att i större utsträckning acceptera förslag från medlemmar som gillades än förslag från medlemmar som ogillades. Enligt dessa författare finns det en tendens att de känslor man hyser mot förslagsställaren påverkar bedömningen av själva förslaget.

Det finns säkerligen en hel rad andra faktorer som påverkar det sociala växelspelet mellan medlemmarna i en diskussionsgrupp och de känslor de hyser för varandra. Sammanfattningsvis kan vi säga att det verkar plausibelt, att 1) existensen av en eller flera klara målsättningar, 2) handlingar som anses underlätta uppnåendet av målsättningen och 3) kontaktfrekvensen medlemmarna emellan hör till de faktorer som inverkar på de positiva känslorförhållandena mellan medlemmarna. Vi kan vidare anta att positiva känslor mellan medlemmarna underlättar accepterandet av förslag och därmed uppnåendet av målet. Det uppstår alltså ett slags cirkelreaktion mellan målsättningen och individernas känslor: en målsättning leder till positiva känslor och dessa underlättar uppnåendet av målet.

Det behöver kanske inte understrykas att uppkomsten av spänningstillstånd, aggressioner och konflikter mellan medlemmarna hör till de fenomen som inte kan undvikas i en diskussionsgrupp. Frågan är hur en grupp mest effektivt kan lösa dessa konflikter. Maier (29) hävdar att det effektivaste sättet att reducera aggressiva och fientliga känslor är att tillåta individen att ge uttryck åt dem. Att analysera dessa känslor och sätta dem i sitt rätta sammanhang skulle minska spänningen. En annan åsikt hävdas av Whyte (43), som säger att existensen av sådana konflikter visserligen inte kan negligeras, men i stället för att analysera dem är det effektivare att få medlemmarna engagerade i sådant beteende som leder framåt mot målsättningen(arna). Detta ställer visserligen höga krav på diskussionsledarens uppfinningsrikedom, men det ger gruppen erfarenheter som leder till en minskning av konflikterna. Whytes åsikt förefaller rimlig såtillvida som tillåtelse för medlemmarna att öppet ge uttryck för aggressiva och fientliga känslor inte med nödvändighet behöver leda till en minskning av konflikterna. Den kan tvärtom mycket väl tänkas skärpa dem.

Vidare kan man anta att analysen av vad individen känner och vilka motiv han har för sitt beteende förvandlar diskussionsgruppen till en terapigrupp. En diskussionsgrupps huvudmål är emellertid att åstadkomma förändringar i vissa attityder. Den kan inte och har inte till uppgift att lösa neurotiska konflikter och ändra individens personlighet. Det är därför av vikt att distinktionen mellan en terapigrupps och en diskussionsgrupps målsättning är klar. Om man i en diskussionsgrupp analyserar konflikter — och det kan tänkas att detta inte går att undvika — kan man tänka sig att det kan ske på en annan nivå än i en terapigrupp. I den senare sker det med huvudvikt lagd på vad individen känner och vilka motiven för hans handlande är. I en diskussionsgrupp kan en konflikt diskuteras med betoning på hur den påverkar det sociala växelspelet mellan medlemmarna, hur den hindrar problemlösning och uppnående av målet. Det alternativ som Whyte föreslår i förening med analys av konflikter på en "gruppnivå" syns vara en mera effektiv och mindre riskfylld möjlighet att lösa konflikter i diskussionsgrupp.

Individens funktioner vid problemlösning i en grupp

En diskussionsgrupps målsättning är att komma fram till en för alla eller de flesta deltagare godtagbar lösning av sådana problem som uppkommit i en situation där individen befinner sig t. ex. på arbetsplatsen. Vi har diskuterat vilken funktion en ledare har i en diskussionsgrupp som tagit till uppgift att lösa ett problem. Vi skall nu beröra några av de funktioner medlemmarna i gruppen har eller kan få. Benne och Sheats (6) indelar dessa funktioner i 1) sådana som har betydelse för gruppens målsättning, 2) sådana som ökar samhörighetskänslan i gruppen och därmed indirekt underlättar uppnåendet av målsättningen och slutligen 3) sådana funktioner som kan bero på individens personliga behov och som står i motsättning till gruppens uppgift. De två första kategorierna av funktioner underlättar, den tredje försvårar uppnåendet av målet.

1. Funktioner som har betydelse för gruppens målsättning:

- a) "initiativtagarens" funktion består i att föreslå gruppen vägar och medel att övervinna svårigheter, att utveckla problemlösningar;
- b) "informationssökaren" begär ett förtydligande och klarläggande av förslagen och frågar efter sådan information som är nödvändig för förståelse av problemen;
- c) "åsiktssökaren" är inte intresserad av att få fakta och informationer utan försöker i stället få fram medlemmarnas åsikter om dessa fakta, de värderingar de har;
- d) "informationsgivarens" funktion är att besvara frågor och klarlägga fakta;

c) "åsiktsgivaren" uttalar värderingar; han säger till skillnad från "informationsgivaren" ingenting om själva fakta men tillkännager sin åsikt om vilken ställning medlemmarna *bör* inta till dessa fakta;

f) "klarläggarens" funktion är att peka på de konsekvenser som accepterande av olika förslag kommer att få för gruppens fortsatta aktioner;

g) "samordnarens" funktion består i att samordna olika förslag som väcks men även att se till att de tidigare nämnda funktionerna samordnas;

h) "orienteraren" sammanfattar gruppens position i relation till dess målsättning och påpekar om en viss handling leder till eller ifrån målet;

i) "kritikern" sätter upp vissa kriterier, t. ex. logiska eller moraliska, och försöker analysera gruppens handlingar i relation till dessa kriterier;

k) "energisprutan" försöker driva på och se till att någonting blir utfört;

l) "springpojken" åtar sig att skaffa fram allt det material gruppen behöver och delar ut det till medlemmarna;

m) "sekreteraren" för protokoll.

2. *Funktioner som ökar sambörighetskänslan i gruppen:*

a) "berömmaren" utdelar beröm och lovordar andra, instämmer i och accepterar vad andra föreslår;

b) "utjämnaren" försöker lösa personliga motsättningar mellan medlemmarna genom att betona det som är gemensamt för dem;

c) "kompromissökaren" försöker sammanjämka olika åsikter;

d) "regleraren" försöker få med alla i diskussionen, särskilt dem som inte yttrar sig självmant, och försöker sätta vissa regler för diskussionen;

e) "standardsättaren" sätter upp värderingar för gruppen;

f) "gruppobservatören" observerar vad som försiggår i gruppen, informerar gruppen om det och tolkar det;

g) "medlöparen" följer med passivt i vad de andra gör.

3. *Individuella funktioner:*

a) "den aggressive" attackerar andra och uttrycker sitt ogillande av vad som försiggår, inte som en konstruktiv kritik utan ironiskt och destruktivt;

b) "blockeraren" hindrar gruppen att göra framsteg genom att envist hålla en position;

c) "den som söker uppmärksamhet" försöker komma i centrum genom skryt och betoning av vad han har uppnått;

d) "bekännaren" utnyttjar gruppen för att på ett exhibitionistiskt sätt tala om sig själv, sina känslor, motiv och problem;

e) "den uttråkade" visar sitt bristande intresse för gruppens problem, är nonchalant och sysslar med ting som ligger helt vid sidan;

f) "dominatoren" försöker hävda sig och skaffa sig en position där han kan dominera resten av gruppen;

g) "hjälpökaren" vill framkalla sympati hos medlemmarna genom att framställa sig själv som hjälplös och beroende;

h) "den som representerar speciella intressen" försöker alltid framställa sig som representant för specialintressen för att på detta sätt kunna ge uttryck åt egna fördomar ("jag representerar sunt bondförnuft" o.d.).

Det kan naturligtvis riktas en hel del invändningar mot en sådan kategorisering. Som tidigare nämnts kan den tredje kategorin närmast betecknas som hindrande funktioner, i och med att dessa beteenden minskar möjligheten för gruppen att uppnå sina mål. Dessa beteenden har i stället till uppgift att tillfredsställa individuella och ofta neurotiska behov. Man kan fråga sig om man inte kunde formulera kategorier av beteenden som syftar till att tillfredsställa individuella behov och mål utan att dessa måste stå i motsättning till gruppens målsättning.

En del av dessa kategorier syns vara svåra att åtskilja. Det torde t. ex. vara svårt att avgränsa orienterarens funktion från klarläggarens eller standardsättarens från kritikerns.

Vidare kan man säga att några av de funktioner som här uppförts som medlemmarnas tidigare har betecknats såsom tillhörande ledarens uppgifter. Det kan dock tänkas att ledarens funktioner åtminstone delvis kan övertas av gruppens medlemmar, särskilt när gruppen fungerar väl och har skaffat sig en viss rutin i sina strävanden. Ledaren behöver då endast utföra vissa av sina funktioner, om inte medlemmarna självmant övertar dem. Detta gäller t. ex. samordnarens funktion. Å andra sidan kan man tänka sig att det kan komma till motsättningar mellan medlemmarna, om någon konstant övertar vissa ledarfunktioner och därmed försöker dominera gruppen.

Benne och Sheats anser att de funktioner som de räknar upp skall kunna utföras av olika medlemmar och att det vanligtvis sker en cirkulation av funktionerna mellan de olika medlemmarna. Det kan dock så småningom utvecklas en viss specialisering bland medlemmarna. Till sist kan man fråga sig, om en indelning som denna anger de funktioner som måste utföras som en nödvändig förutsättning för att en grupp skall komma fram till en effektiv problemlösning eller om det rör sig om en mer eller mindre godtycklig indelning. I det senare fallet kan man tänka sig helt andra kategorier och indelningsgrunder, beroende på själva ändamålet med indelningen.

Det har även gjorts andra försök till kategorisering av problemlösningsprocessen i en grupp. I första hand kan man nämna Bales (3 och 4). Han har i sina forskningar byggt på hypotesen att grupper som tagit till uppgift att lösa ett problem och komma fram till ett beslut genomgår

olika faser. I den första fasen är huvudvikten lagd på *orienteringsproblemen*. Medlemmarna begär och får information och upplysningar. I nästa fas sker en koncentration på *värderingsproblemen*. Medlemmarna försöker analysera och värdera den information de har till sitt förfogande. I tredje fasen överflyttas tyngdpunkten till *kontrollproblemen*, dvs. medlemmarna försöker länka in gruppen på olika spår genom att lägga fram förslag och ge vägledning. Samtidigt sker därigenom en övergång från mera sakliga beteenden till mera känslomässigt betonade reaktioner. Därmed måste gruppen syssla med och försöka lösa *emotionella problem*.

Bales och hans medarbetare betonar dock att en sådan "fashypotes" endast gäller under vissa förutsättningar, t. ex. att gruppen inte har utbildat en viss tradition i sättet att hålla sina diskussioner. Vidare måste medlemmarna vara attraherade till gruppen och intresserade av att nå en lösning. Det är också klart att om medlemmarna redan före mötet fått tillräcklig information, så kommer den första fasen att antingen bli mycket kort eller kunna överhoppas helt. Efter att ha observerat 22 grupper har Bales och hans medarbetare fått en viss bekräftelse för sina hypoteser. I varje fall verkar det system av 12 kategorier som han har utvecklat mycket användbart för observation av en grupp:s sätt att lösa ett problem och nå fram till ett gemensamt beslut.

II. Tillämpning

Vi skall nu diskutera några av möjligheterna att tillämpa gruppdynamiska teorier inom industrin.

Man kan generellt säga att dessa teorier torde kunna tillämpas överallt där man försöker lösa de problem som uppstår i samband med de mänskliga relationerna i ett företag och där dessa problem kan tänkas få en lösning genom en förändring av attityderna hos de berörda personerna. Alla "human relations"-problem inom industrin kan dock inte lösas på detta sätt. I vissa fall kan konflikter inom ett företag uppstå på grund av otillräcklig eller felaktig information. I sådana fall kan en förbättring eller förändring av informationerna och de kanaler genom vilka de befordras leda till en förändring av situationen. Endast om de som är ansvariga för kommunikationerna vägrar att se att det är där det brister, kan gruppdynamiska metoder få betydelse för lösningen av konflikten. Men då har problemet ändrats från en fråga om tillräcklig och adekvat information till ett problem som kräver en förändring av själva inställningen hos de berörda personerna.

Andra human relations-problem kan bero på att de personer som skall utföra ett visst arbete inte har de nödvändiga tekniska kunskaperna för detta. I dessa fall syns den adekvata metoden för en lösning av problemet vara att ge den utbildning som behövs. Men detta åstadkommer man inte genom att förändra de berördas inställning till själva situationen.

Sammanfattningsvis kan vi alltså säga, att gruppdynamiska teorier framförallt kan användas för att lösa human relations-problem, där lösningen förutsätter en förändring av attityderna hos dem som berörs av den situation som framkallat problemen. För t. ex. kommunikationsproblemen gäller detta mera speciellt så, att gruppdynamiska metoder kan användas till att skapa en effektivare kommunikation vid konferenser, sammanträden och sådana möten där man skall fatta beslut.

Vi skall i detta avsnitt ge tre exempel på tillämpade gruppdynamiska teorier: ett från Sverige, ett från USA och ett från England.¹ Vi skall vidare diskutera användningen av gruppdynamiska metoder vid träning av förmän och antyda några av de problem inom ett företags ledning vid vilka en tillämpning kan tänkas. Till slut skall vi ge en kortfattad

¹ Dessa tre exempel är så utvalda att de inte bara illustrerar tillämpningen av gruppdynamiska teorier i olika miljöer utan också visar olika sätt för tillämpningen. Det begränsade utrymmet tillåter tyvärr inte även ett referat av docent Gunnar Westerlunds intressanta experiment om olika typer av arbetsledning vid telefonbyrå i Stockholm (42).

redogörelse för den kurs i tillämpad gruppdyamik vid National Training Laboratory som givit upphov till denna skrift.

Gruppmetoder inom svensk industri¹

Under några år har det vid 11 företag i Norrland — bl.a. inom pappersmasse-, verkstads- och kemisk industri — under ledning av några psykologer försiggått gruppverksamhet i syfte att förbättra samarbetet i företagen. Ett fyrtiotal grupper sammanträffade under en längre period både under arbetstiden och under fritiden för att diskutera en rad gemensamma problem. Verksamheten byggde på följande tre principer.

a) *Successiv uppblandning av deltagarna*. I början startade man med tre slags grupper, sammansatta av respektive endast arbetare, endast arbetsledare och endast företagsledare. Så småningom skedde på gruppernas egen önskan en successiv uppblandning för att man mera effektivt skulle kunna diskutera problem gemensamma för alla tre kategorierna. Denna blandning syntes vara desto mera nödvändig som deltagarna i de tre grupperna hade valts ut med hänsyn till deras position i företaget av fackföreningarna respektive företagsledningarna. Dessutom träffades de vid förhandlingar, och gruppdiskussionerna kunde ta upp problem som uppstått i detta sammanhang.

b) *Successiv dramatisering av diskussionsinnehållet*. I början sysslade diskussionsgrupperna i allmänhet med tämligen neutrala problem, t. ex. allmänna socialpsykologiska frågor, för att så småningom övergå till mera brännbara ämnen. Dessa hade direkt med arbetssituationen att göra, t. ex. anställningsförhållandena i företaget, introduktion av nyanställda, kommunikations- och organisationsproblem.

c) *Successiv aktivisering*. Denna princip innebär att man strävade efter att så småningom få medlemmarna att öka sitt aktiva deltagande i diskussionsgruppernas arbete. I början bedrevs verksamheten i form av föredrag, sedan övergick man mer och mer till diskussioner, varefter man ytterligare försökte engagera deltagarna aktivt genom att använda praktikfallsmetoden och s. k. situationsspel (role-playing).² De två sistnämnda principerna hänger nära ihop med varandra. Utgörs innehållet för gruppaktiviteten av *information*, t. ex. om socialpsykologiska problem, torde föredrag vara det mest adekvata sättet att förmedla denna information. Ju mera gruppverksamheten rör problem vari deltagarna själva är engagerade, desto mera adekvat torde det vara att förmå dem att aktivt delta i den utsträckning de önskar.

¹ Framställningen bygger på upplysningar från rektor Gösta Vestlund, som lett denna verksamhet.

² En diskussion av praktikfalls- och situationsspelsmetoderna återges på sid. 51 f.

Gruppverksamheten såsom den i korthet framställdes har så småningom kompletterats med intervjuer med enstaka personer, rådgivning och annan verksamhet som faller utanför ramen av det ämne som behandlas här. Denna kortfattade redogörelse gör kanske inte rättvisa åt själva verksamheten och framförallt inte åt de intressanta iakttagelser om utvecklingstendenserna i de olika grupperna som experimentledarna kunde göra. Här har heller inte hänsyn kunnat tas till de försök som gjorts på andra håll i landet. Vad som sagts är måhända nog för att ge en antydning om möjligheterna att tillämpa gruppdynamiska teorier i svensk miljö.

Ett experiment för att övervinna motstånd mot förändringar i en textilfabrik

Vid Harwood Manufacturing Cooperations i USA gjorde de två sociologerna Coch och French (13) ett experiment som ger några ledtrådar för hur motståndet mot förändringar kan övervinnas. Undersökningen utfördes i en textilfabrik som tillverkade pyjamas. Den sysselsatte 500 kvinnor och 100 män. Arbetet var sådant att de anställda ofta måste byta jobb eller lära sig nya metoder för sitt gamla arbete. Trots att företagsledningen betalade ett extra tillägg till ackorden när någon måste byta arbete, uppstod ett kraftigt motstånd mot förändringar. Arbetarna klagade, blev irriterade och aggressiva. Omsättningen av arbetskraft ökade, och produktionen sjönk.

Det visade sig att en erfaren arbetserska som förflyttades till ett nytt arbete i genomsnitt behövde åtta veckor för att nå upp till samma produktionsnivå som en nybörjare kunde tränas till att uppnå efter fem veckor. Förklaringen att träningen i det tidigare arbetet verkade som ett hinder för att lära sig det nya arbetet föreföll vara felaktig, eftersom arbetsstudier visade att de anställda rätt snabbt lärde sig de för det nya arbetet nödvändiga rörelserna. Eftersom inte heller lönetillägget förändrade situationen, antog forskarna att det fanns ett motstånd mot förändringar av arbetssituationen som bottnade i arbetarnas inställning till sitt arbete och som kunde konstateras i de yttranden som de anställda fällde. Själva omflyttningen upplevdes som en belastning, arbetarna kände sig misräknade och försökte komma undan denna upplevelse.

Coch och French gjorde nu följande experiment. De använde sig av fyra grupper. Den första användes som kontrollgrupp och bestod av 18 anställda som behandlades på det vanliga rutinmässiga sättet. Ledningen sammankallade dem och meddelade att förändringar måste införas. Tidsstudier gjordes, och ett nytt ackord sattes.

Nästa grupp, bestående av 13 personer, fick själva genom representer delta i planeringen av förändringen. Först sammankallades hela

gruppen, och man försökte på ett åskådligt sätt klargöra nödvändigheten av den kommande förändringen. Ledningen föreslog sedan att gruppen skulle utse några representanter som skulle delta i planläggningen av förändringen, inklusive bestämmandet av det nya ackordet. Representanterna kom med en mängd goda förslag och tränades sedan i det nya jobbet. Gruppen sammankallades en gång till, representanterna redogjorde för förändringen och tränade sedan sina kamrater.

De båda övriga grupperna, bestående av 8 respektive 7 personer, sammankallades var för sig, varpå alla gruppmedlemmar fick delta i planeringen av det nya arbetet. På var och en av dem gjordes tidsstudier, och alla fick tillfälle att komma med förslag. Detta utnyttjades i en sådan grad att man måste anlita stenografer för att teckna ner alla yttranden. Gruppen accepterade sedan den uppgjorda planen.

Tre experimentbetingelser fanns alltså: inget deltagande i omläggningen, deltagande genom valda representanter och hela gruppens deltagande. Resultaten av detta experiment ges i diagram 2.

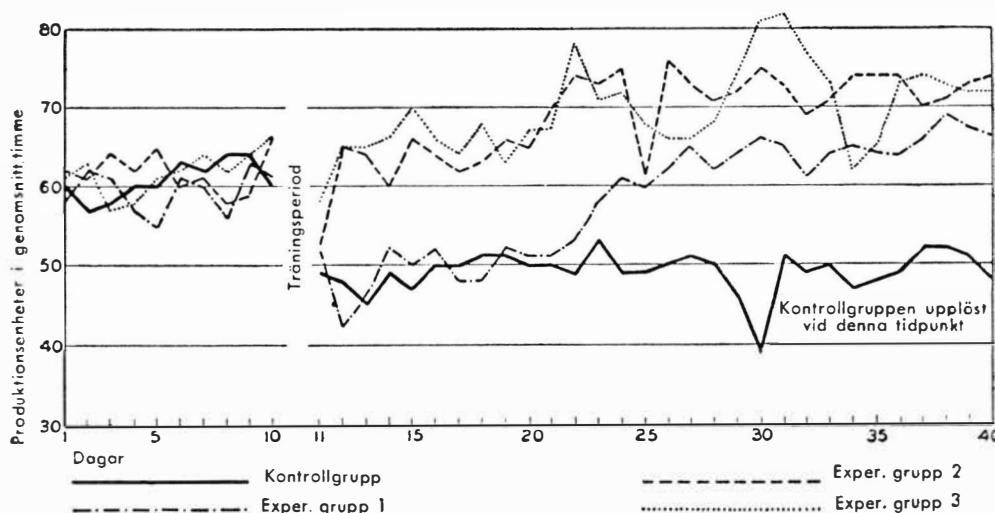


Diagram 2. Produktivitetsförändringar som effekt av de anställdas deltagande i beslutfattande.

Grupperna där alla deltog i planeringen av omläggningen understeg första dagen sina tidigare produktionsnivåer men tog sig snabbt och höll sig sedan cirka 14 % över de ursprungliga produktionsnivåerna. Stämningen i grupperna var enligt forskarna bra, och efter 40 dagar hade ingen i grupperna slutat sitt arbete.

I den grupp där arbetarna valt representanter för planering lärde sig arbetarna ganska snabbt det nya arbetet, och deras genomsnittliga produktion låg något över utgångsnivån. Under 40 dagar registrerades endast en gång aggressivt beteende. Inte heller i denna grupp hade någon slutat.

I kontrollgruppen sjönk produktionen med omkring 10 % och höjdes sedan inte. Arbetarna visade många tecken på missräkningar. De var irriterade och aggressiva, det kom till sammanstötningar med förmän och tidsstudieingenjörer, och efter 40 dagar hade 17 % av gruppen slutat sitt arbete. Gruppen upplöstes då, och arbetarna förflyttades till olika avdelningar. Efter två och en halv månad samlades åter de 13 som var kvar av gruppen och fick nu själva vara med om att planera ett arbetsbyte. Resultatet därav står väl i överensstämmelse med det resultat som de andra experimentgrupperna uppnådde. Gruppen klarade omläggningen snabbt och ökade därefter sin produktion.

Innan vi diskuterar resultaten, skall vi peka på några felkällor.¹ Grupperna hade olika storlek, vilket kan ha inverkat på resultaten. Vidare fick de arbetare som deltog i experimentgruppen en viss träning i sina nya arbeten, medan kontrollgruppen inte syns ha fått denna träning. Det är sannolikt att detta har påverkat resultaten till förmån för experimentgrupperna, t. ex. så att de inte utsattes för någon påtryckning av förmännen, medan kontrollgruppens sänkta produktion ledde till ökade friktioner med förmännen, resulterande i en gruppstandard som höll produktionen nere. Trots dessa felkällor är resultaten betydelsefulla. Genom att arbetarna deltog i planeringen och fattade beslut engagerade de sig i ett visst beteende. Förändringen upplevdes inte som påtvingad. Den snabba återhämtningen ledde till färre ingripanden från förmännen. Ökad frihet kan ha lett till ökad behovstillfredsställelse å ena sidan och till mindre fast fixerade gruppstandards å andra sidan. Vissa resultat tyder nämligen på att kontrollgruppen utövade en starkare press på sina medlemmar än experimentgrupperna. Den förmådde sina medlemmar att hålla sig till en gruppstandard som låg cirka 10 enheter under produktionsnivån före förändringen. Experimentgrupperna däremot tillät en större individuell variation bland medlemmarnas produktionsnivåer.

Med de inskränkningar vi nyss gjort kan vi därför säga att experimentet visar vad deltagande i planering och beslutfattande betyder för en attitydförändring, genom att det skapar ökat personligt engagemang, ger nya erfarenheter som leder till anpassning efter förändringen, upprättar gruppstandards som inte står i motsats till målsättningarna hos dem som önskar förändringen. De som önskar en förändring och de som direkt berörs av den ser med andra ord omläggningen som en målsättning. Detta i sin tur förutsätter, som Cartwright (11) framhåller, att all infor-

¹ Se även BOALT och WESTERLUND (8) för en kritisk analys av detta experiment.

mation om behovet av en förändring, om planerna för och konsekvenserna av en sådan, görs tillgänglig för och diskuteras av alla som berörs av förändringen. Lika väl som misstroende och fientlighet kan leda till minskad kommunikation och därmed till risker för missförstånd, kan ökad kommunikation leda till undanröjande av missförstånd och därmed till en minskning av misstroende och fientlighet.

Ett försök till förändring av de anställdas relationer i ett verkstadsföretag

I de två exempel på tillämpning av gruppodynamiska teorier vi hittills har givit har två olika tillvägagångssätt belysts; dels ett experimentellt tillvägagångssätt, dels ett tillvägagångssätt som närmast haft sina rötter i svensk folkbildningstradition men med anknytning till gruppodynamiska teorier. Vi skall nu ge ett tredje exempel som närmast kan karakteriseras som ett "kliniskt" tillvägagångssätt. Det är den undersökning som gjordes vid Glacier Metal-fabrikerna i London av ett forskarlag från Tavistock Institute of Human Relations under ledning av Elliot Jaques (21).

Företaget, dvs. både företagsledningen och arbetarna genom sina valda representanter, förklarade sig villiga att delta i detta projekt för att pröva metoder att förbättra relationerna mellan individer och mellan grupper inom företaget. Forskarlaget, som bestod av åtta man, gick från början konsekvent in för att ställa sig helt neutralt. Framförallt gällde det att undanröja arbetarnas misstanke att forskarna gick företagsledningens ärenden. De samarbetade med en forskningskommitté som var sammansatt av två representanter för företagsledningen och tre representanter för arbetarna. Denna kommitté hade utsetts av företagsnämnden bland dess medlemmar. Både enskilda personer och grupper kunde vända sig till kommittén med förslag eller begäran att få undersökningar utförda av forskarlaget. Forskarna gick med på att göra en undersökning endast om de erhöll ett medgivande från alla av undersökningen berörda personer. Ingenting skulle göras bakom någons rygg, ingen hemlig information skulle insamlas, endast det som kunde rapporteras öppet ansågs ha verklig betydelse för undersökningen. När forskarna samarbetade med någon grupp, var de beredda att diskutera just denna grupps problem, men avböjde att diskutera någon som inte var närvarande. Sin förebild för detta beteende hade forskarna hämtat från det kliniska tillvägagångssättet inom psykiatri.

Forskarna engagerade sig i följande sex projekt, sedan de berörda personerna hade begärt detta.

1. *Avdelningschefernas konferens.* Verkställande direktören och hans avdelningschefer sammanträdde en gång i veckan och diskuterade pro-

blem angående företags skötsel. På grund av tidigare händelser fanns en hel del motsättningar i denna grupp som försvårade ett effektivt arbete. De punkter som togs upp till diskussion var bl. a. förhållandet mellan verkställande direktören och hans avdelningschefer och dessas inbördes förhållande. Även problem rörande linje- och stabsorganisationerna diskuterades. Det verkar som om dessa gruppdiskussioner ledde till en markerad förbättring av de personliga relationerna i företagsledningen.

2. *En produktionsavdelning* med huvudsakligen tempoarbete begärde genom arbetarrepresentanterna på denna avdelning att tempoarbetarnas problem skulle tas upp till studium. Dessa omfattade sådana frågor som gruppäckord, förhållandet mellan förmännen och arbetarnas valda representanter och förhållandet mellan linjeorganisationen och tidsstudieavdelningen om ackordssättningen inom denna avdelning.

3. *Reparationsverkstaden* begärde genom sin ledning och med arbetarnas instämmande forskarnas hjälp för att klara upp övergången från styckeackord till timlön.¹

4. *Företagsnämnden*² uppmanade forskarna att hjälpa till att lösa sådana problem som uppkommit i samband med sättet att hålla mötena. Dessa mera mötestekniska problem ledde snart till en diskussion om relationerna mellan företagsledningen och arbetarna, om makten och auktoriteten inom nämnden och om nämndens funktioner. Också kontakten mellan företagsnämnden och företaget i övrigt diskuterades. Forskarna gjorde bl. a. en undersökning av nämndens struktur och av kommunikationerna mellan nämndens medlemmar. Gruppdiskussionerna och kommunikationsundersökningen ledde till en fullkomlig omorganisation av nämnden och till en ny definition av dess befogenheter.

5. *Arbetsledarnas kommitté* begärde råd för att diskutera ledarskapet i denna grupp. Den var sammansatt av arbetsledare och ingenjörer från olika avdelningar som träffades för att diskutera sina arbetsförhållanden. Denna grups huvudproblem bestod dels i en känsla av att ha bristande kontakt med företagsledningen och därför vara hindrad från att på ett effektivt sätt kunna göra sin röst hörd, dels i en oförmåga inom gruppen att uppnå överenskommelse i diskussionerna. Sedan en av forskarna under en månad deltagit som observatör i gruppens möten, föreslog han medlemmarna att han aktivt skulle engagera sig och hjälpa till att lösa deras problem. Detta skedde genom personliga intervjuer. På grundval av dessa författade han en rapport som sedan togs upp till diskussion i gruppen. Ett av de resultat som åstadkoms var en förändring av gruppens sammansättning som möjliggjorde bättre kontakt med företagsledningen.

6. *Arbetarnämnden*, representerande företags arbetare, inbjöd forskarna att övervara deras möten. Man enades om att man skulle ta upp

¹ Denna del finns beskriven i BOALTS och WESTERLUNDS bok *Arbets-sociologi* (8).

² Företagsnämndens funktioner avvek betydligt från en svensk företagsnämnds.

två problem för diskussion: svårigheter i förhållandet mellan företagsledningen och arbetarna, dvs. mellan ledningen och fackföreningen, och mellan arbetarnämnden och den lokala fackföreningsorganisationen. Även i detta fall lyckades man åstadkomma avsevärda förändringar, bl. a. en förbättring av kommunikationerna mellan de olika berörda parterna.

Det är omöjligt att i ett så kort referat som detta ge en tillfredsställande skildring av det ganska fascinerande arbete som Tavistocks forskargrupp genomförde på Glacier Metal-fabrikerna. Vi har dock belyst några av de problem som togs upp till behandling och några av de förändringar som åstadkoms. Det intressanta är forskarnas metod. Genom att hela tiden hålla sig neutrala och endast engagera sig aktivt när de blev uppmanade därtill, lyckades de övervinna det misstroende som av lättförklarliga skäl möter en sådan ny verksamhet. Då de inbjöds till möten hos olika grupper, använde de alltid första tiden till observation av förhållandena i gruppen. Denna observation kompletterades med intervjuer med medlemmarna. Därpå författades en rapport som lades fram för gruppen, varpå man genom gruppdiskussioner kunde angripa problemen och så småningom åstadkomma förändringar som accepterades av dem som berörts därav.

Gruppdynamiska metoder vid ledarutbildning

Framförallt i Amerika har man försökt tillämpa gruppdynamiska teorier vid träning i s. k. human relations-problem. En sådan skolning av personalen inom ett företag kan ske på olika nivåer inom den ordregivande hierarkin. I huvudsak har den dock koncentrerats till utbildning av förmän tillhörande den lägsta nivån inom linjeorganisationen. Därför kommer vi att i detta avsnitt först syssla med förmansutbildning och några av de metoder som använts därvid.

Behovet av förmansutbildning

Det är numera allmänt accepterat att förmän behöver utbildas för sitt arbete. Frågan är dock, om man inte fortfarande i förmansutbildningen lägger relativt sett alltför stor vikt vid tekniska kunskaper och för liten vikt vid förmågan att handskas med och leda människor, att undvika eller klara upp konflikter. Det är denna aspekt av förmansutbildningen, den s. k. human relations-aspekten, som intresserar oss i detta sammanhang. Frågan är hur förmännen kan skolas till vad vi kallat grupporienterade eller demokratiska ledare. Vi skall här diskutera några metoder för sådan utbildning. Samtidigt bör dock påpekas att framgången med ett sådant utbildningsprogram inte enbart beror på om det lyckas ändra förmännens attityder eller ej.

Det är omöjligt för en förmän att utöva grupporienterat ledarskap, om han själv inte möter samma behandling uppifrån. Vi har tidigare citerat undersökningar (22 och 39) där detta tycktes framgå. Ytterligare en undersökning som gjorts i avsikt att bestämma värdet av ett träningsprogram (29, s. 184 ff) tyder på att en förändring i förmännens beteende är beroende av attityderna hos hans överordnade i linjeorganisationen. "Det är", för att citera Maier (29, s. 2), "svårt att vara hänsynsfull mot sina underordnade, om man själv vägras samma behandling uppifrån." Det syns därför vara av lika stor vikt att en human relations-skolning inte inskränker sig till förmän utan omfattar alla i en linjeorganisation och att företagsledningen själv accepterar träningsprogrammet och den inställning på vilken det bygger.

Diskussionsgruppen — kärnan i utbildningen

I det utbildningsprogram för förmän som Maier (29) använt i fyra olika industrier spelar diskussionsgruppen en dominerande roll. Vi har tidigare diskuterat dess möjlighet att förändra attityder och bl. a. givit ett exempel på dess användbarhet för att träna förmän till att ändra sina fördomar med hänsyn till arbetsvärdering (s. 27). Diskussionsgruppen har emellertid inte bara möjlighet att förändra deltagarnas attityder. I den praktiserar också den typ av ledarskap som vi kallat grupporienterat. Den lär ut de beteenden som är en konsekvens av en sådan ledarskapsinriktning. Den ger deltagarna kunskap i människobehandling genom att lära dem att förstå sina egna och andra människors reaktionssätt. Den avser att ge vad som i engelskspråkig litteratur kallas human relations skills, dvs. förmåga att förbättra individernas relationer till varandra. Det är inte fråga om att lära ut terapeutiska färdigheter för att t. ex. klara upp djupliggande psykologiska problem, utan meningen är att ge de kunskaper och försöka utveckla den förmåga som behövs för att förstå och klara upp problem och konflikter som förmännen möter i sina dagliga kontakter på arbetsplatsen (7).

Då vi redan tidigare har diskuterat diskussionsgruppen och sådana faktorer som aktivt deltagande i diskussionen och i beslutfattandet, skall vi här endast ta upp tre av de metoder Maier (29) behandlar i samband med förmänsutbildning genom gruppmetoden: risktekniken, situations-spels- eller role playing-metoden, praktikfalls- eller case study-metoden.

Risktekniken

Processen av attitydförändring kan leda till att individen känner sig hotad, att han blir osäker och ängslig, därför att han måste ge upp något han har vant sig vid, därför att det nya beteendet är oprövat och därför att han inte vet vilka konsekvenser det kan ha för honom. En förmän som t. ex. varit van vid att ge order men tränats till att använda sig av

grupporienterat ledarskap kan vara rädd att förlora sin auktoritet och därmed kontrollen över den grupp han leder. Rädslan och osäkerheten, känslan av att vara hotad, hör till de faktorer som kraftigast motverkar en attitydförändring.

Risiktekniken är avsedd att minska farhågorna och rädslan. Den bygger på antagandet att en persons målsättning inte nödvändigtvis behöver stå i motsats till det han är rädd för. Förmannen som är rädd för att förlora sin auktoritet när han går in för grupporienterat ledarskap behöver därför inte anse att ett maktorienterat beteendemönster är att föredra. Medan diskussionsgruppen koncentrerar sig på att nå fram till en gemensam målsättning, skall risiktekniken underlätta detta genom att ge medlemmarna tillfälle att ventiler sina farhågor. Farhågorna är ofta vaga och oklara, men en diskussion kan hjälpa till att klarlägga dem. Vidare skapas en situation i vilken deltagarna kan känna sig fria att ge uttryck åt sina farhågor. De inte bara upplever att de kan yttra sig om dem och att de möter förståelse, de upplever också att även de andra medlemmarna i gruppen kan vara ängsliga.

Vi kan belysa risiktekniken genom att använda ett av Maiers exempel (29, s. 63—73). I sina kurser ställde han frågan: "Vilka risker tar företagsledningen när förmännen praktiserar demokratiskt ledarskap?"

I 45 grupper med mellan 18 och 28 medlemmar påpekades mellan 13 och 22, eller i genomsnitt 18, risker. Det visade sig att dessa risker alla tillhörde någon av följande nio kategorier: 1) förmannens ställning försvagas, 2) arbetarnas moral försämras, 3) företagets kontroll över tillverkningen går förlorad, 4) de beslut som fattas är av dålig kvalitet (arbetarna är själviska, inte insatta i problemen osv.), 5) produktionsstandarden kommer att sänkas, 6) fackföreningarna får för stort inflytande, 7) det hela är tekniskt svårt att genomföra, 8) nya problem uppstår och 9) yttervärlden kommer att reagera negativt.

Maier frågade sig nu: bygger förmännen (och företagsledningen) sina farhågor på erfarenheter, eller bottenar de risker som alltid nämns i förutfattade attityder mot denna typ av ledarskap? För att utröna detta jämförde han diskussionsgrupper av studenter som inte hade någon erfarenhet av företag med förmansgrupper och fann att båda grupperna kom fram till förvånansvärt lika listor på risker. Därför drar Maier slutsatsen att de risker som nämnts inte i första hand kan anses vara uttryck för erfarenheter utan för en rädsla inför det okända och oprövade som yttrar sig i motstånd mot förändringar.

I användningen av sin riskteknik går Maier så tillväga, att alla invändningar skrivs på en svart tavla. Under diskussionens gång behandlas punkt efter punkt, och när alla är eniga om en punkt stryks den från listan. På detta sätt är det gruppen själv som försöker fundera ut fördelar och nackdelar med ändrat beteende. Det är inte ledaren som behöver

övertala medlemmarna eller "sälja" sina idéer. För att pröva om det verkligen sker ett klarläggande genom att alla får möjligheter att ge uttryck för sina farhågor och genom att dessa diskuteras lät Maier 7 grupper med sammanlagt 134 studenter fylla i ett frågeformulär om sin inställning till grupporienterat ledarskap. Detta skedde innan man hade diskuterat några risker. Efter diskussionen fick de för andra gången fylla i samma formulär. Resultaten presenterades i tabell 7.

Tabell 7. Diskussion av riskerna och dess effekt på inställning till demokratiskt ledarskap.

Vill rekommendera	Före diskussion	Efter diskussion
Ja	53	68
Nej	29	43
Tveksamma	52	23

Det visar sig att en stor del av de från början tveksamma efter diskussionen övergått till ja- respektive nej-grupperna och därvid fördelat sig lika på dessa. Diskussionen av riskerna ledde alltså till ett klarläggande av attityderna mot den påtänkta förändringen, även om den inte minskade motståndet i och för sig. De som säger nej kan emellertid, som Maier påpekar, förändra sin attityd under fortsatt diskussion.

Situationsspel (role playing)

Denna teknik går ut på att låta deltagarna i en träningsgrupp leva sig in i en bestämd situation, t. ex. en konfliktsituation, genom att de får överta vissa roller och tillsammans spela dessa i en dramatiserad framställning av situationen. Man beskriver situationen för deltagarna, skildrar de olika personer som skall spelas, deras attityder och personlighetsdrag. Men hur det skall spelas, vad var och en skall säga, överläts åt individernas eget initiativ. Det viktigaste är att individerna samspelar med varandra som om de befann sig i en verklig situation.

För det mesta delas gruppen i två undergrupper som var sin gång framställer rollerna i situationsspelet respektive observerar vad som föregår (ofta enligt ett bestämt schema). Efter varje framförande analyseras detta av alla tillsammans, och observatörerna kommenterar spelet.

Ömsom uppmanas deltagarna att spela sig själva såsom de skulle bete sig i den givna situationen, ömsom får de framställa någon annan roll. Ibland får de framställa personer som har attityder rakt motsatta deras egna. På det sistnämnda sättet försöker man underlätta insikten i olik-tänkandes och motståndares reaktioner.

Om situationsspel skall göra någon nytta ur utbildningssynpunkt, måste det förberedas väl. Det är inte något slags sällskapslek. Tvärtom kan ett urskillningslöst sätt att använda metoden leda till att man place-

rar deltagarna i en situation där deras egen osäkerhet och rädsla accentueras så att man försvårar inlärningsprocessen.

Maier (29, s. 92—101) räknar upp några av de resultat role playing kan ge i en träningsituation.

Den klargör behovet av utbildning. Deltagarna i en träningsgrupp kan från början ha den inställningen, att det visserligen är bra att delta i själva utbildningen, men att det faktiskt inte ger något nytt. Genom att i form av ett situationsspel visa hur de skulle bete sig i en bestämd situation kan man kanske lättare övertyga dem om behovet av utbildning.

Den visar individen hans egna personlighetsdrag. Genom att spela en roll och leva sig in i den blir man emotionellt engagerad och kan lättare uppfatta sina egna reaktionssätt. En förman kan t. ex. vara helt övertygad om att han aldrig råkar i affekt och aldrig visar ilska. Han kanske indignerat skulle förneka detta om någon påstod något sådant. Under spelet kan han få en chans att upptäcka sina egna reaktioner.

Den minskar avståndet mellan kunskap och tillämpning. En person kan veta hur man skall bete sig, men därifrån till att omsätta denna kunskap i praktiken kan det vara ett stort gap. Situationsspel kan ge praktik i sådan tillämpning.

Den utvecklar förmågan att uppfatta andras känslor. Situationsspel utvecklar de egenskaper som behövs för att klara upp human relationsproblem. En av de viktigaste egenskaperna därvidlag är förmågan att sätta sig in i andras sätt att uppleva en situation. Denna förmåga tränas i situationsspel, där de agerande får tillfälle att släppa fram sina känslor och där de också får utveckla förmågan att skapa en förstående och tolerant atmosfär.

Situationsspel har inte bara använts i utbildningssyfte. Det har bl. a. också utnyttjats för att välja ut folk till bestämda befattningar (7) och för omplaceringar i ett företag (7). Vidare har det använts i forsknings-syfte för att fastställa i vad mån ett utbildningsprogram har varit framgångsrikt (30).

Praktikfallsmetoden (case study)

Ett av skälen för att använda situationsspel än önskan att överbrygga gapet mellan kunskap och tillämpning. Samma ändamål har praktikfalls- eller case study-metoden. I stället för att en grupp passiva åhörare meddelas vissa kunskaper, ställs de inför en konkret situation där de själva skall finna en lösning. Om träningsgruppen är stor, är ett av tillvägagångssätten att dela upp den i smågrupper. Varje sådan grupp får sedan, efter att ha valt en ordförande och en rapportör, diskutera lösningen av problemet. Efter en i förväg bestämd tid möts hela gruppen igen, och rapportören för varje undergrupp ger en rapport om den lösning gruppen har nått fram till. Ett praktikfall skall vara så beskaffat att det kan ge

upphov till olika lösningar, vars för- och nackdelar kan vägas mot varandra av hela gruppen. Utbildningssyftet är att skärpa deltagarnas analytiska eller diagnostiserande förmåga. Genom att man inte från början ger principerna för lösningen utan låter gruppen härleda vissa principer ur själva fallet underlättas dessas tillämpning på andra situationer.

Skillnaden mellan praktikfallsmetoden och situationsspelet ligger mest i att deltagarna i en praktikfallsdiskussion tillåts att se problemen mera som en hypotetisk situation och inte behöver engagera sig på samma känslöbetonade sätt som i ett situationsspel. Detta kan i vissa situationer, där det känslomässiga engagemanget hotar att aktualisera psykologiska problem hos medlemmarna, vara att föredra. För övrigt är det svårt att dra en gräns mellan dessa två metoder, eftersom situationsspel just använder sig av fall som träningsmaterial. Maier (29. s. 146) ger ett exempel på situationsspel i stora grupper, där deltagarna fördelas i små grupper och där slutligen hela auditoriet uppmanas att i olika roller, t. ex. som anställda i ett företag, delta i lösandet av ett praktikfall.

Grupporienterat ledarskap i förmansledet

I vilka situationer och under vilka förhållanden kan en förman tillämpa demokratiskt ledarskap?

Grupporienterat ledarskap innebär bl. a. en delegering av en del av ledarens befogenheter till gruppmedlemmarna. Maier (29) exemplifierar med 63 lyckade och 6 misslyckade praktikfall möjligheterna att tillämpa gruppdiskussioner och gruppbeslut på arbetsplatsen, både på kontor och i fabrik. Fallen rör diskussion av och beslut om ordningsföreskrifter, t. ex. tillåtelse att röka under arbetstiden. I stället för att utfärda vissa regler ställer förmannen problemet och låter arbetsgruppen avgöra det. Fallen berör vidare problem om fördelning av verktyg och placering vid nya och gamla maskiner. Två arbetslag har t. ex. samma arbetsprocess, och det finns tillgång till två maskiner, en ny som möjliggör ett mera rationellt arbete och en föråldrad maskin. Vilka skall tilldelas de olika maskinerna? Hur skall skillnaden i löner utjämnas osv.? Andra problem rör avancemang i företaget, övertidsarbete och ackordsriktning. Maier konstaterar att gruppernas lösningar av sådana och liknande problem kännetecknas av realism och konstruktiv kritik, att gruppen snabbt kan nå fram till en lösning och i allmänhet tar hänsyn till de speciella betingelser som kan råda.

Human relations-problem inom företagsledningen

När man diskuterar de mänskliga relationerna i en organisation bör två synpunkter framhållas. 1) Man har ofta en benägenhet att förbise det faktum att human relations-problemen på de lägsta nivåerna inom en

företagsstruktur hänger intimt samman med hela hierarkins sätt att fungera. 2) Man glömmor bort att konfliktsituationer förekommer lika mycket på de högre som på de lägre nivåerna inom hierarkin. Detta kan ta sig uttryck i att befattningshavare på samma nivå är oförmögna att samarbeta, att det kommer till prestige- och kompetensstridigheter. Det brukar också komma till uttryck i de mycket vanliga konflikterna mellan linje- och stabsorganisationen i ett företag.

Vi kan här endast antyda några av de frågor som hänger ihop med den första av dessa två problemställningar.¹

Ett företags organisatoriska struktur påverkar relationerna mellan de anställda. Antalet orderväsende och övervakande nivåer inom en linjeorganisation har t. ex. använts för att karakterisera strukturen som "hög och smal" eller "låg och bred" (40). En undersökning hos postorderfirman Sears, Roebuck & Comp. (45) har givit resultat som tyder på att den centraliserade strukturen med ett stort antal orderväsende och kontrollerande nivåer, en "hög och smal" struktur, underlättar uppkomsten av auktoritära ledare, minskar kontakten mellan högre och lägre nivåer, försvårar kommunikationerna, minskar möjligheterna till delegering av befogenheter neråt och därmed även till personliga initiativ. En undersökning som gjorts i en av IBM:s fabriker tyder också på att en minskning av antalet nivåer inom linjeorganisationen från fem till tre under en period då antalet anställda fördubblades förbättrade de mänskliga relationerna i detta företag (32).

Ett annat exempel på hur man försöker lösa human relations-problem genom att förändra företagets organisatoriska struktur är de grupp-tillverkningsmetoder som i Sverige prövats hos Scania-Vabis och som nämns i H. Holms artikel "Organisatorisk struktur och mänsklig anpassning i stora företag" (17). Genom en decentralisering av tillverkningsprocessen förändras företagets organisation, och grupper av relativt liten storlek blir oberoende produktionsenheter. Genom en sådan omorganisering kan man tänkas ändra de anställdas attityder. Grupp-tillverkningsmetoderna syns öka det individuella initiativet, skapa samhörighetskänsla i gruppen, minska övervakningen och antalet orderväsende och kontrollerande instanser.

För att förändra de mänskliga relationerna i ett företag kan man alltså tänka sig att gå minst två vägar där man kan bygga på gruppdynamiska teorier. Dels kan man försöka ändra organisationen genom decentralisering och ökning av små gruppers betydelse i tillverkningsprocessen. Dels kan man utsträcka träningen i grupporienterat ledarskap till att omfatta alla nivåer inom företagsledningen.

För att ett grupporienterat ledarskapsmönster skall fungera är det vik-

¹ Problemen har utförligare diskuterats av docent E. DAHLSTRÖM i *Information på arbetsplatsen* (13 a).

tigt att det börjar i toppen av företagets ordergivande hierarki och att dess verkningar fortplantas neråt. Sker det tvärtom, finns risken att högre nivåer ointetgör beslut som fattas på lägre nivåer, vilket i sin tur skapar misräkningar och därmed ökade konfliktmöjligheter.

Två exempel på industriell företagsledning

Genom att ställa mot varandra två fall skall vi försöka belysa några av de human relations-problem som kan finnas på högre nivåer inom en företagsledning. Det första fallet framläggs av Argyris (1). Först beskriver han företagsledarens beteende, så som han i egenskap av utomstående forskare ser det. Sedan ger han företagsledarens egen synpunkt på samma sak.

Företagsledaren är en framgångsrik man. Han har arbetat upp företaget, som har 650 anställda, från en situation där det gick med förluster till att bli lönande och stabilt. Han är ständigt i farten med att instruera sina underordnade, antingen ute på produktionsavdelningarna eller genom att kalla in dem till sitt kontor varje ledig minut, oberoende av vad de just håller på med. Han går helt och hållet upp i företaget. Han har inte bara gjort företagets målsättningar till sina egna utan även sina egna målsättningar och värderingar till företagets. Under ett samtal med forskaren säger han bl.a.: "Titta på avdelningschef F. Han kommer att bli någonting. Det beror naturligtvis på att han är så mycket tillsammans med mig. Jag förstår att han använder sig av samma sätt att tänka som jag . . ." Han behandlar aldrig sina underordnade som en grupp utan endast individuellt. Detta leder till en sådan tävling mellan de underordnade om företagsledarens gunst att allt samarbete dem emellan försvåras eller omöjliggörs. Företagschefen ger informationer endast till sina direkt underordnade. Genom att ibland undanhålla dem viktig information gör han dem beroende. Han meddelar dem aldrig långsiktig information, endast det som är aktuellt för dagen. Det ökar visserligen samspelet mellan honom och hans underordnade, men det omöjliggör för dem att planera på egen hand och på lång sikt.

Själv ansåg företagsledaren om sin person: "Jag är bestämd men rättvis. Jag arbetar hårt men får också något gjort. Jag har mina ögon öppna för alla tillfällen till framgång. Jag har nära kontakt med mina underordnade. Jag skapar respekt för hela ledningen inom företaget."

Hur betar sig de underordnade? När chefen är frånvarande ger de uttryck för sin antagonism, samtidigt som de är rädda för att han skall få reda på det. De vet att några bland kollegerna informerar chefen ibland men är ganska toleranta mot dessa. Det finns hinder för kommunikation uppåt. Efter en kurs i human relations diskuterades t. ex. möjligheten att sända en rapport till företagschefen om de problem som deltagarna diskuterat. Samtidigt var de rädda att han skulle få reda på de negativa attityder som fanns. Under två timmars diskussion kunde de

inte enas om vad rapporten skulle innehålla, och till slut uppdrog de åt den utomstående forskaren att utarbeta den.

Som tidigare nämnts förekommer inget samarbete mellan de olika avdelningscheferna. Företagschefens devis är ju att varje man bara skall bry sig om sin egen avdelning. De tillfällen då de underordnade cheferna samarbetar har därför föga att göra med företagets målsättning. Även om dessa vill samarbeta, kan de det inte, eftersom de i allt är beroende av företagsledaren.

Avdelningscheferna och verkmästarna tycker emellertid inte illa om företagschefen. De anser honom tvärtom vara en utmärkt administratör, en ledare såsom han bör och måste vara. Men de är själva omedvetna om den psykologiska effekt ledarskapsmönstret har på dem. De undviker att befatta sig med de spänningar och missräkningar de utsätts för. De tränger undan sina känslor och rationaliserar: "Livet är hårt, men det är nu en gång så." De överför sina känslor, speciellt aggressionerna, på andra och påstår t. ex. att det är försäljningsavdelningens fel att det blir problem inom produktionsavdelningarna. Men alla dessa psykologiska mekanismer gör det möjligt för dem att medvetet acceptera företagschefen, att beundra honom och identifiera sig med honom.

Det andra exemplet härrör från Ansul Chemical Co i Wisconsin,¹ också det ett företag med 600 arbetare. När dess nuvarande företagschef tillsattes fanns fyra vicedirektörer, för respektive produktion, försäljning, forskning och ekonomi. Vicedirektörerna skötte var och en sin avdelning utan mycket samarbete. Problem som rörde den egna avdelningen upptog 80 % av deras tid; endast 20 % av tiden sysslade de med problem som berörde hela företaget. Under den föregående chefen var de inställda på att det var hans uppgift att syssla med de problem som rörde hela företagets skötsel och att det var han som skulle fatta beslut. Den nye företagschefen ställdes nu inför följande problem. Teknikens utveckling och tendensen mot ökad specialisering gör att en effektiv skötsel av företaget kräver mera kunskaper än en enda person kan besitta. Företagschefens huvuduppgift blir då att fatta beslut och se till att de blir utförda. Hans möjligheter att vara idégivare, att föra företaget framåt genom att komma med nya idéer inskränks i samma mån som hans tid upptas av administrativa problem.

Direktören beslöt därför att inbjuda de fyra vicedirektörerna att tillsammans med honom bilda en kommitté, en slags hjärntrust med uppgift att vara idégivare, att diskutera för företaget gemensamma problem och fatta besluten gemensamt. Han väntade sig följande konsekvenser av detta arrangemang. 1) Denna grupp på fem personer med olika tekniska kunskaper skulle vara i stånd att producera fler och bättre idéer än om var och en arbetade för sig. 2) Vicedirektörerna skulle vänja sig vid att

¹ Exemplet har förf. fått genom direkt information från företagsledningen.

tänka och att bedöma problemen med hänsyn till hela företagets behov och inte bara med hänsyn till den egna avdelningen. 3) Detta skulle leda till mera samarbete, till mindre hävdande av särintressen och försök att spela ut de olika avdelningarna mot varandra. 4) Genom att delta i beslutfattande skulle vicedirektörerna känna större ansvar för företaget, samtidigt som möjligheten att fatta beslut skulle öka tillfredsställelsen med deras arbetssituation. 5) Genom att vicedirektörerna var tvungna att ägna en stor del av sin tid åt problem som rörde hela företaget skulle de själva tvingas delegera många av sina befogenheter, såväl administration som beslutfattande, till instanser längre ner i hierarkin. Man gick helt enkelt in för principen att beslut skulle fattas på lägsta möjliga nivå och gav på så sätt den enskildes företagsamhet större spelrum. Ingenting som kunde bestämmas av underordnade fick hänskjutas till kommittén, och detta system förväntade man skulle fortplantas ner till dem som stod i den direkta produktionsprocessen.

På detta sätt kunde en allt större krets av personer räknas in bland dem som deltar i beslutfattandet. För vicedirektörernas del hade reformen den effekten att de numera använder 80 % av sin tid för problem som rör hela företaget och endast 20 % för avdelningens problem. I början fanns hos dem ett motstånd mot förändringen, vilket bl. a. tog sig uttryck i attityden, "att bara sitta och diskutera är att spilla bort tiden, när man skall göra sitt arbete". Men sedan de övervunnit detta motstånd och accepterat tanken att arbetet just är att sitta och diskutera och fatta beslut, tycks det hela fungera väl. Företaget har gått framåt och bl. a. fördubblat sin omsättning. Denna framgång hade emellertid även direktören i vårt första exempel. Man får därför kanske räkna med möjligheten att den ökade produktiviteten i båda fallen hängde mera ihop med andra faktorer, t. ex. konjunkturförhållandena, än med den nya struktur som skapades. Detta leder oss över till frågan om och hur tillämpningen av gruppdynamiska teorier inom industrin kan påverka produktiviteten.

Vi har framhållit att gruppdynamiska teorier kan tillämpas vid lösning av human relations-problem. Vilken roll spelar då förbättrade mänskliga relationer i ett företag för företagets och för den enskildes målsättning, i den mån den senare kan bestämmas? Vad kan företaget få ut av det? Vad får den anställde ut?

En del av de human relations-problem som finns och som vi berört här påverkar produktiviteten *direkt*. Bland dessa har två nämnts, nämligen motstånd mot förändringar och medveten begränsning av produktionen i en bestämd arbetsgrupp. I båda fallen torde lösningen av dessa problem leda till stigande produktionssiffror.

Andra faktorer, som t. ex. en effektiv arbetsledning som minskar spänningar och konflikter mellan kategorier av anställda, påverkar kanske

inte produktiviteten direkt men kan skapa sådana förhållanden som i sin tur påverkar den, t. ex. omsättning av arbetskraft. Vidare kan t. ex. effektiv kommunikation mellan olika nivåer inom linjeorganisationen och mellan linje- och stabsorganisation leda till en minskning av friktioner och till undanröjande av missförstånd. Slutligen är konferenserna den del av kommunikationerna där förändringar av de mänskliga relationerna kan vara mest betydelsefulla med hänsyn till den roll konferenser spelar inom ett företags arbetssätt.

Från individens synpunkt är målsättningen kanske mera oklar. Individuell tillfredsställelse kan åstadkommas på olika sätt, och en höjd produktivitet är säkerligen för stora kategorier av anställda inte det viktigaste medlet för tillfredsställelse, även om man är medveten om att höjd produktivitet återverkar på levnadsstandarden. Andra målsättningar, såsom en behandling som ger individen en känsla av att betyda något, att inte vara en anonym kugge i ett stort maskineri, med inflytande osv. — allt som kan betecknas med trivsel — torde vara betydelsefulla.

Som vi nyligen sett av det från Argyris hämtade exemplet på företagsledning kan man även med ganska auktoritära metoder nå höga produktionssiffror. Vidare är det väl knappast så att användningen av gruppdynamiska metoder nödvändigtvis ger *omedelbara* resultat i form av högre produktivitet. Sammanfattningsvis torde emellertid hittills gjorda experiment berättiga till ett antagande, att förbättrade mänskliga relationer med hjälp av tillämpad gruppdynamik i *längden* kommer att leda till sådana förändringar som ökar produktiviteten samtidigt som spänningar och friktioner minskas.

Bethel — ett experiment i tillämpad gruppdynamik

The National Training Laboratory är kanske den institution som mest systematiskt försökt både att tillämpa gruppdynamiska metoder i human relations-träning och att utforska effekten av sådan utbildning.

Institutionen grundades 1947 av Michiganuniversitetet, som i samarbete med en rad andra universitet sedan dess årligen hållit en tre veckor lång kurs i tillämpad gruppdynamik och human relations-träning. Kursen har förlagts till en liten stad vid namn Bethel, som numera har blivit ett — om än kanske omstritt — begrepp i amerikansk samhällsvetenskap. Varje kurs samlar ett hundratal personer — företagsledare, officerare, statstjänstemän, läkare, socialarbetare, lärare, folkbildare och vetenskapsmän — olika kategorier som kan vara intresserade av tillämpningsmöjligheterna inom sitt område eller av den forskning som pågår.

Vilka målsättningar har då denna i flera avseenden märkliga institu-

tion? Som i all human relations-skolning läggs huvudvikten på att utveckla deltagarnas känslighet för vad som händer i olika grupsituationer, dels genom att låta dem uppleva samspelet i en grupp och analysera det, dels genom att göra individernas specifika beteende i en grupp mera medvetet för dem själva. Vidare försöker man åstadkomma större skicklighet i att leda grupper och dirigera deras aktioner. Denna målsättning är av särskild betydelse, eftersom förmågan att manipulera grupper till en viss grad kan utnyttjas för olika ändamål. Institutionen har utvecklat en speciell antiauktoritär ideologi där man gått så långt att man hävdar att tillämpning av dessa färdigheter endast kan ske i en demokratisk miljö och att de i sin tur främjar en demokratisering av människornas relationer i gruppen. Man kan naturligtvis sätta frågetecken för ett sådant påstående. Mycket beror naturligtvis på hur man försöker definiera demokrati i detta sammanhang. Det verkar dock rimligt att t. ex. human relations-träning med syfte att åstadkomma förändringar hos individerna förutsätter en tolerant och förståelsefull atmosfär för att övervinna motståndet mot förändringar. Den tredje och kanske mest vaga målsättningen är att lära kursdeltagarna att tillämpa samhällsvetenskapernas rön i sin dagliga arbetssituation.

För att kunna uppnå de första två målsättningarna använder sig institutet av särskilda tillvägagångssätt. Det räcker inte, anser man, att ge kursdeltagarna kunskaper genom föredrag och andra mera konventionella metoder för kunskapsinhämtande. Man försöker både att låta deltagarna uppleva grupsituationer i träningssyfte och att använda en del av dessa grupsituationer för att förändra deltagarnas attityder. Deltagarna skall sålunda få en erfarenhet av tillämpade grupp-dynamiska teorier, samtidigt som denna erfarenhet skall utnyttjas till att åstadkomma förändringar i inställningen till själva problemställningarna. Då man dessutom samtidigt försöker bedriva forskning, är det ganska naturligt att denna tredubbla aktivitet gör situationen rätt komplicerad och ställer stora krav på såväl lärarna som deltagarna.

Vi skall beskriva två av de gruppmetoder som tillämpas i Bethel.

1. *Träningsgrupper.* Deltagarna indelas i grupper på 18—20 deltagare, inklusive grupplederen och hans assistent. Dessa gruppers uppgift är inte i första hand att diskutera ett bestämt ämne eller ett bestämt problem och att försöka nå fram till en för alla eller de flesta godtagbar lösning. De skall i stället koncentrera sig på att komma underfund med hur en diskussionsgrupp fungerar, dvs. att observera och diskutera hur samspelet i en grupp och kontakterna mellan medlemmarna försiggår. Betoningen ligger inte så mycket på innehållet i diskussionerna som på själva förfaringssättet, på proceduren. Detta åstadkoms delvis genom att alltid låta några av gruppdeltagarna fungera som observatörer. De deltar inte i diskussionen utan för anteckningar och rapporterar sina iakttagelser till

gruppen. Då och då avbryter ledaren diskussionen för att ge en sammanfattning och analys av vad som skett i gruppen, ibland understruken genom återgivning av bandinspelningar av diskussionen.

Ändamålet med denna typ av diskussion är att göra deltagarna känsliga för vad som försiggår, hur de själva beter sig och hur gruppen fungerar. Det gäller t. ex. hur en grupp bestämmer sig för en dagordning och genomför den (eller ej), hur enstaka medlemmar försöker dominera gruppen, hur kommunikationen mellan medlemmarna fungerar, hur undergrupper bildas, hur man når fram till samstämmighet, vilka funktioner olika medlemmar har osv.

Dessa grupper förefaller att ha en betydande inlärningsseffekt och att kunna ge deltagarna en hel del insikt i gruppens sätt att fungera. Tekniken innebär dock vissa risker. Analysen av vad som försiggår i en sådan grupp kan ske på olika sätt. Man kan delvis koncentrera sig på individernas beteende, på vilka slags motiv de har när de förklarar sig något i gruppen, vad de känner och upplever. Man kan också lägga huvudvikten på en analys av gruppens sätt att fungera, så som exemplifierats här ovan. Den första typen av analys kan man kalla en *psykologisk motivanalys*, den andra en *sociologisk funktionsanalys*. Det är den första typen av analys som enligt min mening innebär vissa risker. För det första är man vid psykologisk motivanalys tvungen att tolka individernas beteende, medan man i en sociologisk funktionsanalys i större utsträckning kan stödja sig på observationer. Tolkningar innebär alltid en risk för feltolkningar. För det andra kan en sådan motivanalys mycket lätt förvandlas till ett slags "frälsningsmöte", när deltagarna själva börjar vittna om sina motiv och känslor. För det tredje kan en sådan analys mycket lätt användas som en sorts slagträ mot enstaka medlemmar. Men det kanske viktigaste argumentet mot psykologisk motivanalys synes mig vara att man genom den mycket lätt förvandlar en träningsgrupp i human relations till en terapigrupp. Enligt min uppfattning har sådana träningsgrupper inte, åtminstone inte i första hand, en mentalhygienisk uppgift. Det förefaller vara mycket betydelsefullt att skilja mellan å ena sidan grupp-terapi och å andra sidan human relations-skolning i syfte att förändra vissa av deltagarnas attityder. De problem som här antytts och den distinktion mellan psykologisk motivanalys och sociologisk funktionsanalys som gjorts är naturligtvis mycket mer komplicerade, men det är omöjligt att inom detta begränsade utrymme diskutera dem mera ingående.

2. *Demonstrationsgrupper* är en annan typ av gruppaktivitet som förekommer i Bethel. Dessa grupper är av ungefär samma storlek som träningsgrupperna men sysslar i motsats till dem varje gång med ett bestämt problem i avsikt att ge deltagarna en viss utbildning i hur man leder en grupp och hur man analyserar och identifierar problem som kan uppstå i gruppen.

Tillvägagångssättet är följande. Gruppledaren tar upp ett visst problem, t. ex. ledarens möjligheter att hjälpa eller hindra en grupp att nå fram till en lösning av de problem den har att brottas med. Först ges en översikt över de teorier på vilka man bygger. Sedan delas grupperna i två undergrupper, som var för sig med hjälp av situationsspel skall demonstrera situationer där en ledare hindrar respektive främjar gruppdiskussionen. Varje deltagare får detaljerade instruktioner om vilken roll han skall spela. Efter demonstrationen följer en genomgång och ytterligare teoretiska diskussioner. Problem sådana som uppställande av en gemensam målsättning, olika möjligheter att uppnå dessa mål, möjligheter att skapa en hög attraktivitet i en grupp osv. diskuteras på detta sätt, varpå följer demonstration med hjälp av praktikfalls- och situationsspelsmetoderna. Denna kombination av teoretisk diskussion och praktisk demonstration tycks vara ett mycket effektivt sätt för inläring.

Denna korta översikt av kurserna vid National Training Laboratory i Bethel avslutar exemplen på tillämpningsmöjligheterna för gruppdynamiska teorier. En verksamhet av den typ som bedrivs i Bethel förefaller vara *en* möjlighet att sammanknyta samhällsvetenskaplig forskning och praktiskt problemlösande. Genom att tillämpa teorier i en träningsituation kan man utforska deras praktiska effekt innan man tillämpar dem i större sammanhang. Forskningen blir därvid inte enbart en rationell kontroll utan kan även förmedla nya kunskaper.

Litteratur

Förklaringar till förkortningar av tidskriftsnamn

Arch. Psych.	= Archives of Psychology
Hum. Rel.	= Human Relations
J. Abn. Soc. Psych.	= Journal of Abnormal and Social Psychology
J. Appl. Psych.	= Journal of Applied Psychology
J. Soc. Issues	= Journal of Social Issues
J. Soc. Psych.	= Journal of Social Psychology
Occup. Psych.	= Occupational Psychology
Pers. Psych.	= Personal Psychology
Psych. Rev.	= Psychological Review

- 1) *Argyris, Ch.*: Leadership Pattern in the Plant. Harvard Business Review 1954, 32, no 1.
- 2) *Arch, S.*: Social Psychology, New York 1952.
- 3) *Bales, F. R.*: Interaction Process Analysis. Cambridge Mass. 1950.
- 4) *Bales, F. R. and Strodtbeck, F. L.*: Phases in Group Problem Solving. J. Abn. Soc. Psych. 1951, 46, 485—495.
- 5) *Bavelas, A.*: Communication Patterns in Task Oriented Groups, i Lerner and Lasswell: The Policy Sciences, Stanford 1951.
- 6) *Benne, K.D. and Sheats, P.*: Functional Roles of Group Members. J. Soc. Issues 1948, 4 no 2.
- 7) *Blake, R. B. and Mouton, J.*: Human Relations Skill Development in Industry through the Use of Role Playing and Training Group Methods. Stencil.
- 8) *Boalt, G. och Westerlund, G.*: Arbetssociologi. Stockholm 1953.
- 8a) *Boalt, G.*: Arbetsgruppen. En undersökning av formell och informell grupp-bildning i industrin. Stockholm 1954.
- 8b) *Boalt, G. och Berner-Öste, M.*: Grupper, medlemmar och ledare. Stockholm 1956.
- 9) *Carlsson, G.*: Socialpsykologisk metod. Stockholm 1954.
- 10) *Carter, L.*: Some Research on Leadership in Small Groups, i Guetzkow, H. S.: Groups, Leadership and Men, Pittsburg 1951.
- 11) *Cartwright, D.*: Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamic Theory. Hum. Rel. 1951, 4, 381—392.
- 12) *Cartwright, D. and Zanders, A.*: Group Dynamics. Evanstone, Ill. 1953.
- 13) *Coch, L. and French, J. R. Jr.*: Overcoming Resistance to Change. Hum. Rel. 1948, 1, 512—532.
- 13a) *Dahlström, E.*: Information på arbetsplatsen. SNS, Stockholm 1956.
- 14) *Festinger, L.*: Informal Social Communication. Psych. Rev. 1950, 57, 271—282.
- 15) *Festinger, L., Schachter, S. and Back, K.*: Social Pressures in Informal Groups. New York 1950.
- 16) *Heyns, R. W.*: Conference Leadership which Stimulates Teamwork. Michigan Business Review, 1952, 4, no 6.
- 17) *Holm, H.*: Organisatorisk struktur och mänsklig anpassning i stora företag, i "Industriproblem 1950", Stockholm 1950.
- 18) *Homans, G.*: The Human Group, New York 1951.
- 19) *Horowitz, M. W., Lyons, J. and Perlmutter, H. V.*: Induction of Forces in Discussion Groups. Hum. Rel. 1951, 4, 57—76.

- 20) *Israel, J.*: Rejection of Inferior and Superior Individuals in Groups. Stencil.
- 20a) *Israel, J.*: Self-evaluation and Rejection in Groups. Uppsala 1956.
- 21) *Jaques, E.*: The Changing Culture of a Factory. London 1951.
- 22) *Kahn, R. L. och Katz, D.*: Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, i Cartwright and Zanders: Group Dynamics.
- 23) *Kelley, H. H.*: Communication in Experimentally Created Hierarchies. Hum. Rel. 1951, 4, 39—56.
- 24) *Levine, J. and Butler, J.*: Lecture vs Group Decision in Changing Behavior. J. Appl. Psych. 1952, 36, 29—33.
- 25) *Lewin, Kurt*: Group Decision and Social Change, i Newcomb and Hartley (Ed): Readings in Social Psychology. New York 1947.
- 26) *Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K.*: Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". J. Soc. Psych. 1939, 10, 271—299.
- 27) *Marquis, Guetzkow and Heyns*: A Social Psychological Study of Decision-making Conferences, i Guetzkow, H. S.: Groups, Leadership and Men. Pittsburg 1951.
- 28) *Maier, R. N. F.*: Improving Supervision Through Training, i Psychology of Labor-Management Relations, ed. by A. Kornhauser, Industrial Relations Research Association, 1949.
- 29) *Maier, R. N. F.*: Principles of Human Relations. New York 1952.
- 30) *Maier, R. N. F.*: An Experimental Test of the Effect of Training on Discussion Leadership. Hum. Rel. 1953, 6, 161—173.
- 31) *Miller, D. C. and Form, W. H.*: Industrial Sociology. New York 1951.
- 32) *Richardsson, F. L. W. Jr. and Walker, Ch. R.*: Human Relations in an Expanding Company. Labor and Management Center, Yale University, New Haven 1948.
- 33) *Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J.*: Management and the Worker. Cambridge 1938.
- 34) *Schachter, S.*: Deviation, Rejection and Communication. J. Abn. Soc. Psych. 1951, 46, 190—207.
- 35) *Schachter, S., Ellerton, N., Mc Bride, D. and Gregory, D.*: An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity. Hum. Rel. 1951, 4, 229—238.
- 36) *Schachter, S., Nuttin, J., de Monchaux, C., Maucorps, P., Osmer, D., Duijker, H., Rommetveit, R. and Israel, J.*: Cross-Cultural Experiments on Threat and Rejection. Hum. Rel. 1954, 4, 403—440.
- 37) *Segerstedt, T. och Lundquist, A.*: Människan i Industrisamhället. Del I: Arbetslivet. Del II: Fritidsliv — Samhällsliv. SNS, Stockholm 1952 resp. 1955.
- 38) *Sherif, M.*: A Study of Some Social Factors in Perception. Arch. of Psych. 1935, nr 187.
- 39) *Stogdill, R. M.*: Studies in Naval Leadership, II, i Guetzkow, H. S.: Groups, Leadership and Men. Pittsburg 1951.
- 40) *Viteles, M.*: Motivation and Morale in Industry. London 1954.
- 41) *Weschler, I. R., Kabne, M. and Tannenbaum, R.*: Job Satisfaction, Productivity, and Morale: A Case Study. Occup. Psych. 1952, 26, 1—14.
- 42) *Westerlund, G.*: Group Leadership: A Field Experiment. Stockholm 1952.
- 43) *Whyte, W. F.*: Leadership and Group Participation. New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Bulletin 24, 1953.
- 44) *Wickert, F. R.*: Turnover and Employee Feelings of Ego-Involvement in the Day-to-day Operation of a Company. Pers. Psych. 1951, 4, 185—197.
- 45) *Worthy, J. C.*: Factors Influencing Employee Morale. Harvard Business Review 1950, 28, 161—173.

SNS SKRIFTSERIE

EUROPAMARKNADEN OCH FÖRETAGET	
av <i>Wilhelm Paues</i>	Pris kr 24: 50
9 Y I KEMISK OCH METALLURGISK INDUSTRI	
av Einar Carlsson, Carl Helge Hedlundh o. Gerhard von Hofsten	Pris kr 31: 50
SJU ÅR AV SKOLREFORMER	
Fakta om skolutvecklingen 1950—1956 sammanställda av <i>Gunnar Helén</i>	Pris kr 6: 50
GOD ÅRSREDOVISNING — GODA RELATIONER	
av <i>Gustaf Bondeson</i>	Pris kr 6: 50
PERSONALTJÄNSTEN I SMÅ OCH STORA FÖRETAG	
av <i>Sven H. Asbrink</i>	Pris kr 4: 50
NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE 2	
En samling föredrag och uppsatser	Pris kr 6: —
INFORMATION PÅ ARBETSPLATSEN	
Sociologiska studier av företagets kommunikationsproblem av <i>Edmund Dablsström</i>	Pris kr 14: 50
MÄNNISKAN I INDUSTRISAMHÄLLET	
Del I. ARBETSLIVET	Pris kr 25: —
Del II. FRITIDSLIV — SAMHÄLLSLIV	Pris kr 25: —
av <i>Torgny T. Segerstedt</i> och <i>Agne Lundquist</i>	
TJÄNSTEMÄNNEN, NÄRINGSLIVET OCH SAMHÄLLET	
En attitydundersökning av <i>Edmund Dablsström</i>	Pris kr 14: 50
TJÄNSTEMÄNNEN OCH DEN INDUSTRIELLA OMVANDLINGEN	
En studie av tjänstemannakårens tillväxt inom industrien av <i>Erik Höök</i>	Pris kr 5: 50
KONJUNKTURER OCH EKONOMISK POLITIK	
Utveckling och debatt i Sverige sedan första världskriget av <i>Erik Lundberg</i>	Pris häft. kr 28: 50, inb. kr 32: 50
NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE 1	
En samling föredrag från SNS konferenser	Pris kr 7: 50
DISTRIBUTIONSEKONOMISKA PROBLEM	
En inventering	Pris kr 9: 50
EFFEKTIVITET OCH RÄTTSSÄKERHET	
Ett diskussionsinlägg om statsförvaltningen	Pris kr 1: 50
VINSTDELNING OCH VINSTANDELSSYSTEM	
Uppkomst — Utveckling — Framtidsmöjligheter av <i>Torsten Skytt</i> och <i>Sven H. Asbrink</i>	Pris kr 3: 75
KONKURRENS ELLER SAMVERKAN	
Ett diskussionsinlägg om kartell- och monopolproblem av <i>Hans Brems</i> , <i>Bert Lindström</i> , <i>Jonas Nordenson</i> , <i>Jan Rydsström</i> , <i>Ulf af Trolle</i> och <i>Jan Wallander</i>	Pris kr 8: 75
SVENSK STATSFÖRVALTNING I ARBETE	
av <i>Gunnar Heckscher</i>	Pris häft. kr 14: 50, inb. kr 17: 50
FÖRHÅLLET MELLAN FÖRETAG OCH ANSTÄLLDA I SVENSK INDUSTRI	
Några jämförelser med amerikanska förhållanden av <i>Charles A. Myers</i> , Massachusetts Institute of Technology	Pris kr 6: 75
SKOLREFORMEN OCH NÄRINGSLIVET	
Synpunkter på försöksverksamheten och reformens psykologiska och pedagogiska förutsättningar av <i>Jan Agrell</i>	Pris kr 4: 50

Säljes i bokhandeln eller direkt från SNS, Sköldungagatan 2, Sthlm Ö.

Tel. 23 25 20. Postgiro 35 62 60.

Studier och debatt

1953: 1	Anda och trivsel i företaget av <i>Torgny T. Segerstedt</i> Sammanfattning av "Människan i industrisamhället. Del I"	kr 4:—
1953: 2	Konjunkturpolitik under debatt av <i>Ulrich Herz</i> Sammanställning med studiehandledning av professor Erik Lundbergs kända verk	kr 6:—
1953: 3	Kvinnor i industriarbete av <i>Andreas Lund</i>	kr 4:—
1953: 4	Företaget och pressen av <i>Arne Lundmark</i>	kr 4:—
1954: 1	Ändrad företagsbeskattning	Utgången
1954: 2	Automation — del I. De tekniska framtidsutsikterna	Utgången
1954: 3	Automation — del II. De ekonomiska och sociala framtids- utsikterna	Utgången
1954: 4	Företagsbeskattning och konjunkturer	kr 4:—
1954: 5	Gruppdynamik och ledarskap av <i>Joachim Israel</i>	kr 4:—

Följande årgångar — se omslagets utsida

Studier och debatt

— SNS populära småskriftserie — presenterar sammanfattningar av större utredningar, uppsatser, redogörelser för småutredningar, konferenser etc. i aktuella ämnen. Minst fyra nummer per år utkommer i serien. Prenumerationspriset är 15 kr.

1953 och 1954 års årgångar — se omslagets insida

1955: 1	Företaget och kommunen	kr 4: —
1955: 2	Skola och näringsliv i Sverige och USA Skolreformen och näringslivet. Diskussioner i SNS arbetsgrupper 1952—1955 Skola, yrke, samhälle i USA av <i>Gunnar Helén</i>	kr 4: —
1955: 3	Sverige och världshandeln	kr 5: —
1955: 4	Industrifolk på fritid av <i>Torgny T. Segerstedt</i> Sammanfattning av "Människan i industrisamhället. Del II"	kr 4: —
1956: 1	Näringslivets folk i riksdagen Politiskt intresse — ett företagarintresse av <i>Folke Petré</i> Industrins, handelns och hantverkets folk i riksdagen 1920—1953 av <i>Lennart Bodström</i>	kr 4: —
1956: 2	Näringslivet planerar för framtiden Föredrag och diskussioner vid företagsledarkonferensen 1956	kr 5: —
1956: 3	Företagsvinster — ett samhällsintresse? En kort orientering om vinsterna och deras plats i det ekonomiska livet av <i>Göran Albinsson</i>	kr 4: —
1956: 4	Fri handel i Europa Rapport från en arbetsgrupp inom OEEC	kr 4: —
1957: 1	Ekonomiska unioner En översikt över den ekonomiska integrationens förutsättningar och verkningar av <i>Staffan Burenstam Linder</i>	kr 4: —
1957: 2	Utbildning av chefer och experter i företagen Föredrag och diskussioner vid SNS konferens i Saltsjöbaden februari 1957	kr 5: —
1957: 3	Sverige och Europamarknaden Föredrag och diskussioner vid konferens i Saltsjöbaden oktober 1957	kr 4: —

Säljes i bokhandeln eller direkt från SNS, Sköldungagatan 2, Sthlm Ö.

Tel. 23 25 20 ● Postgiro 35 62 60.

Pris kr 4: —

4.15