

GRUPPER OCH GRUPPFORSKNING

FOG SAMLINGSVOLYM 1

(1998)

FOG
Institutionen för beteendevetenskap och lärande (IBL)
Linköpings universitet
581 83 Linköpings universitet
SWEDEN

September 1998
157 Sidor

ISSN 1403-6339

ISRN LIU-IPP-FOG-S—01--SE

© Copyright respektive författare

Förord

Stefan Jern

Kapitel 1

SOCIALPSYKOLOGISK SMÅGRUPPSFORSKNING.

En kortfattad beskrivning av ett omfattande forskningsområde.

Kjell Granström

Sid 1

Kapitel 2

DEN VÄLFUNGERANDE ARBETSGRUPPEN.

En genomgång av forskning och praktikererfarenheter.

Stefan Jern

Sid 31

Kapitel 3

LEWIN OCH DYNAMISK GRUPPSYKOLOGI.

En jämförelse och diskussion om dynamisk gruppsykologi och ledarens konsultroll.

Johan Näslund

Sid 111

Kapitel 4

VAD ÄR EN GRUPP?

Om att definiera gruppbegreppet.

Dan Stiwne

Sid 129

Förord

Forskningsgruppens (FOG-gruppens) huvudintresse är dynamiska processer, främst i autentiska arbetsgrupper och sociala system, d.v.s. naturligt förekommande grupper som ej är tillskapade för forskningsändamål utan grupper som har en egen historia och en särskild uppgift. Sedan slutet av 1980-talet bedrivs gruppens forskning inom två huvudområden: runt konstruktiva och destruktiva krafter i grupper och sociala system respektive inom området professionell identitet och utveckling.

Preliminära presentationer av forskningsresultat och forskningsöversikter har sedan 1992 publicerats i rapportserien FOG-RAPPORT liksom sammanställningar för undervisningsändamål.

När denna serie nu har nått nummer 40 och ett antal uppsatser publicerats på annat håll har FOG-gruppen beslutat samla ett antal artiklar av värde för undervisning och forskning i några samlings- volymer, varav denna är den första.

Seriens syfte är att i lättillgänglig form belysa några centrala drag i den socialpsykologiska forskning kring autentiska grupper som FOG bedrivit och bedriver. Vi strävar efter att täcka in såväl mindre som större autentiska grupper som intergruppfenomen och hoppas även på sikt kunna presentera en forskningsmetodisk volym med särskild inriktning på aktuella metoder för gruppforskning.

I denna första volym inleder Kjell Granström med en historiskt förankrad översikt av den socialpsykologiska smågruppsforskningens centrala teman. Han argumenterar för att den experimentella smågrupps- forskningens resultat bör tillämpas på autentiska grupper över längre tid för att fånga mera komplexa och långlivade skeenden.

Stefan Jern lämnar därefter en kritisk översikt av forskningen kring arbetande grupperns effektivitet. Han visar inom ramen för en integrerad modell på vikten av att beakta arbetande grupperns mål, kontext och tidsmässiga utveckling för att kunna fånga den komplexa dynamiken bakom effektivt arbete.

Johan Näslund lyfter i sitt bidrag fram den grupppsykologiske pionjären Kurt Lewins socialpsykologi, jämför denna med dynamisk psykologi och diskuterar ledarens konsultroll. Avslutningsvis problematiserar Dan Stiwne begreppet grupp och kommer via en typologi med sex olika gruppdefinitioner fram till

en varning för att förtingliga "gruppen". Han rekommenderar studenten och forskaren att hålla kontakt med, och granska sina metaforer för social samverkan och undrar om det djupast sett är överhuvudtaget är möjligt att fritt välja sin metafor, sitt betraktelsesätt.

Det är vår förhoppning att dessa texter ska kunna tjäna som orienteringar, aptitretare och provokatörer för både nybörjare och mera förfarna inom gruppforskningens vidsträckta fält. Vi kommer i en följande volym att presentera texter som är särskilt inriktade på smågruppsprocesser.

Stefan Jern

Kapitel 1

SOCIALPSYKOLOGISK SMÅGRUPPSFORSKNING

En kortfattad beskrivning av ett omfattande
forskningsområde.

Kjell Granström
Institutionen för pedagogik och psykologi
Linköpings universitet

Små grupper och dagligt liv

Vårt dagliga liv, arbete såväl som fritid, påverkas i hög grad av de olika grupper som vi deltar i. Vi arbetar i grupp, sitter i sammanträden, möten, deltar i utredningar och projektgrupper. På fritiden umgås vi i familjen, i föreningar eller i olika konstellationer av vänner och bekanta. Dessa olika grupper färgar i hög grad det egna personliga beteendet och bestämmer också i många avseenden vilken sorts liv vi kommer att leva. Vårt sätt att tala, våra värderingar, den utbildning vi skaffar oss själva och ger våra barn, liksom de kulturella intressen vi utvecklar påverkas i hög grad av de grupper vi är medlemmar i.

Några av de grupper som vi deltar i är tillfälliga, exempelvis sammanträden, konferenser eller tidsbegränsade projektgrupper. Andra konstellationer är mer långlivade, exempelvis familjen, arbetsplatsen eller föreningen. Oberoende av om grupperna är tillfälliga eller långlivade bidrar de med viktig information till vår uppfattning om den egna personen, om förhållandet till andra människor och om inställning till olika typer av uppgifter eller sociala samspel.

Storleken på de grupper vi tillhör varierar från två personer upp till flera miljoner. Den minsta gruppen är parrelationen, eller kamratgänget som kan bestå av flera personer, arbetskamraterna är ofta ännu fler. Vi tillhör kanske en förening med ett hundratal medlemmar, ett politiskt parti eller annan ideell organisation med tusentals medlemmar. Slutligen identifierar vi oss som svenskar eller med någon annan nationalitet. Grupperna varierar som synes i storlek, men under vissa förutsättningar kan vi lätt urskilja personer som tillhör samma grupp som vi själva och känna värdegemenskap med dem. I en politisk debatt uppfattar vi snart vilka som tillhör samma grupp som vi själva och känner samhörighet med dem. Svenskar som utomlands stöter på landsmän finner det helt naturligt att inleda samtal och uppfattar att de delar viktiga normer och värden. Det finns som synes någonting i alla dessa situationer som binder samman människor som tillhör samma grupp. Detta bindemedel har forskarna kallat kohesion och kan närmast beskrivas som en sammanhållande kraft, en sorts kitt som förenar olika medlemmar i en grupp. Vi skall senare i detta arbete återkomma till olika definitioner och förklaringar till detta begrepp. Vad vi här kan konstatera är att vi alla tillhör grupper som varierar i storlek men har det gemensamt att medlemmarna uppfattar sig dela någon form av egenskap, värdering eller upplevelse.

Föreliggande arbete kommer huvudsakligen att behandla villkor och processer i små grupper, det betyder att det i första hand är resultat från

smågruppsforskningen som kommer att redovisas. En fråga som då infinner sig är naturligtvis: Vad är en smågrupp? I ett annat kapitel i denna antologi presenteras och analyseras olika definitioner av begreppet smågrupp (Dan Stiwnes bidrag). Utan att gå in på olika tänkbara definitioner nöjer vi oss med att här välja en definition som säger att en smågrupp kännetecknas av att deltagarna har en personlig relation till varandra i den meningen att de urskiljer de enskilda individerna i gruppen och att de har möjlighet att kommunicera med var och en. I praktiken kommer detta att handla om grupper mellan 2 och 10 individer. När man närmar sig ett 20-tal deltagare i en grupp har möjligheten till personliga kontakter mellan samtliga deltagare blivit så liten att sannolikheten att förbli anonym och "osynlig" är överhängande. Gruppen ändrar då karaktär och egenskaper.

Med ovanstående utgångspunkter kommer vi att redogöra för olika typer av gruppprocesser och aspekter på smågrupps arbetsvillkor som blivit föremål för forskning och teoribildning.

Historisk tillbakablick

Sigmund Freud publicerade 1921 sin bok Grupppsykologi och analys av jaget. Där beskriver Freud sin syn på vad som håller ihop individer till en grupp. Han menar att deltagarna väljer ut en och samma person (ledaren) som objekt för sina jagideal. Ursprunget till denna teori är Freuds antagande om Oidipuskomplexet, d v s att söner upplever sina fäder både som hatade rivaler till moderns kärlek men också som älskade beskyddare och förebilder. Pojkar identifierar sig med sina fäder. Freud menar att sönerna sedan lätt identifierar alla starka auktoriteter som en sorts fadersfigurer. Han kallar detta primär identifikation. Denna identifikation kan ske kollektivt som en gruppprocess. Enligt Freud sker också en identifikation mellan de övriga gruppdeltagarna genom att de upplever att de har ett gemensamt intresse. Detta kallar han sekundär identifikation.

Freud var ingen grupppsykolog och hans syn på gruppens betydelse för individen har flera svagheter eller brister. En svaghet är att detta synsätt inte förklarar varför även kvinnor kan ingå i grupper, eller varför manliga grupper kan ha kvinnliga ledare. En tredje svaghet är att det inte förklarar varför grupper kan existera utan ledare. Visserligen har hans efterföljare, framför allt genom objektrelations teoretikerna försökt förklara innebörden av de projektioner och introjektioner som sker i grupper. Vi kan emellertid konstatera att Freud redan i början av seklet för-

mulerade antaganden om kollektiva processer som sedan vidareutvecklats och delvis verifierats.

En annan tidig teoretiker med intresse för gruppprocesser var Gustav LeBon. Hans syn var mer pessimistisk än Freuds och grundade sig på erfarenheter från franska revolutionen (LeBon, 1908). LeBon menar att den enskilda individen kan vara kultiverad och ansvarskännande medan gruppen, horden som han föredrar att kalla den, gör att individen blir barbarisk som ett kreatur som reagerar instinktivt. Det är möjligt att LeBon skulle se dagens fotbollshulliganer som ett bevis på riktigheten i sina teorier. Han förklarar det destruktiva skeendet med att personer i en grupp blir anonyma och förlorar ansvar för sina handlingar, idéer sprids snabbt som en farsot och att de antisociala krafterna frigörs genom en sorts massuggestion. LeBons teori innehåller också flera svagheter, bl a tycks han bortse från att konstruktiva krafter skulle kunna utvecklas i en grupp. De forskningsproblem som han pekade på kom att ligga orörda under många år, men väcktes senare till liv under andra världskriget. Inte minst Kurt Lewin kom att bli en av förgrundsgestalterna på detta område. Vi återkommer till Lewin längre fram.

Samtida med LeBon var William McDougall. Han redovisar en något mer nyanserad bild av vad en grupp är än LeBon. McDougall (1921) ansåg att gruppen är någonting mer än summan av de enskilda individerna. Detta antagande delas fortfarande av många gruppforskare. Han menade att gruppen lever ett liv på egna villkor och att gruppens "regler" skiljer sig från de "regler" som styr den enskildes handlingar. McDougall argumenterade för att det kunde finnas en gruppsjäl (group mind) en sorts kollektivt sinne eller förstånd. Med detta vill han förklara och argumentera för att en grupp inte alls behöver vara en oorganiserad hord utan mycket väl kan vara en i högsta grad organiserad enhet. Han nämner som exempel på detta kyrkan och armen. Det är emellertid uppenbart att det i dessa fall knappast kan vara fråga om något inre gruppsjäl, det rör sig snarare om yttre repressiva regler och sanktioner som håller tillbaka den oorganiserade horden. Exemplet får därför anses som mindre lyckat. McDougalls viktiga bidrag i detta sammanhang är snarare hans hypoteser om vilka förutsättningar som bör föreligga för att utveckla en gruppsjäl. För detta krävs, menar han, att gruppen har en viss kontinuitet, att den utvecklar egna traditioner, att det sker en viss differentiering eller specialisering av medlemmarnas uppgifter och slutligen att gruppens medlemmar uppfattar att de är gruppmedlemmar d v s att de har en gruppmedvetenhet.

Intresset för grupppsykologisk forskning var under första hälften av 1900-talet litet. Fram till första världskriget presenterades endast några tiotal vetenskapliga tidskriftsartiklar i ämnet varje år. Grupppsykologi uppfat-

tades inte heller som en egen forskningstradition utan ingick som en del av socialpsykologin. Ett exempel på detta är att tidskriften *Annual Report of Psychology* fram till 1961 redovisade all gruppsykologisk forskning under rubriken socialpsykologi trots av nästan hälften av artiklarna (100-150 per år) under 50-talet handlade om grupper och grupprocesser. Det uppsving för gruppforskningen som skedde under 50-talet får till viss del tillskrivas Kurt Lewin och hans medarbetare. Det finns därför skäl ägna denne forskare särskild uppmärksamhet.

Kurt Lewin

Kurt Lewin kom före andra världskriget till USA. En av orsakerna till flyttningen var de ideologiska strömningar som fanns i Tyskland och som senare skulle leda till krig och förföljelse. Trots att de vetenskapliga studierna av gruppers arbete vid den tiden inte var omfattande förutspådde Lewin att forskning om arbete i grupper - d v s att inte se mänskliga varelser som isolerade individer utan se dem i ett socialt sammanhang - skulle komma att bli en av de viktigaste områdena för teoretisk och praktisk utveckling. Lewin menade att det är utsiktslöst att skapa en bättre värld utan en djupare vetenskaplig insikt om ledarskap, sociala kulturer och andra viktiga aspekter av gruppers liv (Lewin, 1943a). Det är uppenbart att Lewin i motsats till LeBon i gruppen såg möjligheter till att skapa en fredlig värld.

Lewin ansåg att det är lättare att påverka personligheten hos tio personer om de ingår i en grupp än att påverka var och en separat. Hans uppfattning var att all undervisning är arbete i grupp. Han påpekade att medan psykologin studerat inlärningskurvor och kognitiva processer så hade man överlämnat det sociala samspelet i klassrummet till lärarna som tvingats genomföra sin undervisning med utgångspunkt från primitiva metoder grundade på trail-and-error och blandade med allmän filosofi och sunt förnuft.

Till Lewins klassiska experiment hör hans projekt som syftade till att förändra amerikanska husmödrars inställning till inälvsmat (Lewin, 1943b). Han insåg att bästa sättet att ändra deras vanor var att låta dem diskutera ämnet i grupper bestående av andra husmödrar. Näringsfysiologer och experter hade ingen övertalningsförmåga. Däremot påverkades husmödrarna av sin egen grupp. Lewin använde begreppet referensgrupp för en grupp där medlemmarna delar en känsla av samhörighet (cohesiveness). Han avsåg då grupper som är viktiga för individen, exempelvis familjen eller kamratgruppen, där individen upplever sin identitet och får bekräftelse på sin person. Enligt Lewin har varje individ en uppfattning eller upplevelse av sig själv som bygger på och har utvecklats genom mänskliga relationer i olika grupper. Hans

fältteori beskriver hur individen har olika inre psykologiska områden som relaterar till olika typer av referensgrupper. Detta innebär exempelvis att en individ har ett familjefält, där identitet och värderingar skapats av familjerelationerna, ett arbetsfält med en yrkesidentitet, ett fritidsfält med kanske en bandyspelaridentitet etc. Gruppens betydelse för individens självbild är således mycket viktig i Lewins tänkande.

Några andra klassiska experiment med Lewin som idégivare är de han genomförde tillsammans med Lippit och White (1939). I dessa experiment visade de på gruppklimatets och ledarskapets betydelse för gruppers trivsel, arbetssätt och arbetsprestationer. De renodlade varianter av ett demokratiskt, auktoritärt och låt-gå ledarskap som forskarna åstadkom i olika grupper visade på ett påtagligt sätt betydelsen av samspel och relationer i en grupp.

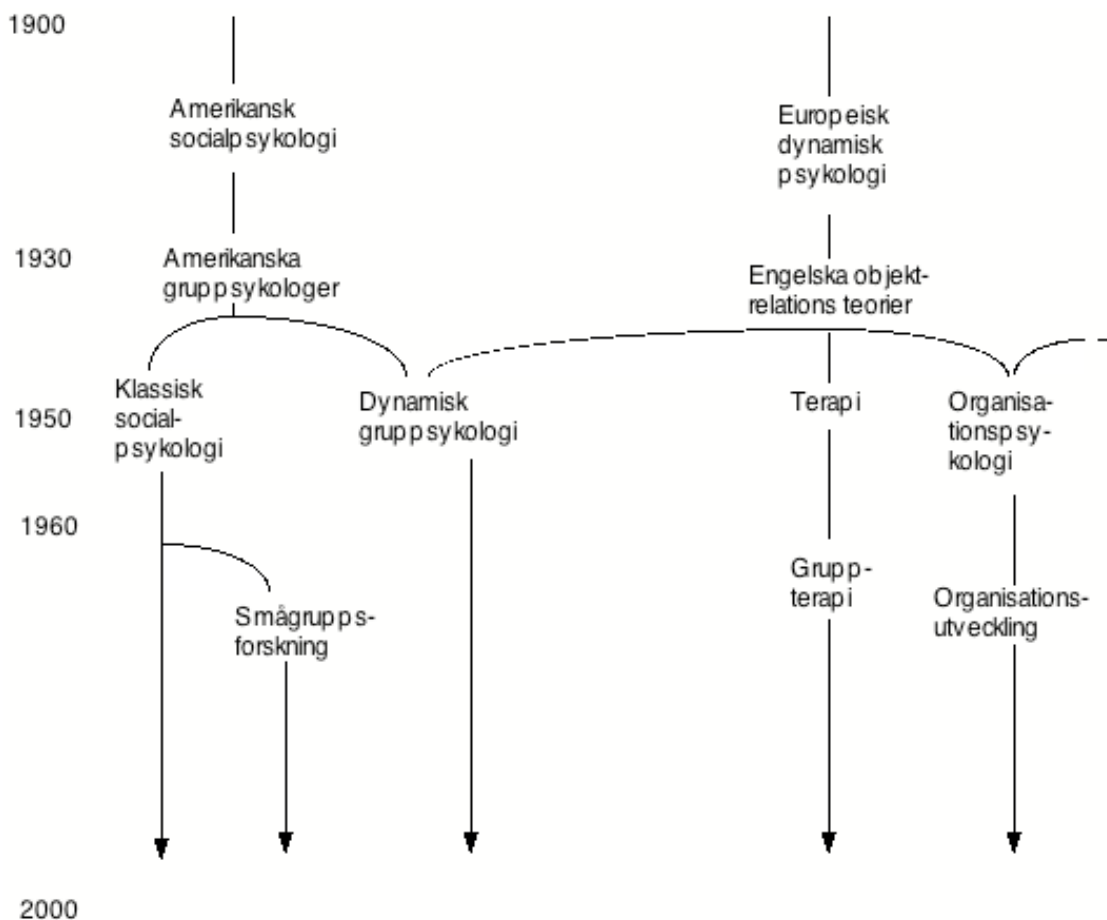
Lewin och hans medhjälpare tillämpade under 40- och 50-talen de gruppdynamiska lärdomarna inom undervisning, företag och offentlig förvaltning. 1946 grundade han ett Research Center for Group Dynamics. Ett år senare var han med och startade tidskriften *Human Relations* tillsammans med sina brittiska kollegor vid Tavistockinstitutet utanför London. Dessa hade också under flera år bedrivit forskning och terapi baserade på gruppsykologiska teorier. Avsikten var att tidskriften skulle bli en brygga över Atlanten för utbyte och spridning av gruppsykologisk forskning. Tanken var således att bygga upp ett samarbete mellan amerikansk socialpsykologisk forskning och anglosaxisk gruppdynamik. Tidskriften har emellertid med åren fått en alltmer europeisk prägel.

Olika forskningstraditioner

I avsikt att ge en grov bild av hur forskningsintresset rörande små grupper utvecklats inom den västerländska forskningsvärlden presenteras här en schematisk bild av den historiska utvecklingen. Denna bild gör inte anspråk på att vara heltäckande, den skall snarare ses som en tolkning av det aktuella forskningsläget i västvärlden. Det går att urskilja framförallt två rötter till dagens forskning om smågrupper. Den ena har hämtat sin näring ur amerikansk socialpsykologi medan den andra i hög grad är inspirerad av engelska objektrelations teoretiker. På nästa sida presenteras på en tidsaxel de olika traditionernas närmande och uppdelningar under 1900-talet.

Som framgår av figuren innebar 50-talet en expansiv epok för smågruppsforskningen. Parallellt med att Lewin och hans forskarkollegor utvecklade de gruppdynamiska metoderna i USA etablerade sig

en grupp brittiska terapeuter och gruppforskare under ledning av Kenneth Rice vid Tavistockinstitutet.



Figur 1. *Smågruppsforskningens historiska framväxt och differentiering*

Lewin och hans efterföljare kom att ägna sig mer åt praktiska tillämpningar av gruppdynamiska kunskaper än åt forskning och teoriutveckling. Med stor förtjusning ägnade sig gruppdynamiskt skolade konsulter åt en ganska lukrativ verksamhet med T-grupper (training groups) och sensitivitetsträning. Redan 1946 satte Lewin upp den första träningskursen som sedan kom att utvecklas till mer renodlad sensitivitetsträning. Syftet med dessa aktiviteter var att öka deltagarnas känsligheten för egna reaktioner på andra människor men också att ge deltagarna möjlighet att uttrycka hur de reagerar på andra personer. Dessa kurser var under framförallt 60-talet mycket populära inom företagskretsar på den amerikanska västkusten. Metoden kom därvid att handla mer om personlig utveckling än att lära om grupper, ledarskap och samspel i grupper. En speciell variant var den mer personlighetsutvecklade typen av grupp - encountergruppen. Dessa utvecklingsgrupper bygger på gestaltpsykologiska antaganden och

företrädare för denna inriktning var bl a Carl Rogers, Fritz Perls och William Schutz.

Medan man i USA tillämpade de gruppdynamiska kunskaperna i så kallade T-grupper, sensitivitetsträning och encountergrupper kom utvecklingen i Europa att ta en delvis annan inriktning. 1957 hölls den första träningskonferensen i England. Den leddes av Kenneth Rice och kom att utgöra upptakten till de s k Tavistock konferenserna. Syftet var i detta fall klart uttalat och handlade om att i en tillfälligt skapad organisation identifiera och lära om medvetna och omedvetna processer som äger rum inom och mellan grupper av människor (Lawrence, 1979). Intresset för gruppprocesser är mer uttalat i den brittiska skolan än i den amerikanska. Noterbart är emellertid att Tavistockmodellen senare kom att vinna terräng även i USA. Den är för övrigt spridd inom hela västvärlden, dessutom genomförs idag konferenser både i Indien och Japan. I Sverige representeras denna utvecklingslinje av en stiftelse för studier av ledarskap och organisation (AGSLO), som sedan 1976 bedriver liknande konferenser.

Tavistockinstitutet hämtade inspiration dels från Lewins arbete men också från olika engelska objektrelations teoretiker, exempelvis Melanie Klein. Under 50, 60 och 70-talen skedde en expansiv utveckling och teoribildning vad beträffar objektrelations teorier. Förutom den s k Middle Group in Great Britain (Klein och Fairbairn) känner vi igen namn som Winnicott, Jacobson, Balint, Gunthrip, Mahler och Kernberg. Dessa teorier är numera spridda inom Europa och över de amerikanska kontinenterna. Ur dessa teorier har ett intresse för gruppterapi växt fram och idag finns en särskild forskningsgren som ägnar sig åt gruppterapiforskning. Denna forskning som internationellt är tämligen omfattande har i Sverige ännu haft en svag utveckling (Sigrell, 1968; Stiwe, 1989). Den utgör emellertid ett intresseområde för forskning vid Linköpings universitet genom FOG-gruppen (Field research on Organisations and Groups).

Den fortsatta framställningen i denna rapport kommer att ägnas den mer socialpsykologiska smågruppsforskningen (den andra och tredje pilen i figur 1).

Socialpsykologisk smågruppsforskning

Andra världskriget blev en skakade upplevelse för såväl politiska ledare, forskare som filosofer. Både i Europa och i det amerikanska samhället efterlyste man mer kunskap och förståelse för hur demokratiska

organisationer kan fungera på ett bättre sätt än vad som visat sig under och före kriget. Det var vetenskapsmän som hade hjälpt politikerna att vinna kriget, nu önskade man att forskarna skulle hjälpa till att bevara freden och att medverka till att utveckla demokratin. Det fanns ett uttalat behov av att förstå mer om gruppprocesser, om ledarskap och beslutsfattande. Både forskare och allmänhet ville lära sig mer om hur attityder skapas, hur fördomar uppstår och hur de kan motverkas.

Trots att de frågeställningar som var aktuella under 50, 60 och 70-talen i hög grad handlade om samhällsfenomen fick den expanderande grupp-forskningen en kraftig slagsida åt laboratorieforskning. Den stora expansion av smågruppsforskning som skedde under 60-talet med 500600 tidskriftsartiklar per år försummade i hög grad teori- och metodutveckling. Erwin Goffman som hör till klassikerna när det gäller studier av kommunikation, grupprelationer och social interaktion i offentlig miljö (exempelvis på bussar, i väntrum etc) konstaterar själv att hans metoder är osystematiska och "naturalistiska".

En nyhet som emellertid introducerades på 60-talet var longitudinella gruppstudier. Tidigare hade man främst intresserat sig för enstaka och akuta händelser. Denna nya typ av data var nu möjlig att bearbeta med multivariata analyser, inferensanalyser och liknande. De statistiska metoderna var emellertid många gånger mer avancerade än design-metoderna (Helmreich, Bakeman & Scherwitz, 1973).

Under 70-talet skedde en fortsatt utveckling av sofistikerade metoder och databehandlingar. Perioden kom i hög grad att kännetecknas av produktion av experimentresultat men uppvisade en klar brist på övergripande teorier och praktisk tillämpning (Zander, 1979).

Den teoretiska vilsenhet som kännetecknade 60 och 70-talens smågruppsforskning medförde att forskarna försatte sig i forskningsetiskt tveksamma situationer. Ett exempel på detta är Zimbardos (1974) experiment där unga män fick spela fångar och fångvaktare. Fjortondagarsförsöket fick avbrytas efter sex dagar på grund av att "fångvaktarnas" penalism urartade.

Milgrams (1974) välkända studier av lydnad där försökspersonerna fick utdela elektriska chocker till andra personer visade att försökspersonerna kunde fås att utdela "dödliga elchocker". Diener och hans medarbetare (1976) försatte barn i situationer som provocerade dem att stjäla pengar eller godis medan de iaktogs bakom en one-way-screen.

Även om denna typ av experiment givit ökad kunskap om hur destruktiva krafter kan frigöras hos individer och grupper har de utsatts

för stark kritik. Det har ifrågasatts om det är etiskt försvarbart att utsätta människor för experiment som är så suggestiva att deltagarnas normala självkontroll sätts ur spel och utan att de i förväg har någon möjlighet att de i förväg har någon möjlighet att välja.

Det är viktigt att de etiska frågorna i samband med gruppforskning uppmärksammas eftersom kollektiva processer ofta är omedvetna och mycket starka. Att ge deltagarna fullständig information om vilka processer som skall studeras är naturligtvis också ett metodiskt problem. Att fästa försökspersonernas uppmärksamhet på de fenomen som skall studeras kan resultera i att dessa fenomen helt uteblir. Gränsen mellan oetisk manipulation och metodisk stringens är många gånger oklar.

Som tidigare påpekats skedde en stark expansion av smågruppsforskningen från 50-talet och framåt. Översikter av forskningen presenteras regelbundet i *Annual Review of Psychology*. En klassisk handbok inom området är Paul Hares *Handbook of small group research*. De huvudreferenser som används för den fortsatta framställningen av detta avsnitt framgår av tabell 1.

De forskningsöversikter som anges i tabellen täcker rätt väl den mer socialpsykologiska smågruppsforskningen. Tyngdpunkten ligger på amerikanska referenser vilket också speglar förhållandet att denna variant av smågruppsforskning huvudsakligen genomförts i USA.

Tabell 1. *Forskningsöversikter rörande smågruppsforskning*

Författare	Tryckår	Tidsepok	Antal referenser
Hare	1976	50-74	6037
Helmreich, Bakeman & Scherwitz	1973	67-73	139
Davis, Loughlin & Komorita	1976	73-76	503
Zander	1979	76-79	120
McGrath & Kravit	1982	79-82	346
Levine & Moreland	1990	82-90	414

Innan vi övergår till att presentera några olika typer av forskningsområden skall vi peka på några tunga forskningsintressen som

kännetecknat senare hälften av 1900-talet. Dessa tunga områden framgår av tabell 2.

Tabell 2. *Tunga forskningsområden under senare delen av 1900-talet*

Decennium	Forskningsintressen
50-talet	Ledarstilar Gruppsytryck
60-talet	Interpersonella relationer Kommunikativa nätverk
70-talet	Problemlösning
80-talet	Ekologi (kontextens betydelse) Produktivitet Beslutsfattande

Som synes speglar forskningen de dagsaktuella strömningarna. Efterkrigstiden var eftertankens tid, där frågor om ledarskap och förtryck sysselsatte både intellekt och samvete. Ungdomsrörelserna under 60-talet handlade om fred, relationer och mänskligt samspel. 70-talet innebar ett uppvaknande när det gällde miljö- och resursfrågor. Problemlösning kom då i förgrunden. 80-talet har varit "effektivitetens" årtionde. Det förfaller därför naturligt att produktivitet och beslutsfattande uppfattades som viktiga frågor. Med tanke på att världshändelserna hittills under 90-talet handlat dels om nationers sönderfall samt uppbyggnad av nya unioner, dels om marknadskrafternas styrning och sammanbrott finns skäl att anta att frågor som har att göra med kollektiva värderingar, destruktivt grupptänkande, gruppprocesser under organisatorisk kris och liknande kommer att väcka forskarnas intresse.

Utan att ta hänsyn till de historiska sammanhangen och utan inbördes kronologisk ordning kan en stor del av smågruppsforskningen från 50-talet och framåt inordnas i fyra vida områden. Dessa är:

Interaktion i grupper

Problemlösning i grupp

Normer, roller och konflikter i grupper

Smågrupper och ledarskap

I det följande kommer olika forskningsansatser inom dessa fyra områden att belysas. Avsikten med denna presentation är inte att ge en täckande forskningsöversikt utan enbart att ge exempel på olika typer av forskningsfrågor som sysselsatt forskarna.

Interaktion i grupper

Relativt tidigt i smågruppsforskningens historia intresserade man sig för att försöka beskriva innehållet eller kvalitén i den interaktion som sker mellan människor i en grupp. Portalfiguren inom detta område är Robert Bales som redan 1950 presenterade sitt kategoriseringsschema för att analysera interaktionsprocesser i små grupper. Bales delar in den interaktion som kan utvecklas i grupper i ett tredimensionellt system. Andra forskare (ex Leary, 1957; Schafer, 1965 och Benjamin, 1974) har utvecklat system som bygger på två dimensioner. En jämförelse mellan dessa fyra olika modeller (som framgår av figur 2, hämtad från Granström, 1986) visar på väsentliga likheter. En av interaktionsvariablerna handlar om dominans antingen som motsats till underkastelse eller som motsats till autonomi, beroende på om man ser till hur personen blir bemött eller agerar själv. Den andra dimensionen handlar om laddning i interaktionen, positiv (love) eller negativ (hate).

Figur 2. *Fyra olika modeller för analys av interaktion i grupper.*

Med hjälp av ovanstående eller liknande scheman har socialpsykologiskt inriktade forskare försökt tolka och predicera interaktionen i grupper. Den tidiga interaktionsforskningen var mer intresserad av metod och metodutveckling och ägnade sig inte åt några djupare tolkningar av vad interaktionsskillnader mellan olika grupper kunde bero på. Under 50-talet var intresset stort för att beskriva interaktionsprocesser i olika kontexter. Så har man exempelvis tillämpat Bales kategoriseringsschema på:

Vanliga diskussioner
Social samvaro
Grupper som spelar sällskapsspel
Terapigrupper
Barn som leker
Grupper som dricker öl
Grupper påverkade av LSD
etc

Exempel på resultat som framkommit är att vanlig social samvaro kännetecknas av positiva och framåtsyftande interaktion medan öldrickande framkallar antagonism och negativa motsättningar. En iakttagelse som knappast är överraskande men som bekräftar instrumentets validitet.

Andra forskare har försökt beskriva interaktionen som en funktion av personlighetsvariabler. Vanligt återkommande personlighetsvariabler i undersökningarna är dominans - underkastelse; allvarsam - uttrycksfull; positiv-negativ och konform - orginell. Dominanta och aggressiva personligheter är mer engagerade i en grupps arbete än nedstämda och ängsliga personer (Leader, 1973). Uttrycksfulla personligheter har visat sig vara mer intresserade av att ägna sig åt skämt och flykt än att arbeta med gruppens uppgift (Hare, 1972a). Seriösa personligheter skulle enligt Couch (1960) vara mindre impulsiva, mer begåvade och mer arbetsinriktade. Maas (1954) visade att deltagare från lägre samhällsklasser var mer aggressiva mot varandra än vad som var fallet i medelklassgrupper. Även om en stor del av forskningsresultaten är av trivial karaktär finns resultat som visar att sambanden inte alltid är så självklara. Brenner & Hjelmqvist (1973) kunde exempelvis inte visa på förväntade samband mellan verbal interaktion och personlighet.

En annan aspekt på interaktion i grupper är de sociala faktorer som kännetecknar gruppen. Förutom social klass, som vi berört, har man undersökt betydelsen av deltagarnas ålder, kön, utseende, handikapp, etnisk tillhörighet, vänskapsrelationer och födelseordning i syskon-skaran. Ett par exempel på resultat inom detta område är att män ofta har långa inlägg i sakfrågor medan kvinnor oftare ger emotionella och stödjande inlägg (exempelvis Heilbrun, 1968). Förstabarn har befunnits oftare ta en uppgiftsledarroll medan senarebarn är mer benägna att bli emotionella ledare (exempelvis Vernon, 1974).

Moreland & Levine (1989) har, med hjälp av tre basala perspektiv, skapat en modell för att förklara förändringar av relationer som sker i grupper över tid. Dessa är evaluering, deltagande och rollförändring. De menar att gruppen och dess medlemmar hela tiden utvärderar sina egna inbördes relationer och på basis av dessa utvecklar en känsla av ömsesidigt deltagande. Dessa känslor förändras varje gång gruppen lyckas eller misslyckas med sina uppgifter och deltagarna går därmed in i nya faser. Med hjälp av denna teori förklarar de gruppens förändring och innovationsprocesser. Än så länge finns det endast begränsade empiriska studier som stöder hypotesen. Det intressanta med Moreland och Levines modell är att den betraktar interaktionen som en kollektiv och omedveten process. Utvärdering, engagemang och rollfördelning är inte medvetna handlingar eller val som gruppdeltagarna gör, de är intuitiva processer som sker parallellt med att gruppen arbetar. Detta är en förklaringsmodell som i hög grad påminner om de mer dynamiskt inriktade teorierna om grupp-processer.

Problemlösning i grupp

Ett område som tidigt sysselsatte forskarna var frågan om effektivitet och problemlösning i grupper. En grupp kan ha olika typer av uppgifter. Ett syfte med en gruppaktivitet kan vara att generera nya idéer, ta fram planer och vara kreativ, ett annat syfte kan vara att lösa problem, till exempel vid kognitiva konflikter eller intressekonflikter, förhandla eller överlägga. Ett tredje syfte kan vara att gruppen skall välja ett handlingsalternativ exempelvis utdela en dom, fatta ett beslut eller fungera som en jury. Ett fjärde motiv för en gruppens existens kan vara att utföra en prestation av något slag, exempelvis fysiskt arbete, att tävla eller idrotta.

När det gäller problemlösning visar flera experiment att grupper presterar bättre än genomsnittsmedlemmen men ofta sämre än sin bästa deltagare (Einhorn et al, 1977). Även Gladstein (1984), Hackman (1987) och Goldman, Ravlin och Argote (1986) har kommit till liknande resultat.

När det gäller grupper valsituationer finns en rad undersökningar om juryarbete. Dessa bygger uteslutande på laboratorieexperiment eftersom det finns tekniska och lagliga hinder för att registrera en domstolsjury. När det gäller rena valsituationer fann man under 70-talet i flera studier (exempelvis Lamm & Myers, 1978)) att enskilda deltagares uppfattning kvarstår efter en gruppdiskussion. Deltagarna återgår efter gruppens arbete till sina ursprungliga, eller t o m mer extrema uppfattningar. Detta gäller situationer där gruppen skall utdela bedömningar eller göra juryutslag. En förklaring till detta kan vara att individen genom att argumentera för en viss ståndpunkt övertygar sig själv mer än de övriga.

Betydelsen av gruppens storlek för interaktion, effektivitet, kreativitet och problemlösning har undersökts av många forskare. Rent matematiskt innebär en ökning av en eller två deltagare i en grupp mer för antalet tänkbara relationer än vad man i förstone inser (se nedanstående tabell).

Tabell 3. *Antalet möjliga konstellationer vid olika deltagare i en grupp.*

Gruppstorlek	Antal relationer
2	1
3	6
4	25
5	90
6	301
7	966

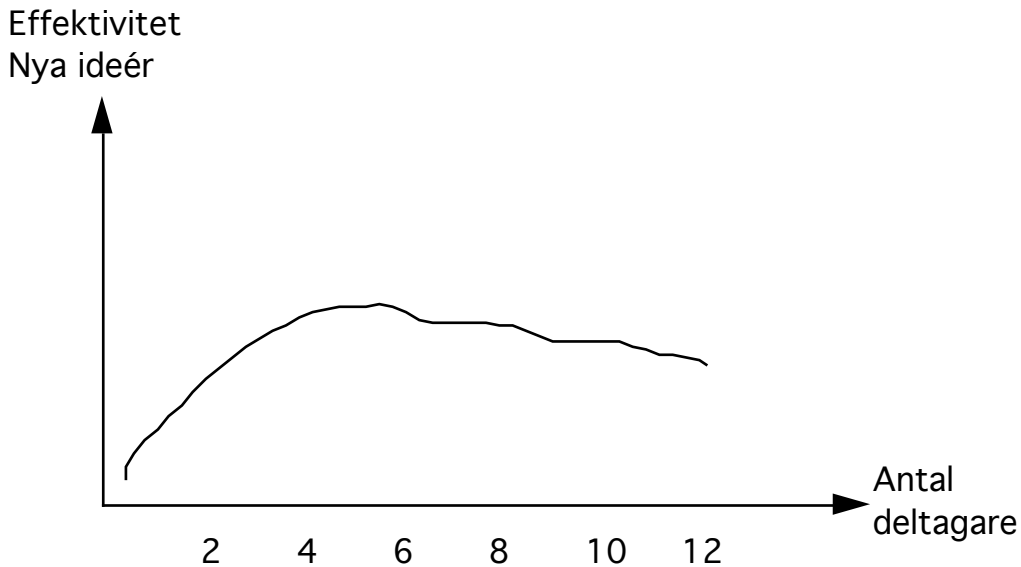
Redan fem deltagare kan utveckla ett 90-tal tänkbara relationskonstellationer. I en skolklass med 25 elever är antalet möjliga relationer upp emot en miljon. I verkligheten uppstår inte alla dessa. En hel mängd kombinationer uppstår aldrig på grund av elevernas kön, sociala bakgrund, intressen och färdigheter vilka kan utgöra hinder för kontakter.

Forskning har visat (bl a Bales et al, 1951; Granström, 1986) att oberoende av gruppstorlek står ledaren för c 40-50% av alla talakter. Detta innebär att de övriga gruppdeltagarna - oberoende av antal - disponerar ungefär hälften av det totala talutrymmet.

Effektivitet (produktivitet, problemlösningsförmåga) har visat sig samverka med antalet deltagare i gruppen. I nedanstående figur

sammanfattas resultaten av forskningen såsom de framgår av Hare (1976).

Effektivitet är ett begrepp som kan tolkas på flera sätt, men den vanligaste tolkningen är att gruppen är effektiv om den når fram till en riktig lösning på en given uppgift. Som framgår av figuren ökar inte sannolikheten för att komma fram till "rätt svar" om antalet deltagare ökar efter idealstorleken på 5-6 personer.



Figur 3. *Effektivitet som en funktion av antalet gruppdeltagare.*

Arbetet i en grupp påverkas inte enbart av antalet deltagare eller uppgiftens art. Ledarskap och kommunikationsmönster har också en avgörande betydelse. Leavitts klassiska experiment från 1951 visar hur problemlösningstiden varierade i grupper om fem personer beroende på hur villkoren för kommunikation mellan medlemmarna såg ut. I den jämlika gruppen utan ledarskap blev arbetet oorganiserat och problemlösandet tog längre tid men deltagarna var nöjda med samarbetet. I grupper med en tydlig ledare var aktiviteten lägre men arbetet var klart organiserat och deltagarna gjorde färre fel och löste uppgiften snabbare. Trots detta var de inte nöjda med samarbetet och samvaron i gruppen. Begrepp som effektivitet och grupprestationer är som synes inte endimensionella utan mer komplexa än att mäta tid.

Davis, Laughlin & Komorita (1976) visar i en genomgång av grupp-psykologisk forskning att brainstorming i grupp ger sämre resultat än enskilt arbete. Detta visar att grupper för att fungera effektivt behöver någon form av struktur. Det finns flera faktorer som kan störa en grupps struktur. Exempelvis innebär en förändring av gruppens

sammansättning genom tillskott av medlemmar minskade prestationer. Detta förklarar man med att förändring av gruppkonstellation minskar motivationen för att arbeta med uppgiften. Däremot kan en hög press på gruppen från omgivningen öka sammanhållning och produktivitet.

En faktor som har med den inre strukturen i gruppen att göra är förekomsten av en avvikande minoritet bland medlemmarna. Davis et al refererar till undersökningar som visar att ett fåtal personer i en grupp kan påverka majoriteten och gruppens beslut om minoritetens åsikter uppfattas som konsistenta och burna med övertygelse. Det handlar tydligen inte i första hand om saklighet och logik i argumentationen utan om konsekvens och trovärdighet.

Davis et al berör också frågan om varför grupper ofta kommer fram till andra beslut än som skulle vara att vänta med tanke på de enskilda deltagarnas uppfattningar och inställningar. De menar att enskilda "risktagare" i grupper ofta är mer övertygande och får de övriga att gå med på större risker. En annan förklaring till att grupper tar större risker än enskilda är att gruppmedlemmarna gör varandra bekanta med nya - och tidigare förbisedda - argument och handlingsmöjligheter, vilket ökar gruppens risktagande.

En tredje förklaring till att grupper är mer riskvilliga är att ansvaret blir mer diffuserat i en grupp. En fjärde förklaring är att den sociala samvaron avslöjar en sorts social norm eller värdering. Den enskilde som ännu inte nått dit reviderar då sin inställning i riktning mot ökat risktagande. En femte förklaring är den dynamiska som beskriver att grupper lätt regredierar till primärprocess. Detta innebär att gruppen undviker att realitetstesta sina handlingar och får därmed en mer "primitiv" moral. Det troliga är att det inte finns en förklaringsmodell till varför grupper tar större risker än enskilda, det är sannolikt flera samverkande faktorer som påverkar gruppens medlemmar.

Forskningen om problemlösning och beslutsfattande i grupper kan indelas i fem huvudfåror, där var och en handlar om vilken uppgift gruppen har.

En uppgift för gruppen kan vara att generera planer, detta är en uppgift som är vanlig exempelvis i skolsammanhang. En annan uppgift kan vara att generera idéer, en uppgift som ofta återfinns i företag eller politiska församlingar. En tredje gruppuppgift kan vara att lösa problem där det finns ett riktigt svar, elevers grupparbeten är exempel på detta. En variant på denna uppgift är att lösa problem där det inte finns ett facit, detta är en mycket vanlig situation i arbetslivet. En typ av uppgift eller problem som en grupp kan ha att hantera är att lösa konflikter, d v s att

klara av åsiktsmotsättningar i gruppen. Forskningsöversikter som belyser dessa olika typer av problemlösande finns bl a i Brandstatter, Davis & Stocker-Kreichgaur (1982).

Ovanstående genomgång har endast givit några få smakprov på forskning om problemlösning i grupper men kan ändå sägas belysa vilken typ av frågeställningar som intresserat forskarna. Vi övergår nu till att ge några exempel på forskning om roller, normer och konflikter i grupper.

Normer, roller och konflikter i grupper

En iakttagelse som många gruppforskare gjort är att det utvecklas olika roller i de flesta grupper. Man kan se detta som en sorts underförstådd uppdelning av ansvar för olika psykologiska uppgifter i gruppen. Bales (1970) skiljer mellan uppgiftsorienterade och relationsorienterade roller. Vi har tidigare berört hur män och kvinnor har olika benägenhet för att inta dessa båda roller. Lewin, Lippit & White (1939) beskrev på basis av sina klassiska studier av ledarbeteende hur tre olika ledarroller (demokratisk, auktoritär och låt-gå) får helt olika konsekvenser för gruppernas arbete. Couch (1960) skiljer mellan dominant och undergivna roller; positiva och negativa; seriösa, allvarliga och uttrycksfulla och slutligen mellan konformistiska och icke-konforma roller. Han menar att medlemmar i en grupp kan beskrivas med hjälp av dessa motsatspar.

Den socialpsykologiska forskningen har givit begränsade kunskaper om varför olika roller utvecklas i grupper, de mer dynamiska teorierna har, som vi kommer att visa i annat sammanhang, varit mer framgångsrika på detta område. Den socialpsykologiska forskningen har främst ägnat sig åt att beskriva reaktioner på formella roller (exempelvis terapeut, förman eller lärare) eller åt att studera gruppers prestationer med hänsyn till informella roller (exempelvis nykomling, förälder, invandrare). Jackson & Schuler (1985) lät enskilda gruppmedlemmar beskriva vilka roller de spelade i gruppen. De var emellertid mycket svårt att få dessa beskrivningar bekräftade från andra gruppmedlemmar. Resultaten visar således att det handlar om förmedvetna eller omedvetna rollprestationer som den agerande inte är helt medveten om, utan som sannolikt är en funktion av kollektiva grupprocesser.

En återkommande rollfigur i många grupper är syndabocken. Wells (1980) förklarar denna roll med att deltagarna inte klarar av att integrera sina positiva och negativa kvaliteter i en koherent självbild utan projicerar dåliga egenskaper på en syndabock. Enligt Wells bidrar syndabocken med värdefulla tjänster till gruppen, men detta inser inte

medlemmarna. Denna förklaring närmar sig, som synes, de psyko-dynamiska teorierna.

Nära förknippat med roller som tilldelas olika gruppmedlemmar är de normer som styr eller påverkar gruppens arbete och deltagarnas relationer. Aschs klassiska experiment från 1951 där försökspersoner anpassade sina bedömningar av längden på linjer till "gruppnormen" visade på ett påtagligt sätt hur gruppptrycket kan fungera. Den fortsatta forskningen om gruppnormer har till stor del skett i laboratoriesituationer. De forskare som, trots metodsvårigheter, intresserat sig för gruppnormernas betydelse i verkliga livet har funnit att normerna kan tjäna många olika syften. Levine & Moreland (1990) pekar på följande fyra funktioner:

Normer reglerar hur belöningar och ansträngningar skall fördelas i gruppen. Normer fungerar som ett skydd mot att konflikter skall uppstå mellan gruppmedlemmar. Normer reglerar gruppens kontakter med utanförstående. Normer uttrycker gruppens innersta värderingar.

Frågan om hur normer uppstår och utvecklas i grupper är ett intressant spörsmål. Opp (1982) menar att normer kan uppstå på institutionell väg, d v s att gruppen anammar ledarens eller någon annan auktoritets normer. Ett annat sätt är att gruppen frivilligt förhandlar fram normer, ofta som en följd av en pågående konflikt. Opp talar också om evolutionära normer, d v s normer som växer fram som en följd av att medlemmarna lär sig uppfatta vad andra medlemmar uppskattar. Så småningom kommer samtliga deltagare att lära sig hur de enskilda deltagarna föredrar att vara och agera; nästa steg blir att gruppens medlemmar kommer att dela uppfattningar om hur man borde vara och agera - normerna har växt fram.

Flera studier (bl a Argote, 1989) visar att normernas genomslagskraft, grad av normativ konsensus och sammanhållning i gruppen är viktiga faktorer för gruppens liv och prestationer. Frågan är om en samling människor överhuvudtaget kan betraktas som en grupp om de inte delar några som helst normer för det inbördes samspelet.

Gruppmedlemmarnas olika roller och gruppens speciella normer kan emellertid vara orsak till att konflikter uppstår i grupper. Det kan röra sig om konkurrens och tävlan om vissa roller och befogenheter i gruppen eller det kan handla om att enskilda medlemmar bryter mot gruppens normer. Denna typ av konflikter brukar grupper hantera antingen genom att några personer ändrar sitt beteende eller sina uppfattningar eller också genom att gruppen vidtar strukturella förändringar för att göra sig av med konflikten. Ett sätt att lösa ett dilemma är att utesluta

medlemmar eller ändra på gruppens normer. Ofta sker detta genom omedvetna grupp-processer som inte kan betraktas som överlagda och uttalade handlingar (jmf Opps evolutionära utveckling av normer).

Gamson (1961) menar att vid konflikter i grupper kommer de svagare att sluta sig samman för att ge sig på den starkare. Den empiriska evidensen för denna hypotes håller emellertid endast för grupper om tre personer, d v s att de två svagaste sluter sig samman mot den tredje.

En stor del av den konfliktforskning som avser smågrupper har skett i laboratorieförm. Det innebär att forskarna har försatt försökspersoner i olika slag av dilemman som deltagarna har att lösa. Åtskilliga experiment har utförts med utgångspunkt från fångarnas dilemma. Denna konfliktsituation innebär i korthet att två fångar befinner sig i en situation där var och en kan neka, erkänna ett brott eller ange den andre. Straffet varierar beroende på hur den andre fången svarat, vilket inte den förste vet. Dilemmat har sedan utvecklats till att omfatta flera fångar, d v s som ett gruppproblem. Även om denna typ av forskning är omfattande har den inte givit speciellt mycket kunskap om konflikter i grupper. Försök har gjorts med att genomföra experiment som datorsimulering vilket vittnar om att dessa forskare betraktar konfliktlösning som ett sannolikhetsproblem och inte som komplicerade interpersonella dynamiska relationer.

Hare (1976) redovisar forskning där man använt sig av en utanförstående konsult (en tredje part) för att lösa konflikter mellan två grupper eller inom en grupp. Resultaten visar att den tredje parten kan, i bästa fall, åstadkomma att parterna enas utan att någon av kontrahenterna förlorar ansiktet. Interventionen kan emellertid lika gärna leda till att konflikten fördjupas ytterligare. En tredje möjlighet är att parterna gör konsulten till en gemensam fiende. Liknande resultat rapporterar Davis *et al* (1976) i sin forskningsöversikt samtidigt som de konstaterar att den utomstående parten - medlaren - har störst betydelse om han eller hon kommer in i ett dödläge av gruppens arbete.

Även intergruppskonflikter har intresserat smågruppsforskarna. Ett intressant område i detta sammanhang är när grupper söker lösa konflikter eller mellanhavanden genom ombud. Det har därvid visat sig att ombuden blir mer konkurrerande och mindre benägna till eftergifter än gruppen i sin helhet (Benton & Druckman, 1974). Förhandlarna är också mindre benägna att träffa överenskommelser och uppträder med mer extrema krav än vad som framkommit i fördiskussioner inom gruppen. Det intressanta i detta fall är att förhandlaren, trots att gruppmedlemmarna inte finns närvarande, upplever sig som gruppmedlem och uppfattar t o m grupstrycket som större än när gruppen är

närvarande. Den mentala föreställningen om gruppen är tydligen minst lika verklig som den fysiska gruppen.

Genomgående för forskning om konflikter inom grupper är antagandet om att konflikter uppstår när gruppmedlemmarna tror att de inte kan uppnå sina mål samtidigt (Pruitt & Rubin, 1986). Eftersträvaransvärda mål kan i detta sammanhang vara fysiska tillgångar, tillgång till bestämd information eller makt att kunna fatta beslut. En enskilds mål kan också vara att påverka de övriga medlemmarna i en bestämd riktning, att få dem att omfatta en ide' eller ett synsätt. Levine & Moreland (1990) konstaterar att gruppmedlemmar kan förbruka åtskillig tid och energi åt att kontrollera konflikter. Detta innebär att gruppen anstränger sig både för att förhindra att konflikter uppstår men också för att vidmakthålla redan uppkomna konflikter.

Av ovanstående kan vi konstatera att gruppens medlemmar styrs bl a av två motstridiga mål; det ena är att hålla samman gruppen (cohesiveness) genom att svälja oförrätter, det andra är att förjaga åsikter och idéer som inte överensstämmer med de egna idealen. Processer och faktorer som visar hur de båda motiven dominerar över varandra har ännu inte blivit föremål för någon omfattande forskning. Kramer & Brewer (1986) konstaterar emellertid att en stark gruppidentitet underlättar samarbete i gruppen för att lösa konflikter och dilemman. Detta antyder att grupper med stark identitet (cohesivness) har bättre förmåga att synliggöra och hantera konflikter än grupper med svag identitet där varje antydning till konflikt utgör ett hot mot gruppens fortsatta existens.

Smågrupper och ledarskap

Få frågor inom socialpsykologin har fått så stor uppmärksamhet som ledarskapsfrågorna. Åtskilliga böcker har skrivits om ledarskap, framförallt inom managementområdet. Många av dessa böcker vilar emellertid inte på vetenskaplig bas utan grundar sig på common sense och är författade av företagskonsulter eller framgångsrika företagsledare.

Hare (1976) redogör för ett antal personlighetsvariabler som blivit föremål för undersökningar i samband med forskning om ledaregenskaper. I nedanstående förteckning ges några exempel på egenskaper som visat sig finnas i högre grad hos framträdande ledargestalter än hos andra.

Intelligens	Socialt deltagande
Entusiasm	Jämlikhetssyn
Dominans	Fysisk attraktivitet
Självförtroende	Fysisk längd

Ledare besitter ofta flera av dessa egenskaper, men är sällan de mest framträdande i gruppen. Det är således vanligt att ledaren är över medellängd, men för den skull inte den längsta i gruppen. Ledaren är ofta begåvad men inte alltid den mest begåvade i gruppen etc. Det förefaller som om ledare är kompetenta och resursrika men gruppen tillåter dem inte att vara alltför framstående.

Det går att rikta kritik mot detta trait-psykologiska sätt att beskriva ledare. De egenskaper som forskarna visar på är av sådan allmängiltig karaktär att de kännetecknar de flesta framstående företrädarna för vilken yrkesgrupp som helst.

Den förste som intresserade sig för mer socialt betingade egenskaper var Kurt Lewin. Vi har tidigare nämnt hans experiment med olika ledarklimat. Dessa experiment kan ses som grunden till det som senare kom att kallas contingency theories (jmf Fiedler, 1978) som betonar samspelet mellan ledarens personlighet och olika situationella faktorer. Olika typer av organisationsklimat kräver, enligt detta synsätt, olika ledarskapsstilar. Auktoritära och hierarkiska organisationer "kräver" ett annat ledarskap än dynamiska och uppgiftsorienterade organisationer. En hel del forskning finns utförd med utgångspunkt från detta ledarorienterade synsätt.

Det finns andra ledarskapsteorier som mer tar fasta på förhandlings- eller utbytesprocesser. Hollander (1985) beskriver det ömsesidiga utbytet av viktiga "resurser" som sker mellan ledare och ledda. Ledaren ges rätten att utöva makt och inflytande i utbyte mot att gruppen ges andra förmåner, exempelvis ansvarslöshet. En speciell variant av denna teori (Dansereau, Graen & Haga, 1975) förfäktar att ledaren utvecklar olika utbytesrelationer med var och en av gruppmedlemmarna och således behandlar dem på olika sätt. Svagheten med denna teori är att den ser ledaren som den som har initiativet eller möjligtvis att det är ett ömsesidigt utbyte. Teorin inbegriper inte möjligheten att förhållandet är det omvända, nämligen att det är deltagarna som styr ledaren.

En tredje typ av ledarskapsteorier kan betecknas som kognitiva och betonar deltagarnas och ledarens tankar och känslor om varandra. Lord (1985) anser att deltagare i en grupp delar på föreställningar om ledarens beteende och egenskaper. Dessa föreställningar påverkar hur deltagarna kodar in information från ledaren, hur de uppfattar ledaren och hur de minns relevant information som givits av ledaren. Även dessa teorier kan utsättas för kritik; att betrakta perceptionen av ledaren som en kognitiv process förefaller något förenklat. I förhållandet mellan ledare och ledda utvecklas starka emotionella processer som inte kan förklaras eller beskrivas med enkla kognitiva begrepp.

Vi konstaterade tidigare att ledare i regel inte besitter de mest uttalade egenskaperna i en grupp. Detta stämmer emellertid inte på ett bestämt område. Beträffande talmängden har ledare i regel ett klart övertag. Sorrentino & Boutillier (1975) genomförde en undersökning där de hade kontroll både över talmängd och det kvalitativa innehållet i de talade bidragen. De konstaterar att kvantiteten av talet var viktigare än kvaliteten när det gällde deltagarnas uppfattning om vem som hade ledarskapet i gruppen. De menar att kvantitet jämfört med kvalitet är en klarare psykologisk indikator på att individen är villig att arbeta för gruppens bästa och därför också är mer lämpad som ledare.

Den smågruppsinriktade ledarskapsforskningen kännetecknas av att det skett en viss förskjutning av fokus för studierna under senare år. Från att tidigare i hög grad ha uppmärksammat egenskaper och handlingar hos ledaren har intresset mer förflyttats till samspelet mellan gruppen och ledaren. Detta senare är i hög grad betecknande för den dynamiska smågruppsforskningen, som vi kommer att belysa i annat sammanhang.

Det främsta bidraget som den socialpsykologiska forskningen gjort när det gäller frågor om ledarskap kan sägas vara att den uppmärksammat ledarrollen och sökt utröna vad som kännetecknar denna roll. Det kan i detta sammanhang vara intressant att påpeka att genomförda sociogram i olika grupper, enligt Morenos (1951) metod, inte alltid synliggjort ledaren i gruppen. Det behöver nämligen inte vara så att den person som erhållit flest kamratval nödvändigtvis är ledaren. Ledarrollen är mer komplex och svårbeskriven än vad som låter sig göras med enkla egenskaper eller vänskapspreferenser (Granström, 1991).

Trots att det finns forskare (exempelvis Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985) som menar att ledarskapsbegreppet är romantiserat och överbetonat så finns det fortfarande ett stort intresse för detta område. Även om den socialpsykologiska forskningen har vidgat kunskapen om grupper och ledarskap krävs även andra forskningsbidrag. Den lingvistiskt inriktade diskursforskningen liksom den dynamiska grupp psykologin är två områden som kan förväntas öka kunskapen om begreppet ledarskap. Ledarskapet bör också kunna förstås bättre genom fokusering på vad som konstituerar adekvat följarskap i olika skeden och vid olika uppgifter.

Sammanfattande diskussion

I föreliggande arbete redogörs för smågruppsforskningens framväxt, först som en del av det socialpsykologiska forskningsområdet och från

1960-talet betraktat som ett eget forskningsområde. Smågruppsforskningen kan uppdelas i två huvudgrenar; en med rötter i den socialpsykologiska forskningstraditionen och en gren med fäste i den dynamiska psykologin. Den första inriktningen har sin största utbredning i USA medan den senare har sina mest namnkunniga företrädare i Storbritannien.

I denna rapport har företrädesvis den socialpsykologiskt förankrade smågruppsforskningen belysts. De forskningsfrågor som intresserat denna tradition har i hög grad sammanfallit med de samhällsfrågor som varit aktuella vid de olika tidpunkterna. Detta visar att även om smågruppsforskning till stora delar kan beskrivas som grundforskning har frågeställningarna ofta påmint om sådana som återfinns inom den tillämpade forskningen. Många forskningsrön som tagits fram i laboratorieförsök har relevans och tillämpbarhet på verkliga situationer. Huvuddelen av den socialpsykologiska smågruppsforskningen har bedrivits som kontrollerade experiment i grupper komponerade enbart för experimenttillfället. Detta har medfört att det vanligtvis varit mer begränsade och okomplicerade aspekter på gruppers arbete som studerats. Studier av autentiska grupper över längre tid förekommer ytterst sparsamt. Behovet av studier av mer komplexa gruppfenomen, liksom forskning om autentiska grupper är därför stort. Med autentiska grupper avses i detta sammanhang sådana grupper som existerar och verkar som naturliga enheter i organisationer, exempelvis vårdlag, arbetsteam, idrottslag, projektgrupper, styrelser och liknande.

Den socialpsykologiska forskningen har givit åtskillig kunskap om arbete i experimentgrupper. Det är viktigt att denna kunskap tas tillvara och prövas i verkliga grupper och får utgöra basen för att utveckla forskningen om små grupper till att i allt högre grad omfatta även komplexa och långlivade fenomen.

Referenser

- Argote, L. (1989). Agreement about norms and work unit effectiveness: Evidence from the field. *Basic Applied Social Psychology*, 10. 131-140.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis, a method for the study of small groups*. Reading: Addison-Wesley.
- Bales, R.F. (1970). *Personality and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart & Wilson.
- Bales, R.F. & Strodtbeck, F.L. (1951). Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46. 485-495.
- Benjamin, L.S. (1974). Structural analysis of social behavior. *Psychological Review*, 5, 392-425.
- Benton, A.A. & Druckman, D. (1974). Constituent's bargaining dentation and intergroup negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 2. 141-50.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in Groups*. New York: Basic Books.
- Brandstatter, H., Davis, J.H. & Stocker-Kreichgaur, G. (red). (1982). *Group decision making*. London: Academic.
- Brenner, B. & Hjelmqvist, E. (1973). Verbal interaction in small groups related to personality: A presentation of the VEGA-project. *Göteborg Psychological Reports*, 3.
- Couch, A.S. (1960). *Psychological determinants of interpersonal behavior*. Harvard: Harvard University.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior*, 13. 46-78.
- Davis, J.H., Laughlin, P.R. & Komorita, S.S. (1976). The social psychology of small groups: Co-operative and mixed-motive interaction. *Annual Review of Psychology*, 27. 501-41.

- Diener, F., Fraser, S.C., Beaman, A.L. & Kelem, Z.R.T. (1976). Effects of deindividuation variables on stealing among Halloween trick-and-treaters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5. 143-55.
- Einhorn, H.J., Hogarth, R.M. & Klemper, E. (1977). Quality of group judgement. *Psychological Bulletin*, 84. 158-72.
- Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of leadership process. *Adv. Experimental Social Psychology*, 11. 59-112
- Freud, S. (1921). *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. London: Hogarth Press.
- Gamson, W.A. (1961). An experimental test of a theory of coalition formation. *American Sociological Review*, 26. 565-573.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quartley*, 29. 499-517.
- Goodman, P.S., Ravlin, E.C. & Argote, L. (1986). Current thinking about groups: Setting the stage for new ideas. I P.S. Goodman (red). *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Granström, K. (1986). *Dynamics in meetings*. Malmö: Liber Förlags AB.
- Granström, K. (1992). Dominans och underkastelse hos tonårspojkar. *Studies in Communication*, 34. 1-71.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. I J. Lorsch (red). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hare, A.P. (1972a). Four dimensions of interpersonal behavior. *Psychological Reports*, 30. 499-512.
- Hare, A.P. (1972b). Bibliography of small group research: 1959-1969. *Sociometry*, 35. 1-150.
- Hare, A.P. (1976). *Handbook of small group research*. New York: The Free Press.
- Heilbrun, A.B, Jr. (1968). Influence of observer and target sex in judgement of sex-typed attributes. *Perceptual and Motor Skills*, 27. 1194.

- Helmreich, R., Bakeman, R. & Scherwitz, L. (1973). The study of small groups. *Annual Review of Psychology*, 24. 337-54.
- Hollander, E.P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (eds). *The Handbook of Social Psychology*. Vol 2. New York: Random House.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A metaanalysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior*, 36. 16-78.
- Kramer, R.M. & Brewer, M.B. (1986). Social group identity and the emergence of co-operation in resource conversation dilemmas. In H.A.M. Wilke, D.M. Messick & C.G. Rutte (eds). *Experimental Social Dilemmas*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Lamm, H. & Myers, D.G. (1978). Group induced polarization of attitudes and behavior. In L. Berkowitz (ed.). *Group Processes*. New York: Academi.
- Lawrence, G.W. (1979). *Exploring Individual and Organizational Boundaries: A Tavistock Open Systems Approach*. New York: Routledge & Kegan Paul.
- Leader, G.C. (1973). Interpersonally skilful bank officers view of their behavior. *Journal of Applied Behavioral Science* 9. 484-97.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: The Ronald Press Company.
- Leavitt, H.J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46. 38-50.
- LeBon, G. (1908). *The Crowd: A study of the popular mind*. London: Unwin.
- Levine, J.M. & Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41. 585-634.
- Lewin, K. (1943a). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, 17. 119-29.
- Lewin, K. (1943b). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin for National Research Council*, 108. 35-65.

- Lewin, K, Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'Social Climates'. *Journal of Social Psychology*, 10. 271-299.
- Loord, R.G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. In L.L. Cumming & B.M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7. Greenwich: JAI Press.
- Maas, H.S. (1954). The role of members in clubs of lower-class and middle-class adolescents. *Child Development*, 25. 241-51.
- McDougall, W. (1921). *The Group Mind*. London: Cambridge University Press.
- McGrath, J.E. & Kravitz, D.A. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33. 195-230.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30. 78-102.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority*. New York: Harper & Row.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1989). Newcomers and old-timers in small groups. In P.B. Paulus (ed). *Psychology of Group Influence*. Hillsdale: Erlbaum.
- Moreno, J.L. (1951). *Sociometry, Experimental Method and the Science of Society*. New York: Beacon House.
- Opp, K.D. (1982). The evolutionary emergence of norms. *British Journal of Social Psychology*, 21. 139-49.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflicts: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Schaefer, E.S. (1965). A configural analysis of children's reports of parent behavior. *Journal of Consulting Psychology*, 29. 552-557.
- Sigrell, B. (1968). *Group psychotherapy: Studies of processes in therapeutic groups*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
- Sorrentino, R.M. & Boutillier, R.G. (1975). The effect of quantity and quality of verbal interaction on ratings of leadership ability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11. 403- 11.

- Stiwne, D. (1989). Att fiska i djupa vatten. Om skolans dolda och förnekande dynamik. I L. Svedberg & M. Zaar (red). *Skolan själ*. Stockholm: Utbildningsförlaget.
- Stiwne, D. (1992). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Fog-Rapport nr 1*. IPP, Universitetet i Linköping.
- Vernon, D.T.A. (1974). Modelling and birth order in responses to painful stimuli. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29. 794-799.
- Zimbardo, P.G. (1974). The pathology of imprisonment. I E. Aronson & R. Helreich (eds.). *Social Psychology in the World Today*. New York: Van Nostrand.
- Zander, A. (1979). The Psychology of Group Processes. *Annual Review of Psychology*, 30. 417-51

Kapitel 2

DEN VÄLFUNGERANDE ARBETSGRUPPEN.

En genomgång av forskning och
praktikererfarenheter.

Stefan Jern
Institutionen för tillämpad psykologi
Lunds universitet

"Ought never follows from is."
David Hume

Inledning

Denna framställning syftar till att undersöka om det med forskningens och praktikens nuvarande ståndpunkt är möjligt att ringa in ett antal (tillräckliga

och nödvändiga) faktorer för att en arbetsgrupp ska fungera "väl". Analysen binds inte till någon "skolriktning" eller enskild teoretisk orientering, utan utgår från en eklektisk grundsyn, där uppskattad acceptans av forskningsdata och "beprövad erfarenhet" får vara ledstjärnor för urvalet av data. Diskussionen kommer också i huvudsak att begränsas till formella grupper som är delar av en arbetsorganisation med någon form av produktions- eller prestationsmål. De slutsatser som kan dras kommer att framställas i form av "föreskrifter", vilket dock inte skall tolkas som en normativ ansats utan snarare som ett försök till spetsformuleringar i ett ramverk som kan utgöra underlag för hypoteser och fortsatt forskning.

En utgångspunkt är att mängder av mänskligt arbete sker i grupper oavsett om detta är "effektivare" än individuellt arbete i bemärkelsen "mera produktivt". I själva verket finns det starkt forskningsstöd för att enskilda individers produktivitet sjunker när de utför samma arbets- uppgifter i grupp (se: Latané m.fl., 1979). Detta beror till en del på samordningsförluster, som vanligen endast delvis kan kompenseras för genom motivationsvinster. Diehl och Stroebe (1995, sid. 279) drar den allmänna slutsatsen: "Grupper bör därför vara som effektivast i alla sammanhang där motivationsvinster väger upp möjliga förluster på grund av bristande samordning".

Den moderna psykologiska forskningen om arbetsgrupper började trevande under mellankrigstiden och sköt fart efter krigsslutet. Före 1930-talet var föreställningen om den arbetande gruppens möjligheter i huvudsak begränsad till idrottsliga och militära sammanhang. Smågruppsforskningens rötter kan spåras i den önskan att förnya och effektivisera arbetsorganisationen som hade aktualiserats inom det amerikanska näringslivet av de så kallade Hawthornestudierna vid Western Electrics fabriker på 1920- och 1930-talen (Roethlisberger & Dickson, 1939; Homans, 1950). Efter kriget fästes också stort hopp vid psykologins förmåga att formulera ett vetenskapens "Aldrig mera!" och både forskning och praktik blomstrade. Ett utmärkande drag för den amerikanska laboratorieforskningen var dess relativt svaga teorianknytning och ofta en brist på meningsfull anknytning till autentiska grupper i sociala kontexter. Den europeiska traditionen, som närmare anknöt till psykoanalytisk teori och teorier om öppna system, kom kanske i högre grad att inriktas på dysfunktioner i autentiska grupper och fick en tendens till att lämna "eländesscenarios", där gruppens destruktiva potential ofta överbetonades (för en översikt se Granström i denna volym

och Granström, 1992). På europeisk botten formulerades också idéer om autonoma arbetsgrupper (Kelly, 1982).

Den centrala frågan är alltså: vad vet vi idag, efter runt femtio års arbete, om förutsättningarna för att en arbetande grupp skall fungera väl, vara effektiv, produktiv, livskraftig och nyskapande? I denna fråga döljer sig kanske ett omöjligt anspråk, eftersom begreppet "grupp" är en generisk term, som i själva verket innefattar en mängd olika sociala aktiviteter med skiftande mål, kontexter och förutsättningar. Skulle det verkligen gå att formulera generella principer för så vitt skilda "grupper" som till exempel infanteriplutoner, psykoterapigrupper, skolklasser, företagsstyrelser, vårdlag i hemtjänsten och flygplansbesättningar? Riskerar inte de principer som skulle kunna formuleras att bli alltför abstrakta och generella för att ha någon som helst praktisk användbarhet? Beror inte allt av vilka funktioner gruppen avses ha? Svar på sådana frågor kan möjligen vara ett bidrag till avstämning av gruppforskningens position idag och ett avstamp för att generera nya, bättre riktade och mera avgränsade hypoteser för fortsatt forskning.

Grupptyper

En grundläggande fråga i all gruppforskning är hur begreppet "grupp" ska avgränsas. Det kan kanske förefalla märkligt att det faktiskt fortfarande föreligger kontroverser kring något så basalt. Möjligen har det att göra med psykologins övervägande inriktning på individer och oenighet bland forskare och praktiker om hur relationen mellan individ och grupp ska förstås. Är gruppen endast en samling av individer (Allport, 1924) eller finns det i någon bemärkelse mikrosociala fenomen som inte låter sig förstås och förklaras enbart utifrån individer (Asch, 1952)? Frågan har på senare tid utförligt diskuterats bland annat av Stiwne (1995) och man kan observera att begreppet "grupp" överhuvudtaget inte förekommer som uppslagsord i ett modernt socialpsykologiskt uppslagsverk (Manstead & Hewstone, 1995).

Även i denna fråga är det slående att den amerikanska smågruppsforskningen både förefaller ha överbetonat individuella relationer och förhållanden och bortsett från att medlemmar i små arbetande grupper påverkas starkt både av tillhörigheten till sina medlemsgrupper¹ och till sina

¹ "Membership groups", de grupp tillhörigheter som en individ föds in i eller infogas i av livsomständigheter.

referensgrupper². Susan Wheelan (1994, sid. 4) konstaterar i en översikt att politiska, yrkes-, klass- och civilståndrelaterade tillhörigheter liksom kön, familj, socialt hemvist, etniska, kulturella, religiösa, regionala och nationella tillhörigheter alla har visats påverka attityder, värderingar, känslor och beteende. Till och med faktorer som dominans, passivitet, grad och frekvens av deltagande, affektiva uttrycksformer, varseblivning och samvetsfunktioner har kunnat visas vara starkt påverkbara av grupsituationer. Att grupper existerar i psykologisk bemärkelse och att de kan ha minst lika avgörande inflytande på individen som individuella faktorer "inom" individen är därför också en given utgångspunkt för den fortsatta framställningen.

Tills vidare, och för praktiska ändamål, får här Edgar Scheins (1988) definition av en psykologisk grupp gälla som utgångspunkt för definition och avgränsning av gruppbegreppet:

"En psykologisk grupp är ett antal människor som

- (1) samspelar med varandra,
- (2) är psykologiskt medvetna om varandra och
- (3) uppfattar sig vara en grupp. "

För att definitionen ska ringa in begreppet "*arbetsgrupp*" bör ett fjärde led läggas till:

- (4) gruppen fullgör en formell funktion inom ramen för målen för ett större helt, organisationen, vilket i sin tur innebär att gruppen är
 - (a) en autentisk grupp i bemärkelsen att den utgör ett intakt socialt system med gränser och rolldifferentiering bland medlemmarna,
 - (b) att gruppen arbetar med en uppgift som ger påtagliga och potentiellt mätbara resultat

² De grupper en individ refererar till för att värdera sitt handlande.

(c) att gruppen de facto ingår i, och är avhängig, en organisatorisk kontext (Hackman, 1983 och 1987).

Mc Grath (1984) har påpekat att grupper med organisatorisk kontext också skiljer sig från till exempel laboratoriegrupper genom att de har en historisk dimension som går bortom den aktuella individuppsättningen, vilket föranleder oss att lägga till ytterligare ett viktigt kriterium:

(d) att gruppens medlemmar därigenom har en gemensam historia och förväntar sig att dela framtiden.

Detta innebär att vissa samlingar av personer som ofta kallas grupper inte omfattas av vår definition av begreppet arbetsgrupp. Till exempel exkluderas fristående grupper av typen gängbildningar, hobbyklubbar eller mindre sekter, eftersom de saknar organisatorisk kontext. Vidare utesluts tillfälligt samspelande personer med individuella uppgifter eller uppdrag som till exempel en grupp försäljare på kampanjmöte, tävlande i en omgång av Jeopardy eller deltagare i en sällskapsresa. Möjligen exkluderas också grupper med individuella förändrings- eller utvecklingsmål av typen själverfarenhets- och psykoterapigrupper (se vidare diskussionen under Utvecklingsfaktorer). Slutligen kan med denna definition olika grupper för renodlad social samvaro inte räknas som grupper, då de saknar en potentiellt mätbar uppgift.

I denna framställning avses fortsättningsvis med *arbetsgrupp* ett antal människor som,

- (1) samspelar med varandra,
- (2) är psykologiskt medvetna om varandra och
- (3) uppfattar sig vara en grupp, där
- (4) gruppen fullgör en formell funktion inom ramen för målen för ett större helt, organisationen, vilket i sin tur innebär att den

(a) är en autentisk grupp i bemärkelsen att den utgör ett intakt socialt system med gränser och rolldifferentiering bland medlemmarna,

- (b) arbetar med en uppgift som ger påtagliga och potentiellt mätbara resultat,
- (c) de facto ingår i, och är avhängig, en organisatorisk kontext
- (d) att gruppens medlemmar dessutom har en gemensam historia och kan föreställa sig en gemensam framtid.

För att komma vidare borde en klassifikation av formella gruppers funktion i organisationer vara ytterligare ett steg på vägen. Schein (1988) har presenterat en sådan typologi indelad efter sju identifierbara funktioner:

1. Gruppen som medel att arbeta med en sammansatt, interdependent uppgift som är för komplicerad för en enskild individ att lösa.
2. Gruppen som medel för att frambringa nya idéer eller nyskapande lösningar när informationen ursprungligen är spridd på flera personer.
3. Gruppen som medel för avgörande, samband eller samordning mellan olika ömsesidigt beroende enheter i en organisation.
4. Gruppen som problemlösande mekanism om gruppen kräver bearbetning av sammansatt information, samspel mellan medlemmar med olika information och kritisk bedömning av möjliga alternativa lösningar.
5. Gruppen som medel för att genomföra sammansatta eller svåra beslut.
6. Gruppen som medel för inskolning eller träning.

Om man granskar dessa funktioner närmare, finner man att de flesta av dem egentligen syftar på att grupper bör, eller kan, användas istället för individer endast när individens potential är otillräcklig för att lösa en given uppgift. Detta kan i och för sig vara *ett* möjligt kriterium för att en arbetsgrupp ska fungera väl. Likväl förblir Scheins uppräkningslista endast just detta; en troligen ej uttömmande uppräkningslista av funktioner för formella grupper vars värde inte kan bedömas då den inte anknyter till teoretiska begrepp.

Ett troligen mera fruktbart angreppssätt står Sundstrom och Altman (1989) för. Dessa författare använder *integration* och *differentiering* som begrepp för att identifiera olika typer av arbetsgrupper. Med differentiering avses då grovt sett graden av specialisering bland gruppmedlemmarna vad avser

funktioner, kompetens och roller, medan integrationen avser den grad av samordning med den yttre kontexten som krävs av gruppen. Dessa variabler tänkes skapa olika gränsförhållanden och därmed skilda förutsättningar för effektivitet. Genom att kombinera de två variablerna erhålls en förenklad framställning av deras modell (figur 1).

Integrations- grad	Hög	Typ I Handling /Förhandling	Typ II Tillverkning /Service
	Låg	Typ III Projekt /Utveckling	Typ IV Rådgivande /Involverande
		Hög	Låg
		Differentieringsgrad	

Figur 1. Förenklad framställning av Sundstrom med fleras (1990) grupptypologi

Typ-I-grupper (hög integration och hög differentiering) kan vara idrottslag, musik- eller teaterensembler, militära grupper, expeditioner, förhandlingsgrupper, operationslag eller flygbesättningar och utmärks av att ha ett exklusivt medlemskap som bygger på expertkunnande och specialiserad utbildning. Kraven på samordning med omgivningen är ofta mycket höga och utbytet med omvärlden vanligen intensivt. Produktionscyklerna är relativt korta och upprepas ofta under nya förhållanden, vilket kräver lång utbildning, träning och förberedelse. Typiska "produkter" kan vara stridsuppdrag, expeditioner, kontrakt, stämningar, konserter, operationer eller tävlingar.

Typ-II-grupper (hög integration och låg differentiering) är till exempel industriella monterings- och tillverkningslag, gruvlag, kabinpersonal eller reparationslag. Gruppmedlemskapet kan växla och omsättningen av medlemmar vara ganska hög. Arbetstakten bestäms av yttre faktorer och hög samordning krävs med till exempel leverantörer och avnämare. Arbetscyklerna är upprepade eller kontinuerliga och vanligen avsevärt kortare än

arbetsgruppens livslängd. Typiska "produkter" är födoämnen, kemikalier, komponenter, monterade produkter, sålda varor, tjänster och reparationer.

Typ-III-grupper (låg integration och hög differentiering) är bland annat forskningsgrupper, planerings- och utvecklingsgrupper, arkitekt- och ingenjörslag samt arbetsgrupper och utskott ("task forces") som vanligen sätts samman av experter eller specialister. Arbetstempot regleras oftast av gruppen själv med uppsatta slutdatum för olika projekt. Låg samordning inom egen organisation men kan kräva stora mängder samverkan och kommunikation med en större kontext. Arbetscyklerna är avhängiga projekttyp och växlar med varje nytt uppdrag, och kan ibland vara lika med arbetsgruppens livslängd. Typiska "produkter" är planer, designer, undersökningar, utredningar, prototyper, rapporter, resultat eller fynd.

Typ IV-grupper (låg integration och låg differentiering) kan vara kommittéer, styrelser, kvalitetscirklar, medbestämmandegrupper, medborgarråd, rådslagsgrupper, elevråd eller liknande och utmärks av att ha ett ganska öppet eller representativt medlemskap. Kraven på extern integration eller samordning är relativt låga och utbytet med omvärlden är ofta tämligen begränsat. Produktionscyklerna kan vara korta eller långa och upprepas ibland inte, det vill säga gruppen bildas för att lösa *en* uppgift och upplöses sedan. Typiska "produkter" är beslut, urval, förslag och rekommendationer.

En rimlig hypotes är att gruppen, beroende på vilken typ den tillhör, kommer att ställa olika krav på hur strukturer och processer bör utformas för att ge ett optimalt välfungerande. Hackman (1987, sid 318) konstaterar också: "...de samband som erhålls förefaller att i hög grad betingas av egenskaper hos den gruppuppgift som utförs. Fynd från en uppgiftstyp visar sig ofta inte hålla för grupper som arbetar med andra slags uppgifter." McGrath (1984) lämnar utifrån en egen grupptypologi just en sådan översikt av vad som vid slutet av 70-talet var känt om sambanden mellan uppgift, grupp beteende och prestation. I den följande framställningen kommer i möjligaste mån mera generella slutsatser att dras, men mot bakgrund av ovanstående finns det anledning att förhålla sig kritiskt granskande inför varje given slutsats i förhållande till varje given grupps uppgift.

Struktur, process och utveckling

I studiet av grupper har man av tradition utgått från studiet av

- (a) strukturen,
- (b) processen och, i någon mån,
- (c) utvecklingsförlopp,

där de strukturella fenomenen antas vara mera statiska än de process-orienterade. Som kommer att framgå av det följande är denna indelning varken entydig eller oproblematisk, till exempel vad gäller mål- och kommunikationsfaktorer liksom normer och roller, som beroende på perspektiv kan ses antingen som process- eller strukturfaktorer. Mycket talar också för att stabiliteten i de tänkta strukturfaktorerna många gånger är så låg att de lika gärna kan föras till processområdet. För detta talar också den ökande tonvikten på utvecklingsfenomen. Sundstrom med flera (1990) väljer av detta skäl att helt upphäva distinktionen och istället tala om "team development" som samlingsterm för mellanpersonliga processer, normer, kohesion och roller (se också Figur 3). I denna framställning väljer vi dock en mera konventionell indelning, men i full medvetenhet om att ett mera genomarbetat utvecklingsperspektiv kan innebära att en given strukturfaktor kan förändras i gruppens utvecklings- eller mognadsprocess och därmed hänföras till processfaktorer. Ett exempel på detta skulle kunna vara att roller i ett tidigt gruppskede ofta direkt bestämmer individens status och således bidrar både till gruppens ordning och arbetsfördelning och därigenom främst kan ses som en strukturfaktor. I ett senare skede blir rollerna inte sällan föremål för prövning, omformning och påverkan, förlorar tillfälligt sin tidigare stabilitet och stabiliserande funktion. De bidrar i detta skede till gruppens utveckling och kan därför snarare betraktas som delar av gruppens process.

Även ledningsbegreppet, som traditionellt hänförts till strukturfaktorerna, har i allt högre grad kommit att betraktas som hörande till de dynamiska processerna i grupp- och organisationspsykologin. Knights och Wilmott (1992) hävdar till exempel att varken den ledarforskning som betonat "faktorer" och "drag" hos ledaren eller den tradition som mera ser till situationsfaktorer kommer att lyckas belysa ledningsprocessen som ett socialt eller organisatoriskt fenomen.

Till *struktur* brukar föras företeelser som kommunikation, roller och status samt frågor om ledning och ledarskap. Vi väljer här att också inkludera grupperns mål, storlek, gränser, sammansättning och organisationskontext, vilka alla kan sägas bidra till att konstituera arbetsgruppens ramar.

Studiet av *processer* har betydligt större vidd än strukturfrågorna och kan bland mycket annat avse individuella, kognitiva och motivationella faktorer som skapar grupp beteenden, interpersonella processer mellan mer än två personer, kognitiva och sociala processer som får människor att se sig själva som gruppmedlemmar och bete sig därefter, mellangrupsrelationer som påverkar inomgrupps beteenden, samspelet mellan individuella, mellanpersonliga och sociala processer, specifika grupper eller typer av grupperns beteenden och så vidare (Hogg, 1995 a). Det gemensamma för sådana faktorer är fokuseringen på gruppen som en socialpsykologisk enhet. För denna framställning har vi under processfaktorer valt att belysa betydelsen av

- (a) normer,
- (b) sammanhållning (kohesion) och
- (c) balansen mellan relations- och uppgiftsorientering.

Utvecklingsmodeller för grupper började presenteras under 1950-talet (se t.ex. Thelen & Dickerman, 1949; Bales & Strodtbeck, 1951 och Bennis & Sheppard, 1956). Troligen var detta en följd både av individualpsykologins utvecklingsteorier (se t.ex. Erikson, 1950) och av den kritik mot de tidiga processmodellernas statiska karaktär som börjat formuleras (Thelen, 1954). Forskningen inom området kom i hög grad att stimuleras av den integrerade modell som Tuckman (1965) presenterade på grundval av de spridda studier som gjorts under femtiotalet. Med hjälp av en analys av 50 utvalda studier formulerade Tuckman sin välkända "forming, storming, norming, performing"-modell som senast reviderats av Wheelan (1990).

Susan Wheelan (1994), som presenterat en integrerad utvecklingsmodell i fem steg, har argumenterat för att de inom smågruppsforskningen centrala fenomenen som bland annat kommunikationsstruktur, mål och uppgifter, status och roller, intern uppdelning, konformitet och avvikelse samt

kohesion och konflikt får olika betydelse och utformning under olika skeden av gruppens liv. Även optimeringen av sådana faktorer ser olika ut beroende på var i utvecklingen gruppen befinner sig.

En viktig aspekt av gruppers liv, förnyelse och inskolning av nya medlemmar - socialisation - har teoretiserats av Moreland & Levine (1988) och kommer att redovisas senare.

Allmänt kan sägas att den experimentella och laboriebaserade gruppforskningen under de tjugo första åren efter andra världskriget tenderade att studera den mindre gruppen som ett isolat, där processer *inom* grupper kom att stå i fokus. Missnöjet med att betrakta gruppen och dess medlemmar i ett vakuum växte emellertid (Tajfel, 1972) och betydelsen av skeenden mellan grupper och processer mellan grupper och de organisationer de ingår i torde idag vara allmänt accepterad. Ofta formuleras denna typ av samspel i en systemteoretisk referensram och interdependensen mellan olika systemnivåer betonas. Detta har också medfört att strävandena att konstruera enkla orsakssamband alltmer har kommit att överges för komplexare modeller. Så har till exempel Sundstrom, De Meuse och Futrell (1990) i en översikt av forskning och praktik kring effektivitet i arbetsgrupper ("work teams") utgått från ett ekologiskt perspektiv, där samtliga faktorer antages stå i ett ömsesidigt beroendeförhållande till varandra (se vidare nedan).

Vad menas med välfungerande?

Måluppfyllelse

Formella grupper bildas för att uppnå vissa mål. Inom Tavistocktraditionen har detta ringats in med begreppet "*huvuduppgift*" (Rice, 1963, 1965; Miller & Rice, 1967). Med denna avses den uppgift en grupp eller organisation måste sträva mot att lösa för att motivera sin existens och överleva. Inte sällan har organisationer därutöver sekundära huvuduppgifter och multipla sådana är också vanliga. Klassiska exempel är de religiösa ordnarnas "att tjäna vår herre och medmänniskor" (Jern, 1996) eller de svenska universitetens tredubbla; forsknings-, utbildnings- och samhällsmål.

Produktivitet och effektivitet

Måluppfyllelsen kan, beroende på uppgiftens natur, vara mer eller mindre mätbar och främst avse produktivitet som gärna jämförs med effektivitet. I modernare organisationsteori redovisas några olika synsätt på effektiviteten med Max Webers "inre effektivitet" som en av de tidigaste formuleringarna. I korthet innebar denna att effektivitet i större organisationer endast kunde uppnås om man lyckades upphäva den autokratiska "paterfamilias-princip" som styrde den tidiga industrialismens arbetsorganisation. Denna princip, som innebär att företaget styrs efter den borgerliga familjens patriarkaliska mönster, skulle istället ersättas av den byråkratiska formen som i huvudsak byggde på arbetsfördelning, hierarki, regelstyrning, objektiv distribution av förmåner och rättigheter, objektiv meritvärdering och synen på anställningen som en kontinuerlig karriär. Fredrick Taylor fokuserade snarare på utnyttjandet av tiden som den centralt definierande faktorn för effektivitet-tidseffektivitet. I båda dessa rationella modeller handlar det dock om att maximera produktiviteten, det vill säga att åstadkomma största möjliga produktionsresultat till priset av minsta möjliga resursinsatser. De närmast liggande företagsekonomiska formuleringarna för att beskriva relationen mellan prestationer och resurser torde vara:

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{MÄNGD OUTPUT}}{\text{MÄNGD INPUT}} = \frac{\text{PRODUKTMÄNGD}}{\text{MÄNGD PRODUKTRESURSER}}$$

Självklart behöver mängderna inte definieras i ekonomiska termer utan kan också avse andra faktuell dimensioner, som till exempel tid, kompetens, kunskap, erfarenhet eller information.

Det var först på 1950- och 60-talen som bland annat kritik från humanrelationsskolan fick genomslag och innebar en ökad betoning av målfaktorer och de sociala relationerna betydelse för effektiviteten. Det handlade nu alltså om att både göra saker rätt och göra rätt saker samt att göra människorna rätt. I varje fall när det gäller relationen till produktmålen skulle den företagsekonomiska modellen då bli:

$$\text{Effektivitet} = \frac{\text{VÄRDET AV OUTPUT}}{\text{VÄRDET AV INPUT}} = \frac{\text{PRODUKTVÄRDE}}{\text{VÄRDET AV PRODUKTRESURSER}}$$

Denna modifikation av modellen öppnar också för diskussioner av kvalitet men det är viktigt att notera att kvalitet i bemärkelsen relationen mellan upplevd och förväntad kvalitet inte fångas av effektivitetsbegreppet. I produktvärdet torde däremot ingå dess värde på en tänkt marknad, vilket i gruppssammanhang borde täcka in produktens grad av accepterbarhet för avnämare i gruppens omgivning.

Olika tolkningar av prestationsbegreppet

Den traditionella modellen för att analysera grupp beteende och prestation har av McGrath (1964) formulerats kausalt i termer av (i) input i form av

- (a) faktorer på individnivå (färdigheter, attityder, personlighetsdrag m.m.),
- (b) faktorer på grupp nivå (struktur, sammanhållning, gruppstorlek m.m.)
- (c) omgivningsfaktorer (typ av gruppuppdrag, belöningsstruktur, omgivningsstress m.m.) som direkt påverkar den mellankomm-
ande variabeln
- (d) gruppssamspeletsprocess

och slutligen (ii) output i form av

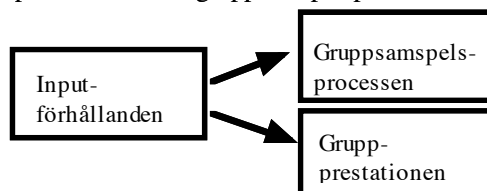
- (a) prestationsresultat (kvalitet, hastighet, felfrekvens m.fl.)
- (b) övriga resultat (tillfredsställelse, sammanhållning, attitydpå-
verkan, sociometrisk struktur m.fl.).

Hackman (1987) ifrågasätter det meningsfulla i ovanstående modell och försöker formulera alternativa tolkningar av orsakssambanden, dock utan att ha tillgång till data som kan avgöra om alternativen är bättre representationer av kausaliteten. De alternativa möjligheter Hackman presenterar framgår av figur 2.

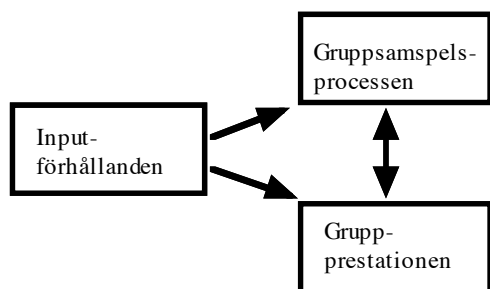
A. Traditionell modell. Input påverkar grupp-prestationen via gruppsamspelsprocessen.



B. Dubbel direkt kausalitet Input påverkar direkt både prestationen och gruppsamspelsprocessen.



C. Dubbel direkt kausalitet och samspel mellan output Input påverkar direkt både prestationen och gruppsamspelsprocessen men dessa utövar också sinsemellan en



Figur 2 Tre sätt att konstruera sambandet mellan input och output (Efter Hackman, 1987)

Den första modellen innebär en fördjupning av den klassiska gruppforskningens enkla orsaks-verkansparadigm med hjälp av inskjutna variabler. Istället för att till exempel anta att resultatvariabeln "vilja att aktivt delta i gruppens arbete" direkt är avhängig variabeln "gruppstorlek" antar vi att ökande gruppstorlek leder till minskande inflytande som i sin tur sänker viljan att delta aktivt. I den andra modellen problematiseras föreställningen om den inskjutna variabeln genom att även den betraktas som en beroende variabel. I exemplet, ökande gruppstorlek leder både till sänkt vilja att delta och minskat inflytande. I den tredje modellen införs så slutligen en öppning för interaktion mellan de två resultatvariablerna utan direkt samband med variation i inputvariabeln. Ökande gruppstorlek minskar både möjligheterna att utöva inflytande och viljan att delta. Samtidigt kan inflytandet och viljan att delta oberoende av gruppstorlek påverka varandra.

Ett vidgat effektivitetsbegrepp

Sundstrom, De Meuse och Futrell (1990) arbetar utifrån antagandet om "ömsesidig interdependens" (Thompson, 1967) och väljer att inte betrakta gruppeffektivitet som ett slutresultat av ett input-process-output-skeende (McGrath, 1964; Gladstein, 1984) utan snarare som en process i sig. Som stöd för detta antagande återoppar de bland andra Hackman (1987) som hävdar att grupper utvärderar sitt kollektiva arbete kontinuerligt och att denna evaluering påverkar gruppprocesserna, däribland de efterföljande prestationerna. Detta kan ge självförstärkande spiraler av ökande effektivitet eller synergibonus, men också negativa cirklar i form av processförluster (se Steiner, 1972).

Sundstrom med flera (1990) formulerar en modell för teameffektivitet med en ekologisk ansats. Deras syfte är ungefär detsamma som för denna artikel, att redovisa en aktuell syn på vad som konstituerar effektiva arbetslag. Författarna bygger både på forskningsdata och praktikererfarenhet och sammanfattar genomgången i en multikausal modell. Man ger här bilden av teameffektivitet som ömsesidigt beroende av

- (a) organisationskontext,
- (b) gränser och
- (c) "team development".

Den senare avser

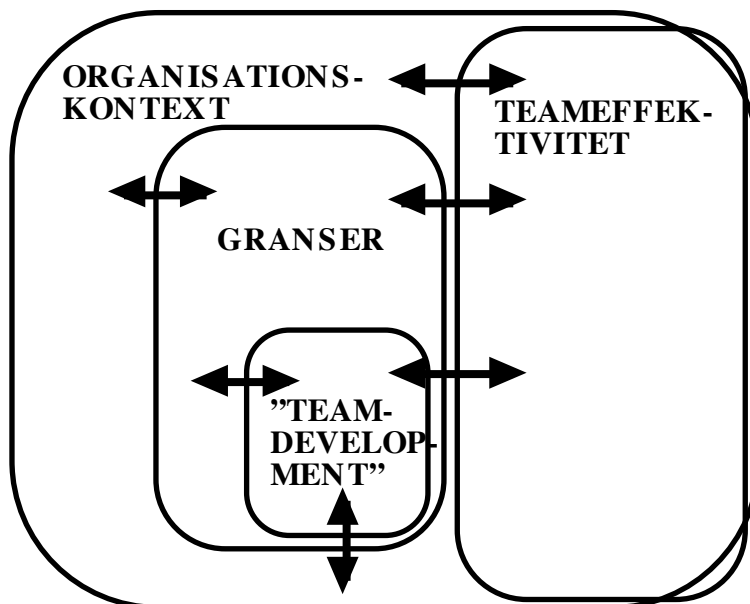
- (i) mellanpersonliga processer,
- (ii) normer,
- (iii) kohesion
- (iv) roller

och sammanfaller således ganska väl med vad som i denna framställning benämns processfaktorer (i) respektive strukturfaktorer (ii-iv). Författarna hävdar att gruppgränser kan mediera effekten av företeelser i den organisatoriska kontexten och att effektivitet beror på organisationskontext och gränser i lika hög grad som av gruppens inre processer. Det senare antagandet är mera hypotetiskt än det förra.

Dessa författare framställer gruppeffektivitet som bestående av "prestation" (performance) plus "livskraft" (viability). Tillägget av "livskraft" motiveras med att hög prestationsnivå kan föreligga, utan att arbetsgruppens långsiktiga existens är säkrad. Gruppens fortlevnad kan till exempel hotas av att gruppen bryts sönder av olösta konflikter eller splittring (Hackman & Oldham, 1980).

Med "livskraft" avser författarna gruppmedlemmarnas tillfredsställelse, deltagande och vilja att fortsätta att arbeta tillsammans, men menar att en mera krävande definition också borde omfatta kohesion, samordning mellan medlemmarna, mogen kommunikation och problemlösningssförmåga samt tydliga normer och roller. Man kan notera att denna faktor har stora likheter med McGraths (1964) outputvariabel "övriga resultat".

Med prestation avses "utflödets accepterbarhet för de kunder inom eller utanför organisationen som tar emot arbetslagets produkter, tjänster, informationer, beslut eller prestationshändelser (som till exempel framträdanden eller tävlingar). Sundstrom med medarbetare (1990) ifrågasätter således i sin ekologiska modell ännu hårdare än Hackman (1987) det rimliga i en linjär kausalitet för de aktuella faktorerna. Modellen återges schematiskt i figur 3 .



Figur 3. Ekologisk modell för analys av teameffektivitet (Efter Sundstrom m.fl., 1990).

Notera. Pilarna avser påverkansförlopp, eller orsakssammanhang.

Sammanfattningsvis kan man säga att både Hackmans och Sundstroms med fleras resonemang gör det

- (a) mindre säkert att betrakta gruppeffektivitet som en ren prestations variabel,
- (b) möjligt att betrakta gruppeffektivitet antingen som en beroende eller som oberoende variabel i forskningssammanhang
- (c) möjligt att också använda den krävande definitionens utvidgade effektivitetsbegrepp som en processvariabel.

Det kan vara värt att observera att denna tvådelade definition av effektivitet, utan att författarna explicit anger det, mycket nära knyter an till den sociotekniska skolans föreställningar om gott utförande som ett resultat av samtidig optimering av sociala mål och uppgiftsmål.

För att överhuvudtaget kunna anknyta till tidigare forskning och för att förenkla framställningen väljer vi här att i första hand behandla grupp-effektivitet som en beroende variabel, om möjligt, bestående av båda de behandlade komponenterna. Dock kan gruppeffektivitet i vissa situationer alltså också ses som en oberoende variabel.

Mål och potentiell produktivitet

Steiner (1972) utgick i sin analys av betingelser för potentiell produktivitet från en intressant måltypologi. Han antar att en given uppgift antingen kan delas upp i underuppgifter eller inte. Uppgiften är *delbar* ("divisible") eller *enhetlig* ("unitary"). En uppgift kan vidare vara *maximerande* eller *optimerande*, där den första typen avser mängd eller snabbhet, medan den andra avser relationen till en förutbestämd standard av mer kvalitativ natur. Den tredje dimensionen avser om uppgiften är *additiv* (bidragen läggs samman som vid idégenerering), *disjunktiv* (antingen-eller-beslut eftersträvas), *konjunktiv* (alla måste fullgöra uppgiften för att gruppen skall lyckas) eller *valfri* (där gruppen själv bestämmer hur uppgiften skall fullgöras). Med utgångspunkt i denna modell kan Steiner formulera regler för hur individuella bidrag i en given grupp aggregeras till grupp-produkter för att därigenom fastställa gruppens potentiella produktivitet, som sedan kan jämföras med den faktiskt uppnådda. Det kan förtjäna understrykas att Steiners typologi i allt väsentligt saknar utsagor om produktens accepterbarhet för gruppens omgivning.

Detta förefaller vara en genomgående brist i tidig, experimentell gruppforskning.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang kommer vi i fortsättningen att betrakta en grupp som välfungerande om den

- (a) uppfyller sina mål,
- (b) utmärks av produktivitet,
- (c) är effektiv i prestationsavseende,
- (d) är attraktiv för sina medlemmar genom att erbjuda arbetstillfredsställelse och utvecklingsmöjligheter både för gruppen och individerna
- (e) har möjlighet att sörja för sin fortlevnad genom nyrekrytering.

Krav på en välfungerade arbetsgrupp

Som exempel lämnas här fyra försök att ringa in väsentliga faktorer. Ett tidigt försök att avgränsa sådana är W.R. Bions sammanfattning av erfarenheterna vid Northfieldsjukhuset under andra världskriget där han lämnar en lista på "kvaliteter" han fann vara förbundna med "the good group spirit", nämligen:

- (a) ett gemensamt syfte,
- (b) ett kollektivt erkännande från gruppmedlemmarna av gruppens gränser och deras position och funktion i förhållande till den sociala kontexten,
- (c) förmågan att absorbera och förlora nya medlemmar utan att grupp-individualiteten förloras,
- (d) flexibla undergruppsgränser,
- (e) varje individ värderas för sitt bidrag till gruppen och har rörelsefrihet inom de allmänna gränser som gruppen sätter,
- (f) gruppen måste kunna stå ut med missnöje med gruppen, medel för att handskas med sådant måste finnas och
- (g) gruppens minimistorlek måste vara tre (Bion, 1961).

Bions lista bygger inte på systematisk forskning utan får utgöra ett exempel på en reflekterande praktikers slutsatser i ett skede när gruppforskning och grupp teori befann sig i sin linda. Det är likväl intressant att Bion, om än formulerat i ett idiosynkratiskt språk, fokuserar på så pass centrala faktorer i senare forskning som mål, avgränsning, socialisation och separation, intern

differentiering och inre gränser, normbildning, konflikthantering och gruppstorlek.

Därefter två betydligt senare och närmast common-sense-mässiga svenska försök. Scherp anger, enligt Svedberg (1992), följande nio karaktäristika för en effektiv arbetsgrupp:

- (a) nödvändig kunskap och kompetens skall finnas i gruppen,
- (b) målsättningen är tydlig för alla,
- (c) det råder en avspänd atmosfär, vilket bygger på att gruppen tar sig tid att bearbeta störningar,
- (d) kommunikationen är riklig, såväl känslor som tankar uttrycks,
- (e) olikheter accepteras, man reagerar med att dela med sig av tankar och känslor inför det som har sagts, och inte genom att värdera den som yttrar sig,
- (f) lyssnande förekommer rikligt oberoende av vem som yttrar sig, inläggen bygger på varandra och man talar i "jagform", om man är osäker, kontrollerar man att andra förstår (feed-back),
- (g) besluten i gruppen sker i samförstånd,
- (h) maktkamp förekommer endast i ringa omfattning och
- (i) gruppen evaluerar sitt arbete inklusive självkritik.

Svedberg (1992) kommenterar att "Uppräkningar av detta slag målar upp ett slags idealtillstånd, vilket naturligtvis är eftersträvansvärt, men inte alltid möjligt". Scherps uppräkningslista, som är ganska representativ för många praktikers ståndpunkt, har otvivelaktigt karaktären av optimal standard och innehåller påtagliga normativa element, samtidigt som det är okänt vad hans lista baseras på. I forskningssammanhang skulle hans begrepp också bli problematiska, då de genom sin brist på teoriansknytning är svåra att säkert operationalisera.

Svedberg (1992) når fram till en liknande förteckning över "betingelser... för att en grupp skall ha möjlighet att utföra ett gott arbete under utvecklande former", dock med en högre grad av explicit teoriansknytning, nämligen:

- (a) grundantagandena (enligt Bion) skall vara underordnade arbetsgruppen och användas i dess tjänst, för att gruppen skall kunna

arbeta effektivt, grupparbetsmetodik är ett hjälpmedel för detta ändamål,

- (b) en arbetsgrupp behöver klara och levande mål,
- (c) en balanserad kohesion och klara gränser håller arbetsgruppen samman och avgränsar den,
- (d) en grupp bör värna om sin mångsidighet,
- (e) en arbetsgrupp behöver tydliga och ändamålsenliga strukturer,
- (f) en arbetsgrupp arbetar även då den inte är samlad
- (g) ledarens uppgift är att se till helheten.

Av dessa sju punkter är 4 mer eller mindre explicit anknutna till psykologisk teori eller forskning nämligen:

(a) till Bion (1960), (b) till Weisbord (1978), (c) till Forsyth (1990), Janis (1982) och Miller (1990), (e) till Kernberg (1986), Moxnes (1991), Sveiby och Risling (1986), Svedberg och Zaar (1989) och Thylefors och Kylén (1989).

Tre betingelser förefaller ha en friare härledning, nämligen (d) som tycks anknyta till Lewin utan närmare specifikation, (f) anknyter löst till kreativitetsforskning av Smith (1990) och till Ringelmannförsöken medan slutligen (g) helt saknar explicita härledningar.

Som kontrast till dessa ganska praktiskt orienterade betingelsekataloger vill vi peka på den tidigare presenterade modell som resulterade av Sundstrom, De Meuse och Futrells (1990) översikt. Utöver åtta centrala faktorer i den organisatoriska kontexten, som kommer att redovisas nedan i avsnittet Organisationskontext och de två övergripande gränsfaktorerna som redan berörts ovan framträder här mellanpersonliga processer, normer, kohesion och roller som de viktigaste faktorerna. Författarna anknyter genomgående till tidigare forskning och väl belagd praktikererfarenhet.

Strukturfaktorer

Mål

Formella grupper, permanenta eller tillfälliga, bildas avsiktligt för att utföra bestämda uppgifter (Schein, 1988) och när gruppens syfte inte längre existerar kommer den i idealfallet att upplösas eller omvandlas.

Inom Tavistocktraditionen (Boalt Boëthius & Jern, 1996 b) utgör begreppet huvuduppgift (primary task) en central definition av grupper och organisationers ändamål. Rice ger i sina framställningar (Rice, 1963, 1965; Miller & Rice, 1967) huvuduppgiften en klar anknytning till öppen systemteori: "Varje företag, eller del av ett företag, har emellertid vid varje tidpunkt en huvuduppgift - den uppgift det måste fullgöra för att överleva. Den dominerande import-bearbetning-export-processen är den process genom vilken huvuduppgiften verkställs. Det är denna dominerande process som definierar företagets väsentliga relation till sin omgivning och till vilken andra uppgifter och processer är underordnade." (Rice, 1984, sid. 127). Självfallet kan en grupp också ha, och har vanligtvis, sekundära uppgifter (Jern & Boalt Boëthius, 1984, sid. 14). I Tavistocktraditionen blir en viktig fråga hur uppgiften kommer att tolkas av gruppmedlemmarna. Detta beror i sin tur i hög grad på deras relation till gruppens ledare, som för medlemmarna tänks representera eller förkroppsliga huvuduppgiften. I relationen till ledaren aktiveras den enskildes etablerade sätt att förhålla sig till personer i auktoritetsställning. Därigenom blir huvuduppgiften något som måste hanteras inom ramen för en relation, varför individualpsykologiska och utvecklingspsykologiska förhållanden kommer att bli intressanta inom denna tradition.

Begreppen uppgift och mål står i nära relation till varandra, men förväxlas ofta (Wheelan, 1994, sid. 53). Uppgiften är det som måste utföras för att nå ett givet mål. Målet är således överordnat såväl huvuduppgift som sekundära uppgifter och består enligt Hackman (1969, sid. 113) "av en ett stimuluskomplex och en uppsättning instruktioner som specificerar vad som måste göras i förhållande till stimuli. Instruktionerna anger vilka operationer som individerna måste utföra med avseende på stimuli och/ eller vilket mål som ska uppnås".

Mål är likväl inte en gång för alla givna, entydiga eller neutrala: Mål tolkas av gruppens medlemmar, olika mål kan komma i konflikt med varandra och det kan uppstå diskrepanser mellan officiella mål och arbete som gruppen faktiskt utför. Detta innebär att en grupps arbete med att formulera mål och

enas om dem, respektive underordna sig givna mål, är en komplicerad process, vilket antyder att målfaktorer möjligtvis snarare hör hemma under gruppens process än under deras struktur. En hel del forskning tyder också på att individuella gruppmedlemmars mål, prestationsmotivation och aspirationsnivåer är avgörande för hur gruppsmål kommer att sättas (Shaw, 1981). Mycket talar för att innebörden och betydelsen av gruppsmål växlar under en gruppens livscykel (Wheelan, 1994, sid. 52), till exempel så att diskussionen av dem i tidiga faser är medel för att lära känna varandra och skapa trygghet i den nya gruppen, medan de senare i arbetsfasen hjälper gruppmedlemmarna att koncentrera sig på målet och uppgiften genom att fokusera utförandet och produktiviteten.

Inom organisationsutvecklingstraditionen (French & Bell, 1995) har det under lång tid närmast betraktats som en självklarhet att en gruppens uppgift och mål måste vara tydliga, och att oklara mål påverkar människor i grupp negativt (Weisbord, 1976, 1987; Thylefors, 1987). Med oklara mål ökar risken för regression, irrationellt beteende och destruktiva konflikter i gruppen.

A. Gruppen bör sträva efter att utveckla tydliga mål, som kan förändras i takt med att gruppen utvecklas och omvärlden förändras.

Kommunikation

Kommunikation, det vill säga överföringen av information och signaler, är en av de mest grundläggande förutsättningarna för att en grupp ska fungera. Eftersom människorna i en grupp måste delge varandra och jämföra sina värderingar och övertygelser, avsikter, mål och attityder för att uppnå balans och enighet (Festinger, 1954). För att överhuvudtaget fungera som en grupp med delad kultur och en fungerande social struktur så är fungerande kommunikation en nödvändig faktor för god gruppfunktion. I den tidiga experimentella gruppforskningen kom också kommunikationsstrukturen att bli ett centralt intresseområde (se t.ex. Bavelas, 1950 och Leavitt, 1951). En viktig och väl belagd slutsats var att så kallade centraliserade nätverk³ gav

³ Ett centraliserat nätverk är enligt Bavelas (1950) ett där kommunikationen passerar så få personer som möjligt för att nå alla (t.ex. Y- och X-formade nätverk), medan ett decentraliserat (t.ex. cirkel- eller linjenät) kräver flera länkar och alltså större avstånd för att alla ska nås av samma informationsmängd.

överlägsen effektivitet, vilket det fortfarande synes råda konsensus om, när det gäller enkel problemlösning, eller implementering av en given uppgift, där informationsmängden är liten och komplexitetens låg (Kano, 1971; Brown, 1988). Det centraliserade nätverket förefaller också hindra utarbetandet av nya lösningar om gruppens uppgift förändras (Leavitt, 1951). För mera komplexa uppgifter verkar decentraliserad kommunikation vara mer ändamålsenlig (Shaw, 1964). Detta antages bero bland annat på att den centrale informationsbäraren lätt drabbas av kognitiv överbelastning och att perifera aktörer i centraliserade nätverk förlorar i motivation och arbetsmoral.

Kommunikationsmönster etableras mycket snabbt när grupper bildas och är sedan svåra att förändra (Mills, 1967) och påverkar ledarskap, gruppmedlemsmoral, problemlösningseffektivitet, sammanhållning och gruppsamspel (Wheelan, 1994). De är därför av central betydelse för gruppens funktion och bör medvetet hanteras tidigt i gruppens liv.

Sammanfattningsvis kan man säga att centraliserad kommunikation underlättar framväxten av ledarskap, främjar organisationsutveckling men hindrar komplex problemlösning och minskar gruppmedlemmarnas tillfredsställelse. Decentraliserad kommunikation är mindre tidseffektiv, sänker hastigheten i organisationsutvecklingen och fördröjer framväxten av ledarskap, men är ett stöd vid komplex problemlösning, ökar tillfredsställelsen hos enskilda gruppmedlemmar och ökar därigenom gruppsammanhållningen.

Susan Wheelan (1994) sammanfattar tentativt de rekommendationer kring kommunikation som idag skulle kunna ges till en arbetsgrupp på följande sätt:

1. Gruppens måluppfyllelse kan förbättras om gruppmedlemmarna är bekanta med kommunikationsforskningens fynd.
2. Val av kommunikationsnätverk kan göras effektivare om valet är mera medvetet.
3. Det tar längre tid att utveckla en decentraliserad kommunikation än en centraliserad.
4. Konsulter kan vara till hjälp för att utveckla en mera effektiv kommunikationsstruktur.

- A. Gruppen bör tidigt och medvetet välja och utforma en kommunikationsstruktur som anpassas till uppgiftens krav.
- B. De flesta nybildade grupper har nytta av att utgå från en centraliserad kommunikationsstruktur i detta arbete⁴.
- C. Gruppen bör välja centraliserad kommunikation vid enklare problemtyper eller när snabb framväxt av ledarskap eller organisationsutveckling eftersträvas.
- D. Gruppen bör på sikt sträva efter en decentraliserad struktur, eftersom den ger högre motivation, bättre sammanhållning och högre effektivitet vid komplexa arbetsuppgifter.

Gruppstorlek

Barker (1968) har argumenterat för att bemanningen är en av de mest centrala faktorerna för en smågrupps funktion. En underbemannad grupp får svårigheter att prestera allt som krävs för att fullgöra dess uppgift och en överbemannad grupp riskerar att drabbas av till exempel minskad kohesion och samordningsbrister.

I en tidig, men i centrala avsnitt fortfarande giltig, genomgång fann Thomas och Fink(1963) i stora drag när det gäller gruppstorlekens *effekter på gruppen som helhet* (face-to-face grupper, två till tjugo medlemmar) följande:

- att gruppens prestationer, både när det gäller kvalitet och kvantitet, var positivt korrelerade med gruppstorleken under vissa omständigheter men inte i något fall var små grupper överlägsna större. När det gällde snabbhet i arbetet fanns det antingen ingen skillnad mellan små och stora grupper eller var de mindre grupperna överlägsna.
- att fördelningen av aktiviteten i gruppen i allmänhet utvecklas så att var och en bidrar något mindre ju fler deltagare gruppen har,

⁴ Wheelan (1994) företräder dock åsikten att gruppen bör eftersträva en decentraliserad kommunikationsstruktur från första början. då det visat sig svårt att förändra den initiala kommunikationsformen. Vår rekommendation förutsätter därför ett reflektivt arbete av den typ som rekommenderas under A/ i detta stycke.

vilket ju i problemlösnings- och diskussionsuppgifter måste bli följden om tiden är begränsad, och att de mest aktiva troligen påverkas något mindre av gruppstorleken än de relativt sett mindre aktiva.

- att mindre grupper var överlägsna större när det gäller samspelsfaktorer som att ge varje individ möjlighet att samspela med andra medlemmar och att utöva olika former av initiativ och ledarskap. Uttryck för oenighet och otillfredsställelse är också mindre vanliga i mindre grupper.

För effekter på de enskilda medlemmarna av gruppens storlek fann Thomas och Fink (1963):

- att konformiteten ökar med gruppstorleken, men att typen av uppgift och de procedurer man använder för påverkan har så stor betydelse att det inte går att visa på ett genomgående samband
- att konsensus i allmänhet förefaller att utvecklas lättast i mindre grupper, men att bland annat ledarskapet kan ha minst lika stor inverkan som gruppstorleken
- att medlemmarnas tillfredsställelse, åtminstone i diskussionsgrupper som försöker lösa givna problem, nästan utan undantag är högre ju mindre gruppen är.

Dessa slutsatser får betraktas som relativt osäkra av flera skäl. Till exempel kan det ifrågasättas varför effekterna av gruppstorlek skulle vara linjära. I många av studierna är sambanden i själva verket kurvlinjära, det vill säga mest utpräglade för de minsta och de största grupperna. Relationerna kan också vara kvantitativa eller diskreta (Borgatta & Cottrell, 1957) vilket till exempel framgår av de unika egenskaperna hos dyaden (omöjligt uppnå majoritet eller utöva makt tillsammans med) och hos trion ("två slår den tredje").

Andra svagheter gäller att grupperna i genomgången hade så vitt skilda sammansättningar. En del bestod enbart av män, en del enbart av kvinnor och proportionerna i de blandade grupperna redovisades inte alltid.

När det gäller orsaksförklaringar i tidig forskning om gruppstorlekens effekter lades relativt stor vikt vid kommunikationssvårigheter och "känslomässig uttunning" i gruppen. Ju fler deltagare en grupp har desto flera möjliga relationslänkar är möjliga och antalet kommunikationslinjer ökar enligt formeln $n(n-1)/2$, där n är antalet personer i gruppen. Antalet möjliga relationer beräknade på detta sätt ökar relativt brant (gruppstorlek / möjliga relationer): 3/3, 6/15, 20/190, 50/1225. Om man dessutom beaktar alla möjliga relationer mellan undergrupper blir kurvan än brantare: 3/6, 5/90, 7/966 (Bossard, 1944; Kephart, 1950). Det är alltså rimligt att tänka sig att ökande antal medlemmar i en grupp ställer ökade krav på struktur, kommunikationsnätverk och ledning för att uppnå samma produktivitet som vid lägre antal deltagare. Risken för att både antalet outnyttjade kommunikationslinjer och mängden "tomma" relationslänkar skulle öka förefaller uppenbar. Mycket tyder på att vi har ganska begränsad kapacitet för att upprätta relationer med andra i en grupp och att gränsen för antalet vi kan arbeta nära med ligger runt 8 (Jennings, 1960). Om detta är riktigt, och om det samtidigt är riktigt att en grupp för att få hög sammanhållning måste fyllas med ett relativt högt antal gillande-länkar (positivt inställda par), så följer att ökande gruppstorlek gör det omöjligt för individerna att fylla upp antalet möjliga och behövliga länkar. Följaktligen faller den genomsnittliga attraktionen mellan medlemmar i gruppen och därmed gruppssammanhållningen, vilket i sin tur skulle förklara till exempel bildandet av fraktioner, klickar och undergrupper. Både laboratorieförsök (McGrath, 1984) och fältstudier (O'Reilly & Roberts; 1977 Gladstein, 1984) visar, inte oväntat, att ökande gruppstorlek minskar sammanhållningen i grupper. Poängen är alltså att ju större gruppen blir, desto färre av de möjliga länkarna kan man upprätta och det blir känslomässigt utglesat i gruppen.

Senare forskning har i högre grad försökt isolera mellankommande variabler av betydelse i kedjan gruppstorlek — prestation. Steiner (1972) har till exempel visat att varje tillkommande medlem i en producerande grupp ökar de så kallade processförlusterna, som tänkes uppstå huvudsakligen genom de energiförluster som genereras av samordningsförsök. Ett rimligt antagande är att koordinationsbrister också minskar sammanhållningen i gruppen, vilket ytterligare bestyrks av forskning som visar att tillägg av "överflödiga" medlemmar i grupper minskar kohesionen, vilket i sin tur bör påverka produktiviteten negativt (Goodacre, 1951; Hare, 1976).

Mycket tyder alltså på att ökande gruppstorlek inom de flesta områden leder till försämringar i olika avseenden. I studier utförda under 1980-talet som citeras av Levine & Moreland (1990) visas bland annat - att deltagare i större grupper är (a) mindre nöjda, (b) deltar mindre ofta i gruppens aktiviteter och (c) har mindre sannolikhet för att samarbeta med andra

- att större grupper leder till mera missanpassat beteende på grund av lägre självkänsla och större anonymitet
- att även om större grupper är potentiellt mer produktiva så hindrar ofta koordinationsproblem och motivationsförluster dem från att uppnå denna potential

Det händer trots allt att grupper emellanåt måste ha flera medlemmar än vad som är oundgängligen nödvändigt på grund av uppgiftens krav och önskemål om bredd i kompetens. Bland möjliga anledningar till detta kan finnas bland annat att man vill öka gruppens representativitet av demokratiska skäl, att politiska principer kräver ett visst antal deltagare, att en grupp med balanserad sammansättning måste ta emot deltagare för utbildnings- eller träningssyften eller att man försökt reglera grupprocesser genom att utöka antalet deltagare. Detta är i och för sig i sin ordning genom att det främjar demokrati och förnyelse, men ställer stora krav på gruppens mognad när det gäller att hantera de processer som uppstår. Inte minst kommer dessa krav ofta att riktas mot den som leder gruppen. Gruppens effektivitet och produktivitet (i synnerhet den enskildes relativa bidrag till den totala produktionen) riskerar då, i enlighet med vad vi redogjort för ovan, att minska (se också: Latané m.fl., 1979). Williams med flera (1981, 1989) har visat att man i sådana situationer kan motverka så kallad social loafing (Latané m.fl., 1979), alltså en antagen minskning av motivationen i överbemannade grupper, genom att göra de enskilda bidragen identifierbara. Holt (citerad i Brown, 1988, sid. 141 - 142) har i en replikation av Ringelmanns⁵ ursprungliga försök visat att Latané och Steiners pessimistiska syn på de individuella bidragens lagbundna minskning med ökande gruppstorlek inte alltid stämmer. Holt drar slutsatsen att individer i grupp uppvisar minskad motivation endast om gruppen är psykologiskt

⁵ Den franske jordbruksingenjören Max Ringelmann rapporterade 1913 försök med olika antal studenter som drog i rep. Han fann att ju fler som drog desto mindre blev den enskildes bidrag och lade därmed grunden för forskningen kring grupp-produktivitet.

oviktig och antar att en del experimentell produktivitetsforskning inte utgått från *psykologiska grupper* utan från *individsamlingar*.

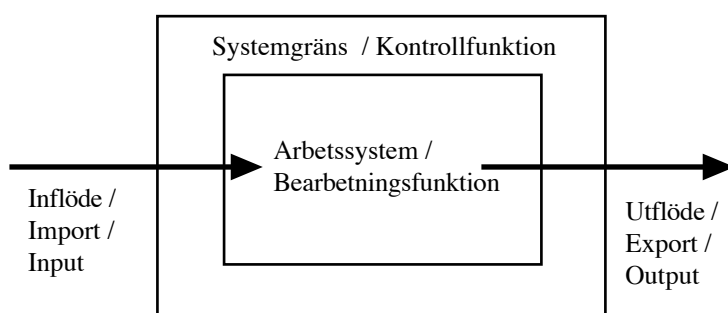
Så långt förefaller det möjligt att dra den praktiska slutsatsen att en arbetande grupp vanligen bör ha precis så många medlemmar som krävs för att utföra uppgiften. Om det således krävs två personer för att flyga ett trafikplan, så bör det vara två och inte tre piloter i cockpit, om inte andra förhållanden, som till exempel säkerheten eller fackliga överenskommelser, kräver det. Somliga praktiker har till och med föreslagit att man bör utforma effektiva grupper så att de är något mindre än vad uppgiften tekniskt sett kräver (Wicker m.fl., 1976; Hackman 1987). Genomgången så här långt visar ju också att för stor grupp inte bara minskar effektiviteten utan att den också påverkar till exempel sammanhållning och tillfredsställelse negativt. Steiner (1972, kap 4) har lämnat en bred översikt över de störningar som uppträder i för stora grupper.

- A. Gruppen bör hållas så liten som möjligt med hänsyn tagen till erforderlig kompetens och uppgiftens krav.
- B. Om en grupp likväl av något skäl måste "överbemannas" kan den förväntade minskningen av de enskilda gruppmedlemmarnas produktivitet motverkas genom att göra de individuella bidragen identifierbara.
- C. Ju större gruppen är desto större vikt måste läggas vid att höja gruppens motivation och sammanhållning.

Gränshantering

Både i ekologiska och systemteoretiska formuleringar tillmäts gruppens gränser stor betydelse, eftersom de dels både avskiljer och förbinder gruppen med dess omvärld (Miller & Rice, 1967; Alderfer, 1987; Friedlander, 1987), dels organiserar gruppens inre liv till exempel vad avser tid, rum, uppgift,

medlemskap, värderingar, normer. Miller och Rice (1967) och Alderfer (1987) tillämpar den öppna systemteorin på organisationer och grupper. Mänskliga system bibehåller sin vitalitet genom att importera material över en gräns, i ett arbetssystem bearbeta materialet till livsuppehållande produkter och sända andra produkter ut ur systemet över gränsen till omgivningen. Detta sker i enlighet med systemets mål eller huvuduppgift, som definierar det minimum systemet måste prestera för sitt existensberättigande eller överlevnad. En grafisk framställning återfinns i Figur 4 nedan.



Figur 4. Ett uppgiftssystem och dess gränskontrollfunktion, efter Rice, 1984.

Gränsen runt ett öppet system har flera funktioner:

- att skilja ut vad som hör till systemet från det som inte är del av systemet (definierande funktion)
- att ge en form till det som finns i systemet (strukturerande funktion)
- att reglera systemets utbyte med omgivningen (processreglerande funktion)

Den definierande funktionen har ofta uppmärksammats av praktiker, då den kan anses viktig ur identitetssynpunkt för gruppen. Genom att parallellställa de vitala funktioner som bygger upp individens identitet (främst gränsdragning och innehållsbestämning) med motsvarande i en grupp formulerar Svedberg (1992, sid. 168 - 169) ett korresponderande begrepp på social nivå, gruppens identitet. Individens "jag" motsvaras här av gruppens "vi" och byggs upp av gruppens mål, kohesion, gränser och ledning som ska ses som en helhet, genom att de tillsammans ger gruppen dess identitet. Det är således ett holistiskt färgat samlingsbegrepp och som sådant forskningsmässigt och metodiskt svårhanterligt, men likväl med ett möjligt

heuristiskt värde. Faktum kvarstår ju att vi genom attribution eller projektion gärna tillskriver andra grupper identitetsbildande motiv och egenskaper. Objektiva och subjektiva element i definitionen av gruppens yttre gräns spelar då sannolikt en viktig roll.

Varje mera komplext system, till exempel en organisation, består av undersystem (avdelningar, grupper, individer) i en - oftast - hierarkisk ordning, som står i relation till varandra (Alderfer, 1987). Stabilitet och förändring (transformation eller växt) i ett öppet system är avhängiga relationerna mellan dessa avgränsade delsystem (undersystem). Systemets relationer till dess omvärld är också av största betydelse. Gränser kan vara mer eller mindre genomträngliga och tillåter högre eller lägre grader av utbyte med omgivningen. Därigenom blir systemets vitalitet avhängig "passningen" (the fit) mellan gränsens genomtränglighet och systemets behov av att ta in resurser från omgivningen. För liten import kan svälta ut systemet och för mycket kan leda till överbelastning. Båda tillstånd antages också med en kleinianskt färgad metafor kunna leda till "förgiftning" om gruppmedlemmarnas gemensamma hårbäringskapacitet sviktar.

Gränsbegreppet är dock ganska svårhanterligt genom att det kan formuleras från den mest konkreta nivå till den mest abstrakta, men också genom att så många aspekter av gruppens inre funktioner och yttre relationer kan formuleras i termer av gränser. I många framställningar av praktiker (se bland andra Alderfer, 1987 och Sundstrom m.fl., 1990) rekommenderas ett slags mellanläge, där den yttre gruppgränsen genom ett kontinuerligt ledningsarbete hanteras så att den varken blir för skarpt avgränsad (isolering och kommunikationsförluster) eller för genomsläpplig (identitetsförluster). Siv Boalt Boëthius har pekat på att "Gränserna kring en arbetsgrupp och samordningen mellan grupper ifråga om vem som gör vad har även konsekvenser utöver de rent funktionella. Tidigare studier av arbetsgrupper {Boalt Boëthius, 1983} har visat att det sätt som gränserna kring en arbetsgrupp fungerar över tid även återverkar på gruppmedlemmarnas jagbild och funktionsnivå. Gränser kan fungera som en adekvat buffert mot andra grupper och stimulera lärande och utveckling. De kan ge skydd i en hotande omvärld och bidra till den trygghet som krävs för att kunna fullgöra vissa arbetsuppgifter. Men alltför hårda eller rigida gränser kan hämma eller låsa gruppmedlemmar, så att de blir rädda eller överdrivet beroende och

därigenom mer eller mindre handlingsförlamade och oförmögna att utnyttja de resurser som finns." (Boalt Boëthius, 1996, sid. 251- 252).

Gordon Lawrence har i en kritisk essä lyft fram att begreppet gräns inom Tavistocktraditionen med tiden har fått en normbildande funktion och att det emellanåt ges en stereotyp innebörd (Lawrence 1985), vilket talar för en viss försiktighet i användningen. Forskningsdata vad gäller gruppers gränshantering är också sparsamma, varför rekommendationerna får vila på praktikernas beprövade erfarenhet och hanteras som hypoteser för framtida forskning.

A. Gruppens ledning bör ägna gruppens yttre gränsförhållanden kontinuerlig uppmärksamhet så att dessa medger en optimal balans mellan den slutenhet som krävs för hög kohesion / stark identitet och den öppenhet som krävs för kommunikation och samverkan med gruppens omvärld.

Roller och status

En grupproll kan beskrivas som en uppsättning, av gruppmedlemmarna delade, förväntningar på beteende hos en gruppmedlem i en given position i gruppen, där grupp-positionen syftar på rollens och rollbärandens betydelse och prestige för gruppen (Hare, 1976). Roller uppstår i en given situation genom andras förväntningar (förväntad roll) och rolltagarens uppfattning om vad som förväntas av rollen (upplevd roll) samt resulterar i den utförda rollen. Förenklat kan man säga att i en grupp är rollen det förväntade beteendet, medan normerna är det som reglerar beteendet.

Formella roller i arbetsgrupper är ofta tätt knutna till den position eller status som hör till en viss yrkesroll medan informella roller endast regleras av förväntningar och behov hos individer i gruppen.

Funktionella roller är vanligen kopplade till gruppens uppgiftsmål (uppgiftsorienterade och instrumentella arbetsroller), medan *sociala roller* (samarbetsroller, socioemotionella eller relationsorienterade roller) föreskriver beteenden som i huvudsak ökar eller minskar gruppens sammanhållning. Vi kan också föreställa oss en tredje typ av roller, *organisationsroller*, som avser till exempel observation eller konsultation och som alltså har att göra med formella aspekter av gruppens funktion. Förmodligen har de

vanligen tillförts gruppen av externa instanser (se: Bales, 1950). Lennéer-Axelson och Thylefors (1991) har också diskuterat en fjärde rolltyp, så kallade *egoinriktade eller individuella roller* som skulle vara relativt oberoende av arbetsgruppens funktioner och ha sitt ursprung i personliga behov. I förhållande till funktionella roller bör de framtona som mera konstanta över olika situationer och möjligen ha en idiosynkratisk färgning, som kan störa gruppens arbete.

I likhet med normer, både beskriver och definierar roller beteende i gruppen. Dock gör de detta på individnivå medan normerna avser gruppen som helhet. Rollerna, som kan vara utsagda eller utsagda, särskiljer olika funktioner för olika individer i gruppen. I sin egenskap av beteendeföreskrifter underlättar de gruppens funktion genom

- (a) att de återspeglar arbetsfördelningen,
- (b) att de förmedlar tydlig och entydig information om hur gruppmedlemmar förhåller sig till varandra och
- (c) att de förser individerna i gruppen med självdefinitioner och tillhörighet till gruppen (Hogg, 1995 b).

Traditionellt anses rollbegreppet vara nära kopplat till status, eftersom alla roller inte värderas lika och vanligen är rollen med högst status en ledarroll i gruppen.

Wheelan (1994) har visat att rolltillskrivning i tidiga gruppfasen kan ske på ganska irrationella grunder (till exempel på grundval av klädsel, kroppsbyggnad eller kön) och att ett realistiskt utprovande av roller och klargörande av personliga preferenser och kompetens troligen först kan ske i ett senare skede av en grupps utveckling, nämligen när sammanhållning och trygghet ökat tillräckligt. Möjligen är de "standardroller", till exempel Syndabocken, Offret eller Clownen, som ofta beskrivs av dynamiskt orienterade gruppteoretiker, typiska exponenter för irrationellt konstruerade roller i tidiga gruppfasen (se Svedberg, 1992, sid. 85 - 89 och Granström, 1992, sid. 17 - 18).

Risken för rollkonflikter tycks således vara störst i början av en grupps liv. Med rollkonflikter menar vi då situationer där den av gruppen eller organisationen ålagda, den av andra tillskrivna och den av den enskilde

förvärvade och accepterade rollen inte harmonierar. Genom den utmaning mot rollbärarens motivation, identitet och engagemang som detta kan tänkas innebära borde rollkonflikter kunna medföra risker för att sammanhållningen i gruppen minskar. Forskningen (Kemery m.fl., 1985) visar också att just sådana konflikter, och mångtydighet eller oklarhet, i roller tycks leda till spänningar och sänkt tillfredsställelse. Så tidig korrigerande som möjligt av "felaktiga" rolltillskrivningar bidrar alltså till att en effektiv och produktiv gruppstruktur ska kunna växa fram (Kirchler & Davis, 1986). Steiner (1972) har också visat att det är viktigt att roller kopplas till individers kompetens (förmågor och färdigheter) och att grupp effektiviteten ökar om rollfördelningen anknyts till gruppens uppgifter. Vidare måste den status en roll medför för individen vara acceptabel både för rollbäraren och gruppen om produktiviteten ska kunna hållas hög (Klein & Christiansen, 1969).

- A. Gruppen bör så tidigt som möjligt utveckla metoder för att identifiera rolloklarheter och rollkonflikter.
- B. Gruppen bör sträva efter att koppla roller både till individers kompetens och till gruppens mål.
- C. Gruppen bör sträva efter att förbinda alla roller med en status som är acceptabel både för gruppen som helhet och för rollbäraren.

Ledning

Ledarskap i en arbetsgrupp innebär att en person, eller en grupp av personer, har, och uppfattas ha, möjlighet att (positivt) påverka gruppmedlemmarnas tankar, känslor och handlingar av betydelse för gruppens mål. Ledarskap skulle enligt en sådan definition vara resultatet av en social process som innebär att individer i samspel med andra får sig tillskrivet kvalitén att kunna leda och skiljer sig därigenom från styrning, där formell makt spelar den centrala rollen. Även om vissa personlighetsdrag ofta associeras med ledarskap har forskare sedan länge starkt ifrågasatt att de spelar någon större roll (Stogdill, 1974). Full enighet kring denna kritik råder dock inte, men det är uppenbart att ledarpersonlighetens centrala roll har tonats ned avsevärt under 1970- och 1980-talen (se: Nord & Fox, 1996).

Sannolikt förklaras ledarskap bäst som samspelet mellan ledningsstil (uppgiftsorienterat eller relationsorienterat) (Bales, 1950) och uppgifts- krav (ledarstilens effektivitet avhängig uppgiftens natur). Stöd för att en given ledarstil, till exempel auktoritär, laissez-faire eller demokratisk, skulle vara överlägsen någon annan saknas (Schein, 1988). Vidare förutsätter förekomsten av ledare att någon är beredd att följa; det är således de ledda som förser ledaren med den "makt" som denne vanligen tillskrivs. Omvänt gäller då också, tillspetsat uttryckt, att grupper får de ledare de förtjänar!

Den teori som för närvarande bedöms ha starkast stöd är Fiedlers kontingensteori⁶ som bygger på att tre faktorer påverkar ledarens förmåga att utöva inflytande eller utöva kontroll över situationen (Fiedler, 1965, 1981; Fiedler & Garcia, 1987). De är, efter betydelse, (a) de affektiva relationerna mellan ledare och gruppmedlemmar, (b) uppgiftens struktureringsgrad och (c) den makt som ligger i ledarens position (legitimitets eller befogenhetsgrad). Dessa tre faktorer samverkar för att skapa ledningskontexter (grader av situationskontroll) som gynnar uppgifts- eller relationsorienterat ledarskap i varierande grad. Genom att kombinera skattningar (hög eller låg) av de tre faktorerna kan Fiedler definiera åtta olika nivåer av situationskontroll. Vid extremt låg situationskontroll (dåliga relationer, ostrukturerad uppgift, låg ledarlegitimitet) skulle ett relationsorienterat ledarskap vara slöseri med tid och således minska effektiviteten, varför ett autokratiskt ledarskap borde vara det mest effektiva. Omvänt skulle höga skattningar på alla tre faktorerna göra det överflödigt för ledaren att arbeta med gruppmoralen och ett uppgiftsorienterat ledarskap vore att föredra. Problemet är naturligtvis mellangraderna av situationskontroll, men allmänt sett är det troligt att relationsorienterat ledarskap är mest effektivt eftersom förbättrad gruppmoral i viss mån borde kunna kompensera för oklara uppgifter eller behörighetsbrister hos ledaren. (För modellens empiriska stöd se Fiedler, 1978 och Strube & Garcia, 1981).

Vroom (1975) har formulerat en kontingensteori som i större utsträckning än Fiedlers utgår ifrån uppgifternas natur och medarbetarnas inställning. Grundtanken är att man vid utformning av ledningsfunktioner måste beakta både egenskaper hos uppgifterna och hos de ledda och Vroom kommer därigenom att utmana Michigangruppens (Likert, 1961) normativa betoning

⁶ Kontingensteorier, eller "villkorsteorier", syftar i detta sammanhang på teorier som betonar att det bästa sättet att organisera och leda en verksamhet är avhängigt eller villkorat av ett antal olika faktorer.

av demokratiskt och deltagande ledarskap, som i hög grad genomsyrat praktikers inställning till ledarskap sedan 1960-talet.

Frågor som ledaren enligt Vroom bör ställa sig är :

- Innebär uppgiften att det finns kvalitetskrav som gör en lösning mer rationell än en annan?
- Finns det informationsunderlag för att fatta beslut av hög kvalitet?
- Går problemet att strukturera?
- Är det av avgörande vikt att underordnade accepterar beslutet för att det ska kunna genomföras?
- Skulle underordnade acceptera beslutet om det fattades av ledaren ensam?
- Omfattar de underordnade de organisationsmål som uppnås genom den lösning som väljs?
- Kommer det valda beslutet att leda till konflikter bland de underordnade?

Beroende på vilka svar dessa frågor ges kan, enligt Vroom, ledaren välja bland fem grundläggande ledarstilar (egentligen fjorton olika tillvägagångssätt) från rent autokratisk till beslutsfattande i grupp där ledaren begränsar sin roll till ordförandens. Den autokratiska stilen innebär att ledaren löser aktuellt problem eller fattar beslut efter den information han/hon har tillgänglig. Enligt Vroom är de kontingenta faktorerna i ett sådant läge att en lösning är överlägsen alla andra, det finns inte tillräcklig information för att fatta ett optimalt beslut, problemet är ostrukturerat, acceptans av underordnade är av mindre vikt. De tre mellanlägena vad gäller ledning blir då:

- ledaren skaffar information från underordnade och beslutar själv om lösningen
- ledaren diskuterar problemet enskilt med underordnade och får deras synpunkter och förslag utan att samla dem i grupp varefter ledaren beslutar enväldigt
- ledaren diskuterar problemet i grupp och får de underordnades samlade idéer och förslag varefter ledaren beslutar enväldigt

I ordförandesituationen arbetar ledaren med gruppen och accepterar dess enhälliga beslut. Denna situation bygger, enligt Vroom, på förutsättningarna att en lösning sannolikt är den bästa, att det inte föreligger tillräckligt med information för att fatta ett bra beslut, att problemet inte är strukturerat men att det är viktigt att beslutet accepteras av underordnade och att ledaren tvivlar på att ett egenmäktigt beslut skulle accepteras av de anställda. Slutligen krävs att de anställda accepterar de organisationsmål som problemet berör.

En fråga som, trots de operationaliseringar Fiedler och Vroom gör, får lämnas därhän i denna framställning är den djupare innebörden av "relationsorienterat ledarskap". Hypotetiskt kan detta begrepp kanske bäst fyllas med mening av dynamiskt orienterade teorier som till exempel Tavistocktraditionens tänkande kring auktoritet och ledarskap.

Schein (1988) argumenterar för en syn på ledarskapet där detta betraktas som en delad uppsättning funktioner. Den identifierade ledaren fullgör en serie funktioner som till exempel att uttala grundläggande värderingar, bestämma och hålla fram målen, organisera resurserna, planera, ge information, övervaka, ge återkoppling, stödja och så vidare. De flesta sådana funktioner kan utföras av vilken gruppmedlem som helst och Schein menar att det återstår att identifiera de unika och kritiska funktioner som endast ledaren kan utföra.

Han föreslår:

- (a) översättning av direktiv från högre nivåer till mål och riktningar för närmast underliggande nivå,
- (b) övervakning av rörelsen mot målet,
- (c) garanti för att gruppen byggs för effektivt uppgiftsutförande
- (d) kompletterande utförande av funktioner som saknas.

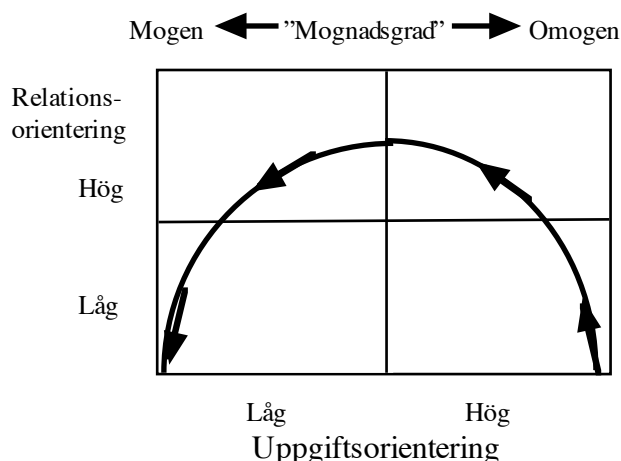
Den fjärde punkten både inom uppgifts- och relationsområdet är kanske, enligt Schein, den mest avgörande.

Ledarskap i arbetsgrupper är ett område där process- och utvecklingsaspekterna är mycket framträdande. Relationen mellan ledarens uppgifts-

orientering och relationsorientering kommer att se olika ut beroende på var gruppen befinner sig i sin utveckling (Hersey & Blanchard, 1982).

Ledarrollen är ofta den som tidigast framträder i nybildade grupper och som definieras tydligast. Susan Wheelan (1994) menar att ledarens uppgift i det första gruppstadiet (Beroende-Samhörighet) är att underlätta gruppens utveckling in i nästa fas. Detta sker genom att ledaren inviterar till öppen diskussion av värden, mål, uppgifter och ledarskap. I den andra fasen (Motberoende-Konflikt) blir det viktigare att hålla stånd mot ifrågasättanden av ledarskapet och hjälpa gruppen att fördela makt, roller, status och utveckla kommunikationsstrukturerna.

Tredje stadiet (Tillit-Struktur) innebär att ledaren koordinerar och organiserar gruppens arbete. I det fjärde stadiet (Arbete) blir ledarrollen mera passiv, innebär mera av delegering och vetskap om att för hög ledaraktivitet kan leda till negativa konsekvenser för gruppens produktivitet. En möjlig generell slutsats är att situationsanpassat ledarskap också innebär ett hänsynstagande till gruppens utvecklingsnivå, vilket väl stämmer överens med Hersey och Blanchards (1977) ursprungliga formulering av det situationsanpassade ledarskapets anpassning till de leddas, eller gruppens, mognadsgrad.



Figur 5. Hersey & Blanchards modell för ledarstil i relation till underordnades mognadsgrad.

A. Gruppens ledarskap bör utformas i relation till graden av situationskontroll, till gruppens utvecklingsnivå, till gruppmålen

och till de leddas acceptans av ledaren.

Organisationskontext

I den europeiska, särskilt den brittiska, gruppforskningstraditionen kom det systemteoretiska betraktelsesättet i kombination med att forskningen bedrevs som konsultation i autentiska arbetsgrupper - den sociotekniska skolan - att medföra att den organisatoriska kontexten tidigt uppmärksammades (Edlund & Kjellin, 1974; Jern & Boalt Boëthius, 1996). Autentiska arbetsgrupper ingår, till skillnad från laboratoriegrupper, alltid i en organisatorisk kontext som har visat sig ha stor betydelse för gruppens funktion genom att till exempel reglera tillgängliga resurser, styra återkoppling avseende produktivitet och kvalitet samt reglera tillgången till omvärldsinformation (Pasmore m.fl., 1982; Ketchum, 1984; Shea & Guzzo, 1987).

Bland centrala faktorer i organisationskontexten nämner Sundstrom med flera (1990):

- (a) organisationskulturen som regulator av gruppnormer,
- (b) optimal anpassning av uppgift, teknologi och social organisation,
- (c) klarhet i gruppens uppdrag för både omgivning och grupp
- (d) gruppens autonomigrad anpassad till ledningsfunktionen,
- (e) korrekt och snabb återkoppling om prestationer,
- (f) belöningar och erkännande,
- (g) utbildning / träning och konsultation samt
- (h) den fysiska miljöns betydelse för bland annat kommunikation och avgränsning av gruppen.

På liknande sätt analyserade Cummings och Molloy (1977) sexton framgångsrika försök med självstyrande grupper med avseende på "handlingshävstänger" av organisatorisk natur och fann att sex hade betydelse för effektiviteten i alla försök, nämligen:

- (a) självständigheten,
- (b) teknisk / fysisk arbetsmiljö,
- (c) uppgiftsvariation,

- (d) information och återkoppling,
- (e) lön och belöningar samt
- (f) mellanpersonliga interventioner.

Ytterligare tre faktorer återfanns i minst tre av de lyckade försöksverksamheterna:

- (a) utbildning / träning,
- (b) tekniskt stöd och maskinunderhåll samt
- (c) organisationförändringar med innehåll av "platt organisation".

Det bör observeras att merparten av dessa fynd snarare bygger på praktisk erfarenhet än på systematisk och teoranknuten forskning, varför rekommendationer bör lämnas med försiktighet.

- A. Gruppen bör anknytas till den omgivande organisationen genom
- (a) att värderingar, normer och gruppmål i största möjliga mån harmonierar med organisationskulturen,
 - (b) att uppgift, teknologi och socialt system optimeras i förhållande till varandra,
 - (c) att gruppens uppgift klargörs inåt och utåt
 - (d) att gruppens grad av självständighet anpassas till organisationens och gruppens ledningsformer
 - (e) att gruppen från omgivningen får snabb och korrekt återkoppling om sina prestationer

Sammansättning

Om en grupp ska fungera väl och samtidigt vara psykologiskt tillfredsställande för sina medlemmar beror detta troligen delvis på hur gruppen sätts samman. Om rimlig konsensus ska kunna uppstå kring mål, normer och kommunikation får personlig bakgrund, värderingar eller statuskillnader inte vara så olika att konsensus blir omöjlig att uppnå. Schein (1988, sid. 155) betonar betydelsen av att särskilt noggrant granska stora relativa statuskillnader, liksom olösliga värderingsskillnader som kan uppstå i grupper sammansatta av representanter för olika grupperingar. Schein nämner också ojämn fördelning av relevanta färdigheter och förmågor, men konstaterar i en fotnot att han inte lämnar någon

litteraturoversikt "på grund av brist på klara resultat från forskning inom detta område " (Schein, 1988, sid. 156).

Richard Hackman, som här får representera praktikersynpunkter, rekommenderar utan explicit forskningsstöd tre hänsynstaganden när en arbetsgrupp sätts samman (Hackman, 1987):

1. Enskilda medlemmar ska besitta hög uppgiftsrelevant expertis.
2. Medlemmarna ska ha både sociala färdigheter och färdigheter relaterade till uppgiften.
3. Medlemskapet ska vara måttligt heterogent: medlemmarna skall besitta en bred variation av talang och perspektiv, men ändå vara så lika att de kan förstå varandra och koordinera sina aktiviteter.

Traditionellt har forskningen ställt frågor om vilken blandning av olika personligheter, eller medlemskompatibilitet, som ger största effektivitet (Bales 1950; Belbin, 1981; Hoffman, 1959). Praktiker har däremot sällan studerat effekter av grupp sammansättningen, även om enskilda studier från fältet betonat dess betydelse. Till exempel har man kunnat visa på så kallade synergieffekter, det vill säga ett slags samverkansfaktorer där likhet i olika avseende förstärks genom ömsesidig influens: många bra blir bättre tillsammans och många dåliga blir sämre tillsammans. Detta gällde till exempel för stridsvagnsbesättningar i en studie av Tziner & Eden (1985).

Från laboratorierna finns en del studier främst av problemlösande grupper. Dessa visar i korthet, att ju fler infallsvinklar som är representerade desto sannolikare att gruppen presterar lösningar av hög kvalitet (Goodman m.fl., 1986).

Variation i sammansättningen tycks överhuvudtaget bidra mer till kreativitet och förnyelse än likhet. Detta gäller till exempel för variation i åsikter (Hoffman, Harburg & Maier, 1962), utbildningsbakgrund och färdigheter i ledarskap (Pelz, 1956). En hel del tyder också på att olikheter i personlighet inte minskar sammanhållningen i arbetande grupper som har förnyelse som mål och att ett lyckat processarbete med de personliga olikheterna och eventuella motsättningar på grund av dessa höjer tillfredsställelsen om man har framgång med sin uppgift (Hoffman & Maier, 1966). Självklart finns det risker med stora olikheter i grupper, inte minst när det gäller åsiktsskillnader

och en del undersökningar (Fiedler, 1981) visar att stark fiendskap på grundval av åsiktsskillnader inte är någon tillgång vid problemlösning.

Man kan spekulera i att representativa grupper där medlemmarna är bundna av starka lojaliteter till sina ursprungsgrupper har svårare att vara kreativa än sådana där man har öppna mandat. Ett exempel på sådana grupper är de rådgivande församlingar som inom sjukvården kallas klinikråd, där varje avdelning sänder representanter till klinikledningen; ett annat är olika MBL-grupper. Dearborn och Simon (1958) har beskrivit hur företrädare för olika avdelningar inom ett företag hämmar varandras kreativitet just genom starka utomgruppsidentifikationer.

En hypotes som lanserats av Sundstrom med flera (1990) är, att grupper med olika uppgifter kräver olika grad av olikhet mellan medlemmarna inbördes. Så skulle till exempel naturliga grupper som liknar de experimentella problemlösningsgrupperna ovan vara mer beroende av stor variation i sammansättningen vad gäller färdigheter och specialiteter för framgång med sin uppgift. Exempel på "verkliga" sådana grupper skulle vara arbetsgrupper, utredningar, kvalitetscirklar, rådslagsgrupper och rådgivande expertgrupper (Typ-IV i figur 1). Sådana grupper har ofta relativt kort livslängd och begränsad arbetstid, vilket ställer krav på medlemmarna att avgöra hur mycket talang som ägnas uppgiften (Hackman, 1987).

I grupper med längre livstid har det visat sig att det är svårare att hållbara olikheter mellan medlemmarna eftersom en längre gemensam historia utvecklar gemensamma perspektiv, gruppnormer och sätt att umgås (Hoffman & Maier, 1961; Wells, 1962).

Särskilt höga krav på att deltagarna passar ihop personlighetsmässigt ställs i grupper som arbetar under långa perioder på begränsat utrymme, till exempel besättningar på rymdplattformar eller flygplansbesättningar (Foushee, 1984), där det finns visst stöd för att välja besättningarna efter hur de passar ihop som personer.

Sammanfattningsvis förefaller Hackmans ovan nämnda rekommendationer ganska väl summera ett mycket komplext område, men våra rekommendationer lämnas med en uppmaning att beakta de modifieringar som

speciella situationer ställer (till exempel krav på politisk representativitet, slutna utrymmen, mycket korta respektive utdragna arbetscykler).

- A. Vid sammansättning av arbetsgrupper bör man eftersträva hög kompetens hos deltagarna inom uppgiftsområdet.
- B. Vidare bör deltagarna utöver uppgiftskompetens besitta rimliga sociala färdigheter.
- C. Heterogenitet och homogenitet i sammansättningen bör balanseras så att medlemmarna har varierade kompetenser och perspektiv, men tillräcklig personlighets- och värdemässig likhet för att kunna förstå varandra och koordinera sitt arbete.

Processfaktorer

Normer

I ett av gruppforskningens klassiska försök visade Asch (1955) gruppptryckets mycket stora kraft genom att manipulera gruppnormerna i ett linjeskattningsförsök. Fortsatt forskning om normer har huvudsakligen varit experimentell.

Normer är delade och, vanligtvis, implicit överenskomna föreskrifter som beskriver vilka beteenden som är acceptabla respektive icke acceptabla i en given social kontext och skiljer sig från formella regler genom att inte vara nedskrivna. Sherif (1936) visade i ett, likaså klassiskt, experiment där försökspersoner i grupp skattade en lysande punkts skenrörelser i ett mörklagt rum, att individer mycket snabbt anpassar sina normer och referensramar till varandra i en grupsituation. Denna gemensamma standard kan förvisso också läggas på gruppen utifrån eller genom en ledare inom gruppen, men Sherif var övertygad om att normer vanligen uppstår genom ömsesidig påverkan. Utöver det vanligast förekommande evolutionära normskapandet och det institutionella har Opp (1982) visat att normer också kan sättas genom frivillig förhandling, ofta till följd av en aktuell konflikt.

Gruppnormer har, bland annat genom de ömsesidiga förväntningar de skapar, en starkt reglerande effekt på social samvaro och är grundläggande element i alla sociala strukturer. Genom att förenkla individens val av beteenden bland tillgängliga alternativ ger de riktning, ökar motivationen,

ordnar det sociala samspelet och gör andras gensvar förutsägbart och meningsfullt (Forsyth,1995). Genom insocialisationen i grupper får nya deltagare kännedom om rådande normer och tvingas följa dem om de vill förbli medlemmar, men i vissa situationer kan också grupper ackommodera till nytillkomna deltagares normsystem (Moreland & Levine,1988) (se vidare under Utvecklingsfaktorer nedan). Grupper utvecklar alltså mönster för explicit och implicit sanktion av de medlemmar som bryter mot normsystemet. För individen kommer normerna att bli vägvisare som gör det möjligt att förutse andras och eget beteende i gruppen, och de har därigenom sannolikt en ångestreducerande effekt.

På gruppnivå kan normernas funktion beskrivas som att de

- (a) reglerar det sociala varat genom att samordna gruppmedlemmarnas aktiviteter,
- (b) genom att knytas till gruppens uppgift kommer normerna att förstärka effekten av tydliga mål och
- (c) underhåller eller förstärker gruppens kollektiva identitet och klargör därmed gruppens yttre gränser (Brown, 1988).

Sannolikt bidrar normsystemet därigenom till att öka gruppens sammanhållning och den enskildes motivation och engagemang. Levine & Moreland (1990) har för autentiska grupper framhållit följande fyra funktioner hos gruppnormer

- (a) de styr hur belöningar och prestationer ska fördelas i en grupp,
- (b) de bidrar till att minska risken för konflikt i gruppen,
- (c) de reglerar gruppens kontakter med utomstående och
- (d) de uttrycker gruppens centrala värderingar.

Som särskilt produktionsbefrämjande normer har nämnts:

- (a) normer som uppmuntrar innovation (Cummings, 1981; Moscovici, 1976)
- (b) normer som understödjer överlägsen kvalitet, service, innovation och uppmärksamhet på detaljer (Peters & Waterman, 1982)

- (c) normer som uppmuntrar till hög prestationsstandard och effektivitet (Hackman, 1987; Bassin, 1988)
- (d) normer som ökar förväntan om framgång (Shea & Guzzo, 1987)

Utvecklingen av gruppens normsystem beskrevs redan 1980 i en fasmodell av Heap vilken redovisas av Wheelan (1994). Heap antar i sin modell att normerna i en grupp utvecklas i fyra faser:

- (a) individuell självmanifestation,
- (b) gruppmotstånd,
- (c) gruppacceptans och
- (d) förändring av normsystemet

A. Gruppen bör, företrädesvis genom konsensus, utveckla normer som anknyter till grupp målen och förstärker dessa.

B. Grupper med höga produktivitetsmål bör eftersträva ett normsystem som betonar innovation, kvalitet, effektivitet, service, hög prestationsstandard, uppmärksamhet på detaljer och förväntan om framgång.

Sammanhållning (kohesion)

Sammanhållning, eller kohesion, är en av de mest grundläggande egenskaperna hos en grupp, och en grupp helt utan någon form av sammanbindande element kan knappast betraktas som en grupp överhuvudtaget. Självfallet varierar graden av sammanhållning avsevärt mellan olika grupper, hos samma grupp i olika kontexter och över tid. Kohesionen är möjligen den grundläggande process som förvandlar en samling individer till en grupp genom att skapa ett sammanknutet system där ömsesidigt stöd och likartat beteende utvecklar sig.

Festinger med flera (1950) definierade formellt kohesion som resultatet av ett kraftfält som verkar på individen. Detta fält skulle ha sitt ursprung i gruppens attraktivitet för gruppen och gruppmedlemmarna och den grad i vilken gruppen tillfredsställer individuella mål. Detta kraftfälts slutliga effekt är kohesionen, som i sin tur avgör om man önskar fortsätta vara medlem och underordna sig gruppens normer. Svårigheter att operationalisera begrepp

som "kraftfält" ledde snart till att kohesion kom att mätas som till exempel summan av individuella val i en grupp. Detta skulle innebära att kohesion reduceras till interpersonell attraktion, vilket snarare handlar om processer på individuell nivå än om gruppprocesser (Hogg, 1987, 1992; Turner 1985). Hogg (1992, 1993) har föreslagit en distinktion mellan personlig attraktion och social attraktion som möjligen kan lösa detta dilemma.

Wheelan (1994) hävdar att kohesionen är resultatet av:

- (a) medlemmarnas attraktion till gruppen,
- (b) interpersonell attraktion,
- (c) gruppmentalitet,
- (d) gruppeffektivitet,
- (e) metoder för konfliktlösning
- (f) ledarens förmåga att ge återkoppling i rätt ögonblick, men att dessa faktorer i sin vikt växlar under olika faser i gruppens utveckling.

Under *initialskedet* skulle således, enligt Susan Wheelan, medlemmarnas inbördes likhet mest bidra till sammanhållningen liksom den grad i vilken medlemmarna uppskattar gruppens värden och aktiviteter. Samtidigt bidrar ledare som ger positiv feedback till ökad kohesion. Hög kohesion både bidrar till och beror på konformitet i tidiga skeden.

Under *senare skeden* spelar förmågan att lösa konflikter och klarhet om vägar för att nå uppsatta mål större roll. Samtidigt kan för hög sammanhållning under senare skeden öka risken för katastrofalt felaktiga beslut - "groupthink"- på grund av önskan att bibehålla enighet och sammanhållning (Janis, 1982).

Detta betyder att sammanhållningen måste balanseras för att undvika skadlig konformitet, vilket kan ske genom att undvika slutenhet, dominerande ledarskap och öka toleransen för extern stress (Janis & Mann, 1977; Callaway, Marriott & Esser; 1985, Moorhead & Montanari, 1986).

Att hög sammanhållning ökar gruppens produktivitet har starkt forskningsstöd (Evans & Dion, 1991; Greene, 1989; Littlepage, Cowart & Kerr, 1989) liksom att starka prestationsnormer förstärker effekten av kohesion på produktiviteten (Stogdill, 1972; Hare, 1976). Sundstrom m.fl. (1990) drar

slutsatsen att kohesion förbättrar gruppprestationer under förutsättning att den kombineras med höga prestationsnormer och effektiva metoder för beslutsfattande.

- A. Gruppen bör eftersträva högsta möjliga grad av sammanhållning och utveckla höga prestationsnormer, men samtidigt
- B. lära sig metoder för beslutsfattande som motverkar tendenser till groupthink
- C. Hög kohesion kan uppnås och bibehållas om gruppen utvecklar effektiva metoder för konfliktlösning.

Balansen mellan relations- och uppgiftsorientering samt regressivitet

Många gruppforskare och praktiker har intresserat sig för den pendling mellan arbete och relationer i grupper som Bales på 1950-talet påvisade genom sina observationsdimensioner. Tankefiguren innebär i korthet att varje arbetande grupp kännetecknas av två grundläggande dimensioner som kan härledas ur den allmänna orientering gruppens dominerande aktivitet har i ett givet ögonblick. Gruppen kan således i övervägande grad ägna sig åt den enskilde medlemmens situation eller åt relationer mellan medlemmar, en relationsorientering. Gruppen kan också domineras av intresse för de av målen föreskrivna uppgifterna och alltså vara i huvudsak uppgiftsorienterad (Blake & Mouton, 1964; Hersey & Blanchard, 1982).

I "klassisk" smågruppsteori används ofta beteckningarna processer i *informell* respektive *formell* grupp. Denna tudelning återfinns i huvudsak hos de flesta forskare, men med varierande benämningar. Till exempel använder Tuckman (1965) beteckningarna "group structure" respektive "task activity" för samma fenomen. Teoretiskt har denna bipolaritet formulerats i systemteoretiska termer som "sociala" respektive "politiska" processer (Miller & Rice, 1967) och i psykoanalytiska termer som "grundantagandegrupper" respektive "arbetsgruppen" (Bion, 1961).

Skillnaderna mellan olika teoretiker och praktiker ligger huvudsakligen i synen på rationalitetens och det medvetnas makt när det gäller gruppens möjligheter att balansera de två orienteringarna. Överlag tycks det dock råda konsensus om att en grupp som ensidigt utför sitt arbete med orientering

övervägande mot endera av dessa poler löper risk att förlora i effektivitet vad gäller måluppfyllelse och möjligen också i livskraft. Pendling mellan orienteringarna, eller underordning av relationer under arbete är vanliga rekommendationer. Som kommer att framgå av det följande avsnittet, liksom har antytts i avsnittet om ledning, kan dessa slutsatser problematiseras ytterligare.

Gruppens socioekologiska kontext, gruppmedlemmarna mognadsgrad, deras vana att arbeta i grupp, deras grad av bekantskap med varandra och varandras värderingar samt med gruppens normer, ledarens situation, uppgiftens struktureringsgrad och uppnått stadium i gruppens liv kan ge vitt skilda förutsättningar för hur balansen mellan relations- och uppgiftsorientering kan, och bör, utformas.

Insikterna om emotionalitetens makt förefaller att under lång tid ha legat främst hos konsulter och andra praktiker, medan forskningen i hög grad utgått från ett antagande om "organisationens rationella aktörer". Bland annat har vi i denna framställning sett detta återspeglas i kontingens-teorierna för ledarskap, som ju delvis bygger på antagandet att ledaren besitter ett rationellt avgränsat handlingsutrymme. En icke oväsentlig del av organisationsforskningen har också behandlat rationella system för beslutsfattande och belöningar. Stephen Fineman (1996) diskuterar en möjlig förändring av detta paradigm mot bakgrund av att rationalitetsmyten utmanas av tre förhållanden, nämligen

- (a) att emotioner *stör* rationaliteten,
- (b) att emotionella processer kan tjäna rationaliteten, och
- (c) att emotioner och kognitioner är oupplösligt sammanvävda, och att rationaliteten således är en myt.

Fineman konstaterar att dessa tre positioner avslöjar både bredden i kontroversen över var emotionaliteten bäst ska förläggas i organisationsstudier och oenigheten kring vilka förståelser de olika perspektiven kan erbjuda. Motsvarande diskurs återfinns inom gruppområdet, men begrepp som "sentiment", "stämningar", "affekt", "valens" och "moral" har sedan lång tid varit mer accepterade där än på organisationsnivå. I synnerhet har psykoanalytiskt influerade tänkare alltsedan Tavistocks studier på 1950-talet utmanat föreställningarna om rationella aktörer.

Psykoanalytiska tänkare intar i huvudsak pessimistiska ståndpunkter när det gäller individers och grupperns förmåga att hantera den balans vi avhandlar här, vilket sammanhänger med deras syn på människan som ej dominerande rationell på grund av psykets omedvetna dimensioner. Det kan vara av vikt notera att psykoanalytiskt grundade teorier om gruppprocesser påfallande ofta utgår från regressiva fenomen i ostrukturerade grupper, som psykoterapigrupper, självverfarenhetsgrupper, storgrupper eller massor.

Freud (1921) antar således att projektionen av jagidealen, ömsesidiga identifikationer och idealisering av ledaren medför en förlust av moraliska begränsningar, självkritik och ansvar som i slutskedet resulterar i drifts- och affektstyrt handlande av huvudsakligen aggressiv natur. Bion (1961) vidgar dessa antaganden till regressiv reglering av avund, beroende, förintelseångest, misstro och genital sexualitet. Till skillnad från Freud teoretiserar Bion huvudsakligen om mindre grupper när han formulerar sin modell för regression från "arbetsgrupp" till "grundantagandegrupp".

Turquet (1975) applicerar Bions smågruppsmodell på större grupper och identifierar regressiva kontrollmekanismer för identitetsångest, kontrollförlust och aggression. Anzieu (1971) beskriver regressionen i ostrukturerade grupper som ett återtag till ett tillstånd av sammansmältning med den idealiserade "bröst-modern". Denna tankefigur utvecklas av Chasseguet-Smirgel (1975) med avseende på formandet av narcissistiskt laddade gruppideologier och relationer till ledaren, som får funktionen av en "illusionernas köpman".

Otto Kernberg (1980a, 1980b) har slutligen föreslagit att regressionen i grupper, oavsett storlek, bäst kan förstås med hjälp av objektrelationsteori. Så skulle små, slutna, ostrukturerade grupper, liksom stora, lågt strukturerade och måloklara grupper innebära hot mot individernas identitet och utlösa i stor sett alla de känslomässiga fenomen som psykoanalytiska författare beskrivit. Kernberg hävdar också att storgruppsprocesser kan döljas eller kontrolleras genom välorganiserat uppgiftsutförande, ritualisering, byråkratisering eller rigid social strukturering.

- A. Gruppen bör fortlöpande medvetandegöra sin växling mellan relations- och uppgiftsorientering.
- B. Gruppen bör eftersträva en för situationen optimal balans mellan relations- och uppgiftsorientering.
- C. Överblickbar gruppstorlek, ritualisering eller måttliga grader av struktur kan motverka regressivt betingade förluster av balans mellan relations- och uppgiftsorientering.

Utvecklingsfaktorer

Även om grupputveckling har varit ett område för forskning sedan Bales utvecklade sitt system för kodning av samspelsmönster är det först från och med 80-talet som detta tänkande börjar infogas mera allmänt i synen på grupper bland forskare och praktiker. Till en början kom en serie studier som var relativt subjektiva i sin metod och uppläggning och där fokus låg på gruppens utveckling som helhet (se Jaques, 1984 och Wheelan & Kaeser, 1997 för översikter). Först med Tuckman (1965) görs en allvarlig ansats att infoga de spridda observationerna i en teoretisk modell av fastyp för gruppprocessernas utveckling. Denna linje med föreslagna alternativ beskrivs nedan under utvecklingsnivå.

En annan linje representeras av Moreland och Levine (1982) där fokus läggs på socialisationsprocesser under gruppens utveckling. Denna kommer att beskrivas närmare nedan under socialisation.

Hänsynstagande till gruppens utvecklingsnivå

De övergripande, fasindelade modeller för grupputveckling som etablerats sedan mitten av sjuttioåret bygger på relativt hög konsensus i de utvecklingsstudier som bedrivits inom grupp psykologin. Man bör dock observera att ett flertal olika konceptualiseringar föreligger och att kontroverser föreligger rörande frågan om utvecklingen är linjär och progressiv, cyklisk eller icke-sekventiell. Anders Wendelheim (1997) ger en systematisk framställning av grupputvecklingsteorins tämligen kaotiska fält som utgår från denna tredelning. Denna författare gör en vidare uppdelning inom varje

kategori, så att de *progressiva modellerna*, där Tuckman och Bales kan utgöra typexempel, delas i två huvudgrupper

- (a) de linjärt progressiva som antar stadigt ökande mognads- och prestationsnivåer över tid, och
- (b) progressiva jämviktsmodeller som antar en eftersträvad jämvikt mellan två arbetstillstånd, vilket leder till tre utvecklingsfaser.

De *cykliska modellerna*, där Mills och Bion kan utgöra typexempel, omfattar dels

- (a) livscykelmodeller som antar att grupper utvecklas på ett analogt sätt till individers livscykelutveckling, dels
- (b) upprepat cykliska (eller spiraliserande) modeller som tar avstånd från föreställningen om mjuka successiva passager och istället betonar regressivitet, återvändande och cirkelgång.

Wendelheim (a.a.) redovisar slutligen ickesekventiella modeller av kontingenstyp som bygger på antagandet att ett antal betingelser i grupp-kontexten svarar för variationen i utvecklingsmönster, vilket utesluter förekomsten av "faser" eller "utvecklingsblock". Snarare blir metaforen den av sammanflätade trådar som utvecklas samtidigt och som vid olika tidpunkter låter olika mönster framträda.

Till de icke-sekventiella modellerna kan enligt vår mening läggas ännu en grupp, som förbisetts av Wendelheim, nämligen monofasiska modeller, som alltså för vissa situationer förnekar förekomsten av grupputveckling överhuvudtaget (typexempel: Ginnett, se nedan).

En utvecklad och modifierad tabellarisk framställning av en möjlig indelning av grupputvecklingsteorier lämnas i Tabell 1 nedan.

Tabell 1. *Modifierad och utvidgad sammanställning av grupputvecklings teorier efter Wendelheim (1997)*

Progressiva modeller	Cykliska modeller	Icke-sekventiella modeller	
<u>a. Linjärt progressiva</u>	<u>a. Livscykelmodeller</u>	<u>a. Kontingenta</u>	
- Thelen & Dickerman (1949)	- Mann, Gibbard & Hartman (1967)*	- Poole (1983)	
- Miles (1955)	- Mills (1964 & 1967)	- Glickman et al. (1987)	
- Bennis & Sheppard (1956)*		- Gersick (1988)	
- Golembiewski (1962)		- McGrath (1991)	
- Kaplan & Roman (1963)			
- Bradford, Gibb & Benne (1964)*			
- Tuckman (1965)			
- Mann, Gibbard & Hartman (1967)*			
- Tuckman & Jensen (1977)			
- Napier & Gershenfeld (1981)			
- Wheelan (1990)			
<u>b. Progressiva jämvikts</u>	<u>b. Upprepat cykliska</u>	<u>b. Monofasiska</u>	- Bales
(1950)	- Bion (1943 & 1961)	- Cissna (1984)	
	- Thelen (1954)	- Kuypers et.al. (1986)	
	- Bennis & Sheppard (1956)*	- Ginnett (1990)	
	- Stock & Thelen (1958)		
	- Schutz (1958)		
	- Bradford, Gibb & Benne (1964)*		

- Slater (1966)
- Yalom (1975)
- Caple (1978)

Notera: 1/ Årtal avser ej referenser utan ungefärligt år för formulering 2/ asterisk markerar forskare som i sina teorier lånar drag från två modelltyper.

Som framgår av sammanställningen så har huvuddelen av denna forskning bedrivits inom den teoretiska huvudfåran som kan kallas den linjärt progressiva och den kommer också att bli fokus för vår fortsatta framställning, inte minst därför att den genom Susan Wheelans (1990, 1994) integrativa ansatser har fått förnyad aktualitet.

Man kan observera att indelningen inte är entydig och att vissa forskare (markerade med asterisk) presenterar modeller som är blandformer av linjär och cyklisk utveckling (se t.ex.: Bennis & Sheppard, 1956; Bradford, Gibb & Benne, 1964 och Mann, Gibbard & Hartmann, 1967).

Vidare har forskare i minst tre studier (Glickman et. al., 1987; Gersick, 1988 och Ginnett, 1990) ifrågasatt fasutvecklingen som sådan och presenterat icke-sekventiella modeller. Gersick (1988) har lanserat "den avbrutna jämviktsmodellen" (The punctuated equilibrium model), med huvudsaklig giltighet för tidsbegränsade projektgrupper. Denna innebär att arbetande grupper går igenom relativt långa stabila skeden som avbryts av kortare, intensiva förändringsperioder, åtföljda av nya stabiliserade perioder. Förändringspunkterna förefaller inträffa i mitten av arbetsgruppens projektcykel oavsett dennas längd. Monofasiska modeller får här representeras av Ginnett (1990) som rapporterar hur en nybildad grupp (en flygbesättning) omedelbart blir effektiv på grund av den organisatoriska kontexten.

De flesta anhängare av linjärt progressiva fasmodeller arbetar vanligtvis med fem faser eller stadier som grupper regelbundet antages genomlöpa under sin utveckling. En kort översikt, med utgångspunkt främst hos Tuckman (1965; Tuckman & Jensen, 1977) och Wheelan (1994) ger följande grova bild:

I. Formandefas (forming); beroende och medlemskap

Frågor kring medlemskap, tillhörighet, trygghet och beroende dominerar. Situationen är ny och oklar och beroendet av ledaren eller signifikanta gruppmedlemmar kan vara högt. Konflikter undviks även om det är lätt att fly uppgiften som endast kan engagera via ledarens initiativ.

II. Stormfas (storming); motberoende och kamp

Den konformitet som uppträder i första fasen ger vika för ett mera utprövande förhållningssätt. En viss trygghet har uppnåtts och genom att uttrycka avvikande mening och gå i konflikt kan medlemmarna närma sig frågan om regler och normer för framtida arbete. Gruppen som helhet strävar efter att frigöra sig från beroendet av ledaren.

III. Normeringsfas (norming); tillit och struktur

Frågor kring regler, strukturer och roller kan nu behandlas och gruppen präglas av mognare förhandlingar kring sådana organisatoriska frågor. Samtidigt strävar medlemmarna efter att fördjupa och befästa sina relationer.

IV. Utförandefas (performing); arbete

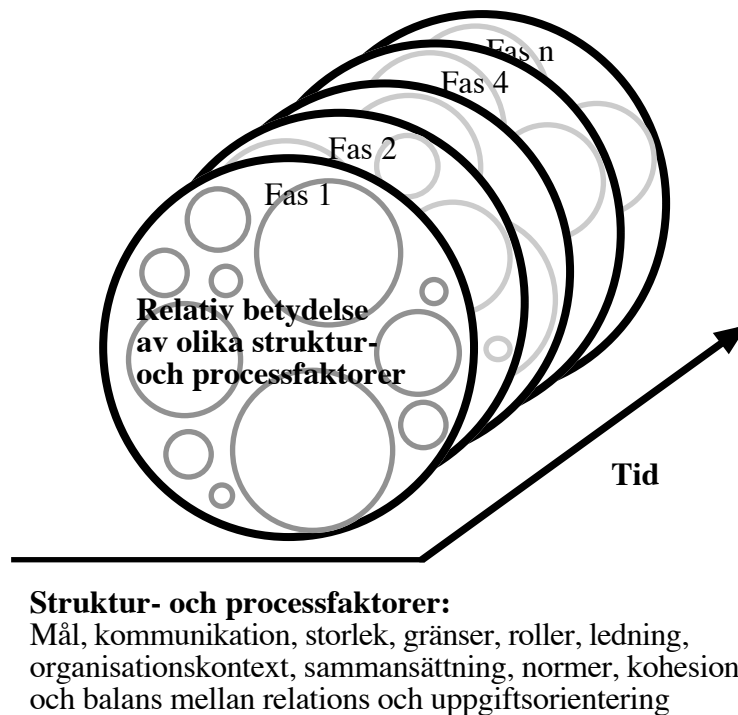
Eftersom gruppen i de föregående faserna har löst många av sina socio-emotionella frågor kan den arbeta målmedvetet med sin uppgift medan de relationella frågorna blir mindre framträdande.

V. Avvecklingsfas (adjourning); avslutning

Denna fas finns i grupper med begränsad livslängd, men kan också framträda om gruppen drabbas av yttre belastningar t ex nedläggningshot. Den innebär att socioemotionella frågor får förnyad aktualitet och arbetssfären kan dräneras på energi.

Denna typ av fasmodeller torde kräva avsevärd ytterligare validering, men kan på sikt komma att innebära goda möjligheter att

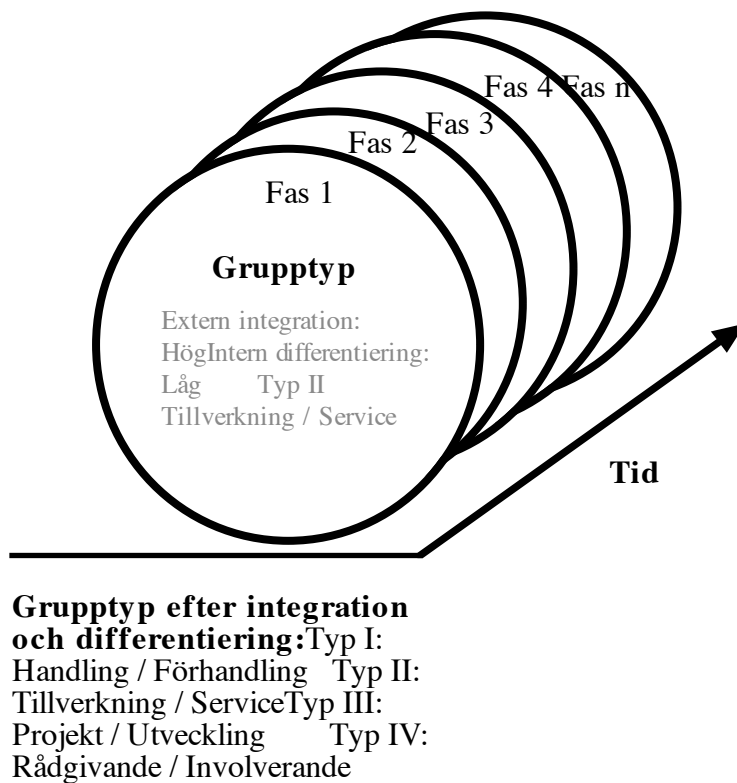
- (a) för varje fas specificera den relativa betydelsen av de struktur- och processfaktorer som denna framställning presenterat som centrala och vidare
- (b) för varje fas lämna mera riktade rekommendationer avseende lämpligaste utformning av faktorer i den arbetande gruppen. En tänkbar modell återges i figur 6, nedan:



Figur 6. Sammanfattande modell över struktur- och processfaktorerers förändring / utveckling över tid

För närvarande kan det, vad gäller strukturfrågor betraktas som sannolikt att de tydligaste fasskillnaderna återfinns inom områdena kommunikation och ledarskapets utformning och för processidan inom normbildningen, kohesionen och balansen i relations-/uppgiftsorientering.

Ytterligare ett specifikt område där fasmodellerna möjligen kan fördjupa vår förståelse av de arbetande gruppernas liv är som hypotesgenerator kring frågan om olika typer av arbetsgrupper möjligen har skilda utvecklingsförlopp. Detta är ju något som delvis antyds av bland annat Gersicks (1988) och Gennicks (1990) fynd och den divergens i uppfattning som överhuvudtaget kan identifieras inom fältet. Grafiskt skulle denna grupp av hypoteser kunna illustreras som i figur 7.



Figur 7. Sammanfattande modell över hypotesområden för grupptyp och gruppens förändring / utveckling över tid

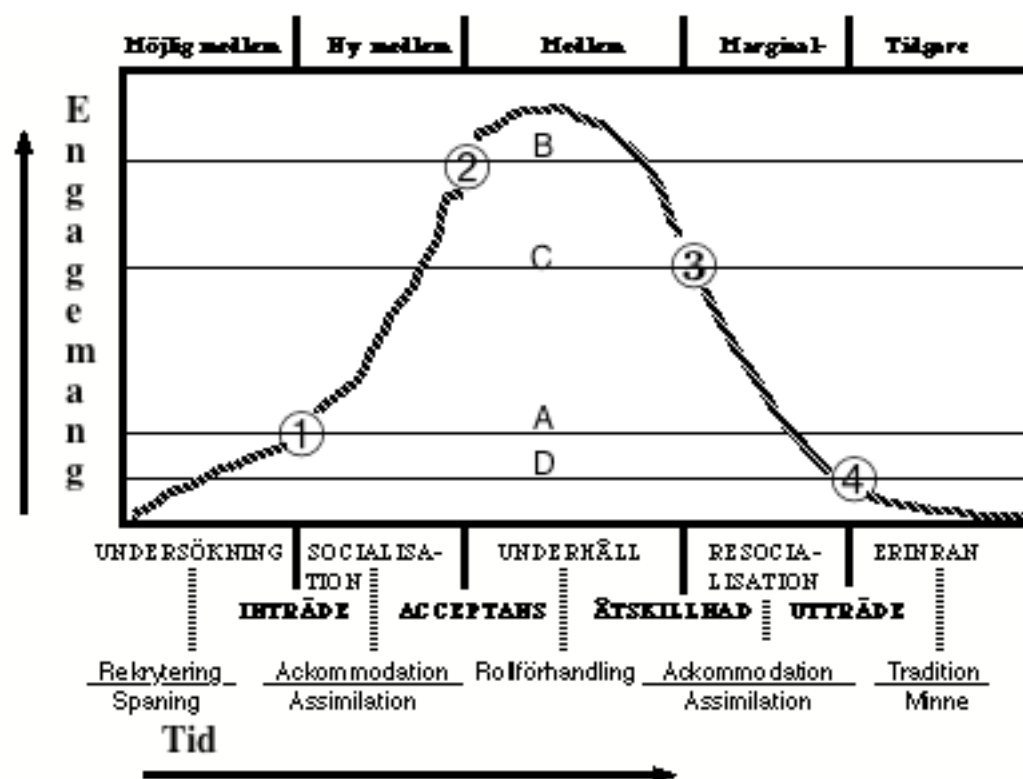
Wheelan (1994) hävdar att skillnader mellan tidigare grupp-utvecklingsmodeller huvudsakligen kan hänföras till att de byggde på grupper med olika uppgifter. Bland annat uppehåller hon sig vid de specifika förhållandena i självfarenhets- och psykoterapi-grupper. Även här inleds utvecklingen med de två faserna beroendearorientering och konflikt, medan dessa grupper i den tredje fasen mera kommer att inriktas på att hantera frågor kring tillit, snarare än struktur- och normfrågor, medan det fjärde stadiet blir mera centrerat kring avslutningsfrågor än kring arbete och måluppfyllelse. Möjligen pekar dessa avvikelser på en svaghet i den måltypologi som används i ovanstående modell. Självfarenhets- och psykoterapi-grupper skulle i denna modell snarast placeras in som grupper med låg intern differentiering och låg extern integration och således vara av Typ IV. Enligt Sundstrom med fleras (1990) modell beskriver denna typ till exempel kommittéer, styrelser, kvalitetscirklar, medbestämmandegrupper, medborgarråd och rådslagsgrupper. Uppenbart finns i till exempel psykoterapi-gruppers arbetsmål en kvalitet som inte fångas av denna modell.

Våra rekommendationer blir tills vidare ganska begränsade:

- A. Gruppen och dess ledning bör särskilt uppmärksamma att både den relativa vikten av, och utformningen av, ledning, kommunikation, normbildning, kohesion och balansen i relations- /uppgiftsorientering bör anpassas till den utvecklingsnivå gruppen befinner sig på.

Socialisation och förnyelse

För socialisationsmanövrer i grupper, samt mellan grupp och individ, finns egentligen endast en utvecklad integrativ modell. Denna formulerades av Moreland och Levine (1982) med utgångspunkt i tre grundläggande psykologiska processer: *evaluering*, *engagemang* och *rollskifte*. Vid *evaluering* utvecklar gruppen och individen normativa förväntningar avseende varandras beteende, övervakar eventuella oöverensstämmelser mellan det faktiska och förväntade och strävar efter att minimera dessa diskrepanser. Relationens belöningsvärde i varje givet ögonblick bestäms för båda parter av i hur hög grad den andre lever upp till de egna förväntningarna. *Evalueringen* kan avse tidigare, aktuella och framtida relationer mellan grupp och individ, liksom tillgängliga alternativ i alla tre tidsdimensionerna. *Engagemanget* (commitment) mellan gruppen och individen avgörs av *evalueringsprocessens* resultat. Engagemanget både för gruppen och individen förändras över tid och vid vissa bestämda ökningar eller minskningar kan det nå ett så kallat beslutskriterium, som om det över- eller underskrids (beroende på rörelseriktningen) resulterar i ett *rollskifte*, varefter en ny *evalueringsprocess* påbörjas och så vidare. Moreland och Levine beskriver i sin modell hur relationen mellan individen och gruppen kan genomgå fem distinkta faser: undersökning, socialisering, underhåll, resocialisering och erinran. Den ömsediga anpassningen mellan individen och gruppen tänkes ske bland annat genom processerna *ackommodation* och *assimilation*. Modellen återges grafiskt i figur 8.



Figur 8. Moreland och Levines (1982) modell

Notera: ① — ④ Rollskiften A — D engagemangsnivåer som bestämmer: (A) inträdeskriterier, (B) acceptanskriterier, (C) åtskillnadskriterier och (D) utträdeskriterier.

Moreland och Levines modell visar på betydelsen av ett aktivt förhållnings-sätt både från grupp och individ för att skapa, underhålla och bevara gruppmedlemsskapet. Socialisations- och resocialisationsfaserna har varit föremål för avsevärda forskningsinsatser och kunskaperna om relationen mellan marginellt medlemskap och fullt medlemskap är relativt goda och en första kritisk översikt har lämnats av Moreland och Levine (1989).

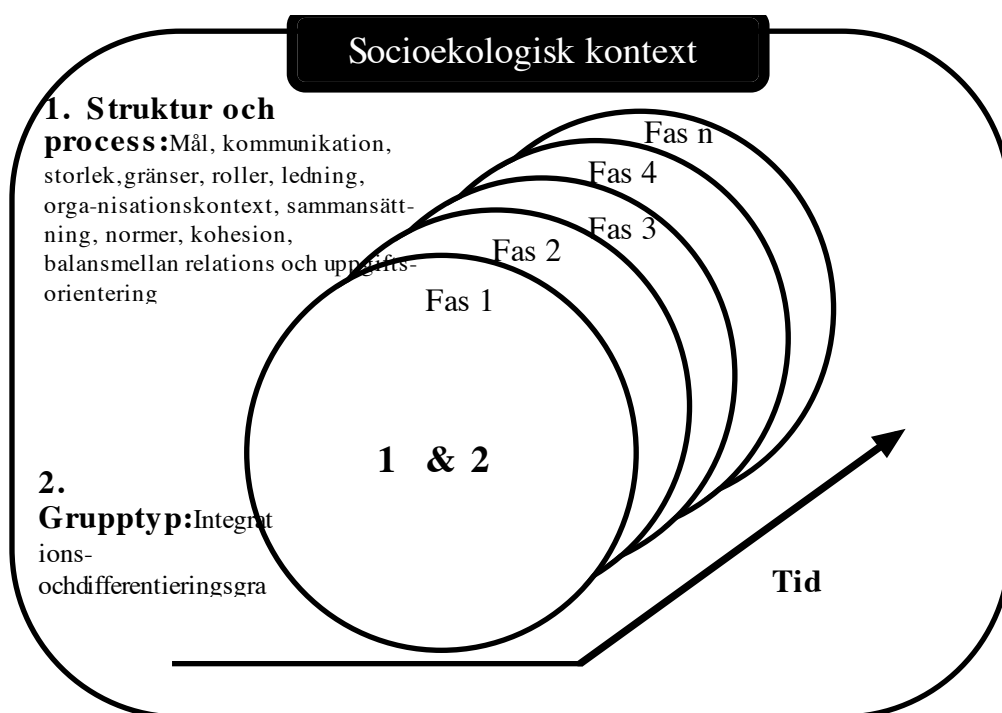
- A. Gruppen och dess ledning bör medvetet och aktivt hantera socialiseringen av nya medlemmar, resocialiseringen av marginalmedlemmar och hanteringen av utträden ur gruppen.

Sammanfattning och en integrativ modell

Vårt arbete så långt har resulterat i en ganska komplex modell som samtidigt försöker ta hänsyn till

- (a) utvecklingsaspektens antagna fem faser,
- (b) de åtta centrala strukturfaktorerna,
- (c) de tre centrala processfaktorerna,
- (d) de fyra grupptyperna efter grad av differentiering och
- (e) den socioekologiska kontexten

Grafiskt kan denna återges som i figur 9.

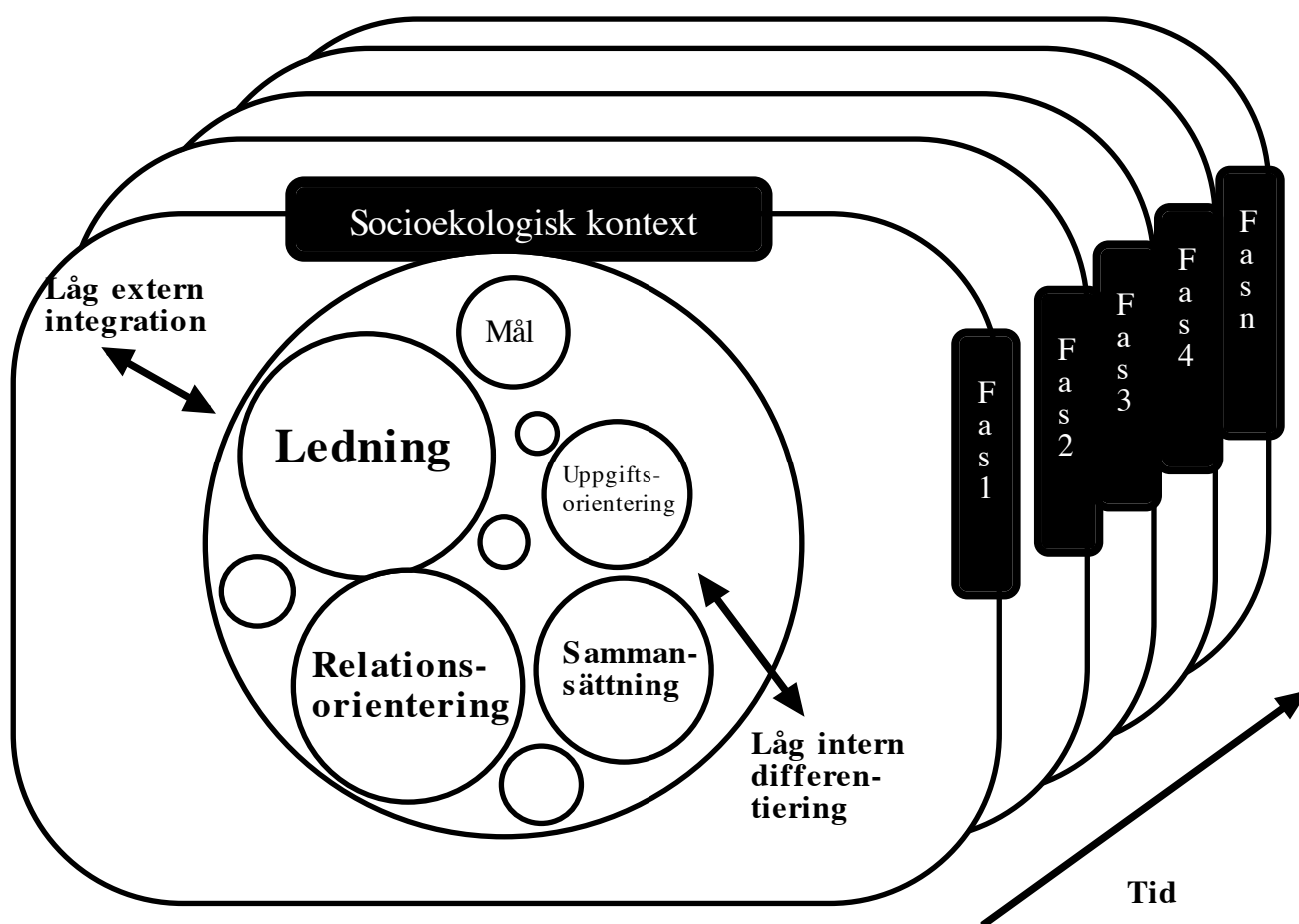


Figur 9. En integrerad modell

För att konkretisera den integrerade modellen kan vi föreställa oss 18 nyinryckta värnpliktiga i en marin fartygsbesättning. De ska enligt typologin utvecklas till en grupp av Typ I (Handling/ förhandling), och ha både hög extern integration och hög intern differentiering. I sin tidiga existens är de dock en utbildningsgrupp med låg differentiering som efterhand kommer att bygga olika roller och utföra specialiserade uppgifter.

Gruppens integration med omvärlden (roten/ divisionen/ flottillen/ flottan/ marinen/ försvaret) är inledningsvis låg och medlemmarna kan antas vara upptagna av frågor kring medlemskap och trygghet. De är starkt beroende av sina chefer och ledare. Uppgiften är ännu diffus och

förhållandet till målet präglas från och till av flykt. Gruppen är påtagligt relationsorienterad. Situationen kan i modellen återges som i Figur 10.

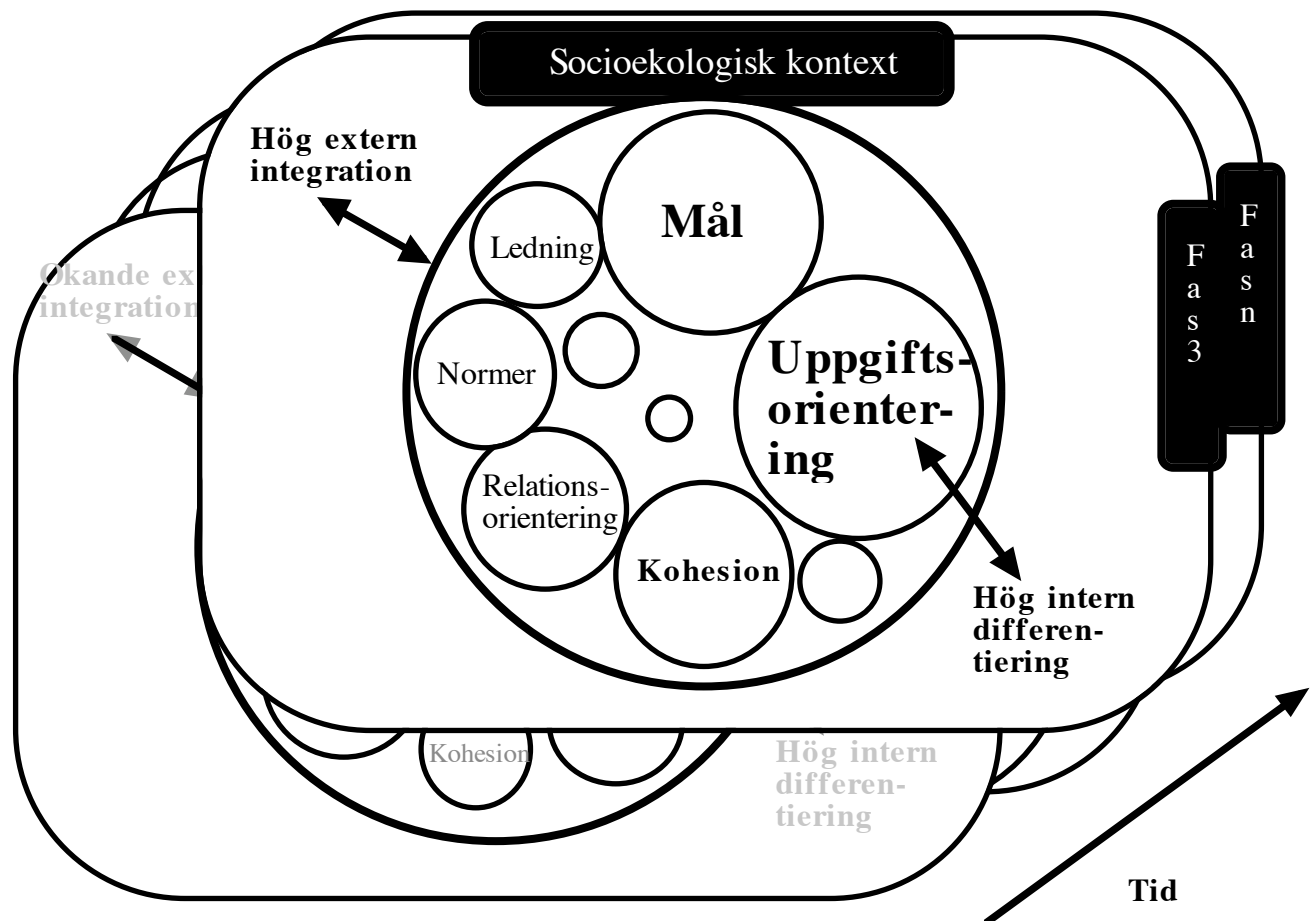


Figur 10. Den integrerade modellen utvecklad för ett tidigt gruppstadium i en typ-I-grupp.

En intressant iakttagelse inom modellen är att även om typologin förutsätter att gruppen är av Typ I har den ännu inte utvecklats till en sådan utan präglas av gränsförhållanden som är typiska för en Typ-IV-grupp (rådgivande/involverande). Möjligen är alltså grupper för utbildning/ träning exempel på en svaghet i den använda typologin när den sätts in i ett utvecklingsperspektiv.

I ett senare skede av gruppens existens har de socioemotionella frågorna lösts även om normfrågor fortfarande har relativt stor betydelse. Integrationen med omvärlden har ökat och genom utbildning och träning har specifika arbetsroller utvecklats och den interna differentieringen har alltså ökat. Medlemmarna arbetar målmedvetet med gruppens uppgift och

deras autonomi i förhållande till ledningen har vuxit. Gruppen är för sin överlevnad, och på grund av att den verkar i en sluten och en krävande miljö, starkt beroende av en hög sammanhållning. Situationen kan inom ramen för den integrerade modellen schematiskt återges som i Figur 11.



Figur 11 Den integrerade modellen utvecklad för ett senare gruppstadium i en Typ-I-grupp.

Samtliga fält som modellen definierar torde knappast ha lika hög relevans. Som vi kunnat visa ovan går det, om varje fält studeras för sig, att finna rimligt generella och stabila fynd rörande faktorer som förefaller främja arbetet i en "arbetsgrupp". Helhetsbilden är dock mindre entydig och modellen kan anses antyda att gruppforskningen idag möjligen står inför en potentiellt fruktbar kris, där följande frågor kan ställas:

1. Är generaliseringarnas tid förbi? Forskningen om arbetande grupper förefaller ha passerat den punkt där ett enskilt försök eller en enskild studie kan antas ha generell räckvidd. Alltför mycket tyder på att optimala processer och

strukturer skiljer sig alltför mycket åt mellan olika grupptyper och gruppmål samt för olika socioekologiska kontexter för att tillåta slutsatser med någon högre grad av allmängiltighet. Möjligen gäller detta även för strävandena att fånga alla gruppers utveckling i *en* modell (se vidare nedan under punkt 3).

2. Kan gruppens socioekologiska kontext negligeras?

Helt analogt med den förskjutning som har skett inom den allmänna psykologin från den tidigare starka betoningen av individens betydelse till förmån för en ökad betoning av den sociala kontexten (se t.ex. Nord & Fox, 1996, sid. 165 - 168) har grupppsykologin i allt högre grad kommit att betona den sociala och historiska kontextens betydelse för arbetande gruppers funktion. En liknande utveckling finns inom organisationsteorin där organisationsekologi har kommit att bli ett allt centralare fält (Baum, 1996). För vårt vidkommande innebär detta ett allvarligt ifrågasättande av den experimentella grupppsykologins möjligheter att bidra med meningsfull kunskap om arbetande gruppers funktion. Att det fortsatta arbetet blir som mest fruktbart i autentiska grupper och med hänsynstagande till gruppers socioekologi förefaller mot bakgrund av den föregående framställningen troligt.

3. Finns det grupper utan tids- och utvecklingsaspekter?

På ett allmänt plan står det klart att de iakttagelser som görs i smågruppsforskning i hög grad betingas av var i en grupps temporala varande observationerna görs. Även om intresset för linjärt progressiva modeller intensifierats och genererat en hel del empirisk forskning kvarstår kraftfulla anspråk från anhängare av cykliska och icke-sekventiella modeller. Möjligen är det här så, att olika grupptyper bäst beskrivs av olika modeller (jmf t.ex. Gersick, 1988).

4. Vilka teoretiskt förankrade beskrivningar av mål- och grupptyper kommer att krävas?

Varje förklaringsförsök till gruppskeenden bör innehålla en belysning av mål- eller grupptypens inverkan på det studerade området. Här finns också uppenbart ett behov av att utveckla mål- och grupptypologier som anknyter till teoretiskt centrala begrepp. Ett lovande försök i den riktningen utgör Sundstroms med fleras (1990) ansats, som utgår ifrån externa och interna gränsarrangemang i grupper. Dock förefaller teoribildningen kring gränsfunktioner fortfarande ganska osofistikerad och bör vara möjlig att vidareutveckla.

5. *Vilka är sambanden mellan utformningen av process, struktur och utveckling?*

En viktig utmaningen synes ligga i att mera precist försöka fastställa den relativa vikten, kvalitén och funktionen hos olika kända strukturer och processer för olika utvecklingsskeden i arbetsgruppen. Också detta förefaller kräva en fortsatt utveckling av de teoretiska redskapen för förståelse av grupputveckling. Även här kan formuleringar i termer av gränsförhållanden, visa sig fruktbara. I synnerhet gäller detta effekter av att olika gränsers läge kan antas förändras under utveckling och omvandling.

6. *Är struktur och process meningsfulla avgränsningar?*

Mycket tycks tyda på att det i den förändrade kontext för forskning om arbetande grupper jag skissat i denna uppsats blir allt svårare att hålla fast vid den traditionella uppdelningen av centrala gruppfenomen i process- respektive strukturfaktorer. I ljuset av grupputvecklingsteori verkar det sannolikare att givna faktorer i vissa skeden kan ha processkaraktär och i andra snarare anta karaktären av strukturer.

7. *Är enkelriktade orsaksmodeller längre meningsfulla?*

I och med att struktur och process som begrepp börjar förlora sin tidigare stabilitet ökar samtidigt möjligheten att "dubbelrikta" kausaliteten mellan olika studerade faktorer. Kanske är detta mest tydligt när det gäller effektivitetens detronisering som en resultatvariabel. Det förefaller i vart fall inte osannolikt att framtida modeller kommer att präglas av en viss, och möjligen tilltagande, skepsis mot enkelriktade sambandsmodeller.

8. *Kan ett meningsfullt och fruktbart effektivitetsbegrepp utvecklas?*

Vår framställning har visat hur smågruppsforskningen började med kraftiga förenklingar av begreppen mål, uppgift, produktivitet och effektivitet. Mycket tyder på att dessa förenklingar byggt på ett förgivet-tagande av dessa begrepps innebörd som bland annat medfört att de alltmer kommit att avlägsna sig från en meningsfull definition av vad "god funktion" i en arbetande grupp kan innebära. Inte minst gäller detta produktens grad av accepterbarhet bland avnämare av gruppens ansträngningar.

Frågornas validitet

Ovanstående frågor har vuxit fram ur den genomgång som gjorts i detta arbete och får betraktas som tillfälliga slutsatser. Självfallet kommer deras bärighet att vara beroende både av det urval av forsknings- och praktikerdata som har gjorts och av författarens egna perspektiv, preferenser och erfarenheter. För att i någon mån pröva frågornas validitet vill vi avslutningsvis ställa dem mot två relativt aktuella genomgångar. Den första har gjorts av Shulman (1996, sid. 357 ff) av informationsteknologi, kommunikation och "god grupparbetsprestation". Denne författare inleder sin framställning med en genomgång av centrala teman i forskningen kring arbetsgruppers prestationer. Han bygger då på tidigare sammanfattningar från 1986 till och med 1996, nämligen Hackman (1986, 1987), Ancona och Caldwell (1988), Levine och Moreland (1990), Sundstrom m.fl. (1990), Campion m.fl. (1993) samt Guzzo och Dickson (1996) av vilka endast Hackman, Levine & Moreland samt Sundstrom m.fl. ingått i vår föregående genomgång. Det bör också påpekas att Shulman understryker att frågan om vad som är "gott", således även vad som utgör god grupprestation, ytterst är en moralisk fråga som han avslutningsvis diskuterar i konstruktionistiska termer efter Penman (in press 1995 citerad i Shulman).

Shulman sammanfattar sin "metagenomgång" i sju explicita teman och enligt vår uppfattning överensstämmer resultaten mycket väl med de frågor som resulterat av vår aktuella genomgång och som ringas in av den integrativa modellen. Möjligen kan vi hävda att våra punkter 4, 5 och 6 går längre än vad Shulman gör. Han å sin sida betonar i högre utsträckning tänkbara framtida konsekvenser av informationsteknologin.

Den andra genomgången har gjorts av McGrath (1997) och visar att den amerikanska smågruppsforskningens tre grundinriktningar Michigan-, Harvard- och Illinoisskolan alla har nått gränsen för vad som kan utvinnas inom deras ganska stängda paradigm. Under en mellanperiod har enligt McGrath grupper som informationsbearbetande system, som konsensus- och konflikthanterande system och som beteende-motiverande, -reglerande och -samordnande system tilldragit sig ökande uppmärksamhet. För framtiden ser McGrath störst möjligheter i att betrakta grupper som komplexa, adaptiva, dynamiska system, vilket ställer krav på forskarna att arbeta med helheter, kontexter, tvåvägsinteraktioner och temporala aspekter samt betraktar gruppen som ett komplext nätverk av band mellan

medlemmar, uppgift och teknologi. McGrath lämnar också en serie metodologiska rekommendationer. Också denna författares slutsatser, som var okända vid påbörjandet av denna genomgång, stämmer väl överrens med vad som framkommit här.

Det bestående intrycket av vår genomgång av kunskapsläget när det gäller arbetande grupper och deras funktion är att gruppforskningen mot slutet av 1900-talet befinner sig i en avgörande, men förhoppningsvis fruktbar kris. Vår bedömning är att det finns en hög utvecklingspotential främst vad gäller grupperns socioekologi, gränsförhållanden och temporala förhållanden.

Referenser

- Alderfer, C.P. (1987). An intergroup perspective on group dynamics. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational psychology* (pp. 190 - 222). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allport, F.H. (1924). *Social psychology*. New York: Houghton Mifflin.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1988). Beyond task and maintenance: defining external functions in groups. *Group and organization studies*, 13 (4), 468- 494.
- Anzieu, D. (1971) L'illusion groupal. *Nouvelle Revue de Psychoanalyse*, 4, 73 - 93.
- Asch, S.E. (1952). *Social psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Asch, S.E. (1955). Opinions and social pressures. *Scientific American*, 193 (5), 31 -35.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bales. R. F. & Strodtbeck, F.L. (1951). Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485 - 495.
- Barker, R.G. (1968). *Ecological psychology*. CA: Stanford University Press.
- Bassin, M. (1988). Teamwork at General Foods: New and improved. *Personnel Journal*, 65 (5), 62 - 71.
- Baum, J.A.C. (1996). Organizational ecology In S.R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*. (pp. 77 - 114). London: Sage.
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 725 - 730.
- Belbin, R.M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. London: Heinemann.

- Bennis, W.G. & Sheppard, H.A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415 - 437.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups*. New York: Basic Books.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964) *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Boalt Boëthius, S. (1983). *Autonomy, coping and defense in small work groups*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Boalt Boëthius, S. (1996). Den nödvändiga differentieringens pris i S. Boalt Boëthius & S.Jern, (1996). (Red.) *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Boalt Boëthius, S. & Jern, S. (1996a). (Red.) *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Boalt Boëthius, S. & Jern, S. (1996b). Organisationspsykologi och Tavistockskolan i S. Boalt Boëthius & S.Jern, (1996). (Red.) *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Borgatta, E.F., & Cottrell, L.S. (1957). Directions for research in group behavior. *American Journal of Sociology*, 63, 42 - 48.
- Bossard, J.H.S. (1944). The law of family interaction. *American Journal of Sociology*, 50, 289 - 293.
- Bradford, L., Gibb, J., & Benne, K. (1964). *T-group theory and the laboratory method*. New York: John Wiley.
- Brown, R. (1988). *Group processes. Dynamics within and between groups*. Oxford: Blackwell.

- Callaway, M.R., Marriott, R.G. & Esser, J.K. (1985). Effects of dominance on group decision making: Toward a stress-reduction explanation of groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 949 - 952.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. & Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823 - 850.
- Caple, R. (1978). The sequential stages of group development. *Small Group Behavior*, 9, 470 - 476.
- Chasseguet-Smirgel, J. (1975). *L'Idéal du Moi*. Paris: Claude Tchou.
- Cummings, T.G. (1981). designing effective work-groups. In P.C. Nystrom & W.Starback (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol.2, pp. 250 - 271). Oxford: Oxford University Press.
- Cummings, T.G., & Molloy, E.S. (1977). *Improving productivity and the quality of working life*. New York: Praeger.
- Dearborn, D.C. & Simon, H.A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21, 140 - 144.
- Diehl, M. & Stroebe, W. (1995), Group productivity. In A.S.R. Manstead, & M.Hewstone, (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Edlund, C. & Kjellin, J. (1974). Organisationsutveckling vid AB Industriproduktion. I L. Rohlin (red.). *Organisationsteori för förändring*. Lund: Gleerup.
- Erikson, E. (1950). *Childhood and society*. New York: W.W. Norton.
- Evans, C.R. & Dion, K.L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22 (2), 175 - 186.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117 - 140.

- Festinger, L., Schachter, S. & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. New York: Harper.
- Fiedler, F.E. (1965). A contingency model of leadership effectiveness. In L.Berkowitz, (1965). (Ed.) *Advances in experimental social psychology* (vol.1, pp. 149 - 190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E. (1978). Recent developments in research on the contingency model. In L.Berkowitz, (1978). (Ed.) *Group Processes*. (pp. 209 - 225).New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24, 619 -632.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In S.R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*. (pp. 543 - 564). London: Sage.
- Foushee, H.C. (1984). Dyads and triads at 35.000 feet: Factors effecting group process and aircrew performance. *American Psychologist*, 39, 885 - 893.
- Forsyth, D.R. (1990). *Group dynamics*. Pacific Grove, CA:Brooks/Cole Publishing Company.
- Forsyth, D.R. (1995). Norms. In A.S.R.Manstead, & M.Hewstone, (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1995). *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement* (5th ed.). London: Prentice Hall Intl.
- Friedlander, F. (1987). The ecology of work groups. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational psychology* (pp. 301 - 314). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Freud, S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego*. S.E. ,18, 65 - 143. Londonn: Hogarth Press Ltd
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9 - 41.
- Ginnett, R.C. (1990). Airline cockpit crews. In J.R. Hackman (Ed.) (1990). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499 - 617.
- Glickman, A.S., Zimmer, S., Montenero, R.C., Guerette, P.J., Campbell, W.J., Morgan, B. & Salas, E. (1987). *The evolution of teamwork skills: An empirical assessment with implications for training*. (Tech. Report No. 87-016). Orlando, FL: Office of Naval Research, Human Factors Division.
- Goodacre, D.M. (1953). Group characteristics of good and poor performing combat units. *Sociometry*, 16, 168 - 178.
- Goodman, P.S., Devadas, R. & Hughson, T.L.G. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J.P. Campbell, & R.J. Campbell, (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 295 - 327). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Granström, K. (1992). *Socialpsykologisk smågruppsforskning. En kortfattad beskrivning av ett omfattande forskningsområde*. FOG-rapport nr 2. Linköping: IPP, Linköpings universitet.
- Greene, C.N. (1989). Cohesion and productivity in work groups. *Small Group Behavior*, 20, 78-86.
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996) Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307 - 340.
- Hackman, J.R. (1969). Toward understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychologica*, 39, 97 - 128.

- Hackman, J.R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *Technical report no. 2, Group Effectiveness Research Project, School of Organization and Management, Yale University.*
- Hackman, J.R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M.S. Pallack and R.O. Perloff (eds), *Psychology and work: Productivity, change and employment*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 86 - 136.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W.Lorsch, (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J.R., & Walton, R.E. (1986). Leading groups in organizations. In P.S.Goodman et al. (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72 - 119). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hare, A.P. (1976). *Handbook of small group research* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (4th ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hoffman, L.R., (1959). Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27 - 32.
- Hoffman, L.R., Harburg, E. & Maier, N.R.F. (1962). Differences and disagreement as factors in creative group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, 206 - 214.
- Hoffman, L.R. & Maier, N.R.F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogenoeus and heterogenous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401 - 407.

- Hoffman, L.R. & Maier, N.R.F. (1966). An experimental reexamination of the similarity-attraction hypothesis. *Journal of Personality and Social psychology*, 3 (2), 145 - 152.
- Hogg, M.A. (1987). Social identity and group cohesiveness. In J.C.Turner, M.A.Hogg, P.J.Oakes, S.D.Reicher, & M.S.Wetherell, (Eds.), *Rediscovering the social group: A self categorization theory* (pp. 89 -116). Oxford: Blackwell.
- Hogg, M.A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M.A. (1993). Group cohesiveness: a critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology*, 4, 85 - 111.
- Hogg, M.A. (1995 a). Group processes. In A.S.R.Manstead, & M.Hewstone, (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hogg, M.A. (1995 b). Group structure. In A.S.RManstead, . & M.Hewstone, (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Homans, G.C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Janis, I.L. (1982). *Victims of groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I.L. & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Jaques, D. (1984). *Learning in groups*. London: Croom Helm.
- Jennings, H.H., (1960). Sociometric choice process in personality and group formation. In J.L. Moreno (Ed.), *The Sociometry Reader*. Glencoe, Ill.; Free Press, pp. 87 - 113.
- Jern, S. (1996). I en organisationsförändrings kölvatten: beroende lydnad och tio år av galenskap. I S.Boalt - Boëthius, och S.Jern, (red.), *Den svårfångade*

organisationen. *Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. stockholm: Natur och Kultur.

Jern, S. & Boalt Boëthius, S. (1984). Inledning i S.Jern, S.Boalt Boëthius, U. Hidman och B. Högberg, (Red.), *Grupprelationer. En antologi om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*. Stockholm: Natur och Kultur. (Andra utgåvan 1995: *Grupprelationer. Texter om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*.)

Jern, S., Boalt Boëthius, S., Hidman, U. och Högberg, B. (1984). (Red.), *Grupprelationer. En antologi om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*. Stockholm: Natur och Kultur. (Andra utgåvan 1995: *Grupprelationer. Texter om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*.)

Kano, S. (1971). Task characteristics and network. *Japanese Journal of Educational Social Psychology*, 10, 55 - 66.

Kelly, J. (1982). *Scientific management, job redesign, and work performance*. London: Academic Press.

Kemery, E.R., Bedeian, A.G., Mossholder, K.W. & Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: A multisample constructive replication. *Academy of Management Review*, 28, 363 - 375.

Kephart, W.M.A. (1950) A quantitative analysis of intragroup relationships. *American Journal of Sociology*., 60, 544 - 549.

Kernberg, O. (1980). Regression in groups: Some clinical and theoretical implications. *Journal of Personality and Social Systems*, 2, 51 - 75.

Kernberg, O. (1986). *Inre värld och yttre verklighet. Tillämpad objektrelationsteori*. Stockholm: Natur och Kultur.

Ketchum, L. (1984). How redesigned plants really work. *National Productivity Review*, 1, 75 - 86.

- Kirchler, E. & Davis, J.H. (1986). The influence of member status differences and task type on group consensus and member position change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 83 - 91.
- Klein, M. & Christiansen, J. (1969). Group composition, group structure and group effectiveness of basketball teams. In J.W.Loy, & G.S. Kenyon, (Eds.), *Sport, culture and society: A reader on the sociology of sport*. London: Collier-MacMillan.
- Knights, D. & Wilmott, H. (1992). Conceptualizing leadership processes: A study of senior managers in a financial services company. *Journal of Management Studies*, 29:6, 761 - 782.
- Latané, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: Causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822 - 832.
- Lawrence, W.G. (1985) Beyond the frames. In M.Pines, (Ed.), *Bion and group psychotherapy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Leavitt, H.J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38 - 50.
- Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Levine, J.M. & Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585 - 634.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Littlepage, G.E., Cowart, L. & Kerr, B. (1989). Relationships between group environment scales and group performance and cohesion. *Small Group Behavior*, 20, 50-61.
- McGrath, J.E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mann, R., Gibbard, G., & Hartman, J. (1967). *Interpersonal style and group development*. New York: John Wiley.
- Manstead, A.S.R. & Hewstone, M. (1995). (Eds.) *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- McGrath, J.E. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1, 7 - 27.
- Miller, E.J. (1990). The Leicester model: Experiential study of group and organizational processes. *Occasional Paper No 10*. London: the Tavistock Institute of Human Relations.
- Miller, E.J. & Rice, A.K. (1967). *Systems of organization.: The control of task and sentient boundaries*. London: Tavistock Publications.
- Mills, T.M. (1967). *The sociology of small groups*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Moorhead, G. & Montanari, J.R. (1986). An empirical investigation of the groupthink phenomenon. *Human Relations*, 39, 399 - 410.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1982). Group socialization: Temporal changes in individual— group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 15, pp. 137 - 192). New York: Academic Press.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1988). Group dynamics over time: Development and socialization over time: Development and socialization in small groups. In J.E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time* (pp. 151 - 181). Beverly hills, CA: Sage.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1989). Newcomers and oldtimers in small groups. In P.B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence*. (pp. 143 - 186). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

- Moxnes, P. (1991). *Vardagens ångest hos individen, gruppen, organisationen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nord, W.R. & Fox, S. (1996). The individual in organizational studies: The great disappearing act? In S.R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*. (pp. 148 - 174). London: Sage.
- Opp, K.D. (1982). The evolutionary emergence of norms. *British Journal of Social Psychology*, 21, 139 - 149.
- O'Reilly, C.A. & Roberts, K.H. (1977). Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 674 - 681.
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982) Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies, *Human Relations*, 35, 1179 - 1204.
- Pelz, D.C. (1956). Some social factors related to performance in a research organization. *Administrative Science Quarterly*, 1, 310 - 325.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Rice, A.K. (1963). *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications.
- Rice, A.K. (1965). *Learning for leadership: interpersonal and intergroup relations*. London: Tavistock Publications.
- Rice, A.K. (1984). Individuella processer och intergrupprocesser i S.Jern, S.Boalt Boëthius, U. Hidman, och B.Högberg, (red.), *Grupprelationer. En antologi om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*. Stockholm: Natur och Kultur. (Andra utgåvan 1995: *Grupprelationer. Texter om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*.)

- Roethlisberger, F.J. & Dickson, J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schein, E. (1988). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Shaw, M.E. (1976). *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Shea, G.P. & Guzzo, R.A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, 25 - 31.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Row.
- Shulman, A.D. (1996). Putting group information technology in its place: Communication and good work group performance. In S.R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*. (pp. 357 - 374). London: Sage.
- Smith, G. (1990). *The creative process*. New York: International University Press.
- Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stiwne, D. (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 47 (3), 182 - 196.
- Stogdill, R.M., (1972). Group productivity, drive and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 26 - 43.
- Stogdill, R.M., (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strube, M.J. & Garcia, J.E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, 307 - 321.

- Sundstrom, E., & Altman, I. (1989). Physical environment and work-group effectiveness. In L.L.Cummings, & B.Staw, (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, pp. 175 - 209). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120 - 133.
- Sveiby, K.E. & Risling, A. (1986). Kunskapsföretaget - seklets viktigaste ledarutmaning. Lund: Liber.
- Svedberg, L. (1992). *Gruppsykologi. Om den inre och yttre scenen - teori och tillämpning*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. & Zaar, M. (1988). *Klassliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Tajfel, H. (1972). Experiments in a vacuum. In J.Israel, & H.Tajfel, (Eds), *The context of social psychology*. London: Academic Press.
- Thelen, H.A. (1954). *Dynamics of groups at work*. Chicago: University of Chicago Press.
- Thelen, H.A. & Dickerman, W. (1949). Stereotypes and the growth of groups. *Educational Leadership*, 6,
- Thomas,E.J. & Fink, C.F. (1963). Effects of group size. *Psychological Bulletin*, 60, 371-384.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabocker. Om utstötning och mobbning i arbetslivet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Thylefors, I. & Kylén, S. (1989). Strukturmedveten och behovsanpassad behandling av jagsvaga - en modell. *Psykisk hälsa*, 3, 187 - 206.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Group and Organizational Studies*, 2, 419 - 427.

- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages in small group development revisited. *Psychological Bulletin*, 63, 384 - 399.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behaviour. In E.J. Lawler, (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (vol.2 pp. 77 - 122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turquet, P. (1975). Threats to identity in the large group. I: Kreeger, L. (Ed.) *The Large Group*. London: Constable. Också på svenska i Jern m.fl., 1984 [1995] ovan.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance. Does the whole equal the sum of the parts? *Journal of Applied Psychology*, 70, 85 - 93.
- Vroom, V.H. (1975). Leadership revisited. In E.L. Cass & F.G. Zimmer (Eds.), *Man and work in society*. New York: Van Nostrand.
- Weisbord, M.R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organization Studies*, 12, 430 - 447.
- Weisbord, M.R. (1987). *Productive workplaces*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wells, H.K. (1962). Religious attitudes of a small denominational college as compared with Harvard and Radcliffe. *Journal of Psychology*, 53 (2), 349 - 382.
- Wendelheim, Anders (1997). *Effectiveness and process in experiential group learning. Comparing a process-directive encounter group (PEG) and a self-directive study group (SSG) approach*. Stockholm: Department of Psychology. Stockholm University,
- Wheelan, S. (1990). *Facilitating training groups*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes. A developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

- Wheelan, S.A. & Kaeser, R.M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28:1, 94 - 121.
- Wicker, A.S.L., Kirmeyer, L., Hanson, E. & Alexander, D. (1976). Effects of manning levels on subjective experiences, performance and verbal interaction in groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 2521 - 2714.
- Williams, K., Harkins, S. & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 303 - 311.
- Williams, K., Nida, S., Baca, L.D: & Latané, B. (1989). Social loafing and swimming: Effects of identifiability on individual and relay performance of intercollegiate swimmers. *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 73 - 81.
- Yalom, I.D. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy* (4th ed.). New York: Basic Books.

Kapitel 3

LEWIN OCH DYNAMISK GRUPPSYKOLOGI.

En jämförelse och diskussion om dynamisk
gruppsykologi och ledarens konsultroll.

Johan Näslund
Institutionen för pedagogik och psykologi
Linköpings universitet

Inledning

Det har åter blivit intressant med Lewins tankar om olika fält som påverkar oss i vårt varande. I socialpsykologiska introduktionsböcker lyfter man ofta fram Lewins stora påverkan på den experimentella socialpsykologin (Hogg & Vaughan, 1995). Han har även påverkat psykoanalytiska teoretiker och praktiker i deras arbete (De Board, 1978) och inspirerat andra att utveckla hans tankegångar om grupper och hur man i grupp kan tränas i mänskliga relationer (Rogers, 1970).

En artikel av Scheidlinger (1994) gjorde mig nyfiken på Lewins socialpsykologi, framförallt med avseende på människan som gruppvarelse. Lewin var mycket intresserad av gruppteorier och hur de kunde tillämpas. Det var bl.a. därför han var med och inledde ett samarbete med det Brittiska Tavistock Institute of Human Relations, som bildades 1947, samma år som Lewin hastigt dog i en hjärtinfarkt. Till de mer framträdande teoretikerna inom Tavistock Institute of Human Relations hör Melaine Klein och Wilfred Bion (Jern, et al, 1984).

Dessa historiska grunder, och personer, till mycket av dagens grupp- och socialpsykologiska teorier har inspirerat mig att skriva denna uppsats. Min nyfikenhet gäller hur de, framförallt Lewin och Bion, lyckades med att skapa en konsultroll som stämde överens med deras teoretiska antaganden. När jag läser om handledning och konsultation ser jag till min fasa att man i Sverige inte problematiserat den enligt Lewin, Bion, etc, så viktiga rollen som gruppleddare och konsult. I den nuvarande svenska diskussionen verkar det som om man tagit konsultrollen för given. Men vilken konsultroll?

I denna uppsats har jag valt att först redogöra för Lewins grupp- och socialpsykologi, därefter den dynamiska gruppsykologin, som Bion historiskt tillhör, för att sist diskutera och jämföra deras syn på gruppsykologi och konsultrollen.

Lewins grupp- och socialpsykologi

Enligt Schellenberg (1980) visar Kurt Lewins tidiga uppsatser på ett starkt intresse för tillämpad psykologi och sociala reformer, ett intresse som varade livet ut. Hans klassiska "det finns inget så praktiskt som en god teori" visar att han inte såg någon motsättning mellan praktiska och teoretiska intressen utan snarare att det krävs teori för att riktigt förstå praktiken.

Kurt Lewin utvecklade redan under sin tid i Tyskland det som kom att kallas hans *fältteori*. Denna teori tog han med sig, och vidareutvecklade, i

USA. Den ligger till grund för såväl hans socialpsykologi som vetenskapsteoretiska resonemang. Genomgången av hans socialpsykologi börjar därför med fältteorin. Nedan har jag skrivit upp de fältteoretiska reglerna.

Fältteoretiska regler enligt Lewin (1942):

1. *Constructive Method.*

Lewin var inte intresserad av enkla framträdelseformer (fenotyper) som kan summeras statistiskt utan mer av den underliggande, bestämmande tendensen (genotyper).

2. *Dynamic Approach.*

System är dynamiska (föränderliga) så till vida att om någon del förändras, så har andra delar också en tendens att förändras.

3. *Psychological Approach.*

Teorin är psykologisk. Den vill visa på att vi upptar verkligheten i en subjektiv psykologisk process. Inte utifrån orsak-verkan eller stimulus-respons.

4. *Analysis Beginning with the Situation as a Whole.*

Analysen ska börja med situationen som helhet. En princip från gestaltpsykologin.

5. *Behavior as a Function of the Field at that Time It Occurs.*

Bara förutsättningar i nuet kan förklara erfarenhet och beteende i nuet. Vilket ibland har misstolkats som att teorin är ahistorisk. Den säger däremot att många referenser inte är verksamma i nuet och därmed i personens livsrum.

6. *Mathematical Representations of Psychological Situations.*

Psykologiska fenomen kan representeras matematiskt. Denna regel uppmuntrar formalisering.

Enligt Lewin (1946, 1972) är *livsrummet* den värld som individen upplever vid en given tidpunkt i det totala psykologiska fältet (eller det sociala rummet). I *det sociala fältet* finns allt fysiskt, socialt och kulturellt som påverkar individens livsrum. Livsrummet går att beskriva med hjälp av relativt få (kanske 12) relaterade konstruktioner eller fält (Lewin, *ibid*).

"Within the realm of facts existing at a given time one can distinguish three areas in which changes are or might be of interest to psychology:

1. The 'life space'; i. e. the person and the psychological environment as it exists for him.

2. A multitude of processes in the physical or social world, which do not affect the life space of the individual at that time.

3. A 'boundary zone' of the life space: certain parts of the physical or social world do affect the state of the life space at that time."
(Lewin, 1943, 1975, s 57).

Han betonar alltså livsrummet och de aspekter av det sociala rummet som påverkar, eller inte påverkar livsrummet. Det är därför han kan säga att det är relativt få (upp till 12) konstruktioner som påverkar livsrummet. I psykologiskt, och vetenskapsteoretiskt, hänseende är detta en viktig markering mot systemteorin som inte uttalar några sådana begränsningar (Bergmak & Oskarsson, 1984).

Samspelet mellan individ och omgivning förändras ständigt. För att förstå beteende och upplevelser måste man analysera varje särskilt fall. *Beteendet är vid varje tidpunkt en produkt av livsrummet.* För att förstå en individs beteende måste vi därför känna till totaliteten av de krafter som är verksamma på det psykologiska fältet. Det är det totala fältet, inte de isolerade elementen, som producerar individens beteende (Schellenberg, 1980).

Lewin skriver om *gränser* (boundaries) och *gränsvakter* (gatekeepers) och att det är vid gränsen mellan individens livsrum och omvärlden som *förändringsagenter* (change agents) kan agera. Pedagoger, psykologer, etc kan här intervensera för att skapa förändring. Gold (1992) hävdar att vi i dag har mycket att lära av Lewins tankar. För att öka vår förståelse av människors "gränser" måste vi öka vår förståelse för vad som händer i livsrummet och i det sociala rummet (det totala psykologiska fältet). Här inbegriper Gold sådana fenomen som grupp atmosfär och gränsvakter. Som exempel tar han att vi inte kan "klandra offret" som använder sig av sin beprövade erfarenhet även när förändringar i det sociala rummet har skett och som gör att tidigare använda beteenden blir inadekvata. Istället borde vi, enligt Gold, använda socialpsykologin till att undersöka vilken kombination av livsrum och socialt rum som kan skapa förändring.

Lewin ansåg i god gestaltpsykologisk anda att en grupp inte är en samling individer utan snarare en mängd relationer mellan individer. Olika kraftfält gör sig också här påmind. Dels egna, individuella krafter och dels från krafter i omgivningen, inom gruppen och utanför gruppen. Ibland talade Lewin om gruppens livsrum (Schellenberg, 1980).

Det finns många kopplingar mellan Lewins fältteori och hans tankar om grupper. Det är kanske inte så underligt med tanke på att han ansåg att individens beteende, tankar och känslor styrs av det sociala rum som hon befinner sig i. Han hade sett och upplevt vad social påverkan och grupptryck kan innebära för vad en människa tänker och gör, exempelvis nazisternas påverkan på vanliga medborgare. Han försökte

på sitt sätt vända denna påverkan till att kunna användas i demokratins tjänst.

Lewins mest berömda gruppexperiment är det som han inspirerade Ronald Lippit och Ralph White att göra i Iowa City 1939 (Lewin, Lippit, & White, 1939). Det föregicks av ett experiment av Lippit (1939) där två fritidsklubbar av 10-åringar bildades för att göra teatermasker. En grupp fick en demokratiskt inriktad ledare och en fick en auktoritärt inriktad ledare. Grupperna träffades 11 gånger och fyra tränade observatörer förde noggranna observationer. Resultaten visade på stora skillnader i gruppklimat mellan grupperna. Barnen i gruppen med demokratiskt ledarskap talade om *vi* och *våra* saker medan den auktoritärt ledda gruppen pratade om *jag* och *mina* saker. Forskarna drog också slutsatsen att under auktoritärt ledarskap skapades syndabockar av gruppen, då de inte kunde angripa ledaren. Intressant är att Lippit kunde visa på experimentets resultat som helhet genom att visa på hur beteendet hos två flickor förändrades efter det att dom bytte grupp och ledarskapsstil (efter 7 träffar), från auktoritärt till demokratiskt och vice versa (Lewin, 1939, 1948).

När sedan Lewin, Lippit och White (1939) gjorde förberedelserna inför sitt experiment och tränade ledarna för grupperna i olika ledarskapsstilar upptäckte Lewin en person som hade tolkat demokratiskt ledarstil som att han *inte* skulle lägga sig i vad deltagarna gjorde. Detta fick Lewin att reagera då han hävdade att demokratiskt ledarskap är aktivt och han fick då idén att ta med en tredje ledarskapsstil, laissez-faire eller låt-gå ledaren (McCoby, 1992).

Vid intervjuerna efter experimentet kommenterade några pojkar ledarens beteenden med; "han tillät oss inte göra det som vi ville göra"(om den auktoritära ledaren), "han var en bra kompis, arbetade tillsammans med oss och tänkte på samma sätt som vi" (om den demokratiska), "vi kunde göra vad vi ville" (om låt-gå ledaren) .

Experimentet visade i stort att genuint samarbete och deltagande från pojkarnas sida underlättades av demokratiskt ledarskap men att det kan finnas individer som kan vara mer eller mindre opåverkade av annat ledarskap än det som de är vana vid, och uppfostrade med. En pojke som hade en far som var militär föredrog under hela experimentet auktoritärt ledarskap och kunde inte identifiera sig med demokratiskt ledarskap som de andra pojkarna. Demokratiskt ledarskap, i sig, är alltså inte tillräckligt för att skapa en demokratisk anda hos en person, i en grupp.

Intressant att notera är att grupp 3 som började med laissez-faire ledaren hade ett beteendemönster där barnen sprang omkring och inte gjorde så mycket produktivt. Detta beteendemönster tog denna grupp med sig även när de hade andra ledare/ledarskapsstilar. Vilket inte skedde med grupp 4 som började med auktoritär stil för att sedan byta till laissez-faire och sist demokratisk. Det verkade alltså som att det är viktigt att inte låta barnen vara utan ledarskap i en grupps början då grupp-beteendet senare blir svårt att ändra. Något som säkert många lärare känner igen.

Lewin har i en senare kommentar (Lewin, 1943, 1975, s 50) till studien skrivit att man måste studera en grupp under en längre tid för att avgöra vad som är gruppens upplevelse av den aktuella situationen (actual setting, se citat ovan).

" Group decision is a process of social management or self management of groups. It is related to social channels, gates and gatekeepers; to the problem of social perception and planning; and to the relation between motivation and action, and between the individual and the group."
(Lewin, 1947, 1975, s 211).

Dynamisk gruppsykologi

Dynamisk gruppsykologi utgår från Freuds psykoanalytiska teori (Freud, 1921). Ofta är de teoretiska fundamenten, precis som hos Freud, sprungna ur erfarenheter från en terapeutisk relation. Min avgränsning till en dynamisk gruppsykologi där man ser *gruppen som en helhet (gestalt)* (eg Foulkes, 1957 och Bion, 1961) är inte en heltäckande beskrivning av dynamisk gruppsykologi, men kan ändå anses som ett av de viktigaste teoretiska fundamenten i dynamisk gruppsykologi av i dag (Mac Kenzie, 1992) och viktig framförallt för Tavistock-traditionen och deras grupprelationskonferenser (Weisbord, 1987).

"The group-as-a-whole approach can be summarized as follows:

- The primary task of any group is what it must do to survive.
- The group has a life of its own arising out of the fantasies and projections of its members.
- The group uses its members on the service of its primary task.

- The behaviour of any group member at any moment is the expression of his or her own needs, history and behavioural patterns *and* the needs, history and behavioural patterns of the group.
 - Whatever the group is doing or talking about, the group is always talking about itself, reflecting itself.
 - Understanding the process of the group provides members with heightened awareness and the ability to make previously unavailable choices about their identities and functions in a group setting."
- (Furnham, 1997, sid 474)

Gruppen har i detta synsätt ett eget liv, vars mål är gruppens fortlevnad. Varje beteende är påverkat av såväl individen som gruppen och medvetenhet om individens och gruppens påverkan ger gruppmedlemmarna större insikt och förmåga att i framtiden göra mer medvetna val om sina roller och beteende i liknande situationer.

Referensverk om grupppsykoterapi och psykoanalytiska gruppteorier brukar också beskriva Kurt Lewins arbeten och teorier, som en del i utvecklingen av den dynamiska grupppsykologin (DeBoard, 1978).

Enligt dynamisk grupppsykologi finns alltid *medvetet, förmedvetet och omedvetet* material närvarande i en grupp. Den kommunikation som finns i en grupp speglar detta på ett komplicerat sätt. I den dynamiska traditionen ser man gruppen som en gestalt med individer som framträder mot en bakgrund (gruppen). *Projektioner* är allorstädes närvarande, d v s omedvetet material överförs mellan gruppmedlemmarna; till gruppens ledare, gruppen, eller andra objekt. Man ser mer till processen i gruppen än vad som verbalt uttrycks, och gruppen ses som ett medium för individer att lära sig att förstå sig själv och andra. Kommunikationsprocessen i gruppen är en möjlighet att göra omedvetet material hos individerna medvetet och verbaliserat.

Gruppmedlemmar kan omedvetet tilldelas roller som härstammar från detet, jaget eller överjaget hos enskilda. I detta sammanhang kan nämnas människors tendens till att utse syndabockar i och utanför grupperna. Vi ingår i en mängd olika grupper och i överföringsnivån hittar vi oftast familjeobjekt (Foulkes 1957, 1992). Med detta menas att de människor och grupper som vi ingår i speglas mot vår ursprungsfamilj. Vår ursprungsfamilj, och dess individer, bildar på det sättet prototypen för senare relationer.

En viktig person i utvecklandet av psykodynamiska gruppteorier är Wilfred Bion. Han byggde vidare på Melanie Kleins teorier om *objektrelationsutvecklingen* i de tidiga barnaåren (Klein, 1960, 1988). Klein menar att vi först söker oss till delobjekt, som moderns bröst, och att då se människor (objekt) som goda eller dåliga och att vi först efter det att vi

kommit en bit i vår psykiska utveckling, kan se, och framförallt uppleva objekten (människorna) som hela objekt med både goda och dåliga sidor. För att någon ska bli ett helt objekt för oss måste vi investera känslor (psykisk energi) i honom eller henne. Det betydelsefullaste objektet för oss är enligt Klein modersgestalten (Klein, 1960, 1988).

Bion (1961) ansåg, liksom Freud (1921), att ledaren intar en betydelsefull roll som objekt för olika projektioner från deltagarnas sida. Enligt honom är gruppen en enhet (gestalt) som är något mer än summan av individuella funktioner eller beteenden. Han såg på medlemskap i en grupp som att individer inte fysiskt behöver vara närvarande i gruppen för att vara medlem i, och påverkande i gruppen. Individen, i gruppen, har också *en inre, historisk objektsvärld* inom sig, som kan påverka grupsituationen (Stiwne, 1995). Däremot måste man delta i en grupp för att gruppfenomen ska kunna demonstreras.

Som vi har sett är de redovisade dynamiska teorierna inriktade mot olika objektrelationer, som i sin förlängning kan härledas till familjen. Dessa tidiga objekt spelar sedan en stor roll för vårt beteende i andra grupper i vårt liv. Freud (1921) tog framförallt fasta på att rivalitet och känslor gentemot fadern spelade en stor roll. Senare teoretiker som Foulkes, Klein och Bion ser mer till hela familjens roll. Detta att vi speglar oss mot tidiga objekt i vårt liv och använder oss av beteenden som har sitt ursprung i tidigare relationer är ett genomgående tema i gruppdynamiska teorier.

Till den gruppdynamiska skolan hör också vissa begrepp som avser att förklara en del fenomen som uppkommer i grupper. Foulkes (1957, 1992) beskriver syndabocksfenomenet som en process där gruppdeltagarna kollektivt projicerar (förlägger) omedvetet material till en annan deltagare. Ofta är det känslor av hat som är riktat mot ledaren men det kan också drabba andra gruppmedlemmar. Även andra känslor kan projiceras, exempelvis ömhet och kärlek som projiceras på en lärare eller behandlare.

" Projektionen har många återverkningar. Vi är benägna att tillskriva andra människor - man skulle kunna säga att vi stoppar in i dem - en del av våra egna känslor och tankar; det är tydligt att det beror på hur välbalanserade vi är och hur förföljda vi känner oss om denna projektion är vänlig eller fientlig till sin natur." (Klein, 1960, svensk översättning 1988)

Den omvända processen, introjektion, där personen, eller gruppen, tar in objekt i omvärlden, goda såväl som onda, och införlivar det i personens/gruppens inre verklighet förekommer också. Begrepps-

mässigt nära introjektion ligger identifikation. Den är ofta förknippad med goda objekt som införlivas och hjälper individen, eller gruppen, i sin strävan efter en egen identitet.

Klyvning av objekt i onda och goda delar är en förutsättning för projektiv identifikation (Klein, 1960,1988). Projektiv identifikation är en process som inte är lätt att beskriva och som också har getts olika tolkningar (se ex Moxnes, 1995). Genom projektiv identifikation projicerar gruppen delar (oftast onda) av sin identitet på andra objekt (individ eller grupp). Objektet utsätts för ett interaktionellt tryck som leder till att objektet lever upp till de föreställningar som är projicerade. Vilket inte sker vid projektion. De onda delarna kommer då att uppfattas av gruppen, och objektet, som tillhörande objektet. Den projektiva identifikationsprocessen kan vara oehört intensiv och stark. Så stark att exempelvis vanligtvis stabila ledare kan börja bete sig i enlighet med den projicerade föreställningen, något som de annars aldrig skulle göra. Inom gruppen kan också subgrupper bildas som kan få representera onda delar av gruppen. Att förlägga onda delar av gruppen till andra grupper eller personer utanför den egna gruppen eller organisationen förekommer också .

Samtliga dessa processer grundläggs enligt Klein (1960, 1988) tidigt i vår barndom och är verksamma under hela vårt liv, även om de tidigaste upplevelserna av processerna verkar vara grundläggande för vårt sätt att handskas med dessa processer senare i livet. De ger personer *valens*, dvs beredskap eller benägenhet för ett visst agerande, i olika situationer, under resten av livet (Bion, 1968).

Ledarrollen som en gruppledare/konsult har inom denna tradition kan vara svår. Speciellt då det ingår att man som ledare ska vara projektionstavla för gruppens fantasier, rädslor, auktoritetsfarhågor och makt. Genom att arbeta med dessa projektioner kan gruppen lära sig av sina erfarenheter. (Furnham, 1997).

" Traditionellt finns en tendens att betrakta konsulten som en organisationens terapeut, som ofta efter vederbörlig "diagnos" sätter in åtgärder för att "reparera" eller "bota" organisationen genom olika "ingrepp". "(Boëthius & Jern, 1996).

Diskussion

Min avsikt i denna del är att först göra en jämförelse mellan Lewins grupperspektiv och dynamisk gruppsykologi, och att därefter diskutera ledar/konsultrollen enligt dessa synsätt. Till stöd för att diskutera

ledar/konsultrollen har jag använt mig av konsultteoretiska resonemang.

Scheidlinger (1994) skriver att det är lätt att integrera Lewins fältteori med psykodynamisk grupppsykologi och hänvisar bla till Foulkes och Bion. Han hänvisar också till White (1992), en fd medförfattare till Lewin som hävdar att Lewins fältteori i detta avseende har en svaghet, då den inte räknar med det omedvetnas påverkan. Redan på 1930-talet gjorde Brown (1936) en jämförelse mellan Lewins fältteori och Freuds psykoanalytiska teori.

" He (Brown, 1936: min anm) enumerated the following essential similarities between these two ideologies: (a) both maintain a Gestalt view of the organism, (b) both view the individual as being in constant state of interaction with the environment, (c) both stressed the evolution and differentiation of the personality out of primary wholes, (d) both aim at an integration of unitary psychological factors into broader theoretical systems; and (e) both believed in psychic determinism and in the uniformity and continuity of psychological elements in humans."
(Scheidlinger, 1994, s 125-126).

Scheidlinger anser att en utvecklad fältteori mycket väl kan användas som en förklaringsmodell till grupppsykologi, förutsatt att man inkluderar psykets omedvetna del. Weisbord (1987) hävdar att Lewins psykologi skiljer sig på ett avgörande sätt ifrån Freuds teorier genom att inte ta med historiska influenser. Däremot pekar Weisbord på Lewins starka påverkan av det psykoanalytiskt orienterade Tavistock Institute i England, framförallt när det gäller människans svårigheter med kvarvarande, olösta problem, exempelvis från barndomen.

För Lewin var ledarskapet viktigt. Han såg ledaren som en som kunde forma gruppkulturen och som en garant för demokrati (Weisbord, 1987). Överhuvudtaget är gruppen, och ledaren, viktiga enligt Lewin. Hans eget ledarskap och arbete med olika typer av grupper, visar bla på detta. Ledarskapet för de psykodynamiska teoretikerna som behandlas i denna uppsats är mer inriktat mot att vara, och finnas till för olika typer av projektioner, och hårbärgerande av omedvetna mekanismer. Både Lewin och psykodynamikerna ser dock gruppen som en arena där "verkligheten" återupprepas och gestaltas.

Frågan är om gruppens arena kan påverkas av tidiga objektrelationer? Ser vi till vad Lewin skriver mot slutet av sitt liv så visar det sig att han då ansåg att det finns historiska referenser som påverkar gruppens här och nu situation. En tolkning av Lewin (1946, 1972) kan därför bli att han inte förnekar att historiskt material kan påverka gruppens här och nu situation men att det finns mycket erfarenhet hos människan som inte påverkar situationen (livsrummet). Detta motsäger inte psykodynamikerna som hävdar att det är vissa historiska erfarenheter som har större influens på nuet än andra.

Som vi har sett ovan finns det många aspekter av Lewins teorier som sammanfaller med de i uppsatsen beskrivna psykodynamikernas teorier. *De sammanfaller genom att vara dynamiskt, gestalt, interaktionistiskt, ledar, socialpsykologiskt, deterministiskt, historiskt och genotypiskt orienterade.* Skillnaderna ligger då snarast i om man anser att "det finns", eller "inte finns", *omedvetna mekanismer* hos människan (White, 1992). Som ett svar på detta kan vi se vad Lewin (1946, 1972, s 205) skrev om beteende-observationer; "The observation of behavior permits not only the determination of conscious goals but also of 'unconscious goals, 'as Freud uses the term." Detta citat visar att Lewin accepterade att det finns omedvetna mekanismer hos människor.

Det finns en annan aspekt på teorierna som inte framkommit och som enligt mitt sätt att se har en avgörande betydelse för hur man arbetar med, och i grupper. *Om nu ledaren har en så stor betydelse, vilken roll bör hon/han inta?*

"Lewin compared social change to altering a river's course not by damming it but by digging a new channel, taking advantage of the flow instead of fighting it."
(Weisbord, 1987, s 90)

Denna tolkning är i överensstämmelse med Lewins tankar om att det gäller att hitta sociala kanaler, grindar och gränsvakter. Han hyste en tilltro till att man kan förändra grupper, och därmed individer, med hjälp av människor som intervenerar. Förutsättningen verkar dock vara, som Weisbord (1987) påpekar, att det finns jordmån för förändring. Psykodynamiker som Foulkes (1957, 1992) skriver att man i gruppen kan bearbeta de historiska relationerna (här och nu) genom överföringen till personer (framförallt ledaren) och individen kan därför hitta nya sätt att relatera till andra människor som inte är så tyngda av historien.

Det finns en rad teoretiska likheter mellan de gruppdynamiker som här är redovisade och fältteoretikern Lewin när det gäller synen på att skapa

förändring i grupper. Men hur ska en ledare gå tillväga för att förändra gruppens beteende?

Både Bion" och Lewin" menar att det går att förändra gruppens beteenden. Bion utgår ifrån gruppdeltagarnas (inklusive sin egen) förmåga att söka kunskap om situationen (livsrummet) och vägar till en ny situation. Lewin försöker skaffa sig en bred kunskap, om livsrummet (situationen) och det totala psykologiska fältet (det sociala rummet), för att kunna hitta nya vägar för gruppen, och individen. Genom sitt fokus på personer och relationer (gruppens och individernas) och inte lika mycket det sociala rummet utanför gruppen, verkar det som att Bion inte arbetar lika mycket med det sociala rummet. Slutsatsen är kanske inte helt oväntad då den ena inriktningen har sitt ursprung i praktiskt terapeutiskt arbete och den andra utgår från mer vetenskapliga sammanhang.

Både Bion och Lewin pekar på det praktiska i att agera utifrån en konsultroll i vad man kan kalla aktionsforskning, dvs där avsikten är att samarbeta för utveckling. Något som deras efterföljare i den anglosaxiska världen (inklusive Sverige) tagit till sig. Men vilken konsultroll? För att kunna diskutera detta har jag tagit hjälp av några konsultteoretiska resonemang.

Schein (1978) skriver att det finns störst skillnader mellan konsulten som är en expert inom ett tekniskt område som arbetsplatsen behöver kunskap om och konsulten som är expert på hur arbetsplatsen själv ska hitta sina lösningar. Den första typen av konsult försöker med olika medel lära eleverna (arbetstagarna-organisationen) hur man ska göra. I detta fall kan man tala om att konsulten är inriktad mot produkten. Den andra typen av konsult utgår ifrån att kunskapen finns inom arbetsplatsen-organisationen och konsultens arbete (expertis) går ut på att underlätta en process där deltagarna själva hittar lösningar på sina egna formulerade problem. Enligt Schein (1978) finns det alltså en grundläggande skillnad mellan *konsulten som är inriktad mot produkten* och *konsulten som är inriktad mot processen*.

Det finns tre prototyper för konsultrollen i det västerländska samhället enligt Gallessich (1982): *Den teknologiske rådgivaren* (the technological adviser) som hjälper andra med ny teknik och hur man löser problem; *Botgöraren* (the healer) som botar sjukdom med rationella och ibland genom sin allmänmänskliga expertroll; *Den vise* (the sage) som medhjälp av moraliska och religiösa värderingar visste svaret på gåtorna-frågorna. I modern konsultationsteori har man tagit bort den vise som inte stämmer överens med dagens rationella krav. Dock har det visat sig att man ibland blandar samman olika roller på ett sådant sätt att

konsultanderna (de som söker stöd) kan se upp till konsulten som en vis man eller kvinna med övernaturliga krafter.

Den teknologiske konsulten går ofta in i organisationer som upplever nya förutsättningar, som kräver ny kunskap och/eller ny teknik. Konsultrollen går ut på att formulera problemen och föreslå vägar att komma tillrätta med problemen. *Den botande konsulten* går ofta in i organisationer som har svårt att klara stress som kommer av förändringar och/eller krav. Konsultrollen går här ut på att diagnosticera och behandla stress (Gallessich, 1982).

Enligt Gallessich (1985) kännetecknas den konsultativa praktiken av intuitiva konsulter som stöder sig på sin ordinarie profession, exempelvis som terapeut, lärare eller forskare. Få konsulter följer en konsultationsteori. Utan att ha gjort någon studie av dagens svenska konsulter kan jag nog påstå att det troligtvis ser likadant ut i Sverige 1998. Den konsultationsmetodik som används mest i Sverige är den Caplan (1970) verkar för (Hylander, 1995).

Gallessich (1985) vill bygga upp en konsultativ metateori med hjälp av några nya modeller. En indelning som inte bygger på var i organisationen (klient-konsultand-organisation) man sätter in åtgärden utan som bygger på de grundläggande värderingar som finns. Hon delar upp konsultation i:

1. *Forskningsbaserad teknisk konsultation*, där konsulten är en teknisk eller klinisk expert.
2. *Mänskligt utvecklingsbaserad konsultation*, där konsulten är en terapeutisk eller samverkande expert.
3. *Socialpolitiskt baserad konsultation*, där konsulten är en ledare i gruppens/organisationens frihetskamp.

I vissa avseenden kan de tre konsultationsmodellerna arbetade i samma dimension, exempelvis utifrån mänsklig motivation eller en lärande roll (Gallessich, 1985). Men hur stämmer Lewin och Bion in på dessa konsultativa modeller?

Både Lewin och Bion kan enligt Gallessichs första modell (1982) ses som de vise männen i vissa kretsar. Det finns stora risker med en sådan syn på konsulten. Om exempelvis en handledningsgrupp inte är kritiska mot en konsultativ handledare som omedvetet för över en terapeutisk modell som inte passar arbetsplatsen (Fyhr, 1995) kan det leda till stridigheter inom gruppen och organisationen. Gallessich (1982) anser, liksom de flesta av dagens konsulter, att den vise mannen inte är en god konsultroll. Bion, med sin terapeutiska förankring, hade enligt Gallessichs

första modell (1982) snarast en botgörande konsultroll medan Lewin, med sin vetenskapliga förankring, antog den tekniskt rådgivande rollen

Enligt Gallessichs nya metamodell (1985) borde både Lewin och Bion hamna i den mänskligt utvecklingsbaserade modellen (Wendelheim, 1997). Dock med den skillnaden att Bion antar den terapeutiska rollen (Boëthius & Jern 1996) och Lewin den samverkande rollen (Wendelheim, 1997). Mot slutet av sitt liv arbetade Lewin med olika projekt som avsåg att förändra grupper (Schellenberg, 1980). Även om han inte kunde utveckla denna del av sitt arbete i någon större omfattning, andra fick göra det efter honom, pekar det ändå på att han hade ambitionen att göra det. I dessa kan vi spåra en inriktning mot den socialpolitiska modellen.

I denna uppsats har jag gjort jämförelser mellan gestaltinriktade gruppdynamisk teori och Kurt Lewins socialpsykologiskt inriktade gruppdynamiska teori, samt Wilfred Bions och Kurt Lewins konsultroll. I detta genomkonsultade och gruppinriktade land är det dags att skärskåda bakomliggande antaganden och roller. I detta sammanhang kan Wilfred Bion och Kurt Lewin vara goda exempel.

Referenser

- Bergmark, A., & Oscarsson, L. (1984). Systemteori. En möjlig ansats för processtudier inom behandlingsforskningen? *BAK-projektet, Rapport nr 3*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock Publications.
- Brown, J. F. (1936). *Psychology and the social order*. New York: McGraw-Hill.
- De Board, R. (1978). *The Psychoanalysis of Organisations. A psychoanalytic Approach to Behavior in Groups and Organizations*. London: Routledge.
- Foulkes, S. H. (1957). Group analytic dynamics with specific reference to psychoanalytic concepts. In K. R. MacKenzie (Ed) (1992), *Classics in Group Psychotherapy*. New York: The Guilford Press.
- Freud, S. (1921). *Group Psychology and the analysis of the ego*. S.E. Vol XVIII. London: The Hogarth Press.
- Fyhr, G. (1995). *Vårdinstitutioner söker handledning. En teoretisk analys av ett empiriskt studerat problem*. Akademisk avhandling. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Gallessich, J. (1982). *The Profession and Practice of Consultation*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Gallessich, J. (1985). Toward a Meta-Theory of Consultation. *The Counseling Psychologist*, 13, pp336-354.
- Gold, M. (1992). Mathatheory and Field Theory in Social Psychology: Relevance or Elegance? *Journal of Social Issues*, 48, pp 67-78.
- Hylander, I. (1995). *Konsultation och handledning. En jämförelse mellan två professionella psykologiska processer*. (FOG-rapport nr 23.) Linköping: Linköpings universitet.
- Klein, M. (1960). Our Adult World and its Roots in Infancy. In S. Jern, et

- al (Eds) (1988), *Grupp-relationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1939). Experiments in Social Space. In G. W. Lewin (Ed) (1948), *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics. By Kurt Lewin*. New York: Harper & Brothers Publ.
- Lewin, K. (1942). Field Theory and Learning. In *The Forty-First yearbook of the national society of education, part II*, pp 215-242.
- Lewin, K. (1943). Defining the Field at a Given Time. In D. Cartwright (Ed) (1975), *Field Theory in Social Sciences. Selected Papers by Kurt Lewin (Second Ed)*. Connecticut: Greenwood Press.
- Lewin, K. (1946). Need, force and valence in psychological fields. In E. P. Hollander & R. G. Hunt (Eds) (1972), *Classic contributions to social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamic. In D. Cartwright (Ed) (1975), *Field Theory in Social Sciences. Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin. (Second Ed)*. Connecticut: Greenwood Press.
- Lewin, K. (1947b). Group Decision and Social Change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Ed) (1958). *Readings in Social Psychology (Third Ed.)* New York: Holt, Rinehart and Winston
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'. *International Journal of Social Psychology*, 10, pp 271- 299.
- Lippit, R. (1939). Field theory and experiment in social psychology: autocratic and denocratic atmospheres. *American Journal of Sociology*, 45, pp 26-49.
- Maccoby, E. E. (1992). Trends in the study of Socialization: Is there a Lewinian Heritage? *Journal of Social Issues*, 48, s 178-185.
- MacKenzie, K. R. (1992). Preface. In K. R. MacKenzie (Ed), *Classics in Group Psychotherapy*. New York: The Guilford Press.

- Rogers, C. R. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. New York: Harper.
- Shein, . (1978). The Role of the Consultant: Content Expert or Process Faciliator. *The Personnel and Guidance Journal*, 56, pp 339-343.
- Schellenberg, J. A. (1980). *Socialpsykologins förgrundsgestalter*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippit and White Study of Leadership and "Social Climates" Revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44, pp 123- 127.
- Stiwne, D. (1983). *Ledare och ledda. Några dynamiska perspektiv*. TIPS-rapport no 1, Umeå universitet, Institutionen för Tillämpad Psykologi.
- Stiwne, D. (1995). Vad är en grupp. Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 47, pp 182-196.
- Weisbord, M. R. (1987). *Productive Workplaces*. Oxford: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Wendelheim, A. (1997). *Effectiveness and Process in Experiantal Group Learning*. (Doctoral Dissertation.) Stockholm: Stockholms universit.
- White, R. K. (1992). A personal assesment of Lewin´s major contributions. *Journal of Social Issues*, 48, pp 45-50.

Kapitel 4

VAD ÄR EN GRUPP ?

Om att definiera gruppbegreppet.

Dan Stiwne
Institutionen för Pedagogik och Psykologi,
Linköpings Universitet

Detta kapitel finns i omarbetat skick publicerat i: Stiwne, D. (1995). Vad är en grupp? *Nordisk Psykologi*, 47.182-196.

Inledning

Att definiera begreppet *grupp* kan vid ytligt betraktande te sig lika irrelevant som att definiera begreppet *ros*. En ros, är en ros, är en ros. Dvs. vi har att göra med ett begrepp som har en slutlig innebörd i sig själv och inte behöver definieras. Ett omedelbart och naivt svar på frågan om hur grupp skall definieras brukar således gå ut på att det är en samling individer som kan lokaliseras i tid och rum, har ett visst antal medlemmar, en viss beständighet i tid, eventuellt är förenade av en viss uppgift och eventuellt karaktäriseras av någon grad av sammanhållning. Det oreflekterade svaret på hur en grupp skall definieras är således ofta konkret, fysiskt och påtagligt. Enighet brukar råda om att om ingen befinner sig på en viss plats så föreligger ingen grupp av individer.

Som vi snart skall se är förhållandena betydligt mer invecklade. Det är snarast så att gruppbegreppet liksom många andra psykologiska grundbegrepp är ytterst utsatt för reifikation, dvs vi är benägna att tappa begreppets metaforiska betydelse och ta det bokstvtligt. Andra berömda exempel på liknande fenomen är begreppet *psykisk sjukdom* samt begreppen *intrapsykiskt* och *interpersonellt*. I det förra fallet har vi att göra med inte sjukdom i vedertagen bemärkelse utan något som har vissa karaktäristika gemensamt med sjukdomsbegreppet som det används inom somatisk medicin, men ingalunda är en sjukdom i vanlig medicinsk mening (Szasz, 1987). I det senare fallet - intrapsykisk - uppfattar vi kanske att det är något som verkligen har sin boning inom individen, medan exempelvis det interpersonella skulle vara något som utspelar sig mellan individer. I själva verket är det rimligare att se det intra-psykiska och det interpersonella som oskiljbart, dvs. det intrapsykiska kommer omedelbart till uttryck som automatiserade relationsformer och det interpersonella finns också i omedvetna, oreflekterade representations-former inom individen (Dorpat, 1984; Stiwne, 1986; Horowitz, 1991).

Människans benägenhet för konkretioner fyller väsentliga syften. Världen förenklas, den blir påtaglig och begriplig och den möjliggör en uppdelning i dikotomier. Föreligger en grupp eller föreligger den inte? Detta bör lätt gå att läsa ut i verkligheten genom att konstatera om en grupp är konkret tillstädes eller ej. Dessutom medför konkretioner att

betraktaren får klarhet i vad som kan väntas av honom; den konkreta världen blir operationaliserad och ger betraktaren möjlighet till adaptiva manövrer och prediktiva överblickar.

Gruppen som metafor är ett betydligt mer ohanterligt och osäkert begrepp. Här väcks frågor som: Kan en grupp finnas utan att någon är närvarande? Kan en grupp anses vara något förmer eller något annat än dess ingående delar? Föreligger en grupp om blott några individer i princip definierar sig som medlemmar av den? Kan en enda individ betraktas som en grupp? Kan en grupp definieras oberoende av sin kontext? Behåller en grupp sina egenskaper och kännetecken om omgivningen förändras?

Som framgår ger gruppbegreppet som metafor upphov till en mängd komplicerade och förvirrande frågeställningar vilkas svar beror på den teoretiska ståndpunkt man har och den komplexitetsgrad som kännetecknar teorierna.

I det följande skall några väsentliga gruppdefinitioner synas. Olika centrala influenser skall beskrivas och gruppers kända funktionssätt, benägenheter och dynamik kommer att beröras. Skriften utmynnar i några viktiga slutsatser.

Den synliga och den osynliga gruppen

Ett sätt att reda ut gruppbegreppet som konkretion respektive metafor är att använda det synsätt som beskrivits av Agazarian & Peters (1981). I deras perspektiv på hur en grupp skall definieras framhäver de ett relativistiskt synsätt dvs att gruppbegreppet definieras beroende på vilken utsiktspunkt man har. Det således både *kan* och *bör* ges olika definition beroende på vilken funktion det skall fylla som instrument för att skapa ordning i den kaotiska sociala världen. De föreslår två grundläggande perspektiv på grupp: det som definieras av gruppen som konkretion - den synliga gruppen - respektive gruppen som metafor - den osynliga gruppen.

Den synliga gruppen är resultatet av en induktiv process och avgränsas som en enhet som omfattar ett visst antal individer, den är definierad i tid och rum, har vissa demografiska kännetecken vad gäller enskilda individer eller gruppen som helhet och kan beskrivas med hjälp av vissa relevanta begrepp. Exempel på sådana är; uttalade normer, skrivna mål och regler samt uttalade roll- eller befattningsbeskrivningar. Kommunikationen kan beskrivas genom att ange vem som säger vad till vem och innehållet kan tolkas enligt någon teori.

Den osynliga gruppen är resultatet av en deduktiv process och avgränsas inte som en konkret företeelse utan kan som metafor ha olika innebörd av individrelationer, sub-gruppsystem, rollrelationer eller kan ha en innebörd av betydelsen helgrupp. Den osynliga gruppen definieras av teori och kan ha sådana egenskaper som krafter, vektorer, grundantaganden eller benägenheter. Adekvata gruppbegrepp för att beskriva gruppen är exempelvis implicita normer och mål och roller i gruppen tjänande ett balanserande gruppekvilibrium.

Det bör observeras att med denna grova uppdelning ges möjlighet att, inom varje aspekt av grupp som synlig respektive osynlig, definiera och ha preferenser för olikartade gruppbegrepp. Vad gäller grupp som en synlig och konkret företeelse kan grupp definieras som allt från två individer, med eller utan iakttagare, med eller utan subjektiv uppfattning hos deltagarna om att dela ett gemensamt öde eller önskan att tillhöra samma enhet. I fråga om den osynliga gruppen kan denna definieras som allt ifrån *en* person till en *massa* där deltagarna omfattas av en gemensam idé. I detta perspektiv kan en grupp också ses som antingen ett individuellt eller *intrapsykiskt* fenomen, ett *interpersonellt* fenomen eller betraktas ur ett *helhetsperspektiv*. En sammanfattning av resonemangen hittills presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 1. Sex olika typer av gruppdefinitioner

	Individuellt perspektiv	Interpersonellt perspektiv	Helgrupps- perspektiv
Gruppen som konkretion (synlig)	A	B	C
Gruppen som metafor (osynlig)	D	E	F

De olika kategoriernas mening och innehåll kommer här kort att beskrivas.

Gruppen som konkretion, individuellt perspektiv (A)

Ur detta perspektiv betraktar vi individen som en unik och avgränsbar entitet. Hon befinner sig i gruppen med sin egen utrustning, sin personlighet och sin självuppfattning. Hennes strävanden och reaktioner är avläsbara genom att hennes verbala och icke-verbala uttryck studeras och registreras. Hon mottar och avger budskap som för yttre iakttagare kan nås enighet om. Vad säger och gör individen, till vem riktar hon sig och vilka svar får hon? Gruppen betraktas som en summation av sina diskreta enheter och man fångar gruppen genom att studera enskildas utsagor och beteenden. Analysen av gruppen är vertikal dvs enskildas intrapsykiska skeenden är i fokus och vad gäller behandlingsgrupper är gruppen mest att se som det arrangemang som individens behandlingen sker i (Berkowitz, 1962; Fried, 1982; Shaffer & Galinsky, 1974).

Gruppen som konkretion, interpersonellt perspektiv (B)

I denna bemärkelse ses gruppen som ett nätverk av interaktioner. Det är de sociala strukturerna i gruppens realiteter som styr. Oavsett om hon talar eller ej är hon indragen i ett utbyte med andra, hennes beteenden eller gestaltningar är svaren. Varje grupp beteende kan ses som ett interaktionspar där sändare och mottagare kan identifieras. Gruppen kan beskrivas t ex sociometriskt eller genom skattning av fråga - svar.

Den enskilda individen är inte avskild och unik utan är aktivt indragen i naturliga grupprocesser sådana som rollfördelning, status- och maktfördelning. Passivitet och uteblivna svar är också svar. Analysen av gruppen är horisontell och rör medlemmarnas transaktioner (Leary, 1957; Sherif & Sherif, 1969).

Gruppen som konkretion, helhetsperspektiv (C)

Gruppen betraktas här som en enhet eller ett objekt. De enskilda individerna är uppslukade av den större enheten, organismen, och gruppens kännetecken är att betrakta som mer eller mindre allmängiltiga för gruppens medlemmar. Ofta definieras gruppen i relation till andra avgränsade grupper och är således ett fenomen som är diskret i ett intergruppsperspektiv. Gruppen har således vissa allmänna kännetecken om vilka dess medlemmar kan lämna besked, men som utomstående kan ha andra uppfattningar om. Gruppen-som-helhet-perspektivet är således att se som ett gruppmedium som fisken, gruppen, simmar i. Det kan ingalunda rättvisande beskrivas av fisken, gruppen själv. Analys av gruppens situation kan sammanfattande beskrivas som de gemensamma teman som avhandlas och gruppens syn på sig själv i relation till andra grupper (McDougall, 1973 (1920); Janis, 1982; Ertan, 1988).

Gruppen som metafor, individuellt perspektiv (D)

I detta perspektiv finns gruppen som en osynlig företeelse inom individen. Den minsta gruppen är således en individ, en vandrande grupp av internaliserade betydelsefulla andra som följer den enskilde vart han går. Den enskilde kan således i sitt stilla sinne ingå i flera betydelsefulla grupper, olikartade i tid och rum och bestående av närvarande eller frånvarande, levande eller döda personer. Förmågan att vara ensam bygger således på att individen inte "är" ensam, dvs. i sitt inre (Tutman, 1984; Winnicott; 1958).

Gruppen som metafor, interpersonellt perspektiv (E)

Inte enbart betydelsefulla andra är internaliserade utan även betydelsefulla relateringsformer, scheman eller mönster för interaktion. Dessa omedvetna och automatiserade rollrelationsmodeller infiltrerar, enligt detta sätt att se, varje interaktion varvid varje faktiskt utbyte med någon annan äger rum på två samtidiga plan. Dels som ett konkret,

iakttagbart och mätbart utbyte, dels parallellt i en inre dialog som inte är lätt åtkomlig. Betydelsefulla dialoger äger inte heller bara rum i den yttre konkreta världen utan fastmer i människans inre. Vi för ständigt viktiga dialoger med andra som ej är närvarande men till vilka vi anknyter (Stiwne, 1986, 1989; Horowitz, 1991).

Gruppen som metafor, helhetsperspektiv (F)

Det har antagits att varje gruppmedlem intuitivt uppfattar gruppen inte bara som en samling individer eller interrelaterade subjekt utan även som en särskild enhet i sig. Man skulle sålunda kunna relatera olika till gruppen som tänkt enhet och till gruppens olika medlemmar. Detta skulle förklara den starka anknytning man kan ha till en grupp som ytligt sett är full av konflikter och oenighet. Man länkas samman av ett upplevt gemensamt öde, eller ses som inhängd i en gruppens matris, eller knyter an till "*the mother group*". Gruppen ses här som en egen osynlig organism vars delar inte är urskiljbara som separata från helheten; jmf vattnet och dess beståndsdelar, eller gruppen som atmosfär eller medium

(Ahlin, 1988; James, 1984; Agazarian & Peters, 1981; Scheidlinger, 1974).

I det försök som gjorts ovan att ge kontur åt de olika perspektiven: gruppen som konkret, synlig företeelse respektive gruppen som metaforisk, osynlig entitet, har vi arbetat med en tankemodell inom vars ramar olika definitioner av grupp kan tänkas inordna sig. Vi skall nu se hur gruppbegreppet har definierats av olika teoretiker och forskare för att se vilka betoningar, avgränsningar och fokuseringar som generellt lyfts fram.

Några olika definitioner av begreppet grupp

I detta avsnitt skall vi närma oss gruppbegreppet utifrån tre andra utgångspunkter än i föregående avsnitt. Vi kommer här att beskriva gruppen (a) som *social struktur*, (b) som *intrapsykiskt och interaktionellt fält* samt (c) som *system*. Det betyder att vi åter blandar de kort som har fördelats med hjälp av modellen i föregående avsnitt och studerar tre nya definitioner av begreppet grupp samt redogör för vissa teoretiska aspekter på relationer, grupper och sociala system som har betydelse för

vår avsikt att ge ökad förståelse för hur gruppbegreppet meningsfullt kan definieras utifrån en dynamisk synvinkel.

Gruppen som social struktur

Brown (1990) har, efter att ha gått igenom ett antal definitioner av gruppbegreppet, föreslagit följande:

En grupp existerar när två eller fler definierar sig som medlemmar av den och när dess existens erkänns av åtminstone någon annan.

Detta är en definition som betonar såväl de inblandade parternas situation och upplevelser men som istället för att nämna något om det gemensamma målet för samvaron för in en tredje utomstående part som erkänner eller noterar deltagarna som tillhöriga en grupp.

En liknande definition av gruppbegreppet anges av Forsyth (1990) som anser att:

En grupp består av två eller flera ömsesidigt beroende individer som påverkar varandra i ett socialt samspel.

Som synes betonar denna definition det ömsesidiga beroendet och den ömsesidiga påverkan. Den rent fysiska närvaron är här mer osäker som ett nödvändigt krav för definitionen.

McGrath & Kravitz (1982) har, med syftet att göra en översikt över gruppforskningen 1977-1980, använt sig av följande arbetsdefinition för att avgränsa gruppforskningsstudier:

Grupp fordrar att två eller fler personer befinner sig i dynamisk interaktion. Detta förutsätter att personerna är ömsesidigt medvetna om och tar hänsyn till varandra, samt att relationen har någon tidsmässig (förfluten eller förutsedd) kontinuitet.

Som framgår krävs, enligt detta synsätt, av en samling individer för att dessa skall definieras som grupp, att gruppens medlemmar är involverade med varandra i en dynamisk interaktion dvs. de relaterar, ger ut och tar emot budskap som är intentionella.

Svedberg (1992) menar att en samling individer kan kallas grupp först när den (a) centreras runt ett gemensamt mål, (b) formaliseras via institutionella arrangemang och (c) definieras genom ett exkluderande av "icke-gruppen". Han föreslår följande sammanfattande definition:

I en grupp samspelar medlemmarna (minst två st) för att nå ett mål eller utföra en uppgift.

Svedberg lägger så stor vikt vid uppgiftsrelateringen att han menar att om det i gruppen råder oenighet under en längre tid om målet eller uppgiften så upplöses eller ombildas sannolikt gruppen.

Gemensamt för de hittills refererade definitionerna är att de antyder eller betonar en konkret entitet av personer sammanlänkade eller ömsesidigt beroende i förhållande till en gemensam uppgift samt att de erkänns eller känns vid av någon utomstående. Betoningen av face-to-face interaktion leder till att gruppen förses med kännetecken ifråga om sociala strukturer som av andra används för att definiera gruppen. Exempel på sådana strukturkännetecken är status- och rollrelationer (Sherif & Sherif, 1969).

Gruppen som intrapsykiskt och interaktionellt fält

Objektrelationsteoretiker inom psykoanalysen ser grupper som allerstädes närvarande på ett symboliskt plan. Bions (1961) inställning är typisk för denna inriktning:

ingen individ, hur än isolerad i tid och rum, kan betraktas som varande utanför en grupp eller saknar aktiva uttryck för grupppsykologi.

Här ser man alltså gruppbegreppet helt individuellt och metaforiskt. Vi bär med oss grupper vart vi går, från vaggan till graven och det är en normal mänsklig kvalitet eller förmåga att i sinnet uppbåda och återkalla sina grupper. Vi kan vid ensamhet således mobilisera våra inre betydelsefulla andra och stödja oss på dem. Att inte ha denna kapacitet brukar förknippas med personlighetsstörningar exempelvis *borderline*.

Objektrelationsteorier säger således att individen tidigt utvecklar internaliserade representationer av betydelsefulla andra samt av betydelsefulla representationsformer och att dessa internaliserade

strukturer har stort inflytande på senare relationer, enskilda som grupprelationer. Med detta synsätt strävar individen att genom livet omedvetet upprepa och återiscensätta tidiga upplevelser. Gruppen är en scen där andra tilldelas roller ur det omedvetna förflutna. Med stor säkerhet utväljer vi således omedvetet andra som kan enrolleras i våra inre dramor och som kan axla reciproka roller i dessa utspel.

Det säger sig självt att detta teoretiska synsätt betonar individen som regressivt benägen, ofri och upprepande sina tidiga erfarenheter. Tilltron till en grupps arbetskapacitet eller rationalitet är således, ur detta perspektiv, begränsad. Andra används främst för att reda ut tidiga konflikter eller oklarheter, eller används som hjälp i defensiva manövrer för att hålla de intrapsykiska förhållandena på plats (Stiwne, 1979; 1986).

Anzieu (1984) anknyter till detta synsätt genom att påpeka hur grupper genom tiderna har använts för mytiska markeringar, religiösa och mystiska handlingar genom vilka man tillsammans med andra kommer i kontakt med det magiska önskeuppfyllandet. Enligt honom är gruppen att se som *en dröm*. Det är den plats där problem skall lösas, gärna med magiska besvärjelser istället för hårt arbete, och där önskeuppfyllelse kan ske. Gruppen är således, enligt Anzieu, normalt ytterst regressivt benägen och i grupper vårdas ofta drömmen om institutionen eller samhället styrt av önskeuppfyllandets principer.

En annan modern teori härstammande från det psykoanalytiska synsättet är den s.k. *själv-teorin*. I denna teori ses självet som alltings referens och vår centrala uppgift genom livet är att utveckla och bibehålla ett inre sammanhållet och positivt laddat självsystem. Detta sker genom att vi knyter an till andra som återspeglar, och stöder vår uppfattning av oss själva. Andra blir av oss använda som *självobjekt* definierat av Wolf (1985) som

de funktioner av relationen med vårdnadshavaren som hos barnet väcker och upprätthåller självkänslan.

Vad det handlar om är således den subjektiva aspekten av en funktion som sker i en relation. Tanken är att individen successivt flyttar över denna funktion från närstående betydelsefulla andra till sociala enheter, grupper och system. Arbetsgruppen eller familjen kan således få en

väsentlig funktion vad gäller upprätthållande av självbild, självtillit och sammanhållning i självet. Denna teori bidrar till förklaringen varför grupper ofta regredierar, ibland är dåligt målrelaterade och varför mycket arbete går åt till etablerande av strukturer, status- och rollfördelning. Primitiva uttryck för avund, kränkningar, misstankar eller dominans och triumf skulle således vara grundade i de omedvetna funktioner som en grupp har för individen som ett självobjekt. Den narcissistiska jämvikten står således alltid på dagordningen då en grupp möts eller då individen i tanken refererar till sina inre grupper.

Även från socialpsykologin finns många forskningsfynd som stödjer idéerna om andras betydelse för uppbyggnad och bibehållande av självbilden. Goffman (1959) har således från sin forskning om s.k. *face work* poängterat att människor i samspel utformar implicita kontrakt rörande självbilder och ömsesidig uppbackning av sådana. Då en person genom sin framtoning och presentation gör anspråk på en viss identitet hör det således till normerna att *inte* konfrontera eller störa denna bild och få den andre att tappa ansiktet. Var och en strävar således efter att "behålla sitt ansikte", men dessutom förväntar vi oss av andra att dessa skall hjälpa oss bibehålla vår självuppfattning. Här finns ett tyst, ömsesidigt kontrakt. Detta är en väsentlig del av det dolda normsystemet om vilket man blott är vagt medveten, men som i grupper tar avsevärd tid och kraft att upprätthålla (Jones & Pittman, 1982).

Självpsykologin är också närstående den mer sociologiskt inriktade *symboliska interaktionismen* (Mead, 1976) som betonar individens gruppberoende och individens psykologiska födelse genom interaktionen med andra. Inom den psykoanalytiska utvecklingspsykologin har denna syn en stark position med företrädare som t. ex. Mahler (1968) och Stern (1991).

Teorier som ser gruppen som ett intrapsykiskt eller interpersonellt fält betonar således gruppens betydelse för människans psykologiska tillblivelse och utveckling. Människan utvecklas genom sin interaktion med andra och bygger in rollrelationsmodeller för senare relaterande. Hon för i senare relationer med sig sina tidiga behov och, i förhållande till betydelsefulla andra, outredda inre dramor. Genom relationer byggs självuppfattningen och självtilliten upp och andra används genom livet

för att reglera självkänslan. Tidiga upplevelser av relationer inom dyaden blir till grundkartor för senare navigering genom det sociala livet. Mycket av detta manövrerande sker på ett omedvetet plan.

Gruppen som system

Systemteori inom psykologin är ingen enhetlig teoribildning. Klein (1992) gör en uppdelning i tre olika perspektiv nämligen *GST (General Systems Theory)*, den *socio-tekniska inriktningen* representerad av Tavistock-Institutet i London och *fältteorin*.

GST har sina rötter i biologins syn på öppna system och har beskrivits av bl a von Bertalanffy (1968). Han poängterar vikten av att se grupper som öppna system. Ett öppet system karaktäriseras av: cykliska rörelser av energi mellan systemet och dess omgivning; mer energi tas in i det öppna systemet än vad som ges ut och används där för att möta destruktiva processer; information cirkulerar i systemet för att upprätthålla medvetenhet om helheten; om ett element ändras i systemet, ändras andra också proportionerligt; komplexiteten i systemet ökar över tid samt systemets slutstadium kan nås på olika vägar liksom att samma utgångsläge kan leda till olika utfall (equifinality).

I det s.k. socio-tekniska Tavistock-perspektivet betonas att varje grupp har en primär uppgift - tydlig eller otydlig - som är den uppgift som gruppen eller systemet måste kunna hantera för att motivera sitt fortbestånd och sin överlevnad. För att vara funktionell i förhållande till sin uppgift måste gruppen fungera som ett öppet system, dvs måste rätt kunna bedöma omgivningens tryck och krav och väga den information som kan beröra systemet. Denna avvägning sker på gränsen mellan systemet och dess omgivning. Gränsen skall ses inte som en linje utan som ett område, där material provas för att bli bedömt som något som kan tas in i systemet eller tas ut ur det. Frågan om hanterandet av gränser (boundaries) är central för varje system, grupp och organisation (Rice, 1969; Miller, 1985) och nära förknippad med frågan om auktoritet och ledarskap. Ledarens uppgift är således främst att reglera gruppens gränser genom att både se inåt, in i systemet, och att se utåt, från systemet och mot dess omgivning. Väsentligt, ur detta perspektiv, är

således att se det sociala systemet som beroende av dess passform med de tekniska eller strukturella villkor under vilka man verkar.

En väsentlig aspekt av gränshantering rör systemets kapacitet att hantera gränser inom systemet, dvs. i vilken mån systemet förmår integrera olika subsystem och få dessa att samverka mot ett mål. Idén att "klicken är gruppens värsta fiende" utgår från erfarenheten att ett subsystem som är för slutet och där realitetstestningen försvagats kan komma att motverka och eventuellt bryta ned ett helt system. Detta fenomen kan ses t. ex. vid s.k. *group-think* (Janis 1972) där en grupps förmåga till bedömning av egna och andras egenskaper försvagats och gruppen istället bygger upp icke-testbara myter om sig själv och andra. I lägen av regressivt grupptänkande bygger gruppen upp en illusion om självtillräcklighet och osårbarhet. Man rationaliserar kollektivt om de egna handlingarnas förträfflighet och man har en stark tro på den inneboende moralen i dem. Vidare uppvisar man tolerans mot olikheter i gruppen och utövar press på avvikare att anpassa sig. Man arbetar upp stereotypa idéer om andra och gruppmedlemmarna censurerar egna avvikande tankar och skyddar även sin ledning från kritik. Som framgår benämner vi här många av de kännetecken som präglar en sekt som tappat kontakten med realiteten såväl vad gäller gruppens inre som yttre förhållanden.

Alla dessa fenomen ligger dock i extremen för vad som är karaktäristiskt för *varje* grupp då den ställs i relation till någon annan (Rice, 1969). Stereotypa bilder av andra och den egna gruppen, tillskrivande av andra egenskaper man inte vill se hos den egna gruppen och tryck mot ledaren att göda gruppen med enögda perspektiv är sannolikt en generell tendens i alla grupper inom ett system (Stiwne, 1983). Frågan om gränshanteringen kondenserar mycket av dessa fenomen.

Ett tredje system-perspektiv har sitt ursprung i Lewins (1950) fältteori och Sullivans (1953) interpersonella teori. Här betonas individens beroende av sitt påverkansfält, dvs. psykologiska gruppkrafter som influerar henne och gör henne annorlunda. Individen är aldrig singulär utan ingår i ett psykologiskt sammanhang som hon uppfattar intuitivt i stunden. Det är snarare så att en grupp består av ett nätverk av relationer som uttryck för ömsesidiga beroenden än av ett antal individer. Människor i ett socialt system blir snabbt beroende av varandra och av

sin tillhörighet till gruppen som helhet. Medlemmarna utvecklar ett osynligt fält eller nät av beroenden som manifesterar sig i sammanhållning, grupp atmosfär och individuell känslomässig investering i gruppen. Inom grupp- och miljöterapi har Sullivans synsätt haft stort inflytande genom att patientens deltagande i olika delsystem eller grupper inom vårdapparaten har betonats som både illustrerande och läkande.

Agazarian (1989) har menat att system organiseras hierarkiskt och sträcker sig från överordnade grupp-som-helhet perspektiv över de interpersonella system av subgrupper som styrs genom identifiering av likheter och skillnader, ner till underordnade intra-psykiska system som svarar på de olika påverkansfälts krafter. Varje system inom denna allomfattande struktur kan teoretiskt avgränsas och definieras genom sina gränser och sitt utbyte över dessa gränser med omgivningen.

I *gruppteorin* som en gren av matematiken anges att ett system av element bildar en grupp om det har följande egenskaper:

- 1) Genom komposition av två element A och B bildas ett nytt element AB, tillhörande systemet.
- 2) Systemet innehåller ett enhetselement E, sådant att om det komponeras med ett element A i systemet, vilket som helst, detta förblir oförändrat, $AE = EA = A$.
- 3) Till varje element A i systemet finns ett inverst element A^{-1} i samma system sådant att $AA^{-1} = E$.

Med risk att överutnyttja en metafor kan ändå detta perspektiv från matematiken anses *sammanfatta det systemteoretiska perspektivet* på grupper: genom att människor kommer samman bildas en helt ny enhet, ett system. Detta system innehåller en ny dimension, ett enhetselement, som varje gruppdeltagare är bärare av och inte kan skiljas ut från. Varje grupp har också sin motpol, dvs definierar sig öppet erkänt eller omedvetet i relation till en annan grupp, ett annat system, mot vilket riktas föreställningar, ofta med sådant innehåll att det kan ses som det egna systemets antites, dess inversta element. Det betyder att en grupp finns till först då någon utanför den, en individ eller en annan grupp kan

se eller erkänna den och medlemmarna i den egna gruppen kan se vad som *inte* tillhör det egna systemet.

Grupper i dynamisk interaktion – några kännetecken

Gruppen som målriktad arbetande enhet

Det finns i våra organisationer en generell tendens att tänka sig människor i grupp som kapabla till målriktat samarbete, tagande hänsyn till rationella aspekter som påverkar arbetet. Forskning rörande grupparbete visar dock på hur lätt grupper regredierar och kommer att ägna sig åt annat än rationellt arbete (Granström, 1986; Boalt Boethius, 1989; Stymme, 1992). De flyktmekanismer och socialt strukturerade försvar som beskrivits av Bion (1961), Jaques (1976) och Kernberg (1980) skapas av en mängd olika faktorer. Dels har vi att ta hänsyn till intrapsykiska faktorer hos den enskilde gruppmedlemmen, dels också till interpersonella oklarheter och motsättningar mellan deltagare i arbetsgruppen, dels kan uppgiften i sig själv väcka ångest som måste tas om hand. Vidare kan gruppen ingå i ett socialt system där otrygghet och ångslan produceras och förflyttas mellan olika enheter genom institutionell ryktesspridning.

Beträffande gruppers produktivitet och prestationer visar åtskilliga studier att gruppers insatser ofta *understiger* vad man kunde förvänta utifrån de enskilda deltagarnas egenskaper eller kapacitet. Huruvida detta beror på svårigheter att i en grupp identifiera vilka krav som gäller för en viss uppgift och att lyckas koordinera krafterna i förhållande till uppgiften (Steiner, 1986), *eller* har att göra med motivationsfrågor kopplade till gruppers dolda dynamik är ännu osäkert. Kanske drar flera olika processer i detta avseende åt samma håll. Så mycket är emellertid klart att en grupp i regel har svårt att maximalt utnyttja sin samlade potential, en svårighet som generellt ökar med gruppens storlek.

För en *viss* uppgift är alltså en *viss* gruppstorlek och vissa enskilda *kompetenser* väsentliga. Man kan tänka sig att varje (sorts) uppgift har en viss bestämd passform mot sociala och tekniska förhållanden som

gynnar dess genomförande. Varje avvikelse från denna passform drar ned gruppens kapacitet och skapar ett produktionsmässigt underskott. Hur denna passform ser ut är dock en komplicerad fråga och ägnas i våra institutioners grupparbeten föga uppmärksamhet. Team, lednings- och projektgrupper tillsätts t. ex. helt slentrianmässigt och antas fungera i förhållande till sin uppgift utan hänsyn vare sig till storlek, samlad kompetens eller dynamik mellan deltagarna. Det är därför inte förvånande att gruppers prestationer ofta väcker besvikelse.

Många faktorer verkar mot att dra gruppen *från* arbetsinriktad verksamhet och *in i* adaptiva eller defensiva manövrer. Oerhört mycket tid, kraft och energi kan ägnas åt att stabilisera systemet, vårda en dysfunktionell chef, lyssna till andras ångest och ge uttryck för den egna. Argyris (1990) har poängterat att organisatoriska försvarsåtgärder kan få ödesdigra konsekvenser och leda till kostsamma och smärtsamma misslyckanden både vad gäller företagsprojekt och vad gäller stora nationella projekt (ex Challenger-olyckan). Slutsatsen är att människans förmåga att vara rationellt målriktad i sitt arbete är begränsad. Man kan gå så långt att man hävdar att människan, i sitt arbete, har emotionella och sociala behov som inte kan förbises. Behov av att hantera all den sociala och uppgiftsgrundade ångest som produceras där som en arbetets väsentliga biprodukt. Bortser man från dessa behov och överbetonar människans rationella arbetsinsats kommer detta att få betalas i form av sjukdom, frånvaro, felbeslut och dolt irrationellt beteende (Moxnes, 1991).

En annan väsentlig faktor för gruppers prestationer och insatser är det förväntanstryck som utövas mot den. Såväl experimentalpsykologisk forskning som naturalistiska studier har visat att grupper genom sk "Pygmalion-effekter" är beredda både att leva *upp till* och att leva *ned till* förväntningar (Rosenthal & Jacobson, 1968; Jenner, 1992; Stiwne, 1994). De förutfattade föreställningar som finns om många gruppers möjligheter och kapacitet är något som påverkar en iakttagare och gör denne systematiskt felbemängd i sina *iakttagelser*. Inte nog med det. De *interventioner* som ges till gruppen är också systematiskt påverkade av de preformerade föreställningarna och de *svar* som önskas och tas emot är sådana som stödjer fördomarna! Slutligen har man funnit att grupper själva - liksom är känt för enskilda personer - paradoxalt nog strävar

efter bibehållen identitet, även om denna är negativ. En grupp kan således mycket väl bidra till att de låga förväntningar som finns om den består och befasts. En uppfattat lågpresterande grupp fortsätter således gärna att inför en lärare med negativ inställning till gruppens kapacitet att prestera lågt, i enlighet med förväntningarna men ej i enlighet med vad gruppen skulle kunna utföra.

Gruppers kapacitet och prestationsförmåga är således inte något som enbart ligger hos den själv som en "egenskap", utan något som är beroende av en mängd faktorer inom och utom gruppen. Det är därför inte underligt att gruppers samlade kapacitet ofta understiger vad man kunde förvänta genom vad man vet om de ingående deltagarnas förmåga. En välfungerande, kapabel arbetsgrupp tillskapas inte så lätt och är kanske inte så vanligt förekommande som vi gärna vill tro.

Det regressiva gruppsyckets konsekvenser

Den socialpsykologiska smågruppsforskningen har länge varit bekant med fenomen där individer under gruppsyck kan förmås att göra saker som de annars absolut inte skulle medverka i. Detta fenomen kallas för *de-individuation* och syftar på att individens egna uppfattningar devalveras och suddas ut varefter den enskilde kan förmås till sådant som annars är henne främmande. Gruppåverkade individer har således visat sig mer benägna att använda obscena uttryck (Festinger et al, 1952), har visat sig uppträda mer aggressivt än eljest (Prentice-Dunn & Rogers, 1982) och har visat sig lättare ta del i icke-åldersadekvata beteenden såsom att suga på nappflaskor eller leka i gyttja (Diener, 1979).

För att nämna blott några andra exempel på vad deindividuation och konformitetspsyck kan leda till kan nämnas de välkända experimenten av Zimbardo (1973) och Darley & Latané (1970). Zimbardo har visat hur unga män mycket snabbt i ett modellfängelse lärde sig att uppträda som fängvaktare och fånge under konformitetspsyck. Experimentet fick rent av avbrytas i förväg därför att de slumpmässigt ingående personerna bara alltför väl lärde sig sina olika beteenden och normer. Darley & Latané som har studerat personer som varit åskådare till olyckor och nödfallslägen har visat att ju fler personer närvarande, desto mindre är benägenheten hos enskilda att ingripa. Man har tolkat det så att det

större antalet närvarande hämmar den enskildes känsla av ansvar, hämmar benägenheten att notera olyckan och gör att enskilda i mindre grad definierar situationen som behövande deras insats.

En mängd andra resultat från socialpsykologiska experiment visar samma sak. Under tryck av gruppens normer mot konformitet och för att undvika sanktioner kan enskilda förlora sina normala personlighetsdrag. Påverkan går generellt i den riktningen att den enskilde blir mer primitiv eller mer extrem i sina åsikter och handlingar, mer upplöst i sin moral och mer våldsbenägen. I grupper ersätts således lätt logiken och rationaliteten med "psyko-logiken" och irrationaliteten.

Gruppers positiva potential

Av det som hittills anförts kan man få uppfattningen att grupper huvudsakligen har en förråande och primitiviserande effekt på enskilda. Så är dock inte fallet. Både som grund för prestationer, utveckling och behandling har grupper visat sig ha en positiv potential.

I ordspråk och metaforer omhuldas föreställningen om människan som stark och kapabel om hon litar till sig själv. "Ensam är stark" och "Själv är bäste dräng" är exempel på dessa föreställningar. Forskning om relationers och gruppers betydelse för vår hälsa och vårt välbefinnande talar dock ett annat språk. Hälsa och lycka är i själva verket *starkare* relaterat till de sociala relationernas kvalitet än till faktorer som inkomst, social status och utbildningsnivå (Freedman, 1978). På motsvarande sätt anges livets mest stressfyllda och kritiska händelser relaterade till uppbrott från eller nedbrytning av våra referensgrupper, t. ex genom dödsfall, förlust av anhöriga, förlust av arbete (Morgan, 1980).

I själva verket har det övertygande visats att grupper och relationer inte bara är en fråga om lycka och psykisk hälsa utan om fysisk hälsa och livslängd där sambanden visar att ju starkare vi är anknutna till andra, desto friskare är vi och desto längre lever vi generellt. En rad svåra sjukdomar är mindre vanliga bland gifta än bland ensamstående exempelvis lunginflammation, levercirros, diabetes och bröstcancer (Lynch, 1977). Även här är det främst referensgrupperna familjen och arbetsgruppen som mest påverkar människan. De grupper som utgör

det sociala nätverket tycks också fungera som *buffert vid stress* (Cohen & McKay, 1984) på så sätt att stress påverkar hälsan främst vid lågt socialt stöd eller vid extremt höga stressnivåer. Man kan också uttrycka det så att stressrelaterade sjukdomar bryter ut främst som en kombination av höga stressnivåer och lågt socialt stöd. Liknande förhållanden har beskrivits vad gäller psykisk hälsa.

Beträffande vilken sorts effekt grupptillhörigheten och det sociala stödet har för hälsa, lycka och välbefinnande pekar forskningen främst på följande faktorer (McFarlane *et al*, 1983): (a) Nära, intima relationer förmedlar omtanke, tilltro och empati. Detta gör oss beredda att utforska och handla i den större världen. (b) Gruppen om två är betydelsefull. I en förtroendefull relation kan individen avslöja sitt inre och reda ut personliga problem och dilemman. (c) Grupper kan ge bekräftelse och tilltro till den egna förmågan varigenom individen förses med ett inre schema som hon kan utnyttja för att med självtillit tackla problem i andra situationer. (d) Grupper och sociala nätverk innehåller mycket information som kan förse den enskilde med överblick och skapa förutsägbarhet. (e) Grupper bidrar till social integration och förser den enskilde med handlingsvägar, ideologi och moral. Gruppens sätt att tänka och vara bygger upp och stöttar den enskildes personlighet.

Grupper, nära relationer och sociala nätverk hjälper också individen att hantera, anpassa sig till eller ta itu med, de grundläggande stress- och ångestorsaker som möter människan. Det rör sig t ex om: *Identitetsförlust* som rör individens förhållande till sig själv, hennes självbild och hennes upplevda sociala värde och anseende. *Hjälplöshet* som rör rädsla för förlust av självkontroll eller kontroll av omgivningen, rädsla för ökat beroende av andra och minskad autonomi. *Kärleksförlust* som hotar när relationer förändras eller upplöses och risken finns att bli utsatt för andras ogillande, avund eller hat. *Skuld och skam* som hotar vid misslyckanden eller upplevelsen av att ha skadat någon annan. *Kroppsförändring eller kroppsskada* som hotar ominpotensföreställningar och autonomi och påminner om livets ändlighet. *Existentiella villkor* ändras med stigande ålder, relationer förändras, arbetet kan förloras, ensamhet hotar och självkänslan kan stå under press.

Gruppen för är således den enskilde försedd med ett Janusansikte: Samtidigt som vårt behov av grupper är stort för uppbyggnad och bibehållande av identitet och självkänsla så är gruppen också förknippad med risker för deindividuation, exploatering av enskilda, nedbrytning av moral och arbetskapaciteter. Samtidigt som gruppen är den främsta källan till stöd, vila och hälsa är gruppen också den främsta källan till stress, kris och individuell kollaps. Medvetandet om detta förhållande skapar hos oss alla en ambivalens till grupper och sociala tillhörigheter, en livslång kamp mellan behov att vara tillhörig respektive behov att vara själv. En kamp också mellan fruktan för andra och längtan efter social gemenskap (Stiwne, 1979). "By the crowd they have been broken: By the crowd they shall be healed" (Ettin, 1988).

Slutsatser

Gruppbegreppet har här framställts som svårfångat och mångtydigt. Kanske just därför är det så ofta utsatt för det mycket mänskliga misstaget att blanda ihop observation med inferens (reifikation). När vi ser en samling individer och kallar dessa för grupp har vi omedelbart i våra sinnen skapat ordning genom att framhäva en viss dimension i fenomenvärlden. Därför *kan* vi inte, i strikt bemärkelse, *iaktta* en grupp. Det finns inget sådant som en *ren* varseblivning. Gruppbegreppet är således främst att se som en metafor som skapas av oss då vi tillskriver en samling individer vissa strukturer och egenskaper eller anar oss till dess dynamik. Benägenheten att "se" och benämna grupper kan hänga ihop med våra tidigt inlärd relateringsformer, dvs. mönster för interaktion med andra. Dessa inlärd och internaliserade mönster innefattar automatiserade antaganden om andra, om en själv och om den dynamik som kan förväntas försiga i en relation. Detta fungerar sedan som ett omedvetet raster eller en karta för att identifiera, benämna och handla visavi grupper av människor.

Vidare har vi i framställningen, med dess i huvudsak dynamiska perspektiv, framställt individens psykologi som i många avseenden isomorf med gruppens, dvs. betydelsefulla processer inom individen har sin motsvarighet på gruppnivå. Som redan Freud (1921) påpekade:

The contrast between individual psychology and social or group psychology, which at first glance may seem so full of significance, loses a good deal of its sharpness when it is examined more closely.

Genom ett nätverk av overta och koverta interpersonella interaktioner och transaktioner över individens jaggränser, förvandlas människors inre realiteter till gruppfenomen, strukturer och dynamik. Ett väsentligt element i denna transformation utgörs av de symboliserade mytologiska system som grupper utformar för att reglera och för att medla mellan omedvetna processer och grupp beteenden. På motsvarande sätt hämtar individen psykisk föda i gruppen och transformerar gruppstrukturer och gruppmyter till material som kan utnyttjas för individuellt växande. Utvecklingslinjerna är således ofta *kongruenta* (isomorfa) men kan även vara *oberoende* (orthogonala) eller ibland *motsatta* (i konflikt).

Asbach & Schermer (1987) har utvecklat en övergripande teori för att inom samma referensram hantera de tre systemen a) det intrapsykiska, b) det interpersonella och c) det övergripande systemet av grupp-som-helhet. De har föreslagit att det dynamiska grupperspektivet skall ses som ett *eget paradigm* (Kuhn, 1970), dvs. ett teoretiskt tänkande som är så genomgripande att det samlar många delperspektiv till något nytt och löser upp eller tar om hand den ansamling av anomalier som uppstått då man velat förstå och förklara gruppfenomen med andra teoribyggnader.

Asbach & Schermer ser tre samverkande gruppanalytiska system: a) det individuella, inre systemet, b) det interpersonella, kommunikativa systemet och c) grupp-som-helhet systemet. Inom varje system finns likartade centrala kategorier av psykiskt material att processa, exempelvis affekter, kognitivt material, fantasier och grundperspektiv på sig själv och andra. Inom varje system och varje kategori kan ske en utveckling såväl som en regression, dvs. dynamiska rörelser påverkar skeendet inom och mellan varje system.

Det väsentliga med detta sammanfattande perspektiv är att *gruppbegreppet* kan definieras radikalt olika beroende på vilken utsiktspunkt och vilka behov man har. Det handlar inte längre om hur gruppbegreppet skall definieras på det "rätta" eller "bästa" sättet utan om vilken teoribakgrund och vilket syfte man har med sin definition.

Är fokus på gruppers rationella handlande under vissa fasta betingelser så följer naturligt en gruppdefinition som tar fasta på det konkreta och iakttagbara och som betonar strukturella aspekter på gruppen ss normer, roller och status. Är fokus å andra sidan på gruppers irrationella handlande under mer ostrukturerade betingelser och med mer personliga mål i sikte, behövs en annan sorts gruppbegrepp som mer kan göra rättvisa åt de fenomen som då uppträder.

Teorier är, med detta sätt att se, instrument för att skapa ordning i den kaotiska fenomenvärlden. Teorin genererar begrepp som skall skapa god förståelse och förklaring för de fenomen som man studerar. Varje gruppbegrepp har därmed begränsad räckvidd och den gruppdefinition man väljer blir till glasögon som både hjälper en att se vissa fenomen, men som också med sitt speciella fokus avskärmar en från att se andra fenomen. Slutsatsen av detta är att varje forskare eller teoretiker noga bör överväga vilka grundbegrepp som styr såväl seendet, tänkandet som organiserandet av de empiriska fenomenen. Ifråga om gruppforskning är inte detta minst viktigt med tanke på gruppbegreppets utsatthet för reifikationseffekter. Kanske är det rent av så att allas våra dramatiska tidiga upplevelser i våra referensgrupper gör oss benägna att reducera och rationalisera i vårt hanterande av gruppbegreppet.

Att hålla kontakten med begreppet *grupp* som en komplicerad, dynamisk metafor kan förvisso påverka oss att placera oss själva inom dess dramatiska referensram - något som vi sannolikt är ambivalenta till om vi har respekt för människans ontogenes och hennes kapacitet att regrediera i gruppssammanhang. Därför kan det också vara svårt att välja sitt adekvata gruppbegrepp i förhållande till vilka fenomen som skall belysas. Men försöker man förstå Kairo utifrån en glättad turistkarta är det inte underligt om man känner sig främmande när man anländer till staden på riktigt. I sista hand kanske det är en rent personlig fråga huruvida gruppbegreppet bättre åskådliggörs av metaforen Kairo än metaforen Västanfors. Kanske man således inte *kan* välja sitt gruppbegrepp utan väljs av det?

Referenser

Ahlin, G. (1988). Reaching for the group matrix? *Group Analysis*, 21, 211- 226.

Agazarian, Y. & Peters, R. (1981). *The visible and invisible group. Two perspectives on group psychotherapy and group processes*. London: Routledge & Kegan Paul.

Agazarian, Y. (1989). Group-as-a-whole systems theory and practice. *Group*, 13, 131-154

Anzieu, D. (1984). *The Group and the Unconscious*. London: Routledge and Kegan Paul.

- Argyle, M. & Henderson, M. (1985). *The Anatomy of Relationships*. London: Penguin Books.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Asbach, C. & Schermer, V.L. (1987). *Object Relations, the Self and the Group. A conceptual paradigm*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Bales, R.F. (1970). *Personality and interpersonal behaviour*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Berkowitz, L. (1962). *Aggression: a social psychological analysis*. New York: McGraw Hill.
- Bertalanffy, L., von (1968). *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: Braziller.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- Boalt Boethius, S. (1989). Forskning om grupper och organisationer. I C. Crafoord (red). *Psykoanalytiker utan soffå*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Brown, R. (1990). *Group Processes. Dynamics within and between groups*. Oxford: Basil Blackwell.
- Cohen, S. & McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: a theoretical analysis. In A. Baum, J.E. Singer & S.E. Taylor (eds.) *Social Psychological Aspects of Health*, vol. IV, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Darley, J. & Latané, B. (1970). *Bystander Intervention*. New York: Appleton-Century-Croft.
- Diener, E. (1979). Deindividuation, self-awareness and disinhibition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1160-1171.

- Dorpat, T.L. (1984). Basic concepts and terms in object relations theories. In S. Tuttmann, C. Kaye, & M. Zimmerman (Eds): *Object and self: A development approach*. New York: International Universities Press.
- Ettin, M. (1988). By the crowd they have been broken: By the crowd they shall be healed: The advent of group psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 38, 139-167.
- Ettin, M. (1992). *Foundations and applications of group psychotherapy*. Boston: Allyn and Bacon
- Festinger, L., Pepitone, A. & Newcombe, T. (1952). Some consequences of deindividuation in a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 382-389.
- Forsyth, R.D. (1990). *Group Dynamics*. New York: Brooks/Cole Publ. Comp.
- Freedman, J.L. (1978). *Happy People*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Freud, S. (1921). Group psychology and the analysis of the ego. *Standard edition*, 18, 67 - 135.
- Fried, E. (1982). Building psychic structures as a prerequisite for change. *International Journal of Group Psychotherapy*, 32, 417-430.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of Self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Granström, K. *Dynamics in meetings. On leadership and followership in ordinary meetings in different organizations*. Linköping: Linköping Studies in Art and Science.
- Horowitz, M.J. (ed.), (1991). *Person schemas and maladaptive interpersonal patterns*. Chicago: The University of Chicago Press.

- James, C. (1984). Bion's "containing" and Winnicott's "holding" in the context of the group matrix. *International Journal of Group Psychotherapy*, 34, 201-213.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jaques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy*. London: Heineman.
- Jenner, H. (1992). *Pygmalion i missbrukarvården*. Lund: Studentlitteratur.
- Jones, E.E. & Pittman, T. (1982). *Psychological perspectives on the self*. New Jersey: Erlbaum, Hillsdale.
- Kernberg, O. (1980). *Inre värld och yttre verklighet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Klein, E.B. (1992). Contributions from Social Systems Theory. In R.H. Klein, H.S. Bernard & D.L. Singer (Eds). *Handbook of Contemporary Group Psychotherapy*. Madison: International Universities Press.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: International Encyclopedia of Universal Science, University of Chicago Press.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press.
- Lewin, K. (1953). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper Bros.
- Lynch, J.L. (1977). *The broken heart*. New York: Basic Books.
- Mahler, M. (1968). *On Human Symbiosis and the vicissitudes of Individuation*. Vol. I. New York: International Universities Press.
- McDougall, W. (1973/1920). *The group mind*. New York: Arno Press.

- McGrath, J.E. & Kravitz, D.A. (1982). Group Research. *Annual Review of Psychology*, 33, 195-230.
- McFarlane, A.H., Norman, G.R., Streiner, D.L. & Roy, R.G. (1983). The process of social stress: stable, reciprocal and mediating relationships. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 160-173.
- Mead, G.H. (1976). *Medvetandet, jaget och samhället*. Stockholm: Argos förlag.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378
- Miller, E.J. (1985). The politics of involvement. In: A. Colman & M. Geller (Eds). *Group Relations Reader 2*. Washington DC: A.K. Rice Institute.
- Morgan, M. (1980). Marital status, health, illness and service use. *Social Science and Medicine*, 14A, 633-643.
- Moxnes, P. (1991). *Vardagens ångest*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Prentice-Dunn, S. & Rogers, R.W. (1982). Effects of public and private self-awareness on deindividuation and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 503-513.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom. Teacher expectation and pupils intellectual development*. New York: Rinehart & Winston.
- Shaffer, J. & Galinsky, M. (1974). *Models of group psychotherapy and sensitivity training*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sherif, M. & Sherif, C.F.W. (1969). *Social psychology*. New York: Harper and Row.
- Steiner, I.D. (1986). Paradigms and groups. In L. Berkowitz, (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 19. London: Academic Press.

- Stern, D. (1991). *Spädbarnets interpersonella värld*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Stiwne, D. (1979). Fienden inom oss - vännerna runt omkring oss. Gruppterapeutiska erfarenheter applicerade på undervisning. I: Att använda gruppsykoterapeutiska metoder. *Rapport från 1979 års gruppsykoterapisymposium i Göteborg*. Riksförbundet för Gruppsykoterapi.
- Stiwne, D. (1983). Ledare och ledda. Några dynamiska perspektiv. *TIPS-rapport nr 1*. Tillämpad Psykologi, Umeå Universitet.
- Stiwne, D., (1986). Om borderlinepatienters relateringsformer. *TIPS-rapport nr 16*, Tillämpad Psykologi, Umeå Universitet.
- Stiwne, D. (1989). Att fiska i djupa vatten - om skolans dolda och förnekade dynamik. I: L. Svedberg & M. Zaar (red). *Skolans själ*. Stockholm: Utbildningsförlaget.
- Stiwne, D. (1994). Group psychotherapy with borderline patients: Contrasting Remainers and Dropouts. *GROUP*, 18, 37-45.
- Stymme, I. (1992). *The structure of work. Analyzing interaction in small task groups*. Doctoral Diss. Department of Psychology, Stockholm University.
- Sullivan, H.S. (1953). *The Interpersonal Theory of Psychiatry*. New York: Norton.
- Svedberg, L. (1992). *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Szasz, T. (1987). *Insanity. The idea and its consequences*. New York: John Wiley & Sons.
- Tuttman, S. (1984). Applications of object relations theory and self psychology in current group psychotherapy. *Group*, 8, 41-48.

- Winnicott, (1958). The capacity to be alone. In: *The maturational processes and the facilitating environment*. London: Hogarth press (1965).
- Wolf, E. (1985). The search for confirmation: Technical aspects of mirroring. *Psychoanalytic Inquiry*, 5, 271-282.
- Zimbardo, P.G. (1973). The pathology of imprisonment. *Social Psychology in the world today*. In: E. Aronson & R. Helmreich (eds). New York: Van Nostrand.

FORUM FÖR ORGANISATIONS- OCH GRUPPFORSKNING

FOGs huvudintresse är dynamiska processer, främst i autentiska arbetsgrupper och sociala system, d.v.s. naturligt förekommande grupper som ej är tillskapade för forskningsändamål utan grupper som har en egen historia och en särskild uppgift.

FOG-RAPPORT och FOG Samlingsvolymen är en serie som utges oregelbundet i löpande nummerserie och innehåller mer preliminära presentationer av forskningsresultat och forskningsöversikter. Några av rapporterna kan komma att publiceras i slutgiltig version på andra ställen. Exemplar av FOG-RAPPORT och Samlingsvolymen liksom förteckningar över rapporter som fortlöpande revideras, kan laddas ned från:

<http://www.ibv.liu.se/pub/jsp/polopoly.jsp?d=6451&a=39792>

E-mail: fograpport@ibv.liu.se

