



Av  
Ingela Thylefors

## Inledning

Detta kapitel uppmärksammar samspelet mellan individen och arbetssituationen med betoning på samspelet människor emellan. Det är alltså den psykosociala arbetsmiljön som står i förgrunden och den har under åren fått ett allt större förklaringsvärde när det gäller problem som stress och ohälsa.

Psykologin som vetenskap började intressera sig för människan i arbetslivet redan vid förra sekelskiftet och industrialiseringens genombrott. Det innebär att arbets- och organisationspsykologin är ett av psykologins äldsta tillämpningsområden. Området har betydande inslag av tvärvetenskap och många bidrag till såväl den internationella som den svenska arbetspsykologin har förmedlats av forskare och praktiker från andra kunskapsområden. Det var, exempelvis, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien som redan 1924 gav ut skriften *Svensk Arbetspsykologi*.

Kunskapen om människors inre liv, samspel med varandra och med den fysiska omgivningen är både omfattande och förhållandevis tillförlitlig. Stora delar av den kunskapen är användbar i arbetslivet. Inte minst bidrar den till en avdramatisering av svårigheter och problem som uppfattas som unika för den egna arbetsplatsen, men som i själva verket förekommer i de flesta arbetssammanhang.

Kapitlet diskuterar först den psykosociala arbetsmiljön och dess betydelse för hälsa och välbefinnande. I det sammanhanget ägnas ett speciellt intresse åt vikten av egenkontroll, delaktighet och inflytande i arbetslivet. Därefter presenteras några andra centrala aspekter av den psykosociala arbetsmiljön: ledar- och chefskap, arbetsgrupper och dess dynamik samt mellanmänniskliga konflikter och dess hantering. Avslutningsvis kommenteras förändringar i det psykologiska kontraktet mellan individ och arbetsgrupp samt förutsättningarna för effektiva arbetsgrupper.

## 2.1 Individen och miljön

Dubbelnamnet arbets- och organisationspsykologi fångar två stråk i synsättet på människan i arbetslivet (Thylefors, 2006). *Arbetspsykologi* var den tidigaste benämningen och står för det som ofta ses som ett management- eller arbetsgivarperspektiv: genom ett ändamålsenligt användande av de mänskliga resurserna förutsätts den organisatoriska effektiviteten öka. Den stora frågan var hur människan på bästa sätt skulle anpassas till industrins fragmentiserade och specialiserade produktionsförhållanden. Områden för arbetspsykologin var, och är, bland annat arbetsanalyser, utformning av

arbeten och arbetsplatser, urval och rekrytering, arbetstider, belastningsfrågor, motivation, belöningsystem med mera. Människan ses, mycket förenklat, som en maskin bland alla andra – en maskin som kan justeras och förfinas. Åtgärderna blir i huvudsak individinriktade och inriktningen brukar gå under benämningen FPJ, rätt man på rätt plats (*fitting the person to the job*).

Ett kompletterande perspektiv, *organisationspsykologin*, började ta form redan några decennier in på 1900-talet. Elton Mayos (1933) undersökningar vid Western Electrics Hawthornefabriken och ”upptäckten” av de mänskliga relationernas betydelse tillskrivs en avgörande betydelse för denna utveckling (se avsnitt 3.4). Utvecklingen fick ytterligare skjuts genom den humanistiskt färgade psykologins frammarsch i mitten av förra seklet. Den humanistiska skolbildningen tog avstånd från den mekanistiska eller deterministiska synen på människan som dominerat i arbetslivet. Istället hävdades att människor överlag har en inneboende potential att utveckla ett rikt tanke- och känsloliv och leva ett socialt, aktivt och produktivt liv – om de yttre förutsättningarna är de rätta.

Organisationspsykologin har ett miljöfokus. Det gäller alltså att skapa arbetsmiljöer som befrämjar såväl hälsa och arbetsglädje som utveckling och lärande, FJP, *fitting the job to the person*. Organisationspsykologin handlar om hur förhållanden på arbetsplatsen såsom arbetsorganisation, ledarstil, socialt klimat och möjligheter till inflytande och delaktighet påverkar individen.

Arbets- och organisationspsykologi är den beteckning som idag oftast används för psykologins tillämpning i arbetslivet. Helt i linje med att det är samspelet mellan individen och organisationen som står i fokus för intresset. Namnet speglar de två mål som råder på den svenska arbetsmarknaden: dels eftersträvas en effektivitet i produktionen av varor, tjänster och service, dels arbetstillfredsställelse och hälsa bland personalen. Flertalet frågor kan inte entydigt hänföras till endera arbets- eller organisationspsykologin. Periodvis har arbetspsykologin med sitt individperspektiv setts som politiskt inkorrekt, vilket inneburit att en del kunskap lagts åt sidan. Arbetsmiljöarbetet har setts som mer oantastligt.

Den svenska *arbetsmiljölagen* (1994/2005) speglar i hög grad ett miljötänkande. Lagen är ett normativt uttryck för den arbetsvetenskapliga kunskapen om sambanden mellan olika organisatoriska förhållanden och människors psykiska och fysiska hälsa. Lagen säger att ”Arbetsförhållandena ska anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende”. De psykosociala och arbetsorganisatoriska aspekterna av arbetsmiljön ges en framträdande roll. Lagen poängterar en helhetssyn på människan i arbetslivet och syftar till att stimulera det lokala arbetsmiljöarbetet (se kapitel 13).

### 2.1.1 Psykosocial arbetsmiljö

Arbetsmiljöbegreppet har förändrats i takt med att kunskapen om människan i arbetslivet vuxit. I det tidiga arbetsmiljöarbetet var det individen som biologisk varelse som uppmärksammades; helt naturligt eftersom det var den fysiska arbetsmiljön som innebar de största riskerna. Begreppet *psykosocial* fördes in i arbetsmiljödiskussionen

inför 1978 års Arbetsmiljölagen. I den ses människor som biopsykosociala varelser, som är såväl aktiva som reaktiva i förhållande till omgivningen. Människor påverkas av arbetsmiljön samtidigt som de själva är en del av den och i sin tur har möjligheter att påverka och förändra den.

### Begreppet psykosocial arbetsmiljö

Trots att begreppet *psykosocial arbetsmiljö* är vedertaget och flitigt använt är det något svårgripbart och inte helt lätt att definiera. Psykosocial myntades som begrepp av psykoanalytikern Erik H Erikson (1959). Det reflekterar hans, och många andras, syn på hur människan utvecklas och formas i ett samspel med omgivningen. Relationerna till andra människor är avgörande för en utveckling mot psykisk mognad och hälsa. Det gäller inte enbart under barn- och ungdomsåren. Även som vuxen utvecklas människan i ett samspel med den sociala miljön – för vuxna har arbetet ett stort inflytande på självuppfattning, utveckling och välbefinnande.

Begreppet psykosocial arbetsmiljö omfattar individens interaktion med samtliga komponenter i den totala arbetssituationen. Det är alltså inte en speciell del av arbetsmiljön som kan beskrivas som psykosocial. Användningen av begreppet psykosocial i arbetsmiljösammanhang markerar snarast behovet av en helhetssyn.

I propositionen till arbetsmiljölagen låter man begreppet psykosocial sammanfatta hela det beteendevetenskapliga betraktelsesättet på arbetsmiljön. Underförstått är det de psykiska och sociala konsekvenserna av arbetsmiljön som omfattas av begreppet psykosocial.

### 2.1.2 Företagens eller medarbetarnas behov

Den accelererande *sjukfrånvaron* under senare delen av 1990- och början av 2000-talet vitaliserade intresset för arbetsmiljön men också intresset för individen i arbetsmiljön. Orsakerna till de ökade ohälsotalen började sökas i negativa förändringar i människors arbetssituation. Eriksson med flera (2003) konstaterar:

”Hög bemanning ersattes av slimmade organisationer, ökad koncentration på kärnverksamheter och tidsbegränsade anställningar. Att omorganisera blev allt vanligare. ... Under 1990-talet ökade även antalet anställda som rapporterade alltför hög arbetsbelastning med cirka 20 procent. Samtidigt blev de s. k. jäktiga jobben fler. Ökat arbetstempo, tidspress och allt osäkrare anställningsformer blev vardag för många.”

Det är framför allt den psykosociala arbetsmiljön som försämrats, bland annat på grund av en bristfällig arbetsorganisation, stress till följd av snabba och frekventa förändringskrav och strukturomvandlingar, ökade effektivitetskrav samt en dålig anpassning av ny teknik. Motiven bakom intresset för arbetsmiljön varierar från krasst företags- och samhällsekonomiska intressen till humanitära skäl i bemärkelsen att man vill förhindra arbetsskador och främja människors livskvalitet.

Ekonomi och effektivitet är ofrånkomliga drivkrafter i arbetsmiljöarbetet. Utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv har arbetsmiljöarbete länge varit en angelägenhet. Utslagning från arbetslivet leder till stora kostnader för samhället i form av vård, omskolning, sjukpension med mera. Denna ekonomiska verklighet har kommit närmare företagen i och med att arbetsgivaren och arbetsplatsen fått en aktivare roll än tidigare i rehabiliteringen av sjukskriven personal. Företagen tvingas på ett påtagligare sätt ta konsekvenserna av otillfredsställande arbetsförhållanden. Ett förebyggande arbete kan alltså löna sig (se kapitel 12).

Det finns ett samband mellan det vida begreppet *arbetstillfredsställelse* och effektivitet. Sambanden är dock inte helt entydiga. De kan i ett kortare tidsperspektiv störas av förhållanden som lågkonjunktur och arbetsbrist. På längre sikt torde en bra psykosocial arbetsmiljö däremot alltid vara lönsam. Allmänt kan sägas att där produktiviteten påverkas av lagarbete, uppfinningsrikedom, kompetens och engagemang har andan och produktiviteten ett nära samband.

## Behovsteori

Intresset för den psykosociala arbetsmiljön är också fullt logisk utifrån behovspsykologin. Behovsteorier bygger på antagandet att människors handlingar styrs av en önskan om att tillfredsställa vissa behov, på jobbet och utanför. Det så kallade *psyko-logiska kontraktet* speglar motiven till varför människor överhuvudtaget arbetar.

I många länder är levnadsstandarden så hög att människors basala överlevnadsbehov, som att äta, dricka och ha tak över huvudet, är relativt väl tillfredsställda. Andra behov gör sig gällande. De hänger samman med att vi är sociala varelser med behov av att tillhöra en grupp, av att känna trygghet tillsammans med andra och av att bekräftas av andra. Vi har också behov som mer koncentrerar sig kring det egna jaget eller självförverkligandet: att skapa, prestera, uppleva självkänsla och identitet, att ta till vara och utveckla den egna förmågan.

Behovsresonemanget bygger i stort på den modell som efter sin upphovsman blivit känd som Abraham *Maslows* (amerikansk psykolog 1908 – 1970) *behovstrappa* eller -hierarki. Det är den i särklass mest välkända behovsteorin inom arbetspsykologin. Behoven är kulturberoende i den bemärkelsen att vi kan observera att olika behov är mer eller mindre framträdande i olika kulturer. Huruvida de är avhängiga den specifika kulturen eller nivån på välbästand och välfärd kan däremot diskuteras.

På en generell nivå har de dominerande drivkrafterna eller motiven bakom arbete förändrats i takt med samhället. I jordbrukssamhället drivs människor främst av behovet att överleva, i industrisamhället av att nå trygghet och materiellt välbästand och i det nuvarande nätverkssamhället av ett behov av personlig utveckling.

Maslow nämner en aspekt med bäring på förhållandet mellan individen och kollektivet och en observerad individualisering i arbetslivet. Enligt honom är bristmotiv-människan i jordbruks- och industrisamhälle beroende av andra för att få sina behov tillfredsställda. Växtmotivmänniskan däremot, hon som strävar efter självförverkligande, kan tvärtom uppleva andra människor som hinder för sin behovstillfredsställelse.

Ett kompletterande bidrag ger den amerikanske organisationsforskaren Frederick *Hertzberg*. I sina studier av arbetstillfredsställelse och motivation under 1950- och 60-talet fann han att de faktorer som skapar en hög arbetstillfredsställelse inte är desamma som undanröjer missnöje. För att uppnå en acceptabel arbetstillfredsställelse, det vill säga en situation där individen inte vantrivs, krävs att de så kallade *hygienfaktorer* är relativt väl tillgodosedda. Hygienfaktorer utgörs av lön och andra materiella förmåner, arbetsvillkor, fysisk arbetsmiljö och personalpolitik. För att ytterligare öka arbetstillfredsställelse och engagemang räcker det inte med att förbättra dessa. Arbetet måste också erbjuda *motivationsfaktorer*, vilka är beroende av arbetsuppgifter och prestationer i sig, av möjlighet till ansvar och utveckling samt av ett gott ledarskap och samarbete.

Varken Maslows eller Hertzbergs modeller är oomtvistade. En del studier ger dem stöd medan andra inte gör det. Med reservation för att de inte täcker allt och att det finns individuella undantag har båda modellerna en stor portion sunt förnuft i sig, vilket gör dem användbara i arbetsmiljösammanhang.

Det råder inget motsatsförhållande mellan å ena sidan företagets och organisationens lönsamhet, överlevnad och effektivitet och, å andra sidan, medarbetarnas arbetslivskvalitet – snarare ett ömsesidigt beroende. Detta beroende har tydliggjorts och styrkts av Chris Argyris i hans *fusionsteori*. Den säger att organisationens krav måste stå i samklang med människans naturliga behov och värden, och att en antagonism mellan individens och organisations behov medför destruktiva konsekvenser för endera parten.

## 2.2 Frisk- och riskfaktorer i arbetsmiljön

Arbetsrättsexperten Kerstin Ahlberg ger i sin kommentar till *arbetsmiljölagen* (AML 2003) ordet *arbetsmiljö* en innebörd:

”Med ordet arbetsmiljö menar lagen allt som påverkar en människa i arbetet – både den fysiska och den psykosociala omgivningen. En *god* arbetsmiljö är följaktligen en omgivning där inte bara fysiska risker är undanröjda och där lokalerna är ändamålsenliga, utan också en miljö där de anställda kan påverka sin egen arbetssituation och där det inte förekommer alltför stora psykiska belastningar eller starkt styrt eller bundet arbete. Dessutom ska arbetet ge möjlighet till omväxling, sociala kontakter, sammanhang mellan olika arbetsuppgifter, självbestämmande och ansvar och helst också till personlig och yrkesmässig utveckling.”

Ahlbergs kommentar sammanfattar befintlig kunskap om goda arbetsmiljöer – en kunskap som vuxit fram under flera decennier och presenterar en förhållandevis samstämmig bild. En kunskap som ger riktlinjer för hur goda och värdiga arbetsvillkor ska åstadkommas (jämför avsnittet om socioteknik i kapitel 3). Sigvard Rubenowitz (2004), civilingenjör och tidigare professor i arbetspsykologi i Göteborg, formulerar utifrån dessa rön fem huvudfaktorer som är av stor betydelse för en positiv upplevelse av den *psykosociala arbetsmiljön*. De är:

- **Egenkontroll i arbetet**  
Var och en bör ha möjlighet att inom vissa gränser kunna påverka såväl arbetsfördelning, som arbetstakt och arbetssätt. Denna möjlighet till egenkontroll gäller inte bara i förhållande till andra människor utan också i förhållande till det tekniska systemet. Det är inte bättre att vara styrd av en maskin än av en människa. Människor bör alltså ha möjlighet att själva påverka det tekniska systemet, inte vara slavar under det.
- **Positivt arbetsledningsklimat**  
Den närmaste chefen är synnerligen betydelsefull för klimatet på en arbetsplats. Ett förtroendefullt förhållande till chefer och arbetsledning går vanligen hand i hand med pålitlighet, tydlighet, en fri och öppen kommunikation och ett demokratiskt ledarskap.
- **Stimulans i själva arbetet**  
Ett stimulerande arbete innebär uppgifter som ger individen möjlighet både att använda och utveckla sina anlag och kunskaper och att lära sig nya saker så att arbetet upplevs som engagerande, omväxlande och intressant.
- **God arbetsgemenskap**  
Arbetsorganisationen bör vara sådan att den ger förutsättningar för och underlättar samarbete, social kontakt och samvaro. Trivsel och ett gott kamratskap lindrar inte bara stressens konsekvenser utan förbättrar också möjligheterna att hantera konflikter och problem på ett konstruktivt sätt.

- **En lagom arbetsbelastning**

En arbetsbelastning bör både i psykisk och fysisk bemärkelse vara optimal, det vill säga utmanande men hanterbar. Ingen människa mår bra vare sig av underkrav eller överkrav.

Under senare år har den så kallade lösningsfokuserade ansatsen getts stort utrymme i utvecklings- och förändringsarbete. Istället för att identifiera problem och lösa dem koncentreras intresset på det som fungerar och leder till positiva resultat. I denna anda har man också börjat leta efter friskfaktorer, inte som tidigare riskfaktorer i arbetsmiljön. Som friskfaktorer betraktas företeelser i arbetsmiljön eller i livet i övrigt, som ger individen ”förutsättningar för att fungera optimalt, utvecklas och må bra i arbetslivet” (Abrahamsson med flera, 2003). Dessa faktorer är emellertid inga nyupptäckter utan visar att det finns en stabil kärna i den arbetsvetenskapliga kunskapen. De är vanligen helt identiska med kriterierna på en bra arbetsmiljö – och de lyfter ofta fram de psykosociala aspekterna. Riskfaktorer och friskfaktorer är helt enkelt två sidor av en och samma slant.

### **2.2.1 Att mäta den psykosociala arbetsmiljön**

Svårigheter och problem inom företag och organisationer har tidigare ofta mötts med förändringar av mer påtaglig karaktär: bullerskydd, nya ventilationssystem, ergonomisk utbildning, ny maskinpark eller omfattande omorganisationer. Ibland är en viss skepsis inför önskemål om konkreta förändringar på sin plats. Bakom de uttalade önskemålen ligger ibland andra problem; problem som är svårare att mäta och sätta ord på. Dit hör exempelvis känslor av otillräcklighet, av att vara baktalad och missförstådd, dålig arbetsledning och bristande tillfredsställelse. En medvetenhet om förekomsten av psykosociala aspekter får å andra sidan inte leda till att problem ”psykologiseras”. Klagomål över buller kan bero på just förekomsten av buller.

Det är lättare att tackla de fysiska arbetsmiljöproblemen därför att inom det området finns det vanligen relativt hållfasta gränsvärden eller andra mått på vad som är skadligt för människor. Det finns det inte när det gäller de psykosociala aspekterna.

Även om det är svårt att kvantifiera aspekter av den psykosociala arbetsmiljön genomför många större företag och organisationer regelbundna kartläggningar av den psykosociala arbetsmiljön genom olika former av medarbetarenkäter. Syftet med dessa enkäter kan variera, alltifrån ”alla gör det” och en kontroll av företagets chefer till underlag i det systematiska arbetsmiljöarbetet eller som en del av systemet med *balanserade styrkort* (se avsnitt 3.8.10 och 12.3.3). I det senare fallet ofta med benämningen NMI, nöjd medarbetarindex.

De enkäter som används vid medarbetarundersökningar och arbetsmiljökartläggningar är av mer eller mindre god kvalitet när det gäller val av frågeområden, frågekonstruktion, statistisk bearbetning och tolkning av resultat.

I forskningssammanhang kan det vara befogat med datainsamling utan planerade åtgärder men inte i praktiskt arbetsmiljöarbete. Kartläggningar väcker förväntningar

på åtgärder och förväntningar som inte infrias väcker besvikelse, vilket i sin tur kan leda till negativa attityder gentemot arbetsplatsen. Enkäter ger ganska trubbiga mått på tillståndet inom en verksamhet och bör kompletteras med synpunkter inhämtade under arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och andra former av direkta dialoger. En bra utformad enkät, vars resultat sedan förvaltas tillsammans av chefer och medarbetare i ett förbättringsarbete, är emellertid ett bra hjälpmedel för att utveckla arbetsmiljön.

## 2.3 Hälsa och arbetsmiljö

Trots en tillgänglig och väl underbyggd kunskap om hur den goda arbetsmiljön bör vara beskaffad lever inte alla arbetsplatser upp till kraven på sunda och värdiga arbetsvillkor. Människor som under längre perioder arbetar under bristfälliga förhållanden reagerar förr eller senare på dessa. De svarar med ilska, resignation, motsträvighet, överdrivet hjälpsökande eller andra aktiva och passiva beteenden som varken gynnar arbetsklimatet, individen själv eller effektiviteten. Dåliga arbetsmiljöer har också en social *överspridningseffekt* på livet utanför arbetet; det visar sig exempelvis i en mindre tillfredsställelse med livet i allmänhet samt ett lägre politiskt och kulturellt engagemang.

Det är inte så enkelt att en viss arbetsmiljö alltid påverkar alla människor på samma sätt. Utifrån personliga behov, läggning och ambitioner värderar människor en och samma arbetssituation olika. Vad den ene uppfattar som en positiv frihet kan av den andre upplevas som ett ångestskapande kaos. En individ kan drabbas av övermäktig stress inför samma krav som en annan uppfattar som en nödvändig stimulans. Vissa trivs och arbetar exempelvis bäst när de får rå sig själva medan andra vill ha samarbete och nära kontakt.

Upplevelsen är kopplad till faktiska förhållanden på arbetsplatsen men den kan också vara, mer eller mindre, färgad av individens erfarenheter tidigare i livet eller i andra aktuella livssituationer. Upplevelsen kan alltså vara mer eller mindre "sann". Det är emellertid upplevelsen som styr beteenden och handlingar. Det faktum att det föreligger stora individuella skillnader i reaktioner på en given miljö får dock inte skymma huvudresultaten, nämligen att det finns identifierbara faktorer som generellt är i konflikt med respektive gynnar människors hälsa och välbefinnande.

### 2.3.1 Psykisk hälsa

Även om arbetslivets primära uppgift inte är att befrämja människors hälsa, så är det ett minimikrav att arbetet inte bryter ned eller skadar människor. Därom är de flesta överens – åtminstone i teorin. Vad menas då med hälsa? WHO definierar hälsa som "ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte enbart frånvaro av sjukdom eller handikapp". Fysisk hälsa är ett något klarare begrepp än psykisk hälsa. Klarare ter sig också sambandet mellan många fysiska besvär och sjukdomar, deras förlopp och olika faktorer i miljön.



Det finns emellertid ingen definitiv gräns, utan snarare en interaktion, mellan fysisk och psykisk hälsa. Detta samspel mellan kropp och själ står i fokus inom det psykosomatiska synsättet, där sambandet mellan kroppsliga symtom och individens totala livssituation uppmärksammas. I förhållande till den psykosociala arbetsmiljön är den psykiska hälsan speciellt intressant. Uttrycket hälsan tiger still är än mer betecknande när det gäller den psykiska än den fysiska hälsan. Vad är då psykisk hälsa?

Den danske filosofen Sören Kierkegaard har en komprimerad definition på psykisk hälsa och mognad som berör många människors arbetssituation: "Hälsa är, när allt kommer omkring, att kunna lösa motsägelser." Enligt honom är alltså förmågan att kunna hantera ett visst mått av motstridiga krav, förväntningar och lojaliteter ett tecken på psykisk hälsa.

Mer genomarbetad är psykiatern Marie Jahodas (1958) beskrivning av psykisk hälsa. Den kom till på uppdrag av WHO och den håller ännu. Några av de väsentligaste aspekterna i hennes beskrivning är:

- **Självförtroende och självkänedom**

En psykiskt frisk människa känner sig själv och accepterar sig själv med brister och tillgångar samtidigt som hon har en positiv syn på sin förmåga att kunna hantera problem och nå sina mål i livet. Andra begrepp som används mer eller mindre som synonymer är självtillit, självkänsla och identitet.

Självkänsla eller självförtroende är en produkt av alla erfarenheter i livet och med tiden minskar vanligen beroendet av yttre bekräftelse i form av framgång, beröm och uppskattning.

- **Självförverkligande**

De flesta personlighetsteoretiker anser att den friska människan livet igenom fortsätter att utvecklas och förändras. Det finns ett behov hos människan att förverkliga de möjligheter hon har. Livet är något mer än att bara överleva; det är att skapa något av sig själv och sitt liv (jämför Maslows behovshierarki).

- **Självständighet**

I självständigheten ligger ett oberoende i förhållande till påverkan utifrån, det vill säga en frihet att kunna välja konformitet eller att avstå från den. Osjälvständiga människor anpassar sig kritiklöst. Det finns också de människor som alltid är i opposition, vilket är lika tvingande. En självständig människa kan bryta sig loss från sin tidigare "inprogrammering". Självständighet och oberoende utesluter inte människans sociala behov.

- **Verklighetsuppfattning**

Det finns givetvis inte en enda korrekt bild eller uppfattning av verkligheten. Vad som avses är att den inte i någon högre grad förvrängs av tidigare erfarenheter, egna farhågor och önskningar. Social kompetens i form av förmåga till inlevelse i andra människor och en förmåga att utan förvrängningar uppfatta andras känslor och handlingar ses av många forskare som en av de viktigaste beståndsdelarna i psykisk hälsa.

- **Förmåga att bemästra tillvaron**

Under denna rubrik samlar Jahoda de mest återopade egenskaperna när det gäller att bestämma innehållet i psykisk hälsa. De kan ses som en sammanfattning av de tidigare kriterierna:

förmåga att älska,  
adekvat funktion i kärlek, arbete och lek,  
adekvata interpersonella relationer,  
effektivitet inför situationens krav,  
förmåga till aktiv och passiv anpassning,  
effektivt problemlösande.

Psykisk hälsa eller mognad bäddar för de personliga egenskaper som efterfrågas i ett kvalificerat yrkesliv där det inte bara krävs yrkesskicklighet utan också social kompetens och samarbetsförmåga. Människor som mår bra, fysiskt och psykiskt, presterar bra. Mognad och psykisk hälsa är inte några statiska tillstånd utan dynamiska. De uppnås inte en gång för alla utan kan ses som riktpunkter att sträva emot. Det går heller inte att sätta en klar gräns mellan vare sig fysisk eller psykisk hälsa respektive ohälsa; hälsa och ohälsa utgör ytterligheter på ett och samma kontinuum.

Det är förmodligen överflödigt att påpeka att definitionen av psykisk hälsa givetvis är influerad av de värderingar som råder i det västerländska industriella och postindustriella samhället. Värderingarna är ett uttryck för vilken typ av människa och samhälle vi vill ha

### **2.3.2 Egenkontroll, delaktighet och inflytande**

Många hälsoproblem har en komplex bakgrund. Det är sällan eller aldrig en enstaka faktor som ligger bakom *arbetsrelaterad ohälsa* utan olika psykiska, fysiska och sociala belastningar som samspekar på ett olyckligt sätt. I förhållande till olika belastningsfaktorer finns också de individuella skillnaderna som medför en större eller mindre känslighet för yttre påfrestningar.

Sambanden mellan förhållanden i arbetslivet och olika uttryck för ohälsa har ägnats stor uppmärksamhet. Det i särklass mest studerade området är sambandet mellan hälsa och möjligheter till inflytande, delaktighet och egenkontroll. Grunden för denna forskning lades redan på 1960- och 70-talet. Denna kunskap är i stort sett fortfarande aktuell. Det är också Paul Sectors (1986) översikt av olika studier: kontroll eller självbestämmande i arbetslivet har ett positivt samband med

- få fysiska ohälsosymtom och psykiskt välbefinnande
- låg sjukfrånvaro och god trivsel på arbetet
- låg benägenhet att sluta jobbet och få uppsägningar
- motivation, engagemang och goda prestationer.

Det finns en komplicerande omständighet när det gäller att belysa frågeställningar om inflytande och dess effekter: det finns en mängd olika sätt att betrakta inflytande och

begreppsfloran är rik. Flertalet begrepp riktar in sig på individen och möjligheterna att bestämma i och över det egna arbetet och den egna arbetssituationen. I detta sammanhang identifierar Sigvard Rubenowitz och Flemming Norrgren (1983) i sin forskning två vägar till självbestämmande: dels genom att arbetet organiseras så att den enskilde får större ansvar och befogenheter, dels genom att chefer utövar ett demokratiskt ledarskap. Andra infallsvinklar rör gruppens eller kollektivets möjligheter till inflytande. En del fokuserar själva arbetet medan andra betonar förutsättningarna eller ramarna för arbetet. Några uppehåller sig vid det vardagsnära, lokala och direkta inflytandet medan andra uppmärksammar det indirekta, representativa inflytandet.

Den välgrundade insikten om värdet av medinflytande och kontroll formulerar den amerikanske ledarskapsforskaren Marshall Sashkin (1984) som ett ”*etiskt imperativ*”: chefer måste dela med sig av sin makt om de inte vill skada andra.

### Vitaminmodellen

På senare år har emellertid effekten av inflytande, självbestämmande och handlingsutrymme börjat problematiseras och frågan ställs om det kan bli för mycket av det goda, det vill säga att både för mycket och för lite inflytande kan vara negativt.

Sambanden mellan å ena sidan delaktighet och självbestämmande och å den andra hälsa och välbefinnande är väl belagda. De har setts som linjära, alltså ”ju mer desto bättre”, och behandlats som oproblematiska. Men, inom delar av stressteorin har så kallade icke linjära samband påvisats, det vill säga förekomsten av ett optimum. Finns det en optimal nivå även för inflytandet och självbestämmande? Töres Theorell (2003) närmar sig frågan i sin översikt *Är ökat inflytande bra för folkhälsan?*

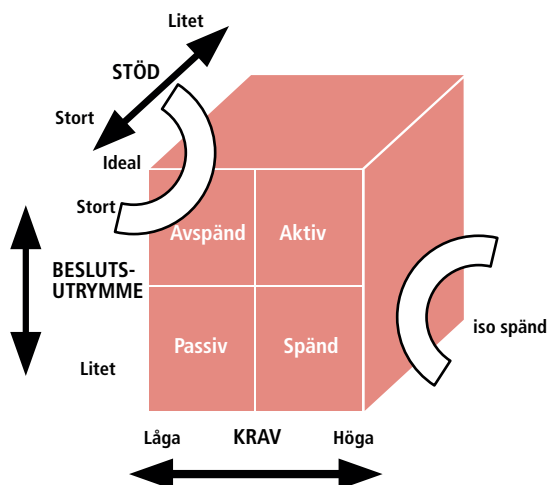
I sin så kallade vitaminmodell prövar Peter Warr (1994) förekomsten av icke linjära samband. Han identifierar ett antal faktorer som bidrar till arbetsrelaterad psykisk hälsa och beskriver deras effekter i analogi med vanligt vitaminintag. Brist på psykologiska arbetsvitaminer påverkar hälsan negativt. Lön, fysisk säkerhet och social status är exempel på faktorer som inte går att överdosera men de har heller ingen påtaglig effekt över en viss nivå. För andra faktorer, som möjligheter till kontroll och kravnivå, gäller att inte bara vitaminbrist utan även att överintag är skadligt.

Vitaminmodellen har fått ett blandat stöd. I sammanhanget har man funnit att självbestämmande och ett stort handlingsutrymme bidrar till stressreduktion enbart när det innebär en kontroll över just de faktorer som utgör krav eller belastning i arbetssituationen (Paul med flera, 2000). Friheten i sig kan också innebära en belastning, exempelvis då det ska fattas svåra beslut med konsekvenser för många människor. Ett stort beslutsutrymme vid svåra avgöranden är inte alltid en tillgång utan en också en belastning. Var den optimala punkten ligger varierar individer och yrkesgrupper emellan.

### 2.3.3 Krav-kontroll-stödmodellen

Möjligheten till *egenkontroll* och handlingsfrihet är en av dimensionerna i den amerikanske sociologen Robert Karaseks (1979) så kallade *krav-kontrollmodell*. Den ba-

seras delvis på analyser av data från svenskt arbetsliv och har också haft stor genomslagskraft i svenskt arbetsliv. Modellen identifierade ursprungligen två dimensioner i arbetssituationen: arbetets krav samt individens kontroll i arbetet och, i någon mån, över sin arbetssituation. Modellen har senare kompletterats med en tredje dimension, socialt stöd i arbetet.



**Figur 2.1.** Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek och Theorell, 1990; Theorell, 2003).

Med krav i arbetet avses hur hårt man jobbar både avseende arbetsmängd och arbetsuppgifternas svårighetsgrad, men kravbegreppet har vidgats efterhand och inkluderar numera också aspekter som motstridiga krav och rollkonflikter. Med kontroll avses beslutsutrymme uppbyggt av uppgiftskontroll (frihet att fatta egna beslut) och färdighetskontroll (möjligheter till lärande, kreativitet, variation och utveckling). Den tredje dimensionen, socialt stöd, täcker praktisk och känslomässig hjälp från chefer och arbetskamrater.

*Krav-kontroll-stödmodellen* antar att höga krav kombinerade med litet besluts- eller handlingsutrymme och en låg grad av socialt stöd innebär ökad risk för ohälsa och/eller lågt välbefinnande (*belastningshypotesen*). En kombination av höga krav, stort beslutsutrymme och stort socialt stöd antas däremot vara utvecklande. Att sambanden mellan höga krav och ohälsa reduceras vid stort beslutsutrymme innebär att detta fungerar som en stöddämpare eller modererande kraft (*bufferhypotesen*). Socialt stöd antas fungera på samma sätt. Stressforskaren Gunnar Aronsson (2006) skriver om det sociala stödet:

”Rent generellt pekar denna forskning på att förekomst av starka sociala band kan reducera risken för fysiska och psykiska men bland personer i uttalade stressituationer. Det finns också forskning som identifierat samband mellan social isolering och en förhöjd dödlighetsrisk.”

Frånvaron av socialt stöd eller möjligheter till kontroll är inte enbart detsamma som en avsaknad av stötdämpare utan kan också betraktas som direktverkande, det vill säga utgöra en negativ belastning i sig.

Det finns studier som ger stöd åt såväl buffert- som belastningshypotesen och andra som inte gör det (Thylefors och Persson, 2004). Stora epidemiologiska studier bekräftar vanligen belastningshypotesen när fysiska symtom tas som mått på ohälsa. Vid psykiska symtom är resultaten mindre entydiga – och en allt större del av sjukfrånvaron förklaras av psykiska besvär. En större översikt visar att närmare två tredjedelar av granskade studier ger stöd åt belastningshypotesen. Arbeten med en kombination av höga krav och litet beslutsutrymme (och låg grad av socialt stöd/isolering; positionen ”iso-spänd” i Figur 2.1) har ett samband med en lägre *arbetstillfredsställelse*, *utbrändhet* eller ett sämre *psykiskt välbefinnande*.

Även om krav-kontroll-stödmodellen inte ges ett entydigt stöd fångar den väsentliga faktorer i människors arbetssituation. De handlar om fundamentala mänskliga behov, såsom behov av att kunna påverka och förutsäga skeenden, av stödjande sociala relationer och av självförverkligande. Modellen ger helt enkelt en komprimerad beskrivning av de faktorer som kännetecknar den goda psykosociala arbetsmiljön.

### 2.3.4 Stress

Krav-kontroll-stödmodellen sammanfattar de negativa konsekvenserna av för höga arbetskrav, för litet beslutsutrymme och otillräckligt socialt stöd med begreppet *stress*. Folksjukdomen stress utgör en utmärkt illustration av samspelet mellan miljö- och individfaktorer. Begreppet stress kan förstås på flera olika sätt. I vardagsspråket används det lite slarvigt som en synonym till jäkt, ha ont om tid eller till att jobba hårt. I den bemärkelsen är vi alla stressade då och då. Men verklig stress står för något mer.

En del ser stress som förekomst av yttre stimuli eller faktorer i miljön som på ett eller annat sätt är skadliga för människor. Dessa faktorer brukar benämnas *stressorer*. Stress handlar då om en överbelastning; individen utsätts för större påfrestningar än han eller hon klarar och effekterna visar sig fysiskt, psykiskt eller socialt.

Men människor reagerar olika på ett och samma yttre stimuli. De gör olika bedömningar av krav och problem i tillvaron och också av sina egna resurser när det gäller att hantera dessa. Människor är alltså mer eller mindre robusta i förhållande till yttre krav och har olika förutsättningar för att hantera påfrestningar. Utifrån detta perspektiv kan stress betraktas som individens reaktioner på påfrestningar.

Stress är alltså en process där både yttre belastningsfaktorer och individuella egenskaper måste beaktas. Bedömer en individ sina möjligheter att klara av en viss situation som relativt goda kan kraven ses som en positiv utmaning, positiv stress. Det är en företeelse som exempelvis utnyttjas när man sätter upp mål i arbetslivet. Bra mål bör inte bara vara tydliga och accepterade utan också ha en svårighetsgrad som gör dem utmanande men ändå möjliga att uppnå.

En negativ stress uppstår däremot när en individ upplever att olika krav överstiger den egna kapaciteten att klara av dem. Arbetsrelaterade stressreaktioner blir då ett

uttryck för denna obalans mellan individ och arbetsmiljö. Obalansen kan regleras genom att minska påfrestningen eller öka individens kapacitet att hantera den.

## Alarmsystem

Kroppen har ett alarmsystem som aktiveras vid stress och ställer sig i viloläge när faran är ur världen (Aronsson, 2006). Det är ett funktionellt förhållande: mobilisering och nedvarvning. Vid ett påslaget alarmsystem reagerar kroppen för att kunna möta faror eller utmaningar rent fysiskt samtidigt som kognitiva och emotionella funktioner aktiveras för att tackla problemsituationen. En fysisk reaktion är bland annat att utsöndringen av adrenalin ökar. Detta stresshormon utgör ett känsligt mått på förekomsten av psykisk stress och visar också ett samband med de olika psykosociala arbetsmiljöfaktorerna.

Stress, alarmberedskap, i sig är inte farligt, ibland tvärtom. Det är när påslaget förblir stort under längre tider och då individen ser utmaningarna som omöjliga att klara av som risken för skadlig stress blir påtaglig. Långvarig stress är skadligt för kropp och själ. Följden av en lång tids exponering för en hög belastning kan bli en kronisk överaktivering av fysiologiska responser på stress. Oberoende av ansträngning och krav hamnar individen i ett tillstånd av ständig överaktivering och förbrukar mer energi än vad som behövs. Det innebär i sin tur att tillfällena till den nödvändiga nedvarvningen och återhämtningen inte kan tas tillvara och obalansen blir mer eller mindre kronisk. Resultatet blir att kroppens förmåga till reparation sätts ur spel med ökad risk för *regleringssjukdomar*. Gunnar Aronsson liknar dessa sjukdomar vid en motors problem med gaspådrag och bromssystem.

Högt blodtryck men även sjukdomar som *kroniskt trötthetssyndrom*, *utmattningssyndrom*, depression, kroniska smärtor och fibromyalgi, har ofta en hög grad av stressbelastning i bakgrunden. Sannolikt försämras även kroppens immunförsvar vid kronisk stress och det innebär en generell hälsorisk, vidare än de så kallade stressrelaterade sjukdomarna.

## Belastningsfaktorer i arbetssituationen

Först, utifrån ett hälso- och stressperspektiv, ska konstateras att det är bättre att ha ett arbete än att vara arbetslös. Arbete ökar sannolikheten för ett lång, friskt och tillfredsställande liv. Men som framgått så kan krav och förhållanden i arbetet också leda till betydande stress- och hälsoproblem.

*Stressorer* i arbetsmiljön har identifierats med en stor samstämmighet och förhållandevis oberoende av yrke och arbetsområde. Både *krav-kontroll-stödmodellen* och kriterierna på en tillfredsställande *psykosocial arbetsmiljö* ger infallsvinklar på väsentliga belastningsfaktorer i arbetslivet. De mest frekventa stressorerna i studier om arbetsstress är just hög arbetsbelastning, arbete under tidspress och ideliga deadlines, motstridiga och otydliga krav och ständiga avbrott men även förhållandet till chefer, arbetskamrater och kunder. Under senare år nämns ofta två andra typer av stressorer. Den ena handlar om den frustration som uppstår när personal inte förmår leva upp till

sin egen yrkesmässiga ambitionsnivå, oftast som en konsekvens av otillräckliga resurser. Arbetsgivarens kravnivå kan däremot vara lägre och möjlig att nå. Den andra är den tilltagande fokuseringen på kortsiktiga, konkreta och mätbara mål inom många företag. När dessa mål inte längre kan kopplas till övergripande och mer långsiktiga mål på ett meningsfullt sätt försvinner deras motiverande kraft och de förvandlas i stället till stressorer.

Möjligheterna att styra i och över sin egen arbetssituation visar tydliga samband med olika stressrelaterade besvär. Exempelvis skiljer sig bilarbetare åt när det gäller hälsoproblem beroende på om de arbetar i *självstyrande grupper* eller vid ett traditionellt löpande band. De förra har inte bara färre psykosomatiska besvär och fysiska belastningsskador utan också en lägre stressnivå mätt i form av stressrelaterat hormonpåslag i blodet. Egenkontrollens stora värde ligger i att den ger människor möjligheter att just hantera stressorer, exempelvis genom att prioritera arbetsuppgifter, be en arbetskamrat om hjälp, ta en paus eller utveckla en effektivare arbetsmetodik.

Arbetspsykologen Max Rapp Ricciardi (2007) diskuterar eventuella samband mellan den ökade projektifieringen av arbetslivet och de höga ohälsotalen. Projektarbete innebär att människor arbetar med hög intensitet under tidspress och utan chans till återhämtning. Framgångsrika projekt leder omgående till nya projektuppdrag och till en arbetssituation som karaktäriseras av konstant stress med fysiologiska och psykologiska konsekvenser.

Projektarbete innebär inte bara en risk för att den nödvändiga återhämtningen går om intet utan också en överbelastning, ofta både kvantitativt och kvalitativt. Det är många och kvalificerade arbetsuppgifter som ska genomföras inom begränsade tidsramar. Trots att projektdeltagarna vanligen har en självständighet i sin yrkesroll blir egenkontrollen ibland en chimär på grund av tidspress och ett starkt ömsesidigt beroende i teamet.

Det finns flera förändringar i arbetslivet som tenderar att öka belastningen. Framför allt beroende på informationsteknologins utveckling har många yrken och arbetsområden fått en mer gränslös karaktär. Det håller på att utvecklas en både formell och informell norm som påbjuder en *ständig tillgänglighet* – och inte enbart på arbetstid. Allt fler suddar ut gränsen mellan arbets- och privatliv. De kontrollerar jobbmail och sköter arbetskontakter på fritiden och de löser privata problem på arbetstid. Det ges ingen möjlighet att lämna vare sig arbetsproblem eller privata bekymmer åt sidan för ett tag.

Jan Forslin (2003), forskare i arbetsvetenskap vid bland annat KTH, tangerar tillgängligheten som ett problem när han uppmärksammar arbetets möjligheter som ett kompletterande perspektiv till problemfokuseringen. Möjligheten att vara produktiv skulle i sig ha en helande effekt på individen. Han antar bland annat att ett uppbyggligt eller *regenerativt arbete* skulle vara att ostört få fullfölja vad man föresatt sig:

”Att ha mycket att göra behöver kanske inte vara stressande, men att inte få koncentrera sig på uppgiften pga ”ovidkommande” inslag i arbetet, att under lång tid behöva göra fel saker.”



## Individuella program och coping

Stress är en fråga om en bristande anpassning mellan individ och omgivning, här arbetssituationen. Både psykosocial arbetsmiljö och stress handlar alltså om ett samspel mellan individ och miljö.

Den psykosociala miljön skapas först sedan objektiva företeelser i situationen bearbetats av individen. Upplevelsen färgas av hans eller hennes personlighet, behov, ambitioner, kompetens och tidigare erfarenheter, det vill säga det ”individuella programmet” (Theorell, 2003). Upplevelsen kan alltså vara mer eller mindre sann – men det är den subjektiva synen på klimatet som styr beteenden och reaktioner.

*Coping* är ett begrepp som används för människors sätt att hantera utmaningar. Två grundläggande copingstrategier kan särskiljas: antingen är individen handlingsinriktad och försöker förändra situationen eller också bemästra den genom att förändra sin inställning till den. Ett aktivt sätt att hantera stress skulle vara att vid en för hög arbetsbelastning vända sig till sin chef och få till stånd en ökad bemanning eller en mer realistisk tidsplan. Den upplevda belastningen kan också minskas genom att sänka ambitionsnivån eller genom att tillmäta betydelsen av ett misslyckande mindre vikt.

Hypotetiskt kan en mängd individuella särdrag ha ett samband med individens kognitiva bedömning av krav och möjligheter till självbestämmande, socialt stöd och personliga resurser. *Personlighetskaraktäristika* kan moderera förhållandet till stressorer och belastning på två sätt. För det första, en överensstämmelse mellan personliga egenskaper och arbetets och arbetssituationens beskaffenhet leder till positiva utfall, och tvärtom. För det andra, vissa personlighetsdrag kan utgöra antingen en sårbarhet eller en motståndskraft för olika former av belastningar. En del samband har prövats i forskningen. Några exempel (Thylenfors, 2006):

Självkännedom och ett internt *kontroll-lokus* gör det lättare för individer att utnyttja ett givet beslutsutrymme. Kontroll-lokus (locus of control) anger var individen lägger möjligheterna att göra något åt ett problem. Personer som anser att möjligheterna ligger hos dem själva har ett internt, i motsats till ett externt, kontroll-lokus. För människor med *aktiva coping-* eller *anpassningsstrategier* fungerar ett stort beslutsutrymme och en hög grad av egenkontroll som en stötdämpare mot stress. Vid mer *passiva copingstrategier* blir istället ett stort beslutsutrymme en belastning. Den i ett stressperspektiv mest riskabla positionen är en låg grad av kontroll kombinerad med aktiva copingmönster. Slutsatsen är att det handlar om att anpassa arbetsmiljön till människors generella behov och förutsättningar men också att välja rätt man på rätt plats. Aaron Antonovsky (1991) konstaterar att personer som har en känsla av sammanhang (KASAM) i tillvaron klarar påfrestningar bättre. Känsla av sammanhang är liktydigt med att tillvaron upplevs som meningsfull, begriplig och hanterbar.

Men människor har självfallet ett liv utanför arbetet som kan vara mer eller mindre belastande. I bästa fall är det hanterligt och ger möjlighet till nedvarvning, vila och återhämtning. I sämsta fall präglas det av bekymmer som ter sig övermäktiga. Och ingen undgår knappast att några gånger under sitt arbetsliv drabbas av personliga *kriser* som blir droppen som får bägaren att rinna över. Det som tidigare var hanterbara



utmaningar på jobbet är det inte längre. En tillfällig sänkning av kravnivån i arbetet förebygger i dessa situationer bestående stressproblem.

Insikten om att enskilda individers reaktioner på olika belastningsfaktorer eller stressorer i arbetslivet delvis kan förstås utifrån hur deras liv utanför arbetet gestaltar sig, utgör ingen ursäkt för att inte försöka kontrollera de generella riskfaktorer som en samlad arbetsvetenskaplig forskning identifierat. Att sedan inte arbetslivet har en total kontroll över alla stressorer i människors liv är en annan fråga.

I de följande avsnitten kommer några av de viktigaste aspekterna i arbetsmiljön att fördjupas. Nödvändiga aspekter av arbetsmiljön som egenkontroll, delaktighet och socialt stöd blir levande först i interaktionen med arbetskamrater och chefer.

## 2.4 Ledarskap och maktindelning

Om enbart en enda aspekt av den psykosociala arbetsmiljön skulle behandlas så vore chef- och ledarskap det givna valet. Detta dels på grund av att chefer rent allmänt har en betydelse för företags effektivitet och arbetsmiljö, dels på grund av att de utgör den kritiska faktorn när det gäller maktindelning – det vill säga medarbetarnas möjligheter till egenkontroll och inflytande – dels då de i bästa fall svarar för en ansenlig del av det sociala stödet.

I litteraturen markeras ofta en skillnad mellan chef och ledare. Med chef avses en person som har en formell chefsbefattning, det vill säga har organisatoriskt underställd personal. En ledare är den person som i en grupp utövar mer inflytande än övriga medlemmar. Ledare är alltså den som har mest makt; den som är normsändare. Ledarskap är således en social inflytandeprocess. Ledarskap förutsätter följare. En informell ledare kan arbeta med eller mot officiella verksamhetsmålet men aldrig mot gruppens mål. Sker det, blir han eller hon ingen ledare.

Chefer ska givetvis utöva ledarskap men en chef har också andra funktioner. Han planerar, rekryterar, skaffar resurser, kontrollerar, sköter budgetarbete och lönesättning och så vidare. Men om han eller hon inte också är en ledare skulle dessa uppgifter sannolikt skötas bättre av specialister som personalassistenter, ekonomer och förhandlare. En chef som utövar ledarskap är en formell ledare. En formell ledare har mandat såväl uppifrån som nedifrån.

*Ledarskap* i arbetslivet kan ses som alla initiativ som underlättar för människor att arbeta effektivt tillsammans. Det handlar då om ett ledarskap i form av en kollektiv kapacitet som står för ett engagemang i ledarskapsroller och -processer som inte är knutna till en viss position. Detta kollektiva ledarskap har en nätverkskaraktär och skär tvärsigenom den hierarkiska strukturen.

Hur stor betydelse har då en enskild chef eller ledare? Det finns forskare som konstaterar att chefer har ett obetydligt inflytande på organisationers effektivitet men majoriteten påstår motsatsen. Även om chefer tillskrivs en betydelse så kan den vara mer eller mindre stor vid jämförelse med andra framgångsfaktorer. I allmänhet verkar det som om ledningen har större betydelse under förändring och omorientering än under mer stabila förhållanden. Beläggen för ledarskapets betydelse när det gäller den psykosociala arbetsmiljön, medarbetarnas tillfredsställelse och hälsa är däremot entydiga.

Erfarenheterna från försök med självstyrande och ledarlösa grupper är blandade. I dagsläget är de flesta eniga om att arbetsledare och chefer behövs. Det är mer en fråga om rollens utformning och innehåll än om dess existens. Det är således angeläget att hitta bra chefer men ingen chef klarar sig utan duktiga medarbetare.

På olika fronter söks alltså den gode chefen. Den som får ut det mesta och bästa av sina medarbetare och som bidrar till hälsosamma arbetsplatser, där folk trivs och mår bra.

### 2.4.1 Ledarskapsteorier

Bakom alla ledarskapsteorier ligger en fråga om effektivitet. Det finns ett normativt budskap i dem. Vilka ledaregenskaper och beteenden leder till framgång i olika situationer? Ambitionen är att kunna mäta de framgångsrika cheferna och använda dem som mallar vid chefsutveckling och rekrytering.

Ledarskapsforskningen är omfångsrik och olika ledarteorier har avlöst varandra under årtiondena, alltifrån tron på att vissa är födda eller förutbestämda till ledare till teorier om att beteendepertoar, eller stil, är det avgörande (Thylefors, 2007). I standardverket Stogdill's Handbook of Leadership (omarbetat och kompletterat av Bernhard Bass, 1990) ges en omfattande översikt av forskningen kring *ledarskapskaraktäristiska*. Den visar att effektiva ledare bland annat utmärks av en god allmän intelligens, dominans, självförtroende, känslomässig balans och kontroll, självständighet, kreativitet, ansvarskänsla, prestationsbehov och inte minst social kompetens (jämför kriterierna på psykisk hälsa). Sannolikt är det exakt samma egenskaper som kännetecknar goda medarbetare.

Under 1950-talet utvecklades tankar om ledarstilar som hade sin utgångspunkt i socialpsykologen Kurt Lewins forskning ett par decennier tidigare. Utifrån observationer av ledares beteende urskiljdes tre olika stilar – *den auktoritära*, *den demokratiska* och *låt-gå-stilen*. Den auktoritära och den demokratiska ledaren sågs som motpoler utefter en och samma dimension. Låt-gå-ledaren axlade överhuvudtaget inte en ledarroll.

Den så kallade Ohio-skolan identifierade två oberoende variabler, en tvådimensionell teori. Effektiva chefer och arbetsledare borde beakta såväl de *instrumentella* som de *socioemotionella* funktionerna, alltså visa omsorg om såväl personal som arbetsuppgifter. Andra fann i sin forskning under 1960-talet att det var mer riktigt att tala om *situationsbetingat ledarskap*. En tredje dimension infördes alltså. Ledarna skulle kunna agera olika i olika situationer. Bäst fungerade de ledare som kunde variera sitt förhållningssätt och ta hänsyn till rådande omständigheter.

De *situationsanpassade* ledarskapsteorierna har under åren fått bidrag från många håll. Exempelvis har de svenska forskarna Göran Ekvall och Juokko Arvonden (1994) identifierat en ny dimension i ledarskapet, *förändringsinriktning*, utöver personal- respektive produktionsinriktning. De ser den som ett svar på de förändrade förhållandena inom arbetslivet. Den allt högre förändringstakten och turbulensen har medfört att ledarskap har blivit allt mer inriktad på att hantera förändringar.

### Personlighetens renässans

Andra fortsätter att hävda att det till syvende och sist är personligheten hos ledaren som är avgörande. Självförtroende och psykisk stabilitet/mognad bedöms som de två viktigaste egenskaperna. Det är egenskaper som lägger en grund för social kompetens och en öppenhet för andras synpunkter.

En hel del ledarskapsteorier ger intryck av att ledare och chefer är ett speciellt släkte. Så är det givetvis inte. Framför allt är det de så kallade *egenskapsbaserade*

*ledarteorierna* som försökt identifiera skillnader mellan ledare och ledda. Den första egenskapsbaserade inriktningen övergavs på grund av svårigheter att fånga de karaktäristika som utmärker effektiva ledare. Men intresset för ledares personlighet har fått en renässans av flera skäl. Ett är utvecklingen inom det personlighetsteoretiska området, ett annat är en bättre testmetodik och förfinade statistiska metoder och ett tredje är rörelsen mot styrning via idéer, värderingar och visioner. Idéer och visioner förutsätts bäras av ledare med personliga drag som ligger nära det karismatiska ledarskapet eller det gränsöverskridande, *transformativa*, ledarskapet (Bass, 1998).

Personlighetsteoretikerna Robert Hogan och Robert Kaiser (2005) argumenterar på goda grunder för att personligheten har ett förklaringsvärde när det gäller organisationers effektivitet. Den utgör inte hela förklaringen men en del av den. Personligheten formar ledarstilen och den i sin tur har ett samband både med medarbetarnas tillfredsställelse och med arbetsgruppernas inre dynamik. Och medarbetarattityder och grupprocesser påverkar prestationer och verksamhetens effektivitet.

*Femfaktormodellen* (the Big Five) är idag en väletablerad modell för att beskriva de mest framträdande personlighetsaspekterna. Det finns en samstämmighet om att de breda dragen i personligheten kan beskrivas i termer av känslomässig stabilitet, utåtvändhet/extroversion, öppenhet/nyfikenhet, samvetsgrannhet/målmedvetenhet samt vänlighet/omtyckbarhet. Modellen är stabil och tillämpbar i olika kulturer.

Det finns ett starkt stöd för positiva samband mellan framgångsrikt ledarskap och personlighet när det gäller fyra av femfaktormodellens dimensioner. De som framträder som ledare och som lyckas som ledare är i allmänhet mer extroverta, öppna för nya erfarenheter, samvetsgranna och mindre neurotiska, det vill säga emotionellt stabila. Omtyckbarhet visar däremot ett försumbart samband med effektivt ledarskap.

## Människosyn

I arbetslivet refereras ofta till den amerikanske psykologen Douglas McGregor när det gäller människosyn. Han urskiljer två typer av ledare: de som baserar sitt ledarskap på teori X och de som baserar det på teori Y. De förra försöker styra och motivera medarbetarna att anpassa sig till organisationens behov utifrån antagandet att människor är passiva och motsträviga i förhållande till dessa. De senare baserar sitt ledarskap på antagandet att människor redan äger motivation och en vilja till ansvar; de försöker utforma verksamheten på ett sådant sätt att personalens resurser ges en möjlighet att förverkligas.

Den klassiska indelningen i auktoritära, demokratiska och låt-gå-ledare kan te sig något sliten. Den håller emellertid fortfarande, inte minst därför att den, i likhet med teori X och Y, speglar en bakomliggande människosyn. Synsätt som omfattas även av 2000-talets ledare och medarbetare.

Den auktoritära ledaren styr, bestämmer, ger order och har pretentioner på att veta mest och bäst oavsett personalens resurser, erfarenhet och värderingar. Den utpräglad auktoritära ledaren ser människor som okunniga, osjälvständiga och opålitliga. Personalen bemöts som barn eller möjligen som tonåringar, de behöver kontrolleras och

i bästa fall, tas om hand. Följaktligen tenderar en auktoritär chef att lägga sig i både smått och stort.

Att vara auktoritär är inte detsamma som att ha *auktoritet*. En chef och en arbetsledare bör uppfattas som en auktoritet. Den kommer med yrkeskompetens, självförtroende och skicklighet i själva ledarrollen. Auktoritet innebär att andra accepterar ledarens inflytande.

De grundläggande värderingar vi har i Sverige i allmänhet och i arbetslivet i synnerhet påbjuder ett *demokratiskt ledarskap*. Våra arbetsrättsliga lagar vilar på denna värdegrund. Den arbetsvetenskapliga forskningen identifierar också den demokratiska ledaren som den generellt sett mest effektive chefen i arbetssammanhang som kräver ansvar och en förhållandevis hög kompetens av medarbetarna. Demokratiskt ledarskap är detsamma som maktodelning och medinflytande och en förutsättning för den viktiga egenkontrollen och möjligheten till inflytande. Den demokratiska chefen betraktar vanligen sina medarbetare som omdömesgilla, kompetenta och ansvariga personer. Det innebär att han eller hon har en tillit till sin personal och engagerar dem i problemlösning och beslutsfattande.

Även om auktoritära chefer kan kritiseras är de förmodligen inte sämre än de formella ledare som smiter ifrån sin roll. Den auktoritära ledaren går åtminstone att identifiera, slåss mot eller att ta avstånd ifrån. Låt-gå-ledaren har abdikerat eller aldrig axlat ledarskapet. Han eller hon är otydlig, sätter inga gränser och undviker klara besked. Problem skjuts på framtiden och beslutsfattande blir en segdragen, åndlös process.

Ibland kan låt-gå-ledarskapet helt enkelt förklaras av en brist på motivation. Han eller hon har kanske övertalats att åta sig uppdraget eller flytt från ett tidigare otrivsamt arbete. Låt-gå-ledaren är i många fall en allmänt välvillig och något osäker person utan en bestämd viljeinriktning. De kan ha utsetts till chefer och arbetsledare därför att de ter sig lätthanterliga i situationer, där man egentligen inte vill ha någon ledare. Man väljer en snäll person. Men ledarskapsforskarna David McClelland och David Burnham (1976/2000) konstaterar att "good guys make bum bosses" utifrån insikten om att bra chefer i första hand måste drivas av maktmotivet, inte av vare sig behovet av popularitet eller ett eget prestationsbehov.

## 2.4.2 Makt och maktodelning

Ledarskap är synonymt med maktutövning. Rätt stil, teknik och metod räcker inte. Inom socialpsykologin finns ett otal definitioner av makt. De innehåller dock en gemensam substans. Definitionerna av social makt inbegriper alltid en förmåga hos en person att påverka en annan person på något sätt. Den amerikanske psykologen Rollo May definierar exempelvis makt som en förmåga att orsaka eller förhindra förändring – en definition med relevans för arbetslivet. Makt måste alltid ses i ett relationistiskt perspektiv: påverkan är en ömsesidig process och människor låter sig påverkas av olika skäl eller bevekelsegrunder.

Den i arbetsvetenskapliga sammanhang flitigast refererade kategoriseringen av olika källor till social eller mellanmänsklig makt har organisationspsykologerna John French och Bertram Raven (1959) som upphovsmän. Dessa *maktbaser* eller *påverkansgrunder* innebär som varje kategorisering en förenkling av en komplex verklighet. Sällan opererar en maktbas ensam utan i en kombination av olika påverkansgrunder. Ursprungligen identifierades fem maktbaser eller påverkansgrunder: belöning, bestraffning, legitim makt, referensmakt och expertmakt. De har senare kompletterats med ytterligare två, informationsmakt och konnektionsmakt.

Samtliga maktbaser representerar i grund och botten någon form av kontroll över förstärkningar, det vill säga belöningar och bestraffningar. Det är ändå väsentligt att särskilja de olika maktbaserna eftersom varje typ av förstärkning har sin egen dynamik.

- **Belöning**

Belöningsmakt förutsätter en förmåga och resurser att belöna samt att omgivningen uppfattar denna förmåga. Omgivningens tilltro till förmågan behöver inte stämma överens med verkligheten. Tron räcker som maktbas. Belöningarna måste också värdesättas av dem som ska påverkas. Såväl materiella som immateriella belöningar är aktuella, det vill säga allt från befordran och löneförhöjning till erkänsla och trevligt bemötande.

- **Besträffning**

Besträffningsmakt baseras på möjligheten att orsaka negativa konsekvenser för andra. I organisationer har chefer alltid en besträffningsmakt, även om den är urholkad. Ett mer eller mindre uttalat hot om bestraffning ligger exempelvis bakom lydnaden i förhållande till regler och föreskrifter i arbetslivet.

- **Legitim makt**

Den legitima makten bygger på en position i en social struktur. Några synonymer för legitim makt är mandat, behörighet, befogenhet och positionell eller formell makt. Den ger en person rätt att påverka, alltså en auktoritet, och en tillgång till ett belönings- och bestraffningssystem. Området för den legitima makten är många gånger oklar och lämnar en del gråzoner. Chefer har alltid legitim makt och tillgången till den ökar också möjligheterna att belöna och bestraffa.

- **Referensmakt**

Identifikations- eller referensmakt baseras på en persons attraktionsförmåga och omgivningens önskan om att identifiera sig med och upprätthålla goda relationer till henne eller honom. Relationsmakt kan stå som en synonym.

- **Expertmakt**

Denna maktbas bygger på tillgång till kunskap och erfarenhet inom väldefinierade områden. Den är selektiv och förutsätter dels att kunskapen är relevant, dels att personen ifråga ses som trovärdig.

- **Informationsmakt**

Informationsmakten ligger nära expert- eller kunskapsmakten och ger makt till den som har tillgång till information som är efterfrågad och värdefull för andra. Människor låter sig påverkas dels för att de vill ha information, dels för att de

utgår ifrån att påverkansförsöken bygger på ett tillförlitligt och relevant underlag. Även informationsmakt är knuten till en position. I arbetslivet växer den med chefskapet eftersom en chef kommer närmare viktiga informationskällor.

- **Konnektionsmakt**

Denna makt har sin grund i goda förbindelser med inflytelserika och viktiga personer. Tillgången till den verkliga maktkällan sker alltså via någon annan.

Flera översikter har gjorts för att belysa maktbasernas effektivitet. Legitim makt är viktig men den visar inte ett konsekvent samband med effektivitet. Ett stort mått av legitim maktutövning skapar maktlöshet, frustration och motstånd: den måste därför kombineras med expertis och/eller referensmakt.

I allmänhet är medarbetare mer tillfredsställda med expert- och referensmakt än med övriga maktbaser. Expertmakten är den starkaste och mest konsekventa. Den korrelerar positivt med tillfredsställelse och prestationsnivå. Expertmakten är relativt opersonlig och uppgiftsorienterad och kräver inte yttre kontroll och övervakning. Den kan emellertid slås ut om andra maktbaser är mycket starka. Referensmakten sammanfaller oftast med effektivitet. Den är känslomässig till sin karaktär och skapar entusiasm, konformitet och efterrettelse.

Belöningar och bestraffningar skapar en kortlivad medgörlighet och kräver övervakning. Såväl när det gäller belöningar som bestraffningar krävs en upptrappning om effekten ska behållas. Belöning i måttliga doser kan exempelvis understödja referensmakten, och hot om bestraffning den legitima makten. Besträffning är den åtgärd som har minst betydelse för följsamhet och den visar ett negativt samband med effektivitet. Besträffning av en individ har också en negativ överspridningseffekt på arbetskamraterna.

Investeringar i expert- eller referensmakt är säkrare för den enskilde därför att de maktbaserna ägs av personen själv. Den legitima makten kan förloras precis som tillgången till information eller möjligheter att belöna och bestraffa. Konnektionsmakt kan vara såväl positions- som personknuten. Det kan ge lika mycket inflytande att vara god vän med koncernchefen som med den välkände experten.

## 2.5 Arbetsgrupper

Den lilla *arbetsgruppen* är ett viktigt inslag i den psykosociala arbetsmiljön eller med andra ord: vi är varandras arbetsmiljö. Det är i gruppen som arbetsplatsens klimat eller atmosfär kommer till uttryck. Klimatet är en produkt av allt som sker i gruppen – konflikter, relationer, normer, kommunikation, trygghet, arbetsledning och så vidare. I en vital grupp är detta inte något statiskt utan förändras och påverkas beroende på vad som händer inom och utanför gruppen.

Det finns ingen heltäckande grupppsykologisk teori (Lennéer Axelson och Thylefors, 2005). Det finns däremot rikligt med teoretiska bidrag, modeller och systematiska erfarenheter från olika beteendevetenskapliga skolbildningar. Med dessa varierande fragment går det att forma en relativt sammanhängande kunskap om grupper.

Inom den experimentella socialpsykologin vann man tidigt, under 1940-, 50- och 60-talen, värdefulla insikter om exempelvis normbildning, konformitet, påverkan, kommunikation, status och ledarskap i smågrupper. *Socialpsykologin* studerar den sociala miljöns inflytande på personlighetsutvecklingen och hur individer påverkar varandra enskilt och i grupp.

Samtidigt utvecklades en kunskap om grupper utifrån såväl humanistisk som psykoanalytisk teori och praxis. Den *humanistiska psykologin* bygger på en förståelse för människans speciella existensvillkor. Människan förutsätts ha en viss valfrihet och autonomi i förhållande till omvärlden. Ett nyckelbegrepp är självförverkligande. Genom att uppmärksamma förhållanden som hindrar människans växt och utveckling är den, direkt eller indirekt, samhällskritisk.

Den *psykoanalytiska teorin* antar bland annat att individens sätt att handskas med livet och dess vardagsproblem är bestämt av barndomsupplevelser och att människors handlande styrs av såväl medvetna som omedvetna processer. Även om psykoanalytisk teori bidrar med en synnerligen värdefull förståelse för samspelet individ-grupp-organisation har den inte lika stor genomslagskraft som de socialpsykologiska och humanistiska teorierna. Dessa är mer praktiska som arbetsredskap när det gäller normalpsykologiska företeelser.

### 2.5.1 Grupper, team och lag

Socialpsykologiska *gruppdefinitioner* nämner vanligen det ömsesidiga beroendet för att nå ett gemensamt mål som ett kriterium. Eller: en arbetsgrupp utgörs av tre eller fler personer som (1) har ett eller flera gemensamma mål, (2) är ömsesidigt beroende av varandra för att nå målet, (3) är medvetna om varandras existens och (4) uppfattar sig själva som en grupp (Lennéer Axelson och Thylefors 2005).

En grupp är begränsad till antalet medlemmar eftersom det krävs en ömsesidig medvetenhet och påverkan. Ömsesidigheten är omöjlig då antalet människor blir för stort. En nedre gräns för en grupp är tre personer (två personer utgör en "dyad") och den övre gränsen brukar anges till cirka 30 personer. Ju stabilare en grupp är, desto mindre upplevs den vara med tiden.



Alla grupper i arbetslivet är inte grupper i psykologisk bemärkelse. Begreppet grupp kan också användas som beteckning på en organisatorisk enhet, där det ömsesidiga beroendet när det gäller att fullgöra sina uppgifter varierar stort. En grupp löneassistenter eller försäljare inom en region behöver inte vara särskilt beroende av varandra för att göra sitt jobb. En grupp brandmän eller ett operationsteam är däremot synnerligen beroende av varandra. Men även i grupper där var och en i stort sett kan fullgöra sina arbetsuppgifter helt på egen hand, kan det finnas både formella och informella mål som kräver samarbete för att förverkligas. Sådana mål kan vara enhetens ekonomiska överlevnad, social stimulans eller kompetens- och verksamhetsutveckling.

Team och lag är två andra begrepp för ett antal människor som arbetar tillsammans. Team är en vanlig benämning på grupper i arbetslivet nuförtiden. Ibland används den helt enkelt som en synonym till grupp, en "modernare" synonym än lag. Ofta står emellertid team för grupper som är tvärfunktionella eller -professionella, det vill säga sammansatta av personer med olika yrkesroller och kompetenser som kompletterar varandra. Ibland görs en annan distinktion mellan å ena sidan grupper och å den andra team eller lag. De förra består av individer som arbetar tillsammans men kan fullfölja sina uppgifter utan de övriga medan de senare består av individer som verkligen är beroende av varandra för att utföra jobbet. Den innebär också att team och lag vanligen har ett lägre tak för antalet medlemmar beroende på tätheten i samarbetet.

Team används också som beteckning för en speciell typ av arbetsorganisation som snarare utgör motsatsen till den tvärfunktionella gruppen. Ett team, arbetslag eller en grupp ansvarar för ett gemensamt uppdrag, exempelvis att bygga en bil eller att ansvara för omvårdnaden av samtliga patienter på en avdelning. En av avsikterna med teamet som produktionsenhet i denna bemärkelse är att undvika arbetsspecialisering och monoton. Lag används fortfarande som beteckning för arbetsgrupper i vissa miljöer. Skolan är exempelvis uppbyggd av lärarlag och på andra håll hittar vi bygglag, skifteslag et cetera.

Skillnaden mellan termerna grupp, team och lag är många gånger både otydlig och onödig. Trots detta har lag och, framför allt, team kommit att reflektera vissa kvalitéer. Kvalitéer som kan förknippas med begreppet *verkligt* team. Detta brukar tillskrivas en anda av sammanhållning, integration, tillit och delat ansvar. Men dessa kriterier utmärker *mogna* eller *effektiva grupper* överlag, inte bara en viss typ av arbetsorganisation.

## 2.5.2 Några grupp typer

Nedan presenteras några gruppformer och -begrepp som är väsentliga för förståelsen av arbetsgruppers dynamik och processer.

### Formella och informella grupper

Arbetslivet bygger först och främst på *formella grupper*, det vill säga grupper som

har tillkommit för att förverkliga företagets produktionsmål. Livslängden på formella grupper varierar stort: från långlivade grupper, ofta åskådliggjorda i diverse organisationsscheman, till temporära grupper av projektkaraktär.

De formella grupperna är inte tillkomna för att svara mot medarbetarnas sociala behov. Via *informella gruppbildningar* söker människor tillgodose sin önskan om social kontakt och vänskap. De informella, spontana, grupperna är givetvis inte oberoende av den formella strukturen. En förutsättning för att de ska uppstå är att människor har tillfälle att mötas. Det är inte detsamma som att det alltid är den formella gruppen eller arbetsenheten som bildar basen för en informell grupp. Den kan istället utgå från en minoritet på arbetsplatsen, från dem som har samma utbildningsbakgrund eller tillhör samma generation. Arbetsorganisation och arbetsformer gagnar eller hindrar uppkomsten av informella grupper. Där man arbetar under hög belastning, i bullriga miljöer eller är fysiskt bunden till en och samma plats ges små möjligheter att tillfredsställa sociala behov. För det krävs viss tid, möjlighet att röra sig och möjlighet att kommunicera. Hur de sociala relationerna och de så kallade underhållsfunktionerna påverkas av den tilltagande virtualiseringen i många arbetsgrupper är en öppen fråga.

Idealet är om de formella grupperna också möter människors behov av socialt stöd, kamratskap och trivsel. Det ökar engagemang och solidaritet inom gruppen, ger en högre arbetstillfredsställelse och också en högre effektivitet. Den informella gruppbildningen underlättas av kafferaster och andra tillfällen att i lugn och ro få diskutera arbetet och dess problem. Flertalet arbetsplatser har uppmärksammat nödvändigheten av att diskutera gemensamma angelägenheter och lagt in olika former av arbetsplatsmöten. Det är bra och nödvändigt men lika väsentligt för arbetsklimatet är möjligheten till litet "småprat" då och då under arbetet. Det är ett bättre sätt att integrera den formella och informella aspekten av arbetsgruppen.

## Subgrupper

*Subgrupper* är mindre grupper inom en större. En del författare använder också beteckningen subgrupper för informella gruppbildningar. Subgrupper behöver inte alls vara symtom på att den större gruppen fungerar dåligt. De är helt enkelt ett uttryck för att människor är olika. Människor dras till varandra både på grund av olikheter och på grund av likheter. Några finner gemensamt stöd hos varandra därför att de har samma arbetsuppgifter, samma status, samma intressen eller samma värderingar. Andra attraheras av varandra därför att de kompletterar varandra.

Vissa formar en subgrupp där den gemensamma nämnaren är att de känner sig utanför och till och med avvisade. Inget positivt håller dem samman. En speciell typ av subgrupp är *kontragruppen*; den svetsas ihop i en ständig opposition till den större gruppen.

I större arbetsgrupper ökar på gott och ont möjligheterna för uppkomsten av subgrupper. Finns det utrymme för subgrupper minskar kravet på att alla i en grupp måste fungera väl ihop och trivas med varandra. Människor ges en chans att tillgodose sina

sociala behov i en mindre grupp. Förankringen i en subgrupp kan avlasta den större gruppen och öka fördragsamheten med olikheter och friktioner.

Det ligger också en risk i uppkomsten av subgrupper. Det kan medföra att den större gruppen splittras i små grupper som i värsta fall blir varandras konkurrenter. Gemensamma, engagerande mål och ett starkt ledarskap balanserar tendensen till den informella splittringen av större grupper.

### **Primär- och sekundärgrupper**

Begreppet *primärgrupp* lanserades redan i början av 1900-talet av socialpsykologen Charles Cooley. Den består av ett begränsat antal medlemmar som står i ett nära, personligt och stabilt förhållande till varandra. Gruppen hålls samman av känslomässiga band, inte av skrivna eller formella regler. Familjen är urtypen för en primärgrupp.

Primärgrupperna, framför allt barnaårens, är avgörande när det gäller att forma värderingar, attityder och beteenden. I familjen ges den första inskolningen till grupp-varelse. Dessa tidiga erfarenheter modifieras senare via grupper i skolan, bland vännerna och i arbetslivet. Om man som vuxen utsätts för stark stress kan emellertid tidiga erfarenheter aktualiseras och stimulera infantila reaktioner. Åtminstone för en del medlemmar kan små arbetsgrupper få karaktären av en primärgrupp genom ett långvarigt och nära samarbete.

*Sekundärgrupperna* är större och karaktäriseras av mer sporadiska kontakter. De är svårare att definiera och ses bäst som kontraster till primärgruppen. I primärgruppen är samvaron ett mål i sig. Medlemskapet i sekundärgruppen är däremot ett medel för att tillgodose andra behov. Sammanhållningen baseras på en intressegemenskap och inte på personliga band. De har, i motsats till primärgrupperna, en fast organisation, skrivna regler och utsedda ledare. Arbetsplatser och fackliga organisationer är exempel på sekundärgrupper.

### **Medlems- och referensgrupper**

En annan gruppindelning med förklaringsvärde i arbetslivet är den mellan *medlems-* och *referensgrupp*. Medlemsgrupp är helt enkelt en grupp som man är medlem i. Den egna arbetsgruppen är definitionsmässigt en medlemsgrupp. Medlemskapet behöver inte ha någon större psykologisk innebörd. Människor kan känna sig relativt neutrala eller oberoende i förhållande till sin grupp. Referensgruppen däremot har en annan laddning. Det är den grupp man jämför sig med; den grupp man strävar efter att anpassa sig till och uppskattas av. Man behöver inte vara medlem i sin referensgrupp.

Ett återkommande dilemma både i *tvärfunktionellt samarbete* och i projektteam är dragkampen mellan å ena sidan arbetsgruppen och å den andra yrkestillhörighet eller hemmaenhet. I vilken grupp ligger den starkaste lojaliteten och engagemanget? Många gånger sammanfaller dock medlems- och referensgrupper. Detta ökar oddsen för ett stort engagemang i och beroende av gruppen. Beroendet skapar också en sårbarhet. Ett oberoende ger en viss immunitet gentemot dåliga relationer, trist klimat och konflikter.

### 2.5.3 Normer och roller

Roller och normer är två viktiga företeelser i gruppens dynamik. De ligger nära varandra och handlar om egna och andras förväntningar på hur var och en ska uppföra sig. Roller och normer hjälper till att reglera och samordna gruppmedlemmars beteende och bidrar på så sätt till en förutsägbarhet i gruppens arbete.

#### Normer

Normer kan enligt den amerikanske organisationspsykologen Edgar Schein definieras som "en rad antaganden eller förväntningar hos medlemmarna i en grupp eller organisation beträffande vilket slags beteende som är rätt eller fel, bra eller dåligt, tillåtet eller otillåtet". Normer kan vara formella eller informella, uttalade eller outalade, relevanta eller irrelevanta och faktiska eller fiktiva. Normer är inte absoluta utan de anger snarare ett toleransområde inom vilket en individ tillåts röra sig. Ju väsentligare en norm bedöms vara för gruppens fysiska eller psykiska överlevnad desto större konformitet krävs.

Spelregler och normer varierar både över tid och mellan olika grupper i samhället. Flertalet normuppsättningar är giltiga för flertalet arbetsplatser men det finns en variation som speglar både företagsandan och de speciella produktionsvillkoren.

Avsikten med formella normer i arbetslivet är att styra i riktning mot en högre måluppfyllelse men också mot förverkligandet av en god arbetsmiljö. De formella normerna är oftast uttalade och återfinns i regler, riktlinjer, policyer och lagar. De informella normernas huvudsakliga funktion är att skapa ett samspel som skyddar egen och andras självuppfattning, relationer och maktfördelning i gruppen. Den individ som uppfattar arbetsgruppen också som en referensgrupp tenderar att internalisera gruppnormerna, det innebär att de blir till en del av individens egna åsikter, attityder och personlighet. En del informella normer stöttar det officiella målet: "På den här avdelningen går vi aldrig hem förrän jobbet är klart." Andra normer går stick i stäv med detta mål: "Man ska inte förtä sig."

Relevanta eller väsentliga normer är de som gagnar effektivitet, samarbete och arbetsmiljö medan ovidkommande normer kan handla om klädsel, fritidsintressen eller sexuell orientering.

Rörligheten mellan olika samhällsgrupper, länder och generationer kan leda till oavsiktliga övertramp på grund av bristande förtrogenhet med normsystemen. Vid introduktionen av nya medarbetare behövs en normlots inte bara med avseende på formella normer utan också när det gäller de informella normerna.

En del normer är enbart fiktiva, inbillade, och har aldrig testats. Genom att inte pröva gränserna för vad som tillåts begränsar sig människor i onödan. Ett sätt att utröna förekomsten av faktiska normer är att undersöka om normavsteg följs av en sanktion. Normer som verkligen gäller är alltid kopplade till ett *sanktionssystem* i form av belöningar och bestraffningar. De visar sig också i ett enhetligt beteende inom gruppen – och ibland även i ett enhetligt yttre.

Normer i en arbetsgrupp kan vara en social produkt men också ett åläggande som många gånger inte är förhandlingsbart. Beroende på personlighet och gruppens betydelse är människor mer eller mindre följsamma i förhållande till normer. Olika individer ges dessutom olika utrymme för avvikelser beroende på sin status i gruppen. I allmänhet ges högstatuspersoner ett större manöverutrymme medan mittfältet i den informella hierarkien åläggs eller ålägger sig störst konformitet. De har mer att förlora på normavsteg, mer än de med lägst status.

Normerna sätts och upprätthålls av gruppens *normsändare*, det vill säga de som har mest makt och inflytande, alltså formella och informella ledare. Inför förändringar är det exempelvis viktigt att identifiera och fånga upp dessa opinionsbildare.

### Formella och informella roller

En rad olika rollteorier har skapats inom vitt skilda discipliner. Olika forskare har haft skiftande infallsvinklar, vilket medfört att tyngdpunkten i definitionerna på begreppet roll varierar. De vanligaste definitionerna betonar förväntningarna och ser en roll som summan av samtliga förväntningar som riktas mot en individ i en viss position. Både egna och andras förväntningar styr beteendet och det är i beteendet som rollen manifesteras. Beroende på det sociala sammanhang en individ befinner sig kan han eller hon visa upp olika sidor av sig själv.

Inom socialpsykologin används begreppet roll på ett annat sätt än i dagligt tal. Som fackterm är inte begreppet roll förknippat med någon form av låtsasspel eller falskhet som det ofta är i vardagsspråket.

Socialt samspel underlättas om vi har roller att följa. De bidrar till viss förutsägbarhet och till att samvaron flyter smidigare. När en person gör sitt inträde i en arbetsgrupp förväntas han eller hon axla sin yrkesroll på ett visst sätt. Förväntningarna återfinns delvis i uppdrags- och arbetsbeskrivningar, yrkesetiska regler med mera, och har sina rötter i produktionssystemet. Yrkesutbildningar förmedlar i första hand kunskaper om denna formella yrkesroll. Ju tydligare rollkrav desto mindre blir konfliktutrymmet mellan arbetskamrater. En nackdel med tydligheten är att den samtidigt minskar möjligheterna till flexibilitet och till individuellt anpassade arbetsroller.

Det finns också rollförväntningar som inte är formaliserade men som kan vara väl så kraftfulla när det gäller att reglera samspelet i en arbetsgrupp. De är framprungna ur det sociala systemet och kan vara arbetsrelaterade och helt adekvata men också relaterade enbart till gruppens sociala liv. De framträder när tilliten i gruppen är så stor att människor börjar differentiera sig, inte bara utifrån sina yrkesfunktioner utan också som personer. *Instrumentella roller* eller *arbetsroller* är direkt kopplade till målet för gruppen. Det handlar exempelvis om att ta initiativ, fördela och samordna arbetsuppgifter, kontrollera, hålla tidsplaner eller att utnyttja allas kapacitet för att lösa en uppgift. *Sociala roller* eller *samarbetsroller* är de funktioner som mer direkt påverkar arbetsplatsens klimat och dynamik. Det kan vara att klargöra normer för vad som är rätt och fel i gruppen, att lyssna och ge stöd, att reducera spänningar, att skapa en atmosfär av öppenhet och tillit eller att försöka medla i konflikter.

Det finns också *självcentrerade* eller *individuella roller* som är relativt oberoende av gruppens funktioner och bottnar i personliga behov och önskemål hos enskilda individer. Dessa roller kan gagna gruppen lika väl som de som kan utgöra ett hinder. Individuella roller på kollisionskurs med gruppens mål och andras trivsel skapar samarbetsproblem, som är svårare att hantera än andra rollproblem.

## 2.5.4 Besvärliga personer eller oskyldiga offer

Informella grupproller som skapar då och då samarbetsproblem. När svårhanterliga roller och beteenden i arbetsgrupper diskuteras nämns exempelvis karaktärer som den tyste, den aggressive, syndabocken budbäraren, arbetsnarkomanen, den dominerande och sanningssägaren. I en måttlig utpräglingsgrad har flertalet av dessa roller en del positiva inslag men i sina extrema former komplicerar de samarbetet.

Rollerna är många gånger helt självpåtagna men de kan också pressas på en person genom ett starkt grupptryck. Besvärliga individer kan fångas av gruppens medvetna och omedvetna förväntningar och mer eller mindre tvingas in i en roll. Det kan uttryckas som att de går andras ärenden. En del människor svarar snabbt på andras förväntningar, beroende på osäkerhet och en bristande kontakt med sina egna behov. De blir lätt "offer" och låter sig dras in i andras kraftfält, eftersom de egna gränserna är svaga. I viss utsträckning är det helt normala inslag i mänskliga relationer. Det är exempelvis helt normalt att man i en grupp förväntar sig att den talföre arbetskamraten fungerar som språkrör utåt. Tar denne via andras förväntningar och egen fallenhet helt över det verbala utrymmet i gruppen har vi däremot fjärmat oss från den goda arbetsgruppen.

Rollinnehavare som ytligt sett kan förefalla ineffektiva kan tillföra en grupp oväntade värden. Detta kan illustreras med en historia om en maffiaorganisation. Efter en verksamhetsöversyn på grund av bristande effektivitet beslöt ledningen att göra sig av med otillräckliga medarbetare. Det handlade om personer som var opålitliga, löshänta, mer eller mindre alkoholiserade och som betraktades som allmänt improduktiva. Inte nog med att de slösade bort sin egen arbetstid, de störde andra i deras arbete. Utrensningen gav inte förväntat resultat. Istället för en effektivitetsökning följde vantrivsel och produktionsminskning. Efteranalysen visade att den utrensade klickern hade fyllt en viktig social funktion. De hade alltid haft tid att dricka ett glas och lyssna på andras bekymmer, alltså stått för ett socialt stöd. Genom småprat och skvaller här och där hade de också haft en sammansvetsande och informerande funktion. Dessutom hade de utgjort bra jämförelseobjekt. Andra stärkte sin självkänsla genom att jämföra sig med dem.

## Syndabockar – kränkande särbehandling

Rollbegreppet bidrar till förståelsen av ett aktuellt arbetsmiljöproblem: *mobbning*, social utstötning eller, med en mer formell vokabulär, *kränkande särbehandling*. Det är emellertid inte den enda förklaringen utan klart är att (Thylefors, 1997):

- mobbning är ett multifaktoriellt problem: det finns sällan en utan flera samverkande orsaker,
- mobbning är ett interaktivt fenomen: det handlar om ett samspel mellan individer och mellan individen och gruppen/organisationen,
- mobbning har vanligtvis sin upprinnelse i vanskötta konflikter – och ibland i en flathet när det gäller att reagera på individuella tillkortakommanden.

Mobbning eller kränkande särbehandling handlar inte om vardagliga konflikter, tillfälliga gräl eller skämtsamma anspelningar. Inte heller motgångar vid konflikter eller en skäligt grundad kritik kan etiketteras som mobbning. Det är svårt att hitta en entydig definition på mobbning. Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17) innehåller en definition – och den är inte speciellt tydlig:

”Med kränkande särbehandling avses återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt och kan leda till att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.”

Olika undersökningar och forskare använder olika definitioner och kommer följaktligen fram till olika uppgifter om problemets omfattning. Arbetsmiljöundersökningar och liknande visar vanligen att mellan två och sex procent på svenska arbetsplatser upplever sig utsatta för trakasserier, kränkande särbehandling eller mobbning.

En av många faktorer som förklarar orsakerna bakom mobbning och trakasserier är gruppens benägenhet att använda sig av enskilda medarbetare för att hantera tillvaron, så kallat syndabocksutpekande. Syndabocken kan ses som ett resultat av gruppens behov av en avledare. Problem som är gemensamma för hela gruppen eller företaget omvandlas till ett personproblem. Den skenbara lösningen på problemet blir försök att avlägsna personen.

En annan förklaring på gruppnivå till mobbning är bestraffning av normavvikare. De som avviker från förväntat beteende utsätts för negativa sanktioner. Avvikelsen som sådan kan vara såväl positiv som negativ, det vill säga både den extremt slarvige och den extremt ordentlige eller både den helt oengagerade och den synnerligen engagerade kan råka illa ut.

Så kallad förskjuten aggressivitet i en grupp har ibland ett förklaringsvärde. En chef eller en informell ledare kan väcka berättigad ilska eller frustration. Vågar då ingen, på grund av att de misstänker att priset blir för högt, uttrycka dessa känslor i förhållande till den som väcker dem kan en lösning vara att förskjuta dem mot en ofarligare måltavla.

Vid social utstötning förekommer ett komplicerat samspel mellan grupp och individ. Risker att hamna i en offerroll är större för den som avviker från de övriga i gruppen. Avvikelsen kan vara på gott eller ont, trivial eller betydelsefull. Den kan ligga i styrka eller i svaghet, i bristande kompetens eller i en hotfullt hög kompetens eller i



att man på något annat sätt är udda eller i minoritet, till exempel i sin yrkesfunktion. Sanningssägaren görs också lätt till syndabock, i synnerhet om han eller hon har träffsäkra men hänsynslösa åsikter. Personer som man av olika anledningar inte vill ha i gruppen, exempelvis den som har fått en tjänst mot gruppens vilja eller står för en annan arbetsmetodik, hamnar också lätt i syndabocksregistret.

Bland aktörerna vid mobbning finns inte bara förföljare och offer; flertalet är medlöpare eller passiva åskådare. Människor som hängt med i trakasserier och utfrysning av en arbetskamrat säger efteråt ofta att de gjort det i strid med sitt eget samvete. De har mått dåligt och välkomnar någon som tar över och har kurage nog att stoppa utfrysningen/trakasserierna. Det innebär att det finns goda utsikter att hejda en utstötning om någon i gruppen vågar bryta mönstret i ett tidigt skede. Att vägra rollen som medlöpare innebär inte att man i allt måste ta ställning *för* offret. Det gäller att ta ställning mot utstötningen och trakasserierna. Det kan räcka med att uppföra sig anständigt; att försöka dra med den som är utsatt i den sociala samvaron, att inte haka på skitsnack och att göra rättvisa bedömningar.

I de fall då det finns ett verkligt och rejält underlag för att en person upplevs som problematisk är det inte frågan om syndabocksutpekande utan om ett individuellt personalproblem. Personalansvariga chefers och arbetsledares flathet och underlåtenhet när det gäller att gripa sig an dessa problem kan däremot leda till mobbning. Mobbningen blir en sista – och för alla parter destruktiv – utväg för en arbetsgrupp att bli av med en olämplig arbetskamrat. Även om det finns klart besvärliga människor är det emellertid alltid på sin plats att fråga sig om personen möjligen fyller en syndabocksfunktion.

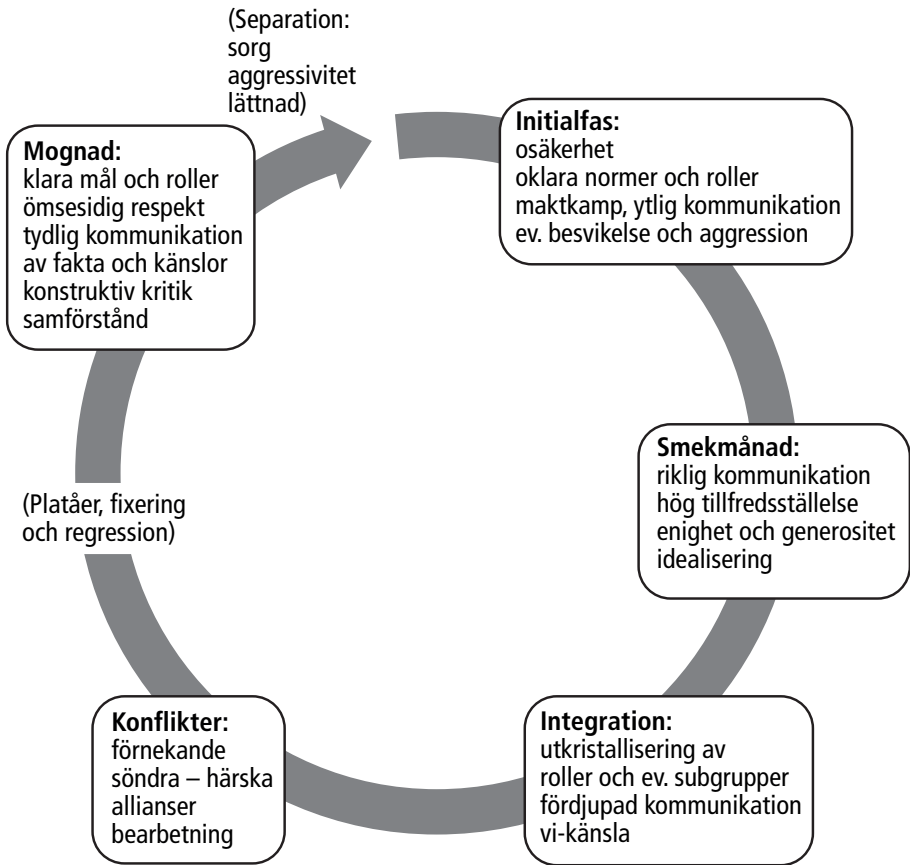
### 2.5.5 Grupprocessen

Grupper genomgår olika skeden under sin utveckling. Denna närmast lagbundna grupprocess syns tydligast i nystartade grupper (figur 2.2). Processen i nystartade grupper har ett illustrativt värde även för redan etablerade arbetsgrupper. Om faserne däremot gestaltar sig lika karaktäristiskt i dessa är det snarast att betrakta som en varningssignal. I en välfungerande grupp bör målinriktning, struktur, ledning och arbetsuppgifter lotsa gruppen genom olika faser på ett smidigare, snabbare och lindrigare sätt.

Beskrivningen av grupprocessen nedan (Lennér Axelson & Thylefors, 2005) utgör en syntes av olika beskrivningar och egna erfarenheter av arbete med och i grupper. Trots att beskrivningarna kommer från olika områden – arbetspsykologi, familjeteori, filosofi, organisationsteori, psykoterapi med flera – framträder stora likheter. Det förefaller finnas generella mönster. I flertalet versioner återkommer tre centrala strategier som människor brottas med:

- förhållandet till auktoritet, kontroll och makt,
- relationer till andra, intimitet och samhörighet,
- bemästrande, problemlösning, prestation och meningsfullt arbete.





**Figur 2.2.** Grupprocessen (efter Lennér Axelson och Thylefors, 2005).

### Initialfas

*Etablerings-* eller *initialfasen* i en nystartad grupp karaktäriseras av osäkerhet, oklara normer och roller. Gruppen är fortfarande, med den franske filosofen Jean Paul Sartres formulering, "en mångfald av ensamheter". Människor kommer till en grupp med en viss inställning, med vissa förhoppningar. Kommunikationen är ytlig och trevande och energin spenderas mer på att tillgodose egna individuella behov än på gruppsmål. Medlemmarna mutar in sina revir och tar sin plats i hierarkin. Konkurrens om makt i vid mening är inte ovanlig men rivaliteten är sällan uttalad utan sker mer i det fördolda och inom var och en.

I den initiala osäkerheten riktas förväntningar mot ledningen/chefen att ta över och skapa ordning och trygghet. Det är också ledningens ansvar och uppgift att stå för det. Det finns inledningsvis två viktiga ledningsuppgifter. För det första underlättas gruppens arbete om chefen förmår att absorbera och hålla ett visst mått av medarbe-

tarnas initiala oro. Bara närvaron av en chef som förefaller trygg i situationen lugnar. Dessutom har chefer en mer aktivt styrande roll i etableringsfasen.

När människor kommer samman i grupper behövs en struktur, alltså klarhet om vad som gäller. Ju ändamålsenligare och tydligare struktur, desto mindre problem får en grupp. Svarar inte chefen på medarbetarnas behov öppnar sig tillfälle för en eller flera informella ledare att träda in och ta över. Är dessa lojala med verksamhetens mål och accepterar dess ramar behöver det inte innebära någon större fara – förutom att chefen förlorar en stor del av sitt förtroendekapital och sin makt.

Besvikelsen över en chef/ledare som förhåller sig passiv och osäker kan också resultera i att man vänder sig till varandra istället utan att några informella ersättare utkristalliserar sig. Ledaren blir likafullt förkastad och/eller tvingad till att abdikera. Som en i gruppen kan han eller hon sedan accepteras.

Vissa grupper kommer aldrig längre än till initialfasen. De kommer aldrig igång utan befinner sig i en ständig planering av vad som komma ska. Det gör att gruppen kommer in i en ond cirkel. Många lämnar den på grund av missnöje med att man aldrig får ta itu med det riktiga jobbet. Andra försvinner därför att de har svårt att klara av det klimat som utmärker en nystartad grupp. Detta medför ytterligare nyrekryteringar och igångsättningssvårigheterna accentueras. Till slut kan en del grupper och arbetsplatser stämplas som genomgångsstationer där man tillbringar en kortare tid i väntan på något bättre.

De grupper som låser sig initialt utmärks av de för fasen typiska symptomen: osäkerhet, oklar roll- och maktfördelning, ytlig kommunikation och en benägenhet att avreagera besvikelse utåt mot exempelvis ledningen. En väl genomgången etableringsfas bidrar till realistiska föreställningar om ledaren och en sund självständighet i förhållande till henne eller honom. I olyckliga fall bär gruppen med sig antingen ett starkt *ledarberoende* eller ett så kallat *motberoende*, det vill säga en ständig opposition gentemot auktoriteten.

## **Smekmånad**

De allra flesta grupper passerar emellertid initialfasen. Efter att ha löst de inledande uppgifterna mer eller mindre väl når de flesta grupper en smekmånadsperiod. Anspänning och konflikthet ersätts av avspänning och upprymdhet. Det är en vanlig vändning i alla relationer, där man tillsammans genomlevt en svår period.

Under smekmånaden växer den ömsesidiga uppskattningen, samhörigheten, vänskapen och tryggheten. Liksom i förälskelsen tror man sig ha funnit den rätte (den rätta gruppen) och att allt hädanefter ska vara en dans på rosor. En ömsesidig idealisering ligger nära till hands. Det är inte speciellt märkligt eftersom alla visar sina mest sympatiska sidor. Gruppens sociala funktion prioriteras på bekostnad av arbetet. I mer extrema fall betraktas detta med mer eller mindre fantasifulla motiveringar som ett störande moment i den härliga samvaron. Beslutsfattandet överlämnar medlemmarna generöst åt varandra. Man tycker och känner ju så lika i allt. Det är utifrån likheten man närmar sig varandra. Kommunikationen är riklig, ”man kan tala med

varandra om allt” – men oftast rör det bara oförargliga känslor och uppfattningar. Sartre beskriver en snarlik fas, fusionen, som ”en flytande homogenitet”.

För att bevara illusionen av idyll väljer en del grupper att förneka förekomsten av olikhet, otillfredsställelse och konflikt. Detta förnekande kostar energi. I extremfallen skapas en *devitaliserad grupp*, ett *vilohem*, som inte orkar mycket mer än att hålla hotet eller konflikterna på avstånd och än mindre att fungera kreativt och effektivt i arbetet. Förnekandet av olikhet innebär också att människor snöps. Resurser förblir outnyttjade till förfång för såväl individ som arbetsplats. Så småningom uppfattas idyllen som kvalmig och otillfredsställande. Det uppstår en spänning mellan de krafter som drar mot närhet och de som drar mot distans. Behov av att prestera något, av att arbeta, gör sig gällande.

Smekmånaden i lämplig dos är en bra start för en arbetsgrupp. Idealiseringen föder en tillit, som i sin tur utgör en bas för individuell profilering och tolerans för olikhet. Finns det en grundtrygghet i relationen blir inte olikhet ett hot utan en tillgång. Smekmånaden ger förutsättningar för vänskap och samarbete mellan självständiga individer.

## Integration

När man börjar upptäcka och erkänna olikhet börjar också roller och subgrupper att utkristallisera sig. Normerna i gruppen blir tydligare och stabilare. Kommunikationen samordnas och vidgas innehållsmässigt till att få en mer arbetsinriktad karaktär. Integration innebär att man känner och erkänner delarna i form av individer och subgrupper, deras styrkor och svagheter och kan samordna dessa resurser i en målinriktad verksamhet.

Den *välintegrerade* gruppen är med Sartres termer en ”reglerad homogenitet” eller en organiserad enhet bestående av sär-skilda medlemmar. I ett första skede nås en elementär integration. En mer fullständig integration kräver tid och att gruppen tillsammans genomlevt såväl med- som motgångar. Integrationen är en förutsättning för kollektiv identitet och självkänsla. När gruppen har funnit sin identitet kan den också öppna sig utåt. Arten av kontakt med omvärlden avgör om *integrationsfasen* blir ett avstamp för vidare utveckling eller stelnar i sina former.

## Konflikt

I all samvaro och i allt samarbete uppstår *konflikter*. I grupper blir de tydliga när individerna blir synliga och olikheten erkänns. Har gruppens tidigare utveckling lett till en relativ mognad finns vanligen kurage nog att konfrontera oenighet och motsättningar. Konflikterna har, om de bearbetas, en sammanbindande funktion för gruppen och bidrar till dess utveckling.

Frånvaro av konflikter är inget tecken på styrka eller mognad, snarare på rädsla eller likgiltighet. En del grupper låser sig i konfliktfasen såtillvida att de utnyttjar konflikter som sin konstgjorda andning. Så länge som det finns olösta konflikter finns det ursäkter för att inte gripa sig an andra, mer krävande uppgifter. Konflikterna får ett egenvärde och blir den konfliktberoende gruppens livsluft.

## Platåer, fixering och regression

I alla, högst sunda, relationer och processer inträder platåer där ingenting tycks hända. Det kan röra sig om en naturlig utvecklingsplatå där gruppen tar en paus inför nya satsningar eller håller på att stabilisera sig efter en genomförd förändring. Platån kan också vara ett uttryck för att det är dags att bryta upp; ingen, vare sig individ eller arbetsplats, vinner något på ett fortsatt förhållande. Människors fördragsamhet med platåer varierar. En del uppskattar dem medan andra blir oroliga vid minsta stillestånd på en arbetsplats och försöker forcera tempot eller byter arbetsplats.

Enskilda människor kan, beroende på sina uppväxtvillkor, livet igenom hålla på och kämpa med en problematik som borde ha varit avklarad för länge sedan. Det kan exempelvis gälla överdrivet beroende, rädsla för närhet eller prestationsångest. Grupper kan på liknande sätt släpa med sig svårigheter som borde ha bemästrats under tidigare faser. Denna fixering i tidigare faser hindrar inte all fortsatt utveckling men den kan handikappa en grupp.

*Regression*, en tillbakagång i utvecklingen, tillhör även den välfungerande gruppens reaktionsmönster vid för stor belastning. Ofta gäller det en tillfällig regression, som kan fungera som en avspänning och kraftsamling. Inte minst fyller en återgång till smekmånaden en positiv funktion; en regression i arbetets tjänst. En långvarig regression signalerar däremot att gruppen står inför en övermäktig situation. Gruppen behöver hjälp av sin chef, chefens chef eller någon annan.

## Mognad

Den mogna eller effektiva arbetsgruppen är en grupp där var och en är stark nog att stå på egna ben men samtidigt upplever en samhörighet med de övriga. Gruppen kan handskas med såväl självständighet som beroende och intimitet. Medlemmarna vill tillhöra gruppen men upplever den inte som ett villkor för sin existens. Det finns en ömsesidig respekt för vars och ens person och yrkesfunktion, och man bjuder på sina resurser. Normerna tillåter var och en att också söka tillfredsställelse utanför gruppen genom utbildning, nya arbetsuppgifter, vänskap med mera. Kontakter utanför gruppen upplevs inte som hotande. Tvärtom kan de uppmuntras för att tillföra gruppen stimulans. Det upplevs inte heller som katastrofalt att förlora någon. I punktform karaktäriseras en mogen grupp av:

- Medlemmarna är medvetna om sina egna och andras tillgångar i förhållande till gruppens uppgift.
- Individuella skillnader accepteras utan att etiketteras som goda eller dåliga.
- Gruppen har en auktoritetsstruktur och ett samspelsmönster som medlemmarna känner till och accepterar.
- Gruppbeslut tas via rationella diskussioner. Minoritetsåsikter uppmärksammas, uppmuntras och undersöks. Det görs inga försök att tvinga fram beslut eller en falsk enighet.
- Gruppens konflikter handlar om mål, metoder och effektivitet. Konflikter om struktur, procedur och relationer är få.
- Medlemmarna är medvetna om gruppens dynamik och sin egen roll i den.

En grupp når inte en gång för alla ett tillstånd av effektivitet. Den påverkas av en turbulent omgivning, av individer som utvecklas och som kommer och går. Gruppens mognad är däremot avgörande för hur den möter, utnyttjar och arbetar sig igenom olika skeden.

### **Separation**

Grupper föds, utvecklas och dör. Inga grupper har ett evigt liv men i ett överskådligt perspektiv ser vi regelrätta *separationsfaser* enbart i de grupper som antingen är tidsbestämda från början eller upplöses på grund av omorganisationer eller nedläggningar. Fasens karaktär färgas av anledningen till separationen och den framtid som väntar. Reaktionerna på en separation har ett brett register, alltifrån sorg, aggressivitet och bitterhet till tacksamhet och lättnad.

För den enskilde kommer förr eller senare den dag då hon eller han ska lämna arbetsgruppen på grund av pensionering, sjukdom eller arbetsbyte. Även dessa enskilda separationer berör hela arbetsgruppen.

## 2.6 Samarbete och konflikter

Konflikter, motsättningar och samarbetsproblem kommer att existera så länge som människor måste samverka. Allt konstruktivt samarbete ger förr eller senare konflikter. I vitala och välfungerande grupper, där människor är fria att uttrycka sig är olika uppfattningar oundvikliga. Trots denna vetskap betraktas ofta förekomsten av konflikter på en arbetsplats som ett problem som ska undvikas.

### Olika typer av konflikter

En konflikt kan definieras som en sammanstötning mellan olika intressen eller krafter, och när det gäller mellanmännsliga konflikter kan de ses som all oenighet som vi investerar psykisk energi i, det vill säga motsättningar som vi bryr oss om, som upptar oss. En del talar emellertid om konflikter först när det finns destruktiva inslag i förhållande till motparten.

### Pseudokonflikter och verkliga konflikter

Det går att kategorisera konflikter på många sätt. Det går en skiljelinje mellan *pseudokonflikter* och verkliga konflikter. I de senare finns det ett substantiellt innehåll, till exempel oenighet om arbetsmetoder eller verksamhetens framtida inriktning. De går också förhållandevis lätt att göra begripliga för utomstående.

Pseudokonflikter är däremot ofta konstruerade utifrån ett embryo till missnöje och har ett brett användningsområde: för att skapa dramatik som en flykt undan vardaglig tristess, för att leva ut ett allmänt missnöje, för att ”härska och söndra” eller för att skyla över andra, mer hotande konflikter.

Pseudokonflikterna kännetecknas ofta av en ovilja att verkligen komma till rätta med dem. De fyller ju en funktion. Pseudokonflikterna tangerar de så kallade *missförståndskonflikterna*. De är vanliga i arbetsgrupper med bristfällig information och kommunikation. En bra utgångspunkt inför en konfliktbearbetning är att kontrollera i vad mån det rör sig om missförstånd. När människor börjar tala med varandra punkteras många stort uppblåsta konflikter. Inte bara missförstånd klaras upp den vägen utan också verkliga motsättningar.

### Intra-, inter- och apersonella konflikter

Vi kan ha konflikter inom oss, mellan oss och utanför oss. Våra inre, *intrapersonella*, konflikter och de som ligger utanför oss, *apersonella* eller *systemkonflikter*, kan vid en första anblick uppfattas som oviktiga när det gäller arbetsplatsrelationer. I de sammanhangen är det de mellanmännsliga eller *interpersonella konflikterna* som står i förgrunden. Både inre konflikter och systemkonflikter kan emellertid debutera på den mellanmännsliga arenan.

Inre personliga konflikter har vi alla i mer eller mindre utsträckning. En sådan kan exempelvis vara starka skuld-känslor inför den egna aggressiviteten. Den tillåts då inte ta sig öppna uttryck utan förmedlas, mer eller mindre medvetet, i form av ”nålstick”, ironi,

pessimism och intriger, och infekterar i sin tur samarbetet i arbetsgruppen. Inre konflikter är jobbiga och den som är omedveten om sina inre stridigheter kan få en lättnad genom att lägga ut en sida av konflikten i omgivningen. Så kan exempelvis en lat person, som samtidigt strävar efter framgång, uppleva en lättnad genom att förneka sin lättja och förklara bristen på framgång med en oförstående omgivning. Ju större självkänedom, desto mindre risk för att individuella, inre konflikter drabbar en arbetsgrupp.

Systemkonflikter bottnar främst i företagets eller organisationens struktur, mål, roller, arbetsorganisation och resursfördelning. Motsäringar, oklarheter och rigiditet i dessa avseenden för in konflikter på den lokala arbetsplatsen. Med en orättvis och icke ändamålsenlig resursfördelning skapas exempelvis konflikter mellan individer och grupper. Och är målen otydliga blir de föremål för tolkningar och de kommer att skilja sig mellan dels olika individer, dels olika grupperingar. Systemet/organisationen är en guldgruva att gräva ur om man vill förebygga onödiga konflikter i en verksamhet.

### Öppna och dolda konflikter

En annan vanlig indelningsgrund är den i öppna respektive dolda eller varma respektive kalla konflikter. Indelningen beskriver uttrycken för konflikten. På arbetsplatser med en förhållandevis öppen och tillitsfull atmosfär är konflikter lätta att observera. Det bråkas, kritiseras, argumenteras och värvas anhängare.

De kalla eller dolda konflikterna märks bland annat i form av missnöje, indirekt aggressivitet, syndabocksutpekande, tystnad, negativt skvaller eller dyster stämning. Konflikterna kan diskuteras bakom stängda dörrar men inte med den eller de som uppfattas som motparter. Dessa kan till och med vara totalt ovetande om att de befinner sig i en konflikt – och tar följaktligen inga initiativ till en lösning.

Varför existerar dolda konflikter? Ett skäl är att de kan svetsa samman en liten grupp i ett gemensamt intresse, den yttre fienden. Det vanligaste skälet är en genuin rädsla för konflikter. De upplevs som obehagliga och bör följaktligen undvikas. Obehaget bottnar i de förmodade konsekvenserna av att öppet hamna på kollisionkurs med personer i omgivningen. Klart är att det krävs psykisk energi att hålla undan konflikter: ett ställningstagande frigör energi som kan disponeras på lönsammare sätt.

### Altruistiska och egoistiska konflikter

Altruistiska, osjälviska, konflikter är relaterade till målsättning och arbete eller till en omsorg om andras intressen och rättigheter. De har större förutsättningar att kunna lösas i ett konstruktivt samförstånd än de egoistiska konflikterna, som orsakas av högst personliga behov och intressen. För att hantera dem krävs ofta att någon med legitim makt, exempelvis en chef, går in och avgör tvisten.

Det är helt rimligt att försöka tillgodose egoistiska behov på arbetet i den utsträckning det inte innebär avsteg från gemensamma riktlinjer och överenskommelser eller på ett negativt sätt drabbar verksamhet och arbetskamrater. Sannolikt skulle fler personliga intressen kunna tillfredsställas om de erkändes som sådana och inte doldes bakom motiv som ”för företagets eller för kundernas bästa”.

## Distributiva och integrativa konflikter

En populärare benämning på *distributiva* och *integrativa* konflikter är vinna-förlora-respektive vinna-vinna-konflikter. Bakom dessa två konflikttyper ligger en grundläggande skillnad i attityd till konflikter och konfliktlösning. Konfliktlösningar som innebär att alla parter vinner innebär något mer än en kompromiss som ju handlar om ömsesidiga eftergifter och vinster. En integrativ strategi syftar till att samtliga parter ska bli vinnare. Det är naturligtvis ett önskvärt slut på många konflikter men i praktiken är det svårt att nå dessa lösningar fullt ut.

Öppenhet om vad man verkligen vill ökar chansen för att få vad man vill. Vinna-vinna-lösningar förutsätter att parterna dels är bestämda när det gäller att hävda de egna intressena, dels är villiga att lyssna på och försöka tillgodose den andres behov.

## Värderingskonflikter

*Värderingar*, *etik* och *moral* har blivit allt viktigare inslag i arbetslivet och många företag försöker internt skapa en gemensam värdegrund. Värderingar är ett styrinstrument och de har alltid ingått som delar i en yrkessocialisering. Exempelvis fostras läkare, sjuksköterskor och psykologer under sin utbildning till att omfatta vissa värderingar och en yrkesetik. När företag eftersträvar en uppslutning kring gemensamma värderingar är det för att skapa konformitet inom företaget och en lojalitet med detta.

Det finns i dag en medvetenhet om etiska konsekvenser av val av teknik, företagsetablering och -nedläggning, handelskontakter med mera. Den medvetenheten ger upphov till konflikter. Värderingskonflikter är svåra att hantera eftersom det inte går att förhandla eller kompromissa om värderingar. De blir i hög grad ett problem för den enskilde att själv ta ställning till: att försöka påverka men också att lämna en situation som strider mot de egna grundläggande värderingarna.

## Person- och sakkonflikter

Det betonas ofta att man i konflikter ska separera saken från personen. Det är en bra målsättning att ha men det är lättare sagt än gjort. Vad gäller saken så rör det sig om olika åsikter, beteenden och handlingar. Det är ju samtidigt det som är uttrycket för en människa. Sak och person hänger ihop. Vi har svårt för att se nyanser och att människor har både för- och nackdelar. Risken finns att vi hemfaller åt att svart- eller vitmåla för att få en konsekvent bild. Denna tendens blir än mer uttalad under stress, som vid upptrappade konflikter.

Oavsett svårigheterna att skilja sak och person åt är det en bra grundregel i arbetsgrupper att behandla alla på ett anständigt sätt oavsett vad vi anser om dem. Vi behöver inte tycka om alla.

### 2.6.1 Konflikthantering

Konflikter i sig är varken bra eller dåliga. Det är hanteringen av dem som avgör om de blir konstruktiva eller destruktiva för en arbetsenhet. Även om konflikter många gånger förknippas med obehag har de positiva värden. Öppna konflikter innebär att



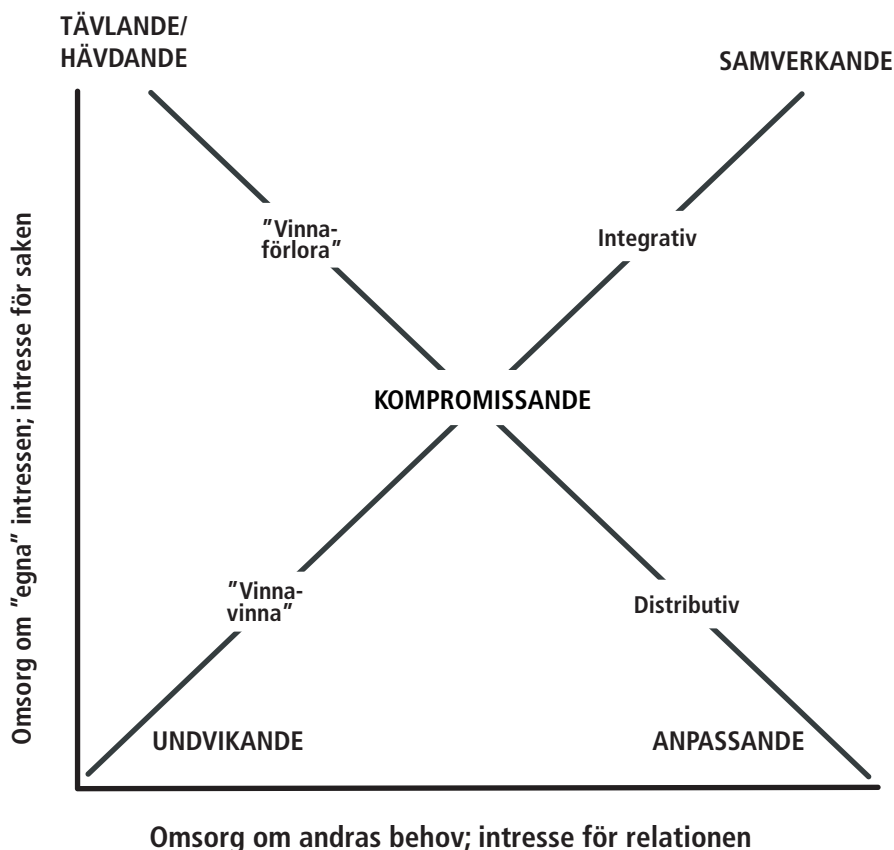
angelägna ämnen kommer upp till ytan, blir tydliga och realitetstestade. Konflikter är också en förutsättning för kreativitet, utveckling och förändring. Det är de uttalade motsättningarna som leder till nytänkande och till att idéer och förslag förbättras.

Ju mer homogen en grupp är till sin sammansättning desto mindre variation i åsikter och idéer, och desto färre konflikthanledningar. Att anställa ”kopior” är således ett sätt att minimera konflikthanledningarna. Är människor däremot olika till läggning, kompetens och erfarenhet blir anledningarna fler. Det är inte enbart individuella perceptionsfilter och tillgång till olika kunskap och information som leder till olika bedömningar och oenighet. I arbetslivet ska dessutom olika medarbetare bevaka skilda intressen. Så företräder exempelvis ofta chefer för konstruktions- och utvecklingsenheter andra intressen än produktions- eller marknadschefer. Det är de anställda för att göra. Och projektgrupper sammansatta av olika specialister ska ha konflikter. De ska företräda olika perspektiv som ska brytas mot varandra. Det stora problemet är inte konflikterna utan försöken att undvika dem.

Svenskar är förhållandevis beroende av att ha goda relationer med såväl arbetskamrater som över- och underordnade. Det är vanligen bra att vara sansad, resonlig, kompromissvillig och inriktad på samförstånd. För mycket av dessa goda egenskaper kan emellertid leda till flathet och ett avslaget engagemang.

### Konfliktstilar

Det finns olika sätt att beskriva personliga förhållningssätt i konfliktsituationer. En modell som används av flera författare identifierar fem olika stilar, som också känns igen från vardagliga samtal om konflikter. Modellen är tvådimensionell: omsorg om andras intressen och omsorg om egna intressen (figur 2.3). Märk väl, egna intressen behöver inte vara personliga eller egoistiska utan kan vara intressen som måste hävdas på grund av yrkesrollen. Finessen med modellen är att den utgör ett underlag för att reflektera både över egna preferenser och över lämpligheten av olika strategier i olika situationer.



**Figur 2.3.** *Konfliktstilar* (Thylefors, 1997).

Många favoriserar en och samma konfliktstil oberoende av situation. Ofta är dessa mönster förvärvade redan under barndomen. Har det varit lönsamt att vara snäll och foglig under uppväxten känns en anpassande strategi som det tryggaste valet. Har barndomens konflikthantering istället präglats av dialog och ett ömsesidigt givande och tagande ökar chanserna för den gemensamma problemlösningen. Och har konkurrens och tävlande varit en överlevnadsstrategi i tidiga motsättningar överlever gärna det beteendet i vuxen ålder.

I arbetslivet, och i livet, behövs en repertoar av olika sätt att hantera konflikter. Även om den samverkande problemlösningen är en bra och eftersträvarsvärd strategi så är den inte allena saliggörande. Ibland finns det inte tid och vissa saker är överhuvudtaget inte förhandlingsbara. Samverkan kräver dessutom att samtliga parter är överens om att försöka komma fram till en för alla tillfredsställande lösning. Ibland är det bäst att undvika konflikten – åtminstone tillfälligt som vid upprörda känslor och krisreaktioner. I andra lägen kan det vara rimligt att ge efter för att andra ska bli nöjda. Budskapet är alltså att det behövs en *situationsanpassad konflikthantering*.

## Konfliktutveckling

De flesta konfliktteoretiker och -praktiker skissar olika faser i upptrappningen av en konflikt, ofta i form av en så kallad konflikttrappa. Den visar att konflikter vanligen inte bryter ut plötsligt, att de blir mer energikrävande allt eftersom de trappas upp och att konflikter som fångas upp i ett tidigt skede kan hanteras med begränsade insatser medan gamla konflikter fordrar stora insatser.

De första tecknen på en begynnande konflikt är att det mer eller mindre anas åsiktskillnader i förhållande till något, exempelvis ett förändringsförslag. I ett nästa steg börjar diskussionen. Åsikter och synpunkter uttalas och prövas. Det finns fortfarande en öppenhet, man lyssnar, påverkar och påverkas. Leder diskussionen till att skillnaderna kvarstår börjar parterna inta tydligare ståndpunkter, slipa argument och rusta för strid genom att bygga upp allianser. Motsättningarna är öppna. I en fortsatt upptrappning intar parterna fasta positioner och ställer in sig på att antingen vinna eller förlora.

Inledningsvis handlar det i första hand om att vinna sakfrågan men efterhand som konflikten hårdnar utvecklas en önskan om att vinna över motparten. Idéen om en vinna-vinna-lösning har övergetts. I slutfasen av en konflikt har ofta sakfrågan blivit mindre intressant; det viktigaste blir att förintä motståndaren även till priset av den egna undergången.

Alla på en arbetsplats är sällan involverade i en konflikt. Ofta är det de som står utanför som så småningom kräver någon form av åtgärder och då när konflikten har blivit destruktiv för hela arbetsgruppen.

## Kollektiva försvar

Grupper kan frysa eller undvika konflikter genom att tillgripa kollektiva försvar. Precis som individer inför inre konflikter, vid stress och hot av olika slag har tillgång till försvarsmekanismer, kan grupper utveckla försvar för att skydda sig. Dessa försvar är i måttlig tappning helt normala inslag såväl individuellt som kollektivt. Grupper får exempelvis sin karaktär av de strategier de använder för att hantera hot och lösa problem. Det finns olika grupptypologier som bygger på dessa försvar (Lennéer Axelson och Thyelfors, 2005). Det ligger i sakens natur att dessa kollektiva *coping*- eller *anpassningsmekanismer* framträder när belastningen ökar och klingar av när den minskar.

*Gruppförsvaren* utgörs av synnerligen komplexa fenomen, men kan beskrivas mycket förenklat: En del grupper tenderar att förlägga inre konflikter till omvärlden. De utvecklar en i det närmaste paranoid karaktär och svetsas ihop gentemot gemensamma yttre fiender. Andra satsar energin på att hålla undan konflikter genom att förneka dem och klamra sig fast vid föreställningen om att allt är bra. Ytterligare andra hänger sig åt hektisk aktivitet för att hålla undan problemen. Ytterligare andra bevarar, som nämnts, illusionen om den konfliktfria gruppen genom att peka ut en syndabock.

Det välkända fenomenet *grupptänkande* (group think), utgör en variant av kollektivt försvar. Begreppet myntades av Irving Janis efter analyser av stora fiaskon i världen med USA:s misslyckade försök att invadera Kuba i början av 1960-talet som paradexempel.

Grupptänkande karaktäriseras av ett massivt grupptryck, så kraftigt att det kritiska tänkandet sätts ur spel. Var och en ålägger sig en självzensur och håller inne med motstridiga synpunkter och väljer undfallenhet för att inte framstå som illojal. Jämsides med detta växer det fram en känsla av osårbarhet och moralisk rättfärdighet. Fenomenet kan uppstå i alla grupper men är vanligast i högstatusgrupper där priset för ifrågasättande och en uteslutning kan bli mycket högt.

## Problemlösning

Det finns inga enkla modeller för att hantera konflikter eller något rätt sätt att lösa dem. Det väsentligaste är att ha ett medvetet förhållande till dem – oavsett vad man sedan väljer att göra. Oftast är det lönsamt att se hanteringen av en konflikt som en vanlig problemlösning. Många företag och arbetsenheter sysslar med att lösa problem; tekniska, ekonomiska eller medicinska. Vid detta arbete har man ofta tillgång till systematiska modeller för att angripa problemen. Samma tillvägagångssätt kan appliceras på en konflikt. Den är ett gemensamt problem som ska lösas.

Som ett första steg i en problemlösning är det ofta bra att försöka ringa in vad motsättningen egentligen handlar om. Ofta är många oense om vad de är oense om. Handlar motsättningarna om fakta, mål, metoder, värderingar eller personliga kvaliteter? Varför är parterna oense? Den frågan kan ge svar som underlättar en lösning. Det kan vara så enkelt som att de inte har tillgång till samma information. Mer information kan alltså ge en lösning. Information kan också tolkas på olika sätt beroende på tidigare erfarenheter och olika kunskap. De kan ha olika roller och förväntas försvara olika intressen. Insikt om rollens betydelse kan avpersonifiera en konflikt och bidra till förståelse för olika perspektiv.

Var i utvecklingen från befarad till öppen konflikt finns parterna? Ju tidigare konflikten tacklas desto enklare är det vanligtvis att hitta en bra lösning. Det kan också vara lönsamt att identifiera vilka som faktiskt är intressenter i konflikten. Ett misstag på många arbetsplatser är att för många enrolleras i konflikthanteringen. Svaren på de fyra v-frågorna (vad, varför, var och vilka) ger ett första steg i en problemlösning. Därefter står att leta efter alternativa lösningsförslag, undersöka konsekvenserna av dem och komma fram till en överenskommelse som följs upp. I arbetslivet innebär inte överenskommelsen att alla alltid blir nöjda. Ibland kan det till och med innebära att en chef fattar beslut helt på egen hand för att få slut på en konflikt.

Hur man analyserar en konflikt är inte det viktigaste. Det viktiga är att man gör det. En systematisk analys av en konflikt ger en struktur som fångar upp en del av den osäkerhet och det obehag som försvårar en bearbetning. Det är inte alltid en konflikthantering ändrar i en lösning. En mer realistisk ambitionsnivå är många gånger att nå en punkt där konflikten görs hanterbar, så att den går att leva med.

Edward de Bono (1986), uppmärksamman för sina insatser inom disciplinen mänskligt tänkande och internationell konflikthantering, är något kritisk till den systematiska problemlösningssmodellen. Det är han bland annat därför att den uppehåller sig vid hinder och problem istället för att se möjligheter. Och visst, faran finns i model-

len. Frågan om det finns en annan väg att nå målet inställer sig sällan. Men frågan kan mycket väl ställas även vid konventionell problemlösning.

De Bonos rekommendation är att försöka ”lyfta sig” från det aktuella problemet eller konflikten genom att istället koncentrera sig på vilket resultat man vill uppnå. Efter att ha designat ett önskat resultat undersöks förutsättningslöst möjliga vägar att uppnå detta.

### **Undvika och förebygga konflikter**

I arbetslivet kan en hel del konflikter förebyggas genom att skapa en tydlig och konsekvent struktur i form av ramar, arbets- och befattningsbeskrivningar och målformuleringar. Som antydde tidigare så kan konflikter undvikas genom rekrytering av människor som är lika varandra. Här gäller det att finna den optimala graden av likhet för varje verksamhet. Likheten minskar konflikthanledningar och underlättar initial kontakt men ökar risken för stagnation på grund av ett snävare utbud av idéer.

Det går också att styra undan från konflikter genom en arbetsfördelning som separerar antagonister från varandra och genom att utveckla normer för att undvika kontroversiella ämnen, allt för att behålla en god stämning. Det kan vara helt riktigt att undvika en del konflikter – i all synnerhet de som inte direkt har med arbetet att göra. Det finns emellertid alltid en fara med dessa undanmanövrar: konflikten kan ta sig indirekta och mer svårkontrollerade uttryck. Temporärt är det emellertid en lösning som är på sin plats när det inte finns tid eller ork för en konfliktbearbetning. Risken med att lägga konflikten på is minimeras om man gör detta öppet. På samma sätt kan man i klartext lägga locket på när det gäller konflikter där man inte kommer längre men där man, eventuellt via ett maktingripande, ändå kan fungera arbetsmässigt. Det är ett sätt att dra ett streck över en ofruktbar upptagenhet med gamla konflikter.

## 2.7 Allt fler grupper

Dagens människa är en flerfaldig gruppvarelse i jämförelse med gårdagens. Förr tillhörde hon ett begränsat antal förhållandeviss stabila grupper, ofta med överlappande medlemmar och normsystem. Inte idag. Nu förväntas människor i större utsträckning röra sig smidigt mellan olika grupper både privat och i arbetet. De flesta arbetar exempelvis i grupper där arbetskamrater kommer och går, de hamnar i diverse projekt- och referensgrupper och de ställs inför krav på att samverka med andra grupper både inom och utanför den egna verksamheten. Även i privatlivet gäller det för många att hantera flera olika familj- och släktkonstellationer, alltifrån de före detta svärföräldrarna till bonusbarnen och deras familjer. En del klarar med lätthet alla dessa olika grupper, andra inte.

När människor lever i relativt enhetliga och stabila sociala system kan de få både självförtroende och identitet genom en gruppstillhörighet. Inte bara de små arbetsgrupperna och familjerna har ändrat karaktär utan också de så kallade sekundärgrupperna som klass, yrken, kön, nationalitet har förlorat sin tydlighet och med det en del av sitt trygghetsskapande värde.

Det faktum att individer ofta är mångfaldiga gruppvarerster ställer krav på en personlig mognad om hon inte ska tappa bort sig själv. Den tyske familjeterapeuten och -forskaren Helm Stierlin formulerar ett krav på parförhållanden med giltighet även för andra relationer. Han skriver att varje varaktigt förhållande kräver två saker: dels en öppenhet i förhållande till den andre, att se honom och erkänna hans livssyn, dels en förmåga att bevara självständighet och individualitet och att kunna företräda egna behov. Människor behöver både kunna öppna och sluta sina gränser i förhållande till andra.

### 2.7.1 Fasta eller lösa förbindelser

Honnörsord i nutida arbetsliv är företeelser som *förändringsvilja*, flexibilitet, utveckling och kreativitet. Det finns också andra honnörsord. Samhörighet, vi-känsla eller teamanda uppfattas vanligen som positiva egenskaper hos en grupp – och som önskvärda i den psykosociala arbetsmiljön.

Samhörighet bygger på företeelser som gemensamma normer, trygghet, attraktivitet och lojalitet. Dessa utgör samtidigt stabiliserande och konserverande krafter. Vid förändringar försöker man ofta få dessa att sätta sig genom att just etablera gemensamma normer och förhållningssätt. Genom att svetsa ihop gruppen utnyttjas det sociala trycket för att få en gemensam uppställning på det nya. Efter förändringar kommer förr eller senare nya förändringar. Det innebär att vi-känslan ibland måste brytas för att förändring ska bli möjlig. Samhörighet och förändringsbenägenhet går således sällan hand i hand.

Förändringar såväl i produktionsförhållanden som i attityder och motivationskrafter påverkar kontraktet mellan individ och arbetsgrupp. En sådan effekt är lösare sammansatta arbetsgrupper. Konkret samspelar upplösningen med faktorer som ett växande antal korttids- och projektanställda, chefer med tidsbegränsade förordnan-

den, individuell lönesättning, större vikt vid personlig lämplighet vid rekrytering och en större mångfald. Informationsteknologin har möjliggjort distansarbete och samarbete oberoende av fysisk närhet.

Att arbetslivets grupper eventuellt förlorar i betydelse för individen behöver inte innebära allmänt socialt oberoende. Människor kan ty sig till andra grupper utanför arbetet. Det behöver heller inte innebära en minskad effektivitet i arbetslivet. En lagom svalka i relationerna i en arbetsgrupp kan ha gynnsamma effekter. Människor blir mindre sårbara och med det mindre rädda för konflikter.

### 2.7.2 Effektiva grupper

I Leadership the Sven-Göran Eriksson way resonerar Julian Birkinshaw och Stuart Crainer (2002) kring dilemmat individen och kollektivet: med argument från olika källor påstår de att den stora utmaningen för arbete och företagande det tjugoförsta århundradet är att bilda team av individualister. Enligt dem skulle svenskar ha bättre förutsättningar att lyckas med detta eftersom vi är både extremt individualistiska och extremt kollektivistiska.

De flesta författare är tämligen överens om vad som karaktäriserar effektiva eller högpresterande grupper i allmänhet. Uppfattningarna verkar också vara relativt tidsberoende och äldre teorier på området står sig väl. Det som har tillkommit i nyare teorier är behovet av framtidsinriktning, förändringsvillighet och snabbhet.

Grupper, team och lag existerar per definition i arbetslivet för att nå resultat och förverkliga mål. Och den faktor som oftast nämns i litteraturen som avgörande för effektivitet är förekomsten av tydliga, gemensamma och accepterade mål. Vid oklara mål slösas energi bort både på fel saker och på målkonflikter. Enbart tydlighet räcker dock inte utan målen bör stämma något så när överens med gruppmedlemmarnas mål, åtminstone vara accepterade av dem.

När det gäller mål är det vanligen nödvändigt med både långsiktiga mål för teamets verksamhet och mera kortsiktiga mål. Högpresterande team tycks nästan alltid också ha korta mål som ett medel för att utlösa den rätta energin. Visionen anger riktningen, de närliggande målen nästa steg.

En annan nyckelfaktor som särskiljer hög- från lågpresterande team är en *resultatorienterad struktur*, vilket bland annat inbegriper tydliga roller och ansvarsområden, feedback och effektiva kommunikationssystem.

Goda grupper och arbetsmiljöer växer alltså inte fram i ett vakuum utan under bra organisatoriska förutsättningar som klara mål, en ändamålsenlig struktur och ett *demokratiskt ledarskap*. Men enbart goda förutsättningar räcker inte, grupperna måste bemannas med bra folk. Folk som kan sitt jobb, är villiga att utveckla både sig själva och gruppens arbete tillsammans med sina arbetskamrater – och inte minst har en hygglig självkännet och självtillit.