

KAPITEL 21

SOCIALPSYKOLOGI

Socialpsykologi er et meget bredt område inden for psykologien. Oprindeligt er det en krydsning mellem psykologi og sociologi, mellem studiet af individet på den ene side og studiet af samfundet på den anden. Socialpsykologien ser på, hvordan mennesker og de sociale miljøer og grupper, de er en del af, gensidigt påvirker hinanden.

Ligesom andre af psykologiens områder består også det socialpsykologiske område af flere forskellige traditioner. Vi skal i dette kapitel primært se på den *eksperimentelle socialpsykologi*, der har sin oprindelse i USA i starten af 1900-tallet. Denne del af socialpsykologien hviler på en lang række klassiske eksperimenter vedrørende gruppepåvirkning, holdninger og fordomme. Mest kendt er nok Muzafer Sherifs (1906-1988) gruppeeksperimenter i begyndelsen af 1950'erne, Solomon Asch's (1908-1996) studier i konformitet også i 1950'erne og Stanley Milgrams (1933-1984) lydighedseksperiment i 1961.

Karakteristisk for den eksperimentelle socialpsykologi er netop dens eksperimentelle karakter: Forskerne henter enten mennesker ind i laboratoriet (laboratorieeksperiment) eller konstruerer realistiske og naturtro situationer (felteksperiment), således at de kan undersøge menneskers reaktioner under så kontrollerede forhold som mulig. Hensigten har været at finde frem til almene lovmæssig-

heder for, hvordan mennesker gensidigt påvirker hinanden og påvirkes af de grupper, de indgår i – dvs. lovmæssigheder der gælder for alle mennesker, uanset hvem de er og hvilket miljø og samfund, de kommer fra.

I 1970'erne blev den eksperimentelle socialpsykologi imidlertid udsat for kritik, dels fordi den efter kritikernes mening helt overså, hvordan mennesker blev påvirket af de helt konkrete sociale miljøer, de levede i til daglig, dels fordi de eksperimenter, der blev foretaget, ofte udsatte deltagerne for ganske betydelige psykiske belastninger og ikke sjældent indebar, at de blev fejlinformet (bedraget!) om, hvad eksperimenterne i virkeligheden gik ud på. Alligevel spiller den eksperimentelle del af socialpsykologien stadig en meget vigtig rolle inden for den etablerede socialpsykologi. Og mange af de tidlige eksperimenter kan da også fortsat sige os noget væsentligt om, hvordan mennesker reagerer og påvirkes i grupper, og der er desuden indført skrappe etiske regler for, hvordan man i dag udfører eksperimenter.

To perspektiver

Menneskers adfærd i grupper er selvfølgelig bestemt af den måde, de er på, af de egenskaber og særtræk de har med ind i gruppen. Men når socialpsykologien studerer, hvad der foregår i grupper, er det ikke først og frem-



Ill. 21.1 En tilskuer løber i slutminutterne i Danmarks EM-kvalifikationskamp i 2007 mod Sverige ind på banen for at overfalde kampens tyske dommer Herbert Fandel. Den danske landsholdsspiller Michael Gravgaard forsøger at stoppe voldsmanden.

mest dette *individualpsykologiske* perspektiv, der er i front. Man er primært interesseret i at forstå, hvordan gruppen påvirker de enkelte medlemmers adfærd. Det vil vi kalde et *gruppepsykologisk* perspektiv. Der foregår nemlig noget i grupper, som ikke alene kan forklares ud fra de enkelte medlemmers særlige måde at være på. Man kan sige, at en gruppe altid er mere end summen af dens enkelte medlemmer. Alligevel skal vi i det kommende også have det individualpsykologiske perspektiv for øje, når det er nødvendigt.

Massehypnose

Grupper kan have en voldsom stor indflydelse på os, ofte uden at vi er bevidste om det. Det beskrev den franske sociolog Gustave Le Bon (1841-1931) allerede i slutningen af 1800-tallet i sin bog "Massernes psykologi", der kom til at inspirere mange senere socialpsykologer.

Le Bon studerede primært marginaliserede grupper i samfundet som kriminelle

bånder og arbejderopstande. Han hævdede, at når mennesker indgik i større grupper eller masser, som han kaldte dem, så opstod der visse psykologiske processer i gruppen, som ikke var tilstede hos den enkelte. Der opstod en slags flokmentalitet eller kollektiv adfærd, der gjorde de enkelte i gruppen i stand til at opføre sig på måder, de ikke ville gøre alene.

Le Bon sammenlignede det, der kunne ske i en større folkemængde eller masse, med den ubevidste adfærd, man kan se i forbindelse med en hypnose. Det er formodentlig på den baggrund, man i dag benytter begreber som massehypnose eller massepsykose i forbindelse med grupper, der går over gevind. Hitlers forføriske evner under sine taler til folket

i 1930'ernes Tyskland, forudså Le Bon meget præcist i sin bog: "Mængden lytter altid til en mand med en stærk vilje. Når individer samles i en masse, taber de al vilje og vender sig instinktivt mod den, der har én", skriver han. Den enkelte opgiver sin selvkontrol i gruppen og lader sig forføre af en slags kollektiv-hypnotisk vi-stemning.

Le Bon fokuserede i sin tid primært på eksempler, hvor marginaliserede grupper reagerede ekstrem voldeligt og aggressivt, men

man kan på samme måde finde eksempler, hvor flokmentaliteten ikke kommer til udtryk på en aggressiv og voldelig måde, men omvendt tager form af en fælles glædesrus eller lykketilstand. Det kan f.eks. være tilfældet i religiøse forsamlinger eller ved store musikarrangementer.

Vi skal i dette kapitel se mange eksempler på, hvordan grupper er i stand til at påvirke mennesker til at handle anderledes, end de måske ville have gjort alene.

Heysel stadion

39 tilskuere blev dræbt under urolighederne på Heysel stadion i Bruxelles, hvor Europa Cup-finalen mellem Juventus og Liverpool skulle spilles. Det var i 1985. Det er ved at være historie nu, men vil stadig blive husket som den største katastrofe i fodboldens historie.

Der var lagt op til en drømmefinale. Journalister fra hele verden var med. Over 80 lande verden over kunne følge kampen direkte på TV. I mange år for inden, havde voldelige engelske hooligans, fulgt med de engelske klubber rundt til kampe i Europa. Nu var de kommet til Bruxelles for at følge topbraget.

Nede bag det ene mål stod de to holds fangrupper lige klods op af hinanden, eller det vil sige, der var et tyndt hegn, og det er faktisk ingenting. Normalt til den slags kampe sørger man for at have pladser med neutrale tilskuere mellem de to holds fanskarer, for at holde dem adskilt. Sådan var det ikke denne aften på Heysel stadion, hvilket man nok burde have gjort. Nu stod de to klubbers fanskarer faretruende tæt på hinanden.

Mindre end en time før kampens start, begyndte balladen mellem de to fangrupper – og det var englænderne, der førte an. Det startede med enkelte tilråb mellem fangrupperne, og gik videre over i kasteskyts, og da englænderne ikke kunne nøjes med raketter og andet skyts, gik de til angreb på italienerne. Hegnet mellem de to fanskarer blev pillet ned så let som ingenting. Efter hegnets fald, marcherede englænderne frem og sparkede og slog på alt og alle, de kom i nærheden af. Italienerne tog flugten, og der var kun en vej at flygte. Da de ikke kunne komme ind på banen, blev de mast sammen i den modsatte ende, væk fra englænderne, mod en mur, som adskilte siddepladserne fra ståtribunen bag målet. Ikke kun italienerne flygtede, men også de få betjente, der stod vagt ved de ophidsede englændere, og så havde englænderne frit spil.

Presset fra de mange flygtende italiener, blev så stort, at både hegnet ind til banen og muren, der afsluttede ståtribunen, brød sammen. Mange døde af kvæstelser. Katastrofen var en kendsgerning.

www.angelfire.com/nf/hool/index.html, 2008



Overvej om I selv har været en del af en kollektiv vi-stemning, hvor I måske endda har været overasket over jeres egne handlinger.

Læs artiklen: "Heysel stadion" og diskuter om hooliganisme er en form for massepsykose, eller om det skal tilskrives enkelte menneskers særlige karakteregenskaber eller baggrund.

Hvad er en gruppe?

Studiet af gruppen og studiet af, hvordan menneskers adfærd påvirkes af de grupper, de indgår i, har altid haft en fremtrædende plads inden for socialpsykologien. Men hvordan definerer man egentlig en gruppe? En tilfældig samling af mennesker udgør ikke i sig selv en gruppe, der skal mere til. En meget anvendt definition af gruppen er udviklet af Muzafer Sherif. Den lyder således:

1. Medlemmerne er fælles om et eller flere motiver eller mål, som bestemmes af den retning gruppen bevæger sig.
2. Medlemmerne udvikler et sæt normer, som afstikker grænserne for hvilke gensidige forhold, der kan etableres, og hvilken aktivitet, der udføres.
3. Hvis samspillet fortsætter stabiliseres et sæt af roller, og gruppen skiller sig stadig mere ud fra andre grupper på grund af fælles kendetegn.
4. Et netværk af gensidig tiltrækning udvikles på basis af, om medlemmerne kan lide hinanden eller ej.

For at der kan være tale om en gruppe, må medlemmerne med andre ord først have et fælles mål, som de er mere eller mindre enige om at forfølge. Målet skal helst være tydeligt og have betydning for alle i gruppen. Dernæst må der også udvikles et minimum af fælles aftaler og normer, som afstikker rammerne for, hvordan samarbejdet frem mod målet skal foregå. Hvor tit skal man f.eks.

mødes? Hvor meget skal man arbejde? Hvad skal man starte med af få gjort? Skal der være faste pligter? Skal opgaverne fordeles osv. Efterhånden som tiden går, udvikler gruppens medlemmer forskellige roller i samarbejdet. Nogle kan få en mere indflydelsesrig rolle i gruppen, mens andre blot gør, hvad der bliver sagt. Med tiden vil gruppens medlemmer desuden præge hinanden på forskellig vis, således at gruppen langsomt bliver mere ens, f.eks. med hensyn til væremåde, tøj eller holdninger, og dermed begynder gruppen samtidig at adskille sig fra andre, der ikke er medlemmer af gruppen. Endelig udvikles der også forskellige sym- og antipatier på kryds og tværs i gruppen, som kan påvirke gruppens samarbejde i både positiv og negativ retning.

Men der findes jo i virkeligheden mange forskellige typer af grupper. De varierer med hensyn til mål, værdier, varighed, sammenhold og medlemmerne tilhørsforhold til gruppen. Ud fra graden eller styrken i disse forhold kan man bestemme forskellige typer af grupper.

Primær- og sekundærgrupper

Den amerikanske sociolog Charles H. Cooley er ophavsmand til begrebet primærgruppe, som han definerer på følgende måde: "Ved primærgrupper forstår jeg de grupper, der er karakteriseret ved nærkontakt og nært samarbejde ansigt til ansigt. De er primære i forskellige betydninger, men først og fremmest fordi de er grundlæggende ved dannelsen af individets sociale egenskaber og idealer. Re-



Ill. 21.2. Skoleklasse fra Brønshøj skole.

sultatet af den nære forbindelse er psykologisk en vis sammensmeltning af enkelte individualiteter til et fælles hele, således at ens *jeg* i det mindste i nogle henseender bliver gruppens fælles liv og formål. Måske er den enkleste måde at beskrive denne helhed på at sige, at den udgør et *vi*".

To eksempler på en primærgruppe er familien og de nære venner. Det giver sig selv, at en primærgruppe ikke må være større, end at alle kender hinanden personligt og kan mødes ansigt til ansigt, som Cooley siger. For det særlige ved primærgruppen er jo netop de stærke følelsesmæssige bånd, der udvikler sig mellem medlemmerne.

Heroverfor står sekundærgruppen, hvor forholdet mellem medlemmerne er langt mindre personligt og intimt og mere bygget op omkring nogle specifikke fælles interesser, som man mødes regelmæssigt om. Eksempler på sekundærgrupper kan være arbejdskolle-

gerne, en sportsforening, en partiforening eller en vennekreds, man opsøger af og til. Selv om primærgruppen måske er mere betydningsfuld for det enkelte individ og spiller en stor rolle for dannelsen af vedkommendes sociale egenskaber, som Cooley skriver, så kan det alligevel være meget afgørende for den enkeltes selvforståelse at være tilknyttet bestemte sekundærgrupper. Desuden kan visse relationer i sekundærgruppen med tiden udvikle sig til en egentlig primærgruppe.

Formelle og uformelle grupper

Inddelingen af grupper i formelle og uformelle grupper går på tværs af inddelingen i

primærgrupper og sekundærgrupper og bestemmes af, hvor organiseret gruppen er. En *formel gruppe* er en gruppe, der er dannet helt bevidst og ofte med det helt klare formål at skulle løse specifikke opgaver. Gruppens medlemmer har sjældent et meget personligt forhold til hinanden. De kan ofte have en formelt valgt leder, og grundlaget for gruppens arbejde kan ofte være detaljeret beskrevet. Prototyper på en formel gruppe kan være en skoleklasse, en bestyrelse, et elevråd eller en projektgruppe på en uddannelsesinstitution eller en arbejdsplads.

Modsat den formelle gruppe er den *uformelle gruppe* dannet spontant og ud fra fælles interesser eller gensidig tiltrækning. Gruppen vil ofte være præget af solidaritet og kammeratskab. Eksempler på sådanne grupper kan være en venskabsgruppe eller en klike i en klasse eller på en arbejdsplads. Ofte vil der i større formelle grupper kunne danne sig mindre uformelle grupper (subgrupper), som mødes i pauser eller efter arbejde og udvikler en fælles fortrolighed og omgangsform. Mere eller mindre bevidst søger et medlem af en gruppe at udfylde en rolle, som passer hans/hendes personlighed. Hvis dette behov ikke kan tilgodeses i den formelle gruppe, kan det måske netop lade sig gøre i en uformel subgruppe.

Den uformelle gruppe kan få en særlig betydning og påvirke den større gruppe i såvel positiv som negativ retning. En negativ påvirkning kan man f.eks. se der, hvor en uformel gruppe på en arbejdsplads eller i en klasse udvikler nogle holdninger og normer, som står i stærk kontrast til og i værste tilfælde modarbejder de holdninger og normer, der præger den formelle gruppe.

Referencegrupper og medlemsgrupper

Endelig kan vi inddele grupper i medlemsgrupper og referencegrupper. En medlemsgruppe er ganske enkelt en gruppe, man er medlem af.

Nogle grupper identificerer eller sammenligner vi os imidlertid særlig stærkt med. Det er ifølge psykologen Herbert Hyman, som indførte begrebet allerede i 1930'erne, vores *referencegrupper*. Det er de grupper, hvorfra vi henter vores ideer, normer og holdninger; de grupper vi ser op til, henter vores idealer fra og ønsker at sammenligne os med. Ofte vil en eller flere af de grupper, vi er medlem af, samtidig være referencegruppe for os. Fra en sådan gruppe henter vi en vigtig del af vores identitet og selvforståelse, og vi vil i betydelig grad være engageret i den, optaget af at få positiv respons fra den, men også sårbare, hvis vi ikke får det. Ofte kan vi være misundelige på medlemmer af vores referencegruppe, fordi vi ikke har det, de har, eller oplever vi ikke har den samme status, som de har.

Imidlertid behøver vi ikke være medlem af de referencegrupper, vi har. Referencegruppen kan f.eks. være et bestemt ungdomsmiljø, den unge gerne vil tilhøre, en bestemt klike han eller hun ser op til. Det kan være en gruppe, vi godt ved, vi ikke kan blive medlem af, f.eks. en bestemt musikgruppe, en bestemt klub eller et bestemt socialt miljø, som man godt ved man aldrig bliver lukket ind i, men som man alligevel identificerer sig stærkt med. Man klæder sig måske, som denne gruppe gør, indtager de samme synspunkter, og opfører sig, som de gør. Referencegruppen kan også være en mere velstillet social gruppe med højere social status, som man drømmer om at "komme op" i, og som gør, at man lægger afstand til normer og værdier i den sociale gruppe, man er medlem af. Undertiden eksisterer referencegruppen måske udelukkende i fantasien hos den enkelte som en særlig beundringsværdig gruppe, man mener findes, men som alligevel ikke har meget med virkeligheden at gøre.

Egengrupper og fremmedgrupper

Vi kan til sidst også skelne mellem egengrupper og fremmedgrupper. De første er dem,



Ill. 21.3 Medlemmer af Hells Angels. En gruppe er som et omvendt køleskab! Den skaber varme indadtil ved samtidig at skabe kulde udadtil.

vi identificerer os med og har en betydelig loyalitet i forhold til. Som en konsekvens af denne identifikation indadtil i gruppen kan der opstå en afgrænsning udadtil og en markering af forskelle i forhold til andre grupper, som vi vil kalde *fremmedgrupper*.

Denne skelnen giver først og fremmest mening, når vi har med grupper at gøre, der i en eller anden grad har med hinanden at gøre og står i et forhold til hinanden. Fremmedgruppen kan være fans fra en anden fodboldklub, eller tilhængere af en anden religiøs, etnisk eller politisk gruppe, end den man selv tilhører. Forskellene mellem grupperne kan vokse til et regulært konfliktforhold, hvor de andre er de onde, de forkerte, de fortabte, de fjendtlige, og hvor alle nuancer i forståelsen af dem forsvinder til fordel for *fordomme* og *stereotype* opfattelser.

At benytte sig af fordomme og stereotype opfattelser vil sige, at man på forhånd går ud fra at personer, der hører til en bestemt gruppe, har den samme måde at være på, den samme personlighed og de samme motiver til

at gøre, som de gør. Disse stereotype bedømmelser af andre foregår helt automatisk og har slet ikke øje for alt det, der kan afkræfte dem.

Fremmedgruppen kan i værste fald blive en syndebuk, som egengruppen finder, det kun er rimeligt at nedgøre og i værste fald bekæmpe. Det er samtidig karakteristisk, at fremmedgruppen ikke altid behøver at være en reel gruppe eller en gruppe i sin egen selvforståelse. Den kan udelukkende eksistere som en gruppe i hovederne på egengruppen i kraft af enkelte fællestræk. Indadtil i gruppen vil modsætningsforholdet til en anden gruppe ofte kunne være med til at styrke sammenholdet og yderligere bekræfte medlemmerne i, at deres egne normer og holdninger er de rigtige.

Sherifs eksperiment: Robbers Cave (røverhulen)

Et eksperiment foretaget af Muzafer Sherif i 1950'erne i Robbers Cave State Park i Oklahoma viser tydeligt, hvordan fordomme og negative stereotype opfattelser af en fremmedgruppe kan opstå. Sherif udvalgte 22 11-årige drenge fra hvide amerikanske middelklassehjem til at deltage i det, de troede var en almindelig sommerlejr, men som i virkeligheden viste sig at være et socialpsykologisk eksperiment. Drengene blev inddelt i to grupper, der ikke havde kontakt med hinanden.

I de første uger udviklede drengene et tilhørsforhold til de andre drenge i den gruppe, de var kommet i, gennem aktiviteter som kanosejls, svømning og overnatning i det fri. Den ene gruppe kaldte sig selv "Klapperslangerne", den anden "Ørne". Da de to grupper fik kendskab til hinandens eksistens, fik de samtidig at vide, at der skulle være en sportskonkurrence mellem dem, og forskerne udsatte forskellige præmier til vinderne. Under disse konkurrencer udviklede der sig hurtigt fjendtligheder mellem de to grupper. Den ene gruppe brændte den anden gruppes flag efter at have besejret dem i en konkurrence, de forhånede hinanden, stjal fra den anden gruppes hytter og lavede hærværk mod dem.

Sammenholdet i egengruppen blev stadig bedre i takt med at fordommene og de negative opfattelser mod fremmedgruppen voksede. Til sidst måtte forskerne skille grupperne ad. Ved evalueringen beskrev drengene deres egen gruppe i yderst positive vendinger, medens "modstanderne" blev beskrevet meget negativt. Man forsøgte herefter at opløse spændingerne mellem grupperne ved at lade dem mødes under afslappede omstændigheder. Det lykkedes først, da man skabte situationer, hvor de blev tvunget til at samarbejde om et fælles mål. Det betød faktisk, at de måtte opgave deres fordomme og stereotype opfattelser af hinanden.

Gruppepåvirkning, konformitet og social kontrol

Vi mennesker er på samme tid meget forskellige og meget ens. Når vi ser på den måde, vi fungerer på i det sociale liv, er det ofte ensartetheden, der springer i øjnene. Vi klæder os meget ofte som andre, hører den samme musik som andre, opfører os som andre, indretter os med de samme møbler som andre osv. Men ikke nok med det. Vi deler også holdninger og værdier med andre. Hvordan opstår disse fællestræk egentlig? Ifølge socialpsykologien skyldes det blandt andet gruppepres.

For at en gruppe skal kunne fungere sammen, er det nødvendigt, at det enkelte medlem af gruppen i en eller anden grad tilpasser sig de andre i gruppen. En vis fælles konsensus

om, hvordan man fungerer sammen socialt og arbejdsmæssigt i gruppen, må være tilstede, for at gruppen som helhed skal fungere og udføre sine aktiviteter. Det betyder, at de enkelte gruppemedlemmer underlægges et vist *gruppepres*, og socialpsykologien kan netop fortælle, at mange mennesker giver efter for dette pres og i et eller andet omfang retter ind i efter de fælles normer og forventninger, der ligger i gruppen. Der opstår dermed en *konformitet* i gruppen. Det kan vi definere som en adfærd, der har til hensigt at opfylde de normer eller forventninger, som det enkelte individ oplever, der direkte eller indirekte stilles til ham eller hende af gruppen.

Et grundlag for denne tilpasning er selvfølgelig, at vi mennesker ikke er en isoleret ø, der har nok i os selv, men har et grund-

Janteloven

Janteloven er et begreb skabt af Aksel Sandemose i romanen *En flygtning krydser sit spor* fra 1933. Romanen beskriver Espen Arnakkes forfærdelige opvækst i byen Jante. Aksel Sandemose voksede selv op i Nykøbing-Mors, men janteloven er ikke bundet til hverken Nykøbing Mors eller Danmark, men fortæller mere alment om flertallet, der holder den enkelte nede, og hvad man som menneske kan risikere at komme ud for, hvis man stikker næsen for langt frem og udfordrer fællesskabets normer.

læggende behov for at blive *anerkendt* af andre mennesker. Undertiden kan tilpasningen komme i konflikt med det, vi selv står for. Vi kan komme i *tvivl*, om det vi mener, nu er rigtigt, når de andre mener noget andet, eller vi kan komme i et *dilemma*, om vi skal handle ud fra vores egen overbevisning og forsvare vores egne synspunkter, eller om vi skal tilpasse os gruppens normer og synspunkter. Vælger vi det første, risikerer vi måske at blive isoleret i gruppen og miste den tryghed, den giver, og vælger vi det sidste, kommer vi i konflikt med vores egen selvforståelse. At kunne håndtere det gruppepres, som findes i enhver gruppe, er formentlig en af de mere grundlæggende *sociale kompetencer*, et menneske skal lære i løbet af sin udvikling. I vores tid, hvor mennesker dagligt færdes i mange forskellige grupper, er denne kompetence særdeles vigtig.

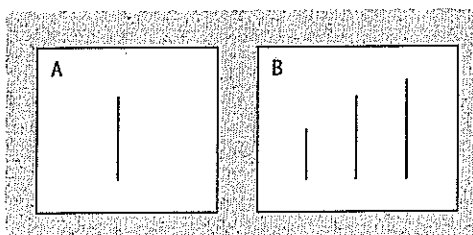
Solomon Aschs forsøg

Gruppepresset kan opleves særlig stærkt, når et enkelt gruppe medlem oplever, at hans egne meninger afviger fra flertallets i gruppen. Det undersøgte den polsk-amerikanske socialpsykolog Solomon Asch (1907-1996) i

Jantelovens 10 bud:

- 1) Du skal ikke tro, du *er* noget.
- 2) Du skal ikke tro, at du er lige så meget som *os*.
- 3) Du skal ikke tro, at du er klogere end *os*.
- 4) Du skal ikke bilde dig ind, at du er bedre end *os*.
- 5) Du skal ikke tro, at du ved mere end *os*.
- 6) Du skal ikke tro, at du er mere end *os*.
- 7) Du skal ikke tro, at *du* duer til noget.
- 8) Du skal ikke le ad *os*.
- 9) Du skal ikke tro, at nogen bryder sig om *dig*.
- 10) Du skal ikke tro, at du kan lære *os* noget.

1950'erne i et efterhånden berømt eksperiment. Asch forelagde nogle forsøgspersoner 2 kort med henholdsvis 1 og 3 linier. Linien på kort A svarede nøje til en af de 3 linier på kort B.



Ill. 21.4 Asch's forsøg.

Forsøgspersonerne fik nu til opgave at finde ud af, hvilken linie på kort B, der svarede til linien på kort A. Forsøgspersonerne befandt sig i grupper, og det specielle var, at en række af dem på forhånd var blev instrueret om, hvad de skulle svare. I en række tilfælde fik de falske forsøgspersoner besked på at svare forkert, og i 36,8 pct. af disse tilfælde svarede de ægte forsøgspersoner også forkert, selv om forskellen på linierne var meget tydelig.

Forsøget viser, at vores adfærd i vid omfang er bestemt af det sociale samspil, vi ind-

går i – dvs. af gruppepsykologiske faktorer. I Asch's forsøg blev 36.8 pct. af personerne påvirket af det kunstigt skabte gruppepres til at svare på tværs af, hvad de ellers ville have gjort. Af de interview, som Asch bagefter foretog med dem, fremgik det, at de havde forskellige grunde til at svare som de gjorde:

1. Nogle personer var så stærkt afhængige af gruppen, at de ikke anede, de svarede forkert på trods af de tydelige forskelle mellem linierne.
2. Nogle personer indrettede deres bedømmelse efter gruppens og gik kritikløst ud fra, at når alle de andre sagde noget andet, måtte det være dem selv, der tog fejl.
3. Nogle personer vidste udmærket, at de havde svaret urigtigt, men havde gjort det, fordi de ikke ville være "anderledes".

I et andet forsøg stillede Asch en række personer den samme opgave. De skulle dog besvare den i enrum, og det viste sig efter talrige forsøg med mange sæt kort, at ingen svarede forkert. Grupper har med andre ord en tendens til at påvirke medlemmerne til *konformitet* og ensartet adfærd. Overholder man gruppens normer, får man *positive sanktioner* fra de øvrige medlemmer, f.eks. i form af kontakt, privilegier eller blot større imødekommethed. Udviser man derimod en afvigende adfærd, udsættes man let for *negative sanktioner*. Det kan dreje sig om forskellige grader af latterliggørelse, mobning og skældnen ud, eller det kan komme meget indirekte til udtryk i form af manglende opmærksomhed eller ved at man undgår øjenkontakt med vedkommende, hvorved hans eller hendes muligheder for at kontakte de andre i gruppen begrænses.

Asch's forsøg gør det forståeligt, hvorfor det på nogle arbejdspladser kan være svært at få etableret en debatkultur, hvor de enkelte medarbejdere frit diskuterer de problemer,

der findes i virksomheden uden at skele til, hvad deres kolleger mener. Grundlæggende har vi mennesker det svært med uenighed, fordi det truer stabiliteten i gruppen.

Der er givetvis en sammenhæng mellem, hvilken betydning en gruppe har for os og vores villighed til at efterkomme et gruppepres. Presset til f.eks. at indtage en bestemt holdning vil snarere blive efterkommet i en familiegruppe, en arbejdsgruppe eller en kammeratskabsgruppe, end i en gruppe, man tilfældigt dumper ned i ved en festlig lejlighed. Ydermere afhænger vores villighed til at efterkomme gruppens pres formodentlig også af vores personlighed – det vil sige af individualpsykologiske faktorer. Nogle giver lettere efter for presset end andre, som vi så i Asch's undersøgelse. Forklaringen på dette kan ligge i, at nogle personer har større behov end andre for den trykthed og anerkendelse, som gruppen kan give. Men på den anden side er det også vigtigt at huske på, at hele 63.2 pct. i Asch's forsøg rent faktisk svarede rigtigt. Disse personer må på en eller anden måde have været i besiddelse af nogle personlige ressourcer til at modstå presset fra de andre i gruppen.

Gruppetænkning

De ovenstående betragtninger over gruppepres har en tydelig parallel til det fænomen, organisationspsykologen Irving Janis kalder gruppetænkning (*groupthink*), og som handler om, at grupper og især arbejdsgrupper når frem til en fælles beslutning, uden så at sige at have evalueret situationen tilstrækkeligt og undersøgt de forskellige alternativer godt nok. Den fælles beslutning er snarere et resultat af det pres, der hviler på gruppens medlemmer for at vise enighed og leve op til de fælles normer, end den er et resultat af grundige overvejelser, der angår selve sagen.

Undertiden kan gruppetænkningen opstå, fordi nogle gruppemedlemmer, i kraft af deres magtposition i gruppen, får de andre medlemmer til at tvivle på deres egne meninger eller

Irving Janis opsummerer selv fænomenet gruppetænkning på følgende måde

1. Gruppen deler en illusion om at være usårlig.
2. Gruppen går i gang med kollektiv rationalisering for at udelade oplysninger, der ikke er i tråd med deres ønsker.
3. Gruppen begynder at tro på den indbyggede moral i det, den ønsker at gøre.
4. Gruppen udvikler stereotype opfattelser af andre grupper og af andre, der er af en anden opfattelse.
5. Gruppen lægger direkte pres på afvigere for at få dem til at tie.
6. Gruppemedlemmerne begynder at censurere deres egne tanker (gruppepres).
7. Gruppen kommer til at tro på sin egen enighed af mangel på uenighed og troen på, at "den der tier samtykker".
8. Nogle medlemmer af gruppen kommer til at fungere som "hjernevogtere", der beskytter lederne mod afvigende synspunkter ved aktivt at forhindre afvigerne i at fremsætte dem.

ligefrem udøve selvrenselse for ikke at komme i konflikt med de stærke medlemmer i gruppen. Resultatet kan være beslutninger, som senere viser sig at være indlysende forkerte, fordi de som sagt ikke udspringer af sagen, men af ønsket om at være loyal overfor gruppen. Man kan sige, at hele ideen med at være en arbejdsgruppe på denne måde forsvinder, fordi de enkelte medlemmers forskelligartede tilgange og ideer, som kunne kvalificere beslutningerne, undertrykkes til fordel for ønsket om enighed og for at undgå for mange konflikter og diskussioner.

Skal man undgå gruppetænkning, er det netop vigtigt, at gruppen giver plads til diskussion, at medlemmerne roses for deres iver og iverdom, også når ideerne viser sig ikke at kunne holde i praksis, at kritik foregår på et konstruktivt niveau uden at blive personlig, og at eventuelle ledere af gruppen ikke er for hurtige med at nå frem til den endelige beslutning.

Gruppepolarisering

I 1960'erne opdagede en ung forsker, James Stoner, et fænomen, som siden fik beteg-

nelsen *gruppepolarisering*. Sætter man mennesker sammen, der har nogenlunde samme holdning til en ting, og lader dem diskutere, skulle man umiddelbart tro, at de ville bevæge sig mod en fælles holdning, der lå i midten. Der sker imidlertid det, at gruppen i løbet af diskussionen bevæger mod en mere og mere ekstrem udgave af den holdning, de startede med. Den konservative, der taler med andre konservative, bliver endnu mere konservativ i sine synspunkter, og abortmodstanderen bliver en endnu mere ekstrem modstander af abort.

Hvorfor er det nu sådan? For det første er årsagen formodentlig, at de enkelte medlemmer får "gode argumenter" i gruppen, som er med til yderligere at bestyrke deres holdning. For det andet er der formodentlig også en tendens til, at den accept af ens synspunkter, man møder i denne gruppe af ligesindede, gør den enkelte mere sikker i sin sag og dermed også mere parat til at radikalisere sit synspunkt. For det tredje kan der være en tendens til, at den, der fremfører synspunktet mest radikalt, gør det med en overbevisning og en selvsikkerhed, der virker tiltrækkende

Sunsteins eksperiment om politisk ekstremisme

I slutningen af 2005 foretog den amerikanske juraprofessor Cass Sunstein sammen med en række andre forskere et eksperiment vedrørende gruppepolarisering i Colorado i USA. Eksperimentet blev sponsoreret af det amerikanske tv-selskab ABC News, som senere ville lave et program om eksperimentet sammen med en generel diskussion af politisk ekstremisme i USA.

To byer blev udvalgt: Boulder (et hovedsageligt liberalt område) og Colorado Springs (hovedsageligt et republikansk George Bush-område). Omkring 60 personer blev samlet for at diskutere tre af tidens meget kontroversielle emner: Positiv særbehandling af minoritetsgrupper, en international deklARATION til begrænsning af den globale opvarmning og registreret partnerskab til homoseksuelle. Indbyggerne fra Boulder blev sat i grupper sammen, og det samme gjorde indbyggerne fra Colorado Springs, således at folk kom sammen med politisk ligesindede.

Indbyggerne afgav deres synspunkter i tre forskellige omgange: Først individuelt og anonymt før diskussionerne i grupperne fandt sted, så under selve diskussionerne, der varede 15 minutter, hvor gruppen forsøgte at nå frem til en enig stillingtagen, og endelig igen individuelt og anonymt efter at diskussionerne i grupperne var afsluttet. Det forskerne forsøgte at finde ud af var, hvilken effekt gruppe-diskussionerne havde på folks holdninger. Resultaterne var følgende:

1. De liberale fra Boulder blev mere liberale i deres stillingtagen på alle tre emner. De konservative i Colorado Springs blev ligeledes mere konservative i deres stillingtagen til de tre emner.
2. Forskellen mellem de liberale og konservatives holdninger til emnerne blev mere udtalt. Før diskussionerne var en moderat stillingtagen til emnet i Boulder-gruppen ikke så langt fra en moderat stillingtagen i Colorado Springs-gruppen, men efter diskussionerne blev holdningsforskellene mellem de to grupper langt mere markante.
3. Diskussionerne mindskede forskellen mellem folks holdninger til de tre emner i både Boulder-gruppen og Colorado Springs-gruppen. I deres anonyme og individuelle svar efter diskussionerne udviste medlemmerne af alle de involverede grupper langt mere enighed og konformitet end de gjorde før diskussionerne.

Eksperimentet blev vist i programmet Dags dato på TV2 d. 01.11.2006

på de andre, og får deres egen tvivl og mere moderate tilgang til at virke mere usikker eller ordinær. Og endelig for det fjerde er der selvfølgelig tale om, at den enkelte i gruppen gerne vil opfattes positivt af de andre og derfor er tilbøjelig til at tilpasse sine holdninger til de andres og undertrykke en eventuel tvivl. Det ligger helt i forlængelse af det, vi omtalte som gruppetænkning.

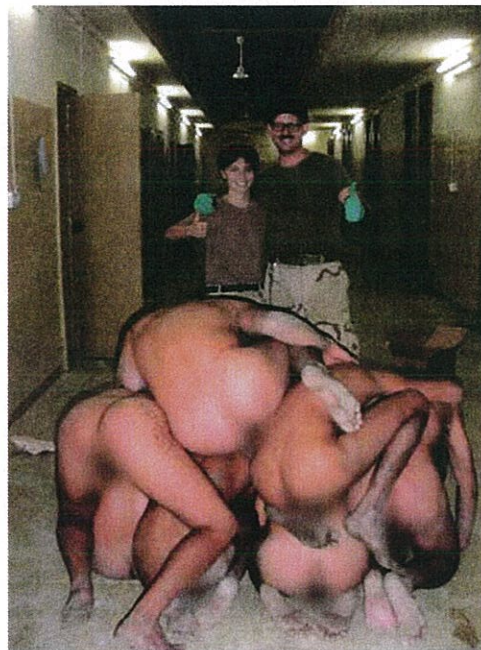
Mobning

Ordet mobning stammer oprindeligt fra det engelske udtryk "mob", som betyder en 'pøbel' eller 'bande', eller som verbum: at stimle sammen eller overfalde i flok. Her vil vi definere mobning som *en gruppes systematiske forfølgelse eller udelukkelse af en person i en social sammenhæng, hvor denne person er "tvunget" til at være*. Med det sidste lægges

der vægt på, at mobningen hovedsageligt finder sted i gruppesammenhænge, som medlemmerne ikke uden videre kan forlade uden store omkostninger, f.eks. en klasse, en arbejdsplads, en militærdeling, et fodboldhold eller en klike. Det karakteristiske er desuden, at der ikke er tale om enkeltstående tilfælde, men om systematiske og gentagne overgreb, hvor en person gennem længere tid bliver udsat for andres drillerier, vrede og aggressive adfærd.

Det kan foregå åbenlyst for alle i gruppen, eller det kan foregå i det skjulte, så man næsten ikke bemærker, hvordan bestemte ansigtsudtryk eller en manglende opmærksomhed er med til at isolere en person eller fryse vedkommende ud af gruppen. Mennesker har, som vi tidligere har været inde på, et grundlæggende behov for at blive anerkendt af andre og være en del af et fællesskab. Mobningen opleves som et brud på denne anerkendelse og aktiverer en angst for udstødelse af fællesskabet, som ligger dybt i alle mennesker. På længere sigt kan mobningen resultere i svære stress- og depressive tilstande.

Men hvordan skal man forklare mobningen? Her kan man skelne mellem et individualpsykologisk og et gruppepsykologisk perspektiv. Når det første benyttes, vil man spørge til mobbernes og mobbeofrets karaktertræk: hvilke typer af personer er det, der mobber, hvad er deres baggrund og motiver, og hvem er det typisk der bliver mobbet? Her peger undersøgelser på, at personer der mobber, ofte er personer med et aggressivt reaktionsmønster, som fra en tidlig alder har lært, at en aggressiv adfærd betaler sig, og som mangler en evne til indlevelse i, hvordan andre har det. Mobningen er med til at stive deres position i fællesskabet af og overvinde deres egen usikkerhed. De føler måske selv, de står i en udsat position og forsøger at projicere deres usikkerhed over på andre.



Ill. 21.5 Elleve amerikanske soldater blev dømt for tortur og overgreb mod irakiske fanger i Abu Ghraib-fængslet i Irak i 2004. De fik mellem få timers samfundstjeneste og 10 års fængsel, men ingen politiske eller militære ledere blev stillet til ansvar. Ifølge præsident George Bush var overgrebene forårsaget af "a few bad apples". I 2006 erklærede Bush, at Abu Ghraib-skandalen var den største amerikanske fejltagelse i Irak.

Med hensyn til mobbeofret peges der på, at mennesker kan risikere at blive udsat for mobning pga. forskellige særtræk vedrørende udseende, etnisk baggrund, påklædning, kluntethed m.m., som adskiller dem fra de andre i gruppen. Den svenske mobbeekspert og professor i psykologi Dan Olweus skelner mellem to offertyper: de passive og de provokerende mobbeofre. De første karakteriserer



Ill.21.6 Mobning.

han på følgende måde: Det er som om "deres holdning og opførsel signalerer til omgivelserne, at de er ængstelige og mislykkede individer, der ikke vover at give igen, hvis de bliver angrebet eller forulempet. Man kan også sige, at de passive mobbeofre kendetegnes af et ængsteligt og passivt reaktionsmønster, kombineret med (i hvert fald for drenges vedkommende) fysisk svaghed" (1994).

De provokerende mobbeofre udgør ifølge Olweus en mindre gruppe. De er kendetegnet

ved, at de ofte har et heftigt temperament og typisk er støjende og urolige i det daglige, hvilket betyder at de andre let bliver irriterede på dem.

Ser vi derimod på mobning fra et gruppepsykologisk perspektiv, så handler det ikke så meget om det enkelte individs særlige træk, men om hvad der kan ske med men-



Har I oplevet at I selv eller andre er blevet mobbet eller har mobbet i en gruppesammenhæng?

Er mobning et resultat af individualpsykologiske eller gruppepsykologiske faktorer?

Diskuter hvor påvirkelige I er af gruppepres.

Hvorfor er vi så afhængige af at mene, tænke og gøre som andre? Har det fordele og/eller ulemper?

Har I oplevet, at I har skiftet mening på grund af gruppepres?

Virginia-morderen Cho blev mobbet i skolen

USA. Længe før han dræbte 32 mennesker i USA's værste skolemassakre, blev Virginia Tech-drabsmanden Cho Seung-hui mobbet i folkeskolen. De drillede ham med hans generthed og hans underlige måde at tale på.

Når den sydkoreanske dreng endelig åbnede munden, grinede klassen af ham og sagde: "Tag hjem til Kina". Det fortæller tidligere klassekammerater til nyhedsbureauet AP.

22-årige Stephanie Roberts, der gik i gymnasiet med Cho Seung-hui, fortæller, at den senere masse-morder især blev drillet i folkeskolens ældste klasser. "Der var nogle, som var virkelig onde mod ham. De skubbede ham ned på jorden og grinte af ham. Hans engelsk var dårligt, og der blev gjort meget nar af ham", siger Stephanie Roberts.

21-årige Regan Wilder, der gik i skole med Cho Seung-hui i mange år bekræfter også, at han blev mobbet. Men det blev alle andre også, tilføjer hun.

En amerikansk undersøgelse viser, at 71 pct. af alle skoleskydere har følt sig "mobbet, forfulgt eller såret af andre, før de gik amok".

Politiken d. 21.04.2007

neskers adfærd, når de er sammen i grupper. Her ses mobningen som et resultat af, at gruppemedlemmerne gensidigt forstærker og optrapper hinandens reaktionsmåder og ubevidst udvider grænserne for hvad der er tilladelig adfærd. Her er det igen *gruppepresset*, der er på dagsordenen. Den enkelte i gruppen "smittes" af de andre og bliver i stand til at overskride sine egne normer og værdier, fordi gruppen sætter nye standarder for, hvad der kan lade sig gøre.

Man taler i den forbindelse om en *de-individualisering* eller *flokmentalitet*, hvor de enkelte gruppemedlemmer mister deres selvkontrol og bliver forført af gruppens adfærd. Set i dette perspektiv er mobning ikke nødvendigvis et resultat af, at enkelte gruppemedlemmer er i besiddelse af særligt aggressive reaktionsmønstre. Helt almindelige og velfungerende mennesker kan sagtens deltage i mobningen.

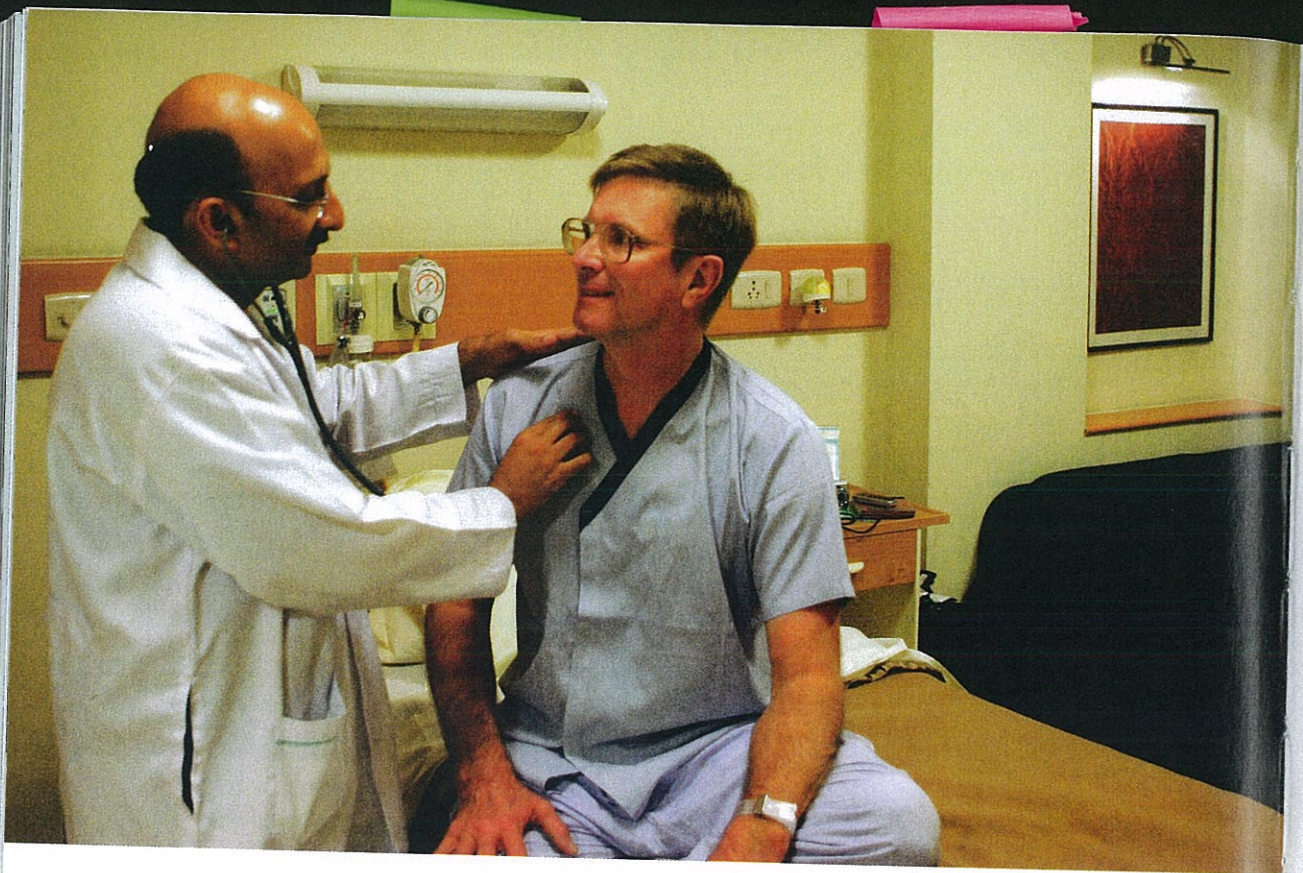
Oftentimes ser man imidlertid, at en enkelt eller nogle få personer fører an i mobningen, mens andre er medløbere. Spørger man medløberne, hvorfor de deltog i mobningen, vil

mange måske svare, at de turde ikke andet og var bange for selv at blive mobbet, hvis de ikke fulgte trop.

Roller

Et vigtigt begreb inden for socialpsykologien er rollebegrebet. Vi vil definere en rolle som *det sæt af forventninger og normer, der rettes mod personer i bestemte positioner i en bestemt social sammenhæng*. Nøglen til at forstå rollerne er netop positionen eller stillingen. Ved vi, hvilken position en person indtager – dommer, lærer, elev, politiker, far, kunde m.m – ved vi også straks og intuitivt noget om, hvad vi skal forvente af personen, selv om det som regel ikke er noget, vi er særligt bevidste om. Læreren skal være på bestemte måder overfor eleven. Han skal være lyttende og hjælpsom, ikke favorisere enkelte elever, han skal være opmærksom på det enkelte barn, fagligt kompetent inden for sit område osv.

Særlig kompliceret bliver en rolle, fordi



Ill. 21.7 Læge og patient.

der ofte rettes *forskellige forventninger* til den fra forskellig side. Eleverne retter ikke helt de samme forventninger mod læreren, som forældrene gør, og de andre lærere på skolen har igen andre forventninger til den pågældende. På den måde kan der opstå en rollekonflikt, fordi der rettes modstridende forventninger mod indehaveren af en bestemt rolle. Man kalder det en *intra-rollekonflikt*. Derved adskiller man det fra *inter-rollekonflikter*, som handler om, at der kan opstå konflikter mellem flere af de roller, som en person indtager.

Det er netop karakteristisk, at vi ikke blot indtager én rolle, men i vores dagligdag hopper ind og ud af mange forskellige roller. Og her kan konflikter let opstå: Det kan være lederen, der igen må arbejde over, samtidig med at han igen føler, han svigter sin rolle som far, eller det kan tilsvarende være kvinden, der har svært ved at forene sin moderrolle med sin erhvervsrolle.

Det gælder for roller, at de som regel er

komplementære med andre roller, som de så at sige får deres berettigelse og funktion igennem. Rollen som lærer modsvarer rollen som elev, rollen som forælder modsvarer rollen som barn, rollen som mand modsvarer rollen som kvinde, og rollen som læge modsvarer rollen som patient. Imellem disse rollepar udspiller der sig et væld af gensidige forventninger og forpligtelser, der får karakter af bestemte spilleregler, som begge parter skal leve op til og overholde, hvis samspillet skal fungere.

Nogle af spillereglerne er af mere grundlæggende art: Patienten skal f.eks. være syg og ikke bare foregive at være syg, kunden skal ville købe noget i butikken. Andre spilleregler er af mere *strategisk art* og handler om, at hvis den ene part gør sit yderste for at



Ill. 21.8 Engang var det næsten umuligt at forestille sig, at kvinder en dag skulle begynde at spille fodbold. Billedet er fra en kamp mellem Danmark og Portugal i 2007 som Danmark i øvrigt vandt 1-0.

leve op til sin rolle, kan han bedre forvente, at den anden også gør sit yderste for at leve op til sin rolle.

Man kan skelne mellem følgende aspekter ved en rolle: rolleforventninger, rolleaccept/-distance og rolleudførelse:

Rolleforventninger er som sagt alle de forventninger og skrevne som uskrevne regler, der er knyttet til rollen, og som handler om, hvad man kan forvente af den person, der indtager den. Disse rolleforventninger er ikke altid tydelige og klare, og der kan være flere og modstridende forventninger til rollen, som kan gøre den vanskelig at udføre.

Rolleoplevelsen er den måde, den enkelte oplever eller forstår (og misforstår) sin egen rolle på med hensyn til indhold og handlemuligheder. Denne oplevelse kan være mere eller mindre i overensstemmelse med omverdenens forventninger til rollen. Ofte ser man f.eks. at en person giver sig selv færre handlemuligheder, end andre forventer – f.eks. den forsagte

kunde, der ikke mener, at man kan spille personalets tid med spørgsmål. Eller man ser, at en person forsøger at overudfylde rollen. Det kan f.eks. være kvinden, der overpylrer sit barn for at leve op til det, hun mener er omgivelsernes forventninger til, hvordan en mor bør handle.

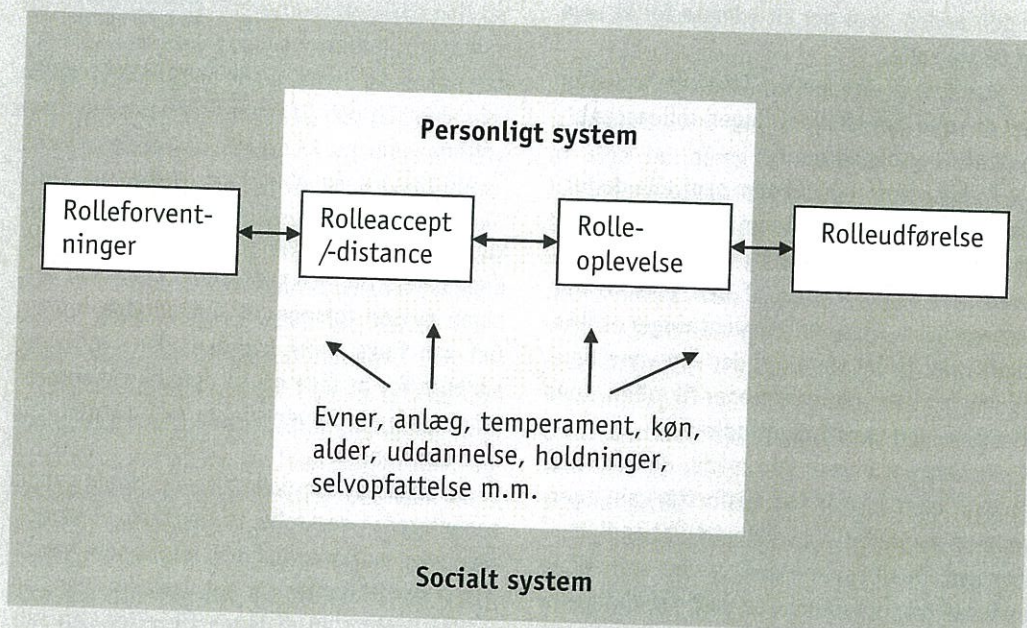
Rolleaccept eller rolledistance. Nogle gange accepterer vi den rolle, vi har fået, vi identificerer os måske endda med den, andre gange gør vi det ikke eller gør det i mindre grad, og vi har dermed en distance til rollen, en rolledistance. Begrebet indførte Goffman for at pege på, at en rolle ikke fuldstændig opsluger

et menneskes personlighed. Der vil ofte være luft mellem person og rolle. Det kan positivt betyde, at man kan give rollen en særlig drejning eller udformning. Men rolledistancen kan også komme til udtryk som et manglende engagement eller en ambivalens i forhold til rollen, eller måske ligefrem som en afsky for den, som let kan hæmme rolleudførelsen og måske på længere sigt betyde, at vi forsøger at komme ud af rollen eller forsøger at ændre på forventningerne til den, så vi bedre kan acceptere den. Det sidste er selvfølgelig uhyre svært, fordi man skal ændre på ofte helt grundlæggende indstillinger og forventninger hos andre mennesker. Et godt eksempel på det er imidlertid kvindebevægelsen, der i 1970'erne tog kampen op mod den mangel på ligestilling, der lå indbygget i den traditionelle kvinderolle. Det lagde grunden til, at mange kvinder tog deres kønsrolle op til revision, og det betød samtidig, at mændene

og manderollen blev nødt til at ændre sig og tilpasse sig de nye krav fra den moderne kvinderolle. Eksemplet kan i øvrigt vise, at roller ikke er fastlagte for tid og evighed, men udvikler sig og præges af samfundsudviklingen og af de mennesker, der indtager dem.

Rolleudførelsen er endelig den måde, vi rent faktisk udfører rollen på. Det er den, andre reagerer på, påvirkes af, og kan stille krav til, hvis den ikke lever op til deres rolleforventninger. Nogen gange udfører vi den godt, andre gange rigtig skidt. Det afhænger blandt andet af, hvor engageret vi er i rollen, hvor godt vi forstår den, hvor mange rollekonflikter, der udspiller sig i den, og det afhænger selvfølgelig også af, hvem vi er og hvilket humør vi er i på dagen.

Den måde en rolle udfyldes på er, som vi så i forbindelse med rolledistancen, ikke udelukkende bestemt af rollen selv. Den er i ligeså høj grad bestemt af den person, der



Ill. 21.9 Rolleforventningerne og -udførelsen foregår i samspillet med andre mennesker (det sociale system), mens rolleoplevelsen og rolleaccepten/-distancen foregår inde i personen selv (det personlige system). Rolleudførelsen får vi feedback på fra omgivelserne.

indtager rollen – dvs. af vedkommendes særlige anlæg, evner, karaktertræk, holdninger, temperament, køn, uddannelse, alder m.v. Det er netop det, der skaber konflikterne mellem rolleforventningerne på den ene side og rolleoplevelsen og –accepten på den anden side og mellem andres rolleforventninger og min rolleudførelse. Mennesket er ikke identisk med sine roller, men flytter ind i dem med sine særlige evner og træk, der både præger dem og bliver præget af dem.

Tilskrevne, opnåede og skabte roller

Spørgsmålet om, hvor meget rollerne påvirker vores personlighed eller identitet, er omdiskuteret. Nogle roller er tydeligvis helt centrale for vores selvforståelse og identitet, mens andre er mindre vigtige for os. Det er f.eks. klart, at en kvindes rolle eller en faders rolle er langt mere væsentlig for et menneskes identitet og selvforståelse end rollen som passagerer i et tog eller kunde i en butik. På den anden side er det meget individuelt, hvilke roller mennesker identificerer sig med og i særlig grad påvirkes af, og hvilke de har et mere perifert forhold til. Undertiden skelner man mellem tilskrevne og opnåede roller.

De tilskrevne roller får vi automatisk i det øjeblik, vi fødes eller når en bestemt alder. De følger i forskellige samfund mere eller mindre direkte af køn, alder, race, religion og tradition. Rollen som kvinde eller mand, som ung eller gammel, som muslim eller jøde er eksempler på tilskrevne roller, men også rollen som elev er en tilskreven rolle i vores samfund, eftersom alle børn må indtage rollen, når de når en bestemt alder. Der er meget, der taler for, at netop de tilskrevne roller har særlig stor betydning for vores identitet og personlighedsdannelse.

De opnåede roller er dem, vi har opnået gennem en personlig indsats, og som vi i et eller andet omfang selv har været med til at vælge. De hviler på kompetencer, viden og

personlig gørem. De forskellige arbejdsroller – lærer, dommer, læge m.m. – er typisk opnåede roller, man har uddannet sig til. Men også rollen som skater, sportsfan, hip hopper eller økologisk bevidst forbruger er opnåede roller, der hviler på en personlig indsats. Endelig er en del af de opnåede roller, det man kan kalde *midlertidige roller*. Det gælder rollen som f.eks. kunde, patient eller togpassager. I dag ser man ofte, især blandt unge, at mange opnåede roller kan have en ganske midlertidig karakter, hvor man eksperimenterer med en bestemt rolle i en begrænset periode.

Mange af de roller, mennesker før i tiden indgik i, havde karakter af tilskrevne roller, der var overleveret af traditionen og bestemt af køn og social baggrund. Selv arbejdsrollerne havde som regel karakter af tilskrevne roller. Skomagerens søn blev automatisk selv skomager. I dag er langt de fleste af de roller, vi indgår i, opnåede roller. Selv nogle af de roller, man umiddelbart ville kalde for tilskrevne roller, f.eks. mor-rollen, kan i dag ses som en opnået rolle, som kvinder selv vælger til eller fra. Så selv om de få tilskrevne roller, vi endnu er i besiddelse af, stadig er vigtige identitetsgivere, så henter vi i dag en stadig større del af vores identitet og selvforståelse fra de opnåede roller, vi i en eller anden grad selv har været med til at vælge. Ja i dag er det endda således, at vi får stadig større mulighed for selv at *skabe og tilpasse de roller*, vi indgår. De gælder blandt andet inden for de mere karriereorienterede dele af erhvervs livet, hvor det i høj grad handler om, at man selv skal være med til udforme og udfylde sin arbejdsrolle.

På den måde kan man sige, at det moderne menneske bliver stadig mere ansvarlig for sit eget identitetsarbejde. Det gælder om at finde frem til og vælge de roller, man vil spille i tilværelsen, og det gælder desuden om at udfylde dem på sin egen måde.

Husfædre dør af stress

Det kan have store omkostninger at bryde ud af de traditionelle kønsroller. Et omfattende studie af 5.135 mennesker i Framingham ved Boston i USA viser, at hjemmegående mænd har 82 procent større risiko for at dø af især hjerteproblemer end mænd, der har et job. Tilsvarende har kvinder i ledende stillinger tre gange så stor risiko for at få en hjertesygdom som kvinder i lavere stillinger. Tallene dækker en ti-årig periode og er korrigeret for faktorer, der spiller ind på hjertesygdomme – alder, blodtryk, kolesteroltal, fedme, rygning og sukkersyge. De forhøjede risici er ikke til stede for mænd i ledende stillinger og for kvinder, der er hjemmegående.

"At husfædre udsætter sig for sådan en risiko er meget overraskende. Resultaterne indikerer, at folk, som arbejder eller indtager sociale roller, som ikke passer til omgivelsernes forventninger i højere grad risikerer at få hjertesygdomme eller at dø", sagde leder af undersøgelsen Elaine Eaker fra Eaker Epidemiology Enterprises, da undersøgelsen blev lagt frem på en konference på Hawaii i denne uge.

Det er teorien, at hjerteproblemerne opstår, fordi hjemmegående mænd og karrierekvinder bliver stressede af andre folks forventninger og syn på deres situation. Direktør for det danske Center for Stress, Thomas Milsted, mener, at det giver god mening. "Jeg kunne såmænd godt have fundet på at påstå det, selvom der ikke var lavet en undersøgelse. Kvindelige ledere er meget mere pligttopfyldende og påpasselige med at undgå fejl, og de skal bevise mere end mænd. Mænd, der går derhjemme, kan blive voldsomt stressede, fordi det har lav status, og undersøgelser herhjemme viser, at det er mere stressende at arbejde i hjemmet end på arbejdet. Derfor lyder det overhovedet ikke usandsynligt", mener Thomas Milsted. Både Thomas Milsted og Elaine Eaker understreger, at det ikke er dét at skifte kønsrollemønster, der er stressende i sig selv, men alene den holdning man har til det.

Thomas Hoffmann, Politiken d. 28.04.2002



Diskuter artiklen "Husfædre dør af stress" og vurder, hvordan vi med rollebegrebet kan forklare hvorfor det er så svært at bryde ud af de traditionelle kønsroller. Brug blandt andet begreber som rollekonflikt, rolleforventninger, rolleoplevelse, rolledistance, tilskrevne roller

Opregn nogle af de roller, du selv indgår i til daglig. Diskuter dem, og prøv også her at benytte de forskellige rollebegreber.

Uformelle roller

Når man undersøger mindre grupper skelner man mellem formelle og uformelle roller. De *formelle roller* er som regel defineret gennem en bestemt stillingsbeskrivelse, der gør rede for hvilke opgaver, der hører til rollen. Det kan f.eks. være rollen som formand eller kasserer i en forening. Men i en gruppe vil der

også opstå nogle *uformelle roller*, der ikke er bevidst aftalt eller nedskrevet, men som opstår i det daglige samspil mellem gruppemedlemmerne, og som giver de enkelte medlemmer forskellig status og prestige i gruppen.

Nogle får måske en dominerende og styrende rolle i gruppen og andre henvises måske til gruppens periferi. Dem, der har haft

e studie
procent
vinder i
illinger.
ygdøm-
ikke til

erne in-
elsernes
undersø-
m på en

ekvinder
danske
nd godt
edere er
lere end
, og un-
rbejdet.
Milsted
ssende i

04.2002

rebet
Brug
ledi-

gså her

r ikke er
som op-
pped-
medlem-
uppen.
og sty-
ises må-
har haft

Ill. 21.10 Eva stemmes
hjem i programmet Big
Brother fra 2001.



mulighed for at følge de såkaldte reality-shows i tv, f.eks. Big Brother eller Robinson-ekspeditionen, har haft rig lejlighed til at følge, hvordan uformelle roller i en gruppe bliver dannet. Socialpsykologen Arne Sjølund har opregnet en række uformelle standardroller, som typisk optræder i grupper:

1. Lederen
2. De aktive
3. Medløberne
4. De passive
5. De perifere roller
 - Syndebukken (den der ifølge gruppen gør alt det forkerte)
 - Det sorte får (den gruppen skammer sig over)
 - Klovnen (den gruppen griner af)
 - Dumpepet (den gruppen synes er dum)
 - Brokkehovedet (den der er på kollisionskurs med gruppen)

Lederen

Det er lederen, der præger gruppens handlinger og de indbyrdes relationer mest. Lederen udfører typisk meget af gruppens arbejde for at få deres opmærksomhed. Lederen har ikke nødvendigvis en uindskrænket magt i grup-

pen, men er afhængig af sine alliancer med de øvrige, og hvis gruppens forventninger til lederen ikke indfries, eller hvis han eller hun ikke overholder gruppens normer og værdier, risikerer vedkommende at miste sin position.

Ofte skelner man mellem "Lederen" og "Herskeren", der udgør to modsatrettede poler i relation til at lede en gruppe. Den første fremmer gruppens fælles interesser, medvirker til sammenhold, glatter modsætninger ud og er med til at løse uoverensstemmelser, lytter til de andre og tager hensyn til deres mening. Herskeren derimod fremmer primært sine egne interesser, ønsker magten for magtens egen skyld, skaber let splittelse i gruppen ("del og hersk"-princippet), favoriserer nogle frem for andre og er på den baggrund med til at skabe syndebukke.

De aktive roller

Her finder vi de medlemmer, der har en central position i gruppen. Det er de medlemmer, som deler holdninger og synspunkter med lederen, som tager ansvar, og som sammen med lederen tager beslutninger og fører dem ud i livet. Det kan være gruppe-medlemmer, som de andre ser op til, men som ikke selv ønsker at have lederrollen.

Medløberne

Også medløberne har en central position i gruppen, men positionen har de primært, fordi de frygter at miste deres status i gruppen. De tager sjældent selvstændige beslutninger, men er "ja-sigere" til enhver af ledelsens beslutninger for ikke at miste dens sympati og dermed risikere deres position. I den gruppe, hvor der er tale om en "magtbetonet ledelse", der varetager egne interesser og skaber syndebukke gennem en del og hersk politik, er medløberen den der aktivt tager del i mobningen og kan se sin egen fordel i at understøtte lederens personlige ambitioner.

De passive

De passive befinder sig i udkanten af gruppen. De er tilskuere til det, der sker i gruppen. De tager ikke selv initiativer, de er ikke aktive i at føre ledelsens initiativer ud i livet, og de er heller ikke særlig synlige i gruppen. Måske skyldes det, at de på denne måde er i stand til at opretholde en selvforståelse, der går på tværs af gruppen, samtidig med at de får del i gruppens tryghed, eller det skyldes, at de frygter at gøre noget forkert, der vil sende dem helt ud af gruppen eller gøre dem til grin for de andre. I stedet ser de passivt til fra periferien, indordner sig, og er tålte medlemmer, så længe de ikke protesterer.

De perifere roller

Grupper kan have behov for afvigere, som man kan rette sine frustrationer mod inden for gruppen, når noget går galt. Afvigerne i gruppen har de perifere roller, og de er i forlængelse heraf de mest udsatte i gruppen.

Det sorte får er det medlem, som de andre skammer sig over at have med i gruppen, fordi vedkommende alt for ofte kommer på tværs af gruppens fælles normer og værdier.

Dummepeter kan slet ikke leve op til gruppens krav.

Klovnen er den, de andre griner af og aldrig tager alvorlig. Klovnen kan ofte frivilligt

være gået ind i rollen for på denne måde at få en social accept, som han eller hun ellers har svært ved at få i gruppen. Klovnerollen har flere fordele: den skaber en god stemning i gruppen, den er ofte fritaget fra mange af de krav, der stilles til de andre, den får en opmærksomhed, der ofte kan kompensere for en indre usikkerhed eller flytte fokus fra ydre særtræk og skavanker (lille, stor, tyk, mørkhåret, stammen osv.). På den anden side kan klovnerollen også skabe store problemer: den er svært at komme ud af, og den fritagelse fra ansvar, der følger med rollen, kan på længere sigt blive en forhindring for personlig udvikling og evnen til at tage ansvar for sit eget liv.

Ser vi på *syndebukken*, så er det ham eller hende, der skal have skylden for alt det, der går forkert i gruppen, og ikke sjældent vil gruppen finde en ny syndebuk, hvis den gamle forlader gruppen. Freuds begreb om projektion benyttes ofte i forbindelse med syndebukken: De andre i gruppen projicerer deres egen usikkerhed over på syndebukken for på den måde at slippe for at se den hos sig selv. Syndebukken bliver en slags lynafleder for de negative følelser i gruppen.

Endelig er der *brokkehovedet*, som Sjølund ikke medtager i sin oversigt over de perifere roller. Brokkehovedet – eller med et mere negativt udtryk kværulanten – er ikke bange for at modsætte sig gruppens vilje og komme i konflikt med de andre. Ja faktisk finder brokkehovedet det stimulerende at se, hvor meget man kan provokere de andre, og grunden til, at personen ikke for længst er smidt ud af gruppen, er måske, at de andre hemmeligt beundrer hans selvstændighed eller bruger vedkommende som skydeskive for at styrke det interne sammenhold i gruppen. Det er brokkehovedet, der kan sige, "hvad sagde jeg...", når noget går galt i gruppen.

De ovennævnte roller er standardroller. Det vil sige, at de går igen i mange grupper. De er der så at sige som muligheder, før personerne

flytter ind i dem. Det vil netop ikke være sådan, at alle er ledere, eller alle blot er passive i en gruppe. Det vil hurtigt få gruppen til at gå i opløsning. Standardrollerne opstår netop, fordi de gensidigt betinger hinanden. Lederrollen er således afhængig af, at der er nogle der vil ledes.

På den ene side afhænger det af selve dynamikken og konstellationen i gruppen, hvilken standardrolle man havner i. På den anden side vil det også være sådan, at den enkelte ofte passer/søger ind i nogle roller mere end i andre og derfor får tildelt eller indtager de samme standardroller i flere af de grupper, vedkommende indgår i. Hvilken rolle man får, har altså også noget at gøre med ens *personlighed*, med de ressourcer og behov, man har med ind i gruppen. Der er med andre ord også individualpsykologiske faktorer på spil.

Uformelle roller i arbejdsgrupper

Ser man specifikt på uformelle roller i en arbejdsgruppe, kan man bestemme de forskellige roller ved at se på, hvilke funktioner de udfylder i gruppen. På den baggrund opstillede Benne og Sheats allerede i 1940'erne tre forskellige typer af roller med der til hørende funktioner:

- *Arbejdsroller*. Stræber efter at løse og tilgodese gruppens arbejdsopgaver.
- *Sociale roller*. Stræber efter at tilgodese gruppens sociale og følelsesmæssige behov.
- *Selvcentrerede roller*. Stræber efter at tilfredsstille egne behov.

For at en arbejdsgruppe skal kunne fungere, er det ifølge Benne og Sheats vigtigt, at medlem-

Arbejdsroller

Koordinator: den der koordinerer gruppens opgaver

Kritiker: den der stiller de kritiske spørgsmål. Djævelens advokat.

Opsamler: den der har overblik nok til at kunne forstå og forklare arbejdsopgaven.

Sekretær: Den der holder gruppen på sporet i forhold til dens mål og beslutninger.

Sociale roller

Supporter: den der lytter til de andre og opmuntrer andre til at fortsætte.

Harmonisøger: den der bilægger konflikter i gruppen.

Kompromissøger: den der finder alternativer, der er acceptable for alle.

Selvcentrerede roller

Blokerer: den der blokerer for andres ideer.

Aggressor: den der angriber andre gruppemedlemmer.

Desertør: den der unddrager sig opgaver i gruppen.

Dominator: den der kræver gruppens opmærksomhed, men glemmer at lytte til de andre.

Anerkendelsessøger: den der gerne vil tage æren for gruppens arbejde.

Selvbekender: den der bruger gruppen som terapi.

Klovn: den der med sine morsomheder distraherer gruppen ift. dens mål.

Hjælpeløs: den der i alt for høj grad appellerer efter hjælp og sympati fra gruppen.

Ill. 21.11 Eksempler på nogle af de forskellige arbejdsroller, sociale roller og selvcentrerede roller som Benne og Sheats har identificeret.

merne er i stand til både at udfylde de funktioner, der indgår i arbejdsrollerne og i de sociale roller. For det enkelte medlem af gruppen gælder det ideelt set, at han eller hun for at være i balance med gruppens behov må kunne kombinere begge roller, men i praksis vil det ofte være sådan, at det varierer fra medlem til medlem, hvor meget af den ene og den anden rolle vedkommende udfylder. For nogle vil den ene rolle dominere og for andre den anden. Endelig er det ifølge Benne og Sheats sådan, at der sjældent vil være nogle medlemmer af gruppen, der ikke på den ene eller anden måde udviser nogle af de mere selvcentrerede rollefunktioner, der strider mod gruppens behov.

Der kan dog være nogle i gruppen, der i alt for høj grad udviser de selvcentrerede rollefunktioner. Det er måske en af de væsentligste årsager til konflikter i grupper. Årsagerne kan ligge hos det enkelte individ i gruppen. Vedkommende kan have svært ved at finde en rolle i gruppen, der passer til vedkommende. Han føler måske, at de andre ikke værdsætter hans evner efter fortjeneste.

De selvcentrerede rollefunktioner kan være et udtryk for, at personen befinder sig i en akut personlig krise, der gør det svært at arbejde sammen med andre og fokusere på arbejdsopgaverne. I stedet bruges gruppen måske udelukkende som en terapeutisk støttegruppe, hvilket de andre i gruppen selvfølgelig ikke kan være tjent med.

Endelig kan de selvcentrerede rollefunktioner handle om mere dybtliggende personlige problemer: Det kan dreje sig om, at en person i gruppen er så usikker på sin egen identitet, at han konstant må søge bekræftelse hos de andre, om han er god nok. Vedkommende kan være overdrevet bange for kritik af sin egen indsats i gruppen, eller han kan konstant være mistænksom overfor de andre og føle, at de andre er ude efter ham, når de ikke er enige med ham.

Men årsagerne til de selvcentrerede rollefunktioner kan også ligge hos gruppen,

som må spørge sig selv, om et medlems konfliktskabende og selvcentrerede adfærd skyldes interne forhold i gruppen. En måde at opleve sammenhold og fællesskab i gruppen på kan, som vi allerede har været inde på, være ved at have nogen i gruppen, som man kan rette sine irritationer mod. Det er lettere at være irriteret på Kurt, fordi han fører sig selv frem og taler alt for meget, end at være det på Peter, som også taler meget, men er utrolig afholdt i gruppen, hvilket man måske også selv drømmer om at være. Resultatet kan blive en selvopfyldende profeti, hvor den der bliver opfattet som afvigende, selv begynder at opføre sig som sådan og opfatte sig selv som gruppens problembarn.

Ledelsesteorier

Når man taler om ledere inden for socialpsykologien, skelner man mellem uformelle ledere og formelle ledere. De første har ofte i kraft af egne evner og styrker selv opnået deres lederrolle inden for gruppen. Det er dem, vi har set på i afsnittet om de uformelle roller. De sidste har derimod fået tildelt rollen af andre, ofte af personer udenfor gruppen. Det kan f.eks. være en arbejdsleder, der har fået tildelt rollen som leder af en arbejdsgruppe på virksomheden. I det følgende er det den formelle leder, vi skal fokusere på.

Kurt Lewins ledelseksperiment

Et af de mest kendte og omtalte eksperimenter med ledelse blev påbegyndt i 1939 af en af pionererne inden for socialpsykologien, tysk-amerikaneren Kurt Lewin, sammen med to andre forskere, White og Lippitt. I eksperimentet lod de et antal spejdergrupper med 5 drenge i hver lave ansigtsmasker i papir. Til hver gruppe blev knyttet en voksen, som skulle benytte en bestemt ledelsestil overfor gruppen.

Den autoritære leder skulle give bestemte ordrer om, hvad der skulle gøres og han

skulle også i detaljer gøre rede for, hvordan det skulle foregå. Der var med andre ord ikke tale om medbestemmelse og uddelegering af ansvar til gruppen. Lederen skulle tale med gruppemedlemmerne på en venlig men bestemt måde og samtidig opretholde en vis afstand til dem.

Den demokratiske leder skulle være venlig og hjælpe gruppen til at finde frem til en måde at udføre arbejdet på. Han skulle inspirere til diskussion i gruppen og forsøge at få gruppemedlemmerne til at fungere selvstændigt og tage beslutninger i fællesskab. Overfor medlemmerne skulle lederen være saglig, men også glad og munter.

Laissez faire-lederen skulle blot skaffe de nødvendige materialer og redegøre for den opgave, der skulle udføres. Derudover skulle denne leder virke fuldstændig passiv og uden interesse i arbejdet i gruppen.

Grupperne, der deltog i forsøget, blev gjort så ens som mulig med hensyn til intelligens og social status, og de voksne ledere byttede grupper og ledelsesstil med mellemrum for at undgå, at deres personlige egenskaber skulle påvirke resultatet. Resultatet af de forskellige lederstile blev som beskrevet nedenunder:

Laissez faire-ledelse

I laissez faire-gruppen var produktiviteten næsten lig nul, især når lederen var tilstede, og kvaliteten af det udførte arbejde var også i bund. Manglen på ledelse førte til utilfredshed i gruppen, til usikkerhed og stridigheder om magt og position i gruppen, og i det hele taget var gruppen præget af mangel på samarbejde. Manglen på ledelse kan i denne gruppe desuden medføre, at der opstår en uformel leder i gruppen.

Den autoritære ledelse

I den autoritært ledede gruppe var produktiviteten ofte høj, når lederen var til stede, og sank betydeligt, når han forlod gruppen.

Drengene i denne gruppe udviste to forskellige reaktionsmønstre. Nogle reagerede med underkastelse under lederen, mens andre blev aggressive og fjendtlige. Ofte opstod der i denne gruppe en syndebuk, som de andres aggressioner og utilfredshed blev rettet mod, og der var mange uoverensstemmelser, især når lederen ikke var tilstede.

Den demokratiske ledelse

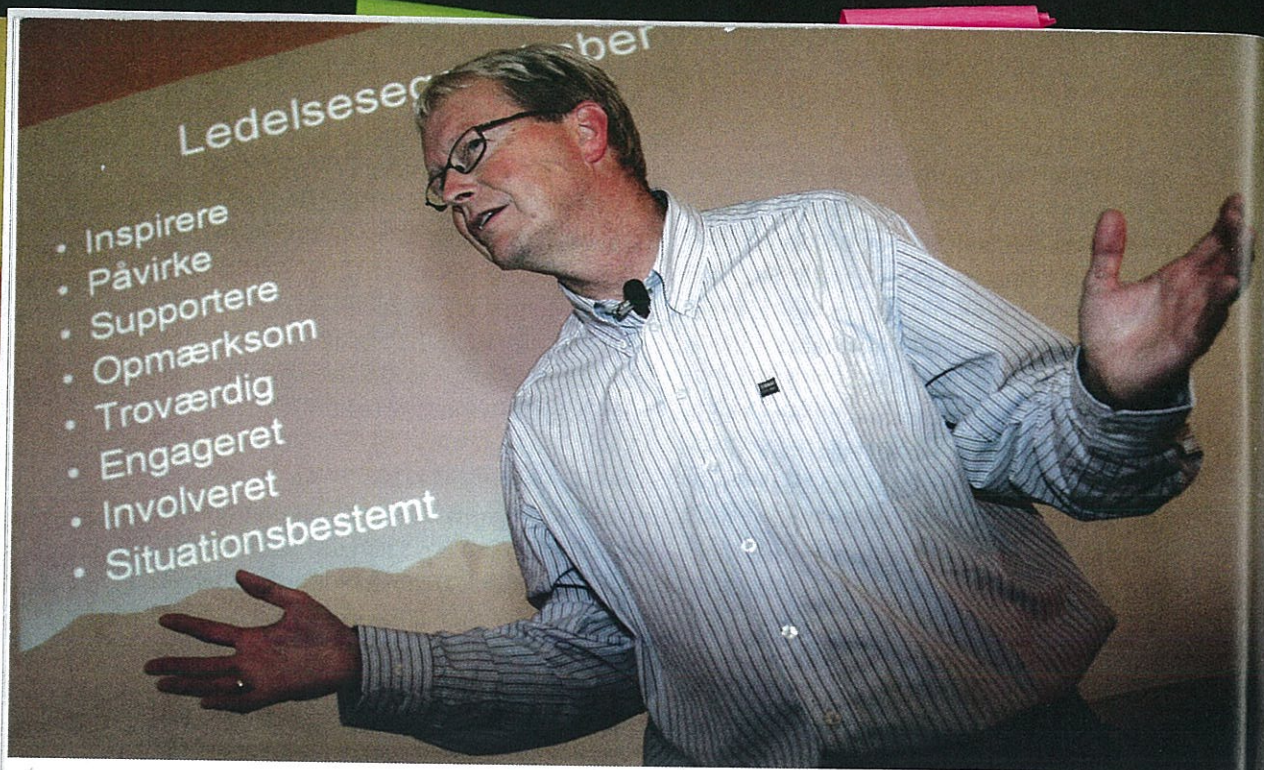
I den demokratisk ledede gruppe var produktiviteten ikke så høj som i den autoritært ledede, men den var uforandret, uanset om lederen var der eller ej, og kvaliteten var bedre end i den autoritært ledede gruppe. Drengene udviste originalitet og engagement, og der var stor indbyrdes hjælpsomhed og få uoverensstemmelser i gruppen.

Situationstilpasset ledelse

Det kan lyde som om, den demokratiske ledelsesstil er den eneste, der har fremtiden for sig. Hersey og Blanchard, som har udviklet en teori om situationstilpasset lederskab i arbejdsgrupper, afviser imidlertid helt ideen om, at der findes én ideel ledelsesstil.

Ifølge dem peger al forskning på, at der kan findes produktive og tilfredse grupper under alle former for ledelse. Det afhænger helt af situationen og de mennesker, der skal ledes. Hersey og Blanchards grundlæggende påstand er, at jo mere lederne med deres ledelsesstil er i stand til at imødekomme den aktuelle situation og arbejdsgruppens behov, jo mere succesfulde vil de være med hensyn til at tilfredsstille såvel personlige som organisationens mål. Den ledelsesstil, som lederen skal benytte, må være tilpasset det *modenhedsniveau*, som gruppen befinder sig på. Modenhedsniveauet handler både om uddannelse og erfaringer og om viljen til at tage ansvar og sætte sig høje, men opnåelige mål, altså både om faglige og psykologiske kompetencer.

På den baggrund opregner Hersey og Blan-



Ill. 21.12 Håndboldlands-træner og coach Ulrik Wilbek giver erhvervslivet på Bornholm en peptalk med afsæt i ledelse og coaching.

chard fire grundlæggende ledelsesstile, som er tilpasset forskellige modenhedsniveauer, og som varierer i forhold til, om der benyttes meget eller lidt instruerende lederadfærd og meget eller lidt støttende lederadfærd. *Den instruerende adfærd* indebærer, at lederen fortæller og viser arbejdsgruppen, hvad der skal gøres, hvornår og hvordan. Desuden skal lederen fastsætte mål og klargøre forventninger, samt nøje overvåge og evaluere gruppens præstationer. *Den støttende adfærd* indebærer, at lederen anvender tovejskommunikation samt lytter, støtter og roser. Ydermere indebærer den, at lederen inddrager medarbejderen i beslutningerne og fremmer selvstændig problemløsning. Her følger de fire ledelsesstile som Hersey og Blanchard på den baggrund opstiller:

Den instruerende ledelsesstil bruges, når modenhedsniveauet i arbejdsgruppen er lavt. Her er det lederens opgave at have en høj grad af instruerende adfærd. Det vil sige, definere mål og roller, fortælle og vise hvordan, tage kontrollen ved planlægning af aktivite-

ter og problemløsning, træffe beslutninger, udvikle handlingsplaner, give specifikke direktiver, overvåge og vurdere medarbejdernes arbejde. Her anvender lederen en høj grad af instruerende adfærd og undgår den støttende adfærd. Hersey og Blanchard forklarer det med, at en støttende adfærd på dette niveau kan misforstås som en belønning af et stykke arbejde, der endnu ikke udføres godt nok.

Den trænende ledelsesstil kan anvendes, efterhånden som modenhedsniveauet hos arbejdsgruppen forøges. Den trænende ledelsesstil handler om at opmuntre, lytte, rose, forklare hvorfor, inddrage medarbejderen, identificere problemer, sætte præstationsstandarder, udvikle handlingsplaner for at løse problemer, tage endelige beslutninger, fortsætte med at instruere medarbejderen under arbejdet og vurdere medarbejderens

arbejde. Her anvender lederen med andre ord både en høj grad af instruerende og støttende adfærd

Den støttende ledelsesstil kan anvendes når modenhedsniveauet fortsætter med at stige. Her handler det om at opmuntre og rose gruppens voksende kompetencer, skabe engagement, opmuntre til selvstændig problemløsning, dele ansvar for problemløsning og beslutningstagen med medarbejderne og bedømme medarbejderens arbejde i samarbejde med denne. Her ses en udpræget tovejskommunikation, og her er den instruerende adfærd lav, mens den støttende adfærd er høj.

Den delegerende ledelsesstil kan anvendes, når arbejdsgruppen har opnået et højt modenhedsniveau. Lederens opgave er her at opmuntre gruppemedlemmerne til at udfordre sig selv, forvente at medarbejderen selv tager kontrol og ansvar for målsætning og egen udvikling, give forsikring, ressourcer, støtte og ideer, hvis der bedes om det, dele ansvar for problemløsning og beslutningstagen med medarbejderen og lytte, mens medarbejderen selv foreslår bedømmelsesmetoder. Også denne stil er præget af tovejskommunikation, især om mål og resultater. Her er både den instruerende og den støttende adfærd lav.

Den instruerende og den delegerende ledelsesstil er ifølge Hersey og Blanchard de mest risikable stile. Hvis de bruges forkert, kan de have en meget negativ effekt på gruppens arbejde, men samtidig bør lederen turde anvende disse stile, når situationen er passende, hvis han vil maksimere sin lederrolle. Derimod er den trænede og den støttende ledelsesstil de sikre ledelsesstile, fordi de aldrig er det mest ineffektive valg af ledelsesstil.

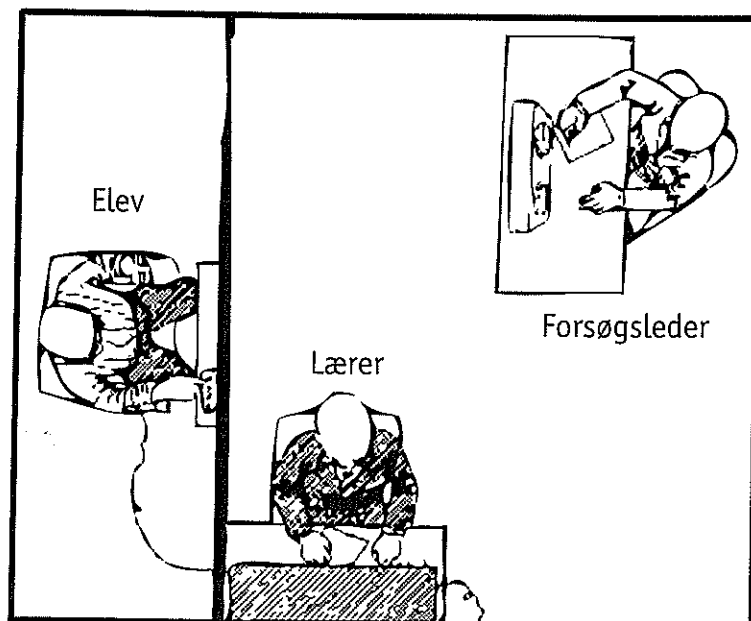
Autoritet og lydighed

Et af de mest berømte og omdiskuterede eksperimenter inden for socialpsykologien blev gennemført af amerikaneren Stanley Milgram (1933-1984) på Yale University i 1960'erne. På baggrund af tyskernes grusomheder overfor jøderne under den anden verdenskrig ønskede Milgram at undersøge, hvor langt mennesker var parat til at gå i deres lydighed overfor en autoritær leder.

Via annoncer søgte han efter almindelige mennesker, der mod en mindre betaling var villige til at deltage i et forsøgsprojekt, der handlede om at undersøge straffens betydning for indlæring. 40 personer meldte sig

<p>Lav grad af instruerende og høj grad af støttende adfærd</p> <p>3. Støttende</p> <p>Højt modenhedsniveau</p>	<p>Høj grad af instruerende og høj grad af støttende adfærd</p> <p>2. Trænende</p> <p>Middel modenhedsniveau</p>
<p>Lav grad af instruerende og lav grad af støttende adfærd</p> <p>4. Delegerende</p> <p>Højt modenhedsniveau</p>	<p>Høj grad af instruerende og lav grad af støttende adfærd</p> <p>1. Instruerende</p> <p>Lavt modenhedsniveau</p>

Ill. 21.13 Situationstilpasset ledelse.



Ill. 21.14 Oversigt over Stanley Milgrams standardopstilling.

til forsøget, og ved deres ankomst blev de hver især mødt af en forsøgsleder, der bar kittel, og af en anden person, der også blev præsenteret som en forsøgsperson, men som i virkeligheden var en medarbejder i eksperimentet.

Forsøgslederen foretog nu en lodtrækning mellem de to forsøgspersoner, der var arrangeret sådan, at den rigtige forsøgsperson altid blev læreren i forsøget, mens den falske forsøgsperson blev eleven. Forsøgslederen instruerede dem nu i, at læreren skulle læse fire ord op, som eleven skulle forsøge at huske. Hvis eleven lavede fejl, skulle læreren give eleven et stød via en stødgenerator, der var forbundet med eleven. Stødgeneratoren var forsynet med 30 kontakter. Den første kunne give et lille stød på 15 volt, den næste et stød på 30 volt, den næste 45 volt og så fremdeles helt op til 450 volt. Kontakterne var forsynet med mærkater der gik fra "svagt stød" ved de første kontakter til "fare" ved de sidste kontakter.

Eleven blev nu bedt om at gå ind i et tilstødende rum og blev her, mens læreren så det,

fastspændt til en stol og påmonteret elektriske anordninger. Læreren fik, inden forsøget gik i gang, selv lov at mærke, hvordan et af de lette stød føltes. Læreren begyndte derefter at læse ordlisterne op, og for hver gang eleven lavede en fejl, trykkede læreren på en kontakt, der var 15 volt stærkere end forrige gang. Imidlertid fik eleven i det tilstødende rum ingen elektriske stød. Både elevens svar og de lyde, eleven lavede under forsøget for at simulere smerte og angst i forbindelse med de stærke stød, var på forhånd indspillet på en båndoptager, så hver forsøgsperson hørte det samme. I forbindelse med de stærke stød ville eleven slå på væggen og skribe og til sidst simulere bevidstløshed. Hvis læreren i løbet af forsøget nægtede at give flere stød, skulle forsøgslederen altid sige det samme: f.eks. "vær venlig at fortsætte" og "forsøget kræver at De fortsætter".

Under disse forsøgsbetingelser gik 26 af de 40 forsøgspersoner hele vejen og var villige til at give eleven det maksimale stød på 450 volt. Det svarer til 65 pct. af samtlige forsøgspersoner. Milgram varierede sin for-

FORSØGSOPSTILLING	ANTAL PERSONER DER ADLYDER TIL DET SIDSTE (%)
Eleven slår på væggen ved 300 volt	65 %
Eleven er i samme rum som læreren	40 %
Læreren tvinger elevens hånd ned på en plade	30 %
Forsøgslederen giver ordre pr. telefon	20,5 %
Læreren vælger selv hvor stærke stød, han vil give eleven	2,5 %


Ill. 21.15 Sammenhængen mellem variationer i Milgrams forsøg og lydigheden overfor autoriteten.

søgsoptilling på flere måder. I en opstilling sad læreren og eleven i samme rum, i en anden skulle læreren tvinge elevens hånd ned på en metalplade for at give stød, i en tredje gav forsøgslederen ordre pr. telefon, i en fjerde havde læreren frit valg med hensyn til at afgive stød. På baggrund af disse forskellige opstillinger fandt Milgram frem til, at der var to grundlæggende måder, hvorpå man kunne mindske lydigheden til autoriteten: (1) Man kunne gøre elevens lidelser tydeligere under forsøget, og (2) man kunne mindske autoritetens indflydelse på forsøgspersonens situation. Det fremgår af tabellen ovenfor.

I bogen "Lydighedens dilemma" konkluderer Milgram, at overraskende mange mennesker er villige til at gøre, hvad de får besked på uden hensyn til handlingens indhold, hvis blot ordren kommer fra en legitim eller accepteret autoritet højere oppe i hierarkiet. Det er som om, mennesker i en underordnet situation har en tilbøjelighed til uden videre at afgive kontrollen til lederen eller autoriteten og dermed fritage sig selv for at være ansvarlig for det, der sker.

På den anden side viser Milgrams forsøg også, at 35 pct. af deltagerne i den første forsøgsoptilling stopper undervejs, og nogle nægter rent faktisk helt at give stød, der gør ondt på eleven. Langt fra alle adlyder altså autoriteten til det sidste, og man må heller ikke glemme adfærden hos deltagerne. Langt de fleste af dem udviser et kolossalt ubehag under forsøget. De er tilsyneladende i en voldsom indre konflikt mellem respekten og lydigheden overfor autoriteten på den ene side og hensynet til eleven på den anden side. Både denne indre konflikt og det forhold, at nogle rent faktisk formår at sige fra overfor autoriteten, fortæller at vores adfærd ikke blot er refleks af det sociale samspil, vi indgår i, men også præges af individuelle eller personlige egenskaber (individualpsykologiske faktorer), som vi bringer med ind i det sociale samspil, og som her handler om, at nogle har mere styrke end andre til at sige fra overfor autoriteterne.

Milgrams eksperiment minder på mange måder om Asch's forsøg, som vi tidligere har omtalt, men hvor Milgrams forsøg siger no-



Overvej, hvad det er for personlige egenskaber der gør, at nogle magter at sige fra i Milgrams eksperiment.

get om det pres mod lydighed, mennesker kan udsættes for af ledere og autoriteter, så siger Ashc's forsøg noget om det pres mod konformitet, den enkelte kan udsættes for af de andre i gruppen.

Holdninger

Et centralt tema i socialpsykologien har været undersøgelsen af menneskers holdninger. Men hvad er en holdning egentlig? På den ene side er vi ikke i tvivl om det. Det er de holdninger, vi har til ting og sager i vores omverden. Det er vores holdninger til tv-reklamer, økologisk mad, Michael Jackson, dødsstraf, rygning, USA's udenrigspolitik osv. Alligevel har socialpsykologer længe diskuteret den mest optimale definition på holdninger. Den såkaldte trekomponent-model siger, at vores *holdninger består af de relativt stabile følelser og tanker, vi har i forhold til bestemte ting og sager og den måde, vi handler på i forhold til disse ting og sager*. Holdninger består med andre ord af både følelser, tanker og handlinger. De tre dele kan bestemmes på følgende måde:

- *Den affektive komponent*, der har at gøre med personens følelsesmæssige (affektive) indstilling til en ting eller situation, om man f.eks. synes om den eller ej.
- *Den kognitive komponent*, der har at gøre med personens viden og tanker om en ting eller situation.
- *Adfærdskomponenten*, der har at gøre med, hvordan personen handler i forhold til en ting eller situation.

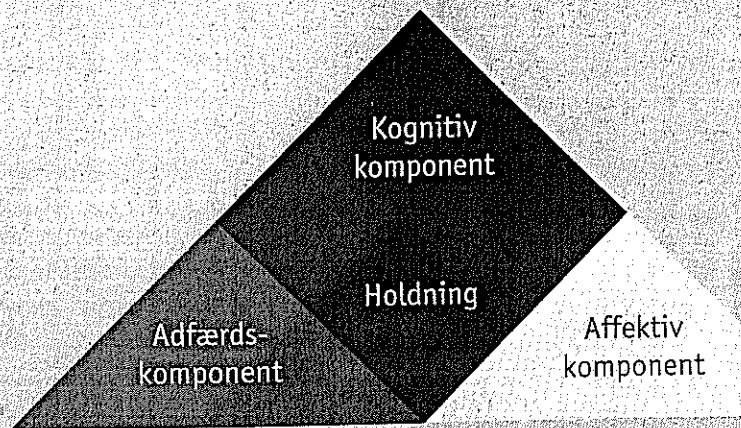
De tre dele spiller sammen i vores holdninger, og ofte vil der være en relativ stor *overensstemmelse* mellem dem. Vores holdning til en bestemt sag, f.eks. at vi ikke bryder os om rygning, vil typisk bestå af en viden om sagen (rygning giver kræft), en følelse (jeg er bange for at dø) og en handling (jeg ryger

ikke). Overensstemmelsen opstår, fordi vores tanker, følelser og handlinger gensidigt påvirker og tilpasser sig til hinanden. De følelser, vi har for en sag, påvirker vores tanker om sagen, og vores tanker påvirker omvendt også vores følelser for sagen, selv om den følelsesmæssige komponent som regel er den sværeste at påvirke. Endelig påvirker vores tanker og følelser om en sag i sidste ende den måde, vi handler på.

Overensstemmelsen mellem de tre dele i en holdning er dog ikke altid så stærk, at holdningen udgør et harmonisk hele, hvor alle tre dele er i perfekt balance med hinanden. De fleste rygere ved udmærket, at rygning er farligt, og at de derfor burde holde op. Der er altså ikke overensstemmelse mellem deres viden og deres handlinger, og måske skyldes det den affektive komponent: det føles måske afstressende at ryge, og rygningen har desuden en social funktion. Lad os tage et andet eksempel.

En persons syn på flygtninge kan være sammensat på følgende måde. Vedkommende har den grundlæggende forestilling, at alle mennesker er lige og har ret til at leve i frihed. Derfor må vi tage imod så mange flygtninge, som landet kan klare. Det er den kognitive komponent. Desuden har personen medlidenhed med mennesker, der er forfulgte i deres hjemland, men oplever samtidig også et ubehag, når han i det daglige konfronteres med mennesker, der lever efter helt andre normer end han selv. Det er den affektive komponent. Resultatet er, at personen stemmer på et parti, der gerne vil åbne op for at Danmark modtager flere flygtninge, men samtidig undgår han i det daglige kontakt med de flygtninge, der bosætter sig i hans nærområde. Det er handlingskomponenten.

Eksemplet peger både på konflikter mellem de enkelte komponenter og på noget, der er ligeså typisk, nemlig konflikter inden for den enkelte komponent. Det siger noget om, hvor komplicerede vores holdninger kan være



Ill. 21.16. Holdningens tre komponenter er indbyrdes afhængige af hinanden.

og hvor meget ubalance eller inkonsekvens, der ofte kan skjule sig i dem. Men at der ofte opstår uoverensstemmelse mellem den adfærdsmæssige komponent og de andre, er dog ikke så overraskende. Det siger noget om, at det ikke blot er vores holdninger, der styrer vores handlinger, men at vi ofte præges af de grupper og sociale miljøer, vi har relationer til, i en grad så vi går på kompromis med vores holdninger eller presses til at ændre dem. Det var netop, hvad vi så i forbindelse med afsnittet "Gruppepåvirkning og social kontrol".

Endelig kompliceres billedet også af, at vi ikke blot har én holdning, hvor de enkelte dele skal være i overensstemmelse med hinanden, men vi har mange holdninger, som skal spille sammen i det daglige. Nogle vil være i overensstemmelse med hinanden, men ofte vil nogle af vores holdninger komme i konflikt med hinanden, således at vores handlinger bliver resultatet af et kompromis eller et tvunget valg mellem forskellige holdninger. Vi kan f.eks. stå i en konflikt mellem en holdning, der siger, at det er vigtigt at gøre karriere og en anden, der siger, at det er vigtigt at bruge meget tid med sine børn, mens de er små. Modsat kan vi også have

en overensstemmelse i form af, at vi både er for økologisk mad og for bedre dyrevelfærd i landbruget.

Kognitiv dissonans

En socialpsykologisk teori, der beskæftiger sig med, hvad de sker, når vores tanker (holdninger og viden) ikke er i overensstemmelse med vores handlinger, er den amerikanske socialpsykolog Leon Festingers (1919-1989) teori om *kognitiv dissonans* fra 1950'erne.

Festinger argumenterer for, at vi grundlæggende stræber efter kognitiv konsonans – dvs. efter overensstemmelse mellem det vi tænker og det vi siger og gør. Hvis ikke der er overensstemmelse mellem vores tanker og vores handlinger eller ytringer, så opstår der en ubehagelig indre konflikt og spændingstilstand, som Festinger kalder for kognitiv dissonans. Det kan være en lettere indre konflikt som hos forbrugeren, der gerne vil leve sundt og købe økologiske varer, men ikke har tid til det, det kan være en sværere konflikt som hos forælderen, der godt ved, at det er forkert og forbudt at slå sit barn, men alligevel flere gange er kommet til at ruske barnet for voldsomt, eller der kan være tale om en



Ill. 21.17 Portræt af den amerikanske socialpsy- kolog Leon Festinger (1919-1989) Festinger blev født i New York og præsenterede første gang sine tanker om kognitiv dissonans i 1957.

helt surrealistisk indre konflikt, som den der må have raset i den kendte amerikanske tv-prædikant Ted Haggart, der i 2007 blev afsløret i et homoseksuelt forhold til en mandlig prostitueret, samtidig med at han i sine prædikener offentligt fordømte homoseksualitet.

For at sikre kognitiv konsonans eller reducere kognitiv dissonans kan vi benytte os af flere forskellige strategier:

1. Vi kan reducere den kognitive dissonans ved at ændre på vores handlinger/ytringer, så de kommer mere i overensstemmelse med vores tanker (Jeg er holdt op med at ryge, fordi det er usundt for mig og andre).
2. Vi kan reducere den kognitive dissonans ved at ændre vores måde at tænke på, så den stemmer mere overens med vores handlinger/ytringer (Det gør ikke noget at ruske sit barn lidt en gang imellem).
3. Vi kan reducere den kognitive dissonans ved at tilføje ny viden, der kan bestyrke vores måde at tænke på, så den igen kan være i overensstemmelse med vores handlinger/ytringer (Jeg har læst, at det kan være farligt at holde op med at ryge, hvis man har røget i lang tid).
4. Vi kan sikre kognitiv konsonans ved at undgå informationer, der strider mod den viden, vi har i forvejen (Jeg læser aldrig andre aviser end Jyllands Posten. Det er den avis, jeg føler mig mest på bølgelængde med).
5. Vi kan sikre kognitiv konsonans ved at undgå situationer, hvor vi risikerer at handle/ytre os i modstrid med vores holdninger og tænkemåde (Jeg går ikke sammen med dem mere, fordi jeg hele tiden følte mig presset til at gøre noget dumt)

Den første strategi kan i nogen situationer være sværere end den anden strategi, fordi det er mere synligt for andre, når vi ændrer vores handlinger og ytringer, og vi er ofte underlagt et socialt pres til at handle og ytre os på bestemte måder i det sociale miljø, vi befinder os i. På den anden side kan det undertiden også være en voldsom begivenhed for et menneske at skulle ændre sin måde at tænke på. Det svarer til det, Piaget kalder akkommodation, hvor vi reviderer vores kognitive skemaer under indtryk af ny viden. I 2006 skrev forfatteren Jens Christian Grøn-

dahl et essay, hvori han fortrød sin tidligere støtte til den amerikanske invasion i Irak. Forud må der være gået en voldsom kognitiv dissonans, der formodentlig er vokset i takt med mediernes billeder af kaos og død i de irakiske byer.

De sidste to strategier ovenfor har karakter af en slags forsvarsmekanismer, hvor vi forsøger at undgå informationer eller situationer, der kan kompromittere vores holdninger.

Festinger udførte tidligt i sin karriere et observationsstudie i Minnesota i USA, der med al tydelighed viste noget om, hvordan mennesker stræber efter at undgå kognitiv dissonans. En gruppe mennesker var her kommet til den overbevisning, at jorden vil gå under i en syndflod den 21. december ved midnatstid, og gruppen ville selv blive reddet af en flyvende tallerken. Festinger og hans medarbejdere infiltrerede i al hemmelighed gruppen for at undersøge, hvordan den ville forsøge at reducere den kognitive dissonans,

der ville opstå, når syndfloden ikke kom. Da tidspunktet for jordens undergang ganske rigtigt blev overskredet, fik gruppen det dårligt. De led af kognitiv dissonans. Blot nogle timer efter trådte gruppens leder imidlertid frem og proklamerede, at gud havde talt til hende, og at gud i en fantastisk kamp med dødens kræfter havde forhindret jordens undergang. Gruppen tilsluttede sig under jubel budskabet, den kognitive dissonans blev reduceret, og gruppen ændrede siden tidspunktet for jordens undergang.

Det er Festingers opfattelse, at der altid vil være kognitiv dissonans til stede i et individ i et eller andet omfang. Man kan her tilføje, at netop skellet mellem privat og offentligt, mellem hvad vi gør og tænker som privatmennesker og hvad vi gør og siger i de offentlige sammenhænge, vi indgår i, sikrer, at vi kan udholde en hel del dissonans, måske mere end Festinger forestillede sig.