

en introduktion till

Arbetskonferens

- eller "Tavistockmetoden"

Anthony G. Banet, Jr samt Charla Hayden, redigerat och med författarnas medgivande fritt översatt av Björn Josefsson 2007.

"The group as a whole"

Även om grupper och grupperspektiv av olika slag kan vara ett inslag vid träning och lärande i kommunikation, är sällan gruppens kommunikation med varandra, sk. intergrupp-relationer, huvudfokus i olika träningsupplägg. Ett vanligt fokus är att lära om mellanmänsklig dynamik – mellan personer i grupper, eller vad som sker inom enskilda människor, sk. intra-personlig dynamik. Grupprelationer - gruppens dynamik som helhet – och samspelet mellan grupper, är ofta betraktad endast som bakgrund för personliga och individuella interaktioner.

Detta fokus på individen snarare än gruppen kommer från ett humanistiskt synsätt där de centrala teserna hävdar mänsklighetens oändliga potential; att vi som individer är ansvariga för vårt eget beteende, att vi bestämmer över vårt öde och att vi själva kan styra och få saker att hända i våra liv.

Drivna av ambitionen att frigöra människor från pressen att anpassa sig till mängden, under inverkan av familj, samhälle och institutioner, tenderar vi dock att ignorera gruppdynamikens kraftfulla inverkan. Slogans som "- Du är mer fri än du tror", betonar det fria valet, inre kontroll och självstyrning, medan det bortser från det dolda och de ibland ödesdigra irrationella processer som påverkar individer i gruppsamverkan.

Medan gestaltpsykologin, encounerörelsen och andra human-relations inriktningar betonat individens unika status, innebär traditionen "Group relations" eller Tavistockmetoden, att man endast fokuserar på individen i gruppsamverkan i så motto att denne manifesterar, bär fram något, *å gruppens vägnar*. Modellen som har sitt namn efter ett Londonbaserat institut för mänsklig kommunikation, ser gruppen som en helhet som i vissa stycken är större än summan av dess delar. Sett genom denna teoretiska lins, fokuseras inte bara på distinktioner mellan individer utan lyfter snarare fram deras gemensamma grund som uppgift, funktion och motivation. Detta får konsekvensen att gruppen som vanligtvis är osynliga, blir mer tydliga och distinkta.

Trots sin extraordinära kraft och teoretiska fyllighet, är Tavistockmetoden inte särskilt väl känd inom fältet för kommunikation och samverkansträning.

Historik och utveckling

Tavistockmetoden uppkom genom den brittiske psykoanalytikern Wilfred Bion's arbete under sent 40-tal. Bion genomförde bl a en serie av vad han kallade för "små

studiegrupper", vid centrat för tillämpad social forskning vid Tavistock Institute i London. Bion's tidigare erfarenheter från ledarskapsträning inom militären samt rehabilitering av psykiatriska patienter, övertygade honom om vikten av att ta hänsyn till inte bara individen i behandling, utan också gruppen där individen har sin tillhörighet. Skolad i den psykoanalytiska traditionen av Melanie Klein, började Bion implementera hennes innovativa metoder med direkta och ofta konfrontativa interventioner under sitt arbete med studiegrupperna och beskrev sina erfarenheter i en serie artiklar i tidskriften *Human Relations* (1959), senare publicerade i bokform "Experiences in Groups" (1961). Gradvis utvecklades arbetssättet till en metod och 1957 sponsrade Tavistockinstitutet och universitetet i Leicester den första grupprelationskonferensen, ett tvåveckors erfarenhetsbaserat lärotillfälle som fokuserade på roller gruppledare tar och tilldelas i arbetsgrupper.

Konferensdesignen bar också influenser från Kurt Lewin och experimentella idéer från National Training Laboratories, NTL i USA. Konferensen följdes av ett flertal andra och utvecklades med åren bl a under inflytande av Kenneth Rice, som varit medlem av en av Bion's studiegrupper och nu arbetade på Tavistockcentrat. Fokus kom gradvis att skifta från roller som individer tar i grupparbete till ledarskapsdynamik och frågor kring auktoritet och makt i grupprelationer.

I sin bok *Learning for leadership* (1965) slår Rice fast att huvuduppgiften för grupprelationskonferenser är att förse deltagarna med möjligheter att lära om ledarskap. Senare har denna huvuduppgift kommit att omdefinieras som "studier av makt och auktoritetsfrågor och problem man kan möta vid utövandet". Rice underströk också lärandet som resultat av studiet av själva konferensen, som en institution som samverkade med omvärlden. Rice's syn, som tangerade Bion's grundhypotes att individer inte kan förstås eller förändras utanför den gruppkontext där de existerar, skärpte konturerna ytterligare av grupprelationskonferensen som läromodell.

Idag finns ett antal organisationer i Europa och USA som arbetar utifrån Tavistockmodellen och är affilierade till Tavistock Institute i Storbritannien och A.K Rice Institute i USA. I Sverige bedrivs verksamheten av "Arbetsgruppen för studier av ledarskap och organisation", AGSLO, med årliga konferenser och andra evenemang.

En vanlig konferensdesign i regi av något av de internationella organ som idag bedriver denna typ av arbete innefattar som regel intergrupparbete (studier av skeenden i och mellan grupper) storgrupp, smågrupp, reflektions- och tillämpningsarbete samt konferensdiskussion. Denna typ av konferenser pågår oftast fyra till fem dagar men längre konferenser förekommer (National Conference i USA 9 dagar och "Leicester Conference" i England 14 dagar).

I stort sett uteslutande arbetar dessa med *enkel huvuduppgift* och då ofta formulerad som "- att studera processerna i inter-, stor- eller smågrupper medan de pågår". Deltagarna kommer från en stor bredd av organisationer och företag. I en variant och tillämpning av denna design förekommer även "arbetskonferens med dubbel huvuduppgift" (Harold Bridger). Här uppstår då i tillägg till lärandet på individ och grupp-nivå, även möjligheten att för en befintlig organisation (i en temporär motsvarighet, ett slags "laboratoriemiljö") lära något om hur organisationen beter sig i utförandet av en given (och genuin) uppgift. Tillämpningen är därför vanligare i

konsultationsupplägg till en organisation kring ett på förhand definierat fokus eller/och till en definierad permanent organisation.

Grundteser; psykoanalys och systemteori i kombination

En samling människor blir en grupp då samspel mellan medlemmarna inleds, när deras medvetenhet om att en gemensam relation utvecklas och när en gemensam uppgift uppstår. Olika krafter kan påverka en grupps bildande och formering; ett yttre hot, kollektivt regressivt beteende (att gruppen går tillbaka till ett mindre moget agerande), behov av säkerhet och trygghet, beroende och tillgivenhet. Andra mer avsiktliga krafter som kan resultera i en grupps bildande är människors medvetna val att samlas för att utföra en gemensam uppgift.

Väsentligt för Tavistocktänkandet är tesen att när en samling människor blir en grupp, *beter sig gruppen som ett system* – en entitet eller organism som *i vissa stycken är större än summan av delarna* – och *att gruppens primära uppgift är överlevnad*. Även om denna huvuduppgift ofta är maskerad eller dold, blir överlevnaden den allt överskuggande och dolda motivationskraften för alla gruppmedlemmar. Denna emfas på överlevnad bildar ramen för utforskandet av grupp beteende och alla öppna såväl som dolda manifestationer av huvuduppgiften.

Att se gruppen som helhet kräver av observatören ett slags *perceptuellt skifte*, ett utsuddande av fokuseringen på den individuella särarten och en beredskap att se det kollektiva samspelet, kulturen som skapas av gruppmedlemmarna. Just som en familj är "något mer" än individuella föräldrar och barn, just som en organisation är "något mer" än chefer, arbetsledare och medarbetare, så är gruppen "något mer"; en entitet med unika energier och dynamiska krafter. Som Bion (1961) framhöll, så kan vi observera enskilda växlar, fjädrar och reglage och gissa deras funktion, men när delarna i maskineriet sätts ihop, blir de tex. en klocka, som fungerar som en helhet, en funktion som är omöjlig att uppnå för delarna separat.

När individer kommer samman och blir medlemmar i en grupp, förändras beteende och en kollektiv identitet bildas; en uppgiftsgrupp, ett idrottslag, en lynchmobb, ett utopiskt samhälle, en organisation – och så blir alla en ny gestalt där gruppen står i fokus och de individuella medlemmarna blir bakgrund. Medlemskap blir en spännande men oviss erfarenhet, som inbjuder enskilda medlemmar att delta i uppgiften framför dem men också triggas fantasier och projektioner om tillhörighet och konflikter kring ledarskap och auktoritet.

Grundteserna kan summeras som följer:

- Huvuduppgiften för varje grupp är vad den måste göra för att överleva
- Gruppen för ett eget liv som konsekvens av fantasier och projektioner hos medlemmarna
- Gruppen nyttjar sina medlemmar för att arbeta med sin huvuduppgift
- En medlems beteende i vilket ögonblick som helst, är uttrycket för hans/hennes behov, historia, och beteendemönster men också *gruppens* behov, historia och beteendemönster.

- Vad än gruppen gör eller talar om, så talar den alltid också om sig självt, utgör en avspeglning av gruppen.
- Förståelse av gruppprocesser förser gruppmedlemmar med ökad medvetenhet och förmåga till ökad valmöjlighet kring deras identitet och funktion i grupper. Förstår jag vad som händer med mig i en viss gruppprocess, som ett resultat av skeendet, uppstår en större beredskap för och möjlighet till att välja agerande, i motsats till när gruppens tryck "gör mig" (och jag medvetet eller omedvetet låter den göra) till något *den behöver mig till*.

Dessa teser är vanliga bland många teorier om grupper. Eftersom Bion dock är en huvudfigur bakom Tavistocktraditionen och färgat stor del av tänkandet kring grupperns fungerande, återges nedan en kort beskrivning av hans teori.

Bions teori om grupper

Grupper, liksom drömmar, har en manifest, öppen aspekt och en dold underliggande. Den öppna aspekten är vad Bion kallar *arbetsgruppen*, en nivå för gruppfungerande där medlemmarna medvetet håller fast vid en överenskommelse och målmedvetet arbetar mot att fullgöra sin uppgift. Även om gruppmedlemmar alltid har dolda agendor - behov och delar av dem som de medvetet eller omedvetet planerar att inte dela med gruppen – så är de beroende av inre och yttre kontrollfunktioner för att förhindra att dessa dolda behov inte yppar sig och som då kan störa arbetet med den gemensamt överenskomna huvuduppgiften. Med de dolda agendorna i schack, kan medlemmarna nyttja sitt rationella tänkande och kombinera sina kunskaper för att lösa problem och ta beslut.

Grupper fungerar dock inte alltid så rationellt och produktivt, ej heller är de enskilda medlemmarna nödvändigtvis medvetna om de olika interna och externa kontroller de är beroende av för att hålla gränsen mellan deras öppna intentioner och deras dolda agendor. Den kombinerade mängden av dolda behov i en grupp bildar en latent del av gruppens liv; *grundantagandegruppen*. I kontrast till den rationella, civiliserade, uppgiftsfokuserade arbetsgruppen, består grundantagandegruppen av omedvetna önskningar, rädslor, försvar, impulser och projektioner. Medan *arbetsgruppen* fokuserar bort från sig självt och gentemot huvuduppgiften, fokuserar grundantagandegruppen inåt, mot fantasier och en mer primitiv verklighet. Det finns alltid en spänning mellan arbetsgruppen och grundantagandegruppen, en spänning som vanligtvis balanseras av olika beteenden och psykologiska strukturer som t.ex. psykologiska försvarsmekanismer, gruppregler, normer och förväntningar.

Grundantaganden

På grundantagandenivån är beteendet ett slags "som om" – beteende; gruppen betar sig *som om* ett antagande är sant och verkligt och *som om* vissa beteenden är vitala och nödvändiga för gruppens överlevnad. Som Bion har pekat på är orden *grund* och *antagande* – viktiga för att förstå terminologin. "Grund" syftar på överlevnaden som motivation för gruppens existens; "antagande" understryker

det faktum att motivationen för överlevnad inte är baserat på fakta och realiteter, utan på kollektiva projektioner och fantasier, fabricerade av gruppen.

Bion identifierade tre distinkta typer av grundantaganden: *beroende*, *flykt/kamp* och *parbildning*. En annan inflytelserik gruppteoretiker, Pierre Turquet (1974), har lagt till ett fjärde – ”*oneness*”.

Grundantagandet Beroende.

Det övergripande syftet med denna nivå av gruppfungerande är att få säkerhet och skydd från en individ – antingen en vald ledare eller en medlem *som tar och får* rollen. Gruppen betar sig som om den vore dum, inkompetent eller förvirrad på gränsen till psykotisk (fragmenterad och ej i kontakt med realiteter) i hopp om att den kommer att räddas från sin impotens genom en kraftfull, gudalik ledare som kommer att instruera och rikta gruppen mot slutförande av uppgiften. Mycket starka krafter kan uppåddas för att beveka ledningen att ta hand om/vårda gruppen eller dess ”patient/er”, När ledaren ofelbart förr eller senare misslyckas med att möta dessa omöjliga och orealistiska krav, uttrycker gruppmedlemmarna sin besvikelse och irritation på en mängd olika sätt t.ex. utser en annan ledare. Denna typ av gruppfungerande, utgör ofta lockelse (jfr begreppet *valens* nedan) för en karismatisk ledartyp som utövar auktoritet i rollen genom kraftfulla personliga egenskaper.

Grundantagande Flykt/Kamp.

När gruppen fungerar enligt detta grundantagande ser gruppen sin överlevnad som beroende av antingen *kamp* (öppen eller dold aggressivitet, syndabockslåtande, fysisk attack mm) eller *flykt* från uppgiften (passivitet, tillbakadragande, undvikande, glömsk eller upptagenhet med historia). Vem som helst som mobiliserar de aggressiva krafterna i gruppen kan få utöva ledarskap men den ständiga kampen, munhuggandet och konkurrensen gör att ledningsinitiativen oftast blir kortlivade. I flyktfunktionen förlänas vanligen ledarskapet till en individ som minimerar betydelsen av uppgiften och understödjer gruppens rörelse bort från här-och-nu.

Grundantagande Parbildning.

Parbildningsfenomenet avser parbildande mellan två individer som uttrycker värme och uppskattning för varandra vilket leder till intimitet och närhet. Paret behöver inte vara man och kvinna. Ett sådant par producerar ofta ömsesidig intellektuell stimulans så att övriga gruppmedlemmar blir passiva. När gruppen fungerar på detta sätt verkar det som om dess existens bygger på antagandet att gruppens överlevnad hänger på dess förmåga till reproduktion; som om på något magiskt sätt deras förening skulle leda till att en ”Messias” skulle födas att rädda gruppen och hjälpa den fullfölja arbetet med uppgiften. Gruppens atmosfär genomsyras i detta läge av gemyt, hopp och observation av andra.

Grundantagande One-ness (Turquet 1974)

Denna funktionsnivå framträder när ”gruppmedlemmar söker ingå i en mäktig union med en omnipotent kraft, ouppnåeligt hög, för att överlämna sig i passivt deltagande, och därigenom uppleva existens, välmående och helhet”. Gruppen hänger sig åt en ”rörelse”, någonting utanför sig självt, som ett sätt för överlevnad.

Ledare som erbjuder en livsfilosofi eller metoder att nå högre medvetandenivåer, blir attraktiva för gruppen i denna typ av grundantagande.

Grupper liv i grundantagande tar inte slut eller "går över" och det är heller inte nödvändigt att göra sig av med sin karakteristiska stil enligt Bion som hävdade att samhällets olika institutioner rentav bygger på de olika formerna av grundantagande och "står till dess tjänst" med strukturer och system för att kanalisera starka och ofta primitiva känslor. T.ex. försöker kyrkan och sjukvården tillfredställa beroendebehov, militär och industri kamp/flykt och aristokratin och det politiska systemet med dess emfas på att skaffa barn, fostran och succession, byggt på grundantagandet parbildning.

Andra författare har pekat på en i vår tid pågående trend med uppmärksamhet riktad mot mysticism och kosmisk medvetenhet och tolkat detta som uttryck för *oneness*, ytterligare ett slags grundantagande.

Valens

Detta begrepp lånat från fysiken, benämner en individs eller en grupps benägenhet, att givet vissa förutsättningar (exempelvis osäkerhet och oförutsägbarhet) agera utifrån ett visst grundantagande eller att ta eller tilldelas vissa roller. Eftersom rolltagandet/tilldelningen motsvarar ett behov i gruppen eller för gruppen, reduceras ångest och kan därigenom lätt cementeras. Läsaren kan säkert känna igen hur svårt det kan vara att skaka av sig en informell roll som en gång etablerats. Eftersom dessa processer till stor del sker omedvetet och kan få stora konsekvenser, kan det vara särskilt värdefullt för människor som arbetar med och i grupper, att söka kännedom om sin egen valens. Detta kan i sin tur ge möjlighet till en bredare handlingsrepertoar. En individs eller grupps valens bestäms av en funktion mellan individens tidigare erfarenhet/träning och grupperns behov, här-och-nu.

Grupprelationskonferenser eller "arbetande konferenser"

Tavistocktraditionen och dess metod kan tillämpas i en rad olika gruppsituationer. Primärt avsett för att lära om gruppdynamik och öka medvetenhet om gruppfenomen, är metoden formellt nyttjad i s.k. grupprelationskonferenser eller som de också ibland kallas "arbetande konferenser" (working conference). Dessa karakteriseras av klart uttalade syften, specifika roller avseende medverkande personalstab och en allomfattande tillämpning av "gruppen-som-helhetstänkandet", ovan. En typisk konferensbroschyr beskriver ofta syften och principer enligt följande:

" Att som grupp eller individ effektivt kunna utöva ledarskap är till stor del avhängigt i vilken utsträckning makt förlänats till den eller honom/henne. Faktorerna som inverkar på dessa processer kan bäst studeras under själva skeendet varför denna konferens erbjuder deltagarna möjlighet att studera vad som händer i och mellan grupper, medan processerna pågår. Lärandet från konferensen utgår från den direkta erfarenheten från deltagarna. Syftet är att föra

samman erfarenhet och tanke, emotioner och intellekt, och utan att låta något ske på bekostnad av det andra.”

” Under konferensen ägnas särskild uppmärksamhet på dolda processer som opererar i och mellan grupper. Uttalade attityder och beteenden kan hindra eller främja grupperns arbete med uppgifter, bortom deras medvetna kontroll. Ökad förståelse och medvetenhet om dessa processer kan leda till större effektivitet i gruppdeltagande och -arbete.”

” Konferensens mål är odefinierat på det sättet att det inte finns något försök att föreskriva vad någon skall lära. Fokus är dock på problem man kan möta i utövandet av makt. Dessa är ofta huvudproblemen i grupperns liv oavsett inriktning, och är av särskild relevans för drift och utveckling av effektiva arbetsrelationer inom alla typer av institutioner. Konferensens stab bär övertygelsen att människor som förstår något om sin egen stil i maktutövandet såväl som om andras, kommer att vara i stånd att mer effektivt kunna hantera dagliga uppgifter, krissituationer och särskilt de uppgifter som har att göra med ledarskap.”

” Konferensdesignen är sådan att ett antal aspekter av makt i olika kontext kan undersökas. Under konferensen uppmuntrar konferensstaben till undersökande av alla aspekter på dess eget agerande såväl som medlemskapets beteende. Pålitligheten hos de individer som utövar delegerad, sanktionerad och personlig makt är dock en signifikant aspekt av konferenserfarenheten, just som det är en kritisk aspekt av utövande av makt i alla institutionella och organisatoriska sammanhang”.

” Det är en förhoppning att konferenserfarenheten och senare reflektioner som följer, kan bidra till en kapacitet för ansvarsfyllt ledar- och följarskap i de olika roller som deltagarna får och tar i sin ordinarie verksamhet på hemmaplan. Förutom detta är det ett observandum att varje deltagare har sin egen uppsättning förväntningar och prioriteringar för att använda sig av erfarenheterna som gjorts under konferensen. Det är naturligtvis varje medlem och inte konferensstab eller konsulter, som måste göra dessa överväganden.”

Gränser

Flera unika karakteristika i konferensdesignen tjänar syftet att göra gränser, temporära och strukturella, synliggjorda. Tidsparametrar tilldelas stor uppmärksamhet. Stabens medlemmar förväntas t.ex. arbeta strikt efter uppsatta tidsgränser. Strukturella gränser åskådliggörs exempelvis med stolsarrangemang eller annan möblering eller rum.

Medlemmar finner det ofta svårt att inte undersöka (eller provoceras av) betydelsen av konferensstabens noggrannhet i dessa delar och det kan vara värt att påpeka att stabsmedlemmarnas sätt att utöva sina roller, inte är avsett att fungera som modeller för gott ledarskap, utan utövas i uppgiftens tjänst, -att leda ett lärotillfälle av just denna art.

Gränser är både fysiska och psykologiska. En individs hud är en gräns som skiljer och individuerar han eller hon från andra. Internt och externt, olika typer av "hud" skiljer fantasi från verklighet, tanke och impuls, person och funktion och en grupp från den andra. Gränser, dess typ och permeabilitet, samt konsekvenserna av dess frånvaro, är teman som ofta diskuteras på denna typ av konferenser. Ett fundamenta i grupprelationstänkande är att genuint arbete inte är möjligt utan att vissa gränser som är kända av alla medlemmar, är etablerade och vidmakthållna. Gränser måste vara tillräckligt starka för att upprätthålla vad som finns innanför, men också tillräckligt permeabla för att tillåta transaktion mellan det som är innanför och det som kan förekomma i omgivningen utanför.

Som nämnts arbetar stabsmedlemmarna med strikta gränsfunktioner vilka kan delas in i fyra områden:

1. Medlemsgränsen.
Konferensledningen reglerar medlemskapet i konferensen genom att sätta upp gränser för antalet samt ger behörighet till arbete ex.vis genom deltagande i ledarskapsutveckling (översättarens anm.).
2. Uppgiftsgränsen.
Varje moment under konferensen har en specifik uppgift som ej överlappar de andra.
3. Rollgränsen.
Konferensledning och konsulter "är trogna sin roll" under konferensen och är uppmärksamma på krafter som kan påverka dem att förlora roll och fokus.
4. Tidsgränsen.
Alla moment under konferensen startar och slutar punktligt.

Dessa gränser och stabens precisa arbete med att hålla sig till dem, avser att skydda konferensmedlemmarna från ångest och processer i dess kölvatten som kan utgöra ett hot eller hinder i arbetet med uppgiften/erna. När medlemmarna observerar och undersöker dessa gränser och sin reaktion på dem, har de möjlighet att lära om sina egna gränser, om upprätthållande och permeabilitet, och hur dessa kan inverka hämmande eller främjande på deras arbete.

Gränser är som redan påpekats, avgörande för individer och grupper. Ett slutet system som vägrar samverka med omgivningen och som försöker att ge sig själv nödvändig näring, blir efterhand frustrerat och tillbakadraget och upphör slutligen att existera. Ett öppet system förebådar möjlighet för kreativitet men triggas också rädsla för överstimulering, invasion och identitetsförlust. Lösningen på dilemmat kräver en balans mellan tillbakadragande och förening, en balans som i sin tur kräver klarhet i varseblivningen eller med andra ord, - tillräckligt god kontakt med inre och yttre verklighet.

