

Organisationspsykologisk uddannelse (OPU) ved Institut for Gruppeanalyse (København, Danmark) Et gruppeanalytisk og gruppe relations træningsprogram.¹

Torben Heinskou

Den følgende artikel omfatter en beskrivelse af et træningsprogram i organisationspsykologi for ledere og konsulenter, som finder sted ved Institut for Gruppeanalyse, København. Uddannelsen kombinerer et kontinuert program med uddannelsesblokke, lagt over to år. Der er ved uddannelsens tilrettelæggelse lagt vægt på at kombinere erfaringer fra gruppeanalyse og Tavistock Institute of Human Relations arbejdskonferencetradition, samt systemisk tankegang. I artiklen redegøres nærmere for uddannelsens tilrettelæggelse og for baggrunden for programmet. Resultaterne af en deltagerevaluering fremlægges. Denne er foretaget efter de første 5 uddannelseshold (fra 1994-99), i alt 96 kandidater, har færdiggjort uddannelsen. Evalueringen viser at kandidaterne generelt er tilfredse med det udbytte de får af uddannelsen. Kandidaterne giver udtryk for, at de først og fremmest har udbytte af at arbejde med analyserende, personligt relaterede organisationspsykologiske temaer.

OPU uddannelsens rødder.

Siden 1994 har IGA (Institut for Gruppeanalyse) København udbudt en 2-årig organisationspsykologisk uddannelse, OPU. Institut for gruppeanalyse i København blev dannet i 1982 af danske gruppeanalytikere, som var uddannet af analytikere fra Institute of Group Analysis i London. Primært udbød instituttet uddannelser i gruppeanalyse (både gruppe - og familierapi) - og igennem årene har ca. 600 gennemført sådanne uddannelsesforløb, som i første række har været tilbudt behandlere med henblik på at kvalificere psykoterapeutisk og psykiatrisk behandlingsarbejde.

Den organisationspsykologiske uddannelse (OPU) har fra uddannelsens start haft ledere og konsulenter som målgruppe, og uddannelsen har rettet sig mod både private og offentlige arbejdsområder.

Der deltager ledere på alle niveauer, interne og eksterne konsulenter, projektledere og andre nøglepersoner. Et fælles udgangspunkt for deltagerne er, at de i deres daglige arbejde deltager i

¹ Artiklen er publiceret på engelsk med titlen *Organizational Psychology Programme at the Institute of Group Analysis (Copenhagen): A Training Programme in Group Analysis and Group Relations*. I: *Group Analysis* (2002), 35:2;271-286.

eller leder ændringsprocesser i organisationer, forestår personaletræning, personaleuddannelse, ledelsesudvikling o.l.

Af det skriftlige materiale som har beskrevet uddannelsen, og som er blevet fremsendt til interesserede, fremgår det, at ” uddannelsen sigter mod at give deltagerne en øget indsigt i individers og gruppers adfærd i de psykologiske processer mellem individ, gruppe og organisation og i de forskellige roller og rollekonflikter der kan være i en organisation ”. Målet er gennem uddannelsen at blive ” bedre til at bistå og lede grupper og organisationer i udvikling og forandring”.

Uddannelsens stab.

OPU uddannelsens afvikling varetages af 9 fast tilknyttede stabsmedlemmer. Der er i løbet af årene foretaget en enkelt udskiftning i staben, og en supplerung af stabsgruppen, som nu består af seks psykologer, to psykiatere og et samfundsvidenskabeligt uddannet medlem. Staben består af fire kvinder og fem mænd. Alle har en gruppeanalytisk uddannelse. Stabsmedlemmerne varetager under uddannelsens forløb forskellige roller som konsulenter - eller ledere af uddannelsens forskellige sessioner. OPUstaben har en af staben valgt ledelse, bestående af en formand og en næstformand, som varetager den daglige ledelse af uddannelsen, sammen med en faglig administrator, også udpeget blandt stabens medlemmer. Da uddannelsen er en del af Institut for Gruppeanalytisk uddannelsestilbud er bestyrelsen for IGA overordnet ansvarlig for tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelsesprogrammet.

Uddannelsens stab præsenterede uddannelsen i forbindelse med foredrag ved 10th European Symposium in Group Analysis, Copenhagen, 1996. (Green & Visholm; Koefoed; Luggin & Heinskou, 1996).

OPUs uddannelseskoncept.

Der optages hvert år (i januar) i OPU - uddannelsen ca. 20-25 deltagere. (De første år blev optaget lidt færre). Da uddannelsen er toårig, deltager ca. 40-50 ad gangen i uddannelsen

Det to - årige OPU uddannelsesforløb omfatter ialt 32 torsdagsmøder fra kl. 16 til 21.30 - og 6 arbejdskonferencer (internater) af 3 dages varighed. Forudsat aktiv deltagelse mere end 85% af tiden modtager deltagerne ved uddannelsens afslutning et diplom.

Det praktiske uddannelseskoncept i OPU integrerer gruppeanalytisk krav om kontinuitet gennem regelmæssige møder i samme gruppe over længere tid, og fokus på gruppens indre liv - med Tavistock traditionens fokus på studiet af gruppens indbyrdes dynamik i en organisatorisk sammenhæng.

Det kontinuerte forløb

Deltagerne mødes hver anden torsdag i semestrene fra januar – maj, og fra september – december i lokaler i København. På møderne i det kontinuerte forløb er tilrettelæggelsen formet som den ofte er i et gruppeanalytisk uddannelsesforløb, med teori, supervision og erfaringsgruppe. Sessionerne er oftest af 90 minutters varighed. Flere gange i uddannelsesforløbet indlægges desuden storgrupper, hvor alle uddannelsens deltagere mødes i et forum, uden dagsorden, med deltagelse af to konsulenter.

I **teorisessionerne** er deltagerne delt i 4 grupper. Grupperne er niveaudelt mellem første og anden års deltager. Det teoretiske indhold er under stadig udvikling, men udgangspunktet er at belyse psykodynamiske aspekter i organisationer. Teorien omfatter bl.a. gennemgang af litteratur om forsvarsmekanismer, ubevidste gruppeprocesser, intergruppeprocesser, grupper og organisationer som helheder, systemteoretiske vinkler på organisationer, ledelse, ledelsespatologi - og der arbejdes med at integrere ideer og metoder fra den systemiske tradition. 1-4 af stabsmedlemmerne leder teorisessionerne.

Efter teorisessionen er der **supervision**. Denne omhandler supervision af deltagernes eget arbejde i hjemorganisationerne. Sædvanligvis forbereder deltagerne én til to cases, som tages op i en session. Der veksles mellem forskellige former for supervision, bl.a. gruppeanalytisk supervision, hvor gruppen associerer frit over de fremlagte problemstillinger, og reflekterende teams. Til hver supervisionsgruppe er tilknyttet en konsulent. Grupperne, hvori der er 4-6 deltagere, er blandede, idet de består af både 1. og 2. års deltagere.

Møderne i det kontinuerte program afsluttes med **erfaringsgrupper**. Hver gruppe består af 8-10 deltagere og én konsulent fra lærerstaben. Gruppens hovedopgave er at undersøge forholdet mellem den enkelte og gruppen, og processer i gruppen her og nu. I gruppen vil der kunne udvikles et fælles dynamisk grundlag, og bevidste og ubevidste antagelser hos den enkelte, som gruppen og det enkelte gruppemedlem agerer ud fra. Fokus er i første instans rettet mod de interaktionelle aspekter i gruppen, og gruppen kan ikke betragtes som en egentlig terapigruppe, om end det personlige udbytte for deltagerne kan være stort. I en egentlig terapigruppe vil fokus i højere grad kunne være intrapsykiske konflikter, og en sådan gruppe vil traditionelt mødes een gang om ugen.

Arbejdskonferencerne

Uddannelsens **arbejdskonferencer** har et eksperimentelt design. Inspirationen til tilrettelæggelsen af konferencerne er især fundet ved at tage udgangspunkt i Tavistock Institute of Human Relations arbejdskonferenceform, som kendes fra Leicesterkonferencerne. OPUs arbejdskonferencer foregår tre gange om året, som tredages internater på en kursusjendom i nærheden af København. En af arbejdskonferencerne er åben for deltagere, som ikke deltager i uddannelsen i øvrigt, og som på denne måde kan erfare arbejdsformen i OPU. På en anden af de årlige arbejdskonferencer deltager en udefra kommende konsulent, som har ydet et væsentligt bidrag på et organisationspsykologisk område. I de forløbne år har Yvonne Agazarian, Ros Draper, Gerhard Wilke, Eric Miller, David Armstrong, William Halton og Ralph Stacey deltaget som konsulenter. Flere af disse konsulenter har introduceret særlige arbejdsformer på konferencerne, eksempelvis ”social dreaming ” (Armstrong, 1994) og ”systems-centered framework” (Agazarian, 1989).

I arbejdskonferencerne indgår oftest intergruppe- eller organisationsøvelser. Intergruppeøvelserne omfatter alle deltagerne og hele lærerstaben. Opgaven er her at undersøge relationer mellem grupper, mens de udvikler sig. Deltagerne danner selv grupper, som kan mødes med hinanden – og der kan udsendes delegerede til de andre grupper. Autoritetsudøvelse på andres vegne bringes ofte i fokus i intergruppeøvelsen. Staben fungerer som konsulenter i hele intergruppeøvelsen.

En enkelt arbejdskonference har af OPU - staben været arrangeret som en ”elektronisk intergruppeøvelse”. Deltagernes kommunikation foregik på denne konference delvist v.h.a. pc’ere og mobiltelefoner. Hovedopgaven var, udover at udforske processer i grupper og mellem grupper, at undersøge hvorledes processerne påvirkedes af elektroniske og umedierede kommunikationsmidler.

I organisationsøvelserne deltager ligeledes hele lærerstaben og alle deltagerne. Hovedopgaven er at undersøge den aktuelle arbejdskonferences organisation, hvor en del af staben fungerer som ledelse af organisationen, resten som konsulenter. Deltagerne danner selv grupper, som opfordres til at

undersøge de mellemmenneskelige processer, der foregår i organisationen, med særligt fokus på de relationer der udvikler sig mellem ledelsen og grupper af medlemmer.

Baggrunden for uddannelsen

Moderne virksomheder og institutioner udvikler sig ikke uden vanskeligheder og konflikter. Det er evident at forandringspresset og cost-effectiveness krav på virksomheder, både inden for offentlig og privat sektor lægger et pres på medarbejdere og ledere om at udvikle faglig kompetence, overblik og personlighed, så forandringer kan tackles. Om man kan lide det eller ej er det til mange virksomheder blevet relevant kontinuerligt at stille spørgsmålet: "What business are you in ?" fordi moderne virksomheder omstiller sig og indoptager nye arbejdsområder for at kunne eksistere på et marked. Jo flere arbejdsområder den enkelte virksomhed indarbejder, jo mere vil virksomheden også forhandle med kunder og partnere om samarbejde og varernes og ydelseernes karakter (Hirschorn, 1997). Offentlige servicevirksomheder udliciteres og privatiseres, traditionelle produktioner involverer sig i helt nye brancheområder, virksomheder sælger varer over internettet osv.

Ledere og medarbejdere kan ikke længere fastholde en vedvarende definition af deres virksomhed, baseret på et eller få specifikke produkter eller servicefunktioner. Samtidig er udviklingen afhængig af, at virksomheder og institutioner kan præsentere et image og forhandle meningsfuldt med kunder, klienter osv., og at kunne sortere i de store mængder data der udvikles internt og eksternt. Udviklingen stiller store krav til den enkelte ansattes personlige autoritet, fordi de formelle arbejdsmæssige roller i en moderne virksomhed er omskiftelige, og fordi mange arbejdsfunktioner uddelegeres, uden baggrund i et traditionelt hierarki i virksomheden. (Giddens, 1994) taler i denne forbindelse om "social reflexivitet" som en væsentlig faktor i den aktuelle samfundsudvikling. Med dette begreb er introduceret en dislokation mellem viden og kontrol, som medfører, at "bottom-up-decision-making" aktualiseres i virksomhederne, og nødvendiggør accept af større autonomi hos de ansatte.

Det er almindeligt, at institutionelt og organisatorisk arbejde ofte foregår i fællesskab med andre, og i skiftende fællesskaber og grupper. Nogle grupper er "levende", består af personer i direkte kontakt med hinanden, men i andre grupper kan personerne være usynlige for hinanden, f.eks. ved arbejde på internettet. P.gr.a. udviklingen er mængden af relationer de ansatte skal forholde sig til ofte stor, og spændvidden af beslutninger der skal tages er ikke blot baseret på simpel, én gang indlært viden. Virksomhedernes kompleksitet kræver for de fleste medarbejdere fleksibilitet og evne til at tage autoritet for beslutninger.(Obholzer, 1994)

Ombrydningen af strukturer, både i privat og offentlig virksomhed har medført en øget interesse for at forstå sociale og psykologiske aspekter i den organisatoriske kontekst, man er en del af.

Organisationer er produkter af human interaktion på mange niveauer. Og traditionelle faguddannelser giver ikke altid lederen tilstrækkelig baggrund for at forstå de enkelte medarbejders rolle i arbejdsgrupper, personen i rollen, interaktionen i og omkring en virksomhed, i og mellem arbejdsgrupper m.v. Ofte er træning i at forstå sådanne aspekter foregået ved at der i virksomheder og institutioner er blevet igangsat supervision, teambuilding, ledertræning o.l. af begrænset varighed.

OPU-uddannelsen må ses som et integreret tilbud til ledere og konsulenter, om over et længere tidsforløb at arbejde med den beskrevne komplekse udvikling, som foregår i virksomhederne.

Gruppenanalytisk perspektiv på organisationer.

Gruppenanalytikere har i Danmark hyppigt forestået personaletræning og supervision, oftest indenfor social og sundhedssektoren.

Gruppenanalysen beskæftiger sig - ud over rationaliteten og common sense i grupper - med ubevidste og irrationelle kræfter. Kræfter som også gør sig gældende i organisationer. Et klassisk begreb som overføring - at man (ubevidst) ser hinanden som mødre, fædre, søskende osv. er en del af den gruppeanalytiske ballast. Ligeså det projektive niveau, hvor delaspekter hos en selv (projektivt) ses eller delegeres til andre.

Mange af gruppeanalytiskens begreber er funderet i psykoanalysen og dennes grundlæggende forståelse af den indre, psykiske verden. Kernekoncepter i den psykoanalytiske organisationsforståelse vil være: benægtelse af interne og eksterne realiteter, idealisering, projektiv identifikation og splitting. (Halton, 1994; Stapley, 1996). Bions detaljerede studier af processer i grupper har central betydning (Bion, 1961)

Et væsentligt, selvstændigt gruppeanalytisk perspektiv på organisationer kan udledes af matrixbegrebet. (Foulkes, 1990) Det væsentlige i dette begreb er, at grupper og organisationer kan ses som netværk, der konstant gennemstrømmes af kommunikation. Hver enkelt individ i organisationen kan betragtes som knudepunkter i dette netværk, og vil kunne påvirke netværket ved kommunikation. I princippet vil individer i organisationen p. gr. a. matrix udover at repræsentere sig selv, kunne være talerør for aspekter af hele organisationen. I følge gruppeanalysen er det således elementært at kunne skifte fokus fra individ til organisation, for at kunne se det fælles i det enkelte og individets påvirkning af helheden.

I en gruppeanalytisk gruppe er "ordet frit", der er ingen dagsorden eller forud fastlagt tema for gruppen. Begrebet "frit flydende diskussion" (Foulkes, 1964) anvendes i denne sammenhæng om de spontane erindringer, som hver enkelt i gruppen italesætter, som en del af den kollektive diskussion. I gruppen foregår "ego training in action" hvor gruppemedlemmerne gennem gruppens arbejde her - og - nu lærer at kommunikere anderledes og kan etablere korrektiv erfaring i forhold til andre. Træningen i gruppen bliver på denne måde et springbræt til at kunne handle anderledes i social interaktion.

Leicester/Tavistock og det systemiske perspektiv.

For at kunne omfatte en egentlig organisationsforståelse er det i OPU - uddannelsen fundet nødvendigt at supplere det gruppeanalytiske udgangspunkt med inspiration fra Tavistock Institute of Human Relations og fra systemisk terapi og konsultation.

Tavistock Institute of Human Relations har igennem mange år afholdt 2-ugers internater, de såkaldte Leicesterkonferencer. (Miller, 1989) Målet med konferencerne er at tilvejebringe eksperimentel læring om grupper og organisationer, med fokus på autoritet og lederskab. På konferencerne arbejdes i smågrupper, storgruppe og der indgår intergruppe- og organisationsøvelser. I intergruppeøvelserne danner deltagerne selv grupper, og staben står til rådighed som konsulenter. Opgaven er at undersøge relationerne mellem grupper, når de dannes. I organisationsøvelsen er opgaven at undersøge den aktuelle konferences organisering. En del af staben fungerer som ledelse af organisationen, resten som konsulenter. Der fokuseres i konferencens forløb på de hovedopgaver som varetages i forskellige grupper og roller, og de basale antagelser (fight/flight, dependency, pairing) som de individuelle medlemmer ubevidst bidrager med i arbejdet.

Organisationen forstås som et åbent system med et grænseområde mellem ydre og indre. Systemets eksistens er afhængig af kontinuerlig udveksling mellem omgivelserne, både hvad angår personer

og materiale, men også ideer, information mv. Ledelsens opgave er at regulere i grænseområdet så det sikres, at systemet (gruppen/organisationen) befinder sig i en passende blanding af isolation og gennemtrængelighed. (Miller & Rice, 1967). På de nævnte konferencer arbejder staben ofte med at forstå processer på gruppeniveauet. Tolkninger og hypoteser retter sig ofte mod at forstå relationer mellem individ og gruppe, mellem grupper, og mellem grupper og organisation. Der arbejdes således ikke direkte med en terapeutisk, intrapsykisk dynamik, omend grupperelationerne afsætter en virkning på individniveau.

Den systemiske tænkning, som er et integreret element i OPU - uddannelsen, er ikke en forklarende teori, men snarere en disciplin som giver mulighed for at observere og ændre adfærd i et system og en organisation (Campbell, Draper & Huffington, 1991). Den systemiske tænkning giver således nye interventionsmuligheder i konsulentrollen. I praksis har anvendelse af det reflekterende teams teknik kunnet bruges i OPU - uddannelsen, især i forbindelse med supervision. Som et led i supervisionsprocessen i et team deles teamet således op i en problemløsende del og en reflekterende del, som inspirerer og reflekterer over hinandens samtale om det problem der fokuseres på. Et problemområde kan på denne måde åbnes, og ses som bestående af mange (og manges) realiteter. Supervisionsformen er desuden en god træning i – for hver enkelt gruppelem – at reflektere over både bevidste og ubevidste dele af det fremlagte materiale.

Kandidaternes evaluering af OPU - uddannelsen.

I OPU-staben opstod efter uddannelsens iværksættelse et ønske om systematisk at evaluere uddannelsen. Evalueringen skulle have to formål: 1. at kvalitetsvurdere uddannelsens design og indhold ved at spørge deltagerne om deres tilfredshed med uddannelsens elementer og 2. at vurdere hvilke organisationspsykologiske aspekter deltagerne fik udbytte af at arbejde med i uddannelsen. Ved afslutningen af hvert af de toårige uddannelsesforløb er kandidaterne herefter blevet bedt om at medvirke til at evaluere uddannelsen, ved at svare på et spørgeskema. Spørgeskemaet er blevet tilsendt til kandidaterne ca. to måneder efter endt uddannelse, (det første hold 1994-95 fik dog tilsendt spørgeskema ca. tolv måneder efter endt uddannelse, da uddannelsesevalueringen først blev påbegyndt på dette tidspunkt). I alt har 96 gennemført OPU-uddannelsen i perioden 1994-99. 81 ud af de 96 kandidater har svaret på de udsendte spørgeskemaer, svarende til en svarprocent på 84%, hvilket må antages at danne et repræsentativt grundlag for en bedømmelse af OPU - uddannelsen.

Evalueringsskemaet er delt op i 18 punkter, hvor der til hvert punkt kan knyttes kvalitative kommentarer, som uddybning af en bedømmelsesscoring fra 1 til 4. Syv af spørgsmålene vedrører tilfredsheden med uddannelsens forskellige elementer. I forbindelse med spørgsmål vedrørende tilfredshed med uddannelsen repræsenterer en markering ved tallet 1: Ikke tilfreds, 2: mindre tilfreds, 3: tilfreds, 4: meget tilfreds. Ni af spørgsmålene drejer sig om hvilke organisationspsykologiske aspekter den enkelte kandidat har fået udbytte af at arbejde med. Tallene på spørgeskemaets skala repræsenterer i disse spørgsmål: 1: Intet udbytte, 2: mindre udbytte, 3: tilfredsstillende udbytte, 4: stort udbytte.

I spørgeskemaet er der desuden et enkelt spørgsmål om hvor vidt den enkelte kandidat har forberedt sig til teoritimerne, og desuden en enkelt åben rubrik med opfordring til kommentarer til OPU - uddannelsen generelt.

Udover det samlede udbytte af uddannelsen spørges der specifikt til udbyttet af deltagelse i de enkelte uddannelseselementer: teorisessionerne, supervisionen, erfaringsgrupperne, storgrupperne og arbejdskonferencerne.

Med hensyn til de organisationspsykologiske aspekter spørges til udbytte ved uddannelsesmæssigt at arbejde med relationen til personer med en ledelsesmæssig rolle i forhold til kandidaten, med relationen til hierarkisk ligestillede, med relationen til underordnede, relationen til eksterne samarbejdspartnere, egen udøvelse af autoritet, beskæftigelse med samspillet mellem bevidste og ubevidste processer i organisationer, anvendelse af selvrefleksion, fastholdelse af hovedopgaven, og om deltagelse i uddannelsen har givet personligt udbytte.

Deltagersammensætningen.

Ved tilmeldingen til uddannelsen oplyser ansøgerne bl.a. om alder og ansættelsesforhold. Aldersspredningen ved uddannelsens start har været mellem 28 og 54 år, med et gennemsnit på 39,6 år. Kønsammensætningen viser en klar overvægt af kvindelige deltagere, således at 64,1 % er kvinder, 35,9 % er mænd. M.h.t. ansættelsesforhold viser det sig at 51,4% er privat ansat, 48,6 % er offentlig ansat. Ansættelserne repræsenterer en spændvidde fra deltagere som arbejder i egen enmandsvirksomhed (som konsulent) til ansatte i lederstillinger i offentlige institutioner eller større fremstillingsvirksomheder i Danmark. Uddannelsesmæssigt har 66,2 % af deltagerne videregående (universitær) uddannelse, 33,8 % har en mellemlang uddannelse.

Resultaterne af kandidaternes evaluering af uddannelsens elementer.

Tablet 1 viser de deltagernes gennemsnitlige tilfredshed med det samlede program, og tilfredsheden med de enkelte uddannelseselementer. Den første kolonne viser den gennemsnitlige scoring for alle de gennemførende kandidater i årene 1994-99, som har svaret på spørgeskemaet, (n= 81). Af sammenligningsmæssige grunde viser den næste kolonne de gennemsnitlige scoringer for de første tre kandidathold (1995- 97: **1.-3 hold**) som udgør ca. halvdelen af de færdiguddannede - og den sidste kolonne viser scoringen for de sidste to kandidathold (1998-99: **4.- 5 hold**), som ca. udgør den sidste halvdel af de færdiguddannede. Forskellen mellem disse scoringer er sammenlignet statistisk. Der er ved den statistiske beregning anvendt en T- test.

Det fremgår, at det samlede program, samt supervisorsgrupperne og arbejdskonferencerne fik de højeste ratings, (3,4 – 3,6), teoriundervisningen den laveste (2,5). Det gennemgående mønster var, at tilfredsheden med uddannelsen steg gennem årene. Der var således signifikant større tilfredshed hos 4. og 5. uddannelseshold end på 1.-3. uddannelseshold m.h.t. det samlede udbytte, teoriundervisningen og supervisionen.(p.05)

Deltagernes køn og ansættelsesform har ikke signifikant indvirkning på den samlede tilfredshed med uddannelsen, om end der statistisk er en tendens til, at det at være offentligt ansat medfører større tilfredshed med det samlede uddannelsesforløb.

Tabel 1. Program tilfredshed (score 1-4):**Alle kandidater 1.-3. hold 4.og 5.hold**

| | | | |
|-------------------------------|------------|------------|------------------|
| Samlet udbytte | 3,4 (n=81) | 3,2 (n=43) | 3,7 (n=38) p<.00 |
| Teori | 2,5 (n=79) | 2,4 (n=41) | 2,7 (n=38) p<.05 |
| Erfaringsgruppe | 3,5 (n=81) | 3,5 (n=43) | 3,4 (n=38) n.s. |
| Supervision | 3,4 (n=80) | 3,2 (n=42) | 3,6 (n=38) p<.01 |
| Storgruppe | 3,1 (n=80) | 3,1 (n=43) | 3,1 (n=37) |
| Arbejdskonferenc e | 3,6 (n=80) | 3,7 (n=42) | 3,5 (n=38) n.s. |

Kandidaternes vurdering af de organisationspsykologiske aspekter af uddannelsen.**Tabel 2. Udbytte af arbejdet med forskellige organisationspsykologiske elementer i uddannelsen.** (score 1-4): (gennemsnit, alle respondenter)

| | |
|---|-----|
| A Relationen til overordnede | 3,2 |
| B Relationen til hierarkisk ligestillede | 3,2 |
| C Relationen til underordnede | 3,1 |
| D Relationen til eksterne samarbejdspartnere | 3,2 |
| E Fastholdelse af hovedopgaven | 3,1 |
| F Udøvelse af egen autoritet | 3,3 |
| G Anvendelse af selvrefleksion | 3,4 |
| H Samspelet mellem bevidste/ubevindste processer | 3,6 |
| I Personlig udvikling | 3,6 |

Af **tabel 2** fremgår hvilke organisationspsykologiske elementer deltagerne har fået udbytte af at arbejde med under uddannelsen. Scoringen refererer til gennemsnittet af alle de responderende kandidaters besvarelser. At bedømme ud fra scoringerne har uddannelsen givet deltagerne udbytte m.h.t. alle elementerne - svarende til et niveau mellem 3 og 4, mellem tilfredsstillende udbytte og stort udbytte.

De organisationspsykologiske elementer er opdelt i to grupper, (**A-E**) og (**F-I**). Den første gruppe (**A-E**) omfatter elementer og kvalifikationer der kan karakteriseres som relateret til den organisatoriske struktur og organisationens hovedopgave. Det drejer sig om relationen til samarbejdspartnere, og fastholdelse af hovedopgaven. Den anden gruppe (**F-I**) omfatter analytiske og personbårne kvalifikationer: Personligt at kunne udøve autoritet, udvikle sig som person, og på forskellig måde at kunne anvende refleksion. Statistisk er udbyttet ved at arbejde med de strukturelle elementer (**A-E**) sammenlignet med udbyttet ved at arbejde med personrelaterede og analyserende elementer (**F-I**). Resultatet fremgår af **tabel 3**.

Tabel 3. Forskel i udbyttescore ved arbejde med strukturelle eller personrelaterede elementer i OPU-uddannelsen.

| | Strukturelle elementer (A-E) | Personrelaterede elementer (F-I) |
|--|-------------------------------------|---|
| Udbyttescore: arbejde med organisationspsykologiske elementer (score 1-4) | 3,1 (n = 57) | 3,5 (n=75) p<.00 |

Statistisk er der således signifikant større udbytte for kandidaterne ved at arbejde med de personlighedsrelaterede, analyserende elementer – end ved arbejde med relationelle,strukturelle elementer.

Diskussion

OPU er en ny organisationspsykologisk uddannelse under Institut for Gruppeanalyse, som søger at kombinere uddannelsesblokke (arbejdskonferencer) med et kontinuert program over to år.

Uddannelsen henvender sig til ledere og konsulenter. Uddannelsen har udgangspunkt i forskellige teoretiske retninger: gruppeanalysen, Tavistock Institute of Human Relations sammentænkning af psykoanalysen og den åbne systemteori, og den systemiske tradition. Så vidt vides eksisterer der ikke organisationspsykologiske uddannelser med en lignende opbygning. Uddannelsen sigter mod at give deltagerne en øget indsigt i individers og gruppers adfærd, i de psykologiske processer mellem individ, gruppe og organisation, og i de forskellige roller og rollekonflikter der kan være i en organisation. Siden uddannelsens opbygning er en nyskabelse er det fundet særlig relevant at foretage en evaluering af deltagerens tilfredshed og udbytte, med henblik på at sikre kvaliteten af uddannelsen. En sådan kvalitetssikring er i øvrigt et udtryk for en almindelig udvikling i mange institutioner i samfundet, i retning af at undersøge resultat (outcome), for at dokumentere relevante resultater af en aktivitet (Obholzer, 1997)

Vurderet ud fra de af OPU- kandidaterne afgivne svar (hvor 84 % har svaret på et spørgeskema) synes der gennemgående at have været tilfredshed med uddannelsesforløbene. Den gennemsnitlige score for tilfredshed stiger i løbet af de år uddannelsen har eksisteret, formentlig i overensstemmelse med, at der i de første år var tale om en helt ny, uprøvet uddannelsesform, som nu fungerer mere professionelt. En gennemsnitlig score på 3,4 (på en skala fra 1 til 4) m.h.t. tilfredshed med den samlede uddannelse, må således indtil videre siges at indfri forventningerne til uddannelsen. En række kvalitative kommentarer i spørgeskemaet supplerer denne opfattelse. Flere deltagere peger bl.a. på, at især kombinationen af teori og praksis/eksperientel læring giver nye udviklingsmuligheder. Der synes i øvrigt gennemgående at være tilfredshed med de fleste af uddannelsens enkelte elementer. Tilfredshedsscoringerne hvad angår storgruppe, supervision, erfaringsgruppe og arbejdskonferencerne ligger således mellem 3,1 og 3,6,svarende til en scoring mellem ”tilfreds” og ”meget tilfreds”. Arbejdskonferencerne er det enkeltelement der vurderes højst, m.h.t. uddannelsesmæssigt udbytte. Flere kvalitative kommentarer fokuserer på, at arbejdskonferencerne giver en særlig mulighed for at arbejde med social og personlig interaktion. Dette kan dels være en følge af intergruppe – og organisationsøvelserne, men kan desuden være en følge af, at arbejdskonferencerne mere generelt på grund af internat formen skaber rum for ”socialization”, hvis betydning kan belyses i den midlertidige konferenceorganisation, og dennes

grupper. Man skal i denne sammenhæng være opmærksom på at de fleste af kursisterne i deres daglige arbejde ofte vil være underlagt store resultat- og præstationskrav. Konferencerne giver en passende mulighed for at slippe det daglige arbejdslivs rationaliserende side, og kan hermed medvirke til at sætte fokus på personlige sider, som gemmer sig under bag dagligdagens roller og overflader.

Teoriundervisningen er det element der m.h.t. uddannelsesmæssigt udbytte scorer lavest (2,5), svarende til en scoring mellem ”mindre tilfreds” og ”tilfreds”. Om end scoringen af det uddannelsesmæssige udbytte er steget signifikant i løbet af uddannelsens levetid (fra 2,4 de første år til 2,7 i de seneste år) kan dette niveau ikke siges at være acceptabelt. Af de kvalitative kommentarer fremgår at teorien for flere af deltagerne virker vanskelig, for omfattende, og af og til for svær at relatere til forståelsen af arbejdssituationen i hjemorganisationen. En del af deltagerne når ikke at få forberedt sig. Bl.a. som konsekvens heraf har OPU - staben påbegyndt udarbejdelsen af en dansk grundbog i psykodynamisk organisationspsykologi for at kunne bedre formidlingen af et sammenhængende teorigrundlag på området.

Kandidaterne synes (Tabel 3) primært at være mest tilfredse med at beskæftige sig med de analyserende, personbårne organisationspsykologiske elementer. Dette kunne pege på at uddannelsens kandidater har et behov for at arbejde med personlige, ledelses- og sociale processer – som forudsætning for at skabe egentlige ledelsesrelationer og roller. Et aspekt der peger på ledelsesudfordringen som andet og mere end management og kontraktuelle relationer, hvilket muligvis kan ses som et kernepunkt i moderne ledelse. (Barker, 1997)

I denne forbindelse er det nok især det gruppeanalytiske element i uddannelsen, der gør det muligt at lægge særlig vægt på den personligt udviklende dimension.

Den fortsatte evaluering af uddannelsen

Den samlede evaluering af uddannelsen har i skemaformen stort set været uændret gennem årene, fra 1994 – 1999. De indkomne resultater har været medvirkende til, at der, som anført, bliver taget initiativ til i hvert fald én ændring i uddannelsen: forbedring af tekstgrundlaget. Evalueringen vil fortsætte, men denne har imidlertid ikke nødvendigvis fundet sin endelige form. Det forventes således i de kommende år at supplere spørgeskemaet med en række yderligere spørgsmål. Det statistiske grundlag for bearbejdning af skemaerne vil iøvrigt kunne bedres i de kommende år, og formentlig vil nye sammenhænge i materialet kunne belyses, når antallet af færdiguddannede kandidater er blevet større.

Litteratur

AGAZARIAN, Y. Group-as-a-whole. Systems theory and practice. *Group*, 1989, 13, 131-154.

ARMSTRONG, D. Thoughts Bound and Thoughts Free: Reflections on mental process in groups. *Group Analysis*, 1994, 27, 131-148.

BARKER, R.A. How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership Is ? *Human Relations*, 1997, 50(4), 343-362.

BION, W.R. *Experiences in groups*. Tavistock.. London. 1961

CAMPBELL, D., DRAPER, R & HUFFINGTON, C. *A Systemic Approach to Consultation*. London. Karnac. 1991

FOULKES, S.H. *The group as matrix of the individuals mental life*, In Foulkes, S.H., *Selected papers. Psychoanalysis and Group Analysis*. Karnac Books, London. 1990, pp. 223-234

FOULKES, S.H. *Therapeutic Group Analysis*. Allen and Unwin, London. 1964

- GIDDENS, A.** *Beyond left and right*. Stanford University Press, 1994.
- GREEN, H. & VISHOLM, S.** Reflections on destruction and desire related to the development of a 2 year organizational training programme. *Abstracts. 10th European Symposium in Group Analysis. "Destruction and desire". Copenhagen. 1996*, p. 5.S.7.
- HALTON, W.** *Some unconscious aspects of organizational life. Contributions from psychoanalysis, In Obholzer A., Roberts V.Z (Eds.) The unconscious at work. Individual and Organizational Stress in The Human Services*. Routledge, London, 1994, pp.11-18.
- HIRSCHORN, L.** *Reworking authority*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. 1997
- KOEFOD, P.** Destruction and desire in a learning organization. *Abstracts. 10th European Symposium in Group Analysis. "Destruction and desire". Copenhagen. 1996*.p. 5.S.6.
- LUGGIN, R. & HEINSKOU, T.** Regressive processes in an educational organization. *Abstracts. 10th European Symposium in Group Analysis. "Destruction and desire". Copenhagen. 1996*. p.5.S.5.
- MILLER, E J.** *The Leicester Model: Experiential study of group and organizational processes*. Occasional Paper No 10. The Tavistock Institute of Human Relations. 1989.
- MILLER, E.J & RICE, A.K.** *Selections from "Systems of Organization", In Colman and Bexton (Eds.), Group Relations Reader 1, A.K. Rice Institute Series, 1975*, pp. 43-68.
- OBHOLZER, A.** *Authority, power and leadership. Contributions from group relations training, In Obholzer, A. and Roberts V. Z. (Eds.), The unconscious at work. Individual and Organizational Stress in the Human Services*. Routledge. London. 1994, pp. 39-50.
- OBHOLZER, A.** *Institutions in a Changing World, in Shapiro E.R. (Ed.), The Inner World in the Outer World*, Karnac. London. 1997, pp. 169-182
- STAPLEY, L.F.** *The Personality of the Organization*, Free Association Books. London. 1996