

GRUPPEANALYTISK PERSPEKTIV PÅ ORGANISATIONER

Forståelse af organisationer, interventioner i organisationer.

Peter Koefoed

Matrix 1996;2, s85-108

Teoretiske begreber fra gruppeanalysen (Foulkes), Bion, Tavistock Institute of Human Relations og Agazarian bliver præsenteret med henblik på analyse af organisatoriske fænomener. Dialog - og interventionsformer for organisationskonsultation fra disse traditioner gennemgås. Det foreslås afslutningsvis at den gruppeanalytisk trænede organisationskonsulent udvider sit repertoire gennem inspiration fra systemisk terapi og konsultation.

Gruppeanalytisk organisationsforståelse

Med det ubevidste på arbejde

OPU - det 2-årige træningsprogram i organisationspsykologi og organisationsudvikling, som Institut for Gruppeanalyse startede i januar 1994 - bygger teoretisk set især på begreber fra psykoanalyse, gruppeanalyse og systemteori. På baggrund af min deltagelse i staben på denne uddannelse og mit arbejde med og i forskellige organisationer som konsulent (hovedsagelig inden for skole-, social - og sundhedssektoren) vil jeg i artiklen præsentere nogle forståelsesformer og interventionsformer i forhold til organisationer.

Siden **Freud** for 100 år siden startede sit psykoanalytiske projekt med "at gøre det ubevidste bevidst", er det efterhånden blevet accepteret, at vi som voksne individer kan være i lommen på ubevidste behov og barnlige og primitive impulser, og at dette præger vores fantasier og handlinger i vores nære relationer. At dette i mindst lige så høj grad er tilfældet, når vi er på arbejde, når vi er sammen i arbejdsgrupper, teams og organisationer er i mindre grad alment accepteret. I hvert fald kan det synes vanskeligt i arbejdslivet at drage konsekvensen af den opfattelse, at også "det ubevidste er med på arbejde" for at citere titlen fra en af bøgerne på litteraturlisten.¹

Et afgørende særkende ved forskellige psykoanalytisk og hermed også gruppeanalytisk inspirerede bud på organisationsforståelse er deres grundlæggende antagelse om, at der ud over det **målrationalle felt** også er et **psykodynamisk felt**² indbefattende ubevidste og irrationelle kræfter, som det er nødvendigt at inddrage i arbejde med organisationsudvikling. Ikke sådan at forstå at "det ubevidste" styrer alt, men fordi opdagelsen/konstruktionen af skjulte og upåagtede mønstre kan give et mere omfattende og meningsfuldt billede af systemet og dermed bedre forudsætninger for at vælge realitetsbetonede og humane løsninger.

Men som **Armstrong**³ er inde på, er der også tale om modstand på mange niveauer mod at arbejde med de ubevidste betydninger af arbejdserfaringerne, en modstand som gruppe-og psykoanalytikere måske hidtil ikke har været så gode til at arbejde med. Derfor er det nødvendigt at undersøge psykoanalysens og gruppeanalysens armamentarium i forhold til

arbejde med organisationsudvikling og tilføje metoder og teknikker udviklet i andre traditioner. Det vender jeg tilbage til i artiklens sidste del.

Det ubevidste er med på arbejde i organisationen på flere måder. Den enkelte tager fra sin individuelle livshistorie ubevidste mønstre med sig på arbejde. Via overføringsprocesser gør vi hver især hinanden til mødre, fædre og søskende osv. Det kan den klassiske psykoanalyse tale med om. Inden for nutidig organisationspsykologi findes trends som stort set nøjes med dette perspektiv og ser psykoanalysens indsats på det organisationspsykologiske område som at "få problematiske ledere på briksen".*⁴ Der er imidlertid også andre måder det ubevidste gør sig gældende end ved individers genopførelser af deres familiemønstre.

Med udviklingen dels af psykoanalysen til ikke blot at have begreber om helobjektrelationer, men også delobjektrelationer⁵, og af gruppeanalysen og andre psykoanalytiske gruppepsykologier bliver det muligt at få øje på også andre ubevidste organisatoriske processer.

Nedenfor gives nogle enkle eksempler på mere eller mindre bevidste gruppeprocesser i organisationer:

Splittingmekanismer: " Vi er de kompetente og effektive. I den anden afdeling er de uduelige". (Eller omvendt). Eller opfattelsen af at den ene leder er et sødt menneske, men uduelig som leder, mens den anden er kompetent, men kold. Betragtningerne er unuancerede og skarpt opdelt i en sort/ hvid - tankegang.

Sydebukmekanismen: en kollega, en leder eller en faggruppe er blevet negativt samlingspunkt for alle fejlene i teamet eller organisationen og bliver dermed sydebuk. Ofte pga. en forestilling om, at det ville være for truende for gruppens og organisationens identitet og overlevelse at gennemføre en mere nuanceret selvansagelse af organisationens arbejde og rollefordeling.

Eksempel: På en nystartet psykiatrisk afdeling blev der ansat en del socialpædagoger i stedet for plejere, bl.a. med den begrundelse at forny psykiatrien væk fra medicinsk vanetænkning. Det startede med vældig entusiasme, men da realiteten med vold og tvang meldte sig - da utopien ikke holdt - blev al naiviteten og ukyndigheden og uansvarligheden placeret netop hos socialpædagogerne. De fleste blev flyttet eller holdt hurtigt op. Maskotten blev til sydebuk.

Så forud for sydebukkeudpegningen gik i dette tilfælde:

Idealisering: Den proces hvor alt det gode bliver samlet et bestemt sted som så friholdes fra kritik. Problemerne bliver på denne måde benægtet for en tid. Baggrunden kunne f.eks. være, at kritik, aggression og åbenlys rivalisering som i eksemplet i forhold til den nye faggruppe er for farlig og angstprovokerende for de øvrige medarbejdere.

Idealisering optræder ofte af lederen og beskytter ham mod kritik og misundelse. Lederen sættes på en piedestal som algod eller alvidende, mens medarbejderne devaluerer sig selv og ikke tager deres kompetence og autoritet på sig.

* de Vries (1992): Et andet træk i hans teori er at se på organisationen som helhed som var den et individ, der kunne diagnosticeres som sådan (f.eks. depressiv, narcissistisk etc.

Projektiv identifikation

Der indgår forskellige projektive og introjektive mekanismer i disse fænomener, bl.a. **"projektiv identifikation"**.

Projektiv identifikation er udførligt beskrevet i mor/barn relationen og i terapeut/patient relationen og desuden i terapigrupper og familier. Men begrebet er også anvendeligt i forståelsen af større grupper⁶ og organisationer⁷.

Projektiv identifikation i organisationer kan defineres som den kombination af antagelse og handling, hvor de dele af selvet, som man ikke vedkender sig eller accepterer, projiceres over i en "container" og dér at behandlet som noget fremmed, man ikke selv har del i. Den mest oplagte form er skabelsen af en syndebuk : -"Den, der altid brokker sig". -"Den, der ikke forstår noget". -"Den, der er misundelig". -"Lyseslukkeren". Men det er vigtigt at huske på, at det er en gensidig proces. Syndebukken byder sig i en vis grad til enten i kraft af rolle (øretævernes holdeplads) eller ved en personlighed, der inviterer til syndebukkeudpegningen (eller en kombination).

En lige så vigtig form for projektiv identifikation er skabelsen af autoriteten "lederen" - formel såvel som uformel, som bærer af viden, magt og kontrol i gruppen. Han kan så enten ses som kilden til noget godt, idealiseringen, eller roden til alt ondt, syndebukken. Billedet kan skifte. (Dette er hyppigt forekommende i forhold til ledere af organisationer af central reel eller symbolsk betydning f.eks. tidligere koncernleder i SAS Jan Carlzon, statsledere f.eks. Gorbatsjov og senere Jeltsin og fodboldtrænere f.eks. Richard Møller Nielsen)

Containeren for de projektive identifikationer kan være leder eller menig medarbejder, en subgruppe, et team eller organisationen som helhed.

Bion⁸ har et begreb om **gruppementaliteten** som en *pool*, en samling i hvilken de aspekter som deltagerne ikke vil eje eller være ved bliver spaltet fra og samlet anonymt. F.eks. aspekter som er fjendtlige overfor forandring, udvikling etc. "Københavns kommune er jo bureaukratisk". "Den satans stat". Også Gordon Lawrence⁹ bruger en sådan "pool"- metafor til beskrivelse af projektive mekanismer: "Organisationen bliver en spytbakke som individerne anbringer de psykotiske dele af sig selv i." Institutionen som helhed bliver således syndebukken. På denne måde kan organisationen som helhed komme til at holde de dele, som de enkelte medlemmer eller subgrupper ikke kan tage ansvaret for. Det kan være noget af det bekvemme, om end ikke altid ærefulde, for individet ved at være del af en stor organisation.

Vi skal i det følgende se nærmere på nogle af de teoretiske bidrag til den psykoanalytisk orienterede gruppe - og organisationspsykologi, som danner baggrund for ovenstående eksempler og analysen af dem.

Freud

Freud indledte selv den psykoanalytiske undersøgelse af gruppeprocesser ved at fokusere på de i høj grad ubevidste samspil mellem leder og masse¹⁰ Han påpegede bl.a., at en lederskikkelse kan blive tillagt overjegaspekter af massen og indtage rollen som fælles ideal-jeg for medlemmerne i en gruppe. Denne proces virker regulerende ind på libidoen og aggressionen (bl.a. i form af jalousi og misundelse) indadtil mellem medlemmerne og skaber sammenhold i gruppen. Gruppen befrier sig på den måde ikke alene fra ansvar for beslutninger, men også fra byrderne af selvkritik og tvivl. Det er

imidlertid en frihed, der har omkostninger, idet gruppedlemmerne kan miste deres individuelle moralske dømmekraft og evne til at tænke. (Et ekstremt eksempel kunne være Hitler i forhold til nazisterne, et mindre grelt kunne findes i SAS, hvor idealiseringen af førnævnte Jan Carlzon syntes at hæmme evnen til selvstændig tænkning. Idealiseringen blev senere afløst af en fase, hvor det blev muligt at se alle hans fejl og mangler - og yderligere tillægge ham nogle.)

Foulkes

I organisationer, som gennem netop organisering og Kooperation udvikler overindividuelle kræfter og strukturer, er det væsentligt at kunne møde og forholde sig til større helheder end individer.

Både **Foulkes** og **Bion** fik af påtrængende overindividuelle processer (gennem deres opgave med rehabilitering af soldater under 2. verdenskrig) mulighed for at udvikle teori og praksis i forhold til kræfter og processer af betydning for individets funktion i et fællesskab, i små og store grupper. Nogle af de begreber, de udviklede med henblik på at bruge gruppen som terapeutisk medium, udgør væsentlig inspiration til forståelsen af processer i grupper med andre opgaver end de terapeutiske og i organisationer.

Foulkes søgte at konstruere begreber, som pr. definition ikke afgrænser psyken til individet.

Hans centrale begreb om **matrix** er måske ikke særlig præcist - har lidt samme quasireligøse aura som sjæl- men er samtidig ligeså brugbart for forståelsen af helheden i gruppeprocesser som begrebet trafik er som overbegreb for summen af individuelle transporter.

"Matrix er det hypotetiske væv af kommunikation og relationer i en given gruppe. Det er den fælles delte grund, som i sidste ende giver alle begivenheder mening og betydning, og som al kommunikation og fortolkning, verbal og non-verbal, hviler på."¹¹

Endvidere i et tidligere værk med Anthony:

Gruppematrix er " et transpersonelt netværk, der kan sammenlignes med et magnetfelt, hvis kraftlinjer kan siges at gå lige igennem de enkelte medlemmer....Gruppen er en matrix af interpersonelle relationer og de begivenheder der foregår i den er interpersonelle... Disse forhold og disse begivenheder eksisterer bogstavelig talt inde mellem to eller flere mennesker." ¹² Jvf. Winnicotts intermedieære rum ¹³.

Foulkes og Anthony har flere begreber, som kan forstås og bruges som metaforer for processer, som får følelser og forestillinger til at "smitte" eller spredes og fordeles i grupper: Begreber om **spejling**, **resonans** og **fortætning**.

Endvidere begreber for betydningen af hvordan individer i forskellige roller, **syndebukken**, **den fremmede**, **historikeren** kan repræsentere og være **talerør** for aspekter af helheden.

Gruppen ses som en helhed, hvor følelser og funktioner omfordeles, forskydes, projiceres, introjiceres og fortættes i individer eller **subgrupper**.

Kommunikationen i gruppen opfattes som havende betydning på flere niveauer, ofte på én gang:

1. Common sense niveau.
2. Overføringsrelationer på helobjektniveau (f.eks. far og mor og søskende).
3. Fælles projicerede følelser og fantasier. (Delobjektniveau).
4. Arketypiske og universelle billeder a la det jungianske kollektive ubevidste.

Desuden vil i det kommunikative felt indgå ageren og ihandlesættelse - genopførelse af tidligere mønstre og konstellationer, samt gennemslag af kulturelle og sociale normer og værdier ("grundmatrix").

Gruppenanalytikerens lytter med sin frit svævende opmærksomhed til kommunikationen ud fra disse forskellige søgemodeller, ligesom han også skulle være i stand til at skifte fra individniveau til subgruppeniveau til gruppe-som-helhed niveau og til kontekstniveau. Hvorledes noget af dette tankegods kan appliceres i praktisk organisationskonsultation vil blive berørt i sidste del af artiklen.

Bion

Bion¹⁴ har i langt højere grad end Foulkes haft afgørende indflydelse på den organisationspsykologiske forståelse og praksis, specielt via Tavistock Institute of Human Relations. Af aktiviteter derfra er især kendt Leicesterkonferencerne, hvor man i snart 40 år har arbejdet med og studeret "Autoritet og lederskab i organisationer".

Bion betragter enhver gruppe som bestående af to aspekter i form af to niveauer for gruppeadfærd: **Arbejdsgruppen** (Work-group) og **Grundantagelsesgruppen** (Basic Assumption Group).

Arbejdsgruppen er det aspekt af en gruppes funktion, som har med gruppens faktiske, realitetsorienterede opgave at gøre. Arbejdsgruppen er bevidst om sit formål og kan definere sin opgave; der arbejdes i en videnskabelig ånd, der søges ny viden, man lærer af erfaringer og justerer sine handlinger derudfra. Der hersker accept af den enkelte, en uformel afspændt atmosfære, gruppen er selvkorrigerende, og der er plads til konstruktiv kritik. Følelser såvel som tanker deles og gruppen er beslutningsdygtig.

Arbejdsgruppen har sin parallel i den bevidste del af jeg'et i Freuds forstand: Det rationelle modne og realitetstilpassede menneske.

Grupper opfører sig sjældent udelukkende og konstant som arbejdsgruppe i denne forstand, men fungerer ofte som om de i stedet havde andre formål end i en realitetsbetonet ånd at løse en arbejdsopgave.

For den her nævnte gruppeadfærd bruger Bion betegnelsen **Grundantagelsesgruppe** (Basic assumption), idet gruppens adfærd mest meningsfuldt kan tolkes i lyset af, at der i gruppen synes at herske en bestemt udtalt antagelse om, hvad det går ud på.

Bion nævner selv 3 eksempler på grundantagelsesgrupper:

1. **Afhængighedsgruppen** (Dependency)
2. **Kamp/flugt gruppen** (Fight/flight)
3. **Pardannelsesgruppen** (Pairing)

En gruppe der fungerer på "afhængighedsniveauet" er afhængig af en ledelse, som tillægges en almagt og totalt ansvar og som skal sørge for at forsyne sine tro følgesvende med alle forsyninger og goder. Lederen kan tillægges magiske evner, mens medlemmerne lægger ansvaret fra sig og diskvalificerer sig selv. Deres evne til selvstændig tænkning synes at

forsvinde. (Man lægger sin skæbne i andres hænder, "hvis bare nogen ville tage affære").

"Kirke" og "hospital" er samfundsmæssige institutioner, der kan siges at holde denne form for grundantagelse.

I "kamp/flugt- gruppen" fungerer gruppen som om den befinder sig i en fjendtlig omverden, og lederen skal fungere som en, der kan lede kampen og opdage truende farer, så gruppen kan undgå at blive angrebet. I en sådan gruppe vil der være mistro over for selvkritik og selvransagelse, og der vil ofte i gruppen blive fundet syndebukke, der opleves som i ledtog med en ydre fjende ("femte kolonne") eller som er for blåøjede over for de virkelige farer ("nyttige idioter"). (Bions eksempel på samfundsniveau er hæren)

I "pardannelsesgruppen" overlader gruppen det eksempelvis til to medlemmer at finde ud af sagerne, mens resten af gruppen som tilskuere og kommentatorer ser til at parret sørger for at finde nye veje. Alt håbet er installeret i det produkt, som parret anses at kunne frembringe. Bion taler ligefrem om, at det synes som om parret skal kreere en baby, en Messias - en frelserskikkelse.

På samfundsniveau kan (især tidligere) kongehuset og aristokratiet ses som pardannelsesgruppe, i dag suppleret med "de kendte"(eksempel: mediernes og den folkelige optagethed af bruddet mellem kronprins Frederik og Katja og prins Joachims lykkelige forening med prinsesse Alexandra).

Men også i arbejdsmæssige sammenhænge ses denne udnævnelse af parret, der skal lede institutionen eller teamet : "Hvis blot overlægen og oversygeplejersken...", "Bestyrelsen og direktøren..", "Forstanderen og den ledende psykolog" osv. "- kan finde ud af det sammen, så..." Resten er reduceret til afventende evt kommenterende tilskuere.

Når en gruppe styres af disse grundantagelser, er dens evne til realistisk erfaringsdannelse sat ud af kraft, og gruppen er præget af en vis anonymitet, konformitet, klicheer og uforpligtende sladder. Funktionen på grundantagelsesniveau kan forstås som **socialt forsvar mod angst**, som en undgåelsesadfærd, en flugt fra de konfrontationer, som opgavens løsning evt. under foranderlige betingelser kræver.

Der er i Bions forståelse en tendens til at fremhæve de negative aspekter ved, at arbejdsgruppeniveauet forlades, men funktionen på grundantagelsesniveau kan også ses som en nødvendig omvej for at hale gruppens kreativitet og ressourcer ind med henblik på at komme videre med arbejdsopgaven.

Tavistock Institute of Human Relations

Til brug i arbejde med organisationskonsultation har bl.a. Rice & Miller¹⁵ fra Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) udviklet en kombination af psykoanalyse (hovedsagelig Klein og Bion) feltteori (Lewin) og åben systemteori (von Bertalanffy)

Organisationen defineres af sine mere eller mindre permeable **grænser**, som markerer diskontinuiteten mellem det, der er inden i og det, der er udenfor. Ledelse består i at regulere i grænseområdet, at sørge for den rette blanding af isolation og gennemtrængelighed mellem organisationen og dens

omgivelser. Lederen er af Rice blevet symboliseret som en Janusfigur, der både må kigge ind og ud og kæmpe med presset med at forene de to perspektiver under ansvar over for **hovedopgaven** (Primary task): den opgave et formålsbestemt menneskeligt system må udføre, hvis det skal overleve.

Begrebet om det **sociotekniske system** giver en måde at undersøge relationen mellem det psykosociale og de tekno-økonomiske elementer af målorienterede organisationer og om muligt forene disse to aspekter.

De menneskelige ressourcer i organisationen, personerne, udfylder **roller**, hvorigennem de bidrager med de nødvendige aktiviteter til virksomhedens opgave.

Agazarian

Yvonne Agazarian ¹⁶, der ligesom Rice og Miller har udviklet sin teori ud fra især Bion og åben systemteori, taler for en væsentlig mere positiv vægtning af de regressiv og projektive mekanismer i grupper end det man normalt læser ud af Bion, hvilket også åbner for andre måder at arbejde med disse kræfter på. Når der opstår forskelle, som er for gensidigt afvigende til at blive integreret på et givet tidspunkt, organiserer gruppen sig ubevidst i en stor subgruppe, som lægger det afvigende udenfor enten i en maskot eller en syndebuk - en noget stereotyp, men midlertidig rolle som muliggør, at gruppen kan udvikle sig uden at tage det alt for afvigende ind. Når alt går godt, kan gruppen på et senere tidspunkt tage det ind, som tidligere var for forskelligt, afvigende og integrere det i en sund udvikling. I denne proces udvikles evner til at skelne, splitte, adskille, men også kommunikere henover forskelle og reintegrere med stadig større stadig større differentiering og kompleksitet til følge. Denne proces ses som en naturlig og i sit væsen konstruktiv proces, som ikke skal problematiseres eller bekæmpes, men samarbejdes med. Agazarian arbejder aktivt med at stimulere subgruppedannelse som løftestang for udviklingen af arbejdsgruppeniveauet. Hun kalder metoden "**funktionelle subgrupper**". Parallelt med processen i gruppen udvikles de enkelte medlemmers evne til realitetstestning og integration af modsætninger.

I begyndelsen af en gruppes liv, hvor angstniveauet kan være højt og hvor desorientering og kaos kan ligge lige om hjørnet, kan der være en tendens til at gruppen fungerer på grundantagelsesniveau, især på afhængighedsniveau og kamp/flugt niveau. Gruppen bruger al sin energi til at få lederen til at blive en god nærende beskytter af dens afhængighedsbehov eller en stærk kæmpende leder og fastholde ham der. Lederen kan også se sin interesse i at fastholde et sådant billede. Imidlertid er der ingen leder, der kan eller skal leve op til en sådan idealisering og billedet skifter ofte mere eller mindre voldsomt fra "god leder"/ "uselvstændig gruppe" til "dårlig leder" /"god gruppe".

Dette skift kaldes af Agazarian for "**Barometric event**": Lederens lederskab anfægtes, lederen angribes, men hvis han overlever disse angreb ved hverken at hævne sig eller tage det negative billede på sig ændres "barometerstanden", dvs energiforholdene mærkbart i gruppen : i stedet for

optagetheden af lederen begynder medlemmerne at forholde sig til opgaven og bruge hinanden. (jfv. Winnicott*)

Agazarian inddrager ligesom Rice og Miller begreber fra den åbne systemteori som centrale til at strukturere arbejde med grupper, teams og organisationer, hvad enten det er i rollen som permanent leder eller som midlertidig konsulent:

Grænser: Tid, sted, opgave, rolle. Det er nødvendigt med klare grænser i tid og rum og opgave- og rolledefinition, hvis organisationen skal bruge sin energi til arbejde og udvikling. Udviskede og løse grænser gør at energi forsvinder, og organisationen bliver hængende på et lavt udviklingstrin.

For rigide grænser kan hindre vækst, inspiration og realitetstestning og fremmer paranoia.

Hierarki: Suprasystem, system, subsystem.

En gruppe indgår i et hierarki som del af et større system, et suprasystem og består selv af subgrupper, som gruppen således er kontekst for.

Isomorfi er betegnelsen for strukturel lighed mellem fænomener på forskellige niveauer i systemet. Dynamiske processer på ét niveau i organisationen vil tendentielt reproducere sig i isomorfe strukturer på andre niveauer, jvf. det gruppeanalytiske spejlingsbegreb. Andre begreber, der fanger tilsvarende struktureligheder er begrebet om **parallelprocesser** og **holografimetaforen**¹⁷ som tager udgangspunkt i det holografiske princip, som betyder, at hver enkelt detalje i hologrammet rummer en repræsentation af hele hologrammet omend i uskarp form. Skarpheden i billedet øges ved inddragelse af større områder. Nedenfor følger et eksempel, hvor ækvivalerende dynamiske processer viser sig i isomorfe strukturer på flere niveauer i hierarkiet:

På en voksenpsykiatrisk afdeling er der problemer på et lukket afsnit. Sygeplejersken, der leder afsnittet, angribes og kritiseres for kun at tage sig af nogle af ledelsesopgaverne og ikke af helheden. Hun beskyldes for at have klare favoritter i personalet. Der er meget uro og subgrupper i personalet ønsker hende fyret. Det viser sig senere, at der har faktisk være forsøgt etableret en "sammensværgelse" med det formål at provokere hende til at blamere sig og derigennem få hende fyret. Patienterne er samtidig mere splittende, og der er mere vold og flere tvangssituationer end sædvanlig. Da problemerne har stået på et stykke tid, ordinerer afdelingsledelsen personaletræning. Der er nylig på hospitalet åbnet et nyt lukket afsnit, som gøres til genstand for stor opmærksomhed og store forventninger fra afdelingsledelsens side. Til gengæld engagerer afdelingsledelsen sig ikke så meget som tidligere i den ældste lukkede afsnit, hvor de beskrevne problemer findes.

Dette forhold i suprasystemet, at afdelingsledelsen favoriserer det ny afsnit og svigter "storesøster" viser sig isomorft i det pågældende afsnit gennem favorisering, forladthedsfølelser og misundelse og angreb. Også i patientgruppen udspilles tilsvarende processer. Disse forhold og følelserne, der er knyttet til dem blandt afdelingens personale, gøres synlige og arbejdes igennem ved personaletræning, som gør

* Winnicott beskriver forældrenes opgave i forhold til pubertetsbarnets selvstændighedsudvikling som at kunne tåle at lade sig slå ihjel og at overleve som selvstændige væsner uden at hævne sig: " If in the fantasy of early growth, there is contained *death*, then at adolescence there is contained *murder*" Contemporary Concepts of Adolescent Development, 1968. (Op.cit.)

medarbejdere og lederen af afsnittet bedre i stand til at rumme dem. Det meldes ligeledes tilbage til afdelingsledelsen, som får mulighed for at korrigere sin ledelse. Lederen af afsnittet bliver på sin post, og uroen - også blandt patienterne - falder.

Dette eksempel leder over til, hvordan man som gruppeanalytiker kan arbejde med organisationer i **rollen som konsulent**.

Organisationskonsulentens interventioner

Tavistock Institute of Human Relations.

Eric Miller er som tidligere nævnt central skikkelse i Tavistock Institute of Human Relations (TIHR). Han opfatter organisationskonsultation som aktionsforskning, hvor konsulenten arbejder sammen med klientsystemet mhp. at forstå og modificere rollerne i organisationen. En vigtig del af konsulentens rolle er at tjene som container for gennemarbejdningen af forandringen. Fra den analytiske position bruges overføring og modoverføring i den professionelle relation. Dvs. den måde hvorpå konsulenten bliver brugt og oplevet og ligeledes de følelser, der bliver vakt i ham/hende kan bære vidnesbyrd om usagte temaer og følelser i klientsystemet: det som er fortrængt af klientsystemet trænger sig på hos konsulenten og kan udtrykkes af ham/hende.

En af TIHRs centrale aktiviteter er Leicesterkonferencerne, (navnet kommer af stedet for konferencernes afholdelse). Disse konferencer er midlertidige læreorganisationer, hvor relationerne mellem organisationens forskellige dele og niveauer studeres gennem hovedsageligt oplevelsesorienterede her-og-nu sessioner, hvor stab og deltagere indgår i forskellige roller i forhold til forskellige opgaver.

Jeg vil her citere et længere afsnit fra Millers beskrivelse af konsulentrollen i en såkaldt "small-study-group". Ikke fordi denne konsulentinterventionsform kan overføres direkte til andre former for organisationskonsultation, men fordi Miller her beskriver vekselspillet mellem de ydre begivenheder i relation til opgave og kontekst og konsulentens rolle og indre proces både emotionelt og kognitivt:

"En konsulents fortolkning er i det væsentlige en arbejdshypotese om dette sæt af systemiske relationer, som trækker på hans observationer og indre følelser. For at tage et simpelt eksempel: Når et tavst medlem i en "small-study-group" bliver hakket på af andre i gruppen, kan konsulenten måske føle og også sige, at angrebet i virkeligheden er møntet på ham for ikke at bidrage med det, medlemmerne ønsker fra ham; og videre at angrebet er blevet forskudt, fordi der er en ængstelse for, at hvis det blev rettet mod konsulenten, ville det blive så voldsomt, at han ville blive ødelagt og gruppen kastet ud i anarki; og endnu videre, at den lille gruppe må holdes sikker, fordi det større system - konferencen som helhed - føles at være ond og vilkårligt destruktiv...

Konsulenten prøver altid at bruge sin oplevelse af at blive skubbet ind i denne eller hin rolle i arbejdet på gruppens opgave, som ved disse konferencer består i undersøgelsen af dens egen adfærd som gruppe her-og-nu. Konsulenten vil (...), når det er passende, henlede opmærksomheden på processer, hvor gruppen putter et enkelt medlem i en rolle - som f.eks.

anfører i kamp, klovn eller den tavse for at tjene gruppens kollektive behov.”¹⁸

Indholdsmæssigt beskæftiger interventionen sig med relationer set som systemrelationer. Altså en analyse af gruppen-som-helhed som en del af et suprasystem og individet som repræsentant for noget i gruppen-som-helhed. Der er mange ligheder mellem denne beskrivelse af konsulentens arbejde i en "small-study-group" på en Leicesterkonference og den gruppeanalytiske terapeutrolle. Dog er der en vigtig forskel, idet gruppeanalytikerer ikke kun fokuserer på relationen mellem gruppen som helhed og gruppeleder, men også relationerne i gruppen og desuden også har andre mere støttende interventionsformer til rådighed end tolkningen af overføringsrelationen.¹⁹

Gruppeanalytisk konsultation

Hvis man ser i de gruppeanalytiske tidsskrifter, bliver man slået af, hvor få artikler, der findes deri om organisationspsykologiske emner. Jeg har på litteraturlisten nævnt de fleste af dem, der er i det væsentligste internationale tidsskrift *Group Analysis*²⁰ og i det danske *Matrix*²¹. De 4 danske artikler er alle anbefalelsesværdige, måske skal i denne sammenhæng især Hoffmeyers artikel trækkes frem, fordi den selvstændigt og grundigt åbner for Foulkes' applicerbarhed i arbejde med personalegrupper indenfor behandlingssektoren. Her vil jeg kommentere nogle af de engelske.

Rance²² gør sig til talsmand for, at den bedste måde gruppeanalytikere kan arbejde med (større) organisationer, er at samle medlemmer fra forskellige dele af organisationen, så de så vidt muligt ikke kender hinanden på forhånd og i små grupper træne dem i gruppeanalytisk funktion. **Rohrs** artikel²³ er en casebeskrivelse af en sådan gruppe af sekretærer (fra forskellige men ensartede organisationer) og indeholder vigtige pointer om sekretærrollen. Rance ser arbejdet med de små til lejligheden sammensatte grupper som gruppeanalysens primære rolle i organisationskonsultation. Dette som et alternativ eller supplement til bl.a. psykoanalytikerens de **Vries's** ideer om at fokusere på lederen og arbejde individuelt psykoanalytisk med ham/hende og ad den vej give mulighed for organisationsændringer*. Rance's begrundelse for arbejdsformen er at "... gruppemiljøet i højere grad (i overføringen) reflekterer den sociale kilde til den oprindelige forstyrrelse, den sociale kontekst for dens manifestation og den nye forandrede kontekst, i hvilken den genindividuerede person påny oplever sig selv og andre" (s. 339). Selv om gruppeperspektivet må ses som en udvidelse af de Vries' individualistiske perspektiv, virker Rance's arbejdsform uforbundet med organisationen som organisation. Jeg kan fuldt ud tilslutte mig den kritik som **Obholzer** fra Tavistock Institute for Human Relations giver udtryk for i sin replik til Rance's artikel. Han ser Rance's angrebsvinkel som for snæver og undrer sig over at Rance som gruppeanalytiker og organisationskonsulent kun kan se sig selv i en terapeutlignende rolle i lillegruppeformatet. Han kritiserer fraværet af arbejde med intergruppe- og institutionsplanet og interinstitutionsplanet og foreslår at bruge de systemteoretiske begreber som rolle, hovedopgave, autoritet grænse og struktur.

* se note 4

I forhold til dette er **Jeff Roberts** ²⁴ fuldt ud klar over, at gruppeanalysen ikke kan stå alene i organisationskonsultatorisk sammenhæng, men netop skal suppleres med begreber fra Tavistock traditionen.

Roberts beskriver, hvordan den udefra kommende konsulent kan blive et brugbart symbol for organisationen som helhed. Den blotte rekvisition af konsulenten og tilstedeværelsen af ham kan fremkalde en form for placeboeffekt. Konsulenten kan opfattes som en "stuffed dummy", en udstoppet bamse eller bugtalerdukke, som deltagerne i organisationen kan lægge deres forestillinger og behov og håb for helheden ind i.

Deltagerne bliver mere bevidste om sig selv på godt og ondt som resultat af den udefrakommendes tilstedeværelse. Kræfter i gruppen søger via konsulenten at konfrontere fænomener som f.eks. klikker, udstødelse af syndebugke og kampe om lederskab.

Beskrivelsen af observationer af, hvad man er en del af til en neutral anden, fulgt af samvittighedsfuld gennemarbejdning vil generelt føre til nye indsigter, som kan bringe en proces som ellers bremses videre.

Derigennem kan organisationen genfinde engagementet i hovedopgaven.

Det særlige ved gruppeanalytikeren som konsulent er i flg. Roberts evnen til at holde opmærksomhed frit flydende, evnen til at variere fokus for sin opmærksomhed mellem individ og gruppe og særlige mønstre i gruppen-som-helhed, alt dette i relation til kontekst og opgave. Roberts foreslår som nævnt, at gruppeanalytikere supplerer deres træning med træning a la Tavistock Institute of Human Relations.

Morris Nitsun ²⁵ arbejder med en konsultationsform han kalder **The Organisational Mirror**: ud fra begreber om spejling, resonans og isomorfi taler han om dysfunktionelle spejlingsprocesser, som automatisk forplanter sig i organisationen som "smitte" og giver diffusion og uklare grænser (jvf. Kernbergs begreb om **Paranoiagenesis**²⁶). Nitsun indoptager væsentlige begreber fra TIHR: grænse, rolle og hovedopgave og søger at samle så store dele af organisationen som muligt med henblik på at se på de fordrejede dysfunktionelle spejlinger og skabe mere hele og realistiske billeder og derigennem fremme en mere funktionel og gensidigt bekræftende spejling. Den teoretiske baggrund for den her nævnte arbejdsform og den nærmere integration af de to traditioner: den gruppeanalytiske foulkes'ske og Tavistock Institute of Human Relation har Nitsun endnu ikke på skrift gjort nærmere rede for.

Det er mit indtryk, at det i Storbritannien har været svært integrere de to traditioner pga. processer på intergruppe- og interorganisationsplanet bl.a. rivalisering, og der synes fortsat at mangle en teoretisk sammenhængende psykoanalytisk og gruppeanalytisk funderet organisationspsykologi.

Hvorfor har psykoanalysen så lidt indflydelse i organisationskonsultation?

Armstrong, der repræsenterer Tavistock traditionen, er i den tidligere nævnte artikel inde på vanskeligheden ved den analytiske position i organisationskonsultationen.

Det er en vanskelig position, ikke mindst fordi der eksisterer en afhængighedskult af "eksperten". En afhængighedskult, som er opstået og blevet fodret af den måde, hvorpå organisationskonsultation og management

konsultation bedrives verden over. På konsulenten er der derfor et vist pres for, at han/hun optræder som frelser. "**Politics of salvation**": Konsulenten skal levere helbredelse eller frelse eller i hvert fald være forandringens motor. Den analytiske position ("**politics of Revalation**") består med Bions ord i "at introducere patienten til sig selv", at forstå og formidle forståelse, der kan føre til forandring. Men vel at mærke en forandring der ikke kan forudsiges, hvis konsekvenser ikke kan forudses, og som klienten alene må og kan tage ansvaret for.

Uanset hvor enig man kan være i Armstrongs betragtninger er spørgsmålet, om ikke noget af svaret på psykoanalysens utilstrækkelige gennemslag på det organisationspsykologiske område er, at der dels er bundet for mange kræfter i den manglende integration af det gruppeanalytiske og Tavistock-traditionen, og dels at man inden for begge traditioner har været for tilbageholdende med at eksperimentere med og beskrive arbejdet med andre arbejdsmetoder og konsulentroller end dem, der er udviklet i det terapeutiske felt. Dette manglende udviklingsarbejde kan vanskeliggøre muligheden for at komme i dialog med en lang række organisationstyper.

Opsummerende om gruppeanalytiske og andre psykoanalytiske bidrag til organisationskonsultationen

Hvis jeg skulle opsummere, hvad Foulkes' gruppeanalyse har at tilføje konsulentarbejdet på det organisatoriske område vil jeg fremhæve:

1. Opmærksomheden på kommunikationens forskellige niveauer og de gruppespecifikke begreber som spejling, resonans og fortætning. Derigennem tydeliggøres sammenhængen mellem de forskellige hændelser i systemet.
2. Muligheden for at fokusere et sted uden at ekskludere andre aspekter. Gruppeanalytisk tankegang er i udpræget grad en "både/og tænkning".
3. Her-og -nu billedets gyldighed. Blikket for at systemets centrale kontinuerlige problemstillinger er repræsenteret i mødet mellem konsulent og system om end evt. i skjult eller fordrejet form. Dette muliggør effektivisering af konsultationsarbejdet: Man kan hurtigt komme til sagens kerne.
4. Blikket for at individerne i systemet ud over at repræsentere sig selv også er bærere af og evt. talerør for aspekter af systemet som helhed. Denne forståelse muliggør en frihed for den enkelte til at ytre sig, da den enkeltes ytringer ikke blot ses som idiosynkratiske, men som indeholdende relevante meddelelser om det fælles som giver materiale til konsultationsprocessen.

Fra **Tavistock-traditionen** (inklusive Agazarian) er nogle af de nyttige indsigter mhp. organisationskonsultation:

Indførelse af begreber om hovedopgave, roller og grænser som er umiddelbart anvendelige i arbejdet under konsultationen mhp. at skærpe organisationens egen selviagttagelse og se forbindelserne mellem arbejdsgruppeniveauet og grundantagelsesniveauet, det målrationelle felt og det psykodynamiske felt. Ved vægtningen også af organisationens materielle grundlag og omverdensrelationer hen over permeable grænser modvirkes tendensen til at afsondre det psykologiske felt fra de "hårde data" på det økonomiske og politiske område.

Inspiration fra systemisk terapi og konsultation.

Mht. udvidelsen af interventionsmåder i konsulentrollen ligger der en vældig inspiration i den af Bateson inspirerede systemiske terapi, udviklet af Milano-gruppen og bl.a. **Campbell & Draper**²⁷ inden for organisations-konsultation. I praksis er der inden for systemisk tradition udviklet forskellige teknikker, som kan hjælpe os med

- a. at undgå at blive for begrænset af systemets modstand mod forandring
- b. at etablere et intermediært rum, hvor der kan udveksles forskellige opfattelser på en symbolsk legende måde, uden det bliver for truende for deltagerne.
- c. aktivt at koble os på klientsystemet og undgå at blive fanget i vores egen modoverføring, så vi kan bevare vores neutralitet og nysgerrighed.

Man kan bruge forskellige typer af struktureringer, som lader organisationen gøre arbejdet med at møde sig selv observere sig selv, give hinanden feedback og udvikle sig derudfra. Jeg kan ikke her give et katalog over brugbare struktureringer og teknikker, men give et par eksempler.

Skulptur: Konsulenten beder en eller flere deltagere om at placere samtlige deltagere i rummet og ud fra denne symbolske fremstilling af organisationen eller teamet at arbejde med de relevante problemstillinger og associere til den skulpturelle fremstilling af helheden og den enkeltes placering heri.

Eks.: En afdeling fra en skole med udpræget flad struktur fremstillede sig som et vikingskib. Under bearbejdningen af skulpturen opdagede de, at alle kiggede på, hvor de kom fra, mens ingen kiggede fremad i sejlretningen. En sigende selv fremstilling, som satte både ledelsesspørgsmålet og spørgsmålet om strategisk planlægning på dagsordenen.

Feed-forward.- princippet²⁸ : "Hvis det problem som I har søgt konsultation for bliver afhjulpet, hvad vil I så kunne som I ikke kan i dag."

Den femte provins²⁹: En metafor for et intermediært rum: Man lægger våben og rustning. Reglerne kan f.eks være flg.:

1. Ikke kun en version af virkeligheden (multivers i stedet for univers)
2. Ikke kritik af hinandens udsagn, men forståelse af baggrunden for andre versioner
3. Nysgerrighed og indlevelse i de andres versioner
4. Uenighed er velkommen, jo flere synspunkter jo bedre.
5. Nye utraditionelle ideer og handlemåder luftes og afprøves.

Reflekterende team³⁰: en del af teamet "holder" en reflekterende modus, mens andre arbejder med problemløsningen. Der tales på skift i de forskellige grupper, som ikke skal nå frem til en sandhed men inspirere hinandens beretninger (narrationer).

Indlevelse i andre subgruppers oplevelsesverden: Arbejdet struktureres i subgrupper som udveksler forestillinger om hinandens "verdensbilleder". F.eks. kan ledelsen diskutere, hvad de tror medarbejderne mener er de centrale ledelsesmæssige spørgsmål og lade dem foretage denne diskussion i fishbowl, evt som opstart til dialog med medarbejderne om deres synspunkter ; eller f.eks. kan subgrupper arbejde med, hvad der opleves som

de største belastninger hhv. privilegier for de andre subgrupper incl. ledelsen. På sådanne måder stimuleres teamet til gensidig identifikation, åben fremlæggelse af observationer som grundlag for kommunikation henover forskelle frem for ukonstruktivt grøftegraveri.

Sådanne stramt strukturerede sessioner kan foregå i vekslen med refleksionssessioner og her-og-nu orienterede sessioner, hvor klientsystemet får plads til at få arbejdet med bl.a. sorgprocesser (som de nævnte systemiske arrangementer ikke er velegnede til). Men både i de stramt arrangerede og de åbne sessioner er der i høj grad brug den gruppeanalytiske konsultants færdigheder i at bruge sine evner og svævende opmærksomhed til at opleve mønstre og relationer, og ud fra sin oplevelse af hvad organisationen gør ved ham/hende give tolkninger og billeder til organisationen om paralleller mellem det der tales om fra organisationens hverdag, og det der sker i gruppen lige her og nu.

Abstract

Group-analytic perspective on organizations - understanding of organizations, interventions in organizations:

Theoretical concepts from Group-analysis (Foulkes), Bion, Tavistock Institute of Human Relations and Agazarian are being used to analyse organizational phenomena. Modes of being with organizational systems and types of interventions from these traditions in the role as organizational consultant is being looked upon. Suggestions are made to broaden the repertoire of interventions of the group-analytic consultant through inspiration from systemic therapy and consultation.

Noter

¹ Obholzer, A. & Vega, V.Z. (Eds): "The Unconscious at Work." Routledge, London 1994

² Visholm, S. : "Overflade og dybde." Politisk Revy. Kbh 1994.

³ Armstrong, D.: The Psychoanalytic Approach to Institutional Life: Why so little Impact? in: *Group analysis* vol. 28 (1995) 33-45.

⁴ de Vries, K. "The CEO that couldn't talk straight" *European Management Journal* vol 10, no 1 March 1992.

⁵ Klein, M.(1959): "Our Adult World and its Roots in Infancy" *Human Relations* 12, 1959,291-303, Genoptrykt i Colman, A.D. et al : *Group Relations Reader 2*, Washington DC, 1985.

⁶ Main, T.: "Some Psychodynamics in Large Groups". In Colman, A.D. et al (eds): *Group Relations Reader 2*, Washington DC, 1985.

⁷ Visholm, S.: Op.cit. s 128 ff.

⁸ Bion, W.(1961): "Erfaringer i grupper" H.Reitzel 1993.

⁹ Gordon Lawrence in Armstrong: Op.cit.

¹⁰ Freud, S.(1921): "Massepsykologi og jeg analyse." I *Metapsykologi 2*, Hans Reitzel Kbh, 1983.

¹¹ Foulkes, S.H.: "Therapeutic Group Analysis", London 1964

¹² Antony, E.J. & Foulkes S.H.: "Group Psychotherapy". London. 1957

¹³ Winnicott, D.W.(1971): "The Place where we Live " in *Playing and Reality*. Penguin London 1980. P 122-130

¹⁴ Bion, W.R.: Op.cit.

¹⁵ Miller, E.J & Rice, A.K. : "Systems of Organization" Tavistoc Publications, 1970.

¹⁶ Agazarian, Y.M.: "Group-as-a-Whole Systems Theory and Practice" In *Group* 13: 131-154, 1989

¹⁷ Morgan, G.(1986): "Organisationsbilder" s.103-110. Universitetsforlaget, Oslo 1988.

¹⁸ Miller, E.: The "Leicester" Model: Experiential Study of Group and Organisational Processes" *Occasional Paper* no 10, The Tavistoc Institute of Human Relations, 1989.

¹⁹ Se f.eks. Kennard,D., Roberts,J.& Winter,D.A.:”A work book of group-analytic interventions.”. Routledge,London, 1993

²⁰ Litteratur fra *Group Analysis* 1967-1995:

Armstrong, D: The Psychoanalytic Approach to Institutional Life: Why so little Impact? in: *Group analysis* vol. 28 (1995) 33-45.

Armstrong, D.: Thoughts bound and Thoughts Free: Reflections on Mental Process in Groups. in *Group Analysis* vol 27 (1994) 131-148)

Mumby,Trevor: Role Transition Problems from a Socio-medical Setting to an Industrial Setting. in *Group Analysis* vol 4/2 1971, 108-110.

Rance, C.K. : What Has Group Analysis To Offer in the Context of Organizational Consultancy? in *Group-analysis* vol 22 (1989) 333-343.

Roberts, J.: The Group Analyst as Consultant to a Therapeutic Organization. in *Group-analysis* vol 16,2,1983, 187-191.

Rohr,E: Fragile Boundaries: A Group-analytic Experience with Secretaries.in *Group Analysis* vol 24 (1991) s 263-270.

Skynner, R: Institutes and How to Survive Them. in *Group Analysis*, vol 15, 1984.

Vince,R: Learning about Management: An Analytic Large Group in a Management Development Programme. in *Group Analysis*, vol 28,1995,21-32.

²¹ Artikler fra Matrix:

Hoffmeyer, J.: ”Personalegrupper”. *Matrix*, 6(1990): 16-28.

Jørgensen,M : Supervision og personaletræning. *Matrix* 3(1989),25-42.

Glyngdal,P. & Nielsen, B.M.: Starten og strabadserne. En gruppedynamisk. opfattelse af introduktionsmåneden på Hvidovre Hospitals Psykiatrisk Afdeling. *Matrix* 1991, 1,27-44.

Lyhse,H.-G.:”Gruppeprocessert i et tværfagligt team” *Matrix* (1)1995s 38-44

²² Se note 20

²³ Se note 20

²⁴ Se note 20

²⁵ Personlig kommunikation

²⁶ Kernberg,O.F.: ”Ideologi og bureaukrati som sociale forsvarsmekanismer mod aggression” in *Agrippa*, 1995:16:117-39

²⁷ Campbell et al: ”Systemic Work With Organizations”. Karnac Books.London 1994

²⁸ Penn, P.: "Feed-forward: Future Questions, future maps" *Family Process* 24, 1985, p 299-311.

²⁹ Amtoft,M.& Strøjer, V.: ”Brug af metaforer i organisationsudvikling”. *Fokus på Familien* 2/1996

³⁰ Andersen, T.: *Reflekterende processer*. Dansk Psykologisk Forlag 1996.