

Auktoritet och ledarskap

Intryck från en konferens med övning i grupparbete

Imre Szecsödy, psykoanalytiker och läkare vid Stockholms stads mentalvårdsbyrå, redovisar i denna artikel personliga intryck från en konferens i England, där man ägnade sig åt att uppleva och studera interaktion inom och mellan grupper, bl. a. med hänsyn till aspekten auktoritet och ledarskap. Konferensen är årligen återkommande och är öppen för socialarbetare, psykologer, läkare, lärare, präster och arbetsledare från industrin. Konferensens arbetssätt kan i vissa avseenden beskrivas både som en sofistikerad sällskapslek och såsom en slags psykologisk laboratoriesituation, men det ger framförallt stor möjlighet att öka medvetenhet och kunskaper om grupperns dynamik.



Imre Szecsödy

"Authority and Leadership, a working conference" är en konferens arrangerad av The Tavistock Institute of Human Relations, Centre for Applied Social Research. Flera andra institutioner, bl. a. University of Leicester, Yale University Department of Psychiatry, Washington School of Psychiatry, stöder konferensen (ekonomiskt och med personal).

Konferensens principer och mål baseras på uppfattningen att personer i professionella och arbetsledande roller kan fungera bättre och mera effektivt, om de har en förståelse för interpersonella och intergrupp-processer. Genom att uppleva vad som händer med en själv i gruppen och vad som sker i och med gruppen, i vilken man deltar som medlem, kan var och en få möjlighet att uppfatta, formulera, bekräfta eller ifrågasätta vissa teoretiska formuleringar, som utan sådana personliga upplevelser förblir alltför generaliserande och abstrakta. På konferensen uppmärksammas också aspekter på ledarskap och auktoritet, såväl individers som grupperns roll inför dessa. Någon systematiskt teoretisk undervisning sker ej på konferensen. Det förblir vars och ens

eget ansvar hur man bearbetar erfarenheterna och upplevelserna. Konferensens ledning ser sitt ansvar i att strukturera den så, att möjligheterna för deltagarna att lära sig blir optimala samt att bistå grupperna som konsulter. För deltagarnas majoritet är själva konfrontationen med grupperna och med sig själva i dessa grupper det huvudsakliga utbytet av konferensen, varför jag i första hand skall försöka förmedla mina egna impressioner, känslor och tankar, som väcktes under konferensen.

Organisatorisk bakgrund

Först dock några fakta: The Tavistock Institute är från början en privat institution, som etablerades efter andra världskriget med hjälp av olika fonder. Den blev en syster-institution till The Tavistock Clinic, som grundades år 1920 för att erbjuda psykoterapi till patienter med psykoneurotiska problem, och som sedan år 1948 är ansluten till The National Health Service. Institutets målsättning är att använda kunskaper från beteendevetenskaperna och sociologin för att studera processer inom den individuella personlig-

heten, inom familjegruppen samt grupper, organisationer och institutioner som arbetar inom och skapar den sociala miljön. Institutet består av 5 semiautonoma enheter:

1. The School of Family Psychiatry and Community Mental Health
2. The Institute of Marital Studies
3. The Human Resources Centre
4. The Centre for Applied Social Research
5. The Institute for Operational Research

Varje enhet bedriver forskning, utbildning och konsultativ verksamhet. Konferensen, anordnad av The Centre for Applied Social Research, föregår under 2 veckors tid varje år i Leicester. Den är förlagd till en av Universitetets Halls of Residence. Denna består av en central byggnad — där alla gruppövningarna sker — omfattande sällskapsrum, bar och matsal samt i ett stort U placerade byggnader med studentbostäder. Deltagarna och staben bor, äter, arbetar och har sin fritid tillsammans relativt avskurna från yttervärlden i en internatmiljö. Konferensen får därigenom på sätt och vis en starkare verklighetskänsla än världen utanför, vilket ytterligare intensifierar upplevelserna.

Deltagarna kommer från olika yrkesgrupper: industrianställda (personalchefer, arbetsledare m. m.), lärare, präster, fängelsepersonal, kuratorer, psykologer och psykiatrer. Anmärkningsvärt är att aldrig någon av konferensernas deltagare varit en politiker. Majoriteten är från England, en större minoritet från USA och några från andra länder i Europa. I år var vi 3 från Sverige (en från industrin, en psykolog och en psykiater), 1 från Tyskland, 1 från Israel, 1 från Argentina, 1 från Australien och 16 från USA. Staben rekryteras också från olika yrkeskategorier: direktören och vicedirektören är sociologer (de har motsvarande status vid The Institute for Applied Social Research), psykologer, psykiatrer, universitetslärare, präster och 2 från industrin (Manager, Personnel Research Division of Shell-Mex and B.P. Ltd; resp. Deputy Director of personnel, Tube Investments Ltd.)

Vid konferensen 22/3—3/4 1969, den 15e i ordningen, var konferensens medlemmar (för

första gången) uppdelade i två stora grupper: subconference A och B, vilka vid slutet av första veckan sammanfördes i en stor grupp. I A-gruppen ingick 48 medlemmar, förstagångsdeltagare, i B-gruppen 24, med tidigare konferenserfarenheter. Programmet bestod av fyra typer av övningar: "smågrupper", "storgrupp", "intergrupp"-övning och "application groups". Varje övning varade 1½ timme och man hade fyra sådana varje dag.

Smågrupperna

Smågrupperna bestod av 10—12 medlemmar och en konsult. De sammanträdde 11 gånger. Gruppen sammansattes av konferensledningen och den var heterogen beträffande kön, yrke och ålder. Gruppens målsättning var att studera sitt eget beteende, relationerna inom gruppen i en "här och nu"-situation, att uppleva, reflektera över och uttrycka sina känslor och tankar. Rätt snart upplevde man sig medveten om, nästan utsatt för en mängd av komplexa känslor, som gick djupare, blev mer påträngande än man väntat sig. Ibland kändes samvaron med gruppen som flygsand, man drogs in djupt i en stämning av fruktan, skuld, ilska, där man nästan förlorade sin identitet och individualitet. Man kunde uppmärksamma en längtan hos sig att bli ledare, bli ledd och vara beroende, en stark, nästan ohämmad grymhet, önskan eller fruktan att älska och bli älskad. Man blev — ibland oväntat och ovälkommet — konfronterad med att det bortom det rationella och logiska fanns starka krafter, som följde andra lagar. Vi fick se och uppleva hur några plötsligen utvaldes av gruppen att vara offret resp. räddaren eller den som bar inom sig alla känslor eller alla kunskaper. Man kunde lära sig hur man själv misstolkade och misstolkades, hur vissa egenskaper utvaldes, överbetonades eller förnekades av andra eller en själv, hur några fastnade i vissa roller och ej fick "tillåtelse" att ändra dem. Man kunde se sig och andra genom ett skarpt förstoringsglas, se bakom fasaden, upptäcka oväntad styrka eller svaghet. Man kunde lära något nytt och mer om sig själv och andra, vilket ibland gav mer förtroende, förståelse, tolerans och ödmjukhet och som fick "invetererade,

okänsliga paragraf- och effektivitetsinställda industrialister" (som de kallade sig själva) att se sig själva, sina över- och underordnade mer mänskliga i sina värden, problem, sin förmåga m. m.

Smågrupperna gav också ett sorts stöd till medlemmarna att kunna bemöta de övriga övningarna på konferensen. Här kunde man tala mer öppet om sig själv och sina känslor av förvirring och frustrering. Man kunde få medhåll och förklaring och uppskattning för den person man var.

Storgruppen

Storgruppmöte ägde rum 4 gånger för subkonferens A och B separat. Under andra veckan samlades dessa två stora grupper gemensamt 4 gånger. Således 24 och 48 respektive 72 medlemmar med 2 och 2 respektive 4 konsulter.

I den stora gruppen sitter medlemmarna i koncentriska rader. Där finns alltså ej "face to face"-kontakt till alla i gruppen. Rätt snart blir "positioner" uppmärksammade; huruvida man sitter i den inre cirkeln eller i periferin. Myter uppstår kring dessa positioner; att man blir stark, uppskattad eller förstörd om man sitter på en viss plats. Likaså tomma stolar eller stolarna där konsulterna sitter laddas med övernaturliga och mystiska krafter. Fantasierna om en tom stol kan vandra från att "någon saknas" till att "ett ritualmord har begåtts", d. v. s. den saknade har blivit offret för gruppens grymhet, omänsklighet, onda önskningar, eller också representerar den saknade kraften i revolten mot en frustrerande, omöjlig överhet: staben. Det är betydligt svårare i den stora gruppen än i smågrupperna att behålla känslan av individualitet. Ens inflytande på gruppen på en rationell "jag-nivå" blir svårare att upprätthålla en längre tid, då det är alltför många som strider om inflytandet och att få uttrycka sig eller sina behov. Den starka tendensen att etablera en s. k. "pecking-order" motarbetas genom att "alla får tala, men man lyssnar ej på vad de säger" eller också genom att ständigt tolka och misstolka vad andra har sagt. Likaså genom att dela upp sig i mindre grupper (att söka samhörighet med den

"inre eller yttre cirkeln", sin smågrupp m. m.), försökte man undvika att göra en selektion enligt vars och ens förmåga, kunskap och vikten av vad de har sagt. Risken blir annars för stor att man själv blir utsatt för värdering och måste ta ansvar för vad man har sagt. Faran för att bli angripen, kritiserad, utstött får via kontakt med omedvetna processer innebörden att bli uppäten, lynchad, mördad. Att regrediera och fungera mer efter s. k. primär-processer är ständigt på lur, oftast uttryckt i paranoida föreställningar: staben manipulerar gruppen, de har satt till en extra stol bara för att fånga gruppen i en fälla. De äger men håller tillbaka en kunskap, vilken liksom ett med mjölk fyllt modersbröst skulle kunna fylla gruppen med "den stora visheten". Eller de skulle kunna "befrukta" gruppen med kunskapen, bara man gör de rätta insatserna vid rätt tid för att "receive its blessing". Stabens men också andra gruppmedlemmars kommentarer och tolkningar angrips omedelbart, utan någon undersökning, för att de saknar all mening, man kräver bevis på bevis eller också övertar man dem slaviskt och följer upp dem ad absurdum. Då någon protesterar vulgärt, gnälligt klagande, tas detta ofta emot som den första riktiga, ärliga, verkliga och realistiska kommentaren. Man upprätthåller en stark gräns mellan vad som händer i den stora gruppen och utanför den — något som förstärker upplevelsen av överklighet. Detta sker ofta som försvar, för att det vi känner av ångest, smärta, sorg, skall kunna hållas på distans: allt är ju bara på "låtsas". Följden blir alltför ofta, att gruppen har svårt att skilja mellan realistisk rädsla och skuld (då man t. ex. har tystat någon som var för destruktiv) och ångest och skuld som har sin grund i omedvetna processer och som kan skapa en paralyserande inaktivitet i gruppen.

Ledare väljs då som skall leda gruppen till anfall mot yttre fiender: konsulterna som manipulerar och ger obegripliga, meningslösa kommentarer; själva strukturen att sitta i en stor grupp, vilket omöjliggör konferensens mål: att lära sig något. Eller en annan ledare väljs som lovar uppståndelse, ger hopp om att kunskapen skall "komma till alla" genom någon magisk akt. Gruppen

visar sig ofta grym, impotent, hopplös eller väntande på frälsning.

Även en stor grupp kan dock fungera mera realitetsorienterat på en s.k. "working-group level" (se sid. 37). Gruppen är då mer målriktad på en viss, tydligt formulerad uppgift, den är strukturerad mer i enlighet härmed. Personer kan väljas och ställa upp enligt sin förmåga att föra gruppen närmare målet. Individerna i gruppen känner en starkare förmåga att kunna sortera och välja bland intryck och uttalanden och att kunna värdera dem. Både individer och gruppen känner då en klarare identitet (se närmare exempel på sidan 39).

Inter-grupp övning

Första veckan hade vi 6 inter-gruppövningar uppdelade på subkonferens A och B, andra veckan 8 övningar, då de två subkonferenserna var sammansmälta i en stor medlemsgrupp. Målsättningen var: att studera interaktionen mellan grupper, medan de händer ("as they happen") och med särskild hänsyn till aspekten ledarskap, auktoritet: att utöva den för andras räkning samt gruppernas relation till auktoritet.

Övningen började med att staben och medlemmarna samlades. Staben presenterade övningens målsättning och redogjorde för sin organisation som grupp. Deras grupp valde en ledare (konferensens direktör och vicedirektör), som gruppen utrustade med bestämmanderätt i tvistefrågor. Alla medlemmar i stabgruppen åtog sig emellertid eget ansvar: att inom gruppen ta upp, diskutera alla frågor och problem öppet, att ifrågasätta varandras och ledarens åsikter, att först och sist ha gruppens (och konferensens) gemensamma målsättning i centrum, d. v. s. att skapa optimal förutsättning för alla att kunna lära sig. Har dock gruppen och ledaren fattat ett beslut, skall de lojalt följa detta eller också ta konsekvenserna och avsäga sig medlemskap i staben. Medlemmarna kan besöka stabgruppen för observation eller för att ha interaktion med den. Den bistår medlemsgruppen/grupper med konsultation. De fastställde för sig (vilket kunde följas av medlemsgrupperna om de så ville) följande represen-

tation i interaktionen med andra grupper: "observer": av gruppen vald medlem som skickas till någon annan grupp eller andra grupper för att observera vad som händer där; "delegater": av gruppen vald medlem som skall utföra en av gruppen i förväg bestämd uppgift, t. ex. vidarebefordra ett meddelande, förhandla med den andra gruppen om något; "pleny potentiary": av gruppen vald medlem som utrustas med fullmakt att efter eget ansvar och efter bästa förmåga och omdöme förhandla eller samarbeta med andra grupper. En konsult från staben till medlemsgrupperna skulle vara en pleny potentiary. De meddelade också vilka rum som var av staben "erkända områden" för övningen. (De skulle t. ex. ej skicka ut konsulter till grupper som uppehöll sig i ett rum, som ej var erkänt område.) De utvalde ett rum för sig, för oss 3 mindre rum samt en sal, där flera grupper i sin helhet kunde konfronteras med varandra. Därefter meddelade de att övningen börjat och lämnade salen för att gå till stab-rummet.

Vi 24 i konferens B stannade kvar i samlings-salen. Alla hade tidigare upplevt liknande övningar med mer eller mindre starka minnen av olika frustrationer, av att relativt mogna, sansade och välvilliga människor kan gripas av panik och rusa ut ur salen, för att "hitta ett revir", en tillhörighet. Hur i sådana situationer många styrs av barndomsminnen, fylld med rädsla, att "ej bli vald i laget", hur man med tårar i halsen, ängsligt, skyggt, hopplöst eller förhoppningsfullt ser efter bundsförvanter, hem, skydd, gömställe. Hur man ofta, efter att ha valt en grupp, översvämmas av känslan: "jag har valt fel, alla trevliga, begåvade, vänliga människor finns i andra grupper, här finns det bara idioter, grymma dumskallar, passiva nickare eller alltför aktiva, med mig bara rivaliserande knölar." Hur sedan grupperna förlamas under övningen på grund av dessa känslor av ångest, skuld, avund, rivalitet, beroende. Vi mindes också, att om dessa grupper en gång formats, blir det omöjligt att lösa upp dem och etablera andra, mera målinriktade grupper, hur man än ansträngt sig. Vi började därför diskutera hur vi skulle undvika att upprepa gamla miss-

öden och skapa grupper, som kunde bli mer "givande" för lärandet. Några föreslog att vi skulle dela upp oss enligt yrkesgrupper, ty då hade grupperna gemensam referensram från början. Någon föreslog att vi kunde dela upp oss enligt "politiska grupper". Då skulle vi kunna studera hur olika "politiska" strukturer, som man formar i enlighet med olika inställningar till ledarskap och auktoritet, skulle påverka individens och gruppens förmåga att relatera till varandra.

En anarkistisk grupp

I enlighet med detta förslag delade vi upp oss i tre grupper (som antalet tillgängliga rum) i en auktoritär, en demokratisk och en anarkistisk grupp. Förslagsställaren själv skulle vilja vara medlem i den anarkistiska gruppen. (Han var en ytterst begåvad, lagom lugn och behärskad, 34-årig, på ytan oansenlig ung man. Han var Production Systems Manager vid ett storföretag. Han visade sig vara en människa med integritet och identitet, som kände till sin styrka och sina svagheter, som kunde lita på sig själv och därför ingav förtroende. Han kunde ta initiativ men kunde avstå från att leda och följa andra, om han bedömde någon annan mer kapabel än han själv.) Jag anslöt mig till denna grupp. Jag kunde ej tänka mig att frivilligt utsätta mig för en auktoritär grupp, hade mest erfarenhet av att arbeta i demokratiskt strukturerade grupper och var intresserad av hur en s. k. anarkistisk grupp skulle gestalta sig och fungera. Det är svårt att i detalj beskriva vad som hände vid övningarna. Jag vill bara betona några aspekter. Först och främst att inga av grupperna motsvarade helt sina beteckningar, kanske minst den anarkistiska gruppen. Vi bestämde oss för att icke ha någon formell struktur eller ledare. Rätt snart etablerades en kultur i gruppen, där alla upplevde starkt personligt ansvar, att frivilligt ta på sig eller avstå från vissa uppgifter, att tala i sak eller vara tyst, vilket bidrog i hög grad till att vi uppmärksammade kompetens och speciella kunskaper hos varandra, kunde vara selektiva och måste och kunde uppmärksamma gruppens och övningens målsättning.

Det fanns ingen rivalitet om ledarskap, ingen tendens att bli passivt beroende, då olika medlemmar kunde leda gruppen i olika uppgifter: vissa att reflektera över vad som skedde i gruppen, andra att aktivera gruppen att handla. Gruppen visade också en förmåga att kunna selektera information inifrån gruppen och utifrån de andra. Detta gav en styrka åt gruppen, som bidrog till att gruppens relation till yttre auktoritet (staben, konsulter) var tolerant, samarbetsvillig och kunde utnyttja konsultation ändamålsenligt. Däremot visade sig gruppen ineffektiv, förhandlingsförlamad, då den konfronterades med "angrepp från andra grupper" (ex. då andra grupper gick förbi en i förväg uppgjord plan och ställde oss inför fait accompli). Inför uppgiften att snabbt handla på ett mer hävdande, aggressivt sätt, blev gruppen passiv och ängslig, beroende på att aggressiviteten ej hade bearbetats inom gruppen och vi (omedvetet) befarade att sådana impulser och känslor kunde leda till upplösning inom vår struktur.

Den auktoritära och den demokratiska gruppen

Inom den auktoritära gruppen var rivalitet för ledarskap den mest markanta och hämmande faktorn. Det ledde till att fraktioner bildades, att några "emigrerade" från gruppen, att de ofta upplevde konsulten "påträngande". De klagade över att konsulten, då de vill handla, varnade dem för att de ej reflekterat över sina motiv för och konsekvenserna av aktionen; när de var upptagna med att undersöka vad som hände inom gruppen, tycktes konsulten "anklaga" dem för att undvika att samarbeta eller agera med de andra grupperna. De upplevde stabsgruppen överhuvudtaget som manipulerande. De kämpade ständigt mot starka skuldskänslor (delvis emanerande från den starka rivaliteten inom gruppen), som gjorde att gruppen antingen var utsatt för känslan att vara "dåliga" eller förnekade detta och i försvar projicerade den känslan utåt på andra: staben, konsulterna, andra grupper, övningens olika målsättningar m. m.

Den demokratiska gruppens problem var dels

dess få medlemmar (5 mot 10 i den auktoritära gruppen och 9 i den anarkistiska), dels att dess struktur visade en tendens att bli alltför formalistisk. För alla funktioner valdes olika medlemmar, som då bands till uppgifterna. Förändrades uppgifterna snabbt, måste de först konsultera varandra, nya val skulle ske m. m.

Gruppens beteende

Jag nämnde tidigare skillnaden mellan gruppernas förmåga att utnyttja konsulterna. Ju närmare gruppen fungerade enligt mekanismerna hos en s. k. working group, desto bättre och effektivare kunde samarbetet bli med konsulten. W. R. Bion (Experiences in groups, Tavistock Publ. 1959) skrev följande: Grupper möter och skall möta medlemmarnas mer eller mindre omedvetna emotionella behov. Ju klarare mål- och uppgiftsorienterad en grupp eller institution är, desto mindre betydelse och konfliktskapande inverkan har dessa motiv för behovstillfredsställelsen. Selektion av medlemmar sker mer enligt kompetens, samarbetet bestäms mer av uppgiften än av personlig sympati eller antipati, konflikter medlemmarna emellan kan lättare bearbetas. Han betecknar en sådan grupp: *working group*. Ju oklarare gruppens uppgift och mål är eller formuleras, ju mer gruppen formats omkring emotionella behov, desto oftare kan man iakttä att s. k. irrationella impulser blir motiv för gruppens beteende. Enligt Bion fungerar sådana grupper omkring s. k. *basic assumptions* d. v. s. medlemmarna tycks handla som om de ej vore tillsammans för det medvetet framställda målet (ex: att studera) utan för att uppnå något annat. Han formulerade 3 sådana basic assumptions: 1. *dependency* 2. *pairing* 3. *fight and flight*.

1. = Gruppens attityd är som om den samlades för att försörjas, skyddas, stödjas av en omnipotent ledare, av vilken den är helt beroende. Hela tiden betonas skillnaden mellan ledarens potentiella kunnighet, styrka, ansvar (och detta på ett irrationellt överdrivet sätt) och medlemmarnas oförmåga, okunnighet, ansvarslöshet och brist på erfarenhet. Gruppen riktar varje fråga till ledaren, de klagar att inte ha fått något eller nog,

att ledaren undanhåller dem fakta, uppgifter, lösningar.

2. = I en sådan grupp kan man ofta iakttä att olika par formas (mellan ett par av medlemmarna eller fraktioner), som skapar en atmosfär av hoppfull förväntan, som sedan skall ge gruppen en frälsare: en person, en idé, en utopi. Exempel: några börjar föra en lång diskussion, att på nästa möte eller konferens skall de hittills uteblivna kunskaperna plötsligen uppenbara sig, liksom det har gjort för dem en annan gång; utan att någon gång ge en något mer realistisk beskrivning av vad de egentligen menar, vad den kunskap de fick innehöll, och utan att någon annan i gruppen ställer dem direkta frågor därom.

3. = Den gruppen tycks vara tillsammans för att angripa något eller någon eller också att fly från något eller någon. Här utses ledaren för att hitta fienden och leda gruppen till flykt eller angrepp. Det förekom ofta i den stora gruppen att någon kunde leda gruppen under en lång tid i ett angrepp mot en abstrakt stab, som har manipulerat gruppen genom t. ex. att sätta in en extra stol, bara för att gruppen skall fastna för den och uppleva konflikter omkring saknade, försvunna, förstörda medlemmar. Detta trots att många i gruppen hade direkt information om den saknade medlemmen. Andra gånger började någon klaga över meningslösheten och omöjligheten att kunna lära sig något i en stor grupp, det var idiotiskt att stanna kvar, bara att bli tråkade, frustrerade; det föreslogs att vi alla skulle lämna rummet för att bespara oss fortsatt lidande.

Grupper som fungerar enligt sådana basic assumptions och huvudsakligen tillfredsställer emotionella behov har också en stor benägenhet att känna sig hotade av inre eller yttre angrepp och upplösning. De visar tendens att även mot rationella och entydiga skäl, som talar för att gruppen bör förändras i sin struktur eller sammansättning, klänga ihop fastklistrade till rum, namn och s. k. uppgift eller mål, bara för att bevara sig och försvara sig med alla medel. Gång på gång har vi upplevt under konferensen, att grupper som har formats "irrationellt" ej kunnat upp-

lösas, även om medlemmarna vid diskussionerna i baren, matsalen eller andra sammanhang klart insett meningen i att göra det. Så fort de var tillbaka i själva gruppen, började de snart agera enligt gruppens "lagar". Det kan iaktas också ute i samhället, att föreningar, organisationer, institutioner, som har överlevt sig själva, skapar sig "nya uppgifter", nya slogans, som vid närmare betraktan klart visar täcka irrationella behov för gruppens bevarande.

En övermäktig uppgift

Andra veckans inter-gruppövning startade med samma introduktion som den första, om övningens mål, stabsgruppens struktur och intentioner. Vår grupp i subkonferens B hade veckan innan bestämt att forma en kommitté, som skulle försöka hålla hela den stora gruppen samlad för att få möjlighet att lägga upp övningen på ett nytt sätt. Den informerade alla om våra intentioner: gruppen borde ej splittras, vi skulle lägga huvudvikten vid interaktionen mellan medlemmar och stab; hellre välja ut kommittéer och subgrupper enligt vissa funktioner och uppgifter än att splittras upp enligt vissa konstgjorda benämningar och under olika täckmantel. Uppgiften visade sig vara våra ansträngningar närmast övermäktig. I den stora gruppen, enligt av oss redan kända fenomen, sjönk nivån av rationellt tänkande, individer och fraktioner kämpande med och mot varandra, ledare valdes på grund av emotionella behov och ej för rationell målsättning. Känslan av vanmakt och frustration ökade snabbt. Efter 45 minuter lämnade några salen. Senare fick vi veta att några redan i förväg bestämt att, om inget oväntat under sker och gruppen överträffar sig själv i att etablera en funktionell regim, de skall avlägsna sig och forma egna grupper. Den ena bestående huvudsakligen av industrialister hade utarbetat en plan — som de så verkställt; nämligen att organisera sig som en tidning. De hade en chefredaktör, en redaktionsstab och en skara reporters. Dessa skulle ständigt bevaka alla de andra grupperna, samla in uppgifter om dem, leverera dessa till redaktionen, som bearbetade materialet och formulerade gruppens policy.

Strukturen var hierarkisk, chefredaktören hade auktoritär allmakt. De visade sig ha en effektiv organisation men ingen realistisk uppgift att fylla. Deras reporters var snabba och samlade in många uppgifter, vilka bevarades och något bearbetades av redaktionen. Då emellertid gruppen formades och fungerade enligt sina egna mål och lagar, kunde de ej utnyttja vad de hade. Det fanns en tidning men ingen läsekrets. Bara mot slutet av övningen kom vi så långt, att vi kunde integrera den gruppen med de övriga — för att läsa vår nekrolog. Den andra gruppen som gick bestod mest av den tidigare s. k. "auktoritära gruppen". Den strukturerade sig enligt stabsgruppens mönster och hade som sitt mål att koncentrera sig till interaktionen med staben: observera den, konsultera den, provocera den m. m.

Sofistikerad sällskapslek och laboratorium

Det återstod ungefär 35 personer i den stora samlingsalen. Splittringen ökade förvirringen, stämningen var ängslig, spänd, irriterad, förstärkt maktlös. Många upplevde att vi stannade kvar bara av rädsla och för att undvika övningens "realitet". Ingenting kunde bestämmas, inget förslag kunde hålla sig vid liv tillräckligt länge för att någon aktion kunde tas på grundval av det. Den starkaste tendensen var att "undvika": undvika att ta ställning och att uppmärksamma vad som har hänt, undvika att se framåt. Mest talade man om huruvida vi var en grupp, om vi skulle ha någon fast organisation eller ej, om vi skulle ha dörrarna öppna eller stängda. Jag försökte sammanfatta vad som hänt, dra slutsatser och komma med förslag, men fick ej gehör tillräckligt länge för att kunna göra mig hörd effektivt. Jag bestämde mig då för att göra mig hörd genom en aktion. Jag föreslog att jag med några andra frivilliga skulle bilda en kommitté, som med bibehållen kontakt med gruppen skulle ägna sig åt att reflektera över det inträffade, analysera situationen och komma med förslag till fortsatt aktion (en s. k. research department). Jag meddelade att jag skulle lämna salen för en tid och gå till ett bestämt rum. 8 medlemmar följde med mig. Snart upptäckte jag, att majoriteten av dessa såg i mig

ej representanten för de funktioner jag beskrev utan "terapeuten". De var ängsliga, förvirrade, besegrade av sina känslor av maktlöshet i den stora gruppen. Få av dem hade anlag och förmåga att reflektera över och analysera gruppprocesser. Vi försökte att göra det på ett medvetet plan, men under ytan fungerade gruppen med yttersta passivitet, beroende, längtade efter att jag skulle ta hand om dem, lägga om såren, ge transfusion av styrka och hopp. Istället för att kunna analysera vad som hände med vår stora grupp, måste jag först försöka att analysera problemen inom vår lilla kommitté. Samtidigt reagerade den stora gruppen med att förneka vår existens, d. v. s. existensen av vår målsättning och funktion. Jag väjdade till kommittén att upplösa sig så fort vi insåg att vi ej kunde fylla den funktion och nå det mål vi ställt upp, och till stora gruppen att erkänna vår existens och föreslå målsättning, att hjälpa oss att ge information, att delegera kunniga, erfarna individer till kommittén. Jag fick föga gehör från båda grupperna och bestämde mig då för att abdikera och återvända till den stora gruppen för att där använda mina erfarenheter och kunskaper. Med hjälp av flera andra som mera kunde fungera på sekundärprocessnivån och med hjälp av flera skeenden inom och utanför gruppen, fick vi långsamt en klarare upplevelse av gruppens gränser, identitet och mål. Vi kunde uppmärksamma och formulera vad som hände i och utanför gruppen. Vi valde ambassadörer, som tog upp kontakt med de andra grupperna. Många hade under tiden av förvirringen antecknat sina observationer och tankar på stora pappersark och klistrade upp dem på väggarna — då de ej fick gehör om de talade. En slogan formulerades om detta: vi hade "vägg-tidningar" och vår stora grupp representerade antiuniversitetet eller "the free university". Från att ha upplevt oss (också så betecknats av andra) som en massa utan identitet, som bara flydde, undvek "realitet", konfrontation, undvek att lära sig något, fick vi en positiv identitet. Från att ha varit destruktiva, anti allt, blev vi förnyare. Detta möjliggjorde ett mer konstruktivt bemötande av alla svårigheter och anklagelser. Anklagelser att

vår styrka var i vår passivitet, att vi inte vågade flytta på oss av rädsla att brytas sönder och splittras upp, att vår först informella, sedan valda ledare representerade den enda identitet gruppen hade m. m. Vi kunde bestämma oss för att genomföra en flyttning till ett annat rum (samlingsalen var ej erkänd av staben och därför kunde de ej heller konsultera gruppen), inbjuda konsulter, konfrontera staben mera direkt, välja en ny ledare, som blev ordförande för våra möten och kunde också samarbeta med andra grupper.

Inter-gruppövningen kan beskrivas som en ytterst sofistikerad sällskapslek men samtidigt ett sorts laboratorium, inom vilket många i verkligheten förekommande processer och problem kan studeras. Exempel: intressant var att det utan någon medveten planering uppstod ett "fritt universitet" speglande processer i vår tid. Gruppens "image" kan i hög grad påverka deras agerande och kultur. Genom en negativ attityd till "revolterande" grupper, kan man förstärka deras negativa inställning till de andra grupperna, öka deras lust att kämpa emot, förstöra deras vilja eller förmåga att samarbeta, men också öka styrkan av processer som står närmare Bions basic assumptions. Yttre motstånd kan för en tid öka känslan av inre samhörighet och stärka gruppens behov för gränser. Positiv attityd, uppskattning av gruppens intentioner, ideal och "image" ökar möjligheten hos gruppen att kunna och vilja samarbeta med andra och förmågan att fungera realitetsorienterat ökar. Ofta ställdes frågan på konferensen omkring värderingar som "effektivitet": att vara strikt mål-inriktad, välja gruppens medlemmar enligt kompetens i förhållande till "the primary goal" och "jämlighet": att acceptera alla oavsett kompetens, att ta hand om de svaga, oförmögna, sårade. Dessa värderingar kunde ofta komma i konflikt med varandra. Många ansåg att i konferensens mål (att lära sig), var effektiviteten av högsta värde. Vi var där för att studera, ej för att ge eller få terapi. Att vårda, ta hand om, kunde vara en individuell uppgift och den enskildes ansvar. Skulle man ta hänsyn till de som ej orkade med, skulle man vårda dem, då skulle studiegrupperna övergå i terapeutiska grupper. Intressant var

att, i motsats till tidigare konferenser, många nu ej har accepterat dessa svar och lösningar utan fortsatt att ifrågasätta det "riktiga" i att i effektivitetens namn specialisera samhället i institutioner som producerar varor, kunskaper eller vård. Någon lösning har vi ej kommit fram till men alla blev mera medvetna om att frågan angick oss och att den ej bara kan överlämnas till kommande generation, "ungdomen" som vill ha ett alternativt samhälle.

Application groups

Den sista grupptypen var de s. k. Application-Groups. Dessa var homogent (yrkesmässigt) sammanställda mindre grupper bestående av 7—8 medlemmar och en konsult, och hade 6 övningar. Målet var att diskutera upplevelserna från konferensen och att anknyta dem till situationer och problem på arbetsområden "hemma". T. ex. att använda exempel från inter-gruppövningen för att analysera, förstå och förbättra organisation och samarbete mellan olika grupper inom institutioner där vi arbetar. Jag kunde ta upp vissa problem jag mött vid Mentalvårdsbyrån, från teamen jag arbetar med, teamens samarbete med byråns övriga personal, mellan teamens patientutredande funktion och dess undervisande funktion etc. Application-gruppen har också gjort försök att formulera upplevelserna i teoretiska termer. Jag har kunnat använda "jagspsykologiska" formuleringar (d. v. s. de som beskriver den enskilda människans beteende enligt koncepter av psykiska strukturer och deras funktioner) för att konceptualisera för mig många av gruppens beteenden. Det har hjälpt mig att kunna orientera mig även under trycket av starka emotioner inom mig och omkring mig i grupperna och jag har också kunnat ha inflytande på grupperna i vissa perioder av allmän förvirring och stress. Inte minst väsentligt upplevde jag att ha kunnat motarbeta en utveckling av paranoida och irrationella skuld känslor i grupperna.

Staben har försökt och ofta lyckats förmedla konferensens underliggande högsta värde: att vara ärlig mot sig själv och andra, att vara uppgiften att lära hängiven, att ständigt observera, ifråga-

sätta och undersöka det som händer inom oss i grupperna. Tanke, intellekt, rationalitet användes ej att förneka utan bemöta känslorna och de irrationella krafterna. Gruppen skall kunna fungera hängiven en uppgift, ett mål, utan fanatism och falsk idealism, utan passivt beroende, där krafterna icke används huvudsakligen att avskilja gruppen från andra eller splittra den. Att arbeta aktivt och produktivt och samtidigt ta hänsyn till problem och konflikter och söka dess lösningar är oerhört svårt. Tendensen att övergå från "working groups" till hopar eller pöbel är stark: att då lyncha, glorifiera fanatiska ledare, sjunka i orgiastiska utlevelser. Konsulterna har hela tiden haft framför sig konferensens uppgift, att skapa grupper som arbetade hårt. Upplevelsen har fört med sig att många av oss kunde lämna den icke hjärtvättad, ej som "nya personer", men dock med en ny styrka, med ett medvetande om större självständighet och ansvarskänsla. Att kunna "falla tillbaka på sig själv", att kunna ge upp ett falskt beroende av andras auktoritet, att vilja, önska och kanske kunna förbättra sitt arbete och samarbete med andra. Många medlemmar som aldrig haft kontakt med psykologi, aldrig medvetet reflekterat över sina och andras känslor i arbetssituationer, har lärt sig att göra mer av detta, att se sig och sina arbetskamrater som personer och ej bara som "verktyg" eller "roller". Till skillnad från andra "sensitivitets tränings"-övningar har också medvetenheten och kunskaperna om gruppens dynamik ökat.

LITTERATUR:

- Bion, W. R.* Experiences in Groups. Tavistock Publ. 1961
- Gosling, R., Müller, D., Turquet, P. M. and Woodhouse, D. L.:* The use of Small Groups in Training. Tavistock Inst. of Medical Psychology/Codicite-Press 1967
- Higgin, G. and Bridger, H.:* The Psychodynamics of an Intergroup Experience. Tavistock Pamphlet No. 10
- Miller, E. J. and Rice, A. K.:* Systems of Organisation. Tavistock Publ. 1967
- Rice, A. K.:* The Enterprise and its Environment. Tavistock Publ. 1963
- Rice, A. K.:* Learning for Leadership — Interpersonal and Inter-group Relations. Tavistock Publ. 1965
- Trist, E. L. and Sofer, C.:* Exploration in Group Relations. Leicester Univ. Press 1959