

INTRODUKTION TILL ORGANISATIONSANALYSEN

*Var människa en halvöppen dörr
som leder till ett rum för alla.*

Tomas Tranströmer

I organisationer sker ibland sådant som ter sig förbryllande eller upprörande. Det är inte ovanligt att man därvid söker förstå vem som ställt till eländet. En oönskad effekt av ett dylikt förfaringssätt är att man så gott som säkert får fatt i en syndabock. Syndabockar sprider en skrämmande doft. Doftens namn är paranoia.

I en organisation där man ständigt söker " den skyldige " utvecklas efterhand en förlamande känsla av att " nästa gång kan det bli min tur." Känslan verkar tillbakahållande på varje försök att vara nyskapande eller drivande i någon fråga.

Somliga av oss har en personlig historia som gör rollen som syndabock inte bara möjlig, rollen kan te sig attraktiv. Syndabocksrollen är en roll som en del av oss behärskar. Det är också en roll där förväntningarna på rollbäraren är tämligen tydliga.

Det är inte ovanligt att organisationer lyfter fram syndabockar som redan tidigare är bekanta med rollen. Detta framlyftande av syndabockar är inte ett medvetet handlande i organisationen. Det är frukten av en process som man endast delvis har insyn i.

I organisationsanalysen anläggs ett perspektiv där man inte framför allt uppehåller sig vid enskilda personer, deras särskilda styrkor och tillkortakommanden. I organisationsanalysen utgår man från att:

* Organisationer är öppna system, d v s information, rykten, föreställningar och vanföreställningar flyter fritt inom organisationen. Ibland sipprar dessa rykten och föreställningar ut så att man i omvärlden bildar sig en uppfattning om hur organisationen fungerar. Denna uppfattning kan vara mer eller mindre korrekt.

* I alla organisationer finns en malström av omedvetna processer. De omedvetna processerna är sådana att man kan iaktta resultatet av den omedvetna verksamheten, men svårtligen komma åt det som är själva det omedvetna.

Genom att undersöka och artikulera vad som förekommit kan man dock utveckla viss förståelse för hur det gick till när " det blev som det blev."

För att kunna tala om skeenden och förlopp i organisationer använder man ett antal begrepp. De som används är i första hand:

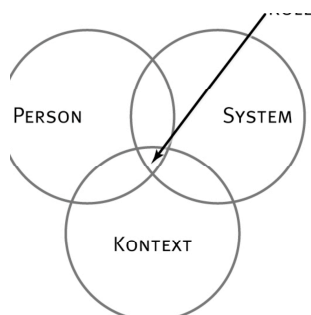
Huvuduppgift.

Huvuduppgiften är den uppgift som organisationen måste lösa för att dess existens inte ska hotas. Huvuduppgiften sönderfaller ibland i deluppgifter. Ett universitetssjukhus kan ha i uppgift att vårda patienter, utbilda läkare och bedriva forskning. Ett fängelse kan ha i uppgift att förvara interner, tillhandhålla behandling samt förbereda för ett liv i frihet. En skola har ett undervisningsuppdrag, ett fostrande uppdrag och det som kallas demokratiuppdraget. Beroende på vem du frågar kan du få helt olika svar på frågan " Vilken är organisationens huvuduppgift?"

Roll.

Varje organisation tilldelar roller till personer eller grupper av personer. Inom ramen för rollen tänkes personen arbeta med att förverkliga sin del av huvuduppgiften. I organisationer är det inte ovanligt att befattningshavare ställer till problem då de går utanför rollens ramar och blir orimligt eller överdrivet "personliga." Rollen uppstår i det fält där "Person", "Kontext" och "System / Organisation" överlappar.

ROLL



efter Bazalgette

Behörighet, auktoritet och makt

Till varje roll är knuten någon form av behörighet. Att arbeta inom ramen för rollen med den behörighet som hör till rollen innebär att befattningshavaren verkar med auktoritet. Att verka med auktoritet är att ge akt på rollens gränser och den behörighet som följer med rollen. Att arbeta med auktoritet innebär alltid någon form av maktutövning. Om behörigheten tänjs kan befattningshavaren komma att utöva makt utanför auktoritetsområdet. Befattningshavaren kan därvid bli auktoritär, d v s verka i syfte att premiera privata mål utanför rollen.

Några definitioner:

Behörighet - rätt och skyldighet att fatta beslut som ibland är bindande för andra. Behörighet är förlänad.

Auktoritet - behörighet i beaktande av rollens gränser. Auktoritet förekommer alltid inom ramen för en definierad roll. Auktoritet är behörighet s o m d e n a n v ä n d s. Ibland finns ett glapp mellan behörighet och auktoritet.

Personlig auktoritet - en klok person med välklingande röst kan upplevas ha auktoritet i kraft av sin framtoning. Personlig auktoritet ska inte förväxlas med den auktoritet som uppstår inom ramen för roll.

Makt - består ofta av svårgenomskådliga kombinationer av:

- Den makt jag har i kraft av utbildning, erfarenhet och formell position.
- Den makt jag har i kraft av de resurser jag kontrollerar.
- Den makt jag tillskrivs.
- Personlig karisma eller brist på sådan.

Att vara auktoritär - att använda rollens behörighet i syfte att gagna personliga mål.

Får kopieras med angivande av källa

Mats Wahl

www.storyland.se

Ram.

Ramar för en verksamhet kan definieras i termer av Tid, Uppgift och Territorium. I en skola kan förekomma att en lärare ska undervisa i engelska mellan klockan nio och tio. Territoriet är klassrum tolv. Här finns definierat vad som ska ske, när det ska ske och var det ska ske.

Varje sen ankomst tänkes vara ett angrepp på ramfaktorn Tid. Varje samtal om annat än ämnet tänkes vara ett angrepp på ramfaktorn Uppgift. Varje inbrytning i territoriet tänkes vara ett angrepp på Territoriet. Angrepp på Territoriet kan vara att klassrumsdörren slits upp och en elev som inte hör till gruppen ropar någonting. Angrepp på territoriet kan också utgöras av ett meddelande från expeditionen över högtalarnätet.

Ramarna ska bevakas av den som fått delegerat till sig att svara för undervisningen. I den mån lektioner börjar med angrepp på ramfaktorerna Tid, Uppgift och Territorium finns skäl att problematisera det hela i termer av angrepp på organisationens ambition att hantera huvuduppgiften.

Gräns.

Gräns betecknar gränsområdet mellan föreställningar i den inre världen.

En lärare kanske betraktar ramfaktorer som mindre väsentliga. I lärarens fantasi är det inte viktigt om eleven är på plats då undervisningen börjar. Det betraktas inte som anmärkningsvärt att elever sysslar med annat under lektionen. Det tänkes höra till ordningen att klassrumsdörren då och då rycks upp av någon som ropar något till gruppen. Det förefaller nödvändigt att expeditionen när som helst kan avbryta gruppens arbete med meddelanden om det ena eller andra.

Gräns betecknar det område där realitetsanpassad bedömning av verkligheten ersätts med mer eller mindre fantasifullt önsketänkande. Ett sådant önsketänkande kan vara att "det är betydelselöst för gruppens prestationsförmåga att somliga elever sysslar med annat än uppgiften."

När arbetsledaren / läraren i sin inre värld inte förmår upprätthålla gränsen mellan verklighet och önsketänkande får oförmågan konsekvenser för hur ramarna hanteras.

I det illavarslande fallet utvecklar en hel organisation orealistiska föreställningar om under vilka förhållanden undervisning och inläring kan ske. I somliga fall är dylikt frukten av en slags avtrubning. "Första gången eleverna eldade i skåphallen blev jag förstörd, numera rycker man på axlarna."

Grupp och lag.

En grupp kännetecknas av att:

- Den har en självbild som säger att "vi är gruppen xyz".
- Den av utomstående betraktas som gruppen xyz.
- Någon form av ömsesidigt beroende mellan gruppmedlemmarna är för handen.

Beroendet kan vara svårfångat och av känslomässig natur. En grupp är *i n t e* ett "team" eller ett "lag". Ett lag kännetecknas av det som gäller för en grupp och har därutöver följande kännetecken:

- Laget har en tydligt definierad uppgift.
- Laget erkänner någon form av formellt ledarskap.

Får kopieras med angivande av källa

Mats Wahl

www.storyland.se

- Laget står i ett ansvarsförhållande till någon som försett laget med en uppgift.
- Laget genomgår eller har genomgått någon form av lagträning.

Laget kan sägas vara en formaliserad grupp med tydliga mål. Gruppen däremot kan vara helt informell. Ibland uppträder grupper där medlemmarna är osäkra på om de ens tillhör gruppen. Gruppmedlemmarna vet inte hur ledarskapet i gruppen utövas, även om de är medvetna om att det finns ett sådant. Det är inte självklart att en grupp har artikulerbara mål.

Organisation.

" Organisation är det instrument med vilket ett företag tilldelar verksamheter till roller och roller till individer och grupper. En organisation är alltså ett medel att uppnå ett visst mål, och den lämpligaste organisationen är den som lättast kan leda till att huvuduppgiften blir genomförd."

A K Rice

" Varje organisation är uppbyggd av medlemmarnas fantasier och projektioner. Var och en som är medveten om att det finns en organisation har en inre bild av hur den fungerar. Trots att dessa inre bilder rätt sällan diskuteras av organisationens medlemmar finns de där. I den bemärkelsen är organisationen en skapelse i det inre."

E Shapiro & W Carr

I enlighet med vad som sägs ovan kan det bland medarbetarna finns helt olika föreställningar om hur en organisation ser ut. Dessa föreställningar kan vara så varierade att medarbetare i samma organisation inte känner igen varandras bilder av organisationen. Då man alltför sällan talar om de här skillnaderna uppstår svårigheter. Svårigheterna kan i extremfallet beskrivas som att man är oense om huruvida man sitter i en roddbåt, en segelbåt eller en motorbåt. Dyligt behöver inte leda till stora svårigheter så länge flytetyget ligger vid bryggan. Kommer man ut på fjärdarna, får hård vind och dimma kan det dock bli besvärligt.

Ledning.

Våra föräldrar är för de flesta av oss våra första ledare. Vi har som barn gjort erfarenheten att dessa första ledare tillhandahåller sådant som vi behöver av näring, vila, hjälp, stöd och tröst. Vi har också erfarenhet av att dessa tidiga ledare gjort oss besvikna, ibland inte kunnat skydda oss eller ge oss det vi behövt eller önskat. Denna dubbla erfarenhet av tidiga ledare kan utgöra grogrund för ambivalens i förhållande till allsköns ledare senare i livet.

Det är ofrånkomligt att vi ibland förväxlar och förblandar de ledare vi möter i arbetslivet med ledare vi mött eller tror oss ha mött som barn. Som vuxna blir vi aldrig helt fria i förhållande till tidiga erfarenheter. En ledare som på ett eller annat sätt kommer att påminna om pappa eller mamma kan väcka raseri. Vissa ledare kan aktivera lust att på ett orealistiskt sätt idealisera.

Skolfolk har ofta lätt att förstå det här då de tänker på relationen mellan lärare och elev. Svårare har man ibland att se att en likartad process kan vara pågående mellan lärare och skolledare och mellan lärare och lärare. Också andra befattningshavare kan dras in i den här föreställningsvärlden.

Vad är då ledningens övergripande uppgift?

- Ledaren ska ha sådan självinsikt att han eller hon uppträder i rätt sammanhang vid rätt tidpunkt.

Får kopieras med angivande av källa

Mats Wahl

www.storyland.se

- Ledaren ska ha en vision.
- Ledaren ska kunna förmedla sin vision och entusiasmera medarbetarna.
- Ledaren ska kunna hålla fast vid visionen också när den ter sig svår att realisera.
- Ledaren ska förstå och inför organisationens medlemmar kunna problematisera skillnaden mellan en möjlig och en omöjlig vision.
- Ledaren ska kunna byta kurs när det visar sig att visionen är omöjlig att förverkliga.
- Ledaren ska kunna hantera de känslomässiga spänningar som uppstår i organisationen.

Därutöver kan ledaren ha otaliga deluppgifter. Det ovanstående utmärker den ledare som inte profilerar sig som förvaltare. Om några av ledarens övriga uppgifter ska talas senare.

Det förtjänar påpekas att varje ledare då och då kan känna lockelsen att överge det visionära ledarskapet för att bli en administrerande förvaltare. När den som skulle vara ledare profilerar sig som förvaltare lämnas fältet fritt för informella ledare. Sådana finns i de flesta organisationer och de kan ställa till en hel del bekymmer. När dynamiken i organisationen kommer att samspela med ledarens lust att vara förvaltare kan organisationen finna sig stå utan formell ledare.

För den som önskar fördjupa sig i organisationsanalytiskt tänkande finns en mängd litteratur. En utmärkt text är Heinskou - Visholm " Psykodynamisk organisationspsykologi," I boken finns omfattande litteraturlistor för den som vill tränga längre in i ämnet.

En tankeväckande utgångspunkt för reflektion kring formellt och informellt ledarskap är Oliver Stones film " Plutonen."

Ruben Östlunds film " De ofrivilliga " är en fascinerande berättelse om vad som kan ske i grupper.

Joseph Conrads korta roman " The Shadow Line " problematiserar frågan om det arv en ledare lämnar efter sig.

I Roddy Doyles roman " The Commitments " berättas om hur en grupp faller sönder då det visar sig att gruppledaren har en egen agenda. Berättelsen har också filmats.

William Goldings roman " Flugornas Herre ", som också filmats, är en guldgruva för den som vill reflektera över grupp - och organisationsprocesser. Det är vanligt att Goldings roman förutsättes handla om barn. " Flugornas Herre " handlar dock inte framförallt om barn. I romanen problematiseras vad som händer då ett antal personer söker skapa en organisation för överlevnad och vad som sker på vägen mot sammanbrottet. En grupp vuxna hade kunnat hamna i likartade svårigheter. En analys av romanen finns i den äldre versionen av " Rum för Alla " på www.storyland.se. A K Rice - citatet ovan är hämtat ur " Grupprelationer ". Shapiro & Carr - citatet är hämtat ur David Armstrongs " Organization in the mind".

2

ATT VARA PERSON I EN GRUPP ELLER ORGANISATION

Identitetskänslan växer fram i vår första grupp, familjen. Känslan av att jag är jag, ungefär densamme idag som igår som i morgon, utvecklas i samspel med föräldrar, syskon och kamrater. Identifikation och jagideal blir efterhand starka krafter i identitetsprojektet.

När vi börjar skolan tilldelas vi och tar upp roller. Vi tar upp en roll för att den har en klangbotten i oss. Andra roller stöter vi bort. Identitetsprojektet har en tyngdpunkt i tiden före vuxenåldern, men modifiering av identitetskänslan pågår under hela livet.

Får kopieras med angivande av källa

Mats Wahl

www.storyland.se

Identitetskänslan hör till det inre kapitalets dyrbarheter. Om vi känner oss hotade i identitetskänslan och samtidigt märker hur yrkesrollen löses upp kan vi uppleva förvirring och stor osäkerhet.

Hur uppkommer en känsla av identitet och vilken betydelse kan identitetsbegreppet ges i våra försök att förstå det som sker i skolan? Ett personligt exempel:

Min pappa försvann tidigt ur mitt liv och innan jag började skolan bodde jag några år hos mormor och morfar. Morfar hade varit folkskollärare. För att försörja hustru och sju barn tog han extraarbeten. På motorcykel hade han åkt runt Gotland och sålt skolmateriel. Proverna på räkneböcker, läsläror och pennor förvarades i en låda av pressad papp. När morfar gick i pension slutade han med försäljningen. Proverna på pennor och böcker stod i ett hörn i arbetsrummet. Jag fick som förskolebarn skriva i skrivböckerna och använda pennorna som jag ville.

Morfar hade kommunala uppdrag. På hans skrivbord fanns en stämpel och en stämpeldyna. Som barn satt jag i morfars stol och stämplade på ett pappersark ” Överförmyndaren i Slite och Boge.”

I början av 1950 - talet var jag i sexårsåldern och morfar läste för mig. Ofta läste han sådant som han läst för de äldre skolbarnen. ” Varför skjuter man kungen med en knapp? ” var jag tvungen att fråga. Genom att morfar ständigt talade med mig fick jag ett rikt ordförråd och vanan att bli lyssnad till. Då jag kom till skolan pratade jag inte riktigt som de andra barnen. Jag talade som en pensionerad folkskollärare.

I skolan rönkte jag uppskattning för mitt sätt att uttrycka mig, också i skrift, trots att jag inte lärde mig stava förrän jag kom till gymnasiet. Jag kan inte minnas att jag före trettonårsåldern vantrivdes i skolan. Smålands städer och psalmverser lärde jag mig under viss protest, men i övrigt tycktes skolan en bra plats att vara på. Mitt förhållande till skolan kan beskrivas som att skolan framstod som ett svällande bröst. Ur bröstet sprutade bokstäver, siffror och Den klara sol som ständigt gick upp.

Skolan laddades med den kärlek jag kände till morfar, en kärlek som besvarades, både av morfar och skolan. Morfars syn på världen gjorde jag till min. Viktigare ändå – morfars syn på mig gjorde jag till min. Morfar idealiserade mig och jag honom. Utan att jag märkte det stöpte jag mig i en form. Formen var morfars. Formen var inuti smord med kärlek.

Hur byggs en identifikation upp?

Om vi vill kan vi säga att morfar och sådant som förknippades med honom tog formen av ett antal introjekt. Dessa introjekt kom att bli så många och kraftfulla att de färgade av sig på min inre värld. I den inre världen kom jag att bli bärare av en känsla inför skolan som var förknippad med morfar och vår ömsesidiga kärlek.

Jag tror att den laddning jag gett det som hänt i skolan hämtar kraft ur relationer som jag haft utanför skolan före skolåldern. Jag antar att så är det för många. Skolan är för oss alla en organisation – i – det – inre, vilket sagts ovan:

” Varje organisation är uppbyggd av medlemmarnas fantasier och projektioner. Var och en som är medveten om att det finns en organisation har en inre bild av hur den fungerar. Trots att dessa inre bilder rätt sällan diskuteras av organisationens medlemmar finns de där. I den bemärkelsen är organisationen en skapelse i det inre.”

Vi överför som barn och senare som vuxna känslor, önskningar, föreställningar och vanföreställningar på skolan. Att detta förhållande gäller alla och inte endast mig sammanhänger med att skolan är unik bland de institutioner vi möter. Skolan fortsätter den

Får kopieras med angivande av källa

Mats Wahl

www.storyland.se

omvårdnad som vi fått från mamma och pappa och andra tidiga vårdnadsgivare. I skolan ska vi bli kompetenta samhällsmedborgare. Vi ska bli producerande och reproducerande medlemmar av den kultur vi lever i. I skolan får vi tillgång till en varierad uppsättning verktyg. Med dessa tänkes vi kunna begripa oss på oss själva, det samhälle vi lever i och de existentiella villkor vi är underkastade.

Introjektets födelse.

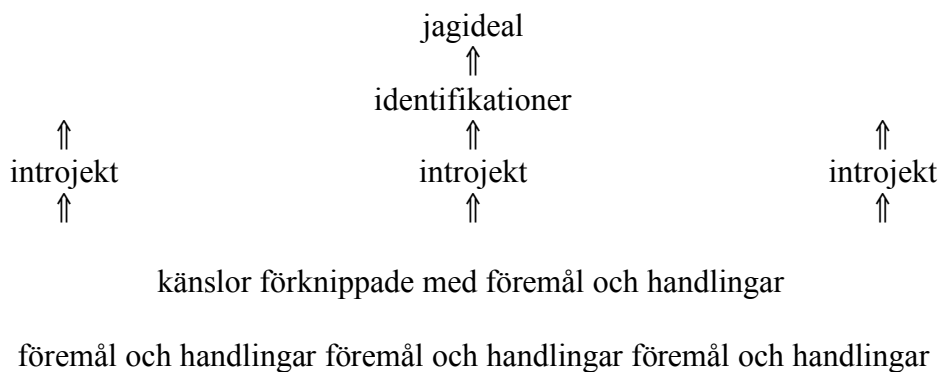
Introjektet föreställer jag mig som en droppe vatten i en regnskur. Den enskilda ”vattendroppen” kan vara doften som slår emot mig då jag sex år gammal öppnar en låda i morfars skrivbord. Doften förknippas med ljuset från fönstret, bokskåpet med glasörrar, Nordisk Familjebok och morfars snusdosa. Sinnesintrycken och föremålen som de kommer ur har blivit bärare av den känsla som jag utvecklade för morfar.

Introjektet är inte morfars stämpel. Introjektet är barnets mödosamt konstruerade och långsiktigt vidmakthållna föreställning. Som barn förstod jag att morfar i kraft av sin stämpel hade en särskild roll i det samhälle där vi levde. Rollen tedde sig beundransvärd. Den bekräftades då jag fick följa med på cykeltur. Jag satt på pakethållaren och överallt mötte vi människor som hälsade. Redan som barn begrep jag – även om jag inte kunde formulera det – att man inte hälsade på ”morfar”. Man hälsade på ”Skolläran Segerdahl.”

Det jag som barn tar in i mig är inte lådan i skrivbordet eller doften som slår upp ur den. Det Introjektet är den känsla, de fantasier och de föreställningar vilka jag som barn förknippar med morfar. När det gäller mig och morfar var introjekten bräddfulla av barnets vilja att idealisera. Genom att morfar idealiserades blev jag själv en märkvärdigare person. Det motsatta gäller också: om en betydelsefull person solkas ner tycker vi oss själva bli solkiga.

Jagidealet

Processen jag söker sätta ord på ser ut ungefär så här:



Ivar Lo - Johanssons idealiserade barndomshjälte

När Ivar Lo - Johansson beskriver den nyinflyttade före detta skogvaktaren ger han i förbifarten en beskrivning av hur jagidealet byggs upp. Här finns introjektens föregångare (geväret, tavlorna med jaktmotiv), introjekten (den tillskrivna överlägsenheten av rimlig natur; att kunna skjuta många älgar), själva identifikationen (den före detta skogvaktaren hade i hemlighet som barn tagit faderns gevär) och idealiseringen (han sköt aldrig bom...till min Kristus förvandlade jag...).

Den med vilken den unge Ivar vill identifiera sig har egenskaper som gränsar till det magiska.

” Till min Kristus förvandlade jag en gammal skogsvaktare, en berömd älgjägare, som just då kom flyttande till småbrukartrakten och för en tid framåt blev vår närmsta granne....

*...
Dagen den fördetta skogsvaktaren flyttade in på nedre botten i den ovärdiga trävillan i vårt närmsta grannskap blev för mig en märkvärdig händelse. Jag var med och såg på medan flyttlasset lyftes av vagnen. Det jag främst fäste mig vid var ett par tavlor med färgglada reproduktioner i glas och ram. Bägge föreställde nästan ett och samma motiv, en ung jägare som med sin dubbelbössa fällde en grönbröstad anddrake i flykten. Det var oerhört fängslande när jag kopplade ihop tavlorna med dess ägare, som redan då var föresprungen av sitt rykte.*

I flyttningsbrådskan fick jag för första gången se honom själv på närhåll. Han var liten och med ljusblå ögon. Hans öron var ludna inuti likt djuröron. På nästippen hade han tre långa hårstrån och under själva näsan hängde en droppe. Han verkade obetydlig, om han inte hade geväret med sig, men jag visste vad han gick för. Inför särskilt en av hans jaktbravader hade jag känt rysningar av beundran.

*...
Ett sjuttiootal älgar hade han skjutit i sina dar och den första hade varit när han själv var bara nio år. I hemlighet hade han tagit faderns gevär. Han iakttog alla skogens märken och han kände med fingertopparna om ett spår var gammalt eller nytt. Där han fanns, fanns också alltid bytet. Han sköt aldrig bom och skadsköt heller aldrig ett djur så att det behövde plågas. Han var i skogen den obesegrade, den oöverträfflige.*

Jag behövde idoler och för mig kom skogsvaktarn på grannstället under en tid av min ungdom att betyda allt. Jag dyrkade honom ända till trådarna i hans nötta, gröna rock.”

Mötet mellan Ivar och den före detta skogsvaktaren äger rum då Ivar är tretton år.

Lärare kan ibland bli en del av ett barns eller en ung människas jagideal. Läraren har då kommit att verka från en inre position i eleven. Läraren som aldrig lyckas bli en del av elevens inre värld får lätt svårigheter. Därmed inte sagt att verksamhet ” inifrån ” jagidealet är problemfri. Idealisering är alltid förenad med problem. Det besvärliga ligger i att den idealiserade i viss mån frikopplas från verkligheten, lyfts upp bland molnen och där kan förlora kontur och verklighetskontakt.

Då elever tillåts förödmjuka sina lärare blir dessa otjänliga som delar av jagidealet. Detta är en i allmänhet förbisedd effekt av dagens relation lärare / elev. Ivar Lo - Johansson utbrister:

” Jag behövde idoler och för mig kom skogsvaktarn på grannstället under en tid av min ungdom att betyda allt.”

Erik Homburger Erikson är den som mer än andra är pappa till identitetsbegreppet. Före Erikson var det inte många som talade om " identitet." I " Barnet och Samhället " lanserar Erikson en utvecklingstrappa som innehåller grundkänslorna tillit, självständighet, initiativ, kompetens och identitet.

Erikson menar att ett rudiment till de här känslorna utvecklas under barndomen och de tidiga tonåren. Under resten av livet ägnar vi oss åt att göra konsoliderande och utvecklande arbete härvidlag.

Enligt Erikson är det framförallt under spädbarnstiden som tilliten står i centrum. Från ett till två års ålder handlar det om självständighet. Från cirka tre års ålder är initiativförmågan

Får kopieras med angivande av källa

Mats Wahl

www.storyland.se

central. Kompetensfrågan, det vill säga förmågan att utveckla kulturspecifik kompetens, står i centrum från fem - sexårsåldern fram tills adolescensarbetet börjar i tio - elvaårsåldern.

Identitetsfrågan är därefter central långt upp i tjugoåren. Utmaningar i arbetsituationen kan i det goda fallet leda till utveckling. Då utmaningarna ter sig omöjliga att hantera kan personen komma att dra sig tillbaka till vad som upplevs utgöra säkrare identitetspositioner.

Det förtjänar upprepas att arbetet i Eriksons utvecklingsfaser inte på något sätt är avslutat vid någon särskild ålder. Däremot kan arbetet ha sin början och en höjdpunkt i ungefär de åldrar som angetts.

Något som ibland sker då en person ska verka inom ramen för en grupp eller organisation är att identitetskänslan börjar svaja. Om en medarbetare med en bräcklig identitetskänsla utsätts för påfrestningar inom ramen för sin roll kan läget bli besvärligt, både på ett personplan och i organisationen. Om många medlemmar av organisationen kommer i gungning vid ungefär samma tid kan hela organisationen få slagsida.

Att lärare känner sig " gunga " i roll och identitetskänsla är inte ovanligt. Sedan många år säger lärare till mig att " Ena stunden är man lärare i engelska, nästa stund är man morsa, sen kompis, därefter polis och sen kurator. Ibland vet jag inte själv vilken roll jag har. Ofta anar jag att eleverna inte heller vet."

När rollförväntningarna är många och ibland svårförenliga uppstår ibland en känsla av att " jag inte vet vem jag egentligen är ". Detta är någonting allvarligare och djupare än rollförvirring. Medan rollförvirring är ett problem för organisationen är identitetsproblem en svårighet för personen. Rollförvirring och identitetsproblem i samspel kan bli en giftig dekokt.

En berättelse om identitetshaveri på person - och familjenivå är Richard Yates roman " Revolutionary Road." Berättelsen är också filmad.

Frank och April lever medelklassliv utanför New York i slutet av femtiotalet. De bedrar varandra, umgås med grannar som de föraktar och begriper att de har blivit den sortens medelklass som de aldrig ville bli.

Den trettioåriga April samtalar med sin älskare:

" It's not that. Honestly. It's just that I don't know who you are."

There was a silence.

" Don't talk riddles, " he whispered. " Im not. I really don't know who you are."

If he couldn't see her face, at least he could touch it. He did so with a blind man's delicacy, drawing his fingertips from her temple down into the hollow of her cheek.

" And even if I did, " she said, " I'm afraid it wouldn't help, because you see I don't know who I am, either."

April skulle antagligen skriva under på vad Biff säger i Arhur Millers " Death of a salesman." (1949). " Jag kan inte få tag i nån slags liv."

Det är Biff och hans mor Linda som samtalar:

LINDA: Are you home to stay now?

BIFF: I don't know. I want to look around, see what's doin'.

LINDA: Biff, you can't look around all your life, can you?

BIFF: I just can't take hold, Mom. I can't take hold of some kind of life.

April och Biff går sina respektive tragedier till mötes inom ramen för en familj. Känsla av att " inte kunna få tag i nån slags liv " är en stor sak också i andra organisationer än familjen. I

Får kopieras med angivande av källa

Mats Wahl

www.storyland.se

organisationer där rollerna är oklara och påfrestningarna stora kan sprickor i identitetskänslan vidga sig varvid gamla sår blottläggs.

I en skola, där hundratals elever dagligen är intensivt sysselsatta med sitt valhända identitetsarbete är det av betydelse att personalen inte kommer i alltför våldsamt gungning på samma område.

Erik Homburger Eriksons "Barnet och samhället" är den text som innehåller utvecklingsstegen vilken talas om ovan.

Ivar - Lo Johansson citerat ovan är hämtat ur "Pubertet".

3

PROCESSER I ORGANISATIONER OCH GRUPPER

En grupp eller organisation har ett inre liv. Gruppens eller organisationens liv följer iakttagbara spår. Processer i gruppen eller organisationen förekommer i allmänhet i särskild ordning och har visst förlopp.

Typiskt för välfungerande grupper och organisationer är att gruppen eller organisationen utvecklas, d v s gruppens eller organisationens inre liv förändras.

Typiskt för grupper eller organisationer i kris är att utvecklingen gått i stå. Man har "stannat i växten."

SUSAN WHEELAN

Wheelan utgår i "Creating effective Teams" ifrån att varje grupp och organisation genomgår en utveckling som innebär att gruppen tar sig igenom tre utvecklingssteg för att i det lyckliga fallet landa i ett fjärde.

Det är inte klart om Wheelan likställer processer i grupper med processer i organisationer. Sannolikt finns skillnader mellan processer i mindre grupper och större organisationer, speciellt som större organisationer ställer krav på samarbete mellan en mängd grupper inom ramen för organisationen.

WHEELANS "NIVÅ 1"

Wheelan kallar den första fasen i gruppens utveckling för "Nivå 1". Hon urskiljer fyra fenomen som vanligen förekommer i grupper på den här nivån:

- * Gruppmedlemmar bekymrar sig om sin personliga säkerhet.
- * Gruppmedlemmar bekymrar sig om sin tillhörighet.
- * Gruppmedlemmar bekymrar sig om sitt beroende av gruppledaren.
- * Gruppmedlemmar önskar ordning och struktur.

Wheelan menar att mot slutet av "Nivå 1 - perioden" ska gruppens medlemmar ha utvecklat någon form av lojalitet mot gruppen. När sådan lojalitet märks kan den vara ett tecken på att gruppen har börjat lämna "Nivå 1". Lojaliteten tar sig bl.a uttryck i att man punktligt inleder sig till gruppens möten, att man känner sig så säker att man vågar bidra med tankar och

synpunkter samt att man strävar efter att - åtminstone då och då - förverkliga det som är gruppens faktiska uppgift.

Om den här utvecklingen inte kommer till stånd inom rimlig tid finns risk att gruppen helt slutar fungera. Detta kan ske på olika sätt. Gruppen kan falla i bitar och man inställer sina möten. Därvid kan ledare i organisationen underrättas om vad som skett och gruppen kan rekonstrueras. Om nödvändigt kan gruppens uppgifter överlåtas på andra.

Besvärligare blir "den tysta döden". (Det här talar inte Wheelan om, jag bidrar med erfarenheter ur egen fatatur.) Den tysta döden innebär att gruppen låtsas arbeta med uppgiften. När en olycklig grupp hamnat i tyst död förekommer väldigt lite av genuint arbete. Det är vanligt att en eller flera gruppmedlemmar kommer för sent till gruppens möten. Andra menar att de måste gå innan mötet är slut. Man fattar i gruppen beslut som inte effektueras och utvärderar sällan effekten av fattade beslut eller genomförda åtgärder. Känslor som styr mycket av det som sker i gruppen är rädsla, leda och skam.

Wheelan sammanfattar beteenden i grupper som befinner sig på "Nivå 1"

- * Gruppmedlemmarna är intensivt upptagna av att gardera sig och värna egen säkerhet. Att vistas i gruppen kan upplevas som farligt.
- * Gruppmedlemmarna strävar efter att bli accepterade av andra medlemmar och av gruppens ledare. Frukten för utstötning är avsevärd.
- * Gruppmedlemmarna kommunicerar trevande livlöst, opersonligt och artigt.

Vad gäller beroendet av gruppens ledare förekommer:

- * Gruppmedlemmarna uttrycker behov av pålitligt och styrande ledarskap.
- * Gruppmedlemmarna vill se ledaren som kompetent och välvillig.
- * Gruppmedlemmarna uttrycker att de vill att ledaren leder och att han / hon ska tillhandahålla rika mått av trygghet.
- * Gruppmedlemmarna utmanar endast undantagsvis ledaren.
- * Gruppmedlemmarna vill kunna "smälta samman" med ledaren. Dylik sammansmältning antas utgöra en förutsättning för gruppens fortbestånd.

Wheelan säger att forskningen visar att grupper utan ledare har svårare att utvecklas än grupper som har ledare. (Detta är någonting man i den svenska skolan har anledning att fundera över. Det är inte ovanligt att skolors arbetslag är ledarlösa. Någon i gruppen har en funktion som mest liknar administratörens. Denne kan ha fantasifulla namn som "koordinator", "samordnare", "gruppvärd" etc. Det är oklart vad olusten inför klar ledningsfunktion innebär. Endast undantagsvis, om ens nånsin, torde det gagna en grupp att den saknar formellt ledarskap. En informell ledare stiger så gott som alltid fram. Ibland dyker det upp flera och kampen om ledarskapet är igång. Min anm.)

Wheelan tillhandahåller en lista på besvär som ofta förekommer i grupper på

" Nivå 1 ". När ett kluster av dessa besvär uppträder i en grupp kan de signalera var gruppen befinner sig. Om gruppen fastnar alltför länge i " Nivå 1 - läge " finns risk för att gruppen blir destruktiv. Wheelans lista över " Nivå 1 - fenomen " ser ut såhär:

* Gruppmedlemmarna har inte begripit meningen med gruppen och kan inte med egna ord uttrycka gruppens syfte. (Huvuduppgiften samtalas det sällan om i den svenska skolan. Och med samtal menas i n t e samtal mellan de vänner som valt varandra vid kaffebordet i personalrummet. Med samtal menas en pågående dialog där hela organisationen är närvarande och en stor del av organisationens rollbärare deltar. Min anm.)

* Gruppmedlemmar uttrycker sällan avvikande åsikt vad gäller syftet med gruppen. (Allt för att hålla nere konfliktnivån. Min anm.)

* Gruppmedlemmar antar, utan att undersöka, att det finns samsyn rörande gruppens syfte och meningen med gruppen. (Att man tar väsentligheter för givna på ett destruktivt vis förekommer i de flesta grupper. Min anm.)

* När roller fördelas i gruppen fördelas dessa utifrån status utanför gruppen, första intryck och självtillverkad presentation. Man söker sällan matcha uppgift mot lämplig person. (Det upplevs konfliktladdat att tidigt i gruppens liv samtala om vem som har vilken kompetens och vem som är mer lämpad än någon annan att sköta en viss uppgift. Avunden är ofta stor i " Nivå 1 - grupper", vilket inte gör det hela lättare. Min anm.)

* En anda av villighet till eftergifter är för handen.
(Man strävar efter det konfliktlösa tillståndet. Min anm.)

* Kommunikation går ofta genom ledaren.
(På det här viset får man ledaren att bli medskyldig till allt. Gruppens medlemmar befriar sig från ansvar genom att " tvätta " all kommunikation i den tvättinrättning som man förvandlat ledaren till. Min anm.)

* Deltagande i arbetet är ofta begränsat till ett mindre antal verbala personer.
(I skolor rapporterar man då och då att på konferenserna " är det bara rektor och fyra till som yttrar sig. Och man vet alltid på förhand vad de ska säga. Men vi är ju fyrtiotvå i kollegiet!"
Min anm.)

* Konfliktnivån är låg. (Eller har allt konfliktfyllt delegerats till någon som utsetts till " gruppens besvärliga person ", en gruppmedlem som i senare skede kan bli både syndabock och ny ledare, om han / hon inte redan är informell ledare. Min anm.)

* Konformiteten är hög.

* Brister vad gäller gruppstruktur och organisation är för handen.
(Ibland för man inte ens anteckningar rörande vad som avhandlas. Dylikt förvärrar den brist vad gäller minnesförmåga som är utmärkande för " Nivå 1 - grupper." Min anm.)

* Det är ovanligt att gruppmedlemmar avviker från gruppnormen.
(Allt för att minimera konfliktnivån. Min anm.)

* Undergrupper och koalitioner är sällan förekommande. (Utanför gruppen, i personalrummet, kan dock alla möjliga sorters koalitioner bildas och verka. Min anm.)

När det gäller svårigheter för grupper på den här nivån upprepar Wheelan att det mest förödande är att uppgiften är oklart formulerad eller bristfälligt förstådd.

WHEELANS " NIVÅ 2 "

Under arbetet på den här nivån ska två uppgifter rörande gruppens inre liv hanteras:

- * Det ska skapas en gruppkultur.
- * Det ska skapas, upprätthållas och utvecklas en fungerande gruppstruktur.

Att det finns en gruppkultur innebär att gruppmedlemmarna utvecklar ett system av delade föreställningar, värderingar och normer. Ur gruppulturen växer gruppens struktur. Strukturen reglerar hur gruppmedlemmarna bär sig åt då de hanterar gruppens uppgift.

Då gruppkultur ska utvecklas blir det många gånger besvärligt eftersom samtal kring sådant som värderingar och normer gärna leder till konflikt. Det är svårt att skapa en god gruppkultur utan att gruppmedlemmarna tar sig igenom ett antal konflikter. Detta innebär att grupper där många är konflikträdna kan finna sig stå utan befäst och stabil gruppkultur. Detta får konsekvenser på nivån av struktur och normer.

Wheelan pekar på att följande ofta händer i den här fasen:

- * Konflikter kring värderingar bryter fram.
- * Olika uppfattningar om syfte och mål kommer i dagen.
- * Då viss trygghet finns tillåter man sig att vara oense.
- * Gruppmedlemmarna utmanar gruppledaren oftare än tidigare.
- * Gruppmedlemmarna problematiserar och klargör syfte och mål.
- * Konformiteten minskar.
- * Avvikelse från gruppnormen förekommer allt oftare. (Gruppmedlemmar vågar mer än tidigare värna egen identitet och stå för sin sak. Min anm.)

Gruppmedlemmar kan i en del fall tycka att man i den här fasen " går i cirklar." Det påpekas av gruppmedlemmar att frågor som " redan behandlats " kommer upp på nytt. De otåligen blir enerverade och tycker att man " inte kommer nån vart. "

Många av de beslut som gruppen tagit om t. ex struktur och normer togs då gruppen befann sig i ett annat utvecklingsskede. Nu är gruppen mognare och behöver ifrågasätta tidigare beslut. (Jämför med hur föräldrar förhåller sig till en sjuåring och en tolvåring. Tolvåringen är inte betjänt av samma regelverk som styrde sjuåringens liv. Min anm.)

En risk som gruppen löper i den här fasen är att meningsskiljaktigheter blir personliga. Personangrepp får därvid ersätta resonemang om sakfrågor. Dylikt kan hota gruppens

möjligheter att arbeta med uppgiften. Meningsskiljaktigheter rörande uppgiften är bra och utvecklande. Personangrepp leder ofta ingenstans.

Annat som kan ske i " Nivå 2 - gruppen" är enligt Wheelan:

- * Man trivs inte med sin roll.
- * Man vill klargöra / få klargjort vad det innebär att ha en viss roll.
- * Olika åsikter om strategier för att hantera uppgiften går i dagen.
- * Olika tankar kring hur beslut i gruppen ska fattas kommer upp till ytan.
- * Undergrupper och koalitioner skapas och utvecklas.
- * Intollerans rörande koalitioner och allianser kan komma i dagen.
- * Gruppmedlemmarna arbetar mer aktivt i gruppen.
- * Man söker hantera uppkomna konflikter.
- * Mot slutet av fasen märks större samstämmighet rörande syftet med gruppens arbete.
- * När man på ett konstruktivt sätt hanterat konflikter smälter gruppen bättre samman och förtroendet mellan gruppmedlemmarna blir större.

WHEELANS " NIVÅ 3 "

Nu börjar det klarna. Kommunikationen är mer öppen än tidigare och tydligt orienterad mot uppgiften. Gruppmedlemmar sysselsätter sig mindre med frågor rörande status, makt och inflytande. Mer hållbara relationer utvecklas mellan gruppmedlemmarna. När man finstämmer rollerna kan följande hända:

- * Syfte och mål klarnar.
- * Roller och uppgifter kalibreras i syfte att öka möjligheten att hantera gruppens uppgift.
- * Ledaren utformar sin roll så att den blir mer konsultativ och mindre styrande.
- * Kommunikationsstrukturen blir mer flexibel.
- * Kommunikation blir mer uppgiftsorienterad.
- * Man är beredd att i högre grad acceptera klickar och fraktioner.
- * Bättre arbetsfördelning har kommit till stånd.
- * När konflikter uppstår hanteras dessa mer framgångsrikt än tidigare.

WHEELANS " NIVÅ 4 "

Många grupper kommer aldrig till den här nivån. Här är för det mesta produktiviteten på topp och effektiviteten hög. I Wheelans terminologi är det på den här nivån som ett lag blir ett " team ".

Vad är det som finns i fasen som leder till att arbetet bli väl utfört?

- * Normerna i teamet är sådana att hög prestationsförmåga uppmuntras.
- * Gruppmedlemmarna förväntar sig att teamet ska vara framgångsrikt.
- * I teamet uppmuntrar man alla former av nyskapande.
- * Man bryr sig om detaljer i arbetet.

Wheelan uppehåller sig särskilt vid hur man i den här fasen fattar beslut:

- * Teamet ägnar tid åt att d e f i n i e r a problem som måste lösas och beslut som måste tas.
- * Teamet lägger ner tid på att p l a n e r a hur det ska lösa problem och fatta beslut.
- * Teamet använder så mycket tid som behövs till att d i s k u t e r a problem som måste lösas och beslut som måste tas.
- * Teamet har utvecklat former för beslutsfattande som inkluderar medlemmarna i arbetet.
- * Teamet genomför och utvärderar kontinuerligt sina lösningsförsök.

Teamet ägnar sig också åt att kontrollera sin egen process i förhållande till uppgiften. Man frågar sig:

- * Arbetar vi med uppgiften och håller vi tidsplanen?
- * Känner alla att de har fått säga sitt och att de blivit hörda?
- * Vad behöver klargöras just nu?
- * Finns det något som vi kan göra för att förbättra vår arbetsprocess?

Susan Wheelan har varit verksam som professor vid Institutionen för psykologi vid Temple University i Philadelphia. I dag driver hon ett företag som arbetar med gruppanalys och grupputveckling.

WILFRED BION

Bion utgår i " Experiences in Groups " ifrån att det i varje grupp finns två former av möjliga grupper. Varje grupp förutsätts ha potentialen att förverkliga dessa två inneboende grupper. Den ena sortens grupp benämner Bion " arbetsgruppen." Den andra kallas "grundantagandegruppen." Grundantagandegruppen förekommer i tre varianter. Dessa är " beroendegruppen", " kamp - eller - flyktgruppen" samt " parbildningsgruppen. "

Bion menar att varje grupp ständigt intar olika positioner i förhållande till det som också kan kallas gruppens fyra faser. När gruppen förmår arbeta med det som är uppgiften är det dominerande mönstret ”arbetsgrupp.”

Att en grupp befinner sig i fasen ”arbetsgrupp” och hanterar det som är gruppens uppgift är enligt Bion tämligen sällsynt. Betydligt vanligare är att gruppen etablerar sig och ibland biter sig fast i någon av grundantagandefaserna. När en grupp befinner sig en grundantagandefas kan det vara arbetsamt att vistas i gruppen. Ibland kan det tyckas outhärdligt. Detta läge av personlig anspänning för gruppmedlemmarna innebär dock inte att meningsfullt arbete utförs. Meningsfullt arbete utförs endast då gruppen befinner sig i fasen ”arbetsgrupp.”

Sådant som kännetecknar en grupp i fasen ”arbetsgrupp” är att gruppen kan och vill definiera sin uppgift, kan och vill hålla fast vid uppgiften samt att man har en förhållandevis hög medvetenhet om vad man faktiskt håller på med.

Ett sätt att tala om en grupps medvetenhet är att säga:

- * Medvetenhet finns när gruppen kan artikulera sig någorlunda samstämmigt om faktiska förhållanden som rör gruppens uppgift.
- * Den medvetna arbetsgruppen förmår pröva och ifrågasätta sina metoder och sina slutsatser.
- * Den medvetna arbetsgruppen lär av erfarenheten och kan formulera tankar kring tidigare svårigheter och misslyckanden utan att producera syndabockar.
- * I den medvetna arbetsgruppen känner ett stort antal gruppmedlemmar att de är delaktiga och ansvariga i förhållande till vad gruppen utråder.

Vad menar Bion med termen ”grundantagande?”

Bion föreställer sig att gruppen, organisationen eller ett helt samhälle, betar sig som om en särskild situation är för handen eller som om ett särskilt förhållande är rådande. Detta förhållande behöver inte vara prövat i realiteten. Förhållandet kan ha karaktären av önsketänkande eller dogm.

Före mordet på Olof Palme ansågs en svensk statsminister endast undantagsvis vara i behov av livvaktsskydd. I statsförvaltningen var den gemensamma föreställningen att statsministern för det mesta gick säker på gatorna.

En gång i tiden hävdades att planeterna rörde sig kring jorden. Den som hävdade någonting annat kunde råka illa ut.

Länge föreställde sig sjöfarare att jorden var platt. Först under fjortonhundratalet började man tänka: ”Vad betyder det om vårt antagande är fel? Vad sker med våra möjligheter om jorden faktiskt är rund?”

Att överge ett grundantagande på gruppnivå, organisationsnivå eller samhällelig nivå är förenat med utmaningar, skräck och smärta. Många gånger behövs någon form av ”ögonöppnare”, ibland av dramatisk natur.

Bions första grundantagandegrupp är ”beroendegruppen.” En sådan grupp har ett omedvetet, d v s oartikulerat mål. Detta är i beroendegruppen bl.a att uppnå personlig trygghet genom beroende av en särskild person. Denne ”ledare” tänkes kunna beskydda gruppens medlemmar, vilket är en primäruppgift för den fantiserade gruppledaren.

Omedvetet och oartikulerat utgår gruppen från att den samlats i syfte att medlemmarna ska få skydd. Gruppmedlemmarna betar sig gärna som om de är omogna, oförmögna att tänka och resonera, man har svårt att minnas vad som just skett och man kan komma att uttrycka häftig och känslomässigt starkt underbyggd samstämmighet kring nästan vad som helst.

Det som är gruppens egentliga uppgift har man en tendens att glömma bort. Beroendegruppen är till sin natur inåtvänd och ständigt observerande sin ledare i syfte att fastställa graden av personlig ”säkerhet” i gruppen.

En vanlig processfigur i beroendegruppen är att gruppen långsamt kommer till insikt om att inget beskydd finns att få. Insikten leder till missmod, skräck, och vrede. Det är inte ovanligt att man mer eller mindre förtäckt ersätter den ” otillräcklige ” ledaren med en annan, t. ex en informell ledare. Denne nye ledare torde i allmänhet gå samma öde till mötes som föregångaren.

Ibland utvecklas en medvetenhet om att man försummat det som egentligen är uppgiften, att man vänt sig inåt, att man skapat syndabocker och att man använt mycket tid till att uträtta just ingenting. I riktigt upphetsade beroendegrupper finns en stark känsla av att gruppen är på väg ” nowhere fast.” Man arbetar hårt med ingenting. Konflikterna hopar sig. Avunden mellan gruppmedlemmarna är stark. Ibland rör avunden det man tycker sig observera av vissa medlemmars närhet till ” ledaren.” I andra fall kan det röra att någon gruppmedlem har laga förfall och inte behöver vara med i de besvärliga gruppmötena.

Gruppmedlemmarna förtvivlar, om de inte, vilket sker ibland, lyckats hitta en ” ledare ” som kan dyrkas som i en sekt. Livet i beroendegruppen kan vara hårt.

Än hårdare blir det ofta i nästa fas ” kamp – eller – flyktgruppen. ” Bion tänker sig att kamp och flykt är varianter på samma tema. I den här gruppfasen är grundantagandet att gruppen samlats i syfte att skydda och bevara gruppens existens. Målet kan uppnås endast genom kamp mot någon eller något eller flykt undan detsamma.

Nu är handling av största betydelse. Gruppen är beredd att offra gruppmedlemmar för att bevara föreställningen om att gruppen ska överleva.

Skillnaden mellan gruppens strävanden i grundantagandefaserna ” beroende ” och ” kamp - eller - flykt ” är att i beroendegruppen är det individen som söker skydd. I kamp - eller - flykt gruppen är det hela gruppens existens som upplevs vara hotad.

Eftersom kravet på handling ständigt föreligger är man mer ledarberoende än i andra grundantagandefaser. Det påpekas ibland att ledaren i den här fasen gärna får ha paranoida drag. Detta garanterar i så fall att någon form av hot alltid kan urskiljas.

I den här fasen är gruppen inte intresserad av självobservation. Man handlar först och tänker i efterhand på konsekvenserna. Gruppen kan i den här fasen vara öppet ointresserad av att hantera uppgiften. Gruppmedlemmar kommer gärna för sent och går för tidigt, talar om annat än uppgiften och ägnar sig åt allt möjligt som inte ens perifert har med uppgiften att göra.

Gruppen kan i den här fasen drabbas av panik, vilket ibland kan ta sig remarkabla uttryck. Plötsligt lämnar kanske ett antal medlemmar gruppen. Vilda attacker på någon eller något kan förekomma. Ledaren kan manipulativt hantera gruppen och vända flykt till kamp och tvärtom.

I den tredje grundantagandegruppen ” pargruppen ” utgår man från helt andra fantasier och föreställningar. Grundantagandet är här att gruppen samlas för att åvägbringa någon form av fortplantningsprojekt. Man fyller föreställningen om ett ” underbart par ” med djup mening. I gruppen fantiserar man om att ” paret ” finns framförallt i sexuellt syfte. Om medlemmarna av ” paret ” är av samma eller motsatt kön saknar betydelse. Frukten av parets heliga arbete med att avla någon form av barn eller livsfrukt behöver inte nödvändigtvis resultera i just ett barn. Det kan lika gärna vara fråga om en tanke, en idé, en formel eller ett budskap som ska ” rädda världen ” d v s gruppen. Den stämning som är förhärskande i gruppen är hopp. Ledaren är i den här fasen perifer. Det är ” paret ” som är i centrum för gruppens fantasier.

Det anmärkningsvärda med den ” livsfrukt ” som ” paret ” alstrar är att den är intressant endast så länge den inte finns i verkligheten. I samma ögonblick som barnet/lösningen/formeln är på plats dör hoppet och gruppen slutar intressera sig för paret.

Känslor som präglar gruppen i den här fasen är påfallande milda. Kanske kan man tala om en irrationell hoppfullhet. (Tänk: President Obama och hans hustru. Min anm.)

Vad gäller livet i alla tre grundantagandegrupperna är kraften och uppmärksamheten riktad inåt, mot gruppen och dess liv som det uppfattas genom den förvirringens dimma som alstras i varje grundantagandegrupp.

I grundantagandegrupper råder i allmänhet en känsla av att ingen gruppmedlem egentligen har egen individualitet, utom möjligen ledaren. Anonymitet är för handen.

I grundantagandegrupper är man skicklig på att förvända synen på sina ledare och locka dem bort från uppgiften.

Allt detta låter rätt dystert, särskilt i förhållande till Wheelans mer optimistiska tongångar där en större ordning tycks råda på det teoretiska området.

Hoppfullt hos Bion är att arbetsgrupper ibland på ett fuffigt sätt förmår använda sig av sin fallenhet för vissa grundantaganden. En grupp på ett sjukhus som ständigt är i situationer där andra är beroende kan i det goda fallet använda sig av sådant som tas fram i grundantagandefasen "beroende." I krigsmakten kan grundantagandet "kamp - flykt" komma till användning. Parbildningen kommer till uttryck i olika sorters intresse för religiösa frågor samt i intresse för vad som ska ske i en senare generation. (När detta skrivs har vänsterpartiets Lars Ohly just ondgjort sig över att kronprinsessan Victoria och hennes make ska få ett slott alldeles gratis. Lars Ohly lär inte få många applåder för det uttalandet. En avsevärd del av svenska folket är redan upphetsat vid tanken på paret som tänkes avla en tronföljare.)

Bion talar om att vi alla har en personlig *valens* för vissa grundantaganden. Med detta menas att vi alla har en fallenhet för att söka oss till sammanhang där vår förkärlek för ett visst grundantagande kan komma till uttryck och kanske bli till nytta. Det finns skäl att anta att många lärare t.ex har en utvecklad valens för grundantagandet beroende. Vad detta - om det nu är riktigt - kan betyda för skolan som organisation är svårt att veta.

Wilfred Bion var en remarkabelt ung och högt dekorerad officer under första världskriget. Han utbildade sig till läkare och psykoanalytiker. Bions skrifter är spännande, roliga och ibland förbryllande.

" Experiences in Groups " bör läsas av alla som är intresserade av vad som kan ske i grupper. Den svenska titeln " Gruppterapi " är missvisande.

Bion resonerar utifrån sina erfarenheter av små grupper. Inte desto mindre har hans arbeten kommit att få avsevärd betydelse för hur man ser på skeenden i stora och mycket stora grupper och organisationer och till och med samhällen.

Bion är nestorn på gruppanalysens område. Få eller ingen har haft lika stor betydelse som Bion för utvecklandet av förståelse för vad som kan ske i grupper och organisationer.

I texten om Bion ovan har jag lutat mig mot Margaret Riochs artikel " Wilfred Bions teorier om grupper " , vilken finns i Jern m. fl " Grupprelationer."

LITTERATUR

- | | |
|------------------|---|
| Bazelgette, John | Leading schools from failure to success
UIT Cambridge 2006 |
| Bion, Wilfred | Experiences in Groups
Routledge 2000 (1961) |

Golding, William	Lord of the flies Faber & Faber 1968 (1954)
Erikson, Homburger	Barnet och samhället N & K 1965
Heinskou - Visholm m fl	Psykodynamisk organisationspsykologi Liber 2005
Lo - Johansson, Ivar	Pubertet Bonniers 1978
Miller, Arthur	Death of a salesman Penguin 1985 (1949)
Rice, Kenneth	Citerad efter " Grupprelationer " Jern m fl N & K 1984
Rioch, Margaret	" Wilfred Bions teorier om grupper." Grupprelationer N & K 1984
Shapiro & Carr	Citerade efter " Organization in the mind " David Armstrong, Karnac 2005
Wheelan, Susan	Creating effective teams Sage 2005
Yates, Richard	Revolutionary Road Vintage 2009 (1961)

DETTA ÄR EN TEXT UNDER ARBETE. DET FJÄRDE AVSNITTET KOMMER ATT HANDLA OM LEDAREN I DEN DYNAMISKA ORGANISATIONEN.

I EN ÄLDRE TEXT PÅ SAMMA TEMA FINNS EN ANALYS AV GOLDINGS " LORD OF THE FLIES". DEN TEXTEN FINNS PÅ www.storyland.se

M W i januari 2010

