

N O V

Netsamstarv fyri Organisationssálarfrøði í Verki
(Netsamarbejde for praktisk anvendelse af organisationspsykologi)

Tavistock metoden

Kort teoretisk gennemgang

Oversat fra "Tavistock Primer II" (2002) af Charla Hayden & René J. Molenkamp

Udgivet af The A. K. Rice Institute – *for the Study of Social Systems*

INDLEDNING

Selvom grupper sædvanligvis bliver anvendt i forbindelse med human relation uddannelse, er gruppen som gruppe generelt ikke det vigtigste fokus i uddannelsestilgangen.

Mange konsulenter og undervisere synes at betragte grupper som aggregater af enkelt-personer, som samles for at lære om intra-personlige dynamikker eller interpersonelle relationer. Gruppe relationer - gruppens dynamik som holistisk system - opfattes ofte kun som baggrund, den blotte ramme for de mere vigtige undersøgelser af personlig vækst og interpersonelle interaktioner.

Dette fokus på den enkelte frem for gruppen stammer primært fra en udbredt kulturel norm i vesten, hvor den enkelte er den mest interessante enhed i samfundet. Grupper og organisationer ses ofte som i sagens natur undertrykkende og begrænsende. Familier og andre tidlige indflydelsesrige organisatoriske systemer overbringer sociale konstruktioner, der kræver konformitet og smertefuld begrænsning i selvudfoldelsen for det ubeskyttede barns psyke.

Som reaktion på disse budskaber fra kulturen, dannede "the human potential movement" i slutningen af 60'erne og begyndelsen af 70'erne nogle centrale principper, mod hvilke al personlig udvikling skulle rettes: at vi som individer er ansvarlige for vores egen adfærd, at vi kontrollerer vores egen skæbne, at vi kan få ting til at ske til gavn for os selv. I deres iver efter at befri individet fra konformitetspresset, pålagt af familie, samfund og institutioner, havde mange specialister i menneskelig udvikling, hvad enten det var undervisere eller terapeuter, tendens til at ignorere eller minimere den potentielle påvirkning fra gruppedynamikker på den enkeltes erfaring og kapacitet til at handle.

Ideen om at det at "bemyndige" eller autorisere sig selv indefra var nøglen til livslang tilfredsstillelse var delvis i stand til at sejre som selvudviklingsmetode, fordi den står for en optimistisk løsning på menneskelige eksistensproblemer og problemer i socialt samkvem, baseret på fuldkommengørelse af hvert enkelt individ. Ideen har overlevet og blomstret fordi den stort set undgår at tackle de smertefulde, de skjulte, og til tider uhyggelige, irrationelle processer, der påvirker individer i grupper. Spørgsmålet om, hvorfor vi som individer ofte handler anderledes som medlemmer af grupper end vi ville, hvis vi udelukkende handler på egne vegne (som om dette var muligt!), får ikke meget opmærksomhed. Når det sker, bliver denne forskel i hvordan vi handler typisk forklaret som resultatet af at vi "mister overblikket" eller "mangler selvværd".

Kendetegnende for Tavistock, eller gruppe relations, konference arbejde er forsøget på i højere grad se tingene som de er i organisatorisk liv. Konferencer er ikke designet til at udrydde årsagerne til organisatoriske vanskeligheder og skabe "bedre" eller mere humane systemer, men snarere at undersøge disse årsager, så når deltagerne vender tilbage til deres "hjemme" organisationer, kan de se dem mere tydeligt. Modellen forudsætter, at når ens synsfelt er blevet udvidet, er flere handlemuligheder tilgængelige for en. At denne tilgang ikke er mere almindelig anvendt af erhvervslivet og den offentlige administration og indenfor jura, medicin, uddannelse, kunst o.s.v., er forståeligt. Denne ramme for læring ryster nogle gange fundamentet for mere muntre antagelser om menneskelig fuldkommenhed.

Mens gestalt, encounter og andre tilgange fremhæver det enestående ved individet og ofte fokuserer på dyaden som central forbindelsesfunktion, der forbinder os til hinanden, koncentrerer tilgangen, kendt som "Tavistock" metoden, sig kun om den enkelte, såfremt han / hun manifesterer noget på vegne af hele gruppen. Denne metode, opkaldt efter det berømte britiske human relation uddannelsescenter, hvorfra den stammer, betragter gruppen som en holistisk enhed, som i mange henseender er større end summen af dens dele. Tavistock teorien fokuserer ikke på forskellene mellem individer, men sætter snarere ensartetheden af deres opgave, funktion og motivation i skarp relief; som en følge heraf, bliver fænomener på gruppeniveau, der normalt er usynlige, tydeligere og mere markante. På trods af dens store forklaringskraft og teoretiske rigdom, er Tavistock metoden ikke særlig kendt eller forstået i human relation uddannelsesområdet, formentlig af de grunde, der er nævnt ovenfor, men afgjort også på grund af usikkerhed hos mange af dens tilhængere om, hvordan man demonstrerer dens anvendelighed i igangværende sociale systemer.

HISTORIE OG OPRINDELSE

Tavistock metoden begyndte med den britiske psykoanalytiker Wilfred R. Bions arbejde. I slutningen af 1940'erne gennemførte Bion en række små studiegrupper ved Center for Applied Social Research i Londons Tavistock Institute for Human Relations. Bion tidlige erfaringer med militær ledelsestræning og rehabilitering af psykiatriske patienter, overbeviste ham om vigtigheden af at overveje ikke kun individet i behandling, men også den gruppe, som individet er medlem af. Skolet i Melanie Kleins psykoanalytiske tradition, anvendte Bion hendes innovative metode til direkte, konfronterende intervention, mens der blev arbejdet med studiegrupperne, og han rapporterede sine oplevelser i slutningen af 1950'erne i en række artikler i tidsskriftet Human Relations. Artiklerne blev senere udgivet i bogform som "Oplevelser i grupper" (1961), og dette skelsættende arbejde stimulerede til yderligere eksperimenter på Tavistock og andre steder med Bion nye tilgang med at af "tage" en gruppe og se den som en kollektiv enhed.

Bion personlige stil, med ikke at engagere sig i almindeligt socialt samkvem og ofte se ned på gulvet eller på et fjernt fokuspunkt uden for gruppen, blev en konsulentattitude, som fortsætter med at påvirke dem, der laver konsultationer i gruppe relations konferencer.

Gradvist udviklede tilgangen sig til en metode. I 1957 sponsorerede Tavistock Instituttet og University of Leicester den første gruppe relations konference, et to-ugers erfaringsbaseret studiearrangement, der fokuserede på de roller, som deltagerne antog i arbejdsgrupper.

Udover Bions teori, bar konferencens design også præg af indflydelsen fra Kurt Lewin og eksperimenterende ideer fra National Training Laboratories i USA. Denne første konference førte til andre.

Konferencens design udviklede sig til også at omfatte undersøgelser af mere komplekse gruppefænomener. A. Kenneth Rice, daværende formand for Tavistock Center for Applied Social Research og medlem af en af Bions tidlige studiegrupper i 1947-48, stod i spidsen for en fundamental ændring i udformningen af konferencens begivenheder ved at tilføje først en

stor studiegruppe og derefter hvad der blev kaldt en intergruppe øvelse til konferencens model. Rice, som var analytiker af sociotekniske systemer, begyndte også at fokusere konferencearbejdet hen imod anvendelsen af deltagernes læring på verden udenfor. Under hans ledelse flyttede konferencedesignet vægten fra de roller, individer antager i små arbejdsgrupper, til dynamikken i lederskab og autoritetsrelationer i grupper og større systemer. I hans "Learning for Leadership" (1965) erklærede Rice, at den primære opgave for en gruppe relations konference er at give deltagerne mulighed for at lære om lederskab.

Nogen tid efter blev det primære mål omdefinert til studiet af autoritet og problemer i forbindelse med dens udøvelse. På det seneste har konferencens temaer spredt sig til også at omfatte mange specielle indfaldsvinkler som køn og race, da de påvirker udøvelsen af autoritet, og et væld af andre emner; for eksempel "At få Passion og Opgave at gå op i en højere enhed." Under hele udviklingen af konference designet er vægten lagt på studiet af autoritet, hvad den er og hvordan den enten er erhvervet eller tilbageholdt fra en selv af en selv eller af andre. Rice understregede også den læring, der kunne komme ud at studere selve konferencen som en institution, der indgår i et samspil med sine omgivelser.

Rice synspunkter, som var et ekko af Bion tidligere prøvestenshypotese, at enkeltpersoner ikke kan forstås - eller endog ændres - udenfor rammerne af de grupper de tilhører, formede konturerne af gruppe relations konferencen som en læringsammenhæng.

Konferencen blev en stimulerende blanding af psykoanalytisk og socioteknik systemtænkning, en syntese, der fortsætter med at udskille den fra de fleste andre erfaringsbaserede læringsmodeller.

Under Rices indflydelse, blev erfaringsbaseret gruppearbejde i løbet af 1960'erne i Storbritannien synonymt med gruppe relations metoden. I modsætning hertil blev erfaringsbaserede grupper i USA i samme periode meget forskelligartede. De bevægede sig væk fra en tidlig fokus på gruppedynamik i eksperimenterende T-grupper, og videre til personlig vækst og studiet af interpersonel dynamik, som beskrevet i indledningen ovenfor.

Rice ledede alle Tavistock-Leicester konferencerne fra 1962 til 1968. I 1965 ledte han den første gruppe relations konference i USA på Mount Holyoke College.

I øjeblikket bliver uddannelse i gruppe relationer leveret af Tavistock Institute i Storbritannien og af A.K. Rice instituttet og dets tilknyttede centre i USA, NAPSØ i Danmark og NOV på Færøerne, såvel som andre organisationer i adskillige lande i hele verden (se liste over internationale organisationer, der sponsorerer gruppe relations konferencer, i slutningen af dette kapitel).

Det synes passende at antage, at ingen enkelt person kan betragtes som grundlægger af gruppe relations metoden, men den stiftende gruppe skulle omfatte Bion, Rice, og i USA, Margaret Rioch. Se K.W. Back, "Beyond Words" (1972) og Margaret Rioch, "Group Relations: Rationale og Technique" (1970) for mere omfattende historiske fakta om Tavistock metodens udvikling.

GRUNDLÆGGENDE FORUDSÆTNINGER

En samlet klynge af personer bliver en gruppe, når medlemmerne begynder at samspille, når medlemmerne begynder at investere energi i deres fælles forhold, og når en fælles gruppeopgave opstår. Når denne opgave viser sig som et håndgribeligt mål (Lad os etablere en fødevarekæde), kalder vi denne gruppens **arbejdsopgave**. Dette funktionsniveau i en gruppe resulterer i gruppens fødsel, baseret på individers bevidste valg om at gå sammen om at nå et mål, som ingen af dem kunne opnå alene. **Arbejdsgruppe** adfærd kan også opstå ved at en allerede eksisterende gruppe beslutter at tage nye metoder i brug for at nå et mangeårigt mål eller vedtager nye mål osv. Mange kræfter kan medvirke til at producere en gruppe - en ydre trussel, forskellige former for kollektiv regressiv adfærd eller forsøg på at tilfredsstille behov for tryk, sikkerhed, afhængighed, hengivenhed etc.

Afgørende for Tavistock tilgangen er troen på, at når en samling mennesker bliver en gruppe, opfører gruppen sig som et system - en enhed eller organisme, der er i nogle henseender er mere end summen af dens enkelte dele. Når sådan en organisme kommer til live, bliver dens grundlæggende opgave, lige som enhver anden naturligt forekommende organisme, at gøre hvad den skal for at overleve. Vi kalder det gruppens **overlevelsesopgave**. Selv om denne grundlæggende opgave ofte er forklædt eller maskeret, bliver overlevelse som gruppe det som primært optager og latent motiverer alle gruppens medlemmer, på et ubevidst plan. Denne vægt på overlevelse, som sædvanligvis er udenfor bevidste tanker eller følelsers rækkevidde, danner i Tavistock konferencer rammen om udforskningen af gruppens adfærd, med hovedvægt på dynamikkerne i autorisering, lederskab og ansvar. **Arbejdsgruppen** og **overlevelsesgruppen** sameksisterer, til tider hjælpsomme og forenelige med hinanden, og til tider i konflikt over hvilken af dem skal fungere som gruppens primære energigivende faktor.

I en gruppe relations - eller Tavistock - konference, kræves et perceptuelt skift hos gruppens medlemmer og hos konsulentstaben, der arbejder med dem, at udforske gruppen som helhed. Dette skift kræver, at vægten på den individuelle differentiering begrænses, hvis ikke elimineres helt, og erstattes af en vilje til at se den kollektive motivation udtrykt i de enkelte gruppemedlemmers aktiviteter. Ligesom en familie er "noget mere" end de enkelte forældre og børn, ligesom en organisation er "noget mere" end direktører, ledere og arbejdere, således er enhver gruppe "noget mere". Det er en ny enhed med sin egen unikke energi og dynamiske kræfter. Under gruppe relations forståelsesrammen, bliver individer anerkendt som stemmer for det kollektive, der fra tid til anden opstår på vegne af helheden. Deres oplevelser og bidrag i gruppen er kilder til data, der udtrykker forskellige elementer i gruppen som helhed. Hvad dette perspektiv indebærer, er at medlemmer af en gruppe er i konstant indbyrdes afhængighedsforhold til hinanden. De er afhængige af hinanden for at kunne udtrykke de dilemmaer, der faktisk tilhører hele gruppen. Lad os f.eks. sige, at to gruppemedlemmer er i konflikt om hvorvidt gruppen skulle mødes for at arbejde sammen i middagstimen. Den ene person hævder inderligt, at dette er nødvendigt, og den anden erklærer lige så lidenskabeligt, at den enkelte har brug for tid alene. Denne konflikt kan ses som udtryk for den større gruppes ambivalens om at skubbe på med arbejdet eller til at imødekomme enkeltpersoners behov først. Med andre ord, uanset hvad gruppens medlemmer siger inden for disse rammer,

taler de om gruppen og demonstrerer deres forbundethed med gruppen. Som Bion (1961) beskrev i en metafor, kan vi observere enkelte gear, fjedre og løftestænger og kun gætte på den rigtige funktion, men når delene af maskinen sættes sammen, bliver de et ur, der udfører en funktion som en helhed, en funktion, som de enkelte dele umuligt kunne opnå hver for sig.

Når personer bliver medlemmer af en gruppe, ændres deres opførsel og en kollektiv identitet opstår: et task force, et atletisk hold, en lynche hob, et utopisk samfund, en organisation til at stoppe befolkningstilvæksten. Hver enkelt omdannes til en ny gestalt, hvor gruppen er omdrejningspunktet og de enkelte medlemmer bliver baggrunden. Så hvert individ indgår i gruppen, bliver medlemskab en spændende, men ofte tvetydig, oplevelse, som inviterer de enkelte medlemmer til at deltage i den aktuelle opgave, men som også udløser ubevidste fantasier og projektioner om tilhørsforhold. Normalt dukker deres konflikter om lederskab og autoritet også op i selve optagelsesprocessen. En af Bion mest interessante koncepter beskriver tilstedeværelsen af et dilemma, vi alle udsættes for i forhold til enhver gruppe eller socialt system. Han antager, at hver enkelt af os har en tilbøjelighed til at være enten mere bange for at blive opslugt af en gruppe eller at blive smidt ud fra en gruppe. Denne iboende facet af hver enkelt af os vil i enhver bestemt situation bevæge os til at reagere på dette dilemma. For eksempel kan dem af os, der mere intenst frygter at blive opslugt, kappes om stærkt differentierede roller i gruppen, som leder eller dørvogter eller spejder. De af os, der frygter udvisning mere intenst, kan vælge mindre synlige roller som deltager, vælger, almindelig borger o.s.v. Bion idé var, at hver af os kan reagere på den ene eller den anden side af dette dilemma, afhængig af sammenhængen, men at spørgsmålet altid er med os om, hvordan man redder selvet, eller sagt på en anden måde, hvordan man kan sikre sin personlige overlevelse indenfor rammerne af det kollektive liv.

Så, de grundlæggende forudsætninger for gruppen-som-helhed metoden kan sammenfattes som følger:

- Den primære motiverende kraft i enhver gruppe er hvad den skal gøre for at overleve; derfor er gruppen altid på et ubevidst plan engageret i overlevelsesopgaven. Gruppen har kun sit eget liv som en konsekvens af medlemmernes fantasier og projektioner.
- Gruppen bruger medlemmerne i overlevelsesopgavens tjeneste; derfor kan enkeltpersoner have begrænset kontrol over deres egne erfaringer og adfærd.
- Hvert enkelt gruppemedlems adfærd er til ethvert tidspunkt udtryk for hans / hendes egne behov, historie og adfærdsmønstre og gruppens behov, historie og adfærdsmønstre.
- Uanset hvad en person i gruppen gør eller taler om, reflekterer gruppen altid sig selv gennem ham eller hende.
- I lyset af de stærke ubevidste kræfter, bliver autoritet og lederskab, samt udøvelsen af personligt ansvar, centrale dynamikker i gruppen.
- At forstå gruppeprocesser kan give gruppens medlemmer øget bevidsthed og evne til at tage tidligere utilgængelige beslutninger om deres rolle og funktion i en gruppe.

Da Wilfred Bion (1961) er den første teoretiker i Tavistock traditionen, bliver en kort beskrivelse af hans teori givet her.

BIONS TEORI

Grupper har, på same vis som drømme, et manifest, åbenlyst aspekt og et latent, skjult aspekt. Det manifeste aspekt er arbejdsgruppen, et funktionsniveau hvor medlemmerne bevidst forfølger et aftalt mål og bevidst engagerer sig i gennemførelsen af en arbejdsopgave.

Selvom gruppens medlemmer altid har skjulte dagsordener - dele af sig selv, som de bevidst eller ubevidst ikke ønsker at dele med gruppen – så er de afhængige af interne og eksterne kontroller for at forhindre disse skjulte dagsordener at dukke op til overfladen og blande sig med løsningen af gruppens opgave.

Når gruppens medlemmer holder deres skjulte dagsordener bevidst tilbage, kan de samle deres rationelle tænkning og kombinere deres færdigheder til at løse problemer, træffe beslutninger og fokusere på at nå de satte mål.

Men grupper fungerer ikke altid rationelt eller produktivt, ej heller er de enkelte medlemmer nødvendigvis opmærksomme på de typer af interne og eksterne kontroller de er afhængige af, for at fastholde grænsen mellem deres annoncerede hensigter og deres skjulte dagsordener. De sammenlagte skjulte dagsordener for gruppens medlemmer udgør det latente aspekt af gruppens liv, The Basic Assumption Group eller den grundlæggende antagelses gruppe. I modsætning til den rationelle, civiliserede, opgaveorienterede arbejdsgruppe, består den grundlæggende antagelsesgruppe af ubevidste ønsker, frygt, forsvar, fantasier, impulser og projektioner.

Arbejdsgruppen har fokus væk fra sig selv, mod dens arbejdsopgave. Den grundlæggende antagelsesgruppe er derimod fokuseret indad, mod fantasier og en mere primitiv virkelighed. En spænding eksisterer altid mellem arbejdsgruppen og den grundlæggende antagelsesgruppe, en spænding, der som regel afbalanceres med forskellige adfærdsmæssige og psykologiske strukturer, herunder individuelle forsvarssystemer, spilleregler, forventninger og gruppenormer.

Grundlæggende antagelser. Når gruppen fungerer på grundlæggende antagelsesniveau, er adfærd "som om" adfærd: gruppen opfører sig som om en vis antagelse er sand, gyldig og ægte, og som om visse former for adfærd er afgørende for gruppens overlevelse. Som Bion påpegede, begge ord - "grundlæggende" og "antagelse" - er vigtige for at forstå begrebet. "Grundlæggende" henviser til gruppens overlevelsesmotivation, "antagelse" understreger det faktum, at overlevelsesmotivation er baseret på gruppens kollektive projektioner, ikke fakta eller virkelighed. Bion identificeret tre forskellige typer af grundlæggende antagelser: *afhængighed, kamp / flugt og parring*. Turquet (1974) har tilføjet en fjerde – *oneness*.

Grundlæggende antagelse Afhængighed. Hovedformålet med dette niveau af gruppens funktion er at opnå sikkerhed og beskyttelse fra en person - enten den udpegede leder

eller et medlem, der påtager sig denne rolle. Medlemmer af denne type gruppe begynder at vente uden at vide, hvad de skal gøre og har brug for ting. Med andre ord opfører gruppen sig som om den er dum, uduelig, passiv eller psykotisk, i håb om at den vil blive reddet fra sin impotens af en magtfuld leder, som vil instruere og lede gruppen mod opgaveløsningen. Da ingen leder opfylder disse umulige krav, udtrykker gruppens medlemmer deres skuffelse og fjendtlighed på mange forskellige måder. Den grundlæggende antagelse *Afhængighed* tjener ofte som et lokkemiddel for en karismatisk leder, der udøver myndighed gennem stærke personlige egenskaber. Gruppens medlemmer mener for et stykke tid, at deres depression og lammelse vil blive taget hånd om for dem. Til sidst bryder denne fremgangsmåde selvfølgelig sammen.

Grundlæggende antagelse Kamp / Flugt. I denne tilstand opfatter gruppen dens overlevelse som afhængig af enten at kæmpe (aktiv aggression, forfølgelse, fysiske angreb) eller flugt fra en fjende (tilbagetrækning, passivitet, undgåelse, stagneret i tidligere historie). Til tider kan denne "fjende", blive selve opgaven - en gruppe i denne form for grundlæggende antagelse, kan være relativt nonchalant med, hvad den vælger at gøre. Enhver, der mobiliserer de aggressive kræfter i gruppen, får lederskabet, men de vedvarende skænderier, stridigheder og indbyrdes konkurrencer gør de fleste ledelsesforsøg kortvarige. I *Flugt* tilstand skænkes lederskabet som regel til et individ, som minimerer betydningen af gruppens opgave, og letter gruppens bevægelse væk fra sit arbejde.

Grundlæggende antagelse Parrig. Parrig fænomenet medfører binding mellem to personer, der udtrykker varme og hengivenhed eller ophidselse, som fører til intimitet og nærhed. Det involverede par behøver ikke være en mand og en kvinde. Et sådant par eller sådanne par støtter ofte hinanden intellektuelt i et sådant omfang, at de andre medlemmer bliver inaktive. Når gruppen påtager sig denne funktionsmåde, forestiller den sig, at dens overlevelse er betinget af dens reproduktion, det vil sige at der på nærmest magisk vis vil blive en "Messias" født, for at redde gruppen og hjælpe den med at fuldføre sin opgave. Stemningen i *Parrig* grupper er ofte behagelig, fordi atmosfæren er fuld af håb. Når grundlæggende antagelse *Kamp / Flugt* og *Parrig* skærer hinanden, som grundlæggende antagelseskonstruktioner sommetider gør, mens de flyder ind og ud af hinanden, er tonen i gruppen ofte erotisk aggression.

Grundlæggende antagelse Oneness. Dette niveau af funktion opstår, "når medlemmerne søger at forenes med en almægtig kraft, uopnåelig høj, for at overgive sig selv til passiv deltagelse, og dermed at føle eksistens, velvære og helhed" (Turquet, 1974, 29 s.357). Gruppen forpligter sig til en "bevægelse", en årsag uden for sig selv, som en måde at overleve. Ledere, der tilbyder en livsfilosofi eller metoder til at opnå højere niveauer af bevidsthed, bliver attraktive for en gruppe i denne form for grundlæggende antagelsesfunktion. Medlemmer af oneness grupper ser ud til at miste evnen til at tænke og bliver i stedet fyldt med følelsen af at være forenet med hinanden.

Lawrence, Bain og Gould (1995) har foreslået en femte grundlæggende antagelse, som det modsatte af grundlæggende antagelse *oneness*, kaldt *me-ness*. Deres hypotese er, at denne

grundlæggende antagelse opstår, når folk i en gruppe arbejder på den ubevidste antagelse, at gruppen skal være en ikke-gruppe. Frygten for at blive opslugt af gruppen får medlemmerne til at opføre sig som om der ikke er nogen gruppe. Den eneste virkelighed der kan accepteres, er den enkeltes virkelighed.

Livet i enhver grundlæggende antagelses-gruppe er aldrig udtømt, ej heller er det bydende nødvendigt for en gruppe at skille sig af med sine grundlæggende antagelses egenskaber. Som Bion opfattede samfundet, vil visse institutioner i virkeligheden kapitalisere på vores kollektive grundlæggende antagelses stræben og levere strukturer og mekanismer til at kanalisere disse stærke, primitive følelser. I sådanne organisationer bliver de grundlæggende antagelser udnyttet til gavn for arbejdsopgaven. For eksempel forsøger kirken at tilfredsstille afhængigheds behov, militæret og industrien udnytter kamp / flugt motivation, og adelen og det politiske system - med deres fokus på avl og succession - bygger videre på den grundlæggende antagelse parring. Den mindre, men fortsatte, fokus på mystik og kosmisk bevidsthed synes at være et udtryk for grundlæggende antagelse oneness. I de fleste organisationer, når gruppemedlemmer opfører sig på måder, der har mere at gøre med grundlæggende antagelser end med at nå deres fælles mål, bliver det anti-arbejde. Anti-arbejde adfærd skyldes ubevidst frygt for gruppens opløsning eller tilintetgørelse og deltagelse i dem er øjeblikkelig og instinktiv.

Bion teori er hjørnesteinen i Tavistock-metoden: den tjener som ramme for gruppe-somhelhed tilgangen. Udvidelser af teorien om arbejdsgrupper og psykoterapi situationer, er blevet behandlet af mange forfattere (se referencerne i slutningen af dette papir).

SOCIALE FORSVARMEKANISMERS FUNKTION

Der er en række andre centrale koncepter, der kan hjælpe med at belyse fænomener, som ofte observeres i gruppe relations konferencer (og i igangværende organisationer) - her vil vi gerne beskrive to af de vigtigste. Formålet med disse mekanismer er at forenkles den enkeltes (eller gruppens) interne erfaring og reducere den angst der ligger i alle sociale interaktioner. Selv om vi måske ikke er opmærksomme på vores og andres nervøsitet, når vi befinder os i sociale sammenhænge, antages det i denne forståelsesramme at vi er.

Projektion. Projektion er resultatet af en persons eller en gruppes forsøg på at fornægte uønskede dele af sig selv, fordi det uoverskuelige i at beholde disse dele indeni er for skræmmende eller smertefuldt. For eksempel kan en "anti-abort" gruppe forklare sit angreb på en "for-fri-abort" gruppe som led i en kampagne mod mord - morderiske motiver bliver offentligt projiceret ind i "for-fri-abort" gruppen. Ironisk nok selvfølgelig, når et "anti-abort" individ eller en "anti-abort" gruppe forsøger at dræbe eller skade et "for-fri-abort" gruppemedlem, må spørgsmålet om hvor de morderiske hensigter egentlig har bopæl nødvendigvis stilles.

Der er mange socialt modbydelige impulser og etisk uforsvarlige motiver i os alle. Når vi ikke kan holde ud at vide om eller at "eje" disse i os selv, må vi eksportere dem til et andet

sted, som regel til en anden person eller gruppe, for at holde dem ude af vores bevidsthed. På gruppe relations konferencer er den slags projektioner ofte forbundet med følelserne vrede, ambition, aggression, begær, misundelse, konkurrence osv. En vifte af følelsesmæssige motiver, der ofte er kulturelt uacceptable, eller i det mindste bliver kanaliseres ud på bestemte måder. På en konference kan en kvindelig deltager af gruppen påstå, at konsulenten er vred på en anden deltager, når det i virkeligheden er deltageren selv der er vred - men det er ikke "pænt" for kvinder at "slås".

Projektiv identifikation. Projektiv identifikation opstår, når modtageren af en projektion accepterer de uønskede følelser fra en anden og gør dem til hans / hendes egne. Med andre ord, en projektion finder nok receptorer i sit objekt til at hænge fast. Et mandligt gruppemedlem, der tvivler meget på sin kompetence til at arbejde i gruppen, kan henvende sig til et kvindeligt medlem og sige, "Så, hvordan går det? Du ser ikke ud til at have det særlig morsomt." Hvis kvinden reagerer ved at beskrive hvor forvirret hun føler sig, og begynder gå i opløsning, er projektionen blevet modtaget af hende, og så sekundært af manden selv - afsenderen af projektionen - når han flytter sig for at lægge armen om hende og sige: "Det er ok, jeg forstår hvorfor du føler på den måde". Projektive processer forbinder en gruppes medlemmer med hinanden gennem lidenskab, ligegyldighed, foragt, respekt, kærlighed, skyld, had eller gennem enhver anden erfaring, som mennesket har mulighed for at gøre sig (Gilette & McCollum, 1995). Projektive processer udgør ofte grundstrukturen i en bestemt gruppe. Den udfordring, en arbejdsgruppe står overfor, er om og hvordan man kan fremme en gensidig tilbagetrækning og tilbageføring af projektioner, der har skadet medlemmernes evne til at engagere sig fuldt ud i gruppens arbejdsopgave.

GRUPPE RELATIONS KONFERENCEN

Tavistocks teoretiske ramme kan anvendes til at forstå dynamikken i enhver gruppe eller socialt system. Konferencemodellen var dog primært skabt for at øge bevidstheden om gruppefænomener og deres indvirkning på lederskab og autoritet. Gruppe relations konferencer er karakteriseret ved at have klart formulerede mål, specifikke stabsroller og en systemisk anvendelse af den teoretiske tilgang til gruppen-som-helhed. En typisk reklame-brochure kan beskrive målene og principperne i en gruppe relations konference som følger. Et individs, eller en gruppes, mulighed for at lede effektivt, bestemmes i vid udstrækning af den måde autoritet tillægges ham / hende, eller gruppen, af andre. De faktorer, der har indflydelse på denne proces, kan bedst forstås, når de opleves i praksis. Konferencen er derfor skabt som en midlertidig organisation, der giver deltagerne mulighed for at studere hvad der sker inden for og blandt grupperne, samtidig med at det sker. Den læring, der finder sted, skyldes deltagerens direkte oplevelser. Målet er at forene erfaringer og tanker, følelser og intellekt, uden at tilsidesætte den ene for den anden. Under hele konferencen gives særlig opmærksomhed til de skjulte processer, der opererer i og mellem grupper. Uudtalte holdninger og adfærdsmønstre kan hindre eller fremme gruppeopgaver uden at de involverede er bevidste om det. Mere opmærksomhed på og større forståelse for sådanne processer kan føre til mere effektiv deltagelse i aktiviteterne i en arbejdsgruppe. Konferencen er åben i den forstand, at der ikke bliver gjort noget forsøg på at styre hvad nogen skal

lære. Fokus er dog på problemer i forbindelse med udøvelsen af autoritet, både inden for og mellem grupper.

Konferencestaben mener, at mennesker, der deltager i denne type konferencer, kan øge deres forståelse for naturen i og udøvelsen af deres egen autoritet såvel som andres, og kan derfor være bedre udstyret til mere effektivt at håndtere udfordringer i eksisterende organisationer. I særdeleshed kan de træffe mere kvalificerede beslutninger om hvordan de skal påtage sig ansvaret for lederskab og/eller følgeskab. Udformningen af konferencen omfatter en række forskellige gruppe-arrangementer, som hver især udgør en velegnet sammenhæng at studere autoritet og gruppedynamik. Gennem hvert konference arrangement opfordrer staben medlemmerne til at undersøge alle aspekter af stabens adfærd samt af deltagernes opførsel for at skabe læringsmuligheder, udøver staben delegeret og sanktioneret, samt personlig, autoritet. Stabens ansvarlighed samt medlemmernes forsøg på at forfølge deres egne læringsmål kan undersøges.

Den arrangerende organisation og staben mener, at erfaringer fra konferencen og senere refleksioner over dens forskellige begivenheder, kan bidrage til at øge evnen til mere effektiv ledelse og følgeskab i de forskellige roller, medlemmerne indtager i deres egne organisationer. Udover dette anerkender vi, at deltagerne har forskellige forventninger og forskellige prioriteringer i forhold til at gøre brug af denne læringsoplevelse.

Konference Design

I de tidlige år, blev designet af gruppe relations konferencer lagt tæt op ad den oprindelige udformning af Rice, som havde til formål at give deltagerne mulighed for erfaringsbaseret læring i gruppeadfærd, hvori deres opgave var "at studere deres egen adfærd, mens det sker" (Rice, 1965, som citeret i Colman & Bexton, 1975, s. 72). I de sidste to og et halvt årti har der været eksperimenteret meget med konferencetemaer og med typen og indretningen af konference begivenhederne. De fleste konference begivenheder er stadig struktureret således, at medlemmerne rådgives af mindst ét stabsmedlem til at lette deres opgave. Rolle adfærd ordineres stadig til staben i de forskellige begivenheder, selv om de måske er mindre stift, for at respektere deres kontrakt med medlemmerne om at skabe læringsmuligheder relateret til autoriteter, og at afklare deres egen autoritetsstruktur. Der er imidlertid ingen regler for medlemmerne, de frit kan eksperimentere med enhver adfærd, som de mener vil øge deres læring.

Tema konferencer

Måske den mest bemærkelsesværdige evolutionære element i gruppe relations konferencer i USA har været udbredelsen af "tema" konferencer. Disse konferencer har til formål at fokusere på potentielt problematiske aspekter af organisatorisk liv, så som tilstedeværelsen af defensive stereotyper som racisme, sexism, aldersdiskrimination, samt andre former for ubevidste afvigelse, der findes i grupper. Homofobi, tværfaglig diskrimination, etniske projektioner og andre former for sociale forsvar har været i fokus for undersøgelser i

konferencer. Desuden har nogle konferencedirektører rettet opmærksomheden mod institutionelle spørgsmål som kampen mellem tilfredsstillende af selvet og at opnå et fælles gode, og hvordan passion og arbejde kan indgå i en højere enhed i en organisation. Et udbredt nyt tema i konferencer i de senere år har også været, hvordan forskellighed / identitet forholder sig til autoritet. Åndelighed som et organiserende tema er netop begyndt at blive udforsket. Der er en anden form for temakonference, der er blevet skabt af Gordon Lawrence kaldet "social dreaming" konference. Dens tilgang falder ikke ind under den traditionelle gruppe relations konference, fordi den mangler fokus på dynamikken i autoritet og lederskab. Men som en model til belysning af de ubevidste kollektive kræfter, der er på spil i en gruppe, bruger den kraftfulde og kreative metoder, der stammer fra tidligere gruppe relations tænkning. Hvorvidt temakonferencer er generelt gode til at formidle de læringsmuligheder de stræber efter, er blevet grundigt undersøgt af sponsergrupper og af dem, der leder gruppe relations konferencer. Ingen endelig konklusion er lavet om effekten af denne form for konference. Det lader til, at lige når et særligt aspekt af konferencesystemets ubevidste liv kommer i fokus, bevæger det sig endnu dybere ned under overfladen og andre forjættende elementer af gruppens erfaring kommer i centrum.

Systemspecifikke konferencer

Et andet område, hvor der eksperimenteres med konferencedesignet, har været forsøg på at fokusere på dynamikken i en bestemt form for organisation. Konferencer med fokus på sundhedspleje, religiøse organisationer, uddannelsesmæssige og sociale institutioner har spredt sig. Meget som temakonferencer, er vurderingen af succes af denne form for konferencefokus vanskelig. Normalt er deltagerne på disse konferencer dem, der har relationer til sådanne organisationer, så det er interessant at overveje effekten af, hvad medlemmerne selv bringer med sig, i forhold til hvad opstår i konferencesammenhængen. På nogle måder er det ikke muligt at skelne den efterforskning, der gøres på en af disse konferencer, fra andre. I overensstemmelse med et ønske om at skabe sammenhænge, hvor større systemer kan studeres, var der for nylig et forsøg på at sponserere en konference i det "virtuelle" rum, hvor medlemmerne ville kommunikere via elektroniske midler. Der var ikke nok "deltagere", men denne form vil utvivlsomt blive taget op igen, når de elektroniske kommunikationsmidler giver yderligere muligheder, såsom visuelle forbindelser. Hertil kommer, at mange konferencer finder sted indenfor rammerne af en række universiteter og uddannelsesinstitutioner. Disse læringserfaringer omfatter ofte krævede kurser og akademiske kreditter ydes deltagerne.

Konference begivenheder

Et andet område, hvor der eksperimenteres meget, vedrører opfindelsen af nye typer af begivenheder. Konferencedirektører, der eksperimenterer med at udvikle nye begivenheder, gør det forsigtigt på grund af investeringen i de fleste organisationer, der sponsorerer konferencer, i at fortsætte, hvad der er vigtigt i den tradition. Det følgende er en gennemgang af både traditionelle begivenheder og dem, der er taget i brug i den seneste tid. Denne liste er

formentlig ikke udtømmende - nogle konferencedirektører derude er uden tvivl i gang med at eksperimentere, mens vi skriver!

Åbningsplenum (ÅP). I denne første begivenhed møder staben og medlemmerne hinanden som grupper. Konferencedirektøren definerer opgaven for konferencen, giver nogle baggrundsoplysninger og skitserer strukturen af begivenhederne. Senest har nogle direktører forvandlet åbningen til en "sammenkomst" begivenhed, hvor medlemmer og stab opfordres til at tilkendegive deres grunde til at være på konferencen. Denne fremgangsmåde er kontroversiel, fordi den indebærer, at nogle opfatter åbningen som en "opvarmning" af forholdet mellem stab og deltagere, og det kan svække stabens handlemuligheder og dermed fratage medlemmerne potentiel læring.

Processtudiegruppe (PSG). Otte til tolv medlemmer er tildelt en gruppe, som regel blandet og afbalanceret for maksimal heterogenitet. En særlig konsulent arbejder med studiegruppen for at lette dens opgave med at undersøge sin egen adfærd i her-og-nu.

Stor processtudiegruppe (S PSG). Alle deltagerne på konferencen (helst 20 til 90 deltagere) mødes for at studere deres egen adfærd i en situation, hvor ansigt-til-ansigt interaktion er problematisk eller umulig. To til fire konsulenter, afhængigt af antallet af medlemmer, der er tildelt af konferencedirektøren for at konsultere den store gruppe i dens opgave, der ligesom den lille studiegruppe er at undersøge sin egen adfærd i her-og-nu.

Intergruppe øvelse (IØ). Efter direktørens indledende beskrivelse af opgaven og formatet af øvelsen, kan deltagerne frit danne grupper efter eget valg. Opgaven for øvelsen er at studere relationer, mens de sker i og mellem grupper. For at konsultere intergruppe opgaven, er stabsmedlemmer tilknyttet særlige områder, eller rum, hvor deltagerne kan vælge at mødes og modtage konsultation til deres arbejde.

Organisationsøvelse (OØ). Denne øvelse begynder også med at direktøren beskriver begivenheden. Deltagerne kan igen frit danne grupper efter eget ønske. Imidlertid er staben ikke tilknyttet særlige medlemsområder eller -rum, men i stedet mødes staben som en gruppe, i fuld offentlighed, så deltagerne kan observere deres funktion, hvis de ønsker det. Staben er til rådighed for på anmodning at konsultere de enkelte grupper og intergruppe møder, hvis konsultation ønskes, og repræsentanter for grupper inviteres til at interagere med stabsgruppen.

Rolle analyse gruppe (RAG). Rolle analyse gruppen er en ikke-erfaringsbaseret øvelse, der tilbyder medlemmerne mulighed for, med bistand fra en eller flere konsulenter, at reflektere over den/de rolle/r hver deltager har taget hidtil i konferencen. Det giver dem almindeligvis en mulighed for at tænke over hvordan de kunne ønske sig at anvende det, de har lært i konferencen, til deres fortsatte deltagelse.

Organisationsøvelse review (OØ review). OØ review tilbyder medlemmerne og staben mulighed for at undersøge, hvad der skete i løbet af OØ og IØ for at se, om de kan forstå den gryende organisationsdynamik. Det er en ikke-erfaringsbaseret session.

Anvendelsesgruppe (AG). Små klynger af deltagere bliver tildelt disse grupper på grundlag af ensartede baggrunde eller interesser. Anvendelsesgruppens opgave er dobbelt: at formulere

og arbejde hen imod en bedre forståelse af uløste konferencespørgsmål og at overveje relevansen af, hvad man lærte på konferencen, for ens arbejdsplads. Disse møder er, ligesom møderne i rolle analyse grupperne, designet til at reflektere snarere end at eksperimentere. Hver gruppe har en eller flere konsulenter tilknyttet.

Konference Diskussion (KD). Denne begivenhed, der sker mod slutningen af konferencen, giver alle deltagere og stabsmedlemmer mulighed for til at diskutere begivenhederne i konferencen og at påbegynde processen med at skabe mening ud af deres oplevelser sammen. Staben har ofte fokus på at forstå konferencens system som helhed, men der bliver ikke gjort nogen forsøg på at forklare eller resumere konferencen. Der har været eksperimenteret med mange andre former for konferencenbegivenheder, særligt på nationale konferencer. To af disse vil blive fremhævet her.

Praxis. Denne erfaringsmæssige begivenhed, designet af Gordon Lawrence, er designet til at tilbyde medlemmer og stab mulighed for at undersøge, hvad der sker i et system, hvor der ikke er etableret en autoritetsstruktur eller et system af roller. Deltagere og stab arbejder på opbygge deres autoritet og opgaver uden forudfattede opfattelser.

Specifikt Anvendelses Spor (SAS). I et forsøg på at forbinde konferencen og eksterne rolleerfaringer, tilføjede en af forfatterne til denne tekst (Hayden) denne begivenhed til AK Rice nationale konference i 1998. Forud for konferencen opfordres ansøgere om deltagelse på konferencen til at vælge det specifikke anvendelsesspor (SAS) for rolleudvikling på et for dem særlig interessant område. Disse har omfattet lederskab, organisatoriske konsultationer og gruppe relations konsultationer. SAS deltagere og udpegede stabsmedlemmer tilbringer flere sessioner sammen for at bringe eksterne rolleerfaringer ind i konferencen med henblik på undersøgelse og udvikling.

Konsulentens rolle

Konsulentens opgave i "her og nu" sessioner i en gruppe relations konference er at opfylde en nøje defineret rolle. Konsulenten konsulterer kun gruppen, og ikke de enkelte deltagere af gruppen, og kun inden for de foruddefinerede tidgrænser. Ofte er konsulentens rolle genstand for megen bestyrtelse blandt deltagerne. Konsulenten opfører sig som han / hun gør, for at hjælpe deltagerne med at fortsætte arbejdet med opgaven i den begivenhed, de er involveret i. Konsulentens mål er at lette gruppens opgave gennem bl.a. at udelukke andre bekymringer. Konsulenten engagerer ikke sig i sociale spidsfindigheder, rådgivning, omsorg eller retningsgivning, specielt i de erfaringsbaserede konferencebegivenheder. I reflektive, eller ikke-erfaringsbaserede, begivenheder, kan konsulenterne tillade, at deres personlige stil bliver mere synlig. Denne kontrast giver ofte deltagerne rige muligheder for at undersøge person / rolle grænser, da disse har indflydelse på effektiv opgaveudførelse.

I her og nu sessioner udfører konsulenten hans / hendes opgave ved at intervenere i gruppens overvejelser. I teoretisk forstand "overtager" konsulenten gruppen ved at være opmærksom på gruppens grundlæggende antagelses funktion og derefter rapportere hans / hendes observationer tilbage til gruppen. Som Rice (1965) beskriver det, er konsulentens opgave "at konfrontere gruppen, uden at konfrontere deltagerne, at gøre opmærksom på gruppens adfærd og ikke den enkeltes adfærd, at påpege hvordan gruppen bruger den enkelte til at udtrykke sine egne følelser, hvordan den udnytter nogle deltagere, så andre blive fritaget fra ansvaret for sådanne udtryk " (s. 102).

Konsulenten har kun hans / hendes erfaring, følelser, observationer og uddannelse til at guide ham / hende i opgaven. Konsulenten kan ikke altid være fuldt bevidst om, hvad der sker - nogle gange kan han / hun dele gruppens panik, angst og forvirring. Men konsulenten forsøger konsekvent at fokusere på, hvad der sker i gruppen og til at fremføre observationer på en måde, der øger medlemmernes bevidsthed om hvad gruppen er i gang med. Der er mange slags konsulent interventioner. Nogle er beskrevet her.

Beskrivelse. Konsulenten kan simpelthen beskrive, hvad han / hun ser: at ingen mandlige medlemmer har talt de sidste ti minutter, at de kvindelige medlemmer sidder overfor den mandlige konsulent, at bestemte ord eller sætninger er blevet en del af gruppens sprog. Sådanne beskrivelser - rent, ufiltreret feedback - henleder opmærksomheden på gruppens dynamiske konfiguration eller andre observerbare data om gruppen.

Proces observation. I denne type intervention kan konsulenten kommentere på deltagernes aktivitetsmønstre, udvikling af normer, følelsesmæssige udtryk, og andre aspekter af hvordan gruppen forfølger sin arbejdsopgave og / eller overlevelsesopgave.

Tematisk udvikling. Konsulenter, der er afstemt efter den mytiske, arketypiske dynamik i gruppen, kan afgive deres interventioner i form af primitiv aggression eller seksualitet, der truer med at forstyrre gruppens arbejdsopgave. Til tider kan gruppen genskabe eller genopleve primal-horde dynamikken i incest eller fadermord eller andre symbolske begivenheder i mytologier og eventyr.

Mondo. I Zen praksis svarer læreren ofte på spørgsmål med pludselige, fyndige bemærkninger, designet til at producere "øjeblikkelig oplysning" eller Satori, ved at henlede opmærksomheden på det indlysende eller det absurde i spørgsmålet. Nogle konsulenter tilbyder lignende indgreb, der er designet til at chokere gruppen til en øjeblikkelig bevidsthed om hvad der sker.

Konsulenter varierer i stil og hvad de lægger vægt på. Nogle gange indgår de uforvarende hemmelige aftaler med den grundlæggende antagelses aktivitet i de grupper, hvis undersøgelser de forsøger at facilitere. Konsulenternes tilstedeværelse i roller og som repræsentanter for konferencens ledelse opleves særdeles tvetydigt af deltagerne; som Rice (1965, som citeret i Colman & Bexton, 1975, s. 74) påpeger, "at deltagerne uundgåeligt projicerer på (staben) deres fantasier, frygt og tvivl om autoritet og dens magt". Undersøgelser af deltagernes projektioner har potentiale til at give betydelig indsigt i autoritet, magt og ansvar - læring for både stab og deltagere. Rollen er ofte svær; streng overholdelse af den er kendetegnende for Tavistock-metoden. Megen interesse omgærdet normalt konsulenternes sociale adfærd på konferencer: får man øjenkontakt med dem, afbryder de deltagere der taler etc. De fleste Tavistock konsulenter udvikler en opførsel og tilgang over tid, der hjælper dem til at udfylde rollen effektivt. Deltagerne vil ofte have dem til at opføre sig konsistent, men det som i virkeligheden er konsistent, er opgaven med at opnå mest mulig læring snarere end en simpel udførelse af rituel adfærd. Forskellige personer udfører konsulentrollen forskelligt, hvilket giver deltagerne megen nyttig information at overveje.

Deltagernes rolle

Deltagelse i en gruppe relations konference er en unik oplevelse, selv for deltagere, der har prøvet alle slags ledelsesudvikling og/eller personlig træning. Den tilsyneladende enkle

struktur og stabens rolleadfærd i en gruppe relations konference - i hvert fald mindre detaljeret end de fleste andre gruppecentrerede uddannelsestilgange - skaber umiddelbar tvetydighed for førstegangs deltagere. En deltager sammenlignede sin involvering i Tavistock-metoden med at "leve i en Rorschach blækklat i en uge." Oplevelsen sætter skarp fokus på den slags spørgsmål, som ofte er dækket af andre uddannelsestilgange, der har en mere personorienteret udviklingsstil. Det er denne skarpe fokus, der gør metoden uvurderlig for dem, der har brug for bedre forståelse af autoritet, gruppedynamik og den indre funktion af gruppens liv. Årsagen til at Tavistock-metoden ofte medfører informationsoverbelastning og at gruppe-medlemmer har følelser af vrede, af at være opslugt, af smerte og afpersonifisering, er at autoritet, magt, ansvar og lederskab er vanskelige spørgsmål, ladet med flere betydninger og til tider bitre minder fra fortiden.

Deltagerens rolle i gruppe relations konferencer er forholdsvis åben og uden begrænsninger. Ved åbningen får deltagerne at vide, at de har friheden til at gøre alt hvad der fremmer deres læring. Det faktum, at de fleste mennesker ret hurtigt glemmer denne invitation og begynder at opføre sig på måder, de tror er i overensstemmelse med, hvad de forestiller sig staben forventer, kommer ofte i vejen for vigtig læring. Deltagere kæmper normalt med hvordan staben anvender udtrykket "arbejde". Staben beskriver enhver aktivitet, der flytter gruppens forståelse af sin egen adfærd i "her og nu" sessioner, som arbejde. Dette koncept er inkongruent med de fleste menneskers definition af arbejde, hvori et håndgribeligt resultat, andet end at lære, er målet.

Deltagernes konferenceindlæring omfatter typisk et bredt spektrum af organisatorisk dynamik. Det er derfor folk ofte kommer igen og igen på gruppe relations konferencer - ingen konference er tilstrækkelig til at indeholde alle de potentielle erfaringer, hvorfra man kan lære. Et typisk mønster for deltagerlæring er at begynde i tidlige konferencer med en stigende bevidsthed om ens egen brug af autoritet og de roller man har en tendens til at tage / få. Så hvert en person deltager på yderligere konferencer, øges evnen som regel til "se" mere i form af gruppe og system mønstre.

Centrale læringsområder

Tavistock konferencerammen udforsker nogle emner usædvanligt godt, heriblandt autoritet, ansvar, grænser, roller og storgruppe fænomener. En nyttig forkortelse, der står for flere af disse centrale begreber er GARO: grænse, autoritet, rolle og opgave (BART: boundary, authority, role and task).

Grænser

Grænser er både fysiske og psykiske. En persons hud er en grænse, der adskiller og individualiserer ham eller hende fra andre. Forskellige psykologiske "huder" adskiller både internt og eksternt virkelighed fra fantasi, tanke fra impuls, person fra funktion, og en gruppe fra en anden. Grænser - deres type og permeabilitet og konsekvenserne af deres fravær - er hyppige fokusområder i gruppe relations begivenheder. Grænserne skal være stærke nok til at opretholde integriteten af det interne miljø, men også permeable nok til at transaktioner mellem de indvendige og udvendige miljøer forekommer. Som Miller og Rice (1967, som citeret i Colman & Bexton, 1975) siger, en enkeltperson eller en gruppe "kan ses som et åbent system, der eksisterer og kan kun eksistere gennem udvekslingsprocesser med det omgivende miljø. . . inden for vores begrebsramme kan den enkelte, den lille gruppe og den større gruppe opfattes som gradvist mere komplekse manifestationer af et grundlæggende

strukturelt princip. Hver enkelt kan beskrives som bestående af en indre verden, et ydre miljø og en grænsefunktion, der kontrollerer transaktioner mellem det indre og det ydre" (s. 52).

I en konference går grænser af særlig interesse mellem den enkelte og gruppen, mellem medlemmerne og staben, mellem en deltagergruppe og en anden og mellem hvad der sker på konferencen og i verden udenfor.

Staben på gruppe relations konferencer opretholder strenge grænser på seks forskellige områder:

1. *Input grænse*. Konferencens direktør regulerer deltagelse på konferencen ved at kræve at deltagerne søger om optagelse.
2. *Opgave grænse*. Hver konferencebegivenhed har en bestemt arbejdsopgave.
3. *Rolle grænse*. Stabskonsulenter forbliver "i rollen" under konferencen og er opmærksomme på forsøg fra deltagerne på at trække dem ud af rollen.
4. *Tids grænse*. Alle begivenheder starter og slutter til tiden.
5. *Område grænse*. Hver begivenhed finder sted på en udpeget lokation.
6. *Eksport grænse*. Anvendelsesbegivenheder er indrettet til at forberede medlemmerne på at forlade konferencen og genindtræde i deres "hjemme" sammenhænge.

Disse grænser og stabens minutiøse overholdelse af dem beskytter deltagerne fra ængstelser, der potentielt kan ødelægge arbejdet på konferencen. Da deltagerne overholder disse grænser og oplever deres reaktioner på dem, har de mulighed for at lære om deres egen grænseopretholdelse og permeabilitet, og om de etablerede grænser hindrer eller fremmer deres arbejde. Grænserne er afgørende for enkeltpersoner og grupper. Et lukket system, som nægter at vekselvirke med omgivelserne og forsøger at ernære sig selv, bliver frustreret og tilbagetrukket og dør til sidst. Et åbent system øger kreativiteten, men nærer også frygten for at flyde ud og for at tabe identitet. Løsningen på dette dilemma kræver en balance mellem tilbagetrækning og fusion, en balance, der kræver klarhed i opfattelsen. I løbet af de sidste få år har der været en interesse i at se grænserne mere som regioner end som strenge linjer mellem systemerne. Begrebet region antyder at der findes et psykologisk rum, hvor folk kan forhandle i modsætning til at slå, for at bevare territorial integritet.

Autoritet

Autoritet kan defineres som retten til at udføre arbejde i opgavens tjeneste. Både konsulenter og deltagere har autoritet inden for deres respektive roller. Medlemmerne er ofte forvirrede vedrørende deres ansvar med hensyn til arbejdet på arbejdsopgaven i gruppesammenhæng. En del af denne forvirring kan tilskrives det faktum, at arbejdsopgaven i en "undersøgelses"-gruppe er en proces, snarere end at være et håndgribeligt resultat (selvom dette kan også være en anti-arbejds strategi).

Oftentimes er deltagerne forvirrede og ængstelige over omfanget af den del af deres individuelle autoritet, der skal afleveres eller uddelegeres til andre gruppemedlemmer eller til konsulenten, for at gruppen kan løse sin opgave. Gruppens medlemmer indtager typisk

positioner langs et kontinuum, der spænder fra "Jeg ved ikke, hvad de skal gøre - Jeg ville ønske en anden ville tage over" til "Til helvede med gruppen! Jeg har ikke tænkt mig at gå med på andres ideer, fordi jeg stoler ikke på dem". Delegeret autoritet opleves ofte som formindsket magt.

Autoritet har et formelt og et uformelt aspekt. Med hensyn til den formelle autoritet, har konferencens direktør uddelegeret autoritet til konsulenten, således at han / hun kan tage sin rolle i de små processtudiegrupper, og til deltageren af konferencen, som er blevet accepteret, til at påtage sig en deltagerrolle i konferencen. Med hensyn til den uformelle autoritet, så kommer hver enkelt med sin egen tilgang til hver rolle, såvel som at hver enkelt er blevet autoriseret af andre i gruppen til at påtage sig roller på bestemte måder. Ofte bliver autoritetsudøvelse overdraget til personer på grund af alder, køn, race, rang, uddannelse og andre mindre håndgribelige personlige egenskaber. Begivenhederne i konferencen udgør et laboratorium for undersøgelse af dette fænomen. For eksempel i en gruppe af personer fra sundhedssektoren, kan en læge implicit være autoriseret til at lede og fordele ressourcerne i en gruppe, en sygeplejerske kan blive bedt om at tage sig af medlemmer der lider, mens det ældste gruppemedlem eller en farvet person kan være sat op til at udfordre konsulentens autoritet. Disse normalt ureflekterede transaktioner bliver anledning til indgreb fra konsulenten.

Forhåbentlig udføres "arbejdet" i opgavens tjeneste. Gruppe relations konsulenter skelner mellem personer, som med deres autoritet enten bidrager til arbejdet med opgaven (en opgaveleder) eller distraherer fra opgaven (en anti-opgaveleder). Personlig autorisation har en vigtig indflydelse på, hvilken form for lederskab bliver udspillet. Konferencen giver medlemmerne en chance for at reflektere over, hvad der hæmmer og hvad der øger deres selvautorisation. For eksempel kan en afrikansk-amerikansk kvinde i en gruppe føler sig autoriseret, fordi hun identificerer sig med den afrikansk-amerikanske konsulent, mens en asiatisk medlem af gruppen måske føler sig frataget sin autoritet, fordi der ikke er andre asiater i gruppen.

Det er netop i en aktivitet, hvor opgaven er specificeret, mens midlerne til realisering skal fastlægges af deltagerne, at autoritetsproblemer kommer op til overfladen. I hverdagen er sådanne spørgsmål skjult bag forudbestemte rollerrelationer, sædvane og antagelser om kompetencer.

Rolle

En rolle i et system er centrum for den enkeltes aktiviteter, som er adskilt fra de andres aktiviteter af en række grænser, som udgør skillelinjerne mellem hvilken person er ansvarlig for hvilken aktivitet. For at enkeltpersoner skal fungere i deres roller, skal de autoriseres af andre og sig selv til at varetage hver rolles aktiviteter. Udover formelle roller, oplever deltagere og stab i konferencer at de optager uformelle roller, som generelt er resultatet af både hvad man bringer til rollen og også hvad der implicit eftersøges af andre deltagere. Ifølge Eliott Jacques (1976), er en rolle som en knude i et net af sociale relationer. Når der bliver trukket i nettet eller nettet flyttes, oplever alle roller et skift. Denne metafor er nyttig for at forstå, at rolle relationer aldrig er statiske, men er i stadig bevægelse i forhold til hinanden. Gruppe relations konference arbejde byder på en enestående – og tryk – sammenhæng til at opleve og forstå de organiske elementer i rollen.

Et andet gruppe relations koncept, som vedrører rolle, er begrebet valens. Valens henviser til

en persons disposition for at tage særlige typer af roller i grupper, ofte i forhold til en gruppes grundlæggende antagelses funktion. For eksempel kan en person, som føler sig kaldet til at påtage sig rollen som kritiker af innovation i grupper, være en person, hvis valens aktiveres af gruppens angst for forandring. På en konference kan han / hun være det gruppemedlem, som de andre skal overbevise om, at det ville være en god idé at tage skridt til at forlade rummet og interagere med andre grupper i en institutionel begivenhed. I det "virkelige" liv kan denne persons valens være at tage roller som politisk analytiker, kvalitetssikringskonsulent, compliance officer etc. Denne person ville måske føle sig mest hjemme i en *kamp/flugt* grundlæggende antagelses gruppe. Et interessant aspekt af valens er, at det skifter over tid og kontekst. At sige at det er en evig del af ens identitet, ville være at overforenkle.

Ansvar er relateret til autoritet og rolle. På grund af karakteren af konferencens begivenheder, har medlemmer mulighed for intenst at opleve konsekvenserne af at acceptere ansvaret for en særlig rolle i gruppen. For eksempel kan et gruppemedlem, der i virkelige situationer er vant til åbenlyst at udfordre autoriteter, aldrig have undersøgt konsekvenserne af denne særlige funktion, fordi den har været skjult i kampens hede. Ansvar inden for et system er overalt, hvis det i det hele taget er til stede, men konsekvenserne af denne sandhed er ofte udenfor bevidsthedens rækkevidde.

Opgave

Opgave er i en gruppe relations kontekst målet, mod hvilket arbejdet er rettet. I konferencearbejde er læring målet, så den arbejdsopgave, som de fleste erfaringsmæssige konferencebegivenheder angiver, er for grupper at "studere deres egen adfærd her og nu". Opgaven for de reflekterende sessioner, som Anvendelsesgruppen og Konferencediskussionen, er også læring, men disse begivenheder bruger den reflektive metode - en "der og dengang" tilgang.

Ud over GARO, er der to andre læringsområder, der er særligt tilgængelige i en gruppe relations konference: organisationsstruktur og storgruppe fænomener.

Organisationsstruktur

I det meste gruppearbejde refererer struktur til de former for kontrol, begrænsninger og udvalgte betoning, der definerer læringsmiljøet. Kontrol omfatter gruppens mål og kontrakten. Begrænsninger er eksemplificeret ved gruppens spilleregler. De udvalgte betoning stammer fra lederens personlighed, hans / hendes forventninger og forudsætninger, den af gruppens teorier han / hun går ind for, samt fra medlemmerne og deres forventninger og antagelser om afsløringer, kompetencer og sympatier.

En struktur kan være minimal eller den kan være så omfattende, at det bliver barokt. Den kan også være explicit eller implicit. Omfattende strukturer forhindrer synlig fremkomst af organiske gruppeprocesser, mens minimale strukturer fremmer deres synlighed. Explicite strukturer giver høj tillid, mens implicite strukturer medfører følelsen af manipulation. Skønt struktur og vores afhængighed af den er afgørende for gruppers produktivitet, er emnet sjældent genstand for overvejelser i personlig udviklingsammenhæng, bortset fra grundregler.

Gruppe relations konferencens struktur er meget explicit, men minimal. Dens tidsplan, stabens roller, den teoretiske opfattelse af gruppen-som-helhed og opstillingen af stolene udgør dens grundlag. Ud over dette, bliver strukturen leveret af medlemmerne og deres

projektioner. Den frygt, der ofte udvikler sig på konferencer, skyldes ikke stabens påståede autoritet og kontrol, men snarere dens fravær: Det er frihed som skræmmer. Alt kan bogstavelig talt ske i en konference begivenhed, og ansvaret for at tillade det at ske, er delt af alle.

Udformningen af konferencen tillader en deltager at undersøge strukturen inde i hans / hendes eget hoved. D.v.s. at undersøge hvordan individuelle opfattelser og projektioner forsøger at define og styre den eksterne virkelighed.

Storgruppe fænomener

Folk bliver udsat for storgruppe fænomener hele deres liv. I biografer, ved sportslige arrangementer, ved politiske møder, i skoleforsamlinger, i auditorier – uanset hvor der findes en stor gruppe af personer (en, hvor folk ikke let kan arbejde ansigt til ansigt), der samles for at udføre en fælles opgave. Oplevelsen af at være medlem af en stor gruppe er en af de mest almindelige - og mindst forståede - erfaringer folk har. Gruppe relations konferencer, der indeholder en storgruppe begivenhed, giver en unik mulighed for at udforske den erfaring, som nogle deltagere beskriver på følgende måde: "Som at være midt i en malstrøm af raseri", "at være skiftevis overvældet af en følelse af magt og at føle sig drænet og impotent" og "miste mig selv og bliver navnløs, ansigtsløs".

Arbejdsopgaven for den store gruppe er den samme som for den lille gruppe: at studere sin egen adfærd her-og-nu. Konsulenterne forsøger at lette denne opgave ved at gøre opmærksom på gruppens adfærd. Ofte forsøger deltagerne for eksempel at ændre stolearrangementet, som konsulenterne har stillet op, i et forsøg på at flygte fra den angst, storegruppe oplevelsen medfører og til at udtrykke deres vrede mod staben over at sætte dem i en sådan situation. Meget tid kan gå med at diskutere hvad ville være et "bedre" arrangement. En passende intervention fra en konsulent kunne være at påpege undgåelsesaspekter af denne aktivitet og den implicite udfordring af stabens autoritet.

Muligvis er den største udfordring for en deltager i storgruppe begivenheden at opleve og forstå, hvad der sker med ens egne personlighedsgrænser i lyset af så komplekse og talrige kræfter, at de kun delvist er tilgængelige for undersøgelse.

KONFERENCE EVALUERING

Målestokken for en konferences effektivitet ligger i omfanget og nytten af deltagernes læring. Der bliver gjort flere forsøg på at måle denne læring. Typisk bliver deltagerne på en konference forsynet med evalueringsskemaer enten ved konferencens afslutning eller kort tid derefter, hvor de bliver bedt om at vurdere kvaliteten af den læring, de blev tilbudt på konferencen. Der er altid pladstil anekdotiske kommentarer og forslag til, hvordan man kan forbedre uddannelsesmulighederne. Nogle konferenceudbydere forfølger aktivt et forskningsprogram, hvor det undersøges hvilke betingelser skaber mest læring for deltagerne.

I betragtning af, at grunden til at de fleste mennesker deltager i konferencer er at forstå, hvad de kan gøre for at forbedre sig selv og / eller deres "hjemme" organisationer, må meget mere evalueringarbejde fokusere på, hvordan konferencelæringen påvirker deltagerne, når de vender tilbage til disse organisationer. Nogle konferencearrangører sponsorerer langsigtede, løbende anvendelsesseminarer, hvor konferencedeltagere inviteres til at medbringe organisatorisk case materiale og modtage konsultation fra uddannede Tavistock konsulenter, samt

hverandre, om hvordan man kan løse deres dilemmaer. Vurderingen af deltageres konferencelæring vil i det lange løb mest sandsynligt best kunne måles i den slags sammenhænge.

KONKLUSION

I denne tekst har vi forsøgt at beskrive det teoretiske grundlag, hvorfra gruppe relations, eller Tavistock, uddannelsesmetoder stammer, samt målene for og strukturen i gruppe relations konferencer og nogle fælles begreber og potentielle områder for læring. Selvom dette papir ikke er udtømmende i sin behandling, giver det den læser, der planlægger at deltage, eller den som allerede har oplevet en konference, nogle ideer, der kan tjene som pejlemærker for at påbegynde eller udvide hans / hendes læring. Dem, der er seriøst interesserede, vil ønske at udforske yderligere i eksperimenterende arbejde, teori og især anvendelse. Nyttens af gruppe relations uddannelse, og andre træningsmetoder i menneskelige relationer, kan ikke blive beskrevet eller vurderet endeligt på papir; uddannelsen skal opleves før den kan vurderes. Hinsides konferencen ligger en verden af organisationer. Det er bydende nødvendigt, for den fortsatte og forbedrede værdi af gruppe relations arbejde, at fokusere på anvendelsen af læringen for såvel deltagere som stab i disse organisationer. **At se**, men ikke **at handle**, er at miste en mulighed for at lede sig selv og andre mod en mere effektiv realisering af organisationens mål, med mindre brutalitet mod enkeltpersoner.

TAVISTOCK: EN UDVALGT BIBLIOGRAFI

Flere bøger i denne liste er særlig værdifulde for læsere, som ønsker at uddybe deres forståelse af Tavistock metoden. Mere moderne materiale kan findes på forskellige gruppe relationer hjemmesider på internettet. Bion klassiske værk, "Oplevelser i grupper"(1961), er den store teoretiske erklæring; Margaret Rioch "The Work of Wilfred R. Bion omgrupper" (1970) er en glimrende oversigt over Bion arbejde og vil forberede læseren på Bions nogle gange vanskelige tekst. Miller og Rice "Systems for Organisation" (1967) beskriver åben systemteori og er en gennemgang af opgave og grænse problemer. "Learning for Leadership" (1965) er Rices gennemgang af den historiske og teoretiske udvikling af gruppe relations konferencen. I "Group Relations Reader 1" (1975), har Colman og Bexton samlet mange svære-at-finde papirer og uddrag. Det er den bedste enkelte kilde til information om Tavistock-metoden og dens anvendelsesmuligheder. "Group Relations Reader 2", (1985), redigeret af Colman og Geller, er en opdatering i samme boldgade.

I slutningen af listen er tilføjet nogle få dansksprogede bøger om emnet.

Astrachan, B. M. (1975). The Tavistock model of laboratory training. In K. D. Benne, L. P. Bradford, J. R. Gibb, & R. O. Lippit (Eds.), *The laboratory method of changing and learning: Theory and application*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.

Back, K. W. (1972). *Beyond words: The story of sensitivity training and the encounter movement*. New York: Russell Sage Foundation.

Banet, A. G., & Hayden, C. (1977). A Tavistock primer. In J. E. Jones & J. W. Pfeiffer (Eds.), *The 1977 annual handbook for group facilitators* (pp. 155-167). La Jolla, CA: University Associates.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. New York: Basic Books, 1961.

- Bion, W. R. (1970). *Attention and interpretation: A scientific approach to insight in psychoanalysis and groups*. New York: Basic Books.
- Colman, A. D., & Bexton, W. H. (Eds.). (1975). *Group relations reader 1*. Washington, DC: A. K. Rice Institute.
- Colman, A. D., & Geller, M. H. (Eds.). (1985). *Group relations reader 2*. Washington, DC: A. K. Rice Institute.
- DeBoard, R. (1978). *The psychoanalysis of organizations: A psychoanalytic approach to behaviors in groups and organizations*. London: Routledge.
- French, R. & Vince, R. (Eds.). (1999). *Group relations, management, and organization*. NY: Oxford University Press.
- Gillette, J., & McCollum, M. (Eds.). (1995). *Groups in context: A new perspective on group dynamics*. Lanham, MD: University Press of America.
- Gould, L., Stapley, L. F., & Stein, M. (2001). *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*. New York and London: H. Karnac (Books) Limited.
- Hirschhorn, L. (1997). *Reworking authority, leading and following in the Post-Modern Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hirschhorn, L., & Barnett, C. K. (1993). *The psychodynamics of organizational life*. Philadelphia: Temple University Press.
- Jacques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy*. London: Heinemann.
- Klein, E. B., & Astrachan, B. M. (1971). Learning in groups: A comparison of study groups and T-groups. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 659 - 683.
- Klein, E. B., Gabelnick, F. & Herr, P. (Eds.). (1998). *The psychodynamics of leadership*. Madison, CT: Psychosocial Press.
- Klein, E. B., Gabelnick, F. & Herr, P. (Eds.). (2000). *Dynamic consultation in a changing workplace*. Madison, CT: Psychosocial Press.
- Lawrence, W. G., Bain, A., & Gould, L. (1995). *The fifth basic assumption*. Paper presented at the Conference of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. London.
- Lawrence, W. G. (Ed.). (1970). *Exploring individual and organizational boundaries: A Tavistock open systems approach*. Chichester, England: Wiley.
- Menninger, R. W. (1972). The impact of group relations conferences on organizational growth. *International Journal of Group Psychotherapy*, 22 (4), 415 - 432.
- Menzies Lyth, I. E. P. (1981). Bion's contributions to thinking about groups. In J. J. Grotstein (Ed.), *Do I dare to disturb the universe?* Beverly Hills, CA: Caesura Press.
- Miller, E. J., & Gwynne, G. V. (1972). *A life apart*, London: Tavistock Publications.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization*. London: Tavistock Publications.
- Miller, E. (Ed.). (1976). *Task and organization*. New York: Wiley.
- Newton, P. M., & Levinson, D. J. (1970). The work group within the organization: A psychosocial approach. *Psychiatry*, 36, 115 - 142.

- Obholzer, A., & Zagier Roberts, V., (Eds.). (1994). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*. London: Routledge.
- Redlich, F. C., & Astrachan, B. M. (1969). Group dynamics training. *American Journal of Psychiatry*, 125, 1501 - 1507.
- Rice, A. K. (1963). *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications.
- Rice, A. K. (1965). *Learning for leadership: Interpersonal and intergroup relations*. London: Tavistock Publications.
- Rice, A. K. (1969). Individual, group and intergroup processes. *Human Relations*, 22, 565-584.
- Rice, A. K. (1970). *The modern university*. London: Tavistock Publications.
- Rioch, M. J. (1970). Group relations: Rationale and technique. *International Journal of Group Psychotherapy*, 20, 340-355.
- Rioch, M. J. (1970). The work of Wilfred Bion on groups. *Psychiatry*, 33, 56-66.
- Rioch, M. J. (1971). 'All We Like Sheep-' (Isaiah 53:6): Followers and leaders. *Psychiatry*, 34, 258 - 273.
- Sampson, E. E. (1993). Identity politics: Challenges to psychology's understanding. *American Psychologist*, 48, 1219-1230.
- Slater, P. E. (1966). *Microcosm: Structural, Psychological and Religious Evolution in Groups*. New York: John Wiley.
- Trist, E., & Murray, H. (Eds.). (1990). *The social engagement of social science: A Tavistock anthology*. London: Free Association Books.
- Turquet, P. M. (1974). Leadership - the individual and the group. In G. S. Gibbard, J. J. Hartman, & R. D. Mann, (Eds.), *Analysis of groups*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wells, L. S., Jr. (1985). The group-as-a-whole perspective and its theoretical roots. In A. D. Colman & M. H. Geller (Eds.), *Group relations reader 2*. Washington, DC: A. K. Rice Institute.
- Torben Heinskov & Steen Visholm (Red.). (2004). *Psykdynamisk Organisationspsykologi - På arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag.
- Åse Høgsbro Lading & Bent Aage Jørgensen (Red.). (2010). *Grupper – om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker*. Frydenlund.
- Ulla Charlotte Beck. (2009). *Psykdynamisk Coaching – Fokus og dybde*. Hans Reitzels Forlag.
- Erik Elgaard Sørensen & Lise Hounsgaard & Birgit Ryberg & Frode Boye Andersen (Red.). (2008). *Ledelse og læring – i organisationer*. Hans Reitzels Forlag.

GRUPPE RELATIONS ORGANISATIONER RUNDT OM I VERDEN (delvis liste)

Australia: AISA

Belgium: Fondation Internationale de l'Innovation Sociale

Denmark: NAPSO og Proces Aps.

Faroe Island: NOV

France: Forum Internationale de l'Innovation Sociale

Germany: MundO

Great Britain: The Grubb Institute

Great Britain: Tavistock Institute

Israel: The Israel Association for the

Study of Group and Organizational Processes

Israel: OFEK

Italy: ISMO

Mexico: Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales

Netherlands: Group Relations Nederland

Norway: Norstig

South Africa: ISLA

Spain: Associacio per a la Innovacio Organitzativa i Social,

Sweden: AGSLO

U.S.A: The A. K. Rice Institute (also known as AKRI)