第七章 学习系统心理动力学:团体关系会议

事情不会像你想的那样。事情发生了，人们在改变，系统带着你，你努力着去适应和找到自己的位置。这是一个神奇的实验室，可以让你了解一个人的个人利益和议程是如何与我们必须参与的群体的利益相交叉的。

——纽约市人类服务组织的执行董事

关于我如何处理事情，我有很多想法。现在我是一个更好的领导者，因为我可以看到这些动态是如何影响我的，以及我是如何影响他们的。

 ——CEO，城市医院

我学会了在我相信和想要捍卫的问题上更加“坚定”自己的立场。会议之后，我变得更加自信，知道冒更大的风险是捍卫自己信仰的唯一方式。这当然是我经历过的最独特的经历之一。

 ——校长，中学

社会的压力影响着我们每个人对世界的看法。什么样的学习机会可以帮助我们驾驭和理解我们的经验?团体关系会议是一个体验式的实验室，在这里，个人可以沉浸在系统动力学中，并发展他们的公开发声的能力。

这些会议将各行各业的人带到一个居住环境中，以便创建一个临时机构，其唯一目的是研究他们的动力。在过去的70年里，伦敦的塔维斯托克人类关系研究所、美国的A. K.莱斯研究所和世界各地的其他组织都发展了这种住宿会议，为与会者提供了体验团体和组织动态发展的机会，并研究他们在其中的角色，重点是领导力、权威和机构生活。

来自世界各地各种组织的50到100名参与者来到一个居住环境，在那里他们一起生活和工作5到15天。他们被分成大大小小的经验小组，贯穿整个会议过程。在会议中间，已经学会了在体验式小组中工作的成员有机会根据他们在会议经验中出现的主题(例如工作中的热情、犹豫、创造性的解决方案、女性权威)来选择自己的小组。当主题触及到他们的兴趣时，成员会加入这些小组，每个团体发展自己的领导结构。这些小组与员工小组互动，创建一个组织。为了开始理解他们正在开发的临时机构，回顾和应用小组在会议结束时开始将会议经验与成员的外部工作角色联系起来。

虽然后来的会议主任已经形成了应对社会变化的会议结构，但它仍然围绕四个基本组成部分进行组织:抱持与涵容、特定的群体背景、共享的群体动力以及对团体、权威关系和发展中的机构的坚定关注。这四个组成部分结合在一个基本会议设计中，并相互作用，为成员创造机会，以加入、参与和研究机构动力。

通常情况下，会议在假期的大学校园里举行。当参与者到达第一次集会时，工作人员围绕着主任坐着，面对着成员们。主任介绍工作人员，并大致介绍会议情况，邀请管理员提供关于房子、饮食和其他内部事务的信息。成员们被分配到小组中，每个小组有一名工作人员顾问。准时开会的地点很重要，因为它表明了工作人员对边界的承诺。在会议期间，工作人员将提供学习的机会，试图弄清楚他们在整个会议，特别是小组中所看到的情况。工作人员的小组干预措施将主要基于发展中的团体的行为、他们对会议任务的集体意识以及他们与主任和其他工作人员的工作关系所唤起的经验。工作人员只会在脑海中形成一个团体的画面时才会与这个小组说话，而不是与个别成员交谈——除非他们代表一个团体。成员们被告知，虽然有一个正式的日程安排，在规则允许的范围内，他们可以自由地做自己想做的事。这种自由使他们能够为自己的行为承担全部责任，而工作人员则为他们提供机会来学习这些选择，作为学习的一部分。

会议的核心是努力把握个人和团体之间的交集，以期研究组织动力学对有效管理的影响。这种方法的本质是关于学习而不是教学，关于潜意识与意识之间的关系，以及关于群体是个体的产物和个体是群体的产物。从本质上说，这种自由的会议结构提供了一个独特的机会，让我们在与他人的关系以及在共同任务中体验自我。开始以别人看待你的方式来看待自己只是一个潜在的结果。

有三个主要的精神分析概念可以帮助理解在这些会议中学习的可能性。其基本概念是无意识功能:无论是作为个体还是群体，我们在生活中都被我们内部但超出我们意识的许多东西所左右。通过移情和反移情以及投射认同的使用，我们的无意识功能变得显而易见。**“移情”**指的是我们从童年经历中获得的他人的内化形象，推动我们重新建立熟悉的关系，而这种方式可能会掩盖我们在生活中作为人的复杂性。**“反移情”**指的是我们在被视为一个我们感觉不到的人时，无意识地衍生出来的反应。**“投射性认同”**指的是我们出于自己的无意识原因，不自觉地试图通过隐蔽行动强迫他人成为我们需要他们成为的人(M. Klein, 1946;夏皮罗和卡尔，1991;Zinner & R. L. Shapiro, 1972)。**这种无意识的强迫既发生在个人之间，也发生在团体内部和团体之间。通过共同的无意识假设，团体为体现这一现象可以通过附加信息使个别成员或其他团体形成保持不变的僵化的、刻板的观点。**

这些现象是所有关系所固有的。在一个专注于个人和团体(注意它们是多么不可分割)如何获得权威的会议上，我们如何与人联系和使用人就成为了重要的数据。我们注意到团体学习有三个层次。第一个是个人在面对权威时非理性行为的高度认同。例如，如果一个工作顾问在努力关注整个团体时，没有对某个成员做出反应，这个成员可能会做出超乎寻常的愤怒。其他人也会加入进来，会发生什么呢，对于冷静的观察者来说，这是不同寻常的。

**Part 2**

学习的下一个层次是认识到团体如何正常工作以及团体有意识的合作如何被部分团体成员的非理性思维阻碍。参与者通常会觉得这种经历令人困惑、沮丧，有时还会感到痛苦。陷入到这种团体动力的个体可能会以这种方式迷失方向，然而这也提供了新的视角，并可能对工作场所的非理性行为有更大的容忍度。

学习的第三个层次包括向新的思维方式转变。参与者会发现起初那些毫无问题的观点最后总是变成有疑问的。这需要培养参与和抽离的能力。如果一个人要学习成为领导(或者有能力跟随)，那么反思自己参与的能力是至关重要的。

**学习的组成部分**

**抱持与涵容**

尽管这些会议没有使用第二章中讨论过的共情性抱持，但会议设计中隐含着对成员的充分支持，特别是清晰的会议边界（时间、空间、领土和角色）。工作人员的一项任务是要可靠，以便成员能够感到足够的安全和自信，以应对由于缺乏熟悉或明确的指示而引起的焦虑、攻击、困惑等，并可以开始新的学习。Wilfred Bion（1977年）将抱持描述为一个独立个体（如母亲、家庭或社会组织)可以将焦虑困扰的体验保持在自己的内部去消化这种情绪，从而将混乱的体验转化为独立的思考的过程。会议中的工作人员通过以下方面来实现这一点，例如行政人员为成员通过提供食物、住宿和其他服务，所有工作人员严格遵守时间和空间的边界，来实现这一目标（Parish，2007）。成员们被告知工作人员的任务重点完全是为成员在团体中学习权威和领导力提供机会，并拒绝邀请个人担任某一角色或与任务相关。

当工作人员试图理解正在发生的事情时，如果不关注个体，某些成员会感到被忽视和受到不公正的对待。他们内在自恋的部分感觉被伤害，并激起他们的愤怒。例如，在一个小团体中，当成员们努力把他们的想法联系起来时，他们可能想知道顾问在想什么，甚至会直接向顾问提问。由于专注于团体并试图确定团体的反应，顾问可能觉得自己没有足够的信息来回应。其他成员可能会对这种沉默感到愤怒，并对顾问感到失望。在某些时候，顾问可能会通过指出团体的依赖性来进行干预：“为了避免你自己在注意、分享和从你自己的经验中学习的不确定性，团体现在的行为就好像我已经知道所有的答案”。这种与整个团体的对话会使一些个体感到焦虑及愤怒，因为顾问在这个过程中只关注整个团体而不同于日常生活中对个人需求进行回应。

尽管如此，通过参加会议成员们已经授权工作人员以这种特殊的方式对这一学习任务进行工作。对于这项任务负责人的愤怒甚至是理想化的反应，可以理解为团体动力中的与权威相关。当顾问提供与这种动力相关的团体干预时，成员开始认识到团体作为一个整体是如何努力进行工作。这一观点与个体试图作为成员加入团体的体验相关，这些都是学习的组成部分。

特定的团体背景

会议中有几个特定的团体背景。团体指定的开始与结束的时间；新的团体取代了原有团体；会议中友谊的建立与结束。但是在任何时候，参与者都在扮演着不同角色，并从以下四个角度进行学习的机会：

*个体成员*

无论他/她如何沉浸在会议及团体动力中。该成员仍然是一个个体，因此需要对自己对其他成员、工作人员及其他团体的反应负责。在特定活动中，个体将会有机会接受被授权的机会。 这会产生内部及团体动力。

*特定活动*

会议中的每一个活动，如大型或小型学习团体(关注加入的过程)、团体间活动(研究团体之间的关系)或回顾/应用团体(关注将会议学习应用于成员的外部角色)这些都是会议的子系统，而不同的事件由于其特定的任务激发了特定的动力。

*活动中的时刻*

无论在“此时此刻”的团体过程中发生了什么，都是新学习的切入点。

*会议作为一个整体*

由于对此时此刻的关注，任何成员在会议中担任何种角色都难以掌握。然而，会议主以及其他工作人员将不断努力来理解整个团体的动力，并不时向成员提供他们对于团体发展的观察。这些观点为成员提供了在整个系统中定位自己（及团体）的机会。

团体动力学

在会议期间，成员处于使用他人与被他人使用之间的某个位置。在活动框架内，个人有机会参与会议任务—学习权威和领导力—除了团体干预外，工作人员几乎没有明确的帮助。不可避免地，个体试图与其他成员建立关系，但与此同时，团体也在被工作人员概念化和演绎。

因此，每个成员都在面对不同的张力。一方面，个体会与其他成员交谈，但出于会议的结构，他们其实并不清楚要谈什么。因此，他们试图了解彼此，并辨别他们在什么样的团体结构中工作。鉴于每个小组都有一名工作人员在场，小组成员也不可避免地会谈论并展示与当下任务相关的权威和领导力。同时，每个成员都试图寻求与团队顾问的连接(在学习权威的任务范围内)，而顾问则忽略了成员的个体身份，只将团体作为一个整体。

**Part 3**

心理上处于分离的个体成员会觉得顾问的评论不聚焦。由于顾问是在向团队说话，而个体聘请了顾问帮助他们学习，每个成员都面临着压力，须放弃自己一些个性（即后撤），以便理解团队并融入其中，既要领会顾问的干预做法，也要与其他成员建立联系。当每个人开始倾听其他成员所感知的，理解那可能与自己的有关联（即，他们怎么是对的？）时，团队开始形成一个整体，以协作思维和共享经验倾听和回应。这种集体服从学习任务、团体与顾问合作的努力会产生一种彼此协作的团体动力，聚集于权威。

个体成员在他人对他或她所说和所见的语境下，与自己的内在想法工作。这是种强烈的体验。但它也是在一个特定事件中发生：一个小型研究团体、一个大型研究团体或一个团体间事件。随着时间的推移，团体开始分享无意识的假设（Bion，1961）。尽管随着团体会议的成形，这些共同的无意识假设不可避免地变得更加精细和复杂，但最初它们属于比昂所识别出的三种基本类型：

依赖，团体变得被动，通常指望顾问把他们从困顿中解救出来。

配对，一种依赖的变体，当群体转向一对夫妇（成员-顾问配对，或异性恋或同性恋配对）时，他们被理想化地当成能够产出解决团体问题方案的希望。

战逃，完全不同且更不稳定的假设，在这种假设中，团体的行为就像是在与任务战斗（或顾问代表学习任务的权威）或逃离工作是唯一备选。

通过工作人员且最终来自成员们的解释，他们开始识别这些和其他共有的假设，认识到这是一种对工作的集体逃离，可以让成员们将注意力重新集中在任务和正在呈现的团体上。此外，每个独立事件都是作为那个更大会议的一个方面被体验和工作着。

例如，议程中有多达十二个小学习团体的安排。这组会议是整个会议的子系统。它建立了自己的动态文化。在同一个地方举行，相同的成员和顾问，逐渐变得熟悉。实际上，在会议压力的环绕下，它甚至看起来像是“大本营”。然而，这个系统也与会议的其他部分相关联，二者相互影响，同时也受这一系列会议中团体无意识行为的影响。所有这些都发生在会议做为一个整体的这个设置上，产生了一种“团体式”的动力。

在这个整体中，全体成员在独立团体、一个大团体和不同团体间的活动中，开始形成其与授权领导学习任务的员工们的动态互动。创造了一个临时团体，且目的是对其自身进行研究。

坚定地专注于集体和正在形成的团体

这种方法终将会使团体明确成为关注和解释的焦点。这并不是像治疗团体那样，帮助个体发展更多的自我觉察和理解。相反，该方法旨在随着独特的临时团体的发展而提供一种理解方式；这是个体领会人类系统的影响及参与其中的机会。个体发现自己总归是社会结构的一部分。确实对于许多人来说，在会议期间体验到了个体的分解：团体在哪里结束，“我”从哪里开始？但该团体始终是更大团体的一部分，例如做为整体的临时团体会议。然后，个体开始注意到，他们将会议定位在更大的背景中，例如国家、社会或文化。

在会议结束时，成员们已经有了一个回归到团体的体验。他们经历了并发现无意识团体动力的存在，目睹并体验了对授权领导和权威的非理性、基于团体影响的反应。他们会发现，他们独特的内心体验与理解和充分参与组织有直接关系。通过自己积极努力创建一个组织，他们将看到或开始采取成员、领导和授权的形态，并注意到领导力如何在团体动力获得授权或被削弱。他们将亲眼目睹特定人员在特定角色中的行为方式，并体验到他人投射式地使用自己的那些方面。他们还将认识到边界（时间、领土、任务和角色）对组织和塑造团体生活的重要性，并开始描绘团体如何在他们的脑海中承载这一概念，从而塑造工作。最终，他们将有机会开始将这些会议体验应用到他们的外部组织生活中。

所有会议都在一定程度上反映了其所处的社会环境。他们不是，也不能与社会或文化隔离。但在会议结束时，一个核心困境是，工作人员和成员如何维持和使用成型于他们心目中的团体会议。这种自我意识和集体塑造的头脑中的团体为我们提供了一个理解我们所创建社会团体方式的模型，并提供了学习如何将其作为开始理解外部世界的切入点的机会（E.R.Shapiro&Carr，1991，2006）。虽然有其他方法可以学习成为一个积极的公民，但这些会议的高密度聚焦是一个独特的机会，可以将内部体验与组织生活联系起来，并发现我们每个人促成社会非理性的方式。