

Oliver König
Karl Schattenhofer

Bevezetés a csopordinamikába

In Dynamics Consulting Kft.
Budapest

Oliver König – Karl Schattenhofer:
Einführung in die Gruppendynamik

© Carl-Auer-Systeme Verlag,
2013, Heidelberg, Germany

All rights reserved

© Magyar kiadás: In Dynamics Consulting Kft. 2014

© Fordítás: Németh Attila, 2014
Szakmailag lektorálta: Snír Péter

ISBN 978-963-08-8457-0

In Dynamics Consulting Kft.
e-mail: info@indynamics.hu, honlap: www.indynamics.hu
Kiadásért felel: Snír Péter

Tartalom

1. ELŐSZÓ	6
<hr/>	
A csoport mint társas hely – változóban	6
A csoportdinamika „felfedezése”	7
Könyvünket illetően	9
A magyar kiadáshoz (Buda Béla)	11
2. MI A CSOPORT?	15
<hr/>	
2.1. A csoportdefiníció elemei	15
2.2. Nem minden nevezhető csoportnak – elhatárolódás rokon társas formáktól	15
2.3. A team mint a csoport különleges formája	18
2.4. A csoport mint társas rendszer	18
3. A CSOPORTOK VIZSGÁLATÁNAK KÉT SZEMPONTJA: A VERTIKÁLIS ÉS A HORIZONTÁLIS METSZET	22
<hr/>	
3.1. A vertikális metszet: külső és belső környezet	22
3.2. A horizontális metszet: a látható és az elrejtett	25
3.2.1. A jéghegy-modell	25
3.2.2. A tárgyi sík	25
3.2.3. A szociodinamikai sík	27
3.2.4. A pszichodinamikai sík	28
3.2.5. Egy csoport gyökérkonfliktusa	29
4. A CSOPORTDINAMIKAI TÉR	32
<hr/>	
4.1. Bent/kint: az odatarozás dimenziója	33
4.2. Fent/lent: a hatalom és befolyás dimenziója	34
4.3. Távol/közel: az intimitás dimenziója	35
4.4. Élettörténet-tapasztalatok aktualizálása a csoport- folyamatban	37

5. CSOPORTNORMÁK ÉS -SZEREPEK	40
5.1. Normaképzés csoportokban	41
5.2. Szerep-differenciálódás a csoportokban	43
5.3. Raoul Schindler modellje	47
6. MI A CSOPORTFOLYAMAT?	50
6.1. Hogyan észlelhető a fejlődés?	50
6.2. Az integrálódás és differenciálódás fejlődése	52
6.3. A csoportfejlődés fázisai	56
7. CSOPORTDINAMIKAI MUNKAMÓDSZEREK ÉS DIZÁJNOK	60
7.1. A csoportdinamikai tréning mint a tanulás helye	60
7.2. Hogyan működik egy csoportdinamikai dizájn?	62
7.3. A tréningcsoport kalandjai	63
7.4. Miért félünk a nagy csoportoktól, és mihez kezdünk ezzel?	65
7.5. Kutatás a labirintusban: a szervezetlaboratórium (SZELAB)	68
7.6. Csoportdinamikai gyakorlatok értelme és értelmetlensége	69
8. A CSOPORTDINAMIKAI MUNKA ALAPELVEI	72
8.1. Alacsony strukturáltság, kezdeti elbizonytalanítás	72
8.2. Az itt-és-most elve	74
8.3. Struktúra és folyamat	75
8.4. Visszajelzés az önészleléshez és ahogyan mások észlelnek minket	77
8.5. A visszajelzés szabályai	81
9. A TRÉNER SZEREPE: KÍSÉRÉS, VEZETÉS, IRÁNYÍTÁS	83
9.1. Már a kezdet előtt elkezdődött – kontextusirányítás és folyamatirányítás	84
9.2. Háttérbe vonulni és beavatkozni – távolságtartás és beavatkozás	85
9.3. Meghívás önmagunk megismerésére – kutatás és reflexivitás	86
9.4. Értékítélet nélküli álláspont – semlegesség és mindenki pártján állás	87

9.5. A vita összeköt – együttműködés és ellenállás	87
9.6. Megnyugtatni és megmozgatni – irányítás és ellenirányítás	89
9.7. Szakma és beállítódás – az intervenció csoportdinamikai jelentése	91
9.8. Jó és rossz segítség – erőforrás-orientáltság és probléma-orientáltság	94
10. SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK CSOPORTMUNKA VÉGZÉSÉHEZ	96
10.1. Önmagam és mások észlelése – észlelés és áttétel	96
10.2. Önbizalom és önközlés – spontaneitás és kifejező-készség	98
10.3. Sokszínűségem felfedezése és fejlesztése – szerep-flexibilitás	99
10.4. Bírni a konfliktusokat és az érzelmeket – érzelmi stabilitás és terhelhetőség	100
11. A CSOPORTDINAMIKA ALKALMAZÁSÁNAK FORMÁI ÉS TEREPEI	102
11.1. Csoportdinamikai képzés	102
11.2. Speciális témájú tréningek	103
11.3. Csoport-szupervízió és kollegiális tanácsadás	103
11.4. Team-szupervízió, team-fejlesztés és team-tréning	104
11.5. Szervezetfejlesztés és szervezeti tanácsadás	106
11.6. Csoportpszichoterápia	107
11.7. Csoportpedagógia	108
12. SZAKMAI SZÖVETSÉGEK, KÉPZÉSEK, CÍMEK	110
IRODALOMJEGYZÉK	113
A SZERZŐK	117

4. A csoportdinamikai tér

*„Mely témák foglalkoztatják az egyes csoporttagokat?
Mit jelentenek a témák egy csoport számára? Mely témák irányíthatják egy csoport észlelését?”*

Vertikális metszetünkkel megkülönböztettük a csoportot egyrészt a tagjaitól, másrészt releváns külső környezetétől. Aztán a horizontális metszet és az ahhoz csatlakozó jéghegy modell segítségével olyan különböző síkokat jelöltünk ki, amelyeken vizsgálni és értelmezni lehet a csoporttörténeteket. Mindezek után azonban még mindig kérdés, hogy a csoportok pszichoszociális dinamikája mi mindenre is ad választ, mire jó egyáltalán. Bár minden csoport a célkitűzéséből fakadó szakmai kérdéssel foglalkozik, de ugyanakkor ki is kell alakítania és fenn is kell tartania azokat a viszonyokat, amelyek egyáltalán lehetővé teszik azt, hogy célját elérendő belevághasson a szakmai probléma megoldásába. Minket mint csoportdinamikusként nem annyira az utóbbi, a szakmai sík érdekel, hanem inkább az előbbi, a viszonyok hálózata, valamint a szakmaiság és a csoport pszichoszociális dinamikája között kialakuló kölcsönhatások. Tehát abból indulunk ki, hogy bármi legyen is egy csoport célja vagy feladata, a csoportnak alapvető konfliktusokkal, feszültségekkel, témákkal stb. meg kell küzdenie, szabályoznia kell azokat. Egy csoport szilárd belső rendje így tudja kifejteni azt az iránymutató funkciót, amelyben aztán az egyes csoporttagok kibontakozhatnak.

A csoportok dinamikájának leírásához három dimenziót különböztetünk meg a csoportdinamikai folyamatban, három olyan megkerülhetetlen feladatot, amelyre minden csoportnak választ kell adnia: odatarozás, hatalom és intimitás. Az odatarozás dimenziója arra fókuszál, hogy az ember egyfelől együtt akar lenni másokkal, másfelől azonban különbözni is akar tőlük. A hatalom dimenziója arról az emberi igényről szól, hogy mi is meghatározhatjuk saját életterünket, valamint arról a tényről, hogy ennek során ki vagyunk

téve mások hatásainak. Az intimitás dimenziója pedig a releváns emberi kapcsolatok különbségeit vizsgálja a közelség-távolság szempontja alapján (Amann 2003).

A manapság bevett csoportdinamikai folyamatmodellek (vö. 6.3. szakasz) e három dimenziót időbeli sorrendiségben fogják fel, vagyis szerintük először az odatarozás kérdése rendeződik, majd a hatalomé, végül pedig a közelség-távolságé. Ezzel szemben a csoportdinamikai tér modellje arra figyelmeztet (vö. Antons et al. 2004), hogy e három dimenzió egymásra utalt, azaz egy csoport dinamikájában mindig össze vannak fonódva. Vagyis ha a hatalom kérdése kerül terítékre, az hatással van az odatarozás és a közelség szükségleteire is, vagy ha a közelség-távolság mélységeit járja körül egy csoport, akkor mindig ott vibrálnak a hatalom és az odatarozás dimenziójának a kérdései is stb. E három dimenzió tehát olyan megfigyelői pontokat jelöl ki a csoportfolyamatokat illetően, amelyek segítségével a csoport társas rendszerének komplexitása redukálható, a megfigyelések rendezhetők, főleg olyan helyzetekben, ahol nem annyira világos, „miről is van szó”. Ez az így megalkotott rend nem rögzített, statikus valami, hanem állandóan fejlődik, azaz a csoportfolyamat során keletkezik – vagyis közben meg is változik.

4.1. Bent/kint: az odatarozás dimenziója

Az odatarozás dimenziója a kint-bent kérdését vizsgálja. Minden csoportnak tisztáznia kell, ki tartozik közéjük és ki nem, ki van a középpontban, ki a peremen. Ilyen határtisztázások nélkül nem is jön létre csoport, hiszen egy csoport mindig más csoportoktól és egyénektől való elhatárolódás révén keletkezik. Ha e határhúzás túl merevre sikeredik – azaz elvész a kölcsönös kapcsolat a releváns környezettel –, akkor a csoport fejlődési potenciálja jelentősen csökken. Ilyenkor merülnek fel azok a kérdések, hogy mennyire lehetnek átjárhatók a csoporthatárok, milyen fokú fluktuáció van megengedve a csoport létének veszélyeztetése nélkül, mennyire nyílhat meg egy csoport idegen emberek és idegen dolgok előtt.

Egy csoport keletkezésekor az oda (nem) tartozás formális szabályozását az informális térben is folytatni kell. Mindig vannak kizárások és befogadások. A szakmai felszín alatt minden csoportban „igazából” sokkal többről van szó, mint a közösen elérendő (mun-

ka)célról. A csoportszületésnél mindig is kitapintható érzelmi feszültség – még ha már sokszor voltunk is ilyen helyzetben – arra figyelmeztet, hogy minden kezdetben lehetőségek és veszélyek rejlenek, és hogy szeretnénk valahová tartozni, illetve hogy félünk a kizáratástól. Minden csoport ilyesféle egzisztenciális kérdéseket hoz a felszínre. Odatartozom-e vagy sem? Sikerül-e bejutnom? Elfogadnak-e el különlegességeimmel együtt? Odatartozhatok-e úgy, hogy nem kell magamat (teljesen) feladnom? B. és C. eddig elemzett esetében is erről van szó: arról tudniillik, hogy nem lehet csak úgy besétálni egy csoportba, még ha úgy tűnik is, hogy az ajtó nyitva áll. Mert vannak láthatatlan határok, ahol megmondatik, milyen szabályok alapján ki jut be, ki pedig nem.

Azzal, hogy valakit formálisan felvesznek egy teambe (mint munkaszerződéssel B.-t), a csoport számára még nem lett tisztázva az odatartozás kérdése.

C. beront abba a terembe és csoportba, ahová – érzése szerint – ő nyilvánvalóan tartozik, de épp ezzel komoly ellenreakciót is vált ki. Azt, ahogyan C. „előadja” odatartozóságát, a csoport erőfitogtatásnak látja, és ennek megfelelően vissza is utasítja.

Mind személyes, mind szakmai világunkban sosem csak egyetlen csoporthoz tartozunk, hanem sok egymást átfedő illetékesség szövedékében élünk. Ebből fakadhatnak konkurencia- és lojalitáskérdések, vagyis ki kell alakítanunk az odatartozás különböző fokozatait, konfliktus esetén rangsort állítván fel. Egy szervezeten belül például olyasminek az eldöntése várhat ránk, hogy az alap-teamhez vagy a projektcsoporthoz vagy a szakmai csoporthoz tartozónak érezzük-e magunkat. És minden új helyzet új választ kíván.

4.2. Fent/lent: a hatalom és befolyás dimenziója

Hatalmon mi nem azt értjük, ami egyeseknek van, másoknak pedig nincs (vö. König 2007a). Mert a csoportdinamikai szemlélet sokkal inkább abból indul ki, hogy minden társas kapcsolatra jellemző a hatalom. Bármily nagy legyen is egyetlen ember hatalma, ez a hatalom azon társas kapcsolatok hálójába tartozik, amelyben keletkezett. A hatalom tehát mindig relatív. Ezen kívül már kis lét-