

Въведение в груповата динамика

Оливер Кьониг • Карл Шатенхофер

Превод от немски
Геновева Теохарова



ИНСТИТУТ ПО ПСИХОЛОГИЯ НА ГРУПИТЕ
София, 2025

Einführung in die Gruppendynamik

Authors: Oliver König und Karl Schattenhofer

ISBN 978-3-8497-0344-8

First Published 2006 by Carl-Auer Verlag GmbH,
Heidelberg, Germany. Current edition: 11th ed. 2022.

All Rights reserved

© Carl-Auer Verlag GmbH, 2025, Heidelberg, Germany.

© Геночева Теохарова, превод, 2025

© Златко Теохаров, предговор, 2025

© Дамян Дамянов, художник на корицата, 2025

© Институт по психология на групите, 2025

ISBN: 978-619-92074-2-0

Съдържание

„Неслучайни случайности“	5
1. Прегovor	9
1.1. Групата като социално пространство и промените в него	9
1.2. „Откриването“ на груповата динамика	10
1.3. За тази книга	14
2. Какво е група?	17
2.1. Дефиниция на група	17
2.2. Не всичко е група. Разграничаване от сродни социални форми	18
2.3. Екипът като особен вид група	21
2.4. Групата като социална система	23
3. Две гледни точки по отношение на групите.	
Вертикалният и хоризонталният разрез	28
3.1. Вертикалният разрез. Външната и вътрешната среда	28
3.2. Хоризонталният разрез. Видимото и скритото	32
3.2.1. Моделът на айсберга	32
3.2.2. Съдържателното ниво	33
3.2.3. Социодинамичното ниво	35
3.2.4. Психодинамичното ниво	37
3.2.5. Структурен и основен конфликт	39
4. Груповодинамичното пространство	42
4.1. Вътре/вън. Измерението на принадлежността	44
4.2. Горе/долу. Измерението на властта и влиянието	46
4.3. Близо/далече. Измерението на интимността	48
4.4. Актуализиране на биографичен опит в груповия процес	49
5. Норми и роли в групите	53
5.1. Създаване на норми в групите	54
5.2. Ролево диференциране в групите	58
5.3. Моделът на Раул Шиндлер	63
6. Какво представлява груповият процес?	67
6.1. Как възприемаме развитието?	67
6.2. Развитие на интеграция и диференциация	70
6.3. Етапи в развитието на групата	74
7. Груповодинамични форми на работа и дизайн	83
7.1. Груповодинамичният тренинг като пространство за учене	83
7.2. Как функционира един груповодинамичен дизайн?	87
7.3. Приключенията на тренинговата група	88
7.4. Защо големите групи пораждават страх и как да се справим с този проблем?	91
7.5. Изследвания в лабиринта. Организационната лаборатория	94
7.6. За смисъла и безсмислието на груповодинамичните упражнения	96

8. Груповодинамични принципи на работа	99
8.1. Ниска степен на структуриране и първоначална несигурност	100
8.2. Принципът „тук и сега“	102
8.3. Структура и процес	104
8.4. Обратна връзка за себевъзприемането и възприемането на другите	107
8.5. Правила за обратна връзка	112
9. Ролята на треньора. Придружаване, водене, управляване	115
9.1. Преди началото вече е поставено началото. Управление на контекста и управление на процеса	117
9.2. Да стоиш настрана и да се включваш. Въздържане и намеса	118
9.3. Покана за себеизследване. Изследователска нагласа и способност за рефлексия	119
9.4. Заемане на позиция без оценяване. Неутралност и всепристрастност	121
9.5. Спорът свързва. Коопериране и съпротива	122
9.6. Покой и движение. Управление и контрауправление	124
9.7. Занаят и отношение. Груповодинамичното разбиране за интервенция	126
9.8. Добрата и лошата помощ. Ориентация към ресурси и ориентация към проблеми	131
10. Социални умения за работа в групи	134
10.1. Да възприемаш себе си и другите. Възприятие и пренос	134
10.2. Да се осмеляваш и да споделяш. Спонтанност и способност за изразяване	137
10.3. Да откриваш и развиваш своето собствено многообразие. Ролева гъвкавост	138
10.4. Да издържаш конфликти и емоции. Емоционална стабилност и устойчивост	140
11. Формати и сфери на приложение на груповата динамика	142
11.1. Обучения по групова динамика	142
11.2. Тематични тренинги	143
11.3. Групова супервизия и колегиално консултиране	144
11.4. Супервизия на екипа, развитие на екипа и уъркшопи за изграждане на екипа	145
11.5. Организационно развитие и организационно консултиране	148
11.6. Групова психотерапия	150
11.7. Групова педагогика	152
12. Професионални сдружения, обучения, агресии	154
Библиография	158
За авторите	165

„Неслучайни случайности“

*„Хората, а не Човекът, живеят на земята
и обитават света.“*

Тези гуми на Хана Аренд „развенчават“ обичайното противопоставяне на индивид и общество. От самото си раждане хората *съществуват* само един с друг. Едва в своето съществуване те създават себе си и социалния рег. Другите не са отвън, казва Мерло Понти – те населяват нишите на моя дом. Множествеността на хората е *conditio humana*, т.е. условие за човешкото съществуване и действие. Тази интерперсонална картина за човека е свързана с представата, че дори биването-ни-индивиди е социално обусловено. Пресечната точка между индивида и по-комплексните форми на обществен живот, като организация и общество, е групата.

Представената тук книга е посветена на групите и на динамиката, протичаща в тях. Групата е социално пространство, което има своя антропологичен произход в семейството, рода и по-архаичните форми на обществен живот. Тя предлага възможност за създаване на индивидуална принадлежност, което е от съществено значение за развитието на идентичността. Тя се изгражда на основата на комуникацията между индивиди, които имат възможност за директен контакт (*face to face*), както и на техните взаимни очаквания и желания, свързани с отношенията. Групата се характеризира с относителна пространствено-времева стабилност. Посредством резонанса на другите участници нашето социално съществуване добива плътност – в групите ние можем да преживеем както приемане и признание, така и агресия и отхвърляне.

Груповата динамика е тясно свързана с името на социал-

ния психолог Курт Левин и въведените от него „теория на полето“, „изследване чрез действие“ (action research) и „тристепенен модел на промяна“. Нейното откриване спада към така наречените „неслучайни случайности“ (вж. стр. 10-14 от книгата). „Случайности“ – защото тя възниква в хода на семинар, проведен през 1946 г. в Мазачулетския технологичен институт, в който лидери от различни сфери изследват своя управленски стил. В срещите за рефлексия и анализ на случващото се от страна на водещи и наблюдатели скоро се включват и самите участници. От безмълвен обект на изследване те се превръщат в субект, който настоява да участва в разговора – да се говори не *за тях*, а *с тях*.

„Неслучайността“ на ситуацията се корени в две предпоставки. Първо, по това време самата психотерапия излиза извън пространствата на дуалните отношения и се пренася и върху работата с групи. Както психодрамата и социометрията на Морено (която, като „психологическа география“ на човешките отношения, също представлява изследване чрез действие), така и груповата анализа на Бион и Фукс разглеждат групата като мощен източник на развитие и лечение. Второ, причината за този интерес може да бъде потърсена в отпечатъка на тоталитарните катастрофи на времето. Стремешът към недопускане на феномени като превръщане на хората в „маса“ от страна на авторитарни лидери води до модерната идея за лидерството като групова функция. Може би „неслучайна случайност“ е и появата на превода на български език на тази книга във време, което отново ни сблъсква с подобна опасност.

Няколко години след Втората световна война груповата динамика достига до Европа като учебен формат с просветителски и обществено-политически характер, поставящ акцент върху демократичните структури и участието във властта. В България тя навлиза през 80-те и 90-те години на миналия век.¹

В процеса на развитие понятието групова динамика придобива три различни значения, които се преплитат:

¹ Марин Изнатов създава първите групи за обучение по групова динамика. Забележителен за времето си е неговият дисертационен труд „Интензивно общуване и личностна промяна“.

случващото се в групите, научното изследване на процесите в тях и метод за социално учене (вж. стр. 14).

През призмата на *случващото се в групите* груповата динамика описва начините, по които участниците влияят един на друг. Първоначално тя е съвкупност от хора, събрани около определена работна задача. Историята на групата започва с полагането на граница, която дава възможност за отграничаването ѝ от *външния* свят и за *вътрешно* развитие и диференциация.

Научното изследване на процесите в групата поставя въпроса за произхода на динамиката в нея. Тя е следствие на действащите в нея сили, на които – дори и да познаваме – сме подвластни.

Всяка група функционира на нивото на работна група – тук водещи са желанието за справяне с работната задача, реалистичното възприемане на действителността и структурирането на участниците в различни рангови позиции и роли. Едновременно с това пространството в групата неизбежно се превръща и в емоционално – в него оживяват желания, но и стар опит.

Социодинамиката (ниво на отношенията) в една група описва начина, по който участниците взаимодействат помежду си и се влияят от норми, ценности и разпределение на роли. Тази динамика насърчава както кооперирането, така и конфликтите между тях, и играе съществена роля при вземането на групови решения и развитието на групата. Неин двигател е неравномерното разпределение на позитивните и негативните избори – отхвърлянето се проектира навън през избора на вътрешен или външен враг („Омега“ или изкупителната жертва, вж. стр. 64).

Психодинамиката (ниво на значението на отношенията, вж. стр. 33) в малката група повтаря опита на участниците от ранни взаимоотношения и конфликтите в тях – близост и дистанция, принадлежност, ролеви конфликти, конкуренция и др. Малката група „семејство“ е фонът, на който се разиграват тези повторения. В нея съществува обещание, че ти винаги ще останеш част от семејството. Водещ е страхът от загуба на любов, а комуникацията е приемно хоризонтална.

Психодинамиката в голямата група (над 25 участници от различни малки групи в контекста на една или повече организации) е оформена от общественно-политическия контекст и неговите конфликти: борба за власт, норми и влияние. Тук липсват ясно очертани граници. Травми и желание за слава движат групата. Основният страх е от загуба на позиция и статус. Комуникацията е предимно вертикална.

Груповият процес преминава през различни етапи, които не протичат линейно (вж. стр. 74-77), а са взаимно свързани в мрежа. Наред с работата по целта, всяка група създава свое *групово несъзнавано* (структурен и основен конфликт, вж. стр. 33) – участниците се съпротивляват на афекти, желания и фантазии, които пораждаят страх. Основната функция на груповото несъзнавано е да засилва груповата кохезия. Интеракции, които я застрашават, биват избягвани.

Какво ни предлага груповата динамика като *метод за социално учене*? Наред с моментите на повторение в сигурната рамка на групата, участниците се срещат с друг субективен свят и с реалността на Другия. В груповия процес те придобиват нов опит както за себе си, така и за Другия, създават нова удържаща среда, която бива интернализирана.

Един човек може – в различните групи или дори в рамките на една и съща група – да заема различни позиции и да влиза в различни роли (вж. стр. 58-59). Груповото поведение представлява сложен набор от символични взаимодействия и сили, които, от една страна, оформят груповите структури, а от друга – модифицират индивидуалното поведение. Индивидуалното поведение е следователно функция на груповата среда или поле (Курт Левин). Промените в него произтичат от промените в силите, действащи в това поле.

Ролята на участника в групата е социално и културно формирана, но и податлива на промяна според спецификата на групата и груповия контекст. Това означава, че присъствието в групата не е предварително зададен сценарий, а променлива величина, която подлежи на оформяне.

Дано тази книга потвърди сентенцията на Курт Левин, че „няма нищо по-практическо от една добра теория“.

Златко Теохаров

1. Предговор

1.1. Групата като социално пространство и промените в него

Съвсем естествено ние прекарваме почти целия си живот като членове на различни групи. Ние израстваме в група – нашето семейство. Учим, играем, работим и се забавляваме в групи, като например приятелски кръг, компания, отбор, училищен клас, сдружение, екип, работна група, проектна група и др. В тях разполагаме с разнообразни роли и позиции: говорители и слушатели, лидери и последователи, поддръжници и критици, движещи и забавящи сили. Ние се движим толкова естествено в тези контексти, че обикновено не съзнаваме протичащата в тях групова динамика – взаимодействието на силите и настъпващите промени. Та нали обръщаме внимание на въздуха, който дишаме, само при недостиг, когато мирише особено добре или зле – накратко, когато естественото престане да бъде такова.

Групата е основна форма на социалния живот. В същото време реалните групи в нашето всекидневие са силно повлияни от социалните промени през последните десетилетия. Социалните науки описват това развитие като дегтрадиционализация, индивидуализация и плурализация на жизнените форми. Мястото на човека в живота все по-рядко се определя от произхода и традицията. Принадлежността обикновено е временна, а в момента на възникването

и често се очертава и нейният край. От хората се изисква по-голяма гъвкавост, за да търсят и създават нови социални пространства, където да се задържат за известно време и да се интегрират. Това създава както нови възможности за свобода, така и нови предизвикателства, които трябва да се преодоляват индивидуално и изискват способност за ориентация в нови и различни социални групи (Edding и Kraus 2006).

В резултат на това правилата в различните социални групи, към които принадлежим, стават по-гъвкави и зависими от конкретната ситуация. Вече не е достатъчно просто да се идентифицираме с официално обявените цели и задачи на една група и да се адаптираме към предполагаемите ѝ норми, за да бъдем „добри членове на групата“. По-скоро е необходимо да се учим да възприемаме и разбираме групата и нейната динамика, за да можем да участваме в тяхното оформяне.

Това се отнася особено за групите в нашия професионален живот. С прехода от индустриално общество към общество на услугите и знанията комуникационните умения придобиват все по-голямо значение за професионалната дейност на много хора. Необходимостта от сътрудничество в екипи и проектни групи се превръща в ежедневна реалност, а това увеличава както възможностите, така и натиска върху хората да управляват както самите себе си, така и групите, към които принадлежат.

1.2. „Откриването“ на груповата динамика

Паралелно с тези обществени процеси и в тясна връзка с тях от 30-те години на XX век насам в науката и практиката възникнаха множество нови идеи за

групата като социално пространство (König 2015). Изключително важна роля в това отношение изигра Курт Левин (1890–1947). Още в Германия той разработи своите първоначални идеи, които оказаха огромно влияние върху американската социална психология след емиграцията му в САЩ. Неговите научни и практически интереси носеха отпечатък на тоталитарните катастрофи на времето, най-вече на национал-социализма. Това придаваше подчертано политически характер на изследванията, проведени в неговия кръг и повлияни от него. Лайтмотивът на изследванията му беше насърчаване на демократичните процеси, а различните групи на социалния живот бяха разглеждани като местата, на които това да бъде реализирано на практика (Lewin 1975, 1982).

Особено важна роля в това развитие изигра изследването на малката група (Schneider u. Siems 2022, Forsyth 2014, Sader 2008, Schäfers 1999, Ardel-Gattinger et al. 1998, Schneider 1985) – изучаването на интеракциите в групи и работата с теми като власт, авторитет и лидерство, аутсайдерски роли, социален контрол и конформизъм. В рамките на изследователската си дейност Левин и неговите сътрудници създадоха поведенческа теория за лидерството и разграничиха три основни лидерски стила: „автократичен“¹ – който се основава на заповед, похвала и упрек, „демократичен“ – който се базира на преговори и убеждаване, и „либерален“² – който до голяма степен позволява на хората, които биват ръководени, да действат свободно. Теорията

¹ В литературата се среща и като авторитарен. (Тук и навсякъде в текста бележките под линия са на преводача.)

² Левин нарича този стил *laissez-faire* (ненамесаващ се). В преводите на български език е възприето означението либерален.

на полето³ на Левин (вж. Stützle-Heben и. Antons 2017) е считана за един от ранните образци на създаването на модели в системната теория.

В един от изследователските проекти на Левин сякаш „случайно“ бива „открита“ груповата динамика като практически метод (за историята на груповата динамика вж. Rechtién 2007, König 2007, стр. 17 и сл., 2010, 2011, 2015; Tändler 2016, стр. 363-447). През 1946 г. Левин и някои от неговите ученици провеждат семинар в Масачузетския технологичен институт, чиято цел е да даде възможност на лидери от различни сфери (учители⁴, социални работници, бизнесмени, синдикалисти) да придобият представа за своето поведение и ценности. В няколко групи от по десетина участници те работят върху своите проблеми под формата на дискусии, анализи и ролеви игри. Има хора, които наблюдават и протоколират случващото се. Вечер те и водещите на групите се срещат с Левин за научен анализ на наблюденията. Някои участници разбират за вечерните сбирки и изявяват желание да присъстват и да слушат. Тези срещи бързо се разчуват, така че много скоро всички членове на

³ В своята теория на полето (или полева теория) Левин застъпва становището, че поведението на човека винаги възниква от взаимодействието с неговата обкръжаваща среда (*Umfeld*) или с неговото поле (*Feld*).

⁴ Тук в немския текст авторите уточняват, че на някои места ще използват форми като „учителки и учители“, „социални работнички и социални работници“ и т.н., а в други случаи – за да избегнат усложняването на текста – ще се ограничават до „учители“, „социални работници“ и т.н. Поради същата причина в превода на български език възприемаме както обобщената форма за множествено число, която включва съществителни имена от всички родове, т.е. „учители“, „социални работници“ и т.н., така и формата за мъжки род като основна. Следователно формите „учител“, „социален работник“, „лидер“, „ръководител“, „терапевт“, „водещ“, „треньор“ и т.н. се отнасят както до мъже, така и до жени.

групите започват да идват на тях. Но те не остават дълго безмълвна публика – започват оживени дискусии между участниците, водещите и наблюдателите.

Така се ражда груподинамичната тренингова група, наречена накратко Т-група, за която Левин (Lewin 1975, стр. 291) пише следното:

„Бях дълбоко впечатлен от невероятното педагогическо въздействие, което тези срещи, посветени на воденето на научна документация, оказаха върху хода на обучението. Този (както и друг подобен) опит ме убеди в необходимостта действието, изследването и възпитанието да се разглеждат като триъгълник, който трябва да се удържа като едно цяло заради всяка от неговите страни.“

Почти по същото време емигрираният от Виена в САЩ Якоб Морено (1889–1974) разработва своите концепции за групата и нейното изследване – психограма и социометрия, които имат много сходни черти с идеите на Левин. Тези два първоизточника се сливат в така нареченото „изследване чрез действие“⁵, което цели да съхрани триадата на действие, изследване и възпитание. През този период се правят и първите опити за пренасяне на психоанализата върху работата с групи в сферата на терапията, социалната работа и социалната педагогика (Майсе-Egger 1999, стр. 35 и сл.). През 30-те и 40-те години на XX век се открива и ролята на неформалните групи в индустриалните

⁵ В текста е използвана както немската дума *Aktionsforschung*, така и английската *action research* за означаване на научния подход, който съчетава изследването и практическата намеса с цел решаване на социални проблеми. Левин го разработва като алтернатива на чисто експерименталната социална психология и според него този метод може да преодолее разрыва между теорията и практиката и да доведе до устойчиви социални трансформации.

предприятия. Редица известни проучвания за пръв път показват, че производителността на компаниите е по-висока, когато формалните и неформалните отношения взаимно се стимулират, а не си пречат. Така става ясно, че самите социални отношения на работното място могат да се разглеждат като фактори, свързани с продуктивността. Следователно още със зараждането на тази проблематика са били тясно преплетени научният интерес към случващото се в групи, социалните и политическите аспекти, както и въпросите за повишаване на ефективността и производителността.

В процеса на развитие понятието *групова динамика* придобива три различни значения, които често се смесват:

- *случващото се в групите* – динамиката на промяна и континуитет или взаимодействието на силите в една група;
- *научното изследване* на процесите в малките групи – груповата динамика като дисциплина в рамките на социалните науки;
- *метод за социално учене*, който създава подтик за социални процеси на учене и промяна в поведението на възрастните.

1.3. За тази книга

Като изследователи и практики ние от дълги години се занимаваме с темите за групата и груповата динамика и обучаваме професионалисти (възпитатели, педагози, терапевти, консултанти, треньори, супервизори, студенти от различни специалности, както и мениджъри или ръководители на проектни групи, екипи и др.) в това да разбират и оформят груповите процеси. Такава квалификация може да бъде придобита

в най-различни форми и контексти: развитие на екипа, екипна супервизия, семинари или уъркшопи. В индивидуалното обучение на специалисти и мениджъри извън техните организации ние често използваме учебната форма на груповодинамичния тренинг, при която опитът с груповите процеси се обвързва с тяхната рефлексия и изучаване. Участниците преживяват групата, възприемат своето въздействие върху нея и нейното въздействие върху себе си, като заедно рефлектират случващото се. Благодарение на този обмен се разкрива разнообразието от преживявания и индивидуални гледни точки за социалните събития, които са в основата на социалната динамика на групата. В същото време се подлагат на рефлексия концепциите и идеите, които формират индивидуалните модели на възприемане. Така могат да се разпознаят лични и групови „слепи петна“ и въз основа на придобития опит да бъдат разширени възможностите за действие.

Книгата е предназначена за широк кръг читатели и може да послужи като допълнително помагало за участниците в груповодинамични обучителни групи. Тя включва материали, които използваме в нашите курсове. Книгата може да се чете изборително, с оглед на въпросите, които интересуват читателя в момента, или последователно – за създаване на цялостен поглед върху темата. Представените примери от обучителни групи и консултации илюстрират обсъжданите идеи и отправят покана към читателите да ги обвържат със своя личен опит. Глави 3-10 започват с често задавани въпроси от участници в нашите обучения. За да не претоварваме текста с препратки към литературни източници, препоръчваме на читателите да се запознаят с библиографиите на цитираните от нас заглавия.

Книгата е разделена на две части. Глави 2-6 представят основни концепции и модели за изследване на груповата динамика, насочени към по-доброто разбиране и формиране на груповите процеси. Глави 7-10 разглеждат груповата динамика като метод, т.е. като форма на социално учене. Основният акцент е върху „класическата“ учебна форма на груповодинамичния тренинг, който особено добре илюстрира принципите на работа в груповата динамика. В глава 11 се прави обзор на различните формати и сфери на нейното приложение. Тази част включва текстове, разработени в сътрудничество с Юрген Кристен, на когото изказваме искрена благодарност. В Приложението ще откриете информация за професионални организации в тази област, както и за възможности за допълнителна квалификация.⁶

За да развиете социалните си умения за общуване в групи, не е достатъчно само да прочетете една книга. От съществено значение са личният опит и неговата рефлексия, например чрез обратна връзка от останалите. Именно това може да предложи в изобилие груповата динамика като метод за социално учене.

Благодарим на Клаус Антонс, Хела Гефард, Томас Гирналчик и Томке Кьониг, които прочетоха и коментираха текста, за техните идеи и препоръки.

Оливер Кьониг, Кьолн & Карл Шатенхофер, Мюнхен
януари 2006 / декември 2019

⁶ Авторите представят професионалните организации и възможности за квалификация в немскоезичния свят – Германия, Австрия и Швейцария. Тук искаме да насочим българските читатели към обучителната програма по групов динамичен, предлагана от Института по психология на групите (София) в сътрудничество с Австрийската асоциация по групов психотерапия и групов динамичен (ÖAGG). Повече информация можете да намерите на официалната интернет страница на Института – <https://pginstitut.com>.