

# Grupa jako całość



Z krakowskim zespołem analityków grupowych (od lewej): Anetą Kalisz, Romanem Kwiatkowskim, Katarzyną Wrzesień, Piotrem Passowiczem, Edytą Trzos-Słomką i Piotrem Biernackim - rozmawia Iwona Sołtysińska

**Iwona Sołtysińska:** Na początek mam techniczne pytanie: czy Państwa odpowiedzi na pytania i komentarze traktować jako głos grupy czy indywidualne wypowiedzi?

- To bardzo interesujące, czy jesteśmy grupą czy też poszczególnymi indywidualnościami. To są dwie perspektywy i obie trzeba uchwycić: indywidualną i grupową – dla rozumienia dynamiki grupy jest to wszak bardzo ważne. Chcąc jednak mówić o procesie grupowym, trzeba myśleć o grupie jako całości.

**Spróbuję więc słuchać grupy jako całości. Większość osób pracujących z ludźmi w grupach – trenerów, menedżerów, terapeutów – w pewnym momencie zaczyna się intensywnie interesować dynamiką grupy. Co takiego musi się wydarzyć, żeby zjawiska procesowe stały się widoczne?**

- Procesy grupowe zachodzą w każdej grupie. Szczególnie uwidoczniają się w czasie kryzysu.

- Moim zdaniem zwraca uwagę powtarzalność niektórych zjawisk. W następujących po sobie grupach wciąż pojawiają się w określonej kolejności pewne tematy. To daje do myślenia.

**Czym, Państwa zdaniem, różni się praca z grupą osobą, która po prostu realizuje założone wcześniej cele, od pracy kogoś, kto dąży do tego samego, ale jest świadomy procesów zachodzących w grupie?**

- Używając języka metafory - jeżeli chce się przenieść pakunek na drugą stronę rzeki, można iść w poprzek, bardzo się przy tym męcząc, ale można też - znając jej nurt i siłę - dać się jej trochę ponieść, co umożliwi dotarcie na drugi brzeg bez niepotrzebnego wysiłku i zmagania.

**Osoba pracująca z grupą zadaniową, na przykład trener czy menedżer, dąży do realizacji założonych celów. Jednocześnie musi zwracać uwagę na to, co się dzieje w grupie, reagować, gdy pojawią się niepokojące zjawiska, utrudniające lub uniemożliwiające realizację celów. Uczestnicy mogą zagłębiać się w niepotrzebne dyskusje, analizować różne wątki, angażować się w tematy poboczne. To bardzo złożone zadanie. Jak się uchronić przed skrajnościami w takiej sytuacji: sztywnym trzymaniem się początkowych zamierzeń bądź zbyt dużym zaangażowaniem w zjawiska procesowe?**

- W grupach zadaniowych pewne rzeczy wyglądają trochę inaczej niż w terapeutycznych. Grupa zadaniowa ma inny cel do zrealizowania. Są różne modele bycia szefem czy menedżerem. Osoba świadoma zachodzących procesów i wagi roli każdego z członków oraz ich wzajemnej współpracy może oddawać odpowiedzialność współpracownikom i przez to dążyć do celu w bardziej efektywny sposób.

**Rozumiem zatem, że cel (poziom zadaniowości) i czas to dwa ważne parametry wpływające na możliwość wykorzystania procesu w pracy z grupą.**

**Czy w pewnych warunkach można zlekceważyć proces, nie zwracać na niego uwagi, czy też zawsze jest on istotny, zawsze przekłada się na poziom efektywności i realizacji zadania przez konkretną grupę?**

- Proces grupowy zawsze jest obecny, natomiast w sytuacji, gdy nie zakłóca realizacji zadania, można go zlekceważyć i nie brać pod uwagę.

- Prowadzę grupę konwersatoryjną na studiach. Preferuję, by zajęcia odbyły się w sali treningowej, gdzie wszyscy widzą się nawzajem - to umożliwi swobodę dyskusji, choć na ustrukturyzowane tematy. Tworzy się więc grupa zadaniowa. Proces grupowy jest wtedy w służbie zdobywania wiedzy.

- Niekiedy proces grupowy może być wykorzystywany instrumentalnie, zależnie od tego, co zamierzamy osiągnąć. Chcąc dokonać selekcji, wybrać do zadań specjalnych osoby, które poradzą sobie w każdych warunkach, uruchamiamy proces - 90% ludzi odpada i zostają najtwardsi.

- Nie zgadzam się z tak instrumentalnym podejściem. Wszak wierzymy w to, że ktoś wewnętrznie otwarty może wspierać rozwój procesu grupy.

**Dobry proces grupowy to jaki? Kiedy możemy założyć, że przebiega on we właściwym kierunku?**

- Odpowiadając na pytanie o dobry proces wróciła-bym do zagadnienia, czego chcemy od grupy i jaka jest nasza rola. Wydaje mi się, że jednak inaczej wygląda sytuacja, w której potrzebujemy użyć zbioru ludzi do wykonania określonego zadania, a inaczej, jeśli chcemy z nimi przy tej okazji być. Przykładowo szefowie nie tylko wykonują dane zadanie, realizują wspólny cel, ale są razem z pracownikami, w grupie na bardzo różne sposoby. Świadomość tego mogą przekuć na pełniejsze bycie razem oraz bardziej efektywną realizację celów, co przekłada się na mniejsze napięcie, mniejsze koszty, jakie się w związku z tym ponosi, w końcu na większą przyjemność płynącą z bycia częścią grupy.

**To może jednak spróbujmy powiedzieć, co to jest proces grupowy. Jaka jest jego definicja?**

- Proces grupowy to nic innego jak rozwój grupy jako całości. Dzieje się w czasie. Obejmuje określone fazy, zjawiska.

- To szereg bardzo złożonych procesów i zjawisk, świadomych i nieświadomych, zachodzących między ludźmi, przebywającymi ze sobą przez pewien czas.

- Przez pewien czas i w pewnym miejscu - dodajmy, gdyż rama też jest istotna. Proces musi zakładać istnienie pewnych warunków.

**Dlaczego „rama” jest taka istotna? Niewątpliwie ma ona ogromne znaczenie w psychoterapii...**

- Powtarzalność miejsca czy szerzej wyznaczenie granic odgrywa istotną rolę nie tylko w terapii. W przypadku działań rozwojowych buduje poczucie bezpieczeństwa, służy ustalaniu tożsamości grupy.

- Rama częściowo definiuje grupę. Pan stojący kilka metrów dalej, ale za budynkiem nie tworzy ze mną grupy, bo nie łączy nas wspólnota miejsca ani czasu.

#### **Na co zwracać uwagę obserwując proces grupowy?**

- Na wszystko, od samego początku, a nawet jeszcze wcześniej. W końcu zanim grupa zawiąże się w rzeczywistości, istnieje w wyobrazeniach i przeżyciach jej członków.

- Warto pamiętać, że bycie w grupie wiąże się ze sprzecznymi uczuciami; może być przyjemnie i nieprzyjemnie, lekko i trudno. Ma to znaczenie od początku do końca istnienia grupy, to też determinuje kryzysy.

#### **Na co zwracać uwagę, żeby się dowiedzieć, jak tym konkretnym ludziom tutaj jest?**

- Trzeba uwzględnić zarówno indywidualną perspektywę każdego człowieka, jak i to, co uczestnicy wytworzą razem, czyli poziom grupowy.

- Należy nie tylko patrzeć i słuchać, ale też czuć atmosferę, nastrój, napięcie, klimat. Założenie jest takie, że wszystkie wypowiedzi członków grupy, nawet pozornie niezwiązane, mają coś wspólnego z sytuacją, która dzieje się tu i teraz.

**Niezwykle interesujący, jako wskaźnik tego, co dzieje się w grupie, jest własny rezonans emocjonalny trenera/osoby prowadzącej, o którym rzadko się mówi i mało osób w ogóle o tym wie. Sporym wyzwaniem może być też oddzielenie własnych emocji od tego, co pochodzi od grupy.**

- Wielokrotnie prowadziłem grupy treningowe. Wchodząc na salę szkoleniową największą trudność znajduję w chwili rozpoczęcia - wtedy sam doświadczam lęku. Teraz już wiem, że to nie ja się boję, ale rezonuję z lękiem grupy. Kiedy jego poziom wśród zgromadzonych spada, ja też to odczuwam.

#### **Z tego co wiem, wszyscy Państwo jesteście terapeutami. Na czym polega specyfika waszego podejścia do pracy z grupą?**

- Chodzi o to, by jak najmniej przeszkadzać. Zadaniem prowadzącego nie jest poddawanie analizie własnych pomysłów, popychanie, tylko umożliwienie grupie maksymalnego wykorzystania własnego potencjału. Grupa wtedy szybciej dojrzewa, bierze na siebie więcej odpowiedzialności, rozwija się. Foulkes, twórca analizy grupowej, sugerował, że nawet mając w głowie gotową interpretację, której jesteśmy pewni, należy poczekać z jej uzewnętrznieniem, bo może grupa sama do niej dojść. Interweniować można dopiero w sytuacji, kiedy grupa zablokowała się w jakimś miejscu i nie może iść w swej pracy dalej.

- Wedle słów Foulkesa, należy opierać się na sile grupy i na założeniu, że grupa sama wie, co jest dla niej dobre.

- Z jednej strony trzeba czuwać nad granicami, z drugiej dbać o tworzenie się więzi oraz o to, by agresja, która naturalnie pojawia się w grupie, nie była destrukcyjna.

- Nasza rola jako lidera grupy nie jest autorytarna i nadmiernie aktywna, ale raczej dająca ramy. Nic nie narzucamy, ale raczej staramy się podążać za grupą.

- Rola lidera zmienia się w czasie. Na początku jest bardziej aktywna, a potem - w miarę dojrzewania grupy - stopniowo staje się coraz bardziej wycofana.

**Wróć do koncepcji grupy jako całości. Gdy uwzględnia się mechanizmy nieświadome wiele zachowań grupowych może budzić niepokój, a nawet sprzeciw. Na przykład „ja wypowiadam się w imieniu grupy”, „grupa powoduje, że jestem uruchamiana do jakichś działań”...**

- Jako analitycy grupowi często zwracamy się do grupy jako całości, a nie do wybranych osób, co początkowo może wzbudzać w samej grupie czy w poszczególnych osobach sprzeciw. Każdy chciałby być zauważany jako odrębna istota, a nie jako część większego zbioru. Wraz z rozwojem więzi uczestnicy zaczynają coraz mocniej identyfikować się z grupą.

**Zazwyczaj wydaje się nam, że decydujemy o tym, jaką rolę podejmiemy w grupie, jak się zachowamy. Ale co w przypadku uruchamiania silnych, nieświadomych mechanizmów, na przykład kreowania kozła ofiarnego, w wyniku których coś, co wydarza się w grupie jest realizowane się przez jedną, określoną osobę? Jak sobie radzić w takiej sytuacji?**

- Nie tylko należy dostrzec, że coś takiego się dzieje, ale zadać pytanie sobie i grupie, dlaczego do tego doszło i czemu to służy.

- Grupy są zainteresowane podtrzymaniem tego rodzaju ról. Dzięki temu uczestnicy mogą czuć się lepsi, mądrzejsi, wolni od nieakceptowanych cech. W naszej pracy i w myśleniu analityczno-grupowym zakładamy, że każdy człowiek ma zdolność przeżywania wszystkich uczuć. Delegowanie kozła ofiarnego polega na przypisaniu nieakceptowanych w sobie cech, uczuć, motywów jednej osobie. Dzięki temu można uniknąć rozpoznania ich w sobie.

#### **Cenna jest próba dostrzeżenia tych zjawisk, ich nazwania i penetracji.**

- Ważna jest też motywacja grupy do rozwiązania jakiegoś problemu. Dla konsultanta czy trenera, osoby współpracującej z organizacją lub grupą istotnym może być fakt, że sam łatwo może stać się „kozłem ofiarnym”, kimś, kto jest przykładowo obwiniony za to, że coś nie wyszło, kto potwierdzi, że sytuacja jest nierozwiązywalna albo zostanie obarczony winą za to, że ktoś został wyrzucony poza nawias grupy.



### O czym jeszcze warto powiedzieć w kontekście znaczenia dynamiki grupy dla pracy szkoleniowo-doradczej?

- Bardzo ważne w naszej pracy jest uznanie istnienia nieświadomych procesów i fakt, że to, co zachodzi w grupie jest pochodną tego, co się dzieje w nas. Jeśli coach lub trener nie chce uznać, iż jest częścią procesu będzie nieświadomie hamował rozwój grupy, zaprzepaszczał własną pracę. Z kolei godząc się na to, że jesteśmy częścią grupy i że podlegamy tym samym procesom, możemy korzystać z własnych przeżyć, aby przyczynić się do rozwoju grupy i realizacji jej zadań.

- Dla wszystkich, którzy pracują z ludźmi, a zwłaszcza z grupami niezwykle użyteczna jest własna terapia i stały wysiłek na rzecz rozwoju osobistego.

- Kluczowe w sytuacji grupowej jest tworzenie środowiska dającego przyzwolenie na szczerość, otwartość, na przeżywanie i wyrażanie wszelkich uczuć.

**Dziękuję za rozmowę.**

**Mgr Roman Kwiatkowski** - psychoterapeuta i supervisor Polskiego Towarzystwa

Psychiatrycznego. Analityk grupowy;

**Mgr Edyta Trzos-Słomka** - psychoterapeuta Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, analityk grupowy;

**Dr Piotr Passowicz** - adiunkt Instytutu Psychologii Stosowanej UJ; psychoterapeuta, analityk grupowy;

**Dr Aneta Kalisz** - specjalista psychiatra, terapeuta analizy grupowej oraz terapeuta psychodramy;

**Dr Katarzyna Wrzesień** - lekarz psychiatra, certyfikowany terapeuta i supervisor Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego, analityk grupowy;

**Mgr Piotr Biernacki** - socjolog, terapeuta społeczności, psychoterapeuta grupowy.