

*Josip Weissgerber*

## DINAMIKA GRUPE

### *Uvod*

Početi govoriti o dinamici grupe predavanjem znači odmah u početku načiniti krivi korak. Tako zvana T-grupa (Training Group) počinje tako da nepoznate ljude postave u krug na stolice i puste ih da sjede sučelice (face to face) jedni drugima bez vodstva i bez teme. Promatrači bilježe ili snimaju njihove reakcije. Promatrati se može i iza jednosmjerno prozirnog stakla. Nakon jednog sata više-manje nespretnih i mučnih doživljaja psiholozi razvijaju refleksiju »hic et nunc« (ovdje i sada) o onome što su neposredno doživljavali kad se iz kaosa rađala grupa.

A ja se, eto, latih posla da napišem studiju o dinamici grupe, kao i mnogi drugi, koji napisashe sijaset knjiga o njoj. I sve te knjige i studije tvrde da se iz knjiga ne da naučiti dinamika grupe, nego je treba doživjeti u stvarnosti.

Izvući ću se iz neprilike tako da ću ispričati različita iskustva, vlastita i iz literature. Na Obiteljskom institutu vodio sam posebne sistemske vježbe u grupnoj dinamici. U Francuskoj sam sudjelovao na jednom seminaru s vježbama dinamike grupe, a u Louvainu smo se svi članovi isusovačke zajednice, koji smo se za to javili, razdijelili u raspravljачke grupe, »carrefours« (raskršća) koje su se mjesečno bar jednom

---

<sup>1</sup> Članak je rađen na temelju prilično obilne literature navedene na kraju. Da ne bude previše navoda i bilježaka na dnu stranc, navodim broj knjige iz »Bibliografije« i stranicu. Ispod teksta navodim samo djela koja izravno ne radc o grupnoj dinamici.

sastajale. Prošle godine pokušali smo sudionike Obiteljske ljetne škole razdijeliti u raspravljačke grupe. Na prošlogodišnjoj Katehetskoj ljetnoj školi u Rijeci povjerena mi je 6. grupa da je animiram. Ipak ćemo ta iskustva, da ih bolje znamo cijeniti, uokviriti širim pogledom na grupu u mnoštvu čovječanstva.

### *Grupa u mnoštvu čovječanstva*

Mnogima će se činiti da je grupna dinamika zgodna i korisna igra. No ona može postati vrlo opasna, psihički dovesti do buđenja demona iz prošlosti, do opsesija, do predanja u ropstvo čeliji neke partije ili špijunskog ogranka. Svi razbojnici svijeta, totalitarne partije, masonske zajednice, tajna društva i urote nošene su dinamikom grupe, ali i eksplozivno širenje kršćanstva, islama, budizma itd. zahvaljuje svoje uspjehe dijelom primjeni grupne dinamike.

Ljudska masa nalik je mirnoj vodi, koja ne postaje opasna dok je ne uzbibaju i dok se s njome ne sukobe jake dinamizirane ideološke grupe. Peter R. Hofstätter suprotstavio se mitu o psihologiji mase francuskog pisca Le Bona, koji je apriorno pisao iz svog subjektivnog promatranja francuske revolucije. U jezgri povijesnih oluja postoje kao uzroci dinamičke grupe. One su pravi začetnici zbivanja. Nije opasna masa, nego grupa. U njoj se multiplicira ljudski genij, u njoj se stvaraju i ostvaruju programi i očeličuje odvažnost. Osobnim povjerenjem prožeta grupa može se proučavati i mjeriti, pa Peter R. Hofstätter (37) pokusima i mjerenjima opovrgava Le Bonove romantične tvrdnje da je masa gora od pojedinaca (*Senatores boni viri, senatus mala bestia*), da je masa ljenija od pojedinaca, neproduktivnija od pojedinaca. Mit o masi osniva se kod Le Bona na mitu o prednostima individuuma. Kao što ima dobrih i loših pojedinaca, ima takvih i grupa, a masa je redovito bolja od najlošijih, a gora od najboljih jer odražava prosjek. Individualist Le Bon sve je zlo pripisao masi i društvu (po svoj prilici pod utjecajem vidovnjaka Jeana-Jacquesa Rousseaua), a neki bi manijak socijalnosti mogao stvoriti obratni mit — da sve dobro dolazi od društva, a zli su pojedinci; narod je dobar, samo je vodstvo loše. Obje skrajnosti apriorne su predrasude.

Glavni je rezultat socijalne psihologije da je »mala grupa« obiteljskog formata od 5, 10, 12 i najviše 20 članova kao neka sociopsihološka jedinična dimenzija koja se ne može prekoračiti, zaobići ili ignorirati. Samo preko takve dobro oblikovane grupe može se djelotvorno ići dalje utjecajem na čovječanstvo i graditi zdravo ili bolesno društvo. (Usp. 28.) Nikad između grupa ne može vladati zdravija, odnosno bolesnija atmosfera ljubavi ili mržnje negoli unutar grupa. Zato vrijedi činjenica da bračni drugovi međusobno, te roditelji prema djeci načine najviše dobra i najviše zla. »Neprijatelji su čovjeku njegovi domaći« (Mt 10, 36; Mih 7, 6). »Vi ste prijatelji moji ako činite što vam zapovijedam. Više vas ne

nazivam slugama, jer sluga ne zna što namjerava činiti gospodar. Nazvao sam vas prijateljima jer vam saopćih sve što sam čuo od Oca« (Iv 15, 12—15).

Tko zaobiđe dinamiku malih grupa, mikrosociološko tkivo čovječanstva, mora bilježiti neuspjehe i gubiti povijesni utjecaj kao Crkva već nekoliko stoljeća. Sterilan je makrosociološki apostolat bez mikrosociološkog. Pastoralni radnici morali bi se zamisliti nad tim tisuću puta potvrđenim činjenicama ljudske društvene psihe. No jednako tako, tko se ograniči samo na mikrosociologiju, neće odlučivati u povijesti, koja je makrosociološka, osim neizravno.

Postoje dva osnovna skrajnja tipa grupe: *obitelj* u kojoj nema vršnjaka, osim iznimno blizanaca, a članovi joj po dobi ispunjavu koordinatu svih uzrasta od novorođenčeta do starca, i *grupa odraslih*, u kojoj razlika dobi nije važna. Grupa odraslih može biti po spolu *jednospolna* (*steg pary*, zajednice redovnika, redovnica, vojska . . .) ili *miješana*. Sv. Toma More zamislio je u svojoj *Utopiji* skrajnje obiteljsku civilizaciju, u kojoj tek tanak završni sloj administrativaca — jedan jedini — nije obiteljski. Utopijski je parlament sastavljen od predstavnika očeva i majki. Moreovoj zamisli obiteljske civilizacije najbliže je povijesno ostvarenje bio patrijarhalni Izrael do Saulove i Davidove dinastije i društvo stare Kine.

Obiteljska je grupacija prirodnija, bogatija i zdravija. To se vidi osobito kad se ukine koordinata dobi kod mladića koji ne napreduju afektivno prema zrelosti, makar ih vodili katolički svećenici. Govorili su mi svećenici u Njemačkoj: da nije bilo sjajno organizirane katoličke mladeži, Hitler ne bi uspio. Zaustavljeni u afektivnoj nezrelosti, postali su plijen tog majstora demagogije. Dijete zrači nevinost, odrasli zrelost, a starci su svojom prisutnošću svjedoci granične ljudske situacije sučelice smrti. Mladost izdijeljena iz te normalne sredine čovječanstva ne razvija se skladno.

S ljudima koji su sazreli na obiteljskim koordinatama može se graditi zdravo društvo; takvi ljudi stvarat će zdrave sekundarne grupe odraslih, pa i jednobojne istog spola kada to zahtijevaju zadaci. Bog je zamislio čovjeka na putu kroz život u neprestanom dijalogu između muža i žene. Za društvo je optimalan onaj muškarac kojega je u očinstvu oplemenila žena majčinstvom, a za društvo je optimalna ona žena koja je svoje majčinstvo nadopunila čvrstoćom očinstva.

Tako optimalno zdrava grupa sekundarnog tipa treba neprestani oslonac na dinamici grupe obiteljskog tipa. I opet nećemo obiteljskom tipu zajednice podati apsolutnu prednost: obitelj treba da vodi odraslosti, pa će dinamika obiteljskih odnosa dobiti mnogo od jednakopravnosti prema uzorcima koji vladaju među odraslima. Konačno ljudsko društvo u Nebeskom Jeruzalemu, u eshatonu, bit će bez razlika dobi i spola.

Obiteljska grupna dinamika može se uvelike okoristiti grupnom dinamikom odraslih.

## *Vlastita iskustva*

Prisustvovao sam i sudjelovao u inicijaciji u grupnu dinamiku u Poissyju, 60 km od Pariza. Iz mnoštva od kojih 250 sudionika na podiju su, u sredinu, pozvani dobrovoljci. U krug stolica na uzvišenom podiju sjelo je 7 ili 8 članova, a tri su psihologa bilježila zbivanje. Hihot, neugodno namještanje, pogledavanje, traženje izlaza nespretnim inicijativama: »Čemu ta komedija? Zašto su nas tu stavili kao glumce? Porazgovorimo se o bilo čemu, ovo je nesnosno!« — Kao oslobođenje došao im je prijedlog da se upoznaju i predstave. Počelo je čavrljanje na osobnoj bazi, radoznalost za pojedince. Kad su iscrpli upoznavanje, osjetila se potreba neke teme, sadržaja razgovora.

Psiholozi su prekinuli seansu i pitali pojedince: Zašto su to i to rekli? Kako su se osjećali? Svi su zapravo u neposrednoj refleksiji pričali o mučnom rađanju grupe i njezine dinamike. Ustanovljeno je da su neki članovi na časove preuzeli vodstvo. Da, potreban je vođa diskusije, ali posebne naravi, koji grupu aktivira kao grupu, nekako svima daje do riječi, a ne vođa koji drži predavanja. Takav vođa koji vodi brigu o dobrom odvijanju razgovora naziva se animator ili monitor. On je nešto drugo od vođe diskusije, koji najviše zna o temi ili od profesora koji tumači i pita. Mjesto tri psihologa može se staviti magnetofon ili odrediti promatrač, a što grupa raspravlja, u glavnim crtama bilježi i o tome izvještava tajnik.

Iza toga razdijelili smo se u grupe s određenim animatorima. U toku jednog sata trebali smo iznijeti nešto iz religioznog iskustva obiteljskog života. Kako su se u mojoj grupi nećkali, preuzeo sam ulogu tajnika i izvjestitelja.

U Louvainu javio sam se za grupni rad nazvan »raskršća« (carrefours). Nismo sami birali grupe, a imenovali su nam i vođe. Oduzeli su glavnu odgovornost s nas i svu je prebacili na imenovanog vođu. Nije bilo plenarnih sastanaka, nego smo samo sastavljali neke sažetke razgovora. Sve je ovisilo o vođi, a mi smo se »sakrili« u vlastitu neodgovornost. Vođe su se umorili, pa su »carrefours« umrli za godinu dana. Nije bilo nikoga tko bi se razumio u takav rad premda su u zajednici bila dva psihologa, Hostie i ja. Nitko nas nije ništa pitao. Tako je taj pothvat krivo počeo i, dosljedno, završio bez prave dinamike grupa. Grupa je, istina, bilo, ali spontane grupne dinamike nije bilo.

Treće vlastito iskustvo stekao sam na Obiteljskom institutu. Razdijelili smo se u grupe po izboru članova od 5 do 15 članova, već prema tome koliko nas je bilo, u tri ili u četiri grupe. Ispričao sam im prvi stadij T-grupe (training group) bez strukture i teme, koji donekle dožive svi ljudi kad se nađu u istom kupeu s nepoznatim ljudima. Samo, pri vožnji vlakom svatko se može zagnjuriti u svoje novine ili knjige, može zaspati ili buljiti van kroz prozor. Onda sam se pobrinuo da u svakoj grupi netko preuzme ulogu animatora. Nastojao sam da se svi izmijene

u toj ulozi. Umjesto tajnika služili su magnetofoni. Tema je bila dogovorena u plenumu prije vježbe. Onda sam ih ostavio same da raspravljaju. Nakon stanovitog vremena obišao sam grupe i rekao im neka prekinu rad i odslušaju snimak, komentirajući ga. Tako se razvila refleksija hic et nunc (ovdje i sada) o netom doživljenom. Do slijedeće vježbe dinamike grupe proučio sam snimke i izračunao koliko je minuta tko govorio. Upozorio sam ih da ne prekidaju u govoru, osobito momci djevojke. Premda se kaže da su žene razgovorljivije, snimak je konstantno pokazivao da muškarci više govore, bar kad su u razgovoru s djevojkama i ženama. Tako smo refleksijom dobivali uvid i dotjerivali vlastito ponašanje u zajednici. Studenti su zavoljeli dinamiku grupe i povezali se u zajednicu, koja je slijedeće godine bila sposobna koješta poduzeti na vlastitu inicijativu.

Na Katehetskoj ljetnoj školi u Rijeci 1974. bio sam zamoljen da animiram VI. grupu. Razgovarali smo se o organizaciji 12 grupa do najviše 15 članova. Željeli smo da grupe budu podjednako zastupane od kateheta i od katehistica, a da ipak svaki član sam bira grupu. Stavljani su papiri s imenima animatora pa su se potpisivali. Kako nije bio stavljen dvostruki niz brojeva: jedan za katehete, drugi za katehisticke, u moju su se grupu najviše javile časne sestre. Nije bilo dopušteno prelaziti iz grupe u grupu. Bilo nas je 4 svećenika i 13 časnih sestara. Najprije smo ispisali imena svakoga od nas pošto se predstavio. Svaki je član rekao gdje boravi i čime se bavi. Članovi su i slijedećih sastanaka zadržavali svoja mjesta premda to nismo postavili kao zahtjev. Nakon upoznavanja prešli smo na izbor tajnika (tajnice). Kako su se članovi odviše ispričavali, razdijelio sam ih u trojke, od kojih svaka treba da dadne tajnika za jedan dan. Tako smo brzo dobili tajnike. Prešli smo na izbor teme i upustili se u raspravu. Dvadeset minuta prije završetka kontrolirali smo zajednički izvještaj za plenum. Drugog dana svaki je član rekao iz kakve je obitelji i koji mu je položaj bio među braćom i sestrama. Trećeg dana ispričao je svaki nešto iz svojih uspomena. Uvijek sam počeo kao animator prvi i, premda sam ispričao jednu pobudnu scenu s očeva groba, časne sestre su radije pričale o svojim nepodopštinama i malim prekršajima iz djetinjstva. Bilo je prilično mnogo smijeha i vedrine.

Bio sam dosta zaokupljen animacijom, no ipak sam uspio kod dva sastanka bilježiti sudjelovanje. Kod prvog od kontroliranih sastanaka samo jedna sestra nije sudjelovala nijednim interventom, osim u zajedničkim reakcijama smijeha i primjedaba, koje sam bilježio slovom »O« (omnes). U sat i četvrt bila su 83 interventa, a bilo nas je 15 jer su neki članovi otišli na kupanje. Na svakog člana otpalo je 5,5 intervenata. Koji je najmanje sudjelovao, imao je jedan intervent, a onaj najrevniji intervenirao je 18 puta (dakako, bio je to muškarac, svećenik). Srednje raspršenje intervenata bilo je 2,1. Objavio sam te rezultate i odmah se slijedeći puta sudjelovanje poboljšalo: u sat i po bilo je 159 intervenata, 10,6 na jednoga člana prosječno. Najveći broj intervenata bio je 17, najmanji

3, srednje raspršenje 4,5. Kao animator intervenirao sam 20 puta, 15 puta animatorski, 5 puta ulazeći u raspravu; svaki put sam unaprijed najavio da izlazim iz stroge animatorske uloge. 13% sam intervenirao. Smatra se da animator ne smije intervenirati više od 20%. Bilo je šest »omnes«-reakcija, kad su svi počeli govoriti.

Kako sam vršio ulogu animatora i promatrača, nisam drugu ulogu mogao izvršiti do kraja. Te dvije službe treba odijeliti.

Animatori su se svako veče sastajali pa se vidjelo da nisu sve grupe jednako uspjevale. Bilo je napetih odnosa, ako se našao nasrtljiv član ili ako je bio zajedljiv. Imao sam sreću da sam imao same »pitome« članove, pa sam ostalim animatorima rekao: »Još ćete se vi otimati za časne sestre!« — U anketi na kraju Katehetske ljetne škole svi su osim jednoga od 108 odgovora odobravali rad u grupama, da se taj način rada mora zadržati. — Prošla Katehetska škola u Dubrovniku bila je još u tradicionalnom stilu s predavanjima i raspravama u plenumu u kojima su se javljali samo muški govornici i jedva koja katehistica. Žrtvovao sam stoga jedno od dva moja predavanja (ionako su bila otipkana i spremna za tisak), pa sam improvizirao panel-diskusiju o postupcima s publikom. Zamolio sam svećenike iz publike koji su već negdje sudjelovali u dinamici grupe da je opišu. — Oni koji su 1973. bili na Obiteljskoj ljetnoj školi bili su svjedoci prvo diskusija u plenumu uz pomoć listića, zatim panel-diskusija i uvoda u dinamiku grupe. Na plenumu slušali smo izvještaje pojedinih grupa i raspravljali o njima.

### *Iskustva iz literature*

Naše je iskustvo da je za odrasle studentice i studente najbolji broj članova 7—8, pet ih je premalo. U literaturi variraju brojevi od 5 do 20. Roger Mucchielli (54., str. 132.) tvrdi da po iskustvu grupa preko 10 članova teži za tim da se podijeli u dvije podgrupe, no ta se tendencija lako sprečava do 12 članova, a onda postaje sve teže zadržati grupu u jedinstvu. Naši psihoterapeuti (11., str. 3.) smatraju da za grupnu psihoterapiju grupa treba da se kreće od 5 do 10 članova. Inače se ona ispod 25 članova smatra još malom grupom.

Ako gledamo samu dinamiku života grupe bez obzira na sastav članova, razlikuju se dva skrajna tipa rada: *subjektivno orijentirana dinamika grupe*, u kojoj je sadržaj razgovora sporedan, već su osobe osvjetljene reflektorima refleksije koja se neprestano vraća na članove grupe. Tako orijentiran grupni rad približuje se grupnoj psihoterapiji sa selekcioniranim slučajevima. Grupna psihoterapija ne žaca se javnih ispovijedi, a alkoholičare upravo sili da pred svojim plačidruzima sve priznaju. Subjektivno orijentirana dinamika grupe ide sve dalje i smionije u iskrenosti. Mi, naime, govorimo samo o stvarima koje ne uzbuđuju, ne vrijeđaju i nas same prikazuju u zavidnom svjetlu. Ne govorimo o stvarima koje mi znamo, a drugi ne treba da znaju, niti drugi govore o stvarima

koje oni o nama znaju, a mi ne znamo i neugodno bi nam bilo da to znamo. Psihoterapija počinje u strogom smislu kad pod utjecajem grupnog razgovora izbiju stvari koje niti mi, niti drugi o nama znaju iz podsvijesti. — Subjektivno orijentirana grupna dinamika neprestano provjerava subjektivno stanje grupe: raznim vrstama vrućih i hladnih sociograma. »S kime biste išli na Mjesec?« — hladan je sociogram jer se neće izvršiti. »Koga predlažete za ocjenjivača?« — vruć je sociogram, jer će se izvršiti (3). Vrlo je smiono upitati negativno: »S kime ne biste išli na izlet?« — Ako je grupa veličine 30 do 50 članova, sociogram preko četiri izbora ne znači više dinamički podatak. — Primjenjuju se druge kategorizacije o članovima grupe. Svi se izraze što su pozitivno i lijepo zapazili na određenom članu (»topao tuš«). Tušem pogođeni može se okrenuti leđima na stolici. Vrlo je smiono da određenom članu ostali iskreno reknu što im se na njemu ne sviđa (»hladan tuš«). Moguć je i izmiješani, »mlaki tuš«. U novicijatima se negda provodio prilično brutalno »hladan tuš«, na kapitulima, privatno i javno, i znao je uroditi nepotrebnim napetostima. Prejaka sredstva nisu najbolja, mogu čak i škoditi.

Većinom se uvijek bava *objektivno orijentirana* dinamika grupe s težištem na sadržaju, ali se refleksijom blago osvjetljuje i subjektivna strana razgovora. U tu svrhu postoje dvije funkcije: *tajnika*, koji bilježi sadržaj, i *promatrača*, koji bilježi intervente. Uz njih je *animator*, koji počinje sve i podržava aktivnost članova, a što manje sudjeluje u sadržajnoj strani rasprave. Vođa diskusije spontano se javlja među članovima grupe, odnosno vođa je diskusije koji preuzima riječ.

Dinamika grupe odvija se uvijek na dva plana: objektivnom i subjektivnom, pa je često kritika nečijih ideja svjesno ili podsvjesno izraz oporbe prema onome koji te ideje iznosi. Mi nismo nikada savršeno objektivni: zavist, nepodnošenje nečijeg uspjeha i prednosti lako nas zavedu da kritiziramo stavove drugih ljudi, koje inače ne bismo kritizirali, no nismo svjesni »što nas naprijed kreće«. Iluzija je smatrati da imamo neko iznimno srce bez zavisti. Ona se može samo držati na uzdama, no čini inventar ljudskog srca.

Daniel Le Bon (45) izvještava nas o svojem iskustvu iz 1950/60. godine. Odlučio je svoj razred, četvrtu godinu učenja latinskog i grčkog, pretvoriti u dinamiku grupe. Dana 2. rujna u 10 sati ušao je u razred od 15 učenika. Predstavio se i rukovao sa svakim đakom koji mu se predstavio. Htio je na taj način demitizirati »gospodina profesora« i priznati u svakom đaku čovjeka-osobu i obitelj iza osobe. Zatim je započeo sat: »Prije nekoliko godina završio sam studije. Uspio sam. Vaš uspjeh ovisi o vama. Ja sam vam na službu koliko vi to želite. Neću i ne želim preuzimati vaše odgovornosti. Moja vam je pomoć na raspolaganju, a dvostruka je: mogu vam pomoći u poznavanju grčkog jezika i literature i u organizaciji života vaše grupe. Važniji je uspjeh razreda nego program, a program je slijedeći.« — Rastumačio im je program. Nakon toga je zašutio, smijući se. I oni su se nasmiješili. Čekali su, a zapravo je on

čekao njihovu reakciju, inicijativu i odluke. Šutnja je potrajala nekoliko minuta. Najneprijateljiji od đaka gledali su na sat. Petar je uzeo knjigu kao da čita. Onda su se čuli kao uzdasi i puhanja sve glasnije. Jedan je upitao može li otvoriti prozor. Profesor se nasmiješio neodređeno bez odgovora. Tony, sa 16 godina, nije se usudio otvoriti prozor. Tjeskoba je rasla. Sat i četvrt uzdisali su, čudno se pogledavali, cerekali se. Bilo je svega: teških šutnji, dugih neugodnosti, nestrpljivosti, skrštenih ruku, tapkanja nogama... Konačno Tony energično otvori prozor. Začulo se mrmljanje: Ma što treba da radimo? — »Jasno sam vam rekao« — reče profesor — »treba da uspijete u latinskom i grčkom u IV. razredu. Čemu da to opetujem?!« — Zazvonilo je podne, a zazvonilo je i školsko zvono. Svi skočiše. Profesor je namjerno zatezao, skupljajući papire. Sjedoše u neugodnosti ponovo. »Zašto ste sjeli kad je svršio sat?« — Odmah opet skočiše i ovaj put odoše izmučeni i nemirni.

Slijedećeg sata — priča Le Bon — nađoh ih agresivne. Ja opet sjedoh ništa ne rekavši, smijući se. Smogoše da šapnu: »Valjda neće opet jednako početi?« — Rekoh im: »To ne ovisi o meni.« Sad oni počеше pitati, uzevši inicijativu i morali su je zadržati do kraja, u tom sam bio nemilosrdan. Rekoh im koji se pisci najčešće uzimaju u IV. godini. Svakog kratko kritički opisah. Izabrali su Cezara i Ksenofonta. Zatim je slijedila debata o postupku. Prvo: hoće li odlučivati većinom glasova ili jedno-glasno? Rasprava je pokazala skrivenu zrelost koju škola nije znala kod tih adolescenata iskoristiti. U razredu se rodila grupa. Prije su sve očekivali od profesora, a sada od grupe. Nisu znali, pa su okušavali dokle će im profesor dopustiti da idu. Radilo se o osobnoj sigurnosti, nitko se nije htio izložiti da strada.

Najzreliji prvi osjetiše želju da rastvore krila i da polete. Nakon duge rasprave odlučise se za demokratski sistem većine glasova. Ustrajno nisam htio da rješavam debatu mjesto njih. »Što da radimo sada?« — »Što odlučite.« Rasporedili su 6 sati latinskog i 4 sata grčkog. Podijelili su zadatke, tražili informacije, knjige... prekopali biblioteku. Razdijelili su satove izmjenjujući se u držanju satova, počevši od najboljeg đaka. Proradili su! Ja sam odgovarao samo kad su me upitali. Došlo je konačno i do prekrasnih reakcija: »Gospodine, vaši su interventi o sadržaju vrlo zanimljivi, no ne bojite li se da škode samom životu grupe?« — Imao je mladić pravo. Studij su proširili kreativno: predložili su da studiraju Herodotova božanstva, Homera pod pedagoškim vidom, prirodne znanosti kod Vergilija. Za godinu dana odlično su uspjeli, premašili su zahtjeve programa: aktivno su usvojili 2 600 riječi, samo su zapostavili tzv. »realia« i ponešto sistematsku gramatiku.

Psihički su sazreli. Samo je jedan pao. Prof. Bemelmans u centru za školsku orijentaciju u Liègeu razgovarao je s ovim propalim: »Nisam, reče, sreo u životu đaka koji je tako zrelo primio svoj neuspjeh.«

Slijedeće 1961/62. godine razred je tako lijepo radio bez ikakvih disciplinskih poteškoća. Nestalo je lijenosti. »Raj u razredu, tako sam



osjećao. Mogao sam otići iz razreda i zamjenjivati druge oboljele profesore. 1962/63. dva kolege prihvatise istu metodu tako da su se klasični jezici u čitavoj školi učili po najmodernijim metodama.«

J. P. Brugidou (7) opisuje rad po principu dinamike grupe kod karakterijalnih adolescenata (psihički problematičnih mladića). Tu su radila dva psihopedagoga: gospodin i gospođa da bude prilika za sve transfere i reakcije na roditeljske likove, oko kojih su se ispleli njihovi podsvjesni konflikti. »Adolescencija je, istina, dob kad se nanovo proživljavaju konflikti odnosa, ali se ne čine više tako izravno kao u djetinjstvu — za mnogog bi adolescenta odnos prema odraslima bio nepodnosiv — nego se konflikti razjašnjavaju u svijetu drugova« (7., str. 153.).

Max Pages (55) opisuje sličan rad dinamike grupe među studentima. »Ponovo sam se uvjerio ovaj put — veli on — da represivni sistem kontrole očituje samo tjeskobu profesora i ne vrši nikakvu praktičnu ulogu.« (55., str. 173.) — Izvršenje zadatka, tj. svladavanje građe, povjerio je studentima, on je intervenirao, i to ne autoritativno, nego olakšavajući (à la manière facilitatrice) u sferi izgradnje strukture grupa i u davanju informacija o samoj grupi. On izbjegava izraz »nedirektivna metoda«: »Ako profesor prihvati kruto nedirektivnu ili demokratsku ulogu, on će često zauzeti stav koji nipošto ne olakšava stvar. Ima i psihologa koji izbjegavaju odgovoriti na pitanja koja su im neugodna, pa idu u zaštitu nedirektivne metode; daleko od toga da su autentično nedirektivni, tj. da posvjedočuju svoje povjerenje (u klijenta); oni na taj način očituju upravo protivan stav, možda nepovjerenje, ili želje da sačuvaju svoj utjecaj pridržavši sebi svjesno informacije koje su nužne sugovorniku. Time sigurno ne želimo reći da je dobro odgovoriti na svako pitanje jer ima lažnih pitanja, koja samo odaju tjeskobu sugovornika« (55., str. 176.).

Max Pages je duboko uvjeren da učenici posjeduju istinsku želju da nešto nauče. U dubini učenik projicira sebe u profesora, ne samo da na nj nesvjesno prenosi doživljaje s roditeljima. U profesoru on vidi svoj ideal: da postane odrastao, moćan, štovan i obrazovan, a sebe doživljava kao daleko udaljena od tog ostvarenja (55., str. 183). No i profesor vidi u đaku mladega sebe, koji će ga učiniti nepotrebnim. Što se čak više razvija, profesor se to više boji za svoj prestiž. Teško snosi emancipaciju (osamostaljenje) učenika, kao i roditelji svoje djece (55., str. 184.).

André De Peretti (16 a) izvješćuje o jednom psihosociološkom potvratu: direktor škole zamolio je ekipu od 6 psihosociologa da obrade njegov zavod. Na svakoga od njih otpalo je dvadesetak učenika. Podijelili su ih u dvije podgrupe od desetak članova. Direktor je iznio razloge zbog kojih je organizirao ove seminare, da, naime, poboljšaju međusobne odnose. Psiholozi su izrazili želju da pomognu svima ne bi li postali svjesniji svojih međusobnih odnosa u vidu karijere njihova rada u industriji i u trgovini. Prvi dan grupe su ostavljene samima sebi, neka se koprcaju u radanju produktivne samostalnosti. Jedna je podgrupa ra-

dila na svoj način, a druga je promatrala; nakon toga izmijenile bi uloge. Kad su obje grupe zajedno počele rad, pokazalo se da su neprijateljski raspoređene jedna prema drugoj. To je bio znak da se počela radati grupa, pa i prevelik broj od 20 članova kočio je rad. Zatim im je dan film »Dvanaest gnjevnih ljudi« (sociodrama). O filmu je bila rasprava. Trećeg dana slušali su predavanje o funkciji vođe (animatora). Nakon toga je jedna grupa radila s animatorom psihologom, a druga podgrupa sama, pa su opet izmijenili uloge. Poslije podne učenici su vraćeni u razrede, u svoju normalnu situaciju, i spremili izvještaj o doživljenom iskustvu. U izvještajima čitale su se izjave kao npr.: »Normalno je da smo nesposobni autonomno raditi kad nas tome nisu naučili.« — »Iskustvo nas je zbunilo, umorilo, no konačno je bilo korisno.« — »U početku smo osjećali manjak vodstva i cilja: zašto smo tu?« Sutradan je napetost porasla. Morio nas je dojam da smo u besmislenoj situaciji. Trećeg dana obzor se malo rasvijetlio.« — »Ne znamo koji su časovi bili najkorisniji, možda oni najmanje interesantni.«

Gospođa E. L. Herbert (36 a) iznosi svoja iskustva profesorice francuskog u Engleskoj. U Engleskoj još tuku djecu u osnovnim školama dječaka. Roditelji prigovaraju modernim metodama i traže postupak »jake ruke«, koji je od njih načinio »ljude«. Učitelji bjesne jer djeca brbljaju i šapuću, a djeca brbljaju jer učitelji bjesne. Nema izlaza iz tog tjeskobnog začaranog kruga. Nakon treće godine studija studenti se odlučuju za nastavu te imaju jednu godinu psihopedagogije, metodike, povijesti i filozofije s praktičnim vježbama od 6 tjedana. Sve ih spopadne nesigurnost pred zamršenošću zadataka, a prije su bili tako sigurni u sebe. Da, učitelji se boje razrednih kolektiva, pa se oružaju skrajnjim sredstvima strogosti.

Gospođa Herbert dobila je na brigu razred djevojčica od 14 i 15 godina, zaostali razred, koji se zakopao u uvjerenje da je nesposoban i da ništa ne zna francuski. Počela je ovako: »Znam da vam je francuski težak, ali sam postavila cilj da vas naučim malo čitati i pisati i uvjereni sam da ste sposobni.« — Razred je dočekao te riječi s izrazom koji je otprilike značio: Mi smo nesposobni! Uzalud vam je sav napor! — Nastavila je: »Čini se kao da mi hoćete reći: beskorisno je išta pokušavati da nas naučite bilo što: mi smo odveć bedaste. Ja ipak ne vjerujem u vašu nesposobnost. Vama je draže da vas držite nesposobnima nego da se naprezete.« — Dobro je pripremila školsku zadaću: sastavak na francuskom. Od 30 učenica 28 je dobilo srednju ocjenu ili višu. Nikad nisu doživjele takav uspjeh. Donosila im je francuske modne revije, raspravljale su o filmovima, romanima, o susretima s momcima. Proradile su. Prepoznale su u novoj učiteljici saveznicu da se osvete drugima za sva poniženja kroz godine. — Daci se boje profesora, veli gospođa Herbert, jer se profesori boje đaka, njihove samostalnosti i inicijative.

Ostali razredi pripremali su predstave u karitativne svrhe, no njih nitko nije predvidio i pozvao na takav rad, njih »šugave ovce«. »Naravno,

nisu nas pozvali jer nas ne vole.« Odlučile su za prkos organizirati prodaju u karitativne svrhe, koja je lijepo uspjela.

Razred se promijenio na čitavoj liniji. Sad je sama profesorica Herbert postala predmet hostilnosti ostalih profesora, jer je prešla na stranu »šugavih ovaca«. Ona je razumjela reakciju i čekala je da se stvari smire. Najprije su pred njom, a onda uopće prestali govoriti o »šugavim ovcama«.

Gospođa Herbert ne misli da učenici žele da budu jednaki profesorima: »Ne vole sigurno tiranskog profesora, ali ako se on s njima izjednači, izgleda im slabićem pa mu zamjeraju što ih ne podržava svojim autoritetom odrasloga. Učenici zahtijevaju da učitelj zadrži svoju ulogu. Njegova je umjetnost da razrednu grupu vodi na takav način da joj sačuva integritet« (36. a, str. 202.).

André De Peretti (16. a, str. 223.) prikazuje rad psihologa u jednoj višoj ekonomskoj školi. Novi je direktor već dvije godine vodio školu i želio je provjeriti i poboljšati odnose između direktora, profesora i đaka. Rad psihologa odvijao se u četiri faze. Počeli su s profesorima, njih 27. Profesori su najprije na plenumu iznijeli svoja mišljenja o stanju škole i o odnosima među ljudima. Nakon toga razdijelili su se u grupe prema predmetima: juridička grupa, matematička, prirodosnanstvena, lingvistička grupa i grupa opće kulture. Jednoglasno su pristali da se njihove procjene reknu studentima. Godište po godište sakupljeno je na plenum, pročitana su im mišljenja profesora i predloženo im je da u grupama posve slobodno iznesu svoje mišljenje. U velikoj dvorani amfiteatralnog oblika skupili su se u grupe od 5 do 8 članova i diskutirali jedan sat. Drugi sat sastavljali su izvještaj. Predstavnici grupa čitali su svoje izvještaje čitavom godištu uz reakcije odobravanja, pljeska, kojiput mrmljanja. Magnetofoni su snimali izvještaje, kao i reakcije publike. Zatim su 10 minuta odlučivali što će s tim izvještajima. Svakako neka se uruče direktoru i profesorima, ali bez imena i bez agresivnih reakcija i ekstremnih stavova. Psiholozi su sredili po godištima i po rubrikama oko 500 sudova iz snimljenog plenuma.

Predstavnici studenata i direktor odlučili su da neće objelodaniti taj sredi materijal, nego samo otipkati ga u 6 primjeraka: jedan direktoru, nekoliko profesorima i nekoliko na pristupačnim mjestima studenata da ga svatko može pročitati. Sastavljen je sažetak od 20 stranica i poslan za vrijeme praznika svakome uz poziv na seminar od tri dana prije početka godine. Neka dođu oni koji žele, samo je treći dan obli-gatan. Od kojih 250 starih studenata (bez prve godine, koja se istom upisala) došlo ih je prvog dana 50. Oni su dva dana pripremali doček ostalih. Trećeg dana odijelili su se u grupe prema izboru svakog pojedinca, odlučivali su hoće li birati trajnog predsjednika ili izmjeničnog. Sad su ekipe postale trajni instrument života škole koji je provodio promjene. Kad je predsjednik ekipe psihologa zahvalio direktoru što je poduzeo taj riskantni pothvat, nastao je opći pljesak. Kohezija zavoda

poboljšala se, te godine pobijedili su u sportskom natjecanju druge škole, što se prije nikad nije dogodilo.

Jean Dubost (18) zahtijeva stalan odgoj odraslih u obliku rada u grupama. Seminari usavršavanja i preorijentacije potrebni su iza svakih nekoliko godina. Posebno je od vitalnog značenja usavršavanje u onim strukturama koje ovise o neprestanom napretku znanosti.

Dinamika grupe uvodi se u škole i preobrazuje čitavu didaktiku. O tome piše Gilles Ferry (22., str. 22.): »U tradicionalnoj pedagogici prevladavao je prijenos znanja: od učenika se zahtijevao napor samo da se bolje osigura taj prijenos. Danas je, naprotiv, postalo nužno da se prijenos znanja i društvenog ponašanja na svim razinama podvrgne uvježbavanju učenika.« — »Ovisnost i pasivnost karakterizirala je ulogu učenika. Učitelj je prisvojio svu inicijativu i aktivnost. Izašavši nakon 10 do 12 godina iz školskih klupa u kolegiju ili liceju, učenici nisu bili kadri ni shvatiti mogućnost da oni što predlože, organiziraju, istražuju, da se susretnu s bilo čime što njih zanima u okviru školskog života« (22., str. 23.). — »Još nas uvijek salijeće mit šefa kao višeg bića koji ne treba polagati račun nikome i iskrivljuje hijerarhijske odnose.« (22., str. 27.)

Pierre Gaudes piše: »Svjedoci smo završetka monopola škola i pada privilegija učitelja. Pojavili su se novi izvori znanja, i to od najmanjeg djetinjstva. Odsad učitelju konkurira život, a učenik postaje potrošač na ekonomskom tržištu: on može odsad birati, što prije nije mogao. Tako odgoj izlazi iz feudalnog doba. Kako će odsad učenik biti doveden do toga da preinači svoj vazalni stav?« (22., str. 29.) Ferry nastavlja: »Učitelj više nema moći da kontrolira i dozira znanje. To ne znači da je izgubio svoju ulogu, ona je samo postala drukčija« (22., str. 29.). — Škola koja ne odgaja omladinu za inicijativu, odgovornost i za slobodu stvara po Gilles Ferryju naraštaj za totalitarizam i fašizam (22., str. 29).

Dinamika grupe uvedena u razrede mijenja školu iz temelja, pa učenici prema zrelosti i uzrastu preuzimaju sve više proces učenja u svoje ruke. — U duhu te nove pedagogije pozabavili smo se u doktorskoj disertaciji problemom ocjenjivanja. O ocjeni, tj. o procjeni znanja ovisi motivacija đaka da uče. Ako se nađu objektivni i sigurni načini procjene znanja, može i ocjenjivanje u nekom obliku prijeći u ruke đaka. U sportu su omladinci sposobni disciplinirano mjeriti uspjehe i neuspjehe, pa zašto ne bi i u školi? Istraživanja drugih i moja pokazala su da učenici nisu nipošto popustljiviji u zahtjevima i u objektivnosti od učitelja. Ovdje nema mjesta da prikazemo što se sve pokušalo i što smo sami postigli u pokusima da se ocjenjivanje učini objektivnim, praktičnim, validnim i diskriminativnim.<sup>2</sup> U svom sam razredu povjerio ocjenjivanje djelo-

<sup>2</sup> J. WEISSGERBER, *Classement scolaire. Approche psychométrique* (dissertation), Louvain 1970. — Nešto od sadržaja disertacije iznijela ANNA BONBOIR u svojoj knjizi *La docimologie*, P. U. F., Paris 1972. Mogu reći da je izostavila naj-

mično samom razredu. Povijest filozofije ispitivao sam u obliku kratkih pitanja, kojih se odgovori mogu lako bodovati. U vrućem sociogramu razred je izabrao 3 ili 4 ocjenjivača. Najprije sam našao njihove radove, ispravio ih i bodovao, zatim sam svakome u svojoj sobi dao olovku druge boje pa su oni bodovali ostale radove. Odredio sam kriterij ocjenjivanja prema broju bodova. Naredni sat mogli su se pojedinci tužiti da im je koji bod manje pribrojen. Dakako da je takav način ocjenjivanja moguć samo ako se nađu objektivni i praktični načini procjene znanja. Da dobijem što vredniji sociogram, rekao sam đacima nek radije biraju lošije đake za ispravljače da bi budući pismene radove i sami temeljitije naučili gradivo. Za četiri sjednice u godini četiri puta sam dobio sociogram razreda s uvidom u strukturu zajednice. Prije toga sam proveo jedan test đачkog poštenja. Jedan takav pismeni rad cijelu sam noć ispravljao i popisao bodove. Sutradan sam rekao razredu: »Vrlo je teško i stoji me mnogo vremena ispravljati vaše radove. Pomozite mi! Svaki neka dadne susjedu svoj rad, pa prebrojite bodove!« — Bili su vrlo iznenađeni kad sam izvjesio razlike u mojoj i njihovoj procjeni. Dodavali su šakom i kapom bodove kolegama. A u sportu su odgovorni i objektivni! Evo kako ih škola kvvari u neodgovornosti. Upozorio sam ih da su snizili svoj vlastiti status ako im susjed nije nadodao toliko bodova koliko su ih nadodali oni.

### *Iskustvo zgusnuto u teorije*

Nakon opisa pojedinačnih iskustava prikazat ćemo još šire iskustvo zgusnuto u teorije. Otkad postoji čovječanstvo, djelovale su ljudske grupe odraslog egalitarnog, obiteljskog i školskog tipa, no Kurt Lewin († 1947.) smatra se začetnikom (1930.) znanstvenog istraživanja djelovanja malih grupa do 25 članova.

Katolička Crkva ima tradiciju Katoličke akcije. Belgijski J.O.C. je uveo uzorak grupni rad ekipa od 12 članova u tzv. »cercle d'étude«. Radili su po shemi: voir, juger, agir — vidjeti, prosuditi, raditi. Herbert Lattke izdao je opsežno djelo »Sozialpädagogische Gruppenarbeit« od 394 stranice (1962.) — (42). U knjizi je opisao svoj rad s malim grupama. Zreli se ljudi razvijaju samo u malim grupama. On razlikuje:

a) Primarno pedagoški orijentirane grupe. Tu razlikuje: 1. grupni rad sa zadatkom da se nešto ustanovi, riješi i nauči. To su tzv. grupe sa zadatkom (groupes à tâche); 2. socijalne grupe koje su usmjerene na osobu i grupu. To su tzv. T-grupe (training grup). Francuzi ih zovu

---

važnije stvari. Ona je predlagala da knjigu zajednički publiciramo kao »pučku«. Izostavila bi glavni dio: argumentaciju i promijenila bi je u svoj apstraktni stil. Trinaest puta me citira, no nedavno sam u Louvainu vidio da svršeni profesori, koji polažu l'examen d'agrégation, moraju za ispit usvojiti knjigu Anne Bonboir, sada predsjednice Psihološkog instituta, pa je ne mogu probaviti jer je apstraktna te traže svoju disertaciju. Po želji komisije pred kojom sam branio doktorsku disertaciju knjiga je trebala da izađe kao cjelina. Objelodanit ću je u hrvatskom prijevodu.

»groupes de base«, koje počinju rad u nenormalnom stanju, bez strukture i teme.

b) Primarno nepedagoške grupe: 1. grupe koje se stvaraju da bi se izvršio određeni zadatak u proizvodnji (équipe); 2. psihoterapeutske grupe za duševne bolesnike, isključivši psihoze, a teško je raditi i s histericima i sa skrajnje asocijalnima. Takva grupa po Slavsonu prelazi stadije: transfer, katarza, uvid u vlastito ponašanje, sublimacija, iskustvo autentične realnosti (11., str. 3.); 3. psihagogičke grupe za delinkvente i socijalno neadaptirane. — Smatramo da su psihoterapeutske i psihagogičke grupe eminentno odgojne, ali ne spadaju u rad pedagoga, nego psihoterapeuta.

U Sjedinjenim Američkim Državama razvio se grupni rad, osobito u industriji. Već je 1864. Tocqueville opazio da su SAD zemlja organizacija: »U Francuskoj vidite svuda državu, u Engleskoj gentlemene, a u Americi društva.« F. J. Roetlisberger i W. J. Dickson objavili su 1939. istraživanja u tvornici električnih uređaja Hawthorne kod Chicaga od 1927—1932. Najprije su istraživali cjelinu od 20.000 radnika anketama, a onda se okrenuše prema malim grupama. To je istraživanje dalo glavne rezultate. Osam mjeseci pratili su život jedne grupe radnika od 14 članova (56., str. 15.).

Pojedinačne primjene grupne terapije počele su rano. Čim je Freud rastumačio nastanak neuroza u mreži obiteljskih odnosa, oko 1900., Ragnar Vogt, norveški psihijatar, stavljao je duševno bolesne u izabrane obitelji; bila je to intrafamilijarna psihoterapija. J. H. Pratt stvorio je 1905. razrede duševnih bolesnika da se oslobode egocentrizma i tjeskobe. God. 1920. Green je u SAD liječio mucanje u grupama. Začetnik psihoterapije u današnjem obliku je Slavson (1934.). Počeo je najprije s radom kod predškolske djece, koju je liječio igrom, zatim je prešao na adolescente i odrasle. God. 1936. Louis Wender piše članak »Dynamics of Group Therapy and Its Applications«, citirajući Slavsona: »Ljudski individuum je socijalno biće koje traži ugodan kutak u društvenom okviru... Individuum je socijalni produkt, njegova kočenja i strahovi motivirani su stavovima grupe. Njegove su poteškoće... posljedice nesposobnosti da se suprotstavi grupi i da u njoj nađe vlastito mjesto« (54., str. 17.).

Jacob Levy Moreno počeo je dvije stvari: psihodramu 1928., u kojoj igraju uloge i komentiraju kratke aktovke pacijenti ili članovi grupe; 1932. započeo je sociometrijski test.

Najznačajniji je doprinos Kurta Lewina: od 1923. on radi na istraživanju grupa. God. 1945. osnovao je na Harvardskom sveučilištu Research Center of Groups Dynamics. Stvorio je znanstvene metode i pojmove kao: psihološko polje, životni prostor, značajni prostor (topologijska psihologija). Grupnu dinamiku spojio je s dinamičkom psihologijom, tj. psihologijom motivacije: barijere, frustracije, obrambeni mehanizmi. U obrambenim mehanizmima preuzeo je i proširio psihoanalitičke poj-

move.<sup>3</sup> — Jedan od krucijalnih eksperimenata u psihologiji grupe izvršio je Lewin s učenicima Lippittom i Whiteom o funkcioniranju autoritativno, demokratski vođene i prepuštene grupe (*laissez faire*). Isprva je autoritativno vođena grupa najbolje izvršavala svoj zadatak, dok je demokratski vođena grupa trebala vremena da se formira, onda je stigla i prestigla autoritativno vođenu grupu u kojoj je bila zagušena kreativnost. Prepuštena grupa potpuno je zaostala. U autoritativno vođenoj grupi bilo je 40 puta više agresivnih reakcija i sukoba. U laboratoriju pojavila se najnovija povijest čovječanstva u minijaturi (16.b, str. 321.).

Adorno (1) je sa svojom grupom s mnogo manje znanstvene akribije pokušao proučavati autoritativnu ličnost. U dnu te ličnosti je strah koji se brani umišljenošću i hipertrofijom ličnosti. Autoritativni vođa misli da je nadčovjek, pametniji od svih drugih, pa, ako on čvrsto ne uzme sve u svoje ruke, sve će propasti, svi su ostali destruktivni elementi. Osjećamo projekciju straha. Autoritativni vođa učinit će nešto dobra, ali mnogo više zla jer će uništiti svu kreativnost. Mjesto svih radi samo jedan mozak. Takav vođa zaista pretvara podložnike u destruktivne elemente, ali on je glavni uzrok tome. Ima, istina, destruktivnih ljudi i bez njega, no on bi trebao da shvati duboku mudrost Kristove parabole o pšenici i o kukolju: Pustite da oboje raste do žetve, da ne biste trgajući kukolj pogazili i pšenicu. — Autoritativni vođa preuzima tako odgovornosti za koje nije dorastao i sve ostale goni u djetinjstvo neodgovornosti. Budući da se boji zajednice, on se izdjeljuje iz nje i otuđuje od nje te postaje žrtva svojih obrambenih mehanizama: uvrijeđen je, ne podnosi kritiku. Svojim nezrelim ponašanjem izaziva u zajednici protivnu afektivnu nezrelost, koja se ispoljuje u nezadovoljstvu, u rugalicama, pasivnoj rezistenciji, sabotazi, grupašenju. Kod najnesamostalnijih javlja se ulagivaenje, koje autoritativni vođa u nevolji prihvaća, protežirajući privilegijama svoje sljedbenike. U zajednici se stvaraju dva pola, ona se kida: jedna grupa najnezrelijih poistovjetuje se s autoritetom i brani ga, a druga, zrelija, kuje urotu. Jednake reakcije izaziva i monopolistička grupa koja vrši istu ulogu na razini odnosa među grupama kao autoritativni vođa među članovima svoje grupe.

Grupa je više nego zbroj pojedinaca; ona stvara svoju strukturu i svoju dinamiku. Jedan novi član mijenja čitavu strukturu: svi zauzimaju svoj stav prema njemu.

Da bi grupa mogla normalno djelovati, moraju svi članovi imati jednaku mogućnost saobraćaja i stjecanja informacija sa svakim drugim članom. Stoga moraju sjediti u krugu. Tako je stvoren pojam »okruglog stola« (la table ronde).

Grupa stvara klimu, pa se isti pojedinac različito ponaša u različitim grupama. Time je rastumačeno da stanovito dijete bude »dobro kao anđelak« u školi, a »nepodnosivo« kod kuće ili obratno. Studij »bande«

<sup>3</sup> J. WEISSGERBER, *Psihologija*, I. i II., 1972., II. str. 43—55.

pokazao je: 1. da grupa olakšava stanovite čine i reakcije, 2. da nameće svoje zahtjeve na članove s obzirom na odijevanje, način mišljenja i govorjenja (konformizmi), 3. da afektivno »zarazuje« članove da zauzmu stavove emocionalnog značaja, najčešće agresivne uz pojedinačne pretjeranog oduševljenja, 4. da stvara kolektivne norme i ideale, mitove i stavove koji vrijede samo za članove i 5. da daje prestiž onima koji su uzori tih 'vrednota'.

Pritisak grupe (contrainte sociale) dolazi od osobne potrebe za priznanjem i sigurnošću. Potreba za sigurnošću osnovna je ljudska potreba.

Iz nevolje grupa se oslobađa okrivljivanjem »jarca ispaštanika« (bouc émissaire), koga istjeruje pretjerano ga opterećujući svim i svačim.

Zasluga je Instituta Kurta Lewina što je preuzeo i iskoristio Morenovu sociometriju i pokazao svu zamršenost 4-katnih odnosa u grupi:

1. Kako pojedinac vidi grupu i članove?
2. Kako vidi svoj položaj u grupi?
3. Kako opaža druge u socijalnoj distanci?
4. Kako ga vide drugi?

U grupi djeluju privlačne sile simpatije i odbojne sile mržnje. Kao u svermiru, postoje i u zajednicama svijetle zvijezde, koje većina voli, i tamne zvijezde (radio-zvijezde), koje svi mrze (le bouc émissaire). Tu su lanci povezanosti po kojima se može numerički mjeriti socijalna udaljenost, tu su zatvorene podgrupe (zviježđa), izolirani i odbačeni pojedinci. Sintaličnost (povezanost) grupe čine samo međusobna obostrana privlačenja. Pokusi su pokazali da u zajednici od 30—50 članova (makro-grupi) izbori preko 4 ili 5 mjesta nemaju društvenog značenja.

Svaki član u grupi igra ili vrši jednu ulogu. I opet je dimenzionalnost uloge peterostruka:

1. uloga koju član namjerava vršiti
2. uloga koju misli da igra
3. uloga koju drugi od njega očekuju
4. uloga koju mu drugi pripisuju
5. uloga koju stvarno vrši.

Uloge su različite, npr. uloga umirivača, ujedinitelja, sabotera, koordinatora, animatora, kritičara, zabavljača, promatrača, potvrđivača, nametljive ličnosti, autoritativnog vođe, rivala itd. Ličnost je u grupi definirana ulogama koje preuzima. Terapeutska je svrha grupne dinamike da član promijeni svoje uloge, osobito one kronične ustaljene iz prošlosti od kojih je neizvoran (neautentičan) i ne doživljuje društvenu stvarnost kako treba.

Napetosti u grupi dolaze od latentnih (skrivenih) i otvorenih sukoba:

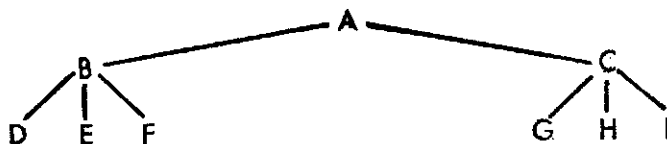
- a) od nesigurnosti koja se očituje u šutnji, zabačenosti, bijegu u supstitutivne aktivnosti (djelovanja izvan teme)



- b) u borbi za vodstvo i utjecaj
- c) od tjeskobe čitave grupe, nesposobne da odgovori prilikama, koja izaziva optuživanja članova
- d) od oporbe vođi.

Vođe su raznovrsni: otac, patrijarh, službenik zajednice, tiranin, heroj, narcistički samotnjak, dinast, hijerarh, imenovani, izabrani, mag itd. Stil upravljanja vođe: vođa koji je umišljen, vođa koji se producira (ekshibicionist), sadist (koji progoneći druge osjeća da vlada), Don Huan, zavodnik, prorok, fanatik, predani službenik itd. Nezrela grupa sama izaziva hipertrofiju vlasti.

Odnosi među članovima grupe mogu biti izravni ili posredni preko jednog ili više posrednika. Prema položaju kako teku intervencije i informacije može se izračunati indeks centralnosti pozicije. Hijerarhizirana grupa ima otprilike slijedeći oblik:



A ima 2 neposredne i 6 posrednih veza ( $1 \cdot 2 + 6 \cdot 2 = 14$ )

B i C imaju svaki 4 neposredne, 1 dvostruku i 3 trostruke veze ( $4 \cdot 1 + 1 \cdot 2 + 3 \cdot 3 = 15$ )

D, E, F, G, H, I imaju \* neposrednu, 3 dvostruke i 3 četverostruke veze ( $1 \cdot 1 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 4 = 22$ ). Ukupno ima:  $1 \cdot 14 + 2 \cdot 15 + 6 \cdot 22 = 176$  veza.

Indeks centralnosti jest razmjer između svih odnosa i odnosa pojedine pozicije:

$$I_c = \frac{N}{n_p}$$

U gornjem primjeru A ima indeks centralnosti  $176 : 14 = 12,5$ ; B i C imaju indeks  $176 : 15 = 11,66$ , šestorica dvostruko podređenih imaju svaki indeks  $176 : 22 = 7,65$ .

Kod okruglog stola svi imaju isti indeks centralnosti. 9 članova oko stola imaju  $9 \cdot 8 = 72$  neposredne veze ( $N = n \cdot (n-1)/2$ ), od kojih na svakoga otpada 8 veza. Indeks je centralnosti za sve  $72 : 8 = 9$ , jednak broju članova grupe. No njima su otvorene i neposredne veze, koje rijetko upotrebljavaju. Svih veza ima:  $n(n-1) \cdot 1/2 + 2 + 3 + \dots + (n-1)$ . U primjeru od 9 članova okruglog stola svih posrednih i neposrednih veza ima 2592, a svaki raspolaže sa 288 veza. Indeks je opet  $2592 : 288 = 9$ . Vidimo da hijerarhijski više postavljeni imaju veći indeks centralnosti od broja članova na uštrb podložnika, koji imaju manji indeks centralnosti od broja članova. U centraliziranoj grupi svi zajedno

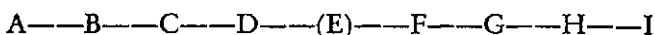
(176) imaju manje komunikativnih mogućnosti od jednog člana okruglog stola (288), a pogotovo od svih članova (2592).

Slično se mogu izračunavati veze drugih sastava. Cirkularni je položaj npr.:



Samo s dvojicom imaju neposredne veze, s ostalima posredne, no nitko nije privilegirani. Od 180 veza svaki raspolaže sa 20. Indeks je centralnosti  $180 : 20 = 9$ . Broj veza vrlo je osiromašen.

Shema lanca uvodi već razlike u centralnosti. Uzmimo devet planinara vezanih užetima:



Srednji član ima hijerarhijsku prednost. Broj je svih odnosa:  $20 + 2 \cdot 21 + 2 \cdot 24 + 2 \cdot 29 + 2 \cdot 36 = 240$ . E ima indeks centralnosti 12, D i F imaju centralnost 11,4, C i G 10, H i B 8,2, a završni članovi A i I imaju centralnost 6,7. Za vođu treba odrediti člana u sredini, a ne onoga na vrhu.

Makar stol bio okrugao, kod većeg broja učesnika gubi se idealni odnos licem u lice (face to face, faccia a faccia).

Premda su osobe afektivno zrele i sredene ličnosti, to ne znači da će tim samim i grupa biti afektivno zrela. Tko je zreo individualno i tako radi u pojedinačnim susretima, ne znači da se zna zrelo ponašati i u grupi. Funkcioniranje grupe nije isto što i ponašanje pojedinaca. (54., str. 133.). Stupnjevi afektivnog stanja grupe kao grupe jesu:

1. Prihvatanje svakog člana i njegovo osjećanje sigurnosti. U grupi nepoznatih ljudi svatko se osjeća nesigurnim.

2. Stvaranje međusobnog povjerenja u smislu jednog stupnja iskrenosti i autentičnosti. Članovi su počeli skidati maske svojih obrambenih uloga. Dok se to ne postigne, skloni su borbenim stavovima da se afirmiraju pred drugima, obrane od drugih i da budu priznati. Međusobna tolerancija omogućava povjerenje. Teško je iskreno govoriti ako ne znamo hoće li se netko naći uvrijeđenim ili zapostavljenim.

3. Razvoj participacije, sudjelovanja. Grupa ulazi u kreativnu djelatnost grupe, a ne samo pojedinaca. Rađa se produktivnost grupe kao grupe.

4. Grupa se strukturira izričito (eksplicitno) ili uključivo u djelatnosti (implicitno). Diješe se i preuzimaju službe i odgovornosti.

5. Samoreguliranje grupe. Grupa je došla do svijesti i sigurnosti kao grupa: kadra je riješiti svoje sukobe i napetosti, kadra je sve priznati i sve iskreno reći, bez straha za svoj opstanak kao grupe.

Znak je velikog napretka grupe ako je sposobna za iskrenu refleksiju o sebi (grupi), ne samo na verbalnoj i intelektualnoj razini nego i na afektivnoj razini. (Sjetimo se subjektivno orijentirane dinamike grupe.) Dobar je znak ako je grupa sposobna bez tjeskobe podnijeti časove šutnje i razmišljanja. Nestrukturirane početne grupe najviše pate od praznine koju ne znaju podnijeti (horror vacui).

F. Bales je sastavio tabelu po kojoj se mogu interventi u grupi sistematizirati u 12 kategorija: 6 pozitivnih i 6 negativnih vrsta intervenata. Njegova tabela reda ih prema brojevima od 1 do 12. Mi ćemo ih skupiti prema nadređenim pojmovima:

#### Problemi integracije

1. (+) Pokazuje solidarnost, poštivanje, pomaže i hvali druge.
12. (—) Pokazuje antagonizam, nastoji poniziti druge, brani se, napada, suprotstavlja se.

#### Problemi emocionalne napetosti

2. (+) Ublažuje napetosti, stvara opuštanje, smije se, pokazuje se zadovoljnim.
11. (—) Pokazuje napetost, uvećava je, stavlja se izvan grupe.

#### Problemi odlučivanja

3. (+) Odobrava, prihvaća, lako shvaća, pun je altruizma.
10. (—) Ne slaže se, odbacuje, stavlja u sumnju, ne shvaća, odbija da pomogne.

#### Problemi kontrole

4. (+) Daje ideje, sugestije, pun je prijemljivosti za tuđe prijedloge.
9. (—) Zahtijeva od drugih ideje, sugestije, upute, mogućnosti izvedbe.

#### Problemi procjene

5. (+) Izražava mišljenje, procjenjuje, sudi, izražava nade i osjećaje.
8. (—) Zahtijeva od drugih mišljenje, očekuje da drugi procijene, kritizira ih.

#### Problemi orijentacije

6. (+) Daje direktive, informacije, razjašnjenja, formulira, opetuje, opravdava.
7. (—) Zahtijeva od drugih direktive, informacije, traži dokaze, traži da opetuju što su rekli (54., str. 140.).

Nije svejedno da li se intervent obraća pojedincu, animatoru ili čitavoj grupi. Nije svejedno nastupa li animator u funkciji grupe ili se razjašnjava s pojedincem (2., str. 76.). Jean-Marie Aubry i Yves Saint-Arnaud izradili su zamršene križaljke da se sve to opazi, zapiše i kontrolira. Ako je razgovor grupe snimljen, može se naknadno prostudirati dinamika grupe sa svih tih vidika.

Dinamika grupe nikad ne može svršiti i uvijek je moguć napredak na obje razine: u zrelosti pojedinaca i grupe, i u sposobnosti i vrijednosti sadržaja i zadataka.

Grupa kao grupa ne smije zapasti u konformizam i zatvorenost u sebe. Ne smije zarobljavati i zavoditi pojedince koji se više ne usude iskreno reći što misle kreativno, ili drukčije, ili čak protivno od onoga što misle ostali. Svaki opet pojedinac mora biti elastičan i otvoren za tuđe razloge i spreman na promjene.

Roger Mucchielli razlikuje tri vrste grupa: T-grupu (koja se formira iz kaosa), diskusionu grupu i grupu koja odlučuje zadatke (54., str. 130.), no morala bi se dodati i grupa koja izvršuje zadatke. Ima grupa koje znaju odlično raspravljati i teoretizirati, no teško dolaze do odluke. Ima opet i grupa koje dođu do odluka i direktiva, ali ove treba da drugi izvrše. Tako svećenički tečajevi većinom donose postulate koje treba da izvrše biskupi, a manje se bave postulatima koje bi sami svećenici trebali da provedu u djelo. Žosisti (J. O. C.) uvidjeli su tu opasnost pa su za svoje kružoke (*cercle d'étude*) postavili pravilo: voir, juger, agir — ustanoviti, prosuditi, raditi. Tu se radi o prodornosti u život. Grupa je sterilna, kao i pojedinac, ako razmišlja, a ne djeluje; namjerava, a ne izvršuje.

Odluka većine protiv manjine ili kratki spoj (Kurzschluß) odluke autoriteta dokončava, istina, besplodno raspravljanje kad razlozi više ne djeluju, a stavovi su se ukrutili, no odluka većine ili vode nije odluka grupe. Ona bi trebala dalje raspravljati, tražiti i istraživati da dođe do jednoglasnosti. Manjina se, naime, lako pretvori u podgrupu i u opoziciju. Odluka većine pogotovo malo vrijedi ako je razlika od manjine statistički neznčajna. Po chi-kvadrat-testu značajna je većina kad prijeđe 63,83%, kojoj odgovara značajna manjina od ispod 36,17%. Članovi manjine morali bi nastojati da u duhu solidarnosti uvide razloge većine. Političari bi mogli tu nešto naučiti od dinamike grupe: ako nisu dobili značajnu većinu, kao na nedavnim izborima u Francuskoj, Njemačkoj, Austriji i Engleskoj (Italija ima izrazito nezdrav politički život!), morali bi ići u koaliciju i podijeliti odgovornost s manjinom.

Uspoređujući grupu s pojedincem, možemo opravdano postaviti pitanje je li grupa sposobna da dođe do zrelosti izbora koju od pojedinaca zahtijeva sv. Ignacije Loyolski u svojim pravilima o izboru u »Duhovnim vježbama«.

U raspravi i pri donošenju odluke mogu sudjelovati mnogi preko svojih predstavnika ili animatora, koji se formiraju u novu supergrupu, kadru da odlučuje po načelima dinamike grupe. Svoju odluku i razloge za nju supergrupa treba da nekoliko puta vraća u bazu osnovnih grupa na diskusiju. Diskusija velike grupe (makrogrupe) s listićima ili u obliku panel-diskusije može poslužiti samo kao uvod i kao plenum na kraju. Velika masa teško će doći do zrelosti i jednodušne odluke, stoga se umorimo pa se zadovoljimo odlukom većine. Samo, onda provedba takvih odluka zapne.

Standardni oblik kako se uvježbava dinamika grupe jest neki oblik dijalogiziranih duhovnih vježbi. Njih oko stotinjak povuku se na dva

tjedna s tolikim brojem animatora da na svakog ne padne broj veći od 20 članova.

Sasvim je razumljivo da se dinamika grupe operetila u svom početku tehničkim kompliciranostima i ekskluzivnim shvaćanjima. Tako je ključna uloga animatora shvaćena previše nedirektivno. Čuli smo već mišljenje Maxa Pagesa o tome (55., str. 176.). Roger Mucchielli govori u istom smislu: »Jedna suvremena tendencija čini nedirektivnost religijom animatorâ grupa. Svećenici te nove religije zauzimaju stav pasivnih i šutljivih promatrača da mogu odigrati za stolom ulogu službenog animatora. Tako oni primjenjuju na sve grupe metodu ponašanja koje spadaju na eksperimentalnu (T-grupu). Time stvaraju umjetno stanje nesigurnosti i zabune. Ta je zbunjenost artefakt koji su oni proizveli, a oni odgovornost za zabunu svaljuju na samu grupu. Tako stvaraju posebnu situaciju ovisnosti koja ne pogoduje napretku« (54., str. 175.). — U svjetlu ove primjedbe treba smatrati nespretnošću i gubljenjem vremena one čudne početke profesora koji poput mumija satima čekaju što će učiniti razred, a ovaj je ukočen njihovom šutljivom prisutnošću, inače pod odmorima nije u neprilici što da radi. Stoga, jer je doživljaj početnog kaosa vrlo dragocjeno iskustvo, neka se inicijator grupne dinamike T-grupe, nakon uvoda udalji, a grupa neka svoj kaos doživi bez njega. On smeta.

Dobri animator više se raspoznaje po zdravom životu grupe negoli po broju svojih intervenata i njihovoj vrsti. Iskustveno je pak pravilo da njegovih intervenata ne smije biti previše. Vješti animatori interveniraju 7 do 20%. Isto tako ne smije biti previše intervenata u sadržaj raspravljanja. Pouku, informacije i upute treba dati u uvodu ili u predavanju prije samog rada grupe.

### *Završne misli*

Roger Mucchielli (54., str. 167.) smatra da se otkriće dinamike grupe može usporediti s Freudovim iznašašćem psihoanalize krajem XIX. stoljeća i da će ona još dublje nego psihoanaliza promijeniti svijet iz mikrosocioloških razmjera, u bazi. Dinamika grupe u mnogočem zamjenjuje psihoanalizu zdravijim gledanjem na čovjeka. Izvorni čovjek nije samo pojedinac, nego član male grupe: obitelji, ekipe i grupe. — Njegove misli daju iznimnu aktualnost zamisli sv. Tome Morea o obiteljskoj civilizaciji. — Dinamika grupe daje novu inspiraciju za obnovu unutrašnjeg obiteljskog života i povjerala obiteljima velebnu zadaću obnove svijeta.

Služba animatora posve je evandeoska ponizna služba zajednici. Kristova metoda, kako je započeo Crkvu grupom od 12 apostola, postaje najbolji model pastoralnog rada upravo u svjetlu dinamike grupe.

Završimo čime smo i započeli: knjige i predavanja o dinamici grupe prenose nam tuđe iskustvo zgusnuto u teorijska pravila, no pravu blagodat službe ljubavi u obiteljima i malim zajednicama prijatelja osjetit ćemo tek kad počnemo živjeti dinamikom grupe.

65. STOGDILL, Ralph M., *Studies in Naval Leadership*, Guetzkow, *Groups, Leadership and Man*, Russell & R., New York 1963., 134—145.
66. STOODLEY, Barlett H., *Society and Self. A Reader in Social Psychology*. The Press of Glencoe, New York 1962.
67. SUPEK, Rudi, *Diferencija stavova i metode anketiranja*, Beograd 1958.
68. *Motivacija i evolucija stavova kod omladinskih radnih grupa*. Sociologija br. 1, 1959.
69. SUPEK, R., *Prvi oblici dječje društvenosti*, Beograd 1960.
70. TAVOILLOT, Henry, *Une expérience d'éducation sexuelle*. Ed. Aubier Montaigne, Paris 1969.
71. TIBAUT, John W., Harold H. KELLEY, *The Social Psychology of Groups*. John Willey, New York 1959.
72. TOLIČIĆ, Ivan, *Socijalno učešće pretškolskog djeteta u slobodnoj igri*, *Pretškolsko dete* 1959/60., 9—10; 201—209.
73. TRSTENJAK, Anton, *Med ljudmi*, Celje 1954.
74. TRSTENJAK, A., *Pota do človeka*, Celje 1956.
75. TRSTENJAK, A., *Psihosociološka analiza vjerskog života*, *Bogoslovska Smotra* 1965., 30—46.
76. VANNESSE, Alfred, *Étude sociopsychologiques des rejetés*, UCL 1966., (mémoire).
77. WEISSGERBER, ddr Josip, *Psihološki aspekti odgojnih sukoba*, *Obnovljeni Život* 1972., br. 3, 230—247.
78. WEISSGERBER, ddr Josip, *Umjetnost intervjua*, *Bogoslovska Smotra* 1967., 260—278.
79. WEISSGERBER, ddr Josip, *Psihologija I., II.*, Zagreb 1972., (skripta), II., 43—55.
80. YOUNG, Kimball, *Social Psychology*, Routledge & Kegan Paul, London 1957.

## LA DYNAMIQUE DES GROUPES

### Résumé

La dynamique des groupes peut nous aider de bâtir uze société saine. La réflexion immédiate sur ce qui s' est passé rend possible un avancement tant objectif que subjectif. On devrait commencer par la pratique même; nous nous sommes tiré de l' embarras en decrivant nos expériences personnelles et les autres présentées dans les livres.

L'Eglise des temps apostoliques doit une part de son succès à la dynamique des groupes. Actuellement, la dynamique des groupes remplace de plus en plus la psychanalyse personnelle. Elle présente une invention- à vrai dire une reconquête- doublée par une réflexion scientifique. On espère que la dynamique des groupes pourrait bouleverser et faire adulte la société: l' Eglise, l' école et l' Etat.

Dans cette étude on peut trouver une synthèse à la base de l' expérience et de la littérature là-dessus.