

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH

Skupina a práca so skupinou v pomáhajúcich profesiách

Lucia Tóthová, Dušan Šlosár



Filozofická fakulta

Košice 2019
Vydavateľstvo ŠafárikPress

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociálnej práce



**Skupina a práca so skupinou
v pomáhajúcich profesiách**

Lucia TÓTHOVÁ, Dušan ŠLOSÁR

Košice 2019

Skupina a práca so skupinou v pomáhajúcich profesiách

Vedecká monografia



Mgr. Lucia Tóthová, PhD., doc. JUDr. Mgr. Dušan Šlosár, PhD.
Katedra sociálnej práce, Filozofická fakulta, UPJŠ v Košiciach

Recenzenti:

doc. PhDr. Vladimír Frk, CSc.

*Katedra andragogiky, Fakulta humanitných a prírodných vied, Prešovská univerzita
v Prešove*

doc. PhDr. Ing. Lýdia Lešková, PhD.

*Katedra spoločenských vied, Teologická fakulta v Košiciach, Katolícka univerzita
v Ružomberku*

Vedecká redaktorka:

prof. PhDr. Eva Žiaková, CSc.

Katedra sociálnej práce, Filozofická fakulta, UPJŠ v Košiciach

© 2019 UPJŠ v Košiciach, Filozofická fakulta

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani jeho žiadnu časť nemožno reprodukovat', ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľa práv.

Za odbornú stránku tejto publikácie zodpovedajú autori. Rukopis prešiel redakčnou a jazykovou úpravou.

Umiestnenie: www.unibook.upjs.sk

Dostupné od: 17.07.2019

ISBN 978-80-8152-754-8

Obsah

| | |
|---|------------|
| Predhovor | 5 |
| 1 Skupina v pomáhajúcich profesiách | 7 |
| Klasifikácia skupín..... | 9 |
| Malá sociálna skupina | 14 |
| Veľká sociálna skupina | 18 |
| Skupinová štruktúra | 20 |
| 2 Dynamika skupiny | 23 |
| Ciele skupiny | 30 |
| Pravidlá (normy) skupiny..... | 32 |
| Vodcovstvo a vedenie skupiny | 49 |
| Roly v skupine | 61 |
| Tvorba podskupín | 80 |
| Kohézia a tenzia..... | 81 |
| Skupinová atmosféra..... | 89 |
| Projekcia minulých skúseností a vzťahov do aktuálnej interakcie | 92 |
| Vývoj skupiny v čase | 93 |
| Identita skupiny | 96 |
| Interakčné a komunikačné procesy v skupine | 98 |
| 3 Pomáhajúci profesionál pri práci so skupinou | 108 |
| História a súčasnosť práce so skupinou | 112 |
| Východiská práce so skupinou | 115 |
| Príprava a etapy práce so skupinou (vývojové fázy skupiny) | 117 |
| Modely práce so skupinou..... | 136 |
| Metódy rozhodovania v skupine..... | 140 |

| | |
|---|-----|
| Požiadavky na pomáhajúceho profesionála | 149 |
| Techniky v práci so skupinou..... | 156 |
| Skupiny v pomáhajúcich profesiách | 162 |
| Záver | 189 |
| Zoznam bibliografických odkazov | 190 |

Predhovor

Človek prežíva svoj život v kontakte s inými ľuďmi v skupinách. Rodí sa do skupiny, obvykle v podobe rodiny a celý život je spojený s rôznymi primárnymi a sekundárnymi skupinami. Rodina je prvá skupina, ktorá zabezpečuje jeho socializáciu, poskytuje mu sociálnu oporu a pomáha mu zvládať záťažové situácie. Je to miesto, ktoré poskytuje ochranu a pomoc aj v tých najťažších chvíľach. Je to miesto bezpečia, opory a porozumenia. Jednotlivec sa aj po opustení rodiny v ďalšom svojom živote zapája do ďalších skupín, v ktorých prebieha jeho socializácia. Začleňovanie sa do skupín sa deje buď na základe spoločenskej požiadavky, alebo dobrovoľného rozhodnutia jednotlivca. Medzi ďalšie skupiny môžeme zaradiť skupiny v materskej škôlke, základnej škole, záujmových krúžkoch, rovesnícke skupiny, pracovné skupiny, svojpomocné skupiny a ďalšie. Vo všetkých týchto skupinách prebieha proces začleňovania, ktorý je zameraný na to, aby sa jednotlivec stal členom skupiny. Proces začleňovania je spojený s prijímaním skupinových noriem, hodnôt a cieľov, prijatím spôsobov skupinového života a podriadením sa skupinovým sankciám. V prostredí skupín si jednotlivec vytvára aj individuálne vzťahy. Skupina sa tak stáva našim sprievodcom, ktorý nám pomáha v osobnom raste, ale zároveň nás aj obmedzuje počas celého nášho života.

Skupina nie je len sociálnym fenoménom, ale aj metódou práce, ktorá sa uplatňuje najmä v pomáhajúcich profesiách. Je to metóda, ktorá je čoraz viac využívaná pre prácu s rôznorodými klientskymi skupinami. Skupinu využívajú ľudia pri realizácii svojich záujmov a potrieb, riešení svojich problémov. Na tento účel vzniká veľké množstvo špecificky orientovaných skupín akými sú záujmové skupiny, vzdelávacie skupiny, zážitkové skupiny, skupiny zamerané ochranársky, skupiny zamerané na environmentálne otázky, skupiny s politickým zameraním, extrémistické skupiny, ale aj skupiny so špecifickým zameraním ako svojpomocné skupiny, podporné skupiny, terapeutické či iné skupiny. Obdobne skupinu využívajú aj pomáhajúci profesionáli, či iní odborníci pri analyzovaní problémov, podpore riešenia problémov, sebazdokonaľovaní, či rozvoji vzťahov a zručností.

Poznanie skupiny z pohľadu jej vzniku, štruktúry, obsahových veličín, vývojových fáz, limitujúcich faktorov, vzťahov a rozhodovacieho procesu je predpokladom pre orientáciu sa v problematike skupín a ich využívaní pri práci so skupinou. Monografia ponúka ucelený pohľad na problematiku skupín a práce so skupinou a to s príslušnými odporúčaniami, ktoré

sa týkajú vodcu skupiny, ale aj členov skupiny. Vychádza z najnovších poznatkov, ktoré modifikujú klasický pohľad na prácu so skupinou ale aj na skupinu ako takú. Monografiu vhodne dopĺňajú výsledky z praktického výkonu práce so skupinou a výskumov, ktoré sa v tejto oblasti uskutočnili.

Monografia využíva realizované výskumy, ich empirické výsledky a praktický výkon práce so skupinou. Ponúka ucelený pohľad na sociálnu skupinu, na ktorú nazerá ako na prirodzenú súčasť ľudského života, Preto venuje pozornosť inštitútom, ktoré štrukturuju skupinu, ovplyvňujú jej tvorbu a rozvoj.

Pred čitateľom monografie sa postupne otvárajú jednotlivé inštitúty, ktorých poznanie je nevyhnutné nielen pre tvorbu a rozvoj skupiny, ale aj samotnej práce so skupinou. Aplikovanie poznatkov na špecifické podmienky každej skupiny sú ponechané už na čitateľovi, ktorý si musí uvedomiť, že úspech či neúspech v skupinách, v ktorých vedie sociálny život, súvisí s jeho napĺňaním životných cieľov. Monografia sa neorientuje len na jednu oblasť poznania alebo na jednu oblasť, v ktorej je využívaná práca so skupinou. Poskytuje poznanie tak, aby našlo široké uplatnenie pri práci s rodinou, klientskymi skupinami, záujmovými skupinami, pracovnými skupinami, zážitkovými skupinami, ale i v prípade riešenia špecifických problémov prostredníctvom na to usposobených skupín.

1 Skupina v pomáhajúcich profesiách

Skupiny vytvárajú sociálne významný sprostredkujúci článok medzi človekom ako izolovaným individuum a spoločnosťou ako globálnym sociálnym útvarom. Skupina má zásadný význam pre človeka i pre spoločnosť. Pre človeka je dôležité, v akých skupinách žije, pre spoločnosť to, z akých skupín sa skladá.¹

Skupinou rozumieme ohraničené zoskupenie ľudí, ktoré sa k svojmu okoliu a voči ostatným skupinám formálne alebo neformálne vymedzuje ako celok. Členovia skupiny spolu vstupujú do sociálnych interakcií, ktoré môžu mať rôznu intenzitu a rôznu mieru osobnej povahy.²

O skupine, ktorú tvoria ľudia, uvažujeme vždy ako o sociálnej skupine. V tomto prípade výraz „sociálna skupina“ znamená rovinu týkajúcu sa spoločenských vzťahov, teda to, čo je spoločné všetkým ľuďom.³ Sociálnou skupinou sa chápe zoskupenie jednotlivcov, ktorých k sebe viaže určitý spoločný znak, ktorým môže byť pohlavie, príbuzenský vzťah, spoločné záujmy, vek, a pod. Sociálna skupina sa zaoberá interakciou medzi skupinou a jednotlivcom a medzi skupinami navzájom. Sociálnou skupinou sa označuje každé zoskupenie ľudí, ktoré vo vedomí ľudí vytvára určité vedomie spolupatričnosti. Jednou z najdôležitejších premenných, ktorá ovplyvňuje dianie v skupine jednak z pohľadu ako sociálna skupina pôsobí na jednotlivca, ale tiež z pohľadu, ako jednotlivec sám môže priamo pôsobiť na skupinu, je jej veľkosť.⁴

Za sociálnu skupinu nemožno označiť akékoľvek spojenie troch či viacerých jednotlivcov. Pre označenie spojenia troch a viacerých jednotlivcov, ktoré nenapĺňa znaky a vlastnosti skupiny, sa najčastejšie používa termín agregát alebo zoskupenie. Príkladom takéhoto agregátu sú osoby stojace na autobusovej zástavke, návštevníci futbalového zápasu, cestujúci v jednom autobuse. Ide tak o zoskupenie ľudí spojených predovšetkým fyzickou blízkosťou. Každé zoskupenie či agregát sa môže stať skupinou za predpokladu, že sa medzi prítomnými jednotlivcami rozvinie vzájomná interakcia, ktorá vedie k rozvoju ďalších skupinových procesov. A tak sa zo zoskupenia, agregátu, môže stať skupina napr. v prípade,

¹ KELLER, J. *Úvod do sociológie*.

² LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

³ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*.

⁴ TOKÁROVÁ, A. a kol. *Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce*. LEŠKOVÁ, L. *Polia sociálnej práce*.

že cestujúci si čas začnú krátiť nejakou kolektívnou činnosťou.⁵ Fyzická blízkosť je veľmi dôležitá, nakoľko umožňuje vznik priamej sociálnej interakcie.

Sociálna skupina je chápaná ako základná organizovaná jednotka sociálneho života so zložitou vnútornou dynamikou a štruktúrou. Keď hovoríme o skupine ako o organizovanej jednotke s určitými znakmi, myslíme tým, že sociálna skupina nie je iba náhodným zoskupením určitého počtu ľudí, ale že vykazuje určité charakteristiky, ktoré presahujú jednoduchý súčet počtu ľudí a ich osobných charakteristík.⁶

Jednotlivec je väčšinou členom niekoľkých skupín súbežne, čo však ovplyvňuje aj jeho správanie. Obvykle svoje správanie prispôsobuje momentálnej situácii, respektíve podľa toho, v ktorej skupine sa momentálne nachádza. Skupina sa navonok definuje najmä negatívnym vymedzovaním svojej identity voči ostatným. Ide o vymedzovanie v zmysle „takto sa MY nesprávame, tak sa správajú ONI...“.⁷ Hovoríme o pociť príslušnosti, ktorý možno vysvetliť ako prináležitosť ku skupine, stotožnenie sa so skupinou, jej hodnotami, cieľmi, čo sa odráža v označení „my“ a „oni“, pričom predstavuje skupinové vedomie. Pociť príslušnosti patrí k základným znakom identifikujúcim sociálnu skupinu; spolu s existenciou nejakej hranice, ktorá vyčleňuje sociálnu skupinu z okolitého prostredia; sociálnou interakciou a skupinovou identitou, teda príslušnosťou ku skupine, ktorú uznávajú aj tí, ktorí do skupiny nepatria, členov skupiny chápu ostatní nielen ako jednotlivcov, ale ako ľudí patriacich do konkrétnej skupiny.⁸

Skupinou rozumieme určitý počet ľudí, ktorý spĺňa nasledujúce znaky:

- interakcia medzi jednotlivými členmi trvá dlhšiu dobu, nielen niekoľko minút,
- členovia skupiny vnímajú skupinu ako skupinu a seba ako jej členov,
- skupina si vytvára vlastné normy, roly a očakávania, ako sa jej členovia majú správať,
- vytvára si sankcie proti tým členom, ktorí sa neprispôbia,
- vytvára vedomie spoločného cieľa alebo účelu,
- medzi jej členmi sa vytvárajú rôzne vzťahy,
- poslušnosť svojich členov si zabezpečuje prostredníctvom odmiern a trestov,
- členstvo v skupine uspokojuje potreby svojich členov.⁹

⁵ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

⁶ ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*.

⁷ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*.

⁸ BUOCO VÁ, Z. *Úvod do sociologie*.

⁹ LEVICKÁ, J. *Metody sociální práce*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. LEŠKOVÁ, L. *Úvod do základov sociálnej práce*.

Vo všeobecnej rovine môžeme vymedziť základné znaky sociálnej skupiny. Tieto znaky odlišujú voľné zoskupenie jednotlivcov od zoskupenia, ktoré má formu skupiny. K základným znakom, ktoré charakterizujú sociálnu skupinu môžeme zaradiť:

- spoločné ciele, úlohy,
- spoločné činnosti,
- vnútorná skladba – pozície a roly členov,
- častosť osobných kontaktov,
- vo svojom správaní a konaní na seba v istom ohľade závislé,
- trvalejšie psychologické a sociálne vzťahy,
- uvedomenie si príslušnosti k skupine.¹⁰

Klasifikácia skupín

Zaraďovanie jednotlivcov do skupín sa uskutočňuje podľa rôznych indikátorov, najmä takých, ktoré zefektívňujú prácu v skupine a vytvárajú najpriateľnejšiu atmosféru. Indikátory je možné spájať do kritérií, ktoré vytvárajú celkovú požiadavku na tvorbu skupiny. Jednotlivé indikátory môžu vytvoriť špecifický typ skupiny, ktorý nemusí byť klasifikovaný. Preto pomáhajúci profesionáli by mali vedieť identifikovať jednotlivé indikátory, na základe ktorých sa skupina vytvorí. Pre účel sledovaný monografiou vyberáme niektoré indikátory, podľa ktorých je možné skupiny rozdeľovať.

Prvým indikátorom je socio-kultúrny charakter skupiny, ktorým sa rozumie taká skupina ľudí, ktorú možno definovať na základe:

- rasy, farby pleti (rasistické teórie síce nie sú vedecky udržateľné, ale farba pokožky je stále príčinou spoločenskej nerovnosti, diskriminácie a útlaku),
- príslušnosti k socioekonomickej vrstve (elita, stredná trieda, nižšia trieda „underclass“, vrstvy vylúčené z účasti na živote spoločnosti),
- rodovej príslušnosti, angl. gender (muži – ženy),
- jazyka, národnej identity (napr. poľská, maďarská, rusínska menšina),
- sexuálnej orientácie (gayovia, lesbičky, bisexuáli),
- telesných alebo duševných handicapov (vozičkári, zrakovo či sluchovo postihnutí, mentálne handicapovaní...),

⁹ GÁBOROVÁ, Ľ. a Z. GÁBOROVÁ. *Človek v sociálnom kontexte*.

- subkultúrnej príslušnosti (sprayeri, punks, squatter, skinheads, anarchisti...).¹¹

Druhým indikátorom, ktorý umožňuje členenie skupín je zameranie skupiny. Na tomto základe je možné rozlíšiť šesť druhov skupín.

1. Skupiny na základe rovnakého sociálneho problému, napríklad drogová závislosť osoby, nezamestnaní, týrané ženy.
2. Účelovo zamerané skupiny, ktoré riešia nejaký problém.
3. Psychoterapeutické skupiny.
4. Svojpomocné skupiny založené na vzájomnej pomoci a podpore. Napríklad skupina rodičov s deťmi s mentálnym postihnutím, skupina rodičov s deťmi drogová závislosť.
5. Skupiny pre výcvik ľudských vzťahov. Obvykle sa jedná o experimentálne skupiny, ktoré sa zameriavajú na citlivosť a reakcie na sociálne problémy.
6. Skupiny na dosiahnutie sociálnych cieľov. Patria tu skupiny so zameraním na prácu s mládežou, prácu s komunitou.¹²

Ďalším indikátorom, ktorý umožňuje členenie skupín je veľkosť skupín. Sociálne skupiny podľa počtu členov delíme na:

- malú sociálnu skupinu. Jej početnosť je od 3 do 30 – 40 členov, napr. rodina, školská trieda. Typické pre malú sociálnu skupinu je to, že všetci členovia sa poznajú a komunikuje každý s každým,
- strednú sociálnu skupinu. Početnosť členov skupiny je do 500 členov, napr. škola, školský klub detí, obyvatelia zariadenia pre seniorov, obyvatelia zariadenia sociálnych služieb, sídelná komunita. Členov spája rovnaká alebo obdobná sociálna situácia, sociálny problém alebo rovnaká činnosť. Všetci bezprostredne neprichádzajú do kontaktu a jednotliví členovia skupiny nemusia spoločne komunikovať,
- veľkú sociálnu skupinu. Počet členov skupiny je nad 500 členov. Patria tu rôzne sociálne, kultúrne, náboženské komunity, inštitúcie, organizácie. Všetci bezprostredne neprichádzajú do kontaktu a nekomunikuje každý s každým.¹³

¹¹ BRANSCOMBE, N. R., & R. A. BARON. *Social Psychology*. CANFIELD, J., & F. SICCONE. *Hry pro výchovu k odpovědnosti a sebedůvěře*.

¹² MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*.

¹³ COREY, G. et al. *Techniky a přístupy ve skupinové psychoterapii*.

Ako ďalší rozlišujúci znak je možné považovať typ väzieb medzi jednotlivými členmi skupiny. Na základe tohto znaku rozlišujeme skupiny:

- formálne,
- neformálne,
- polo formálne.¹⁴

Rozlišujúcim znakom môže byť aj aspekt interakcie členov, ktorí sa snažia dosiahnuť cieľ. Na jeho základe rozoznávame:

- interaktívne skupiny (práca jedného člena nadväzuje na prácu druhého člena skupiny),
- koaktívne skupiny (každý vykonáva svoju prácu nezávisle na iných členoch skupiny, spájajúcim prvkom je, že majú spoločný cieľ),
- kontraaktívne skupiny (časti skupiny zastávajú rôzne postoje a skupina sa zameriava na približovanie týchto postojov a hľadanie konsenzu).¹⁵

Ďalšími indikátormi, ktoré umožňujú klasifikáciu skupín môže byť najmä:

- homogénnosť skupiny (skupina žien, drogový závislý adolescent, ...),
- úlohová zameranosť skupiny (na konkrétny problém),
- charakter skupiny,
- orientácia skupiny na špecifické aktivity, napr. výcvik ľudských vzťahov (tréningové, výcvik vedúcich pracovníkov v efektívnom jednaní s ľuďmi),
- skupiny zamerané na dosiahnutie sociálnych cieľov (práca s mládežou, komunitou...).¹⁶

Vo všeobecnosti môžeme v práci pomáhajúcich profesionálov vymedziť aj tieto typy skupín, ktoré majú špecifickú charakteristiku.

Primárne a sekundárne skupiny. Skupiny môžeme rozdeliť na primárne a sekundárne podľa miery intenzity a intimity vzťahov.¹⁷ Primárne skupiny vznikajú v blízkom sociálnom prostredí, ktoré formuje jednotlivca a vplývajú na jeho socializáciu. Medzi primárne skupiny môžeme zaradiť rodinu, skupiny priateľov, rovesnícke skupiny, pracovné skupiny. Medzi členmi sú silné a časté vzťahy vyznačujúce sa sociálnou blízkosťou a

¹⁴ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

¹⁵ FLEŠKOVÁ, M. *Sociálne skupiny*.

¹⁶ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

¹⁷ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

vzájomnosťou.¹⁸ Členovia skupiny sú spolu v častom osobnom kontakte a sú navzájom prepojení emocionálnymi vzťahmi. Sú relatívne malé, čo umožňuje vznik takýchto vzťahov. Tieto skupiny majú silný vplyv na tvorbu identity jednotlivca a majú pomerne dlhú dobu trvania, v niektorých prípadoch ich existencia prežíva celý život. Primárnu skupinu možno charakterizovať piatimi znakmi, ktorými sa vyznačuje súčasne. V prípade, že skupine chýba aspoň jeden z nich, nejedná sa o primárnu skupinu.

1. Bezprostredná interakcia tvárou v tvár (face to face).
2. Dôvernosc' interakcií a vzťahov.
3. Relatívne malý počet členov.
4. Relatívna stálosť.
5. Neinštrumentálnosť, teda členstvo v skupine nie je účelové.¹⁹

Oproti tomu sekundárne skupiny vznikajú druhotne a ich voľba je spojená s preferenciami a potrebami jednotlivcov. Za sekundárne skupiny môžeme považovať najmä športové kluby, triedu v škole, obyvateľov zariadenia pre seniorov. Vzťahy medzi členmi sú menej silné, často náhodné. Sekundárne skupiny umožňujú vznik primárnych skupín.²⁰ Sekundárnym skupinám naopak chýba silná osobná väzba, vzťahy sú skôr funkčné alebo inštrumentálne, čím sa odlišujú od primárnych skupín. V týchto skupinách sa členovia nestretávajú tak často tvárou v tvár. Spájajú ich skôr všednejšie problémy. Jednotlivec v nich plní určité vymedzené roly, spojené so sledovaním určitého cieľa skupiny. Takým typom skupiny je pracovný kolektív a skupiny, v ktorých si jednotlivec svoje členstvo vyberá dobrovoľne, alebo je mu pripísané nezávisle na jeho vôli. V prvom prípade to môže byť členstvo v záujmovom krúžku alebo športovom klube. V druhom prípade to môže byť zaradenie do vyučovacej triedy či terapeutickej skupiny. V sekundárnych skupinách, ktoré sú početnejšie, nie je kritérium vzájomného poznávania a interakcie splnené. Zaraďovanie jednotlivcov do skupín sa uskutočňuje podľa takých kritérií, ktoré zefektívňujú prácu v skupine a vytvárajú najpriateľnejšiu atmosféru.²¹

¹⁸ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory.* GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese.*

¹⁹ COOLEY, CH. H. 1909, In NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin.*

²⁰ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory.* GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese.*

²¹ MATOUŠEK, O. et al. *Slovník sociální práce.* LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

Profesijné skupiny. Sú založené na profesijnom základe. Členstvo v týchto skupinách je viazané na dosiahnuté vzdelanie a výkon určitej profesie. V niektorých profesiách je členstvo v profesijnej skupine povinné. Vo všeobecnosti sa ale jedná o skupiny, ktoré sú založené na dobrovoľnosti členstva. Členov skupiny získavajú cez ponuku takých služieb, ktoré podporujú profesionalitu v danej profesii. Na tomto základe môžeme rozlišovať skupiny učiteľov, sudcov, právnikov, lekárov, psychológov, sociálnych pracovníkov, poradcov.²²

Otvorené a zatvorené skupiny. Pre otvorené skupiny je charakteristické to, že do nich vstupujú alebo z nich odchádzajú členovia na základe vlastného záujmu a rozhodnutia byť alebo nebyť členom skupiny. Patria tu rôzne voľnočasové či záujmové skupiny. Oproti tomu zatvorené skupiny majú nastavené presné pravidlá a podmienky, ktoré limitujú kto môže byť ich členom a aké kritéria musí spĺňať na zaradenie do príslušnej skupiny. O nových členoch obvykle rozhoduje celá skupina alebo poverení členovia skupiny. Medzi zatvorené skupiny môžeme zaradiť kluby podnikateľov, spolky spisovateľov, rôzne profesijné skupiny a pod.²³

Členské a referenčné skupiny. Za členské skupiny považujeme také, ktorých je jednotlivec skutočne členom. Jedinec do skupiny aktuálne patrí, ale v rôznej miere sa s ňou identifikuje. Referenčná skupina je naopak taká, ktorej členom jednotlivec nie je, ale chce byť. Mám záujem stať sa členom golfového klubu, ale zatiaľ ním nie som. Jedinec sa so skupinou identifikuje, teda prijíma a stotožňuje sa s hodnotami a normami, cieľmi, predpísanými spôsobmi správania, jazykom, spôsobom obliekania a pod. Patria tu však aj skupiny, o ktoré jednotlivec nejaví žiadny záujem. Jedinec sa takej skupine vyhýba, nesúhlasí s ňou, prípadne ju odsudzuje, napr. extrémistické skupiny, skinheads.

Vlastné a cudzie skupiny. Za vlastné skupiny považujeme tie, ktorých je jednotlivec členom, a je s nimi stotožnený. Oproti tomu za cudzie skupiny považujeme tie, do ktorých jednotlivec nepatrí, ale uvedomuje si ich a môže s nimi súperiť, alebo spolupracovať.

Formálne a neformálne skupiny. Formálne skupiny majú presne určené pravidlá členstva a formalizujú ako vznik, tak i zánik členstva. Prijatie do skupiny má formálny charakter, pričom jednotlivec sa zaraďuje spravidla na základe splnenia určitých požiadaviek (napr. kvalifikačných). Do tejto skupiny možno zaradiť členstvo v školskej triede alebo záujmovej skupine. Neformálne skupiny vznikajú na základe osobného záujmu a osobných vzťahov. Môže ísť o rovesnícke skupiny, skupiny vytvárané na sídlisku či iné skupiny, ktoré nemajú

²² HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

²³ ŽIAKOVÁ, E. a kol. *Sociální práce. Teoretické východiska a praktické kontexty.*

žiadne požiadavky na svojich členov. Obvykle ide o jednotlivcov, ktorých spájajú spoločné názory, postoje, sympatie, záujmy či odpor.²⁴

Z pohľadu spôsobu vstupu do skupiny môžeme hovoriť o získanom či pripísanom členstve v skupine. Členstvo v skupine so sebou vždy prináša regulatívy, ktoré ovplyvňujú správanie členov skupiny. Ovplyvňuje ako rečové návyky, tak aj spôsoby sebaaprezentácie, vystupovanie a ďalšie prejavy člena skupiny spojené s vnútro skupinovou interakciou a komunikáciou.²⁵

Okrem spomenutých typov je využívané množstvo iných delení, o ktorých sa zmieňuje napr. Keller.²⁶ Skupiny bývajú delené na základe stupňa stálosti (dočasné, dlhodobé); na základe spôsobu nadobúdania členstva (narodením, vstupom); podľa spôsobu straty členstva (zrušiteľné, nezrušiteľné); „in-group“ a „out-group“ skupiny. Novotná²⁷ dopĺňa skupiny dobrovoľné a povinné; trvalé a situačné.

Malá sociálna skupina

Úspešné sociálne fungovanie jednotlivca v sociálnych skupinách je základom jeho úspechu v spoločnosti. Každý jednotlivec sa v sociálnej skupine prejavuje a správa iným spôsobom, ktorý často súvisí so zastávanou rolou v skupine. Pričom jednotlivec sa môže správať v rôznych skupinách rôznym spôsobom a taktiež v rôznych skupinách môže mať aj rôzne roly.²⁸

Pod pojmom skupina sa v sociálnych vzťahoch obvykle chápe malá sociálna skupina. Za malú sociálnu skupinu je možné považovať takú skupinu, v ktorej sa všetci jej členovia osobne poznajú. Jej veľkosť sa obvykle uvádza na základe počtu členov od troch do tridsať jednotlivcov.²⁹ Presný počet však nie je rozhodujúci.

Za malú sociálnu skupinu označujeme zoskupenie jednotlivcov, ktorých charakterizuje bezprostredná interakcia v zmysle vzájomnej závislosti a vzájomného pôsobenia členov skupiny na seba. Charakteristické je tiež vzájomné uvedomenie si seba ako súčasti skupiny.³⁰

Najvýznamnejším znakom fungovania malej sociálnej skupiny je jej vplyv na členov skupiny. Pre malú sociálnu skupinu je charakteristická nielen bezprostredná interakcia a

²⁴ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.*

²⁵ ŽILOVÁ, A. *Úvod do teórie sociálnej práce. Náuka o sociálnej práce.*

²⁶ KELLER, J. *Úvod do sociologie.*

²⁷ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin.*

²⁸ VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov.* TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Metódy práce se skupinou.*

²⁹ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník.* ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie.*

³⁰ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociálna psychológia.*

vzájomná závislosť členov skupiny, ale tiež štruktúrovanosť medziľudských vzťahov.³¹ V malých skupinách platí, že nielen skupina pôsobí na svojich členov, ale aj jednotliví členovia pôsobia na skupinu. Ide o dvojsmerný vplyv, ktorý má veľký význam pre vnútorné interakcie prebiehajúce v skupine.

Znaky malej sociálnej skupiny

Malé sociálne skupiny predstavujú súbor jednotlivcov, tvorený tromi alebo viacerými jednotlivcami, ktorý je charakterizovaný vzájomným uvedomovaním si seba ako člena skupiny a potencionálnej vzájomnej interakcie. Malú sociálnu skupinu charakterizuje týchto šesť základných znakov:

- tvoria ju tri alebo viaceré osoby, ktoré majú spoločné ciele,
- členovia sú spojení trvalými záväzkami,
- členovia skupiny sa navzájom poznajú,
- komunikujú vždy tvárou v tvár,
- utvárajú spoločenské normy, ktoré sú záväzné pre správanie všetkých členov skupiny,
- predpokladom dosahovania spoločných cieľov je vzájomná závislosť sociálnych rol, ktoré podmieňujú organizáciu skupinového života, trvanie úloh a činností.³²

Každá skupina má svoje vlastné znaky, ktoré ju identifikujú oproti iným skupinám. Preto je potrebné vymedziť znaky, ktoré považujeme za dôležité znaky malej sociálnej skupiny. Veľmi všeobecne sa dá povedať, že malá sociálna skupina je tvorená jednotlivcami, ktorí:

- sú navzájom v priamej nesprostredkovanej interakcii a komunikácii,
- majú blízke alebo zhodné ciele a hodnoty,
- naplnenie svojich individuálnych cieľov odvodzujú (spájajú) s členstvom v skupine,
- sú zaradení do relatívne stabilného systému statusov a rolí (skupinovej štruktúry),
- rešpektujú normy skupinového života (t. j. pravidlá regulujúce medziosobné vzťahy a priebeh spoločných činností).³³

Od týchto všeobecných znakov, ktoré definujú skupinu cez jednotlivcov, ktorí tvoria skupinu, môžeme odlíšiť znaky, ktoré sa zameriavajú komplexne na malú sociálnu skupinu

³¹ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

³² TOKÁŘOVÁ, A. a kol. *Sociální práce. Kapitoly z dějin, teorie a metodiky sociální práce*.

³³ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. TUCKMAN, B. W. *Developmental Sequence in Small Groups*.

ako celok a vychádzajú z jej vlastností. Niektoré z týchto vlastností môžu tvoriť určité zhľuky resp. trsy, čo je dané tým, že spolu súvisia a sú prejavom vzájomne súvisiacich skupinových dejov. Iné vlastnosti sa na druhú stranu viažu len ku skupinám určitého typu či ku skupinám v určitej situácii. Za vlastnosti malej sociálnej skupiny obvykle považujeme nasledovné.

- Stabilitu skupiny. Tá sa obvykle prejavuje v nízkej miere fluktuácie členov skupiny. Stabilné skupiny sa prejavujú najmä tým, že nastávajú minimálne zmeny v zložení členskej základne i v samotnej vnútornej organizačnej štruktúre skupiny. Platí tu i pravidlo priamej úmery v tom, že čím menšie zmeny v skupine nastávajú, tým je skupina stabilnejšia.
- Kompaktnosť teda integráciu skupiny. Prejavom kompaktnosti je jednota činností a postojov členov skupiny. Kompaktnosť sa tiež prejavuje v „sieťovom“ charaktere vzájomných väzieb členov skupiny.
- Kohéziu (súdržnosť) skupiny. Je charakterizovaná pevnosťou a stálosťou vzťahov v skupine. Vysoká miera kohézie v skupine sa prejavuje značnou hĺbkou väzieb medzi členmi skupiny. Prejavom kohézie je pocit spolunáležitosti.
- Atraktívnosť skupiny. Atraktívnosťou skupiny rozumieme príťažlivosť skupiny pre jednotlivcov. Obvykle je podmienená významom skupinových cieľov a činností pre jednotlivca. Skupinové ciele sú hodnotené najmä v súvislosti s vlastnými cieľmi a motívmi, s vážnosťou a významnosťou skupiny v širšom kontexte. Tak je možné vytvoriť jeden zhľuk či trs, pretože stabilita, kompaktnosť, kohézia i atraktívnosť vychádzajú z rovnakého základu. Za tento základ možno označiť vzťah (vzťahy) jednotlivca v skupine či jeho vzťah ku skupine.³⁴
- Stálosť skupiny. Je daná vlastnou stabilitou skupiny v časovom horizonte. Aj v tomto prípade je možné znovu povedať, že všetko súvisí so všetkým. Za stále skupiny sú obvykle považované tie skupiny, ktoré sú stabilné a kohézne, teda skupiny, ktoré sú vysoko kompaktné a pretrvávajú v čase.
- Autonómiu skupiny. Miera autonómnosti skupiny je odvodená od nezávislosti skupiny na iných skupinách, s ktorými je v kontakte v širšom sociálnom prostredí. Ide o prejav odlišenia sa od iných skupín a nezávislosti na vonkajšom prostredí. Autonómnosť je spojená s presadzovaním moci v skupine bez zásahu vonkajších vplyvov.³⁵

³⁴ DUDINSKÁ, P., P. BUDAJ a Š. VITKO. *Manažment v sociálnych službách*. EDWARDS, R. L. et al. *Encyclopedia of Social Work*.

³⁵ CEJTHAMR, V. a J. DEDINA. *Management a organizační chování*.

- Veľkosť skupiny. Predstavuje základné kvantitatívne hľadisko triedenia skupín. Počet členov je základným hľadiskom rozlíšenia veľkých, stredných a malých sociálnych skupín. Pre všetky skupiny, teda i pre malé sociálne skupiny je to všeobecne dôležité hľadisko. Od počtu členov skupiny je do určitej miery závislá početnosť vzájomných interakcií a kvalita medziosobných vzťahov vo vnútri skupiny.
- Intimitu vzťahov v skupine. Predstavuje mieru existencie hlbokých a emotívnych vzťahov medzi členmi skupiny. Pri pohľade na vzťah veľkosti skupiny a intimitu vzťahov, môžeme vytvoriť ďalší trs, na základe ktorého môžeme prísť k prekvapivému zisteniu, že intimita je do istej miery závislá od veľkosti skupiny. Analógiou mileneckého vzťahu je intímny vzťah dvoch jednotlivcov. Čím je väčšia skupina, tým sa do veľkej miery i intimita vzťahov znižuje.³⁶
- Zatvorenosť skupiny. Je spojená s priepustnosťou skupiny pre ďalších členov. Miera otvorenosti či zatvorenosti skupiny je daná tým, čo musí potencionálny člen urobiť, či prijať, aby sa stal členom skupiny. Inak povedané, miera zatvorenosti skupiny odráža to, ako jednoduché či zložité je stať sa členom skupiny, teda aké požiadavky kladie skupina na nového člena.³⁷
- Zloženie skupiny. Posudzujeme ho v zmysle rovnorodosti či naopak rôznorodosti určitých znakov členov skupiny. Takýmito znakmi môže byť vek, pohlavie, profesia, národnosť či etnická príslušnosť, sociálne postavenie, sociálny problém a pod. Na tomto základe môžeme hovoriť o homogénnej a heterogénnej skupine.³⁸
- Zameranie skupiny. Skupina je spravidla posudzovaná podľa cieľov skupiny, respektíve podľa jasného zamerania na ciele, ktoré si skupina stanovila. Ciele sú v tomto prípade faktorom, ktorý ovplyvňuje ako štruktúru skupiny, jej normy a celú činnosť.
- Hodnotovú orientáciu skupiny. Predstavuje skupinové uznávanie hodnôt, ktoré sa premietajú v činnosti vodcu k dosahovaniu cieľov skupiny. Je dôležité, aby jednotliví členovia skupiny prijali skupinové hodnoty a presadzovali ich pri dosahovaní

³⁶ SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospelých*.

³⁷ TOKÁROVÁ, A. a kol. *Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce*.

³⁸ BRNULA, P. *Sociálna práca: Dejiny, teórie a metódy*. BRANSCOMBE, N. R., & R. A. BARON. *Social Psychology*.

stanovených cieľov skupiny. Skupinové hodnoty môžu byť odlišné od hodnôt jednotlivých členov skupiny, ale nesmú byť kontradiktórne.³⁹

- Mieru uspokojenia. Ide o individuálne vnímanie skupinového diania členom skupiny. Miera spokojnosti členov skupiny je závislá na uspokojovaní ich individuálnych potrieb vo vnútri skupiny. Vychádza z miery napĺňania vlastných cieľov a hodnôt členov skupiny prostredníctvom cieľov a hodnôt skupiny.
- Stupeň príjemnosti. Označuje to, ako príjemne či naopak nepríjemne prežíva jednotlivec zaradenie do skupiny. Do istej miery sa to podobá miere uspokojenia, ale záleží na jednotlivcovi a jeho motívoch vo vnútri skupiny.
- Mieru kontroly. Ide o uplatňovanie skupinovej moci v skupine. Je to vlastne určité uplatňovanie „mocenskej sily“ v skupine jednotlivými členmi skupiny alebo samotnou skupinou. Je významným prvkom pôsobenia skupinových noriem. Kontrola musí mať aj primerané nástroje, ktorými sú odmeny a tresty.⁴⁰

V podstate ide o znaky malej sociálnej skupiny, ktorými možno jednotlivé skupiny popísať. Vystihujú ako štruktúru skupiny, tak i skupinovú dynamiku. Z oblasti štruktúry skupiny sa budeme venovať normám skupiny a rolám jednotlivcov v skupine. V oblasti skupinovej dynamiky sa bližšie zameriame na kohéziu, tenziu, atmosféru a vývoj skupiny v čase.

Veľká sociálna skupina

Pod veľkou sociálnou skupinou si môžeme predstaviť národy či etnické skupiny, ale tiež skupinu ľudí na určitom území. Za veľkú sociálnu skupinu možno považovať i politické, cirkevné či spoločenské organizácie, účastníkov masových akcií, ako sú rôzne zhromaždenia, manifestácie, športové či kultúrne akcie. Za veľké sociálne skupiny sú tiež považovaní členovia profesijných združení či inštitúcií, ako napr. príslušníci ozbrojených síl, učitelia, lekári, dopravcovia, ale tiež skupiny ako napr. nezamestnaní či dôchodcovia. Z toho je zrejmé, že jednotlivec sa môže stať členom veľkej sociálnej skupiny na základe vlastného rozhodnutia. Môže ísť o rozhodnutie zamerané na politickú príslušnosť, členstvo v kultúrnych organizáciách, ale tiež bez vlastného rozhodnutia, a to príslušnosťou k určitému národu či

³⁹ BROWN, R. *Group Processes*.

⁴⁰ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*.

etniku alebo miestom bydliska.⁴¹ Vo veľkej skupine je potrebné zabezpečiť deľbu práce. Táto deľba práce so sebou prináša aj tvorbu funkcií, ktoré sú potrebné pre organizáciu práce vo vnútri skupiny. Vytvorené funkcie spôsobujú aj rozdielny vplyv jednotlivých členov v rámci skupiny. To spôsobuje, že niektorí členovia skupiny majú z titulu svojej funkcie väčší vplyv na dianie v skupine ako všetci ostatní. Iné právomoci má vodca skupiny a iné právomoci jej radový člen. Práve deľba práce a vytvorenie určitých funkcií začína vytvárať štruktúru a proces tvorby štruktúry samotnej skupiny. Toto štruktúrovanie je v každej skupine iné. Záleží najmä od jednotlivých cieľov ale aj od vôle členov v skupine vybudovať štruktúru pre naplnenie stanovených cieľov.⁴² Na základe obvyklého vnútorného členenia skupín môžeme ponúknuť nasledovnú štruktúru sociálnej skupiny.

1. Vodca (a jeho zástupcovia a radcovia) – je hlavnou osobnosťou skupiny, ktorá spolu so svojimi zástupcami a radcami vedie skupinu, určuje jej smerovanie a vytvára obsahový rámec jej činnosti.
2. Nasledovníci – sú to jednotlivci, ktorí pomáhajú vodcovi aktívne vykonávať jeho funkciu. Veľmi dôležitou je tu dôvera, ktorú vkladá vodca do svojich nasledovníkov. Spolieha sa na ich činnosť, pretože práve na nich je postavený rozvoj skupiny a dosahovanie cieľov skupiny.
3. Spoluaktéri – sú to jednotlivci naviazaní na skupinu, ktorí sledujú jej činnosť a aktívne sa zapájajú do diania v skupine. Sú výkonnou zložkou v skupine.
4. Okrajoví členovia – sú to jednotlivci, ktorí sa o skupinu veľmi nezaujímajú, sú jej členmi, ale nie sú v rámci skupiny aktívni.⁴³

Pri veľkých skupinách ide obvykle o formálne skupiny, ktoré majú stabilnú štruktúru, danú jej poslaním. Osobná sloboda člena je limitovaná jeho postavením v rámci štruktúry skupiny. Skupina mu prisudzuje miesto i možnosti prekročenia stanovených limitov. Formálna skupina vyžaduje od svojich členov disciplínu. V rámci formálnej štruktúry vznikajú neformálne väzby a vzťahy, ktoré môžu činnosť skupiny podporovať alebo pôsobiť proti nej. Vznik neformálnej štruktúry môže viesť k prekonaniu brzdiacich formálnych štruktúr a ich nahradeniu novými, progresívnejšími.⁴⁴

⁴¹ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*.

⁴² ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*. RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii*.

⁴³ MARTINSKÁ VÁVROVÁ, A. *Náuka o spoločnosti*.

⁴⁴ PIERSON, J., & M. THOMAS (eds.). *Dictionary of Social Work*. PAVELOVÁ, E. a kol. *Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite*.

Formálne vzťahy v živote môžu viesť k vytvoreniu neformálnych štruktúr. Čím je viac členov v skupine, tým sú väčšie možnosti pre vytváranie podskupín i vyššie počty členov v týchto podskupinách. Štrukturalizácia vo veľkej miere súvisí so súdržnosťou (pocit my). Miera súdržnosti sa určuje pomerom dvoch síl v skupine a to silou udržania a silou rozpadu skupiny. Súdržnosť úzko súvisí s atmosférou.⁴⁵ Na tomto základe je možné vymedziť tri základné vlastnosti organizovanej skupiny:

1. skupina plní istú funkciu ako jednotka,
2. prvky skupiny sú vo vzájomnom vzťahu,
3. skupina má mechanizmy na regulovanie svojich prvkov.⁴⁶

Skupinová štruktúra

Štruktúra skupiny označuje vnútornú skladbu skupiny a úlohy, ktoré členovia skupiny plnia. Skupinu tvorí vodca skupiny a radoví členovia. Ku komplexnému pohľadu na skupinu prispieva i popis skupinovej štruktúry a tiež to, ako možno chápať štruktúru v skupinovom kontexte.

Štruktúrou skupiny rozumieme rozloženie, usporiadanie pozícií jednotlivých členov v skupine a skladbu vzájomných vzťahov medzi nimi.⁴⁷ Štruktúrou tak rozumieme nielen to, ako je skupina z jednotlivých členov vyskladaná, ale tiež to, ako na seba títo členovia vzájomne pôsobia. Štruktúra skupiny obvykle nie je pevne daná. Vzniká už od prvých interakcií budúcich členov skupiny v čase, keď sa medzi nimi začínajú prejavovať rozdiely. V utvárajúcich sa vzájomných vzťahoch sa odrážajú vlastnosti a schopnosti jednotlivcov. Začína sa ukazovať kto je v akých činnostiach aktívny, iniciatívny, kompetentný a kto má rezervy, kto vystupuje dominantne a kto je skôr submisívnejší a pod. Ale tiež vypovedá o tom, ako je jednotlivec v skupine prijímaný, hodnotený a posudzovaný.⁴⁸

Podstatnou skutočnosťou na tomto procese je, že proces prebieha ako diferenciácia členov skupiny. V procese tvorby skupiny tak prebieha určité vzájomné odlišovanie sa. Z neznámeho anonymného jednotlivca sa stáva jednotlivec s istým štýlom správania, vlastnosťami a pod. Úroveň vzájomného poznania sa premieta do vzájomných vzťahov, ktoré

⁴⁵ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.*

⁴⁶ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.* MOSCOVICI, S., & M. ZAVALLONI. *The Group as a Polarizer of Attitudes.*

⁴⁷ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie.*

⁴⁸ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociálna psychológia.* ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie.*

sa postupom času stabilizujú. Na ich základe vznikajú vzorce vzťahov medzi jednotlivými členmi skupiny a ako také tvoria systém, ktorý v odbornej terminológii nazývame skupinovú štruktúrou.⁴⁹

Každý člen skupiny zaujíma určité miesto v skupine, ktoré sa označuje termínom pozícia. Pozícia ako také je určená obsahovo, a to buď formálne alebo neformálne. Pokiaľ si predstavíme štruktúru skupiny ako hracie pole, ktoré sme dopredu vytvorili (obvykle u formálnych skupín), alebo sa začína voľne (neformálne) vytvárať v prázdnom priestore, boli by jednotlivé pozície bez bližšieho kontextu. Pridaním kontextu, ktorý vzniká na základe pozície, významu či hodnoty pre skupinu, už vyjadrujeme status, respektíve sociálny status jednotlivca v skupine. Status tak vyjadruje nielen miesto, ktoré jednotlivec v skupine zaujíma, ale tiež určuje jednotlivcove postavenie vo vzťahu k ostatným členom skupiny v dimenziách priradenosti, nadriadenosti alebo podriadenosti. Sociálny status možno tiež chápať ako zaradenie člena skupiny do skupinovej hierarchie z hľadiska jeho postavenia. Inými slovami je systém statusov hierarchickou štruktúrou skupiny. Postavenie jednotlivca, v hierarchii štruktúry skupiny, je dané na základe skupinového posudzovania jeho správania a prejavov vo vnútri skupinových vzťahov. To sa vždy deje s ohľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa skupina nachádza. V rôznych situáciách môže byť rovnaké správanie či prejav inak preferovaný, teda i jednotlivec môže mať v danej situácii iné postavenie.⁵⁰

Sociálny status vo všeobecnosti vyjadruje prijímanie či odmietanie. Môže ísť o sympatie či antipatie, alebo o rešpekt či dešpekt. Na tomto základe je možné odlišiť tieto typické štruktúry sociálnych statusov v skupine:

- v oblasti prijímania či odmietania môžeme hovoriť o hierarchii. Tvorja ju populárni jednotlivci (príťažliví pre väčšinu členov skupiny), obľúbení jednotlivci (príťažliví pre mnohých členov skupiny), akceptovaní jednotlivci (príťažliví pre časť členov skupiny, ktorí zároveň nikomu alebo len malej časti skupiny nevadia), trpení jednotlivci (členovia skupiny ich nepreferujú a sú k nim skôr indiferentní) a nakoniec jednotlivci stojaci mimo skupinu;
- v oblasti sympatií či antipatií ide o jednotlivcov, ktorí sú označovaní v hierarchii skupiny ako vodcovia, lektori, pomocníci (aktívni), podriadení (závislí), jednotlivci pasívni a periférni;

⁴⁹ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

⁵⁰ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*.

- v oblasti založenej na rešpekte či na druhej strane na dešpekte ide o hierarchiu jednotlivcov, ktorí sú podporovaní jednotlivcami a ich presadzovanie sa je akceptované; odmietaní jednotlivci, ktorí sa chcú presadzovať, ale skupina im v tom bráni; prehliadaní jednotlivci, ktorí sa chcú presadzovať, ale nevedia to a skupina ich prehliada a nakoniec sú to izolovaní jednotlivci, ktorí sa ani sami nechcú realizovať v skupine a skupina ich neakceptuje.⁵¹

Bez ohľadu na postavenie v hierarchii, majú členovia skupiny jednotné práva a povinnosti, ktoré zodpovedajú cieľom skupiny a prijatým hodnotám. Z presného určenia pozície jednotlivca v skupine, vznikajú pre členov skupiny konkrétne práva a povinnosti. Ak jednotlivec tieto práva a povinnosti prijal a správa sa podľa skupinových očakávaní, ktoré sú spojené s jeho pozíciou, hovoríme o role.⁵² Ak vymedzujeme sociálnu rolu určitého jednotlivca v skupine, očakáva sa z jeho strany naplnenie predstáv ostatných členov skupiny týkajúcich sa správania jednotlivca v konkrétnej pozícii v skupine. Tieto sociálne roly potom môžu mať podobu stanovenú nezávisle na jednotlivcovi, alebo môžu byť prijaté samotným jednotlivcom. Teda také, s ktorými sa jednotlivec stotožňuje. V neposlednom rade môžu byť roly spojené s konaním, t. j. môžu priamo usmerňovať jednotlivcove konanie. Niekedy býva sociálna pozícia, teda miesto jednotlivca v sociálnom systéme (v našom prípade v skupine), stotožňovaná s pojmom sociálny status, inokedy zase býva považovaná za komplexný jav zložený zo záväzkov a očakávaní, teda za sociálnu rolu.⁵³

V malých skupinách, ktoré majú troch či štyroch členov, je postavenie členov väčšinou rovnocenné, najmä v podobe symetrickej dyády. Je to tak väčšinou v prípade neformálnych skupín (priatelia, spolužiaci a pod.). V prípade formálnych skupín, môže mať postavenie v skupine aj formu komplementárnej dyády, teda jeden člen je nadradený druhému členovi, ale vzájomne sa dopĺňajú. Taká situácia nastáva napr. v komisii, ktorá má predsedu a členov komisie. Predseda komisie má pritom v činnosti komisie najväčšie právomoci.

Základné informácie týkajúce sa skupín delíme do dvoch kategórií, už popísanú skupinovú štruktúru a skupinovú dynamiku, ktorú pri práci so skupinou obzvlášť využívame. Preto je jej venovaná pozornosť v samostatnej časti.

⁵¹ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*.

⁵² KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities*.

⁵³ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*. HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*.

2 Dynamika skupiny

Skupinová dynamika je súhrnom všetkých procesov a zmien (vnútorných aj vonkajších), ktoré sa odohrajú počas existencie a práce skupiny. Je jednou zo základných charakteristík, ktorou sa odlišuje práca so skupinou od práce s jednotlivcom. Je charakteristikou akejkoľvek skupiny a existencii skupiny je vlastná. Skupina má svoju dynamiku vždy, bez nej by nebola skupinou. Skupinová dynamika je súhrnom noriem a interakcií zahŕňajúcich to, čo prebieha vo vnútri skupiny a čo prichádza z vonkajšieho prostredia. Do skupinovej dynamiky patria najmä:

- ciele skupiny;
- pravidlá (normy) skupiny;
- vodcovstvo a spôsoby vedenia skupiny;
- roly v skupine;
- tvorba podskupín;
- kohézia a tenzia;
- skupinová atmosféra;
- projekcia minulých skúseností a vzťahov do aktuálnej interakcie;
- vývoj skupiny v čase alebo fázy skupinového vývoja;
- identita skupiny;
- interakčné a komunikačné procesy v skupine.⁵⁴

Tieto jednotlivé prvky sú navzájom úzko späté a spolupôsobia v neustálej interakcii.⁵⁵

Pri vymedzovaní skupinovej dynamiky je dôležité uvedomiť si jej prelínanie so skupinovou štruktúrou, nakoľko každá skupina sa vyznačuje svojou štruktúrou a dynamikou. Štruktúra skupiny je statický popis jej vnútorného usporiadania. Ale premena štruktúry patrí už do skupinovej dynamiky. Štruktúra skupiny v sebe zahŕňa aj popis rolí, ale ich obsadzovanie jednotlivými členmi skupiny v rôznych časových dimenziách je už procesom dynamickým. Podobne je tomu i u noriem, ktoré sú statickým popisom pravidiel, ale ich tvorba a premenlivosť je vyjadrením dynamiky.⁵⁶ Skupinovou dynamikou rozumieme

⁵⁴ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. HORSKÁ, J. a kol. *Sociální práce se skupinou*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práce*.

⁵⁵ MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práce*.

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*.

súhrn noriem a interakcií, vzťahy medzi členmi skupiny, vzájomné reakcie vo vnútri skupiny, ale i to, čo prichádza z vonkajšieho prostredia. Sú to všetky sociálne procesy a interakcie s ich emocionálnymi, verbálnymi i neverbálnymi sprievodnými znakmi. Každý člen skupiny je vystavený rôznym vplyvom, ktoré musí spracovávať. Môže ich využiť k pozitívnej zmene prejavujúcej sa v jeho správaní v skupine, ale i mimo nej.⁵⁷

Skupinová dynamika je založená na faktoroch, ktoré sú určujúce pre jej rozvoj v skupine. Medzi tieto faktory môžeme zaradiť najmä:

1. dodávanie nádeje a viery členom skupiny. Viera v seba samého a v spôsob, akým sa člen skupiny rozhodol zmeniť svoju situáciu. Môže ísť o skupinovú prácu vedenú profesionálom, terapeutickú skupinu alebo o svojpomocnú skupinu. Nádej je podporovaná opakovaným ocenením zlepšenia jednotlivých členov skupiny či zlepšenia situácie v celej skupine,
2. univerzálnosť. Je zdrojom úľavy v úvodnej fáze skupinovej práce pre tých členov, ktorí majú silný pocit jedinečnosti svojej záťažovej situácie. Uvedomenie si toho, že i ostatní členovia skupiny môžu mať rovnaký či podobný problém, pomáha k vnútornému zvládnutiu tejto záťažovej situácie členom skupiny,
3. poskytovanie informácií. Vzdelávanie, poskytovanie návodov a postupov ako pristupovať k riešeniu problému, ako zvládnuť stres, či ako meditovať. Členovia skupiny si informácie môžu vymieňať i vzájomne, alebo prostredníctvom vodcu skupiny,⁵⁸
4. altruizmus. Člen skupiny získava tým, že sám dáva. Uspokojuje sa potreba vlastnej užitočnosti a zmysluplnosti. Pomoc osobám blízkym, v tomto prípade členom skupiny, napomáha pri vlastnom prijímaní pomoci a podpory od ostatných členov skupiny,⁵⁹
5. korektívnu rekapituláciu vlastnej rodiny. Skupina môže členom skupiny pripomínať ich vlastnú rodinu. Komunikácia s vodcom skupiny sa v niektorých prípadoch podobá komunikácii s rodičom. Ostatní členovia skupiny sa dostávajú do roly súrodencov. Člen skupiny spätne prežíva rodinné konflikty, situácie a traumy, ktoré bránia

⁵⁷ LANGMEIER, J., K. BALCAR a J. ŠPITZ. *Detké psychoterapie.*

⁵⁸ ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat.* TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice.*

⁵⁹ VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov.*

- d'alšiemu rozvoju člena skupiny. Ich ventilácia a korektívne prežívanie so skupinou vedie k odstráneniu blokov a rigidity v správaní, myslení či emocionálnom prežívaní,
6. rozvoj sociálnych zručností. Rozvíjanie sociálnych zručností sa líši podľa typu skupiny a skupinovej práce, ktorá v nej prebieha. Práve rozvoj sociálnych zručností je jedným z hlavných zdrojov a predpokladov zmeny,⁶⁰
 7. napodobňujúce správanie. V skupine nejde len o napodobňovanie správania, myslenia, prístupu či iných prejavov vodcu skupiny, ale dochádza i k napodobňovaniu ostatných členov skupiny. Komunikačné vzorce možno účinne ovplyvňovať s cieľom pozitívnej zmeny alebo k vytvoreniu žiaduceho modelu správania, ktorý súvisí s identifikovaným problémom,
 8. interpersonálne učenie. Skupinová práca je jedinečný proces, ktorý za pomoci vodcu skupiny vedie k zmene na individuálnej úrovni. Kľúčový je tu význam medziľudských vzťahov a existencia potreby byť v kontakte a komunikovať s ostatnými členmi skupiny. Cieľom je zlepšenie interpersonálnej komunikácie a poskytovanie si vzájomnej spätnej väzby,⁶¹
 9. korektívnu emocionálnu skúsenosť. Člen skupiny prostredníctvom testovania reality zisťuje, že jeho reakcie na ostatných členov skupiny nie sú adekvátne. Skupina poskytuje výber z možností pre vytváranie korektívnych emocionálnych skúseností. Člen skupiny potrebuje prežiť silné emocionálne situácie. Ale tiež potrebuje prostredníctvom poznania pochopiť súvislosti tejto emocionálnej skúsenosti. To vedie k zmene vnútorného presvedčenia, predovšetkým vtedy, pokiaľ je zmena pozitívne hodnotená i samotnou skupinou.⁶²

Pre rozvoj dynamiky v skupine je možné vymedziť tieto základné princípy skupinovej dynamiky, ktoré sú spojené so vzájomnou pomocou v skupine. Ide najmä o tieto princípy, ktoré pomáhajú rozvoju dynamiky v skupine.

- **Zdieľanie informácií.** Ide o jeden z najjednoduchších a najdôležitejších spôsobov pomoci medzi členmi skupiny pomocou zdieľania informácií, údajov, prežitkov, ale aj obáv. Členovia skupiny majú rôzne životné skúsenosti, prostredníctvom ktorých získali

⁶⁰ VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese.*

⁶¹ LUKÁČ, M. a S. LUKÁČOVÁ. *Rómovia a učiaca sa spoločnosť.*

⁶² YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie.* ZASTROW, CH. H. *Social Work with Groups: A Comprehensive Workbook.*

vedomosti, názory, postoje, uznávané hodnoty, ktoré môžu pomôcť ostatným členom skupiny.⁶³

- **Dialektický proces.** Dialektický proces zahŕňa dôležitú zmenu v myslení, ku ktorému dochádza pri spoločnom zdieľaní názorov na témy, ktorými sa skupina zaoberala. Nie je jednoduché zmeniť myslenie členov skupiny. Kultúra skupiny je výsledkom dialektického procesu medzi dvomi a viacerými členmi skupiny.⁶⁴
- **Konfrontácia.** Patrí tiež do systému skupinovej práce ako súčasť vzájomnej pomoci v skupine. Podstatné je, aby boli jednotlivé rozdielnosti medzi členmi skupiny vyslovené. Je nutné, aby jednotliví členovia skupiny neboli vo svojich názoroch či pocitoch utláčaní. Členovia skupiny si často tvrdošijne stoja za svojim názorom, pohľadom na problém, pretože majú pochybnosti a zúfale potrebujú zmeniť svoju perspektívu, teda smer, ktorým sa uberajú.
- **Otvorenie oblasti tabu.** Každý člen skupiny prináša do skupiny svoje normy správania a to, čo je možné definovať ako tabu, ktoré existujú u jednotlivca ako predstaviteľa konkrétnej kultúry. Vo všeobecnosti možno požadované normy charakterizovať ako pravidlá správania, ktoré sú akceptované väčšinou. Tieto normy môžu byť modifikované v rámci skupinovej práce alebo iného pomáhajúceho či podporného systému. Existencia noriem sa prejavuje v správaní sa jednotlivých členov skupiny. V počiatočnej fáze vzniku skupiny si členovia vytvárajú kultúru skupiny, ktorá zahŕňa normy, tabu a pravidlá, ktoré sú výsledkom skúseností zo života jednotlivých členov skupiny.⁶⁵

Jednou z úloh pomáhajúceho profesionála je pomôcť členom skupiny rozvíjať nové spôsoby správania, uvažovania a vytvoriť uvoľnenú skupinovú atmosféru, aby bolo možné otvoriť aj témy, ktoré sú pre členov skupiny tabuizované. Ak skupinová práca postupuje úspešne, je možné zariskovať a viesť skupinu k otváraniu stále zložitejších tém. Byť medzi prvými, pri otváraní tém v skupine, vyžaduje odvahu jednotlivca, ale zároveň táto odvaha posilňuje postavenie člena skupiny medzi ostatnými členmi skupiny. Odvaha otvoriť určitú tému, ktorá je pre viacerých členov skupiny tabu, je skupinou prijímaná veľmi pozitívne.

⁶³ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.*

⁶⁴ KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metódy sociálnej práce se skupinami.*

⁶⁵ GABURA, J., E. MYDLÍKOVÁ et al. *Vedenie sociálneho prípadu.*

- **Rozvíjanie univerzálnej perspektívy.** Veľa z členov skupiny patrí medzi systémovo ohrozené alebo utláčané osoby v spoločnosti. U týchto jednotlivcov často dochádza k internalizácii negatívnych zážitkov. Medzi skupiny, v ktorých je možné očakávať opresiu, môžeme zaradiť týrané ženy, obeť sexuálneho zneužívania, osoby patriace k národnostným menšinám, osoby s mentálnym postihnutím a ďalšie klientske skupiny. Členovia skupiny, patriaci do týchto klientskych skupín, môžu brať na seba vinu za svoje problémy a vidieť svoje problémy, ktoré sa im v živote stali, ako výsledok svojich osobných problémov, nedostatkov a zlyhaní. Takéto sebavnímanie môže byť posilnené pomáhajúcimi profesionálmi, ktorí sa viac zameriavajú na patológiu osobnosti a neberú do úvahy sociálne a socioekonomické faktory, ktoré majú negatívny vplyv na sebahodnotenie členov skupiny.⁶⁶

Pre jednotlivca v skupine je jednoduchšie získať poznanie, že príčiny jeho problémov pochádzajú z vonkajšieho prostredia. Získať všeobecný pohľad na svoje problémy môže byť jedným z najvýznamnejších terapeutických aspektov skupinovej práce.

- **Požiadavka vzájomnosti.** Vzájomná pomoc je poskytovaná prostredníctvom očakávania i starostlivosti. Požiadavku vzájomnosti môžeme charakterizovať ako situáciu, v ktorej členovia skupiny stoja proti sebe a sú vzájomne konfrontovaní.

Začiatok vývoja skupinovej kultúry môže obsahovať vzájomné očakávanie, že členovia skupiny musia riskovať svoje reálne predstavy a idey, počúvať ostatných členov skupiny, zbaviť sa svojich obáv po dobu poskytovania pomoci členom skupiny a pod. Tieto očakávania pomáhajú rozvíjať produktívnu kultúru skupiny pre prácu vo vnútri skupiny. Skupina dodáva svojim členom odvalu, aby sa nevzdávali. Vzájomný dopyt, po spoločnej vzájomnej pomoci, môže byť hnacím motorom pre zmenu v živote skupiny, ale aj jednotlivých členov skupiny.⁶⁷

- **Riešenie individuálnych problémov.** Skupina, ktorá poskytuje vzájomnú pomoc, je miestom, ktoré poskytuje pomoc pri individuálnom riešení problémov. Členovia skupiny tým, že ponúkajú pomoc jednotlivému členovi skupiny, pomáhajú zároveň i sami sebe. Jedným z najdôležitejších spôsobov poskytovania pomoci v skupine, je pomôcť sám sebe. Je jednoduchšie vidieť problém na inom členovi skupiny než na sebe.

⁶⁶ VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice*.

⁶⁷ TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Metódy práce se skupinou*. TOKOVSKÁ, M. *Starostlivost' o človeka v kontexte vybraných pomáhajúcich profesií*

Učenie sa v skupine môže byť posilnené pomocou špecifických foriem riešenia s každým z členov skupiny. Vodca skupiny môže tomuto procesu pomôcť tým, že poukáže na základné spoločné témy vlastné pre celú skupinu.⁶⁸

- **Nácvik.** Ďalším spôsobom, ktorým možno v skupine pomáhať je poskytnutie priestoru, kde si členovia skupiny môžu vyskúšať svoje zručnosti. V tomto zmysle sa skupina stáva bezpečným miestom ku vyskúšaniu nových spôsobov komunikácie a k precvičovaniu toho, čo člen skupiny považuje za ťažko zvládnuteľné v bežnom živote. Pri hraní rolí a pri nácviku sa často odhalí zásadný ambivalentný postoj, ktorý člen skupiny cíti, ale nedokáže ho primeraným spôsobom vyjadriť. Nácvik neponúka členovi skupiny iba možnosť praktického vyskúšania si rôznych situácií, ale tiež odhaľuje skupine, pomáhajúcemu profesionálovi a členovi skupiny niektoré pocity, názory, ktoré potrebuje k tomu, aby bol úspešný vo svojom živote.⁶⁹
- **Fenómén sily v množstve.** Niekedy je jednoduchšie uskutočňovať sociálne interakcie a hľadať riešenia problémov ako skupina než ako jednotlivec. Individuálny strach a ambivalencia môžu byť prekonané účasťou v skupine a jej aktivitách. Odvaha jednotlivého člena skupiny je posilnená odvahou ostatných.⁷⁰

Zdieľanie dát, informácií, dialektický proces, diskutovanie o tabu, fenomén spoločného priestoru, rozvíjanie všeobecnej perspektívy, vzájomná opora, vzájomné dopytovanie, riešenie individuálnych problémov, testovanie fenoménu sily v početnosti, sú procesmi, cez ktoré je vzájomná pomoc ponúkaná a poskytovaná. Výber individuálnej či skupinovej práce je ovplyvnený mnohými faktormi. Najmä tým, že jednotlivec chce riešiť svoj problém sám, bez pomoci iných, alebo preferuje prácu v skupine a tým aj pomoc iných osôb. Často je lepšie tieto metódy kombinovať tak, aby sa výhody ako individuálnej tak skupinovej práce navzájom posilňovali. Pre špecifických členov skupiny môže skupina ponúknuť unikátne formy pomoci pri riešení ich problémov.⁷¹

Tradičné chápanie skupiny vyzdvihuje do popredia najmä oblasť vzťahov. Teda tú osobnú stránku skupiny, v ktorej je možné hľadať špecifiká skupiny v porovnaní s inými sociálnymi útvarmi. Tiež je možné na tomto základe vysvetliť rôzne procesy prebiehajúce v

⁶⁸ SOUDKOVÁ, M. *O zdravých vzťahoch medzi ľuďmi*.

⁶⁹ SHAPIRO, D. *Konflikty a komunikácia: Sprievodca labyrintom riešenia konfliktov*. PORTMANNOVÁ, R. *Hry pro posílení psychické odolnosti*.

⁷⁰ ŽIAKOVÁ, E. a kol. *Psychosociálne aspekty sociálnej práce*. ZASTROW, CH. H. *Social Work with Groups: A Comprehensive Workbook*.

⁷¹ ZASTROW, CH. H. *Social Work with Groups: A Comprehensive Workbook*. HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práca*.

skupinách. Hlavná pozornosť je venovaná typickým stránkam fungovania skupiny ako istého systému sociálnych vzťahov. Pri tomto pohľade je analyzovaná entitou skupina ako celok, jej systém vzťahov a jej štruktúra. Základným prvkom jej analýzy je jednotlivec ako jej člen.⁷²

Pokiaľ skupinu chápeme ako špecifický ľudský fenomén, chápeme ju vlastne i ako niečo živé, určitým spôsobom sa prejavujúce a určitým spôsobom fungujúce. Ale čo je tou hybnou silou, ktorá všetko uvádza do pohybu? Z určitého uhla pohľadu by to mohla byť skupinová dynamika, ktorou označujeme súhrn komplexných a vzájomne pôsobiacich síl a protisíl, pôsobiacich v sociálnom prostredí skupiny. Skupinová dynamika je daná predovšetkým skupinovým dianím, cieľmi a normami skupiny, jej štruktúrou, pozíciami a rolami v skupine, skupinovými interakciami a vývojom skupinových vzťahov i celej skupiny. Vzniká a vytvára sa spolu so vznikom a zahájením práce skupiny. V istom zmysle je charakteristikou akejkoľvek skupiny.⁷³ Skupinovú dynamiku tvorí súhrn skupinového diania a skupinových interakcií. Vytvárajú ju interpersonálne vzťahy a osobnostné (individuálne) interakcie členov skupiny spolu s existenciou a činnosťou skupiny a silami z vonkajšieho prostredia.⁷⁴

Pojem skupinová dynamika je možné chápať jednak ako oblasť vedeckého skúmania, ale tiež ako nástroj intervencie a ovplyvňovania skupinového diania. V súvislosti s využívaním skupinovej dynamiky ako metódy ovplyvňovania skupiny sú využívané rôzne metódy a techniky, ktoré sú označované ako „sebaskúsenostné“. Tieto metódy slúžia ku zviditeľneniu skupinových vzťahov a procesov, ich uvedomenie si a vytváranie prostredia, v ktorom je možné do týchto vzťahov a procesov zasahovať, intervenovať v prospech postavenia jednotlivcov i výkonu celej skupiny. Podobne možno chápať i využitie skupinovej dynamiky v činnosti skupiny.⁷⁵

Na základe predchádzajúcich vymedzení možno zjednodušene uviesť, že skupinová dynamika je súhrnom skupinového diania, do ktorého vstupujú rôzne činitele. V ďalších častiach je pozornosť venovaná jednotlivým prvkom skupinovej dynamiky.

⁷² VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociálna psychológia*.

⁷³ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

⁷⁴ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

⁷⁵ HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. HEWSTONE, M., & W. STROEBE. *Sociální psychologie*.

Ciele skupiny

Cieľ je významný faktor pre vznik, formovanie štruktúry a noriem skupiny. Od cieľa závisí aj obsadzovanie jednotlivých pozícií. Aby bola skupina efektívna, musí byť cieľ prítiažlivý a spoločný pre všetkých členov skupiny. Je možné rozlišovať medzi:

- skupinovým cieľom, ktorý je zameraný na uspokojenie potrieb skupiny a prostredníctvom nich aj na uspokojenie vlastných potrieb členov skupiny,
- individuálnym cieľom, ktorý je spojený s vydávaním energie na naplnenie skupinového cieľa.⁷⁶

Individuálne ciele jednotlivých členov skupiny nemusia byť so skupinovými cieľmi identické. Ak sú skupinové a individuálne ciele heterogénne, dochádza k tomu, že niektorí členovia skupiny môžu sledovať skryté ciele, ktoré môžu byť v rozpore s činnosťou skupiny a podkopávať aktivity zamerané na dosahovanie cieľov. Skryté ciele je možné využiť k dosahovaniu proklamovaných cieľov skupiny.⁷⁷ V takom prípade je úlohou pomáhajúceho profesionála motivovať a ovplyvňovať členov skupiny tak, aby si formálne ciele zvnútnili a zároveň uspokojili aj individuálne potreby.⁷⁸

Ciele skupiny je dôležité sformulovať už v prípravnej fáze. Pri utváraní a vedení skupiny pomáhajúcim profesionálom je potrebné, aby bol hlavný (formálny) cieľ skupiny zrejmý a jasne sformulovaný. Dôležité je, aby aj samotná skupina participovala na utváraní, alebo aspoň verbalizovaní cieľov skupiny. Do procesu formulácie cieľov potom vstupujú osobné ciele jednotlivých členov skupiny a spoločné ciele skupiny.⁷⁹

Spomedzi cieľov skupiny, závislých od zamerania a štruktúry skupiny, je možné uviesť vzájomnú oporu, poskytovanie informácií, osobný rast, odstránenie chorobných (sociálno-patologických) symptómov a javov, prípravu na návrat do bežného života,⁸⁰ pochopenie vlastných maladaptívnych vzorov správania,⁸¹ spájanie síl s inými umožňuje dosahovať ciele s ktorými by sme si ťažko poradili, napĺňanie základných ľudských potrieb a pomáhajú definovať kto sme,⁸² vôbec odhalenie problémov, uspokojenie individuálnych potrieb jednotlivých členov skupiny, prijímanie zodpovednosti, tvorbu rozhodnutí a preberanie

⁷⁶ LEVICKÁ, J. *Teoretické aspekty sociálnej práce.*

⁷⁷ ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce.*

⁷⁸ FLEŠKOVÁ, M. *Sociálne skupiny.*

⁷⁹ FLEŠKOVÁ, M. *Sociálne skupiny.*

⁸⁰ HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci.*

⁸¹ KRATOCHVÍL, S. 1978, In HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práce.*

⁸² ARONSON, E. et al. *Sociálna psychológia.*

zodpovednosti, naučiť sa pracovať v skupine a so skupinou, rozvoj skupiny, rozvoj jej vzťahov, sily reálneho konania.⁸³ K cieľom je možné pridať aj prehĺbenie sebazpoznania a autoregulácie, zmenu nežiaducich stereotypov a neprimeraných vzorcov správania, osvojenie si empatie, akceptácie, kongruencie a získanie spôsobilosti efektívne riešiť interpersonálne konflikty. Jednotlivé skupiny sa líšia v množstve vydanej energie zameranej na:

1. udržanie skupiny (viac energie členovia skupiny musia vydať na udržanie skupiny, ktorá nie je atraktívna, spoločensky vysoko prioritovaná),
2. dosahovanie cieľa, čo súvisí s motiváciou a orientáciou členov na výkon a cieľ (čím je menšia zhoda medzi skupinovými a individuálnymi cieľmi, tým viac energie treba vynaložiť na dosiahnutie skupinového cieľa).⁸⁴

V tomto prípade je dôležitá aj štruktúra skupiny (formálne a neformálne podskupiny), atmosféra skupiny, súdržnosť skupiny. Človek musí poznať svoj podiel na činnosti skupiny, ktorá ho hodnotí, teda ho aj odmeňuje alebo sankcionuje.

Medzi ciele práce so skupinou je možné zaradiť najmä:

- združovanie ľudí (chorých, matky na materskej dovolenke, rodičov detí s fyzickým alebo mentálnym postihnutím, rodičov detí drogovzo závislých),
- prevencia nežiaducich javov (náprava nežiaduceho správania a konania, socializácia vo forme pomoci pri začleňovaní do spoločnosti a získavanie sociálnych zručností),
- rehabilitácia ako znovunadobudnutie schopnosti fungovať v bežnom živote,
- riešenie osobných problémov (osobný zdravý vývin a rozvoj, vzdelávanie a rast osobnostného potenciálu),
- podpora medzi členmi (vzájomné posilňovanie, zdieľanie problémov, opora),
- rozvoj komunikácie (otvorená komunikácia o problémoch, následné prenášanie riešení zo skupiny do reálneho života, alebo vzťahov mimo skupinu),
- získavanie nových skúseností a možnosť ich testovania v skupine (zážitkové skupiny),
- odovzdávanie informácií (formulácia otázok, ponuka opory, hľadanie riešení).⁸⁵

Funkčnosť a účinnosť skupín je daná v konečnom dôsledku tým, nakoľko naplnia svoje ciele a prejavuje sa:

- vlastným systémom organizácie,
- vlastnou štruktúrou,

⁸³ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*. MAŠÁT, V. *Výbrané postupy práce se skupinou*.

⁸⁴ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

⁸⁵ HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práca*.

- patričnou mierou súdržnosti (atmosféra).⁸⁶

Pravidlá (normy) skupiny

Sociálne normy

Sú to požiadavky na správanie, vlastnosti, jednotlivca, skupiny jednotlivcov a situácie, ktoré sú predpisované, vyžadované alebo popisované, teda to, čo z určitého pohľadu skupina považuje za normálne. Ide o pravidlá (zásady), ktoré sa vzťahujú ku konkrétnym sociálnym subjektom, skupine, obyvateľom istého teritória, krajiny, štátu. Sú súčasťou a prirodzeným produktom sociálneho života. Popisujú to, čo človek má a čo nemá robiť.⁸⁷ Funkcia sociálnych noriem spočíva v regulácii myslenia a správania človeka. Normy je možné rozlišovať na základe rôznej miery záväznosti a rôzneho rozsahu platnosti.

Vo všeobecnosti je možno vymedziť tieto druhy noriem:

- subjektívna norma – vlastný odhad jednotlivca, čo sám vníma ako normálne,
- sociálna norma – postoj spoločnosti k tomu, čo je spoločnosťou vnímané ako normálne,
- štatistická norma – kvantitatívna odchýlka od štatistickej normy. Možno ju znázorniť napr. Gaussovou krivkou, ktorá odlišuje to, čo spadá do normy, čo ju predbieha a čo zaostáva,
- funkčná norma – podľa prejavov konania a správania sa jednotlivca v konkrétnej situácii. Od konkrétnej pozície alebo roly sa očakáva určitá funkčnosť. Pokiaľ sa ich funkčnosť odkláňa od normy, je daná činnosť považovaná za patologickú,
- klinická norma – z hľadiska klinickej diagnózy. Súvisí s prítomnosťou alebo neprítomnosťou patologických symptómov,
- ideálna norma – ako by to malo vyzeráť. Normatívny ideál dosahuje len málo kto.⁸⁸

Vo formálnych skupinách sú normy jasne dané. Obvykle sa prejavujú ako úlohy, ktoré sú kladené na členov skupiny. V neformálnych skupinách sa vytvárajú v priebehu spoločných činností. So to nepísané pravidlá, požiadavky na postoje a správanie členov skupiny.⁸⁹

⁸⁶ MOSCOVICI, S., & M. ZAVALLONI. *The Group as a Polarizer of Attitudes*. MIZRAHI, T. E., & L. DAVIS (eds.). *Encyclopedia of Social Work*.

⁸⁷ HAYESOVÁ, N. *Základy sociálnej psychologie*.

⁸⁸ HEWSTONE, M., & W. STROEBE. *Sociální psychologie*. KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii*.

⁸⁹ ŽILOVÁ, A. *Úvod do teórie sociálnej práce. Náuka o sociálnej práci*.

Každá skupina má svoje normy, ktoré ju môžu odlišovať od iných skupín. Obvykle to bývajú nepísané pravidlá vyjadrujúce, čo je z hľadiska skupiny správne a žiaduce a čo naopak nie je. Majú vplyv na postoje a správanie sa členov skupiny. Dodržiavanie noriem skupina vyžaduje a vytvára mechanizmy pre prípad ich ignorovania, obchádzania či úmyselného porušovania.⁹⁰

Skupinové normy môžeme rozdeliť na:

- normy orientované dovnútra skupiny. Tieto normy súvisia so správaním členov skupiny voči sebe navzájom. Ide o prejavovanie typického skupinového správania, rešpektovania skupinových hodnôt a rituálov, rešpektovania hierarchie v skupine,
- normy orientované navonok. Ide o prezentovanie členstva v skupine navonok. Prejavuje sa správaním členov skupiny na verejnosti. Obvykle sa skupina z prostredia vyčleňuje ale na druhej strane sa s prostredím aj prepája.⁹¹

Skupinové normy môžeme rozdeliť na preskriptívne, sú to tie, ktoré určujú (predpisujú), čo sa má robiť a na postskriptívne, sú to tie, ktoré určujú (predpisujú), čo sa nemá robiť. Injuktívne normy sú zase tie, ktoré určujú, čo sa má a čo sa nemá robiť. Sú príkazom na dodržiavanie normy a na zdržanie sa všetkého, čo normu porušuje.⁹² Z hľadiska dosahovania cieľov, plnenia úloh a koordinácie individuálnej činnosti členov skupiny môžeme sociálne normy členiť na:

- normy týkajúce sa úloh – určujú rozsah a spôsoby ich dosahovania,
- normy týkajúce sa postojov (mienky) – sú prijímané predovšetkým názory tzv. skupinových expertov s cieľom dosiahnuť vzájomné porozumenie,
- normy týkajúce sa správania – umožňujú predvídať správanie, sú akousi prevenciou medziosobnostných konfliktov,
- normy týkajúce sa oblečenia, účesu a celkovej úpravy vonkajšieho vzhľadu.⁹³

Podstatou sociálnych noriem v skupine je to, že vymedzujú nielen práva, ale aj povinnosti členov skupiny, určujú prípustné spôsoby správania, determinujú správanie členov skupiny v mnohých dimenziách utvárania sa skupiny a prejavovania sa jednotlivých členov.⁹⁴ Skupinové normy sú dôležité z hľadiska zaistenia pozitívneho a konzistentného sociálneho

⁹⁰ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*.

⁹¹ VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*.

⁹² LOVAŠ, L. *Sociálne normy a spravodlivosť v sociálnej psychológii*.

⁹³ POPELKOVÁ, M. a M. ZATKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*. PIERSON, J., & M. THOMAS (eds.) *Dictionary of Social Work*.

⁹⁴ PRESTON-SHOOT, M. *Effective Groupwork*.

správania členov skupiny. Na tomto základe možno vymedziť štyri odlišné funkcie skupinových noriem.

1. Vyjadrujú hlavné a najdôležitejšie hodnoty skupiny. Na ich základe členovia skupiny poznajú zmysel skupiny, ktorý naznačuje smer ich správania a tým i spôsob interakcie s osobami mimo skupinu. Zároveň tak pomáha definovať, čo zmyslom skupiny nie je, a rozlišovať tak i aktivity, ktoré sú skupinou prijímané či odmietané.
2. Vytváranie určitého spoločného priestoru pre skupinu, v ktorom je ľahšie predvídať správanie členov skupiny, čo pomáha skupine v jej dobrom fungovaní a hladkom priebehu činnosti skupiny.
3. Definovanie prijateľného sociálneho správania, čo je so skupinovými normami najčastejšie spájané.
4. Skupinové normy niekedy pomáhajú skupine prežiť a to na základe toho, že uchovávajú jej vlastnú osobitosť a odmietajú akékoľvek vybočenie z noriem v správaní svojich členov v dobe, keď sa skupina nachádza v ohrození.⁹⁵

Normy podmieňujú plnenie úloh skupiny, t. j. dosahovanie cieľov, stanovenie výkonu, udržiavanie skupiny, stabilitu skupiny a správanie členov. Sú prostriedkami na vyvolanie uniformity v skupine. Formálne ale aj neformálne normy regulujú život v skupine i pôsobenie skupiny ako celku. Sú základom pre fungovanie skupiny. Najmä formálne skupiny majú normy, ktoré môžeme charakterizovať ako stále, pevné a nemenné, ktorých dodržiavanie je spojené s odmeňovaním v skupine.

V každej skupine existujú aj menej stále či menej presné normy v závislosti od času a situácie, v ktorej sú využívané a v ktorej skupina reaguje na zmenu. U týchto dočasných či obsahovo nepresnejších noriem je možno vidieť väčšiu toleranciu členov skupiny.⁹⁶

Skupina prostredníctvom spoločne dohodnutých noriem vytvára sociálne prostredie bezpečia. K odporúčaným zásadám skupinovej práce patria tieto predpoklady, ktoré sa vzťahujú na jednotlivých členov skupiny. Tieto zásady musí presadzovať a dodržiavať aj vodca skupiny.

- Rozhoduj sám o tom, čo chceš povedať, hľadaj spôsob, ako povedať veci, ktoré sa nemusia ostatným členom skupiny páčiť.

⁹⁵ HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*.

⁹⁶ ŽIAKOVÁ, E. a kol. *Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty*.

- Preruš diskusiu, ak sa jej z nejakého dôvodu nezúčastňuješ pre neschopnosť sústrediť sa na diskusiu pre určitý problém ako nezáujem, hnev, či iný blokujúci stav. Duchom neprítomný člen skupiny je stratou nielen pre seba samého, ale aj pre ostatných členov skupiny.
- Keď to považuješ za vhodné, povedz „stop“ a zorientuj sa v tom, čomu nerozumieš.
- Hovoriť môže len jeden člen skupiny, vedľajšie hovory rušia.
- Experimentuj sám so sebou. Polož si otázku, či spôsob, ktorým konáš, je spôsobom, ktorým konať chceš. Ak tomu tak nie je, prekonaj strach z negatívnych pocitov, s ktorými je zmena zo začiatku spojená.
- Poznaj signály svojho tela. K lepšiemu pochopeniu momentálnych pocitov je treba naučiť sa sledovať i telesné stavy, ktoré sprevádzajú určité situácie.
- Hovor za seba. Pokús sa oddeľovať názory iných členov skupiny od vlastných názorov.
- Dávaj spätné informácie. Hovor o tom, ako na teba pôsobí správanie sa iných členov skupiny. Nehodnot, ale hovor o svojich pocitoch. Presvedč sa, či je schopný ten, ku komu chceš hovoriť, tvoj názor prijať.
- Informácie ani zážitky, ktoré v priebehu skupinovej práce získaš, sa mimo skupinu nevynášajú.⁹⁷

Člen skupiny, ktorý normy opakovane porušuje, sa dostáva do roly devianta.⁹⁸ Zo začiatku skupina venuje väčšiu pozornosť porušovaniu noriem. Keď však sankcionovaný člen skupiny nezareaguje zmenou správania, dostáva sa na okraj skupiny a môže byť z nej aj vylúčený.⁹⁹ Prítomnosť devianta však môže podporiť skupinovú kohéziu a to tým, že skupina sa proti nemu spojí, nakoľko má v ňom spoločného nepriateľa.¹⁰⁰

Skupinové normy sú očakávania týkajúce sa toho, ako sa majú správať členovia skupiny. Vytvárajú rámec pre kontrolu správania členov skupiny, ktoré by malo byť v súlade so skupinovými cieľmi, normami a hodnotami.¹⁰¹ Nevyhnutnou podmienkou fungovania sociálnych skupín je mechanizmus sociálnej kontroly. Ide o konfrontáciu reálneho správania

⁹⁷ HERMOCHOVÁ, S. *Metody aplikované sociální psychologie I. Interakční programy, interakční hry a tematické interakce*. VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*.

⁹⁸ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*.

⁹⁹ HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*.

¹⁰⁰ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*.

¹⁰¹ VEREŠOVÁ, M. et al. *Sociální psychologie*.

jedinca alebo skupiny so zdieľanými hodnotami a normami, ktorá prebieha v rámci každodenných interakcií. Ide o fenomén, ktorý v sebe nesie informácie o tom, čo je žiaduce a v tomto smere na jedinca pôsobí. Akákoľvek kontrola je však neúčinná, pokiaľ nedisponuje systémom sankcií.¹⁰² V prípade porušenia alebo nedodržania noriem teda členom skupiny hrozia sankcie, ktoré v skupine možno rozdeliť do dvoch skupín:

- pozitívne sankcie, ktorými rozumieme rôzne formy odmeny, prejav prijatia, súhlasu, uznania,
- negatívne sankcie, za ktoré možno považovať tresty, posmešky, zosmiešňovanie, fyzické útoky.¹⁰³

Môžu byť verbálne, fyzické, politické, ekonomicko-hospodárske, etické a pod. Úzko nadväzujú na to, čo má a čo nemá byť. Vo všeobecnosti sa uvádza, že sankcie sú prostriedkami na posilnenie sociálnych noriem, teda sankcie sú významným prvkom sociálnych noriem. V konkrétnej skutočnosti sa však takmer vždy hodnotia negatívne a veľmi často sa prežívajú ako trest.

Negatívne sankcie by ako tresty mali plniť funkciu smerom k tlmeniu nežiaducich foriem správania. Zmyslom týchto negatívnych sankcií je náprava dôsledkov vyplývajúcich z porušenia normy, pokiaľ je náprava možná. Ďalším zmyslom skupinových sankcií je zabrániť opakovaniu porušovania noriem a v neposlednom rade vysporiadanie sa s členom skupiny, ktorý sa porušenia noriem dopustil. Ide o riešenie negatívnych prežitkov blokujúcich ďalšiu činnosť skupiny.¹⁰⁴

Rozhodujúcim pre podobu sankcií je tiež to, či sú uplatňované vo formálnom alebo neformálnom prostredí. V rámci formalizovaných štruktúr fungujú aj siete neformálnych vzťahov, takže bežne dochádza k prelínaniu formálnych mechanizmov kontroly a sankcií (organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob) a ich neformálnych foriem (spontánne oznamovanie žiaduceho, sledovanie, hodnotenie, medziľudské pôsobenie za prítomnosti určitého citového náboja).¹⁰⁵

V súvislosti s kontrolou a sankciami je potrebné upozorniť na tolerančný limit alebo skupinovú či sankčnú toleranciu. V každom spoločenstve nie sú normy dodržiavané rovnako

¹⁰² REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie.*

¹⁰³ VEREŠOVÁ, M. et al. *Sociálna psychológia.* WARD, P., S. ADAMS a J. LEVERMORE. *Jak se připravovat na práci s mládeží.*

¹⁰⁴ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie.* SHERIF, M. *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation.*

¹⁰⁵ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie.*

a presne. Z toho dôvodu vzniká tolerančný limit, ktorý predstavuje všeobecne platnú a dodržiavanú zhovievavosť, prostredníctvom ktorej nie sú určité prehrešky voči nejakej normy sankcionované. Tento limit je premenlivý vzhľadom na jednotlivé normy, časové obdobia, kultúrno-spoločenské podmienky, sociálne pozície jedinca.¹⁰⁶

Normy skupiny sa odvíjajú od skupinových cieľov a sú zamerané na zaistenie čo možno najplynulejšieho priebehu spoločných činností v skupine a nekonfliktného fungovania medziľudských vzťahov. Týkajú sa vnútro skupinového života, upravujú správanie sa členov skupiny voči sebe vo vnútri skupiny, ako aj ich správanie sa navonok.¹⁰⁷ Normy majú vplyv na postoje a správanie členov skupiny. Dodržiavanie noriem skupina vyžaduje a svojich členov núti k ich rešpektovaniu. Ide napríklad o normy zamerané na pravidelnú účasť na skupine, včasné príchody, plnenie pridelených úloh, vzťahy v skupine,¹⁰⁸ ritualizovaný spôsob ospravedlnenia z neúčasti na stretnutí, spôsob predčasného ukončenia členstva a pod.¹⁰⁹

Skupiny si obvykle vytvárajú svoje všeobecné pravidlá, ktoré špecifikujú, aké správanie člena skupiny je akceptované, doporučené či požadované. Tieto pravidlá sú odvodené od požiadaviek skupiny ako celku a vzťahujú sa na všetkých členov alebo na určité pozície. Z pravidiel sa vytvárajú normy. Normy sú rozdielne od požiadaviek, ktoré vyplývajú zo statusového a rolového systému, ktoré sú odvodené od postavenia jednotlivca v skupine. Normy týkajúce sa len určitých konkrétnych pozícií sú prakticky totožné s rolami, pretože majú rovnakú povahu. Sú to pravidlá či očakávania týkajúce sa správania v skupine. Rozdiel spočíva len v tom, na koho sa vzťahujú. Pokiaľ sa vzťahujú na konkrétnu pozíciu, hovoríme o role. Ak majú širšiu pôsobnosť, v tom prípade hovoríme o norme. Z istého pohľadu je tiež každá rola normou, ale nie každá norma je špecifikáciou roly.¹¹⁰

Normy teda predstavujú súbor nepísaných pravidiel vyjadrujúcich čo je správne a nesprávne, žiaduce a nežiaduce. Ovplyvňujú postoje a správanie členov v skupine a z určitej časti i mimo skupinu.¹¹¹ S pojmom skupinová norma spájame štandardy správania, ktoré

¹⁰⁶ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie.*

¹⁰⁷ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

¹⁰⁸ HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci.*

¹⁰⁹ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.*

¹¹⁰ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie.*

¹¹¹ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.*

skupina vyžaduje od svojich členov alebo pravidiel, na ktorých sa skupina dohodne a usmerňuje tak interakcie svojich členov.¹¹² Normy od pravidiel je potrebné oddeliť.

Normy ale i pravidlá majú vplyv na jednotlivca a na jeho správanie. Pravidlá sú vymedzené k určitej role, teda sa vzťahujú na rolu člena skupiny, klienta či účastníka programu a pod. V prípade roly člena skupiny je súbor pravidiel obsiahnutý v normách skupiny, ktoré nemusia byť normou iných sociálnych skupín, aj keď sú v spoločnom sociálnom priestore. Iným špecifikom pravidiel môže byť ich vytváranie samotnou skupinou. Takéto pravidlá sa potom vzťahujú na skupinu ako celok. Môže ísť o písanú formu pravidiel, pokiaľ ich skupina prijme. Tieto pravidlá sa tak môžu stať ľahšie normou, pretože si ich vytvára samotná skupina. Táto skutočnosť je dôležitá pre činnosť skupiny, nakoľko samotná skupina môže cielene pracovať s vytváraním vlastných pravidiel skupiny.¹¹³

Sociálne normy skupiny pôsobia ako mantinely, vyznačujúce to, čo si jedinec v skupine môže dovoliť. Niektoré normy sú platné pre všetkých, iné sa viažu na roly jednotlivcov. Je možné spochybniť jednotnosť skupinových noriem, ktoré musia byť vždy a všetkými dodržiavané. Pochybnosť môže vyvolať pohľad na sociálne normy, ak normy budeme členiť na kľúčové a periférne. Členovia skupiny sú ochotní skôr tolerovať porušenie periférnych noriem než porušenie noriem kľúčových.¹¹⁴

Pri pokuse o vzájomné porovnanie sociálnych noriem, sociálneho statusu a sociálnej roly je možné konštatovať, že:

- sociálny status a sociálne roly sú viac individuálnymi charakteristikami, ktoré sa týkajú prevažne jednotlivca;
- sociálne normy sú viac skupinovou charakteristikou, ale týkajú sa tak jednotlivca, ako aj skupiny a spoločnosti vôbec;
- sociálne roly majú takmer zhodné postavenie ako sociálne normy. Sú to predpisy určujúce ako sa správať v určitých situáciách, ale:
 - rozdiel je v tom, na koho sa vzťahujú (už sme uviedli, že sociálne normy majú širšiu pôsobnosť);
 - každá rola je v istom zmysle normou, ale nie každá norma je rolou špecifikáciou.¹¹⁵

¹¹² NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

¹¹³ TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice*.

¹¹⁴ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

¹¹⁵ LOVAŠ, L. *Sociálne normy a spravodlivosť v sociálnej psychológii*.

Skupinové normy ale nevznikajú len ako súčet individuálnych noriem, i keď aj individuálne normy sa do skupinového diania premietajú. Normy sa odvíjajú najmä od potrieb, ktoré vyplývajú zo skupinových aktivít a vznikajú ako dôsledok cielenej súčinnosti jednotlivcov.¹¹⁶

Pravidlá skupiny sa odporúča formulovať prostredníctvom riadenej diskusie. Úlohou vodcu je dbať, aby sa sformulovali také pravidlá, ktoré podporia činnosť skupiny a efektívne naplnenie jej cieľov. Niektoré pravidlá môže navrhnúť aj vodca, pričom však rešpektuje priania a návrhy členov skupiny.¹¹⁷ Niektoré skupiny nie sú schopné navrhnúť a prijať vlastné pravidlá (napr. skupiny s nedobrovoľným členstvom), preto bývajú predložené pomáhajúcim profesionálom. Z tohto hľadiska môžeme rozlíšiť skupinové pravidlá ako spôsoby správania, na ktorých sa skupina dohodla alebo ich dodržiavanie deklarovala po predložení nejakou autoritou (pomáhajúci profesionál, organizácia). Tieto pravidlá sa môžu zhodovať alebo rozchádzať so skupinovými normami, teda správaním, ktoré skupina skutočne vníma ako normálne.¹¹⁸

Pre efektívnu prácu v skupine sa osvedčili nasledovné pravidlá.

- a) **Časové limity.** Stanovenie a dodržiavanie časových limitov je dôležité z hľadiska efektívnej práce v skupine. Patrí tu stanovenie presného času začiatku a dĺžky stretnutia, jeho dodržiavanie, nutnosť včasných príchodov a pod.
- b) **Dôvernoscť informácií.** Základom práce v skupine je dôvera. Každý člen by sa mal cítiť v skupine bezpečne. Tomu napomáha pravidlo nevynášať zo skupiny žiadne informácie a výpovede, ktoré zazneli vnútri skupiny.
- c) **STOP pravidlo.** Dáva každému členovi právo nevstupovať do vybranej techniky alebo výpovede, ktorá sa mu nezdá pre neho vhodná. Nevhodnosť nemusí nikomu vysvetľovať. Podobné je pravidlo kedykoľvek povedať nie, aby nik nebol nútený hovoriť alebo robiť niečo, čo sám nechce. Uplatňovaním týchto pravidiel sa zvyšuje pocit psychologického bezpečia v skupine.
- d) **Aktívna účasť.** Osvedčuje sa členov skupiny povzbudzovať, nie však nútiť k aktívnej účasti na dianí v skupine, v zmysle výroku „čím viac do toho dáš, tým viac si môžeš odniesť“.

¹¹⁶ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. SHERIF, M. *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*.

¹¹⁷ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

¹¹⁸ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

- e) **Používanie JA výrokov.** Osobné výpovede členov skupiny sa majú robiť v 1. osobe singuláru, teda nie formou „my“, „malo by sa“, „mal by si“... Toto pravidlo podporuje vlastnú zodpovednosť člena skupiny za seba, svoje správanie a dianie v skupine. Každý člen komunikuje za seba, nie za druhých. Ja výroky vedú členov skupiny aj k vyhýbaniu sa generalizáciám, čiže zovšeobecňovaniu vlastného pohľadu na všeobecne platné pravidlá, či všeobecné pravdy, pri ktorých sa iní členovia môžu cítiť ohrození.¹¹⁹
- f) **Tolerancia, rešpektovanie pocitov, prežívania a názorov iných.** Každý má právo cítiť to, čo cíti, prežívať to, čo prežíva a myslieť tak, ako myslí. Každý člen skupiny je autonómny a zodpovedný výhradne za svoje pocity, prežívanie a názory. Člen skupiny nemôže prenášať svoje pocity, myšlienky a názory na druhých a už vôbec nemôže iných pretvárať na svoj obraz.
- g) **Zodpovednosť za seba i ostatných členov skupiny.** Toto pravidlo vyjadruje požiadavku, aby si každý člen skupiny uvedomil svoju autonómiu, ale aj zodpovednosť za ostatných. K tomu patria nielen včasné príchody na stretnutie, ale aj pozorné načúvanie ostatným, akceptovanie odlišností, vnímanie ich neverbálnych signálov a pod.
- h) **Interakcia je dôležitejšia než výkon.** Toto pravidlo vyplýva zo skúsenosti, že skupina je schopná plniť úlohy iba vtedy, ak v nej neprevláda príliš veľké napätie. Ak dôjde v skupine k narušeniu medziľudských vzťahov, je vhodné najskôr venovať pozornosť narušeným vzťahom a až potom dokončiť začatú úlohu.¹²⁰

Z reakcií jednotlivca na skupinové normy je možné identifikovať nasledujúce typy reakcií.

1. Internalizácia – vnútorné prijatie normy.
2. Akomodácia – prispôsobenie sa normám, hoci nie z vnútorného hľadiska, ale člen nepôsobí v skupine rušivo.
3. Deviácia – odchýlka od normy, neustále porušovanie normy, nedodržiavanie stanoveného pravidla, čo pôsobí rušivo.
4. Neprijatie normy – jej otvorené odmietnutie.

¹¹⁹ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

¹²⁰ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjení sociálních schopností v pomáhajících profesích.*

5. Zmena normy – korekcia normy, ktorú môže silný jednotlivec presadiť v celej skupine.
6. Opustenie skupiny pre neprijateľnosť stanovených noriem.¹²¹

Normy je možné všeobecne chápať ako pravidlá diania v skupine ako vo vzťahu ku svojim členom, tak aj k okoliu. Normy sú tiež istými mantinelmi, ktoré vytvárajú priestor pre činnosť skupiny. Pre činnosť skupiny je dôležitý pohľad na normy vznikajúce prijatím pravidiel, ktoré si členovia skupiny sami vytvárajú. Dôležité je najmä to, že pravidlá skupiny je možné vytvárať tak, aby sa mohli stať skupinovou normou, a mali tak efektívny vplyv na všetkých členov skupiny.

Dôležitým prvkom pre prijímanie noriem je faktor času. Ten je spojený s úlohami a štádiami, ktorými skupina prechádza. V skupine je možno identifikovať rozdielne normy, ktoré sa týkajú aj rolí jednotlivých členov v čase. Zvnútornené normy skupiny predstavujú pre jej členov psychické členstvo. Oproti psychickému členstvu možno identifikovať aj fyzické členstvo. To vzniká vtedy, keď sa člen skupiny podriadi len preto, aby dosiahol nejaký individuálny cieľ alebo ak člen nemá možnosť patriť k inej skupine.¹²² Normy majú pre člena skupiny spravidla tri významy:

1. vyznačujú očakávané formy správania,
2. sú prostriedkom na získanie akceptácie členmi skupiny (uspokojenie potreby, sociálnej začlenenosti),
3. formujú predstavy, názory, hodnoty vlastného života človeka.¹²³

Personálne normy

Sú to pravidlá, ktoré prijíma jednotlivec pre seba. Norma je pre jednotlivca normou len vtedy, ak ju sám ako normu vníma, akceptuje a vedome rešpektuje. Personálne normy jednotlivec dodržiava preto, že ich sám chce a potrebuje rešpektovať. Veľmi úzko súvisia s hodnotami. Nemusia pritom tvoriť hierarchický poriadok, ale skôr akýsi subjektívny sieťový systém, v ktorom sa aktivizuje invariantný sebaregulačný kontrolný systém, u človeka bežne označovaný ako svedomie, morálka, princípy alebo super-ego, resp. aj ako osobnostný permanentný regulačný dozor nad správaním.¹²⁴ Sociálne a personálne normy sa prelínajú.

¹²¹ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

¹²² ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. PORTMANNOVÁ, R. *Hry pro posílení psychické odolnosti*.

¹²³ REITMAYEROVÁ, E. a V. BROUMOVÁ. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*.

¹²⁴ ORAVCOVÁ, J. *Sociální psychologie*. MLČÁK, Z. (ed.). *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*.

Vznik sociálnych (aj personálnych) noriem predpokladá:

- určenie jasných pravidiel, ktoré upresňujú spôsob spoločenského správania,
- utvorenie sociálnej kontroly, t. j. akéhosi trvalého dozoru nad členmi skupiny, aby sa zistilo, či sú dané pravidlá dodržiavané,
- určenie odmien za dodržiavanie a trestov za nedodržiavanie noriem (pravidiel), t. j. stanovenie príslušných sankcií.¹²⁵

Osvojenie si noriem môže byť celkom podvedomé, napr. napodobňovaním, pozorovaním správania iných členov skupiny (najmä s vyššou sociálnou pozíciou), sledovanie sankcionovania (pochvala, trest až vylúčenie zo skupiny).¹²⁶

Veľmi často sa sociálne normy osvojujú pomocou sociálneho učenia. Využíva sa tu okrem iného pozorovanie rozdielov medzi vlastným správaním a správaním iných v skupine. Aby pokleslo napätie, je potrebné individuálne správanie prispôbiť, dať do súladu so skupinovými normami. Takéto postupy sú nevyhnutné u tých jednotlivcov, ktorí chcú v skupine zostať.

Konformita

Prijatím normy stanovuje skupina kritériá pre svojich členov a ich správanie. Vytvára normatívny tlak na členov, aby sa podriadili a boli konformní. Normy, ktoré spĺňajú potreby jednotlivca sú prijímané spontánne, ochotne a sú bezproblémovo akceptované. Preto u referenčných skupín, v normatívnom základe skupín prevláda viac spontánne akceptovaných noriem.¹²⁷

Fungovanie noriem a ich všeobecnú a záväznú platnosť vyjadruje konformita skupiny. Teda správanie zhodné s normami a prispôbenie sa prijatým normám. Pokiaľ si jednotlivec normy internalizuje, potom je konformita prirodzená a nepocituje pôsobenie noriem ako tlak.

Skupina, v ktorej už vznikli normy (a tie sa v novej skupine vytvárajú pomerne skoro), vyvíja nátlak na svojich členov, aby sa normám podriadili. Tí jednotlivci, ktorí sa nechcú podriaďovať skupinovým normám, sa zo začiatku stávajú stredobodom pozornosti skupiny, ktorá sa ich snaží prinútiť ku konformite. Pokiaľ sa skupine nepodari prinútiť takého jednotlivca k prijatiu noriem, skupina ho vylúči zo svojho priestoru a on sa dostáva do pozície

¹²⁵ MITAŠÍKOVÁ, P. *Vzťah v pomáhajúcich profesiách*. MAŠÁT, V. *Vybrané postupy práce se skupinou*.

¹²⁶ VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*.

¹²⁷ VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*.

skupinového outsidera. Táto situácia sa potom obťažne mení, pretože do vytvorenej normy je komplikované znova zasahovať.¹²⁸

Vzťah k norme, je okrem stupňa skupinového tlaku, závislý na vnútorných zvláštnostiach členov skupiny. Tento vzťah sa obvykle vyvíja etapovite:

- rešpektovanie normy motivované snahou vyhnúť sa sankciám (trestu);
- prispôsobenie sa norme ako hľadanie výhod (odmien);
- konformita ako snaha vyhnúť sa odmietaniu inými členmi;
- konformita motivovaná snahou nenarušiť život skupiny a vyhnúť sa následným pocitom viny z narušenia chodu skupiny;
- akceptácia normy ako psychologickej zmluvy (je prijímaný samotný fakt nutnosti regulácie vzájomných vzťahov a vzájomnej súčinnosti);
- akceptácia (alebo neakceptácia) normy na základe svedomia, porovnaním skupinovej normy s vlastnou vnútornou a osobne zdôvodnenou normou.¹²⁹

Konformita je sociálny vplyv, ktorý je výsledkom zhody s názorom väčšiny alebo väčšinovej časti skupiny. Rozumie sa tým zmena správania, hodnôt alebo postojov, ktoré vznikajú ako výsledok skutočného alebo predpokladaného tlaku iného jednotlivca, skupiny alebo spoločnosti. Ľudia tak robia niečo, čo sami nechcú a čo by nerobili bez sociálneho tlaku. V niektorých prípadoch sa konformita môže prejaviť len verbálne. Vo všeobecnom vymedzení je možno určiť tieto druhy konformity.

- Akceptácia – vyžadované správanie alebo názor sú jednotlivcom akceptované. Jednotlivec ich prijme za svoje a súhlasí s nimi. Je ochotný požiadavky akceptovať a podľa požiadaviek sa aj správať.
- Súhlasný prejav – zmena správania, ku ktorej dochádza v dôsledku priamej požiadavky inej osoby. Požiadavku nemožno považovať za priame alebo nepriame donútenie. Ide o slobodné prijatie konvencie požadovanej inou, resp. inými osobami. Jednotlivcovi dané požiadavky vyhovujú, resp. nie sú v rozpore s jeho obvyklým spôsobom života, aj keď môžu prinášať inovácie. Je to najčastejšia forma konformity.
- Poslušnosť – zmena správania je vyvolaná priamym príkazom alebo nariadením. Jednotlivec sa nestotožňuje s požiadavkami, ale z obavy zo sankcií sa podrobuje

¹²⁸ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. TUCKMAN, B. W., and M. A. JENSEN. *Stages of Small-group Development Revisited*.

¹²⁹ PAVELOVÁ, Ľ. a kol. *Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite*. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*.

stanoveným požiadavkám. Nesúhlasný postoj sa môže zmeniť na súhlasný prejav alebo akceptáciu v priebehu naplňania požiadaviek. Na druhej strane môže byť základným blokom pre súhlasný prejav alebo akceptáciu, pokiaľ jednotlivec ako prioritnú nutnosť dodržiavania požiadaviek bude neustále považovať donútenie.¹³⁰

Základom konformity sú tri potreby: potreba mať pravdu, potreba niekde patriť, potreba byť obľúbený.¹³¹

Skupina núti svojich členov, aby mysleli, jednali a konali v súlade s jej ideológiou. Člen, ktorý sa správa podľa noriem skupiny, je konformný. V sociálnej psychológii sa popri konformite rozlišuje uniformnosť a konvenčnosť.¹³² Uniformnosťou rozumieme rovnosť, jednotnosť, vynútenú jednotu názorov. Sama o sebe ešte nie je dostatočným kritériom konformnosti. Požiadavka uniformnosti môže byť celkom účelová, racionálne zdôvodnená. S konformnosťou úzko súvisí konvencia, ktorú môžeme charakterizovať ako dohovor alebo dohodu. Konvenciu môžeme chápať ako niečo hotové, ako zavedené spôsoby, niečo čo uľahčuje spoločenský styk a podporuje konformitu.

Skupinový tlak, ktorého výsledkom je konformné správanie, pôsobí bezprostredne alebo sprostredkované. Bezprostredný tlak sa uplatňuje pomocou zvnútorňovaných (interiorizovaných) skupinových noriem, pričom názory, postoje a hodnoty, ktoré nie sú v súlade so skupinovými normami, sú odmietané. Sprostredkovaný tlak sa uskutočňuje používaním sankcií pre nekonformných členov.¹³³ Sankcie sa najčastejšie používajú pri účelovej konformite. Ak ide o skupinu málo zaujímavú alebo málo atraktívnu, alebo len o prechodnú účasť v nej, tak je potom snaha o konformitu malá.

Ak budeme uvažovať o príčinách konformity, tak by sme mohli dôjsť k takýmto záverom:

- konformita môže byť aj dôsledkom lenivosti myslenia a zafixovaných stereotypov v činnosti jednotlivca, ale aj skupiny;
- konformita je veľmi často brzdou iniciatívy, novátorstva, zlepšovania;

¹³⁰ MOSCOVICI, S., & R. LECUYER. *Studies in Group Decision I: Social Space, Patterns of Communication and Group Consensus*. MILGRAM, S. *Poslušnosť voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti*.

¹³¹ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

¹³² HOGG, M. A., & G. M. VAUGHAN. *Social Psychology*. KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*.

¹³³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*.

- v konformite môžeme hľadať psychické podhubie pre malomeštiactvo, konzumné správanie, pre mechanické preberanie názorov a spôsobov konania a správania. Avšak aj opozícia za každú cenu, ako črta osobného anarchizmu, je konformizmus.¹³⁴

Súhrnne môžeme uviesť, že pri konformite ide o ochotu, pasívny súhlas podliehať vplyvom, prispôbovať sa pomerom, požiadavkám, postojom, resp. názorom jednotlivca, či skupiny, ktoré sú v danom čase a podmienkach najsilnejšie. Konformizmus pramení z nedostatočnej schopnosti a odvahy prejaviť svoj názor, stanovisko, skúsenosť a poznanie založené na vlastnom kritickom zhodnotení objektívnej skutočnosti. Konformita znamená podriadenie sa formálnej či neformálnej autorite alebo osobnosti so silným vplyvom.¹³⁵ Do značnej miery závisí od charakterových vlastností a stability hodnotového systému človeka.

Konformný člen skupiny prejavuje postoje, názory a hodnotenia, ktoré sú konvenčné a moralistické, je dogmatický a autoritársky, prejavuje záujem o iných, no tento záujem je viacmenej pasívny. Nedokáže presne posudzovať vlastnosti iných. Menej konformní sú:

- jednotlivci inteligentnejší, s väčšou schopnosťou abstraktného myslenia,
- jednotlivci s väčšou sebadôverou a presvedčením o vlastnej kompetencii v danej oblasti,
- jednotlivci, ktorí sú vo vyšších skupinových pozíciách, resp. ktorí sú skupinou vysoko akceptovaní.¹³⁶

Oproti tomu viac konformní sú:

- jednotlivci, ktorí majú nízke sebahodnotenie,
- jednotlivci, ktorí si neveria,
- jednotlivci, ktorí sú v skupine málo akceptovaní.¹³⁷

Pri charakteristike konformného jednotlivca ako osobnosti, ktorá vo zvýšenej miere podlieha konformizmu je možné uviesť:

- jeho myslenie je menej pružné a málo originálne,
- ťažšie sa vyrovnáva so záťažovými situáciami,
- je úzkostlivý a v citových prejavoch málo spontánny,

¹³⁴ RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii*

¹³⁵ SHAPIRO, D. *Konflikty a komunikácia: Sprievodca labyrintom riešenia konfliktov.*

¹³⁶ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.*

¹³⁷ VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti.*

- je málo sebavedomý, so sklonom k menejcennosti, s malou sebadôverou a s horším chápaním seba samého,
- je menej realistický.¹³⁸

Za opak konformizmu môžeme považovať nezávislosť úsudku a konania, kritické alebo objektívne myslenie, ktoré sa opiera o hodnoverné fakty, pozitívnu skúsenosť a progresívne trendy.

Konformitu ovplyvňuje:

- zväčšenie skupiny – výskumy preukázali mierne zvýšenie konformity o 3 – 4 %. Štúdie uvádzajú, že väčšie skupiny zvyšujú konformitu,
- podpora subjektu – ak poskytneme ovplyvňovanému subjektu spojenca, ktorý súhlasil so všetkými jeho názormi, konformita vtedy klesne na 5,5%. To dokazuje, že jednotnosť skupiny je veľmi podstatná. Ak spojenec podporil názor skupiny, sledované subjekty vo väčšine prípadov tiež podporili skupinový názor,
- sťaženie úlohy – ak sa zmenšia rozdiely v posudzovaných možnostiach riešenia, zvýši sa miera konformity,
- ak bola daná možnosť, aby si mohli subjekty napísať svoju odpoveď, miera konformity klesla.¹³⁹

Prvé výskumu konformity siahajú k Sherifovi¹⁴⁰, Ashovi¹⁴¹, Crutchfieldovi¹⁴² či Milgramovi¹⁴³. Ďalšie výskumy preukázali, že pod vplyvom skupinového tlaku odpovedalo bezchybne len 26% účastníkov. Ľudia odpovedali podľa väčšiny z dvoch hlavných dôvodov:

- pretože sa nechceli líšiť od skupiny (normatívny vplyv),
- pretože verili, že ostatní sú lepšie informovaní ako oni sami (informačný vplyv).

Hoci experiment vypovedá o veľkom vplyve konformity, účastníci sa takto správali len v prípade, že ostatní odpovedali jednotne. Priemerná úroveň konformity bola 32%. Celkove sa 74% prispôsobilo minimálne raz a 26% sa neprispôsobilo ani raz.¹⁴⁴

¹³⁸ PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací.*

¹³⁹ MILGRAM, S. *Poslušnost' voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti.*

¹⁴⁰ SHERIF, M. *An Experimental Approach to the Study of Attitudes.*

¹⁴¹ ASCH, S. E. *Opinions and Social Pressure. Readings about the Social Animal.*

¹⁴² CRUTCHFIELD, R.S. *Conformity and Character.*

¹⁴³ MILGRAM, S. *Poslušnost' voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti.*

¹⁴⁴ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.* PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti.* MILGRAM, S. *Poslušnost' voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti.*

Aj subjekty, ktoré sa neprispôsobili, cítili veľký sociálny tlak, aby tak urobili. Z výskumov vyplynulo, že konformitu ovplyvňuje najmä:

- veľkosť skupiny – konformita narastá s počtom členov. Do hranice päťčlennej skupiny je zaznamenaný prudký nárast. Potom sa už nárast skupiny vyznačuje stagnáciou nárastu konformity,
- jednomyselnosť – spoločný zhodný názor skupiny blokuje jednotlivca a znemožňuje mu prezentáciu odlišného názoru,
- skupinovú kohéziu – rozdielnosť názorov môže priniesť aj situáciu, v ktorej menšina môže ovplyvniť väčšinu. Preto je nutná jednotnosť, dôslednosť a aktivnosť pri presadzovaní požiadaviek skupiny,
- poslušnosť – jej príčinou je presun zodpovednosti a tiež strach z odporu voči autorite. Za faktory, ktoré zvyšujú poslušnosť môžeme považovať: vzdialenosť člena skupiny, autoritatívne prostredie, prítomnosť autority, sociálne postavenie autority, priame podnecovanie (rozkazy) a nevedomenie si skutočnosti, že s členom skupiny je manipulované.¹⁴⁵

Ľudská konformita sa zvykne využívať aj na účely manipulácie nielen s jednotlivcami, ale aj so skupinou. Ako príklad jednej z manipulačných techník je možné uviesť techniku fixácie. Vychádza zo záväzku jednotlivca alebo skupiny, ktoré sa uskutočnilo formou oznámenia budúceho konania verejným oznámením alebo písomným zaviazaním sa. Jednotlivci sa musia cítiť povinnými dodržať vopred oznámené konanie, i v prípade, že sa ich postoj odôvodnene zmenil. Tým sa stane konanie jednotlivcov vypočítateľným, čo umožňuje manipuláciu s jednotlivcom. Zo záväzku pre jednotlivca vyplýva, že ak by sa nebol zaviazal, tak by nekonal, alebo by konal rozdielne. Záväzok ovplyvňuje jeho konanie. Táto manipulatívna technika je postavená na záväzku, ktorý ovplyvňovaná osoba musí prijať.¹⁴⁶

V rámci tejto techniky sa manipulujúci snaží donútiť člena skupiny proti jeho vôli ku konaniu, ktoré táto osoba väčšinou neuvážene a nepremyslene oznámila. Tým sa stane konanie jednotlivcov presne vymedzeným ich záväzkom. Dôležitou podmienkou je zabezpečenie významného publika a prezentácia manipulujúcim želaného konania ako

¹⁴⁵ MILGRAM, S. *Poslušnosť voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti.*

¹⁴⁶ MITAŠÍKOVÁ, P. *Vzťah v pomáhajúcich profesiách.*

správania sa jednotlivca, ktorý dokáže dodržať slovo. Pri realizácii techniky fixácie musia byť dodržané nasledujúce kroky.

- Výber obete (člen skupiny, ktorému zvlášť záleží na pozitívnom hodnotení).
- Vyprovokovanie výrokov vo forme:
 - pasívnej fixácie (je potrebné vyčkávať na vhodné výroky),
 - aktívnej provokácie výrokov (používajú sa triky, ako prinútiť niekoho k výroku, ktorý by inak nepovedal).
- Fixovanie (prikovanie člena skupiny k splneniu záväzku).
- Kontrola účinnosti (metóda je účinná v prípade, že člen skupiny koná podľa svojho záväzku. Preto je nutné aj nastaviť sankcie ak sa tak nestane).¹⁴⁷

Skupinové myslenie

Každá skupina si vytvára normy a spôsoby ich používania. Ak sa stanú tieto normy príliš rigidné a nepružné, vedie to k tomu, že skupina sa začne uzatvárať pred informáciami z vonkajšieho prostredia. Najmä pred tými, ktoré nie sú v súlade s normami skupiny. To vedie k tomu, že rozhodnutia skupiny sa stále viac odkláňajú od reálneho stavu. Tento jav sa označuje ako skupinové myslenie. Dochádza k nemu, pri splnení týchto podmienok:

- skupina sa vyznačuje vysokou súdržnosťou,
- je homogénna v zmýšľaní jej členov,
- je izolovaná od vonkajšieho prostredia,
- v procese rozhodovania neberie do úvahy najrôznejšie alternatívy,
- skupina je pod tlakom, pretože je nutné rýchlo prijať rozhodnutie,
- má vysoko dominantného vodcu.¹⁴⁸

Medzi symptómy skupinového myslenia môžeme zaradiť najmä:

- preceňovanie skupiny, ktoré sa prejavuje najmä ilúziou nezraniteľnosti a presvedčením o vrodenej morálke skupiny,
- uzavretosť mysle, ktorej prejavmi sú najmä kolektívna racionalizácia skupinových rozhodnutí a spoločne zdieľané stereotypy,

¹⁴⁷ BECK, G. *Zakázaná rétorika*.

¹⁴⁸ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. MILGRAM, S. *Poslušnost' voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti*. SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*.

- tlak v prospech uniformity s prejavmi sebacenzúry, ilúzie jednoty, priameho tlak na nesúhlasiacich, pripisovaní si úlohy ochrancu skupiny pred negatívnymi informáciami.¹⁴⁹

Takto deformované skupinové myslenie vytvára reálny predpoklad na manipuláciu so skupinou. Nakoľko rigidné myslenie odmieta prijať argumenty z vonkajšieho prostredia, je predpoklad, že vytvorí vhodné podmienky pre skupinu radikálneho či sektárskeho typu. Preto je na vodcovi skupiny, ale aj na samotných členoch skupiny, aby monitorovali rozvoj skupinového myslenia a zabezpečovali konfrontáciu reálnej situácie v sociálnom prostredí so situáciou v skupine.

Vodcovstvo a vedenie skupiny

Vzťah medzi skupinou a jednotlivcom je recipročný, nakoľko skupina ovplyvňuje jednotlivca, ale aj jednotlivec ovplyvňuje skupinu. Ak chceme premýšľať o tom, ako jednotlivec ovplyvňuje skupinu, dobrým miestom pre štart je hovoriť o vodcovi a vedení skupiny.

Prítomnosť skúseného vodcu je pri všetkých aktivitách skupiny dôležitá. Prispieva k vytvoreniu pocitu istoty, ktorým možno urobiť i neobvyklé kroky. Vzniknuté konflikty, nedorozumenia, výrazné emocionálne prejavy niektorých členov skupiny musí mať vodca pod kontrolou. Vodca sa v skupine stáva vzorom, obrazom jednotlivca, ku ktorému sa ostatní chcú priblížiť. V tejto súvislosti je možné upozorniť na dôležitosť odbornej erudovanosti a pripravenosti vodcu skupiny. Pri aplikovaní techník a hier musí vodca skupiny vychádzať z potrieb jednotlivých účastníkov alebo celej skupiny. Nesmie zabúdať na skutočnosť, že použitou technikou podporuje osobný rast a rozvoj jednotlivcov, pomáha im pri rozvíjaní ich potenciálu, prípadne pri riešení ich osobných problémov. Používané techniky majú svoj cieľ a trvajú určitý predpokladaný čas. Medzi dôležité fázy patrí fáza vyhodnotenia. Je nevyhnutné, aby sa vodca skupiny vopred starostlivo pripravil na stretnutie skupiny a vedel ho aj vyhodnotiť.

Vodca skupiny musí byť nezaujatý, neutrálny, pripravený byť každému členovi skupiny nablízku, byť k dispozícii pre potreby skupiny, odpovedať na interakcie členov skupiny a

¹⁴⁹ MLČÁK, Z. (ed.). *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. POPELKOVÁ, M. a M. ZATKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

spolupracovať. Ide o nepodmienené prijatie každého člena skupiny ako samostatnej osobnosti.¹⁵⁰

Úspešnými vodcami sa môžu stať ľudia rôznorodých osobností. Vodcovia majú tendenciu byť iba mierne inteligentnejší, extrovertní, charizmatickí, otvorení novým skúsenostiam, presvedčení o svojich vodcovských schopnostiach a asertívni.¹⁵¹ Ako vodca sa označuje jednotlivec, ktorý má v skupine dominantné postavenie. Vodcom sa spravidla stáva jednotlivec, ktorý má nápady, podáva návrhy, je iniciatívny, ten kto je nasledovaný. Ten sa môže objaviť ako vodca.

Postavenie vodcu v skupine je špecifické. Je síce na jednej strane členom skupiny, ale na druhej strane má nevšedné postavenie v skupine. To prináša osobitné povinnosti, ktoré sú viazané na postavenie vodcu v skupine. Vodca pri práci so skupinou nevyhnutne musí rešpektovať:

- úlohy, ktoré sú stanovené pre jednotlivých členov skupiny musia vychádzať z ich vlastných potrieb a záujmov,
- činnosť jednotlivcov a skupiny musí viesť ku konkrétnemu merateľnému výsledku,
- aktivitu si stanoví každá skupina a každý člen skupiny sám,
- s úlohami, ktorými sú skupiny a jednotlivci poverení, musia byť stotožnení,
- každému členovi skupiny, ktorý má záujem pracovať pri realizácii skupinového cieľa je potrebné ukázať význam, dôležitosť a potrebnosť,
- pri každej aktivite v skupine je potrebné poukázať na zisk alebo prínos.¹⁵²

Od iných členov skupiny sa vodca odlišuje veľkosťou svojho vplyvu. Pojem vodca sa niekedy zamieňa s pojmom vedúci. Dôvody môžu byť štylistické. Niekedy sa pojem vedúci rezervuje pre formálneho vodcu skupiny. Pritom sa pre rôzne úlohy a činnosti môžu určiť rôzne vodcovské roly, ktoré môžu plniť rôzni členovia skupiny. Objavenie sa vodcu je žiaduce najmä v dvoch situáciách.

1. V situácii, keď je skupina ohrozená. Ohrozenie môže byť vnútorné alebo vonkajšie. Je zistené, že:

- vnútorné ohrozenie často vychádza zo vzniku názorových a iných rozporov v skupine (úlohou vodcu je dosiahnuť obnovenie rovnováhy),

¹⁵⁰ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.*

¹⁵¹ AMES, D. R., & F. J. FLYNN 2007, In ARONSON, E. et al. *Sociálna psychológia.*

¹⁵² FRK, V. a J. KREDÁTUS. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi.* HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

- vonkajšie ohrozenie môže mať rôzny charakter. Väčšinou je to nejaká prekážka, ktorá bráni v postupe skupiny dosiahnuť cieľ.¹⁵³
- 2. V situácii, keď formálny vodca skupiny plní svoju funkciu neprimerane. Vodca môže plniť v skupine viaceré funkcie.¹⁵⁴

Základné črty vodcovstva označujú vlastnosti, ktoré sú požadované od vodcu skupiny.

Ide o také črty (vlastnosti), ako je:

- uznanie a snaha porozumieť členom skupiny,
- iniciatívnosť a organizačné predpoklady,
- výkonnosť v súvislosti s motiváciou členov skupiny,
- sociálna citlivosť spojená so starostlivosťou o členov skupiny.¹⁵⁵

Veľká väčšina osobnostných vlastností vodcu sa vyvíja spolu s vodcovskými činnosťami. Vodcovské vlastnosti sa rozvíjajú v aktivitách spojených s vedením ľudí a sú z veľkej časti výsledkom sociálneho učenia. Spravidla nestačí mať len vodcovské vlastnosti. Vodca by mal spĺňať aj isté očakávania zo strany ostatných členov skupiny. To znamená, že:

- členovia skupiny by mali vodcu vnímať ako jedného z nich. Inak by sa s ním nemohli identifikovať. Vodca by mal mať s členmi skupiny relatívne rovnaké záujmy, postoje a tendencie konania,
- vodca skupiny by mal byť vnímaný ako väčšina z nich, ako člen skupiny, ktorý do značnej miery stelesňuje normy a hodnoty, ktoré majú v skupine ústredné postavenie,
- vodca skupiny by mal byť vnímaný ako najlepší z nich. Táto požiadavka je diskutabilná, vo vzťahu k predchádzajúcej požiadavke (byť jeden z nich). Možno by tu bola vhodná korekcia v zmysle vodca skupiny by nemal byť oveľa lepší od ostatných členov skupiny.¹⁵⁶

Dobrá vodca má mať minimálne týchto päť charakteristík:

1. skupina ho musí vnímať ako svoju súčasť,
2. musí mať vlastnosti a názory, ktoré má skupina ako celok,
3. musí byť pre členov skupiny modelom,
4. skupina ho musí vnímať ako toho, kto pomáha dosiahnuť ciele,

¹⁵³ MIKUŠ, P. a M. DROPPA, M. *Základy manažmentu*.

¹⁵⁴ MILGRAM, S. *Poslušnosť voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti*.

¹⁵⁵ KRECH, D., R. S. CRUTCHFIELD, & E. L. BALLACHE. *Človek v spoločnosti*.

¹⁵⁶ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*. NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*.

5. musí skupinu pozitívne reprezentovať navonok.¹⁵⁷

Vodcovstvo sa pritom vyznačuje určitými znakmi:

- a) vodca začína plánovanie a akcie,
- b) má so skupinou neformálne styky,
- c) skupinu zastupuje,
- d) integruje skupinu,
- e) organizuje skupinu,
- f) v skupine dominuje,
- g) prijíma informácie a ďalej ich poskytuje,
- h) s členmi skupiny vodca prejavuje súhlas alebo nesúhlas,
- i) ovplyvňuje prácu v skupine i jej výsledky.¹⁵⁸

Hoci vodcovia neoplyvajú špecifickou osobnosťou, osvojujú si špecifické typy vodcovských štýlov. Transakční vodcovia stanovujú jasné krátkodobé ciele a odmeňujú ľudí, ktorí ich dosiahnu. Transformační vodcovia ľudí inšpirujú k spoločným dlhodobým cieľom. Zatiaľ čo pričinením transakčných vodcov veci hladko fungujú, transformační vodcovia premýšľajú nekonvenčne a svojich nasledovateľov inšpirujú k dosahovaniu veľkých cieľov.¹⁵⁹

Vodcom je ten, kto získava autoritu, dôveru, v určitom smere sa presadzuje a v sociometrickom teste získava vysoký status, pričom centrálnym znakom je dominancia. Každý vodca využíva autoritu, ktorá mu umožňuje zabezpečovať vodcovské úlohy v skupine.¹⁶⁰ Rozlišujeme tri základné zdroje vodcovskej autority:

- 1. racionálnu autoritu – vyplýva z presvedčenia, že vodca je reprezentantom legitímnych noriem a zákonov,
- 2. tradičnú autoritu – vychádza z viery v dôležitosť tradície a kontinuity,
- 3. charizmatickú autoritu – je postavená na osobných vlastnostiach vodcu.¹⁶¹

Vodca skupiny by mal v rámci svojho vplyvu zabezpečovať pohodu a vyhovujúce vzťahy v skupine. Taktiež sa má starať o všetkých členov skupiny. Má dbať na ich názory a pozorne ich počúvať pri riešení problémov.¹⁶² Na členoch skupiny je postavená celá práca

¹⁵⁷ ONDROUŠEK, D. *Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci*. PELÁNEK, R. *Príručka instruktora zážitkových akcií*.

¹⁵⁸ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

¹⁵⁹ ARONSON, E. et al. *Sociální psychologie*.

¹⁶⁰ HORSKÁ, J. a kol. *Sociální práce se skupinou*.

¹⁶¹ WEBER, M. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*.

¹⁶² WEBER, M. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*.

skupiny a teda aj jej úspech. V podstate môžeme vymedziť existenciu dvoch druhov vodcov. Jeden sa sústreďuje na úlohy a druhý na interpersonálne vzťahy.

Taktiež je možné identifikovať šesť druhov moci, ktoré môže vodca využívať pri presadzovaní svojich rozhodnutí a vplyvu v skupine.

- Moc odmeňovať (reward power). Možnosť či schopnosť voči inému uplatniť vec, ktorú si žiada alebo odstrániť či zmenšiť vec, ktorú si nepraje.
- Moc prinútiť (coercive power). Možnosť alebo schopnosť voči inému uplatniť vec, ktorú si nežiada, alebo zmenšiť či odstrániť vec, ktorú si praje.
- Moc uznania (referent power). Moc, ktorú vodca dosahuje na základe identifikácie ostatných členov skupiny s vodcom. Možnosť alebo schopnosť vyvolať v niekom pocity osobného prijatia alebo schválenia.
- Moc expertnú (expert power). Možnosť či schopnosť doručiť niekomu informáciu, vedomosti či expertízu.
- Moc legitímnu (legitimate power). Možnosť či schopnosť vyvolať v niekom pocit povinnosti či zodpovednosti.¹⁶³

Presadzovanie etických záujmov a požiadaviek v skupine je realizované používaním rôzneho pomeru jednotlivých dimenzií v závislosti na dosahovanom ciele.

Štýly vodcovstva

Ak sa jednotlivec stane vodcom, môže používať rôzne štýly (spôsoby) vodcovstva. Ich efektivita závisí od podmienok, v ktorých vodca pôsobí a samozrejme od jeho pozície v štruktúre moci. Čím vyššia je pozícia v hierarchii moci, tým efektívnejšie môže viesť skupinu autokratickým štýlom a naopak, čím nižšie sa v tejto hierarchii nachádza, tým efektívnejší je štýl demokratický.

Podľa využívaného štýlu vedenia skupiny môžeme identifikovať niekoľko typov vodcov s rozdielnym prístupom ku skupine. Podľa toho, akým štýlom vodca skupinu vedie rozlišujeme:

1. inštrumentálneho vodcu. Je to vodca, ktorý organizuje skupinu čo najefektívnejšie, aby boli dosiahnuté stanovené ciele. Tento vodca sa na funkciu dostane vďaka svojej odbornosti a schopnosti. Môže byť zvolený aj bez toho, aby sa v minulosti v skupine vôbec angažoval,

¹⁶³ FRENCH, J. R. P., & B. ROWEN. *The Bases of Social Power*.

2. neformálneho vodcu (vodca na základe svojich schopností). Je to prirodzený vodca, pretože na rozdiel od inštrumentálneho vodcu sa na vodcu skupiny vypracoval, vďaka svojim schopnostiam a vďaka svojej činnosti v skupine. Akceptujú ho všetci členovia skupiny,
3. neformálneho vodcu (vodca na základe sily). Je to vodca, ktorý svoju pozíciu nadobudol na základe fyzickej sily, známostí alebo na základe svojich peňazí. Typické pre tohto vodcu je, že sa na svoju funkciu dostal prevratom v skupine, alebo iným nedemokratickým spôsobom.¹⁶⁴

Vodcov možno charakterizovať aj prostredníctvom ich zamerania. Na tomto základe môžeme definovať tieto zamerania v činnosti vodcov:

- špecialista na úlohy. Vodca má prvoradý záujem, aby skupina dosiahla ciele a splnila úlohy. Ide o úlohovú iniciatívu, to znamená, ako vodca štruktúruje a organizuje riešenie úloh, ktoré sa aktuálne objavia. Sociálne vzťahy sú sekundárne a ponechané na členov skupiny.¹⁶⁵ Prioritná orientácia na úlohy vytvára tlak na členov skupiny,
- špecialista na vzťahy. Ako vodca jedná s inými členmi skupiny so zameraním na ich pocity, emócie a spolunáležitosť. Ide mu o personálne vzťahy a sociálne vzťahy vo vnútri skupiny ako i o motiváciu členov skupiny.¹⁶⁶ Plnenie úloh je až sekundárne. Práve sociálne vzťahy a motivácia v skupine by mali viesť k dobrovoľnému preberaniu úloh a k ich aktívnemu plneniu,
- špecialista na proces. Zameriava sa na procesuálny priebeh činnosti skupiny. Nastavuje procesy a dbá na dodržiavanie procesných postupov, ich postupnosť i komplexnosť celkového priebehu aktivít v skupine. Zameriava sa na priebeh procesov v skupine a zapájanie jednotlivých členov skupiny do týchto procesov v požadovaných pozíciách.¹⁶⁷

¹⁶⁴ ALLISON, S. T., & D. M. MESSIK. *The Group Attribution Error*. HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*.

¹⁶⁵ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. BALES, R. F. 1970, In BREIGER, R. L., & J. G. ENNIS. *Personae and Social Roles: The Network Structure of Personality Types in Small Groups*.

¹⁶⁶ BALES, R. F. 1970, In BREIGER, R. L., & J. G. ENNIS. *Personae and Social Roles: The Network Structure of Personality Types in Small Groups*.

¹⁶⁷ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*. FRK, V. a J. KREDÁTUS. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi*.

Najčastejšie typy vedenia vychádzajú z Warda, Adamsa a Levermora¹⁶⁸, v nadväznosti na Lewina¹⁶⁹ a ide o:

- autokratické vedenie, ktoré je charakteristické snahou ovládať druhých. Vedúci je despotický a diktátorský, rozhoduje o cieľoch skupiny. Formovanie vzťahov v skupine je sťažené tým, že vodca v skupine udržiava nízku komunikáciu. Skupina sa tiež prejavuje nízkou skupinovou súdržnosťou, postupuje na základe príkazov, zo strachu urobí všetko, podrobuje sa kontrole, je pasívna a necháva sa viesť. Tento typ vedenia nie je pre skupinu vhodný,
- autoritatívne vedenie, pri ktorom má vedúci svoje plány, dáva príkazy, ustanovuje pravidlá a očakáva, že skupina ich bude nasledovať, ale je otvorený aj iným myšlienkam, návrhom, ktoré môže aj odmietnuť. Kladie otázky a počúva odpovede. Ide o direktívny spôsob vedenia s prísnou hierarchiou funkcií. Tento štýl vhodný v krízových situáciách, keď je potrebný razantný a jednoznačný prístup, ako aj v prostredí ľudí trpiacich neistotou, je vhodné použiť ho, ak je potrebné rozhodovať okamžite,¹⁷⁰
- demokratické vedenie. Autokratické vedenie je možné vysvetliť cez slová: vedúci dosahuje ciele prostredníctvom ľudí, zatiaľ čo demokratický vodca dosahuje ciele s ľuďmi.¹⁷¹ Vodca je menej direktívny, tento spôsob vedenia je voči podriadeným otvorený, berie do úvahy ctenie a názory, rady, iniciatívu ostatných. Právomoc rozdeľuje medzi viacerých, nepoužíva donucovacie prostriedky. Umožňuje komunikáciu v skupine, čím formuje pozitívne vzťahy. Dôraz je kladený na vedúceho skupiny pri povzbudzovaní k dosiahnutiu cieľov skupiny. Tento štýl si vyžaduje veľa času pri získavaní konsenzu v rozhodovaní, ale často je úspešný, pretože prebúdza silnú motiváciu k spolupráci a umožňuje efektívne využitie schopností všetkých členov skupiny. Nachádza viac kreatívne riešenia, ale v čase krízy je menej úspešný.¹⁷² Úspešnosť tohto typu vedenia závisí od sebadisciplíny podriadených,
- liberálne vedenie, resp. „voľný štýl“ (franc. *laissez-faire*). Ide o typ pasívneho vodcu,

¹⁶⁸ WARD, P., ADAMS, S. a J. LEVERMORE. *Jak se připravovat na práci s mládeží*.

¹⁶⁹ LEWIN, K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Paper*.

¹⁷⁰ ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*.

¹⁷¹ BOSIOK, D. *Leadership Styles and Creativity*.

¹⁷² ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*.

ktorý skupinu ovláda minimálne a vedie ju podľa hesla „nechajme sa unášať prúdom“. Skupine nedáva žiadnu pevnú formu, vedúci je veľmi tolerantný, skupine ponecháva veľa slobody. Vyhýba sa zodpovednosti, pri neplnení úloh nevyužíva sankcie a je zriedkakedy úspešný. Zo všetkých štýlov má najnižšiu účinnosť.

Ďalším typom vedenia je: nechať – konať. Ten v podstate nepodnecuje a neplní funkcie vodcu. Aby bola skupina efektívna a uspokojovala svojich členov, niektorý z členov skupiny na seba prevezme úlohu vodcu.¹⁷³

Umením skupinového vodcu je poznať skupinovú situáciu a vzhľadom na ňu uplatniť primeraný štýl vedenia. Jednotlivé roly a štýly vedenia nemusia byť chápané rigidne, ale vodca ich môže flexibilne meniť podľa aktuálnej situácie v skupine. Autoritatívnejšie štýly vedenia sú indikované, keď je úloha vysoko štruktúrovaná, v akútnej kríze, ak je nedostatok času, ak sa porušujú etické normy alebo sa v skupine objaví stres.¹⁷⁴

Vodca skupiny najmä uľahčuje a usmerňuje komunikáciu, interakciu a dianie v skupine vzhľadom na zvolené ciele. Nedirektívnu rolu vodcu možno charakterizovať nasledovne: Dôverujem skupine, že za predpokladu priaznivej atmosféry rozvinie vlastný potenciál a potenciál svojich členov.¹⁷⁵ Riziko tohto štýlu vedenia, ktoré spočíva v tom, že sa vodca môže v očiach skupiny ocitnúť v role nerozhodného alebo neistého rodiča. Preto by vodca nemal iba nečinne nechať plynúť skupinovú interakciu.¹⁷⁶

Medzi hlavné zásady efektívneho vedenia skupiny zaraďujeme nasledovné atribúty:

1. vodca skupiny prenáša zodpovednosť a rozhodovanie na skupinu, pričom sám tieto rozhodnutia rešpektuje (samozrejme vedenie závisí od toho, či sa pracuje s mládežou, dospelými alebo seniormi);
2. akceptuje individuálnu nezávislosť a osobnú zodpovednosť členov skupiny pri formovaní vlastných postojov a spracovávaní informácií;
3. vodca pri vedení skupiny vystupuje v role znalca, pretože musí erudovane komentovať udalosti v skupine, poskytovať informácie a vysvetlenia;
4. pripravuje program a obsah skupinových aktivít, určuje ich štruktúru a vedie ich;

¹⁷³ LIPPITT, R., In KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*.

¹⁷⁴ GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*.

¹⁷⁵ ROGERS, C. R. *Encountrove skupiny*.

¹⁷⁶ GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*.

5. aktívne zasahuje do jednotlivých skupinových činností, poskytuje informácie, podporu a pomoc jednotlivým členom skupiny pri vyjadrovaní ich pocitov a formulovaní názorov;
6. intenzívne sa zaujíma o skupinu, dbá na to, aby všetci jej členovia dostali priestor na vyjadrenie svojich názorov, pocitov, postojov, aby sa všetci v skupine cítili bezpečne;
7. koriguje deštruktívnu agresiu voči slabším členom skupiny;
8. podporuje rozvíjanie konštruktívnej skupinovej atmosféry, skupinovej súdržnosti, pocitu „my“;
9. vodca si uvedomuje, že je tiež členom skupiny, prežíva pocity skupinovej identity;
10. udržiava pozitívne napätie v skupine, vytvára priestor pre otvorené vyjadrovanie nesúhlasu, riešenie problémov a konfliktov jednotlivých členov, aktívne pomáha pri riešení vnútroskupinových konfliktov tak, aby nedochádzalo k citovému zraňovaniu jednotlivých členov skupiny.¹⁷⁷

Teoretické poznatky i praktické skúsenosti potvrdzujú, že je užitočnejšie, keď skupinu vedú dvaja vodcovia, pomáhajúci profesionáli, pretože si môžu rozdeliť roly (jeden si všíma proces, druhý dynamiku; jeden je aktívnejší, druhý pasívnejší; jeden je kritický, druhý starostlivý). Dvaja vodcovia skupiny môžu zachytiť a využiť oveľa viac prezentovaného materiálu. Mali by mať jasne rozdelené kompetencie, dohodu o pravidlách, nemali by súperiť pred skupinou, mali by byť kompatibilní.¹⁷⁸ Optimálnym zložením vodcovstva v skupine je štruktúra muž a žena, s presným rozdelením vodcovských kompetencií. Je to preto, lebo do procesu skupinovej práce vnášajú diferencované pohľady. Takto dvojica vodcov poskytuje logickú a citlivú orientáciu na prežívanie a potreby oboch pohlaví. Rozdelenie rolí umožňuje zachytiť a pri riešení cieľov aj využiť oveľa viac prezentovaného materiálu. Aj keby sa jednalo o skupiny zložené len zo zástupcov jedného pohlavia, tak na riešený problém, či stanovené ciele je možné vymedziť rôzne pohľady a perspektívy, čo často má základ v rodových odlišnostiach.

¹⁷⁷ SMIK, J. *Drogy. Príručka pre lektorov pracujúcich s deťmi a dospelými v rámci Projektu primárnej prevencie drogových závislostí.*

¹⁷⁸ GABURA, J. *Sociálne poradenstvo.*

Z pohľadu pomáhajúceho profesionála a na základe praktických skúseností z práce so skupinou je možné vymedziť zásady, ktoré ovplyvňujú prácu so skupinou.

1. Cieľom pomáhajúceho profesionála je pomáhať členom skupiny pri dosahovaní väčšej miery nezávislosti a rozvoja ich individuálnej schopnosti svojpomoci.
2. K určení vhodného spôsobu pomoci využíva pomáhajúci profesionál vedecké metódy zodpovedajúce aktuálnemu stavu vedeckého poznania.
3. Metóda práce so skupinou vychádza z predpokladu, že pomáhajúci profesionál sa bude orientovať na vytváranie pozitívnych väzieb so skupinou, na tvorbu vzťahov medzi členmi skupiny, potreby jednotlivcov. Zároveň musí vedieť diferencovať medzi organizovanými a náhodnými vzťahmi a medzi vzťahmi, ktoré nie je možné využiť k práci so skupinou.
4. Najdôležitejším nástrojom na budovaní skupinovej práce je osobnosť pomáhajúceho profesionála, ktorý by mal dobre poznať svoje kompetencie a zručnosti.
5. Pomáhajúci profesionál musí akceptovať všetkých členov skupiny, ale nemusí akceptovať každé správanie.
6. Správanie pomáhajúceho profesionála musí byť na jednej strane empatické ku všetkým členom skupiny a na druhej strane rešpektujúce skupinu ako celok.
7. Vzájomné vzťahy v skupine si vyžadujú aby sa pomáhajúci profesionál ako osobnosť vyznačoval flexibilitou, kreativitou, ľudským prístupom k problémom a ustáleným systémom hodnôt, ktoré by mal prenášať do skupinových vzťahov
8. Východiskovým bodom práce so skupinou je jej aktuálny stav. K zmenám pristupuje pomaly a nenásilne bez rigidného vnucovania.¹⁷⁹

Cieľom pomáhajúceho profesionála pracujúceho so skupinou je pomáhať členom skupiny pri dosahovaní väčšej miery nezávislosti a rozvoja ich individuálnej schopnosti svojpomoci.

Pomáhajúci profesionál k určení výhodného spôsobu pomoci využíva vedecké metódy ako analýzu, syntézu, diagnózu a pod. Metóda práce so skupinou vychádza z predpokladu, že pomáhajúci profesionál sa orientuje na vytvorenie pozitívnych väzieb so skupinou, na tvorbu vzťahov medzi členmi skupiny a koncentruje svoje úsilie na potreby jednotlivcov, na skupinové ciele vyjadrené prostredníctvom výpovedí jednotlivcov alebo prostredníctvom správania sa členov skupiny. Najdôležitejším nástrojom pri budovaní skupinových vzťahov je

¹⁷⁹ KAISEROVÁ, K. *Samota jako partner*.

osobnosť samotného pomáhajúceho profesionála. K jeho vlastnostiam okrem iného má patriť sebadisciplína, schopnosť prejavovať city, empatia, akceptácia a pod. Pomáhajúci profesionál síce musí akceptovať všetkých členov skupiny, ale nemusí akceptovať každé správanie. Správanie ku skupine je na jednej strane vymedzené schopnosťou byť empatický voči jednotlivým členom skupiny a na druhej strane cieľmi a požiadavkami skupiny ako celku.¹⁸⁰

Vzájomné vzťahy medzi pomáhajúcim profesionálom a skupinou si vyžadujú, aby disponoval nielen dostatočnými vedomosťami, ale aj ustáleným systémom hodnôt, ktoré by sa mal usilovať prenášať do skupinových vzťahov. Východiskovým bodom práce so skupinou je aktuálny stav skupiny, ktorý musí umožňovať vyvolávanie zmien zameraných na rozvoj jednotlivých členov skupiny. K práci so skupinou sa pristupuje postupne, nenásilne, bez vnucovania a očakávania zmien plánovaných zvonku mimo skupiny. Konštruktívny prístup v práci so skupinou znamená, že sa s ňou jedná rozvážne. Rovnaká váha sa prikladá vnímaniu členov skupiny ale i skupiny ako celku. Individualizácia ako jedna z črt práce so skupinou je založená na fakte, že jednotlivec sa v skupine nestráca, nezaniká. Práve naopak. Jednotlivec sa v skupine prebúda, prostredníctvom nej vníma vlastnú individualitu, učí sa porozumieť sebe samému a zabezpečuje svoj rozvoj.

Niekedy skupiny pracujú bez pomáhajúceho profesionála. V tomto prípade môžeme hovoriť o svojpomocných skupinách. Býva pravidlom, že priebeh svojpomocnej skupiny vodcovia skupiny prediskutujú s pomáhajúcim profesionálom alebo skupina má nastavený presný program čo robiť. Obvykle sa vychádza zo skúseností vodcov z obdobných aktivít, alebo sa program stanoví po konzultácii s pomáhajúcim profesionálom. Skupinové sedenia sú obvykle organizované tak, že členovia skupiny sedia v kruhu, aby všetci na seba videli a mohli byť spolu v kontakte. Jedno skupinové sedenie trvá od jeden a pol hodiny do troch hodín. Niekedy sa organizujú aj skupinové maratóny, ktoré trvajú 12 až 24 hodín bez väčších prestávok.¹⁸¹

Odporúčania pre vodcov skupín

Vodca skupiny by mal poznať zákonitosti vývoja skupiny, a podľa toho vhodne voliť zaradenie aktivít do programu činností skupiny. Vhodnou intervenciou je možné podporovať a stimulovať zdravý vývoj skupiny. Pri práci so skupinou je dôležité uvedomiť si, v ktorom

¹⁸⁰ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*.

¹⁸¹ SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. VYBÍRAL, Z. a J. ROUBAL. *Současná psychoterapie*.

štádiu sa skupina nachádza, nakoľko v niektorom štádiu by sa nevhodne použité techniky mohli minúť účinkom. Mohli by skupinu vrátiť do predchádzajúceho štádia, čím ju demotivujú, alebo naopak, technika bude pre skupinu až priveľmi ťažká, a tak nesplní očakávaný cieľ. Nevhodné použitie techník vzhľadom k fáze vývoja skupiny narúša jej prirodzený vývoj. Vždy je potrebné posilňovať a podporovať nastávajúce dianie a procesy.¹⁸²

Pri aplikovaní jednotlivých techník, prípadne aj hier musí vodca skupiny vychádzať z potrieb jednotlivých členov skupiny alebo celej skupiny. Prostredníctvom techník riadenia a práce so skupinou podporuje osobný rast a vývin každého člena skupiny. Techniky sú zamerané ako na rozvíjanie potenciálu členov skupiny, tak na riešenie ich osobných problémov.

Je možné poskytnúť tieto odporúčania pre vodcu skupiny.

1. Pripraviť si nielen úvodnú inštrukciu ale aj formu jej prezentácie. Inštrukcia musí byť jasná a zrozumiteľná pre všetkých členov skupiny.
2. Ak niektoré z techník vyvolajú už vopred v členoch skupiny neochotu k účasti, treba akceptovať túto skutočnosť. Niekedy sú členovia skupiny príliš unavení, preto je vhodné mať pripravenú náhradnú alternatívu.
3. Pri dramatických, výtvarných, hudobných, či iných technikách, kde členovia skupiny prezentujú svoje dielo, je nevhodné hodnotiť kvalitu či technickú úroveň prejavu. Odporúčame zamerať sa na obsah, ktorý chcel autor ostatným členom skupiny tlmočiť, jeho pocity a proces tvorby.
4. Z hľadiska podporovania efektívnosti procesu sociálneho učenia je potrebné u väčšiny techník nevynechať rozhovor po ukončení aktivity. Práve metóda rozhovoru umožňuje vyjadriť a vyjasniť komunikačné nedorozumenia, pochopiť spätné väzby, dozvedieť sa o sebe a ostatných členoch skupiny dôležité informácie a poznatky. Zároveň sú využívané emócie, ktoré zanechala ukončená aktivita.
5. Techniky náročnejšie na emocionálne prežívanie (napríklad pantomimické, sociometrické, výtvarné techniky...), kde hrozí nebezpečenstvo zosmiešňovania, či sociálneho odmietnutia, je vhodné zaraďovať do programu až keď sú vzťahy v skupine stabilizovanejšie a je vytvorený základný pocit bezpečia a dôvery.
6. Významné je časové trvanie techniky. Efektívne sú hry, cvičenia, techniky, ktoré sú ukončené včas, čím nestrácajú dynamiku a aktívny náboj.

¹⁸² COREY, G. et al. *Techniky a prístupy ve skupinové psychoterapii*.

7. Vodca má výrazný vplyv na rozvoj členov skupiny, preto je žiaduce, aby sa usiloval získať od členov skupiny, ktorá program realizuje, neustálu spätnú väzbu na svoje fungovanie.
8. Vodca skupiny musí absolvovať sociálno-psychologický tréning, ktorý mu umožní získať zážitok zo skupinovej práce na sebe a osobnú skúsenosť s intenzitou a hĺbkou pôsobenia skupinových procesov, komunikácie a interakcie. Absolvovaním výcviku sa u pomáhajúcich profesionálov zmenší možnosť, že si by si svoje osobné problémy vybíjal na členoch skupiny.¹⁸³

Vychádzajúc z praxe skupinovej práce odporúčame, aby vodca skupiny pozorne sledoval atmosféru skupiny a bol flexibilný k prípadným zmenám obsahu (štruktúry) skupinovej práce v závislosti od aktuálnych potrieb členov skupiny. Ak sa objaví problém, treba sa mu v skupine venovať a plánovaný program posunúť.

Roly v skupine

Človek podstatnú časť svojej existencie uskutočňuje v sociálnych skupinách. Členstvo v akejkoľvek skupine pritom znamená zastávať v jej štruktúre určitú pozíciu a tejto pozícii vykonávať zodpovedajúcu sociálnu rolu.¹⁸⁴

Sociálna pozícia jednotlivca v skupine

Jednotlivec v sociálnom prostredí v konkrétnej situácii zaujíma určité miesto, ktoré prezentuje jeho spoločenskú pozíciu. Toto miesto v sociálnom prostredí označujeme ako sociálnu pozíciu jednotlivca. Tá vyjadruje jeho postavenie, funkciu alebo spoločenskú preferenciu. Pozícia situuje jedinca na určité miesto v určitom sociálnom priestore vzhľadom k ostatným sociálnym subjektom, ktoré sa nachádzajú v rovnakom priestore. Vo všeobecnosti sa hovorí o piatich základných pozíciách:

- pozícia súvisiaca s vekom a pohlavím (dieťa – dospelý, muž – žena, dospelý – senior),
- pozícia súvisiaca so zamestnaním (úradník, učiteľ, psychológ, sociálny pracovník),
- pozícia súvisiaca s rodinou (otec, matka, dieťa, manžel, manželka, brat, sestra),
- pozícia súvisiaca s postavením (učiteľ – žiak, nadriadený – podriadený, sociálny pracovník – klient, terapeut – pacient),

¹⁸³ KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese.*

¹⁸⁴ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie.*

- pozícia vo vnútri skupiny (vodca – člen).¹⁸⁵

Získanie určitej pozície závisí od viacerých osobných (individuálnych), vonkajších a spoločenských okolností a podmienok. Istú úlohu tu môže zohrať:

- osobná príťažlivosť (popularita), čím je väčšia, tým môže byť vyššia aj sociálna pozícia,
- obľubu možno odvodiť od početnosti sociálnych väzieb a volieb, ktoré jednotlivec dosahuje vo formálnej alebo neformálnej skupine, či je akceptovaný, alebo neakceptovaný, respektíve odmietaný a podobne.¹⁸⁶

Pozície a roly v skupine sa dajú pozorovať a merať pomocou sociometrie. Jej zakladateľom je americký psychoterapeut Moreno (1892 – 1974). Ide o metódu zameranú na zisťovanie sociálno-emocionálnych vzťahov medzi členmi skupín, zisťovanie a analýzu vzťahov v skupinách preferenčnými voľbami, napr. sympatia – antipatia, zisťovanie dynamických vzťahov. Každý člen skupiny vyberá medzi ostatnými členmi skupiny, koho má najradšej, koho nemá rád, s kým by išiel na výlet a pod. Voľby vypovedajú aj o atmosfére v skupine, ktorá sa zlepšuje s rastom vzájomných väzieb, zhoršuje sa vytváraním klík, podskupín a pod.¹⁸⁷ Prostredníctvom sociometrie možno vypočítať množstvo indexov, ktoré sa vzťahujú buď k aktérovi (individuálne indexy) alebo ku skupine (skupinové indexy). Z nich možno interpretovať tzv. sociometrické zistenia, ku ktorým patrí popularita (vodca, izolovaný člen, opomenutý člen), percepcia (vyšší status vedie k lepšiemu odhadu vlastnej pozície, nižší naopak k jej idealizácii), štruktúra, delivnosť (existuje tzv. bod nasýtenosti, v ktorom príchod nových členov vedie k rozdeleniu skupiny), vzťah k širším štruktúram.¹⁸⁸ Sociometrické pozície súvisia aj s povahou skupiny, s vlastnosťami osobností a s ďalšími premennými.

Vo väčšine skupín existujú jasne definované sociálne roly, čiže skupinou zdieľané očakávania týkajúce sa správania konkrétnych jednotlivcov. Kým normy špecifikujú, ako by mali konať všetci členovia skupiny, roly špecifikujú ako by mali konať ľudia zastávajúci v skupine určité postavenie.¹⁸⁹

¹⁸⁵ MATOUŠEK, O. a kol. *Metódy a řízení sociální práce*. MAŠÁT, V. *Vybrané postupy práce se skupinou*. REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*.

¹⁸⁶ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*. LOVAŠ, L. *Sociálne normy a spravodlivosť v sociálnej psychológii*.

¹⁸⁷ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*.

¹⁸⁸ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*.

¹⁸⁹ ARONSON, E. et al. *Sociálna psychológia*.

Úroveň sociálnej pozície má význam pre uplatnenie túžob a predstáv jednotlivca, jeho sociálnej akceptovateľnosti. Sociálna pozícia je dôležitá nielen zo subjektívneho hľadiska (prežívanie jednotlivca), pretože je známe, že väčšina ľudí s vysokou pozíciou má podstatne väčší vplyv na ostatných členov skupiny. Často sú uznávaní ako (neformálni) vodcovia skupiny.¹⁹⁰

Úroveň a charakter neformálnej pozície je aj ukazovateľom sociálnej akceptácie jednotlivca ostatnými členmi skupiny a aj výrazom jeho ocenenia. Výsledkom môže byť centrálna pozícia, pozícia radového člena alebo i pozícia outsidera. Pozícia, postavenie, miesto jednotlivca alebo skupiny v sieti sociálnych vzťahov sa v sociológii blíži k pojmu status. Každý jednotlivec má viacero statusov, pričom status nie je nemennou charakteristikou jednotlivcov a skupín.

Sociálny status jednotlivca

Sociálny status chápeme ako miesto, ktoré jednotlivec zaujíma v spoločenskej situácii. Je považovaný za znak typický pre každého člena každej spoločnosti. V podmienkach konkrétnej skupiny vypovedá o mieste jedinca v jej sociálnej hierarchii a umožňuje určiť sociálnu vzdialenosť medzi dvoma osobami vo vnútri skupiny.¹⁹¹ Na rozdiel od sociálnej pozície sociálny status vyjadruje trvalejší stav a rozlišujeme:

- vrodenný status (získaný od predkov) – predstavuje predovšetkým zdedené, stále danosti. Takým je napríklad etnický pôvod, rasa či pohlavie, ktoré napriek tomu, že sa nemení v priebehu životnej cesty, nadobúda v každom vekovom období (vývinovom štádiu) špecifické znaky;
- získaný status (získaný v priebehu ontogenézy) – je vlastne všetko, čo človek v procese vývinu nadobudne (postavenie, obľúbenosť, mocenský vplyv, vedomosti) a ako sa to odrazí v jeho správaní;
- pripísaný status (pripísaný a prisudzovaný okolím) – je to, čo sa pripisuje niektorým jednotlivcom najmä z hľadiska ich spoločensko-ekonomickej situácie (riaditeľ podniku je veľmi dobrý manažér, terapeut má vysokú autoritu).¹⁹²

¹⁹⁰ LABÁTH, V., J. SMIK a Š. MATULA. *Expoprogram. Intervenčný program pre skupinovú prácu s deťmi a mládežou.*

¹⁹¹ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie.*

¹⁹² BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.*

Keller¹⁹³ diferencuje aj status:

- aktuálny, ktorý súvisí s rolou, ktorú jedinec aktuálne vykonáva (vyšetruje nás špecialista, primár oddelenia),
- latentný, ktorý je pre danú situáciu irelevantný (primár má titul šachového veľmajstra).

Sociálny status vyjadruje miesto jednotlivca v skupine z hľadiska potreby, postavenia, významu a hodnoty pre skupinu. Na zvýraznenie statusu existujú aj rôzne symboly a označenia, prostredníctvom ktorých sa príslušníci určitého statusu rozlišujú aj navonok. Napríklad hodnostné označenie v armáde, v doprave, u maturantov zelená stužka a iné. Sociálna pozícia, ale aj status si od každého jednotlivca vyžadujú, aby ako ich nositeľ plnil aj primerané úlohy, nakoľko každej pozícii zodpovedá určitý status, ku ktorému sa viaže určitý súbor práv, privilégií a povinností jednotlivca v skupine.¹⁹⁴

Sociálna rola jednotlivca

Vykonávanie, hranie sociálnych rolí je dôsledkom procesu socializácie jedinca a je jedným z významných prejavov sociálneho života, podstatnou časťou sociálnej existencie.¹⁹⁵ Sociálnu rolu môžeme chápať ako predstavu očakávaného spôsobu správania každého jednotlivca, ktorý zaujíma určité postavenie, nachádza sa v určitej sociálnej pozícii, statue, v určitej sociálnej situácii. Očakávanie sa týka nielen práv a povinností konkrétného jednotlivca (napr. manažéra, zamestnanca, psychológa, lekára, sociálneho pracovníka, študenta), ale aj celého súboru spoločensko-ekonomických činností. Rolu potom môžeme definovať ako súbor normatívne vymedzeného, v určitej pozícii očakávaného, dovoleného i vyžadovaného správania.¹⁹⁶

Sociálne roly jednotlivcov, aktívnych v sociokultúrnych a ekonomických činnostiach, sú značne rôznorodé a diferencované. Každá rola:

- je jednotlivcom individuálne spracovaná, prežívaná a hodnotená a má pre jednotlivca určitý význam;
- sa určitým spôsobom prejavuje, je určitým spôsobom prenášaná do konania a správania;

¹⁹³ KELLER, J. Úvod do sociologie.

¹⁹⁴ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie.*

¹⁹⁵ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie.*

¹⁹⁶ VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti.*

- vyplýva z určitej sociálnej pozície, ktorú jednotlivec v procese svojho rozvoja získal a zastáva,
- stáva sa dôležitým činiteľom sociálnej interakcie jednotlivca, ako osobnosti.¹⁹⁷

Z hľadiska uplatnenia určitej sociálnej roly v sociálnom živote, možno ju považovať za predpis, ako sa má jednotlivec správať. Práve z tohto aspektu to znamená, že pomerne presne vymedzuje systém noriem správania. Sociálna rola a sociálny status sú vlastne len dve stránky tej istej mince (status je vnímaný ako základ roly, rola ako dynamická zložka statusu¹⁹⁸). Nemožno ich od seba oddeliť. To znamená, že každému statusu sa pripisujú typické roly. Všetko ostatné správanie, ktoré nezodpovedá očakávaným normám a zaužívaným zvyklostiam, sa považuje za deviantné a spoločensky nežiaduce.¹⁹⁹ Plnenie sociálnych rolí súvisí s nadindividuálne platnými sociálnymi normami a podlieha istej kontrole. Navyše platí, že výkony rolí zodpovedajú zastávaným skupinovým pozíciám, príslušným statusom, zaistujú mieru predvídateľnosti ľudského správania.²⁰⁰ Od otca napríklad očakávame, že bude milovať svoje deti, bude ich odmeňovať a trestať na základe ich správania. Vlastnosťou roly je to, že by sa nemalo nič podstatné zmeniť, ak bude v danej role vymenená konkrétna osoba. Policajt by sa mal správať rovnako, nech je v uniforme ktokoľvek.²⁰¹

Také správanie človeka, ktoré je v súlade s očakávaním z aspektu určitej roly, nazývame rolové správanie. Koncepcia roly determinuje možné reakcie a uľahčuje ich výber. Na presnejšie odlíšenie a pochopenie, aj keď veľkých rozdielov medzi rolou, pozíciou a statusom je možné uviesť nasledujúcu schému:

- pozícia – miesto jednotlivca v systéme spoločenských funkcií,
- status – spoločenská hodnota pozície, je spojená s postavením,
- rola – čo sa od jednotlivca očakáva,
- norma – čo jednotlivec má alebo nemá robiť.²⁰²

Kým rola sa vykonáva, hrá, status sa obsadzuje, okupuje.²⁰³

¹⁹⁷ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. FLEŠKOVÁ, M. *Sociální skupiny*.

¹⁹⁸ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*.

¹⁹⁹ BALES, R. F. *Personality and Interpersonal Behavior*.

²⁰⁰ REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*.

²⁰¹ JANDOUREK, J. *Úvod do sociologie*.

²⁰² VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie II*.

²⁰³ KOŠTA, J. *Sociologie*.

Roly môžeme členiť v závislosti od spôsobu ich získania, od zastávanej pozície alebo aj od toho, či sú človeku dané, alebo závisia od jeho voľby. Z tohto hľadiska rozoznávame nasledovné.

1. Roly obligatórne, z ktorých sú mnohé jednotlivcovi určené jeho existenciou v určitej spoločnosti, alebo vyplývajú automaticky zo životnej situácie človeka. Tieto roly môžu byť určené:

- vývinovou fázou, napr. rola rodiča, dospelého, seniora,
- pohlavím, napr. rola mužská, ženská,
- sociálnou pozíciou, napr. rola žiaka, lekára, manažéra,
- zdravotným stavom, napr. rola zdravého, chorého.²⁰⁴

Tieto roly si človek nevyberá. Môže ich aspoň do istej miery vykonávať individuálne variabilným spôsobom, aj keď treba pamätať na to, čo je rolou normatívne vymedzené. Blízke k týmto obligatórnym rolám sú formálne roly, ktoré majú vymedzené veľmi presné pravidlá a aj metódy a spôsoby, ktorými ich človek môže získať. Ide napr. o rolu vysokoškolačka, riaditeľa školy, poslanca, štátneho zamestnanca a pod.

2. Voliteľné, alternatívne roly, ktoré si človek spravidla volí a vyberá na základe určitej motivácie, aspirácie a záujmov. Takými rolami sú:

- roly spojené s osobným stavom, napr. rola slobodného, ženatého, rozvedeného,
- roly profesie, napr. rola učiteľa, lekára, kominára, predavačky,
- roly rodičovské, napr. žena sa stáva matkou, muž sa stáva otcom,
- roly vymedzené výberovým vzťahom k určitým ľuďom, napr. rola priateľa, manžela, milenca.²⁰⁵

Sú to roly individuálne špecifické. Trvajú dovtedy, kým majú pre človeka význam. Potom ich jednotlivec opúšťa a špecifiká spájané s rolou končia a sú nahradené inými rolami. Súvisia s hodnotovou orientáciou človeka a pre jeho poznanie majú väčší význam ako roly obligatórne, uložené či vnútené.²⁰⁶ Blízke k týmto voliteľným (alternatívnym) rolám sú neformálne roly, ktoré nemajú žiadne presné pravidlá,

²⁰⁴ ŽIAKOVÁ, E. a kol. *Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty*. VÝROST, J., A. ZEĽOVÁ a L. LOVAŠ. *Vybrané kapitoly zo sociálnej psychológie III. Sociálnopsychologická analýza osobných vzťahov, interpersonálna agresia, makrosociálne javy a procesy*.

²⁰⁵ SHERIF, M. *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*.

²⁰⁶ VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*.

vznikajú spontánne, ich obsah nie je presne vyhranený. Človek si ich sám volí alebo sa mu prisudzujú. Takými sú napr. rola kamaráta, sťažovateľa, notorického kritika a pod.

Roly prijaté v skupine sú často zrkadlom toho, aké roly člen skupiny obvykle zastáva vo svojom živote. Skupina si všíma, akú rolu jednotliví členovia ochotne prijímajú. Preto práve skupina je tým subjektom, ktorý by mal bezpečným a nehodnotiacim spôsobom pomôcť každému jeho úlohu v skupine rozpoznať a prepojiť ju s tým, čo pozná zo svojho života. Jednou z úloh skupinovej práce je rozširovanie repertoáru rolí jednotlivých členov (obet', trpiteľ, čierna ovca, šašo, miláčik, vodca, zvodca, expert, kváziterapeut, komentátor).

Vo všeobecnej rovine sa môžeme stretnúť s typológiou skupinových rolí podľa Schindlera: alfa, beta, gama, omega, ku ktorým sa priradzuje rola P. Táto sociometrická typológia rolí je však viac saturovaná hľadiskom mocenských pozícií a postavenia než hľadiskom sociálnej prítlačivosti.²⁰⁷ Typológia uvádza tieto pravidelne sa vyskytujúce roly.

- **Alfa (vodca skupiny).** Niektorí vodcovia skupiny pôsobia skryto. Nemožno ich určiť na prvý pohľad. Ľudia mimo skupiny ho nemusia identifikovať. V skupine môžu byť až dvaja alebo traja vodcovia s alfa postavením. Obvykle ide o najaktívnejšieho člena skupiny, ktorý je pre väčšinu členov imponujúci a akceptovaný. Niekedy sa neformálny vodca označuje ako hviezda.
- **Beta (expert).** Má špecifické predpoklady k navrhovaniu alebo k tvorivému či konštruktívnemu rozvíjaniu variantného riešenia úloh, ktoré sú prezentované vodcom skupiny. Beta je akousi pravou rukou alfy, resp. pritakávačom alfy. Predstavuje ho člen skupiny s nízkym sociálnym vplyvom. Prijatie alebo skôr toleranciu v skupine si získavajú cez svoje vedomosti či kompetencie, špeciálne znalosti a schopnosti, ktoré sú užitočné pre skupinovú činnosť, ktoré skupina potrebuje alebo si váži. Situáciu zvažuje z rôznych strán.
- **Gama (pasívny člen).** Do tejto roly sa dostáva člen skupiny, ktorý je pasívny, prispôsobivý a ľahko sa identifikuje s alfou. Tento typ je v skupine zastúpený väčším počtom členov skupiny. Dá sa povedať, že rolu typu gama zastáva väčšina členov skupiny. Dalo by sa povedať, že ide o radových členov, ktorí sa nechávajú viesť, usilujú sa tak ostať v ochrannej anonymite.

²⁰⁷ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

- **Omega (okrajový člen).** Tu možno zaradiť tých členov skupiny, ktorí sa neidentifikujú so skupinou. Ide o okrajovú pozíciu v skupine. Taký člen nepatrí medzi obľúbených ostatnými členmi skupiny, zaostáva za skupinou pre svoju neschopnosť, odlišnosť alebo strach.²⁰⁸
- **Protivník „P” (obetný baránok skupiny).** Je to člen skupiny, ktorý slúži pre odreagovanie frustrácie skupiny tým, že skupina sa snaží nájsť negatívne hodnoteného člena skupiny. Rola P označuje v skupine symbolického nepriateľa.²⁰⁹ Práve táto rola umožňuje niektorým členom skupiny posunúť sa vo vertikálnej pozícii vyššie. Niekedy môže obetný baránok dočasne skupinu aj spájať. Je symbolický reprezentant nepriateľskej skupiny. Členovia skupiny sa majú voči komu vymedzovať.²¹⁰

Systém pozícií a rolí v skupine vytvára skupinovú štruktúru (formálnu, neformálnu, ...). Ide o prelínanie vzájomných vzťahov, väzieb formálneho a neformálneho charakteru, čo prispieva k utváraniu neformálnej pozície členov skupiny.²¹¹ V nej sa prejavujú vzťahy medzi jednotlivými členmi, postoj, podiel na dosahovaní spoločného cieľa.

Rola sa vymedzuje v dvoch významoch. Na jednej strane označuje súbor očakávaných správaní a súbor očakávaných činností spojených s určitým statusom. Chápe sa aj ako úloha, ktorá sa viaže k určitej pozícii. Na druhej strane sa rola vymedzuje ako súbor skutočných správaní, činností pri realizácii určitého statusu. Rolové správanie sa človek musí naučiť. Mnohé z rolí, ktoré človek realizuje v dospelosti, sa naučil už v detstve. Rozdiel medzi skupinovú pozíciou a skupinovú rolu spočíva v tom, že pozícia je spojená s miestom a môžeme si ju (krátkodobo) predstaviť viac-menej staticky. Skupinová rola je spojená s konaním, je teda vždy dynamická. Teória skupín vychádza z toho, že jednotlivci prijímajú určité roly, ktoré hrajú v skupinách.²¹² Niektorí ľudia môžu hrať viac rolí alebo hrať rôzne roly v rôznych skupinách, ako príklad je možné uviesť nasledovné roly.

- **Klaun, šašo, zabávač.** Je to jednotlivec, ktorý sa len tak poneviera, napodobňuje ostatných, robí si vtipy a všetkých rozosmieva. Táto rola je v skupine veľmi užitočná, pretože uvoľňuje napätie a uľahčuje náročné situácie, ale môže pôsobiť aj rušivo.

²⁰⁸ SCHINDLER, R. 1957, In BRAUN, R., D. MARKOVÁ a J. NOVÁČKOVÁ. *Praktikum školskej psychológie*. MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práca*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²⁰⁹ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²¹⁰ VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²¹¹ KOLLÁRIK, T. *Sociální psychologie*.

²¹² NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*.

- **Zmierovateľ.** Je to jednotlivec, ktorý dáva ostatných členov skupiny dokopy, čiže ich spája a je nešťastný z ich nezhôd. Je akoby ošetrovateľom, ktorý všetkým dáva náplasti, aby im bolo lepšie.
- **Dominantný typ.** Takýto jednotlivec vystupuje tak, že dopredu už všetko vie a všetko zažil. Púšťa sa do dlhých monológov, skáče ostatným členom skupiny do reči a nenechá ich dohovoriť.
- **Rozprávač.** Jednotlivci hrajúci túto rolu spomaľujú skupinu, pretože rozprávajú príbehy o sebe, o tom čo zažili, príbehy, ktoré však často nesúvisia s danou témou.
- **Nápaditý typ.** Jednotlivci s týmto označením navrhujú nové spôsoby riešenia problémov, sú schopní vidieť veci z iného uhla pohľadu, sú to inovatívni, dynamickí a tvoriví jednotlivci.
- **Pasívny typ.** Títo jednotlivci sa do ničoho nezapájajú, odťahujú sa od skupiny tým, že sa nezapájajú do aktivít skupiny, nevyjadrujú sa ku konaniu v skupine, javia sa ako znudení dňom v skupine.
- **Učenci.** Jednotlivci, ktorí pozdvihujú témy na vyššiu úroveň, každú diskusiu sa pokúšajú strhnúť do intelektuálnej roviny.
- **Bojovník/obranca.** Túto rolu obvykle preberajú jednotlivci, ktorí sa vyznačujú buď agresívnym alebo defenzívnym typom osobnosti. Cítia sa obmedzovaní, alebo si myslia, že oni sú tí, ktorým naozaj na veci záleží.
- **Pomocník/facilitátor.** Tento druh jednotlivcov je živým povzbudením skupiny, vtahujú druhých do diania, objasňujú problematické otázky, udržujú komunikáciu a vytvárajú v skupine príjemnú atmosféru.²¹³

I skupinové roly môžeme chápať na podobnom základe ako špecifické roly, ktoré úzko súvisia so samotným fungovaním skupiny. Jedná sa o také roly, ktoré skôr vyplývajú z obecných potrieb fungovania skupiny a ktoré zaujímajú rôzni členovia skupiny. Pre sociálne roly z pohľadu sociálnej príťažlivosti nájdeme teoretickú oporu v koncepte Morenovej sociometrie. S týmto konceptom pracuje aj dotazník SORAD (Sociometrický ratingový dotazník), ktorý možno použiť pre posúdenie rôznych skupín i hodnotení jednotlivca v skupine. Je vhodný tiež k hodnoteniu účinkov rôznych opatrení, ktoré sa prejavujú zmenami v kohézii a v emocionálnej atmosfére skupiny. Tento koncept určuje tiež sociálno-psychologické charakteristiky osobnosti, a to z pozície jej vplyvu, obľúbenosti a náklonnosti

²¹³ WARD, P., S. ADAMS a J. LEVERMORE. *Jak se připravovat na práci s mládeží.*

pomocou vyjadrenia sympatie či antipatie. To tiež korešponduje s tromi typmi rolí vymedzovanými podľa tejto teórie:

- **vodca** – preberá zodpovednosť, rozhoduje, navrhuje riešenia, zastupuje skupinu, je aktívny. Býva schopný, inteligentný, racionálny, pracovitý, spoľahlivý, obetavý, istý. Táto rola býva charakterizovaná najmä z hľadiska mocenskej pozície a s ňou súvisiacou prestížou. Ide o formálneho vodcu a zjednodušene by sa o ňom najskôr povedalo, že má v skupine vplyv. Formálny vodca ale nebýva súčasne i vodcom neformálnym. Táto rola vodcu v zmysle schopnosti vedenia sa obvykle nekryje s rolou vodcu v zmysle najpopulárnejšieho a najobľúbenejšieho člena skupiny, hviezdou,
- **hviezda** – spoločensky atraktívny člen, obľúbený, srdečný, veselý, vtipný, bez konfliktov s ostatnými. Stelesňuje túžby jednotlivých členov skupiny byť sociálne akceptovaný, úspešný, sebaistý. Neformálny vodca býva v tomto koncepte označovaný rolou hviezdy, ktorá je determinovaná z hľadiska obľúbenosti,
- **čierna ovca** – odmietavý člen, spoločensky nepríťažlivý, stojaci mimo skupiny, ostatným ľahostajný. Tento jednotlivec býva skupinou odmietaný, respektíve býva pre ostatných členov skupiny nepríťažlivý, neakceptovaný a stojí na jej okraji. Zároveň je to spravidla najslabší, bojazlivý člen, ktorý stelesňuje slabiny skupiny a ktorých by sa chcela skupina zbaviť.²¹⁴

Zhrnutím tohto konceptu môže byť konštatovanie, že jednotlivec je posudzovaný podľa vplyvu, obľúbenosti či sympatickosti a v dôsledku toho zaujíma roly v skupine.²¹⁵

Ďalší autori²¹⁶ vymedzujú ďalšie možné roly:

- monopolista – snaží sa strhnúť pozornosť na seba,
- moralista – nestále predkladá svoje sudy, ktoré sú väčšinou čiernobiele a povrchné a vychádzajú z jeho nespracovanej minulosti, má vždy pravdu,
- kváziterapeut – preberá iniciatívu a jedná na základe predstavy o ideálnom správaní terapeuta,
- oponent – jedinec, ktorý si nie je istý svojou osobnosťou, dodáva neustálu opozíciu,
- trpiteľ – súčasne sa pomoci dožaduje a zároveň ju odmieta,

²¹⁴ MORENO, J. L., In POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*. SMÍK, J. *Drogy. Príručka pre lektorov pracujúcich s deťmi a dospelými v rámci Projektu primárnej prevencie drogových závislostí*. MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práca*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²¹⁵ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*. VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*.

²¹⁶ HORSKÁ a kol. *Sociální práce se skupinou*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

- fackovací panák alebo obetný baránok – slúži na vylievanie hnevu a potlačanej agresie ostatných členov skupiny. Napriek tomu, že takéto správanie je zväčša bezdôvodné, svoju rolu prijíma,
- miláčik – budujúci nežné vzťahy a prejavujúci ochranárske postoje,
- šašo – skupinu zabáva na svoj účet,
- agresor, provokatér, ochranca, chudák, pedant, strážca demokracie, samotár, časomerač, zvodca, atď.

Pomáhajúci profesionál, ktorý vedie skupinovú prácu, môže byť v rozličných rolách v závislosti od cieľov a povahy samotnej skupiny. Z tohto pohľadu je možné uviesť päť rolí:

- **rola aktívneho vodcu** – je charakteristická aktivitou, usmerňovaním diania, vysvetľovaním, riadením a učením zo strany vodcu. Využíva sa v skupinách, kde sa podávajú informácie, riešia konflikty, problémové situácie a nacvičujú sociálne spôsobilosti. Vodca svoju moc priamo uplatňuje, ovplyvňuje členov skupiny, aktivizuje ich, konfrontuje, kritizuje, chráni. Členovia skupiny sú na ňom značne závislí, obracajú sa naň so žiadosťou o rady a oporu. Túto rolu môžeme pomenovať aj ako rolu učiteľa, ochrancu, režiséra, iniciátora či inštruktora v skupine. Vodca môže byť v skupine trvalo mierny, láskavý a ochranársky alebo dôsledne prísny, náročný a kontrolujúci, táto kvalita závisí od konkrétnej situácie v skupine, pričom všeobecne sa rola aktívneho vodcu očakáva v špeciálnych skupinách ako sú skupiny zložené zo seniorov alebo pacientov so závažnými chorobami;
- **rola komentátora** – je zameraná na skupinový proces. Skupinovému daniu ponecháva voľný priebeh, aktívne ho neriadi a neusmerňuje. Vo viac alebo menej pravidelných intervaloch komentuje a zhrnie to, čo sa v skupine deje. Skupine tak nastavuje zrkadlo. Rola je vhodná najmä vo výcvikových skupinách, ktoré sú zamerané na výcvik v interpersonálnej senzitivite;
- **rola moderátora a experta** – vodca nepreberá za dianie v skupine zodpovednosť, príležitostne zasahuje a usmerňuje dianie tak, aby smerovalo k žiaducemu cieľu. Sleduje a koordinuje diskusiu, poskytuje skôr podnety, neodmieta prispieť, ale svoje názory nevnucuje. Dbá na to, aby sa mohli prejaviť rôzne názory, napomáha tomu, aby sa o danej veci uvažovalo z rôznych strán. Podnecuje skupinu, aby si sama navrhovala ďalšie postupy, ktoré im môže poopraviť;

- **rola autentickej osoby** – vodca sa prejavuje ako jeden z členov skupiny, vyjadruje svoje vlastné pocity a stáva sa modelom k napodobňovaniu. Nie je teda len iniciátorom, pozorovateľom a hodnotiteľom aktivít druhých, ale je jedným z nich, osobný, ukazuje členom, aký môžu mať zo skupiny zisk;
- **rola analytika** – je typická pre vedenie psychoanalytických skupín. Vodca skupinovej práce pasívne načúva, neprejavuje sa, neradí, neodsudzuje, nevyjadruje svoje pocity, hodnotenie ani svoju vlastnú osobnosť. Diani v skupine tak ponecháva voľný priebeh a poskytuje interpretácie zamerané na odhaľovanie nevedomých motívov konania a prenosu.²¹⁷

Aj skupiny s rovnakým zameraním sa môžu odlišovať rôznym štýlom vedenia. Závisí to od štýlu, ktorý preferuje vodca skupiny, od riešených problémov či cieľov skupiny, ale aj od hodnôt a štádií, v ktorom sa skupina nachádza. Ak sa v skupine mení štýl vedenia v súvislosti s už uvedenými faktormi, prináša to zmeny v rolách vodcu. Vodca skupiny sa môže majoritne prejavovať najmä v týchto rolách.

- **Rola experta.** Vodca využíva pri práci v skupine svoje vedomosti a skúsenosti. Jeho hlavnou činnosťou je rozdávanie rád, odobrovanie kvality navrhovaných riešení, sledovanie procesu z pohľadu stanovených noriem, porovnávanie existujúceho s požadovaným. Skupina sa orientuje na vodcu. Bez jeho odobrenia sa v skupine procesy spomaľujú alebo zastavujú.²¹⁸ Riziko tohoto prístupu spočíva v tom, že členovia skupiny sa učia závislosti na niekom, koho považujú za múdrejšieho, šikovnejšieho, ktorý garantuje správnosť všetkého, čo sa v skupine deje.
- **Rola režiséra.** Vodca aktívne štruktúruje skupinovú prácu podľa stanoveného scenára. Preberá na seba zodpovednosť za skupinové dianie a vedie ho podľa nadväznosti jednotlivých scén. V tomto rozsahu zasahuje do procesov prebiehajúcich v skupine a do činnosti skupiny pričom ju organizuje. Pri činnosti ochraňuje skupinu i jednotlivých členov. Riziko uplatnenia tejto roly je v tom, že členovia skupiny sa nenaučia preberať zodpovednosť. Sú zvyknutí, že sa pracuje podľa určitého scenára,

²¹⁷ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*. HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²¹⁸ HADJ-MOUSSOVÁ, Z. *Pedagogicko-psychologické poradenství I: vybrané problémy*. HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

ktorý je vopred daný a skupina ho môže len naplňať. Pružnosť skupiny je obmedzená požiadavkami scenára.²¹⁹

- **Rola facilitátora.** Vodca uľahčuje členom skupiny sebaotvorenie a aktívne pracuje na cieľoch skupiny. Vytvára príjemné prostredie dôvery a spolupráce, v ktorom sa naplňajú stanovené ciele a hodnotia sa dosiahnuté výsledky. Vodca necháva zodpovednosť za skupinové dianie a riešenie problémov v skupine na členoch skupiny. Ponecháva si len možnosť upozorniť na riziká a možnosť nebezpečenstva. Riziko uplatnenia tejto roly pri vedení skupiny spočíva v tom, že vodca sa môže ocitnúť v role nerozhodného alebo neistého člena skupiny, ktorý neuplatňuje vodcovské riadiace a rozhodovacie oprávnenia.²²⁰ Vodca by sa nemal len pohybovať v priestore skupinovej interakcie, ale mal by túto interakciu aj ovplyvňovať.
- **Rola účastníka.** Vodca sa v skupine prezentuje na rovnakej úrovni na akej sú ostatní členovia skupiny. Vodca sa v skupine prezentuje autenticky a transparentne. Problémom pre vodcu môže byť hľadanie miery jeho osobného angažovania sa v skupine bez toho, aby v skupine dominoval. Vodca si musí ustrážiť saturáciu svojho ega, či narcistických pohnútok. Problémom vodcu je aj nastavenie seba v čase, v ktorom sa skupina nachádza, čo musí zohľadňovať vývojovú fázu skupiny a stav dosahovania cieľov skupiny.²²¹
- **Rola pozorovateľa.** Vodca zostáva mimo diania v skupine. Úmyselne sa do diania nezapája. Vyhyba sa interakcii s ostatnými členmi skupiny. Ako pozorovateľ komentuje len nevyhnutné a čaká na rozhodnutie skupiny. Riziko vedenia skupiny, keď vodca len sleduje to, čo sa v skupine deje je v tom, že skupina je frustrovaná neosobnosťou a nečinnosťou vodcu. Členov skupiny môže iritovať skutočnosť, že chýba priame vedenie. Je tu i riziko, že zistia, že sú pozorovaní. Najmä ak odhalia vedenie záznamov z činnosti skupiny.²²² Na druhej strane je tento prístup vhodný pri stanovovaní neformálneho vodcu a prirodzeného rozčlenenia skupiny.
- **Rola moderátora.** Vodca síce rozbieha skupinové aktivity, prináša techniky, komentuje významné skupinové udalosti, ale celkový vývoj necháva na skupine. Vodca pomáha skupine bez priameho návodu či rady vždy, keď nastanú problémy

²¹⁹ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

²²⁰ HILL, CH., & G. JONES. *Strategic Management: An Integrated Approach.*

²²¹ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

²²² KOLARÍK, M. *Interakční psychologický výcvik.*

v činnosti skupiny alebo v naplňaní jej cieľov. Za riziko tohoto prístupu je možné považovať to, že skupina môže neprijímne prežívať menšiu osobnú zaangažovať vodcu. Jeho návody a komentáre môžu pôsobiť ako niečo cudzie, umelo implantované zvonku.²²³

Niekedy sa k problematike rolí v skupine priradzuje zdanlivo samostatná oblasť, a to vodcovstvo v skupine. Na prvý pohľad možno nie je zrejماً súvislosť rolí a vodcovstva v skupine, ale vo svojej podstate ide o naplnenie roly vodcu, a to ako formálneho, tak i neformálneho. Vo vzťahu k formálnemu vodcovi, ktorým môže byť pomáhajúci profesionál sa najčastejšie hovorí ako o problematike vzťahu členov skupiny k vodcovi. Vzťahy k formálnemu vodcovi podliehajú zmenám a môžu byť v rôznych fázach vývoja skupiny rôzne. Premieta sa do nich potreba opory a vedenia na jednej strane a potreba autonómie a protest proti autorite na druhej strane.²²⁴ Vo vzťahu k formálnemu vodcovi sa prejavuje aj štýl vedenia skupiny a rola vodcu.

Do vzťahov k autorite sa vedľa vývojových skupinových procesov premieta tiež osobný postoj každého jednotlivca k autoritám a projekcia jednotlivca z minulosti. S rolou neformálneho vodcu býva tiež spájaný boj o moc, vytváranie rivalitných vzťahov medzi niektorými členmi skupiny, z ktorých každý môže mať svojich stúpencov i odporcov. Vývoj vodcovstva v skupine tak nemôže byť vnímaný ako harmonický a automatický.²²⁵

Význam skupinových rolí pre skupinu je najmä v možnosti diagnostiky skupiny, ale aj jednotlivých členov podľa určitého modelu. Ide síce o typológie, ktoré nemožno považovať za definitívne. Môžu pomôcť nahliadnuť do skupinového diania. Z tohoto pohľadu je dôležité uvedomiť si, že skupinové roly sú základom skupinovej dynamiky, respektíve dynamiky vzájomných vzťahov členov skupiny. To všetko môže mať veľký význam predovšetkým pre vedenie skupiny, pretože poskytuje poznanie toho, kto akú rolu či pozíciu v skupine zaujíma a aký je jeho skupinový status.

Rola výrazne ovplyvňuje prežívanie jednotlivca, jeho sebaobraz, sebachápanie, pocit osobnej istoty. Úlohou práce so skupinou môže byť aj rozšírenie ponuky rolí. V skupine sa možno stretnúť s jednotlivcami, ktorí si neuvedomujú svoju nevhodnú tendenciu v rôznych skupinách nevedome opakovať stereotypné, rigidné a maladaptívne správanie. Cieľom je

²²³ TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice*.

²²⁴ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²²⁵ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

osvojiť si iné formy správania sa a vedieť zaujímať iné roly, než do ktorých sa jednotlivec doposiaľ dostal.²²⁶

Roly v tímoch

Ak opustíme všeobecné delenie skupinových rolí, môžeme špecifikovať roly v špecifických skupinách. Takouto špecifickou oblasťou je aj oblasť práce so skupinou, ktorá sa zaoberá skupinami v špecifickom prostredí, alebo oblasť, ktorá sa zaoberá skupinou ako tímom. V niektorých situáciách je skupina postavená i pred špecifické úlohy, u ktorých je k úspešnému zvládnutiu nutná spolupráca všetkých zúčastnených. Väčšinou ide o úlohy, ktoré skupina (záleží na veľkosti celej skupiny) zabezpečuje v menších tímoch. A tu je opäť možné využiť typológiu skupinových rolí.

Rozdiel medzi tímom a skupinou je v tom, že jednotliví členovia tímu sa svojim prínosom vzájomne dopĺňajú, zatiaľ čo v skupine sú jej členovia prevažne zameniteľní.²²⁷ Tím je charakterizovaný ako neformálna skupina spojená úsilím dosiahnuť stanovený cieľ.²²⁸ Typológiu tímových rolí možno využiť i v niektorých špecifických činnostiach skupiny.

Jedným z možných je delenie rolí v skupine, ktoré vychádzajú z výskumov organizácie práce a odrážajú rôzne spôsoby participácie jednotlivcov na činnostiach skupiny. Nasledujúca typológia, ktorá je pomerne komplikovaná, zahŕňa tri hlavné kategórie rolí.

1. Prvou kategóriou sú roly zamerané na úlohy. Tieto roly vychádzajú z toho, ako sa skupina vyrovnáva s konkrétnou úlohou alebo problémom. Z určitého pohľadu ide o roly, ktoré uľahčujú skupinový vývoj smerom k dosiahnutiu cieľov skupiny.
2. Druhá kategória postihuje oblasť interakcií v skupine a popisuje roly zamerané na budovanie a udržiavanie skupiny. Sú to roly, ktoré uľahčujú pocit dôvery a podporujú komunikáciu.
3. Tretiu kategóriu tvoria roly zamerané na seba. Vychádzajú z toho, ako niektorým jednotlivcom slúžia ich roly v skupine k naplneniu osobných záujmov. Ide o roly individuálne, niekedy označované ako negatívne sociálno-emocionálne roly, ktoré sú poznamenané tendenciou k narcizmu a egocentrizmu a väčšinou brzdia skupinové procesy.²²⁹

²²⁶ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

²²⁷ ADAIR, J. *Effective Teambuilding*.

²²⁸ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*.

²²⁹ HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*.

Nižšie uvedené tabuľky ponúkajú detailnejší pohľad na roly v skupine, respektíve v pracovnej skupine, ktoré vychádzajú z uvedeného členenia rolí. Aj keď ide primárne o roly v pracovných skupinách, možno ich úspešne aplikovať i v rámci skupinovej práce. Prehľad je zameraný na skupinové dianie a prináša tak možnosť interpretácie správania jednotlivých členov skupiny a toho, čo tým správaním vyjadrujú či čo chcú dosiahnuť.

Tab. 1 Roly zamerané na úlohy²³⁰

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Iniciátor</i> | Prichádza s novými nápadmi, ktoré sa vzťahujú k problému alebo k jeho riešeniu. |
| <i>Hľadač informácií</i> | Kladie dôraz na fakty a ďalšie informácie od ostatných. |
| <i>Hľadač názorov</i> | Vyzýva k vyjadreniu postojov a pocitov k diskutovaným myšlienkam. |
| <i>Spracovateľ</i> | Vyjasňuje a rozpracováva názory predložené ostatnými. |
| <i>Koordinátor</i> | Integruje informácie prichádzajúce zo skupiny. |
| <i>Kormidelník</i> | Smeruje diskusiu a vracia ju k téme, keď sa skupina od témy odchýli. |
| <i>Hodnotiaci kritik</i> | Používa štandardy k hodnoteniu výsledkov skupiny. |
| <i>Hýbateľ</i> | Povzbudzuje skupinu, aby konala. Uvádza ju do pohybu. |
| <i>Procedurálny technik</i> | Stará sa o rutinné úlohy, ako je zaistenie priestorov, materiálu a zásob. |
| <i>Zapisovateľ</i> | Vedie záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky. |

Tab. 2 Roly zamerané na budovanie a udržiavanie skupiny²³¹

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Povzbudzovateľ</i> | Povzbudzuje ostatných, aby sa zapojili. |
| <i>Mediátor</i> | Pokúša sa riešiť konflikty medzi členmi skupiny. |
| <i>Hľadač kompromisov</i> | Pokúša sa ponúknuť členom, ktorí sú v konflikte, obojstranne prijateľné riešenie. |
| <i>Strážny</i> | Reguluje tok komunikácie tak, aby sa všetci členovia skupiny mohli vyjadriť. |
| <i>Normovač</i> | Určuje štandardy a termíny skupinových aktivít. |
| <i>Pozorovateľ</i> | Objektívne komentuje atmosféru interakcií v skupine. |
| <i>Stúpenec</i> | Prijíma myšlienky ostatných a drží sa skupinovej väčšiny. |

²³⁰ BENNE, K. D., & P. SHEATS 1948, In HAYESOVÁ, N. *Základy sociálnej psychológie*.

²³¹ BENNE, K. D., & P. SHEATS 1948, In HAYESOVÁ, N. *Základy sociálnej psychológie*.

Tab. 3 Roly zamerané na seba²³²

| | |
|----------------------------------|---|
| <i>Agresor</i> | Snaží sa presadiť v skupine tým, že atakuje ostatných. |
| <i>Brzdič</i> | Snaží sa brzdiť všetky aktivity skupiny a odmieta ísť so skupinou. |
| <i>Hľadač uznania</i> | Pokúša sa vyzdvihovať vlastné úspechy, aby získal pozornosť skupiny. |
| <i>Spovedník</i> | Využíva skupinu k tomu, aby sa vysporiadal s osobnými problémami. |
| <i>Playboy</i> | Vtipkuje a odvádza pozornosť od úlohy. |
| <i>Vládca</i> | Snaží sa skupinu ovládnuť. |
| <i>Hľadač pomoci</i> | Snaží sa vyvolať súcit tým, že vyjadruje vlastnú neistotu či neschopnosť. |
| <i>Obhajca vlastných záujmov</i> | Sústavne presadzuje vlastné prania. |

Uvedené roly popisujú spôsob interakcie jednotlivca so skupinou. Nevystihujú individuálne osobnostné charakteristiky alebo celkový osobnostný štýl, ale popisujú, čo sa deje v priebehu konania alebo činnosti. Táto klasifikácia umožňuje jednotlivcom prijať akúkoľvek rolu, ktorá sa javí ako vhodná pre daný okamžik. Aj keď si človek môže osvojiť jednu rolu, ktorá je pre neho obvyklá, môže inokedy prijímať iné roly a hrať rôzne úlohy v tom, čím sa skupina momentálne zaoberá.²³³ Jednotlivci môžu zastávať rôzne roly v rôznych situáciách. Je zrejmé, že je možné toto členenie využiť i v rámci diagnostiky celej skupiny, ale tiež k vytipovaniu tej roly jednotlivca, ktorú obvykle v skupine zastáva. Pomocou tohto vymedzenia potom môžeme sledovať, či je konkrétny člen skupiny zameraný skôr na splnenie úloh, udržanie skupiny, alebo či je jeho pozornosť v skupine obrátená na seba.

Belbinová navrhla súbor významných rolí, ktoré sú jadrom efektívneho rozhodovania tímu a ktoré sú tiež súčasťou ďalších stránok tímovej práce v skupinách.²³⁴ Na základe svojho výskumu identifikovala existenciu ôsmich tímových rolí, ktoré sú špecifické svojimi činnosťami a majú určité požadované črty.

²³² BENNE, K. D., & P. SHEATS 1948, In HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*.

²³³ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

²³⁴ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

Tab. 4 Tímové roly podľa Belbin²³⁵

| Roly | Činnosti | Črty |
|--|---|---|
| <i>Koordinátor</i> <i>Vodca</i> | ujasňuje ciele, pomáha rozdeľovať roly, zodpovednosť a povinnosti, formuluje skupinové závery | kludný, priemerná inteligencia, dôverujúci, nestranný, disciplinovaný, pozitívne myslíaci, sebavedomý |
| <i>Usmerňovač</i> <i>Aktivátor</i> | vyhľadáva vzorce v skupinovej diskusii, posúva skupinu k rozhodnutiam | úspešný človek, napätý, netrzeplivý, spoločenský, hádavý a provokatívny, dynamický |
| <i>Chrlič</i> <i>Novátor</i> | prichádza s návrhmi a novými myšlienkami, preniká do podstaty vecí | individualista, vážny a erudovaný, neortodoxný, intelektuál |
| <i>Kritik</i> <i>Hodnotiaci kritik</i> | analyzuje problémy a zložité otázky, hodnotí prínos ostatných | rozvážny, inteligentný, rezervovaný, objektívny, racionálny, nevzrušivý |
| <i>Ťahúň</i> <i>Realizátor</i> | premieňa slová a myšlienky v činy | tvrdohlavý, praktický, tolerantný, svedomitý |
| <i>Hasič</i> <i>Tímový hráč</i> | poskytuje podporu a pomoc ostatným | spoločenský, citlivý, orientovaný na tím, nerozhodný |
| <i>Zberač</i> <i>Vyhľadávač zdrojov</i> | prináša informácie zvonku, vyjednáva s okolím | zvedavý, mnohostranný, spoločenský, novátorský, komunikatívny |
| <i>Doťahovač</i> <i>Komplementovač</i> | zdôrazňuje potrebu dodržiavania termínov a cieľov a plnenie úloh | perfekcionista, vytrvalý, svedomitý, dôkladný, úzkostný |

Táto typológia vznikla na základe skúseností s vytváraním skupín zložených z jednotlivcov s rozdielnymi predpokladmi, teda na základe selektívneho výberu. Poukazuje na skutočnosť, že úspešné tímy tvorí zoskupenie rôznych jednotlivcov s rôznymi predpokladmi. V úspešných tímoch môžu jednotlivci zohrávať rôzne roly, ale vždy je potrebné, aby boli v tíme zastúpené všetky potrebné roly. Pretože skupina, v ktorej nie je „chrlič“, ktorý prichádza s novými nápadmi, by nemohla uspieť rovnako tak ako skupina, v ktorej by nebol napr. doťahovač.²³⁶

²³⁵ BELBIN, M. *Team Roles at Work*. HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

²³⁶ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

Hodnota teórie tímových rolí je v tom, že umožňuje jednotlivcovi i skupine prispôbiť sa vonkajším požiadavkám a využiť sebapoznanie k úspechu. Diagnostika každého člena skupiny sa skladá z troch častí.

- Vyplnenie elektronického dotazníka testovaným jednotlivcom. Procedúra trvá približne 20 minút.
- Hodnotenie členmi skupiny – na jedného testovaného je používané hodnotenie štyrmi členmi skupiny, pričom každému z nich hodnotenie zaberie do 10 minút.
- Interpretácia nameraných výsledkov, identifikácia silných stránok i prípustných slabých stránok a následná intervencia zameraná na rozvoj. Procedúra zaberie cca 60 – 90 minút.²³⁷

Výsledky individuálnej diagnostiky sa prenesú do skupinového profilu, ktorý spoľahlivo zobrazí, ktoré tímové roly skupina má a ktoré jej chýbajú. Z toho je možné odvodiť, ktoré roly skupine pre plnenie jej cieľov nevyhnutne chýbajú alebo bránia v úspechu. Na tomto základe sa navrhne vlastný model komunikácie a fungovania skupiny v súlade s tímovými rolami.²³⁸

Kompletné obsadenie všetkých rolí v skupine prináša predovšetkým:

- efektívnu prácu členov skupiny založenú na silných stránkach,
- rozvoj silných stránok jednotlivcov i skupiny,
- spokojnosť členov skupiny,
- nižšiu fluktuáciu v skupine,
- pochopenie osobnostných charakteristík členov skupiny a prenos tejto typológie do silných stránok.²³⁹

V prípade, že by sa na základe tímovej diagnostiky zistilo nedostatočné obsadenie niektorých rolí v skupine, vypracuje sa požiadavka na miesto v skupine, ktorá určí, ktoré osobnostné charakteristiky a vzorce správania v skupine chýbajú. Tiež je možné vypracovať individuálnu diagnostiku ďalším členom dodatočne a porovnať ich vhodnosť na danú pozíciu v skupine.²⁴⁰

V rámci práce so skupinou, na vhodne zvolených úlohách, možno úspešne využívať aj túto špecifickú typológiu rolí. Je tu závislosť na počte členov skupiny. Najmä všade tam, kde je nutná tímová spolupráca tak, aby sa mohli jednotlivé roly aspoň trochu vykryštalizovať. Je

²³⁷ BELBIN, M. *Team Roles at Work*.

²³⁸ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

²³⁹ KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii*. MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*.

²⁴⁰ BELBIN, M. *Team Roles at Work*.

ale potrebné pochopiť, že táto typológia je cenným obrazom toho, ako sa jednotlivci môžu rôznymi spôsobmi podieľať na tímovej práci. Pozitívna tímová činnosť vyžaduje spojenie rozličných typov jednotlivcov, respektíve aktivít, ktoré vykonávajú. Aj napriek tomu je lepšie vnímať roly ako typy aktivity a nedomnievať sa, že určití jednotlivci automaticky zastupujú určité roly.²⁴¹ Dôležité je skôr to, ako sa určitý jednotlivec správa a koná, než priradzovať jednotlivcom typy rolí na základe zovšeobecnených typológií rolí. Je zrejmé, že príslušná rola určitého jednotlivca v skupine nie je záležitosťou náhodnosti ani ľubovoľného výberu, ale skôr výsledkom niekoľkých vplyvov, či niekoľkých determinánt.²⁴² Možno uviesť štyri oblasti determinánt, ktoré majú vplyv na zaujímanie rolí v skupine.

- Osobné vlastnosti jednotlivca sú závislé na osobnostných charakteristikách a črtách jednotlivca, ako je dominancia, submisívnosť, aktivita, pasivita, agresivita, komunikačné zručnosti, extrovertnosť či introvertnosť, inteligencia, schopnosť sebareflexie a veľa ďalších.
- Minulé skúsenosti jednotlivca, teda to, aké má jednotliviec očakávania od seba i ostatných, aké sú jeho očakávania od určitých rolí, ktoré zastáva on a ktoré zastávajú ostatní. Do týchto skúseností vstupuje i skúsenosť s poznaním toho, aké očakávania majú od týchto rolí ostatní.
- Osobnosť vodcu skupiny, prípadne iných osôb podieľajúcich sa na vedení jednotlivých aktivít.
- Skupina, v ktorej sa jednotliviec nachádza. Dôležitým faktorom sú vlastnosti skupiny, jej zloženie, jednotlivé prvky skupinovej dynamiky a jej úroveň, ktorá určuje roly, ktoré sú v danej chvíli viac či naopak menej podporované.²⁴³

Tvorba podskupín

V každej skupine sa objavujú tendencie k jej štiepeniu, tendencie vytvoriť podskupiny. Ide o významný prvok skupinovej dynamiky, kedy dvaja, traja alebo viacerí členovia skupiny na základe vzájomnej sympatie alebo spoločných záujmov začnú k sebe vzájomne viac inklinovať, podporujú sa v rámci skupiny, vyhýbajú sa spoločnej konfrontácii. Pozornosť venovaná základom vzťahov, na ktorých sa skupina vytvorila, môže prispieť k hlbšiemu

²⁴¹ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

²⁴² KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁴³ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

porozumeniu motivácie jednotlivých členov i skupinovej dynamike. Existencia podskupiny vytvorí podmienky pre vznik spoločných tajomstiev a ak vznikne koalícia, v ktorej členovia podskupiny odolávajú tlakom skupiny, stáva sa podskupina antiskupinovou silou.²⁴⁴

Problémom teda nie je samotné vytváranie podskupín, ale tajomstvá a neúprimnosť, ktoré sa môžu vytvárať. Podskupiny vytvárajú tí, ktorí si sú v niečom blízki, sympatickí, podskupiny vznikajú na základe spoločných záujmov, hodnôt, pohlavia a pod. Zvláštnym prípadom podskupiny je vznik erotických dvojíc, kde je potrebné vzniknutý vzťah bez moralizovania rozobrať v skupine. Je dôležité hľadať motívy úniku do bezpečia prostredia podskupiny, ktoré často má svoju podstatu v úzkosti, v pocite ohrozenia, alebo v zotrvačnom opakovaní naučených spôsobov, ktoré sa možno niekedy osvedčili.²⁴⁵

Vznik podskupín môže byť signálom upozorňujúcim na problémy v živote skupiny. Členovia v podskupine hľadajú uspokojenie toho, čo nedostávajú v základnej skupine. V podskupinách vyjadrujú svoju nespokojnosť, prípadne sa dostávajú do opozície voči základnej skupine.²⁴⁶ A čím je skupina väčšia, tým je tendencia k utváraniu podskupín silnejšia a zreteľnejšia.²⁴⁷

Existencia podskupín môže mať pre skupinovú prácu aj pozitívny význam, keď sa to, čo sa odohráva v podskupine, stane predmetom skupinovej diskusie.²⁴⁸ Vodca skupiny nemôže pripustiť vznik nepriateľských konkurenčných podskupín v skupine. Samotný vznik a existenciu podskupín vodca v skupine očakáva. Ide o jednu zo štruktúr skupiny, ktorú je možné využiť pre súťaženie, zdravú rivalitu, teda pre dynamiku skupiny.

Kohézia a tenzia

Kohézia

Kohézia znamená súdržnosť skupiny. Určuje silu väzieb medzi jednotlivými členmi a pôsobí na členov skupiny smerom k príťažlivosti, spolupatričnosti, aby zostali spolu v skupine. Kohézia súvisí s príťažlivosťou skupiny pre jej členov. Definuje sa ako výslednica síl, ktoré pôsobia na členov tak, že chcú v skupine zostať a skupinu udržať. Súdržnosť v

²⁴⁴ RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii.*

²⁴⁵ HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práce.*

²⁴⁶ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.*

²⁴⁷ MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práca.*

²⁴⁸ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.*

skupine sa prejavuje predovšetkým vyjadreným výrokom „my patríme k sebe“ alebo „ťaháme za jeden koniec lana“.²⁴⁹

Súdržnosť skupiny a jej miera ovplyvňuje viaceré oblasti fungovania skupiny. Ide najmä o otvorenosť medzi členmi, čo umožňuje ventilovať negatívne postoje a nepriateľské pocity konštruktívnym spôsobom. Súdržná skupina dokáže prejsť ľahšie hostilitu aj voči vodcom skupiny.²⁵⁰ Kohézia je stabilizujúci faktor, bez ktorého by skupina nemohla pracovať, ale ani jestvovať. Na druhej strane jej nadmernosť vedie k stagnácii vývoja skupiny, ničím nepodloženou spokojnosťou a vytvára ilúziu, že nie je potrebné snažiť sa o zmenu.²⁵¹ Skupina prestáva byť terapeutickou jednotkou a pôsobí len spoločensky.²⁵²

Kohézia, teda súdržnosť skupiny je neviditeľné puto, ktoré k sebe viaže členov skupiny.²⁵³ Z psychologického hľadiska je jadrom kohézie sociálna identifikácia.²⁵⁴ Identifikovanie sa s určitou sociálnou skupinou je možné vyjadriť tiež výrazom „my“. Pre výkonnosť skupiny je dôležitá miera jej súdržnosti a táto súdržnosť skupiny môže byť vymedzená jednotlivými indikátormi. Čím viac členov skupiny je konformných, tým je produktivita skupiny väčšia.²⁵⁵

Je potrebné mať na zreteli, že môže existovať rozdiel medzi celkovou súdržnosťou skupiny a pocitom súdržnosti tak, ako ho prežíva každý jednotlivec v skupine. Obidva fenomény sú vo vzájomnom vzťahu. Súdržnosť skupiny je daná súhrnom jednotlivých úrovní prítlačivosti skupiny pre každého jej člena, pričom niektorí jej členovia majú v rámci skupiny pocit súdržnosti vyšší ako iní členovia.²⁵⁶

Kohézia skupiny, aj keď ju jednotliví členovia skupiny vnímajú v rôznej intenzite, má vplyv na štyri fenomény, ktoré ovplyvňujú kvantitu a kvalitu skupinových interakcií.

1. Členovia kohéznej skupiny spolu častejšie vstupujú do vzájomných interakcií, a tým spolu viac a pozitívnejšie komunikujú. Oproti tomu členovia menej kohéznych skupín sú na sebe menej závislí. Naopak členovia kohéznych skupín sú na sebe oveľa viac závislí.

²⁴⁹ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

²⁵⁰ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.*

²⁵¹ HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práca.*

²⁵² KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia.*

²⁵³ HAYESOVÁ, N. *Základy sociálnej psychologie.*

²⁵⁴ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

²⁵⁵ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia.*

²⁵⁶ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum).*

2. Kohézia skupiny zvyšuje ovplyvniteľnosť členov skupiny. Členovia skupiny, ktorí sú viac konformní vzhľadom ku skupinovým normám a cieľom, sú vzájomne viac ovplyvniteľní, a to ako vo vzťahu ku skupine, tak i v možnosti ovplyvnenia skupiny jednotlivcom. Čo znamená, že sa jednotlivec v skupine nechá ľahšie ovplyvňovať skupinou. Ale tiež to znamená, že skupina ako celok sa naopak nechá ľahšie ovplyvniť jednotlivcom.
3. Členovia kohéznej skupiny sa stotožňujú so skupinovými cieľmi a úlohami, čo má za dôsledok zvýšenie produktivity a efektívnosti skupiny.
4. Kohézia má tiež pozitívny vplyv na spokojnosť členov v skupine a zvyšuje tak ich pocit bezpečia. Redukuje úzkosť a prispieva i k pozitívnemu individuálnemu sebahodnoteniu. V konečnom dôsledku sa skupinová kohézia prejavuje vzájomným akceptovaním, dôvernosťou, porozumením a poskytovaním vzájomnej podpory. To môže byť sprevádzané tiež vyjadrovaním pozitívnych pocitov.²⁵⁷

V kohéznych skupinách sa členovia oveľa viac akceptujú a vytvárajú si k sebe hlbšie vzťahy. Následkom toho sú členovia ochotní správať sa medzi sebou s plnou vážnosťou a pokračovať v interakcii vo vnútri skupiny i pri konfliktných situáciách v snahe o ich vyriešenie. To znamená, že členovia, respektíve skupina, musí mať pre jednotlivca taký význam, že je ochotný niest' dôsledky spojené s riešením konfliktov.

Členovia skupín s vyššou kohéziou sú tak k sebe otvorenejší a nielen sa tak prejavujú, ale tiež viac prijímajú či akceptujú hostilitu a sú otvorenejší i vplyvom členov z iných skupín. Pripisujú tiež väčšiu hodnotu skupinovým cieľom. Sú rovnocennejšími a aktívnejšími účastníkmi skupinových aktivít, efektívnejší vo vzájomnom odovzdávaní skúseností, dôslednejší v ochrane skupinových noriem, sú ochotnejší načúvať druhým a sú nimi viac prijímaní, sú menej prístupní k rozpusteniu skupiny a sú tiež vzájomne spojení väčším počtom priateľských vzťahov. Skupinová kohézia je najčastejšie spájaná s prejavmi vzájomnej akceptácie medzi členmi skupiny. Teda s pocitom zdieľaným všetkými členmi skupiny, že každý jednotlivec v skupine má svoje vlastné miesto.²⁵⁸

Niekedy skupinové normy fakticky korigujú dianie v skupine, a tým vytvárajú rámec skupiny. V prípade ohrozenia skupiny môžu byť normy tým, čo skupinu drží spolu. Ale

²⁵⁷ SHAW, M. E. 1981, In KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁵⁸ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

samotné normy nie sú tou hlavnou silou, ktorá drží jednotlivých členov skupiny pri sebe, pretože členstvo v skupine nie je to isté, ako vedomie skupinovej spolupatričnosti.²⁵⁹

Ku kohézii v skupine prispievajú a podporujú ju najmä tieto faktory:

- výhody plynúce z členstva v skupine, či jednotlivcove očakávanie prínosu a úžitku z členstva;
- motivácia jednotlivcov ku členstvu v skupine, vrátane úsilia, ktoré jednotlivec musí vynaložiť k získaniu členstva;
- akceptácia a priateľská atmosféra;
- vzájomná sympatia medzi členmi skupiny, ich vzájomná príťažlivosť, podobnosť;
- uspokojovanie osobných potrieb členov skupiny;
- postavenie skupiny a zvyšovanie postavenia jednotlivých členov skupiny;
- súťaženie s inou skupinou či samotná existencia inej skupiny, vytváranie povedomia my a oni, budovanie osobitnej identity skupiny;
- jasne formulované skupinové ciele a pravidlá;
- dosahovanie skupinových cieľov, ktoré sú v súlade s individuálnymi cieľmi;
- príťažlivosť aktivít (zaujímavé, zábavné a rekreačné aktivity smerujúce k spoločne prežívaným emóciám);
- využívanie techník priamo zameraných na podporu kohézie, napr. vytvorenie kruhu, kde sa všetci držia za ramená a sústreďujú sa na pocit súdržnosti, spolupatričnosti a blízkosti, pričom spoločne v kruhu spievajú alebo tancujú a pod.;
- intimita techník;
- vzájomná závislosť na iných členoch skupiny pri spolupráci na spoločných úlohách;
- vonkajší tlak, nepriaznivý či kritický, odmietavý postoj okolia spojený s pocitmi spoločnej krivdy;
- prítomnosť spoločného nepriateľa či spoločné existenčné otázky, t. j. vonkajšie ohrozenie skupiny.²⁶⁰

Z iného pohľadu na budovanie kohézie v skupine je možné uviesť týchto sedem faktorov, ktoré pozitívne ovplyvňujú kohéziu skupiny:

- podobnosť postojov a cieľov, čo spôsobuje, že sa jednotlivci tešia byť spolu v skupine;

²⁵⁹ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

²⁶⁰ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.* KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.* HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

- spoločne strávený čas, ktorý poskytuje priestor k poznávaniu záujmov, názorov a postojov iných členov skupiny;
- izolácia vytvárajúca pocit špecifičnosti a odlišnosti skupiny od ostatného sveta;
- ohrozenie zdôrazňujúce potrebu vzájomnej pomoci, ktorá vedie k upevneniu väzieb v skupine, aj keď to nemusí platiť vždy;
- veľkosť, ktorá poukazuje na fakt, že menšie skupiny sú súdržnejšie ako väčšie, čiastočne ale tiež preto, že ich členovia sú v intenzívnejšom kontakte;
- prísne vstupné požiadavky, pretože prekonávanie prekážok pri vstupe do skupiny posilňuje identifikáciu so skupinou;
- odmeny ako podnety vychádzajúce zo skupiny ako celku, ktoré tak posilňujú skupinovú spoluprácu viac ako podnet od jednotlivca.²⁶¹

I keď každé z predchádzajúcich členení je z trochu inej oblasti a pozerajú sa na kohéziu odlišne, v mnohom sa zhodujú či dopĺňajú. Tiež ich rozhodne nemožno považovať za vyčerpávajúci popis faktorov pôsobiacich na kohéziu v skupine. Skupinová kohézia je samozrejme značne závislá už na samotnom zložení skupiny. V skupine, v ktorej je prevaha členov s vyššou mierou interpersonálnych schopností a zručností, je vyššia pravdepodobnosť, že sa vytvorí silná kohézia a skupina sa premení v súdržnú jednotku.²⁶² Dalo by sa tak povedať, že komunikácia je základným kameňom výstavby kohézie.

Za predpokladu, že sa členovia skupiny do skupinového diania hlboko osobne a emocionálne zapoja, keď budú vnímať atmosféru srdečnosti a jednoty a keď si uvedomia osobné prijatie zo strany vodcu skupiny i ostatných členov skupiny, prehĺbi sa individuálne prežívanie kohézie i celková súdržnosť skupiny. Veľmi dôležitú rolu zohráva vedomie všetkých spoločne prežitých emócií, ktoré kohéziu i integráciu skupiny zvyšujú a posilňujú.²⁶³ Pre rozvoj kohézie je dôležité i prežívanie spoločných zážitkov, ale aj spätná väzba (reflexia) vychádzajúca zo skupinových aktivít. Kohézia ako jeden z prvkov skupinovej dynamiky je tak i dôležitým faktorom pre posilnenie účinkov experienciálneho učenia,²⁶⁴ ktoré je chápané ako učenie prostredníctvom zážitku spracovaného na základe Kolbovho cyklu. Ináč povedané, kohézia v skupine posilňuje pôsobenie skupiny.

²⁶¹ McKENNA, E. 1994, In HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*.

²⁶² KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁶³ SCHÁNILOVÁ, I. 1977, In KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁶⁴ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

Kohézia je pozitívnu vlastnosťou skupiny, ale tiež môže mať negatívny vplyv na rozhodovanie skupiny. To vyplýva aj z teórie o skupinovom myslení, kedy sú členovia skupiny vedení k potlačeniu svojho nesúhlasu v záujme skupiny. Označuje sa to ako prekročenie bezpečných hraníc súdržnosti, ktoré je u členov skupiny sprevádzané pocitmi krajného optimizmu a sklonom k prevzatíu rizika, podceňovaním nebezpečenstva, vierou vo vnútornú morálnosť skupiny, tendenciou k jednomysel'nosti, vznikom autocenzúry, rozvojom deviácií a ďalšími znakmi.²⁶⁵ Predpokladom vzniku takého konania je vysoká miera kohézie v skupine, jej izolácia od vonkajších vplyvov, neprítomnosť systematického hľadania ďalších alternatív, silný vodca skupiny podporujúci určitý postup a tiež stresová situácia, v ktorej sa má rozhodnutie urobiť.²⁶⁶

Kohézia v skupine má význam najmä pre výkonnosť skupiny, najmä pre produktivitu a efektivitu dosahovania cieľov vychádzajúcich ako z jednotlivých aktivít, tak aj z činnosti skupiny ako celku. Kohézia je dôležitým faktorom pre reflexiu vyžadujúcu vzájomnú otvorenosť a spoluprežívanie.

Tenzia v skupine

Za podstatný prvok skupinovej dynamiky je považovaná tenzia ako premenlivá veličina. Tenzia je vo svojej podstate určité napätie vo vnútri skupiny, ktoré vzniká prirodzene pri vzájomnej interakcii členov skupiny. Tenzia je súčasťou dynamiky skupiny a nemožno ju zamieňať so skupinovou dynamikou ako takou. Tenzia vedie členov skupiny k nespokojnosti, a tým i k úsiliu po zmene. Je to dané najmä tým, že pri uspokojovaní osobných záujmov musí každý člen skupiny brať ohľad na záujmy ostatných členov skupiny. Každý člen skupiny je pri spolužití s ostatnými členmi v skupine konfrontovaný s ich odlišnými názormi, postojmi, požiadavkami a správaním. Je nutné adaptovať sa na skupinu, podrobiť sa skupinovým normám. Niektoré potreby členov skupiny sú tým obmedzované alebo frustrované. Objavuje sa antipatia, pocity zlosti, agresivity, nepriateľstva.²⁶⁷ Toto napätie môže byť individuálne či skupinové a môže naberať podobu ako individuálnej vnútornej tenzie, tak tenzie medzi niekoľkými členmi skupiny, medzi jednotlivcom a skupinou, medzi podskupinami či medzi skupinou a jej vodcom.²⁶⁸

²⁶⁵ ATKINSONOVÁ, R. L. a kol. *Psychologie*. BROWN, R. *Group Processes*. KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*.

²⁶⁶ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

²⁶⁷ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*.

²⁶⁸ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. MENTZOS, S. *Přehled psychodynamiky*.

Skupinová tensia má vždy vzťah k vnútornému napätiu, ktoré existuje u jednotlivcov v skupine. Toto napätie môže vyvolávať emócie spojené s úzkosťou, ktorá spôsobuje, že jednotlivec má neopodstatnený strach, pričom nevie, z čoho a má pocit, že by s tým mal niečo urobiť, ale nevie čo. Úzkosť vzniká vtedy, keď sa jednotlivec začne cítiť v skupine ohrozený a keď je frustrovaná jeho sebarealizácia v spojitosti so skupinou.²⁶⁹ Začiatočná úzkosť je prirodzene determinovaná novosťou situácie a pre jednotlivca aj zatiaľ neznámymi členmi skupiny. Ale aj neskôr môžu mať niektorí jednotlivci pri intenzívnejších interakciách a konfrontáciách v skupine pocit, že sú skupine celkom vydaní napospas a nedokážu si zachovať od ostatných potrebný odstup. Na druhej strane môže úzkosť vznikať vtedy, keď sa sociálny odstup medzi jednotlivými členmi skupiny zvyšuje a medzi členmi skupiny panuje vzájomná nedôvera. Úzkosť môžu u členov skupiny vyvolávať aj situácie, na ktoré nie sú pripravení, ale aj projekcia minulých skúseností a zážitkov do aktuálnej situácie v skupine. Vnútorné napätie jednotlivca môže mať charakter úzkosti, ale tiež strachu, ktorý je na rozdiel od úzkosti, reakciou na skutočné nebezpečenstvo. Tenzia môže získať aj charakter hostility, teda nepriateľských pocitov či agresivity, ako pri tendencii ublížiť ostatným alebo sebe.²⁷⁰ Agresívne a hostilné správanie je často prejavom kompenzácie úzkosti. Celková miera tenzie v skupine je tak daná jednak samotným vnútorným napätím a osobnostnými dispozíciami jednotlivých členov skupiny, ale tiež samotnými skupinovými situáciami, ktoré prinášajú celý rad tenzných momentov každému členovi skupiny, ale ovplyvňujú i momentálnu náladu. Dôležité je tiež mať na zreteli, že jednotliví členovia skupiny majú tendenciu reagovať na tenziu podľa vlastných stereotypov a potlačovať ju, ventilovať ju nepriamo, alebo ju naopak prejavovať priamo.²⁷¹

Časť tenzie môže byť prejavom protestu proti autorite, ak vodca riadi skupinové dianie direktívne, ako aj proti prejavom bezradnosti a neistoty, ak vodca odmieta prevziať aktívnu vodcovskú rolu. Na druhej strane tensia umožňuje členom skupiny uvedomiť si svoje nedostatky, získať náhľad na ich zdroje a uskutočňovať na sebe zmeny. Optimálna úroveň tenzie vedie k zvýšeniu produktivity a akcieschopnosti skupiny.²⁷²

Vo vzťahu tenzie a skupinovej práce je dôležitou otázkou práve miera tenzie a jej význam pre skupinu. Príliš silná či dlhodobá tensia, ktorá nie je kompenzovaná emocionálnou

²⁶⁹ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁷⁰ HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. MITAŠÍKOVÁ, P. *Vzťah v pomáhajúcich profesiách*.

²⁷¹ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²⁷² ORAVCOVÁ, J. *Sociálna psychológia*.

oporou a kohéziou má za následok snahu členov skupiny o únik zo skupiny.²⁷³ Ak by v skupine výrazne prevládala tenzia, atmosféra v skupine by nedala priestor vzájomnej dôvere a ohľaduplnosti. Narastala by ostražitosť a agresivita, zanikol by priestor pre otváranie osobne dôležitých tém.²⁷⁴ Zvyšuje sa tým odpor k aktívnej účasti na skupinovom dianí. Negatívne dôsledky má aj príliš nízka hladina tenzie, kedy je skupina súdržná a ochraňujúca, a dáva tak členom pocit akceptácie a uspokojenia a členovia sa v nej cítia dobre. Takéto rozpoloženie skupiny potom vedie k odklonom od problémov a ochudobňuje tak skupinové dianie. Tenzia je hybnou silou, ktorá podnecuje skupinu v úsilí k dosiahnutiu zmeny. Je dôležitá ako faktor, ktorý orientuje skupinu k ventilácii svojich negatívnych pocitov a prežitkov a ako podpora prejavovania sa maladaptívnych stereotypov správania v modelových situáciách skupiny, čo je dôležité pre niektoré typy skupín, najmä pre zážitkové a terapeutické skupiny.²⁷⁵

Vodca skupiny by sa preto mal stať zodpovedným „vodičom skupiny“, kde tenzia je motorom a úzkosť palivom, ktoré motor poháňa. Tento „vodič“ môže svojim správaním a spôsobom vedenia skupiny s tenziou pracovať. Môže ju zvyšovať mlčaním a prejavovaním ľahostajnosti, odmietaním odpovedí na otázky, nejasnými výrokmi, kritikou a nepríjemnými otázkami alebo provokovaním diskusie o konfliktných témach. Na druhej strane môže tenziu znižovať priateľskosťou, otvorenosťou, empatiou, humorom a smiechom, vyjadrovaním pozitívnych emócií, ponúkaním uvoľňujúcich aktivít skupine, podporou vzájomnej kooperácie a záujmom.²⁷⁶ Rovnako ako vodič na ceste, tak i vodca skupiny nesmie ohroziť seba ale ani ostatných účastníkov skupinových aktivít. Úlohou vodcu skupiny je pracovať ako s kohéziou, ktorá „hladká ego“, rovnako tak aj s tenziou, ktorá naopak „ego trápi“.²⁷⁷

Udržať skupinu v rovnováhe si vyžaduje umenie ovládať interakčné procesy. Pomáhajúci profesionál musí mať schopnosť vycítiť, kedy je možné konflikty otvárať, riešiť a kedy je potrebné otvorenie konfliktu odložiť, zastaviť, v ktorom momente konflikt v skupine ukončiť. Význam tenzie v skupinovej práci je najmä v jej aktivizačnej sile. Tenzia dokáže skupinu uviesť do pohybu a nenechá skupinu zaspať na vavrínoch. Za momenty, ktoré v skupine vyvolávajú tenziu môžeme považovať najmä nové a netradičné situácie, v ktorých sa skupina objavuje, stresovanie časom, súťaženie, vzájomnú izoláciu členov skupiny (v rámci menších skupiniek) a ďalšie momenty.

²⁷³ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²⁷⁴ HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práce*.

²⁷⁵ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

²⁷⁶ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁷⁷ MENTZOS, S. *Přehled psychodynamiky*. KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami*.

Dynamická rovnováha kohézie a tenzie je pre fungovanie skupiny zásadne dôležitá.²⁷⁸ Obe pôsobia ako opačne orientované, proti sebe pôsobiace sily (kohézia dostredivo a tenzia odstredivo). Pre správne fungovanie skupiny by mali byť tieto sily v dynamickej rovnováhe, keďže tenzia predstavuje dynamizujúci faktor, ktorý vedie k nespokojnosti a úsiliu po zmene, naopak, vplyvom kohézie ako stabilizujúceho faktora pociťujú členovia skupiny podporu a bezpečie.²⁷⁹ Pre dianie v skupine je teda vzťah medzi kohéziou a tenziou veľmi významný. Kohézia a tenzia ale nie sú protikladné pojmy. Opakom kohézie je nesúdržnosť, opakom tenzie uvoľnenie. V skupinovej dynamike si ich môžeme predstaviť ako sily, ktoré pôsobia proti sebe. Pritom obidve majú svoj dôležitý pozitívny význam, pokiaľ sú v dynamickej rovnováhe.²⁸⁰

Skupinová atmosféra

Sociálno-psychologická atmosféra, klíma alebo ovzdušie je vnútorným znakom každej skupiny. Sociálno-psychologická klíma tvorí významnú integrálnu, viacdimenziálnu a relatívne stabilnú charakteristiku skupiny. Formuje sa v priebehu činnosti skupiny a na základe foriem činnostnej a vzťahovej zložky v skupine. Vyjadruje aktuálny sociálny stav v skupine. Smerom k členom skupiny je to významná zložka sociálneho prostredia a súčasť skupinového vedomia. Je to globálna vlastnosť, ktorá vyjadruje:

- náladu v skupine,
- ovzdušie,
- emocionálnu stránku,
- sociálne väzby,
- vyjadruje kvalitu sociálneho prostredia skupiny,
- je rozhodujúcim faktorom, „cítienia sa“ členov skupiny.²⁸¹

S problematikou sociálno-psychologickej klímy v skupine je veľmi úzko prepojená filozofia skupiny, čo z nej robí neodmysliteľný vnútorný znak skupiny. Vyjadruje aktuálny psycho-sociálny stav v skupine. Sociálno-psychologická klíma je určovaná:

- vonkajšími (mimoskupinovými), ale najmä vnútornými skupinovými činiteľmi,

²⁷⁸ HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práca*.

²⁷⁹ HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*.

²⁸⁰ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*.

²⁸¹ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*.

- vlastnými aktivitami jednotlivcov a ich sociálnymi väzbami,
- sociálnym ovzduším, ktoré vyjadruje úroveň a kvalitu vnútro skupinového života,
- kvalitou sociálnych a psychologických vzťahov v sociálnej skupine.²⁸²

Sociálno-psychologická klíma je základným ukazovateľom vzťahov v skupine, noriem a hodnôt skupiny v medziľudskej oblasti, vzájomnej dôvery, nálady, porozumenia, vzájomnej podpory, otvorenosti a úprimnosti vzťahov, úrovne psychológie skupiny. Je to reálny znak malej skupiny, ktorý sa dá zachytiť a diagnostikovať na individuálnom a skupinovom indexe hodnotenia, čo vytvára akési pole sociálno-psychologickej klímy vyjadrenej jednotlivými členmi skupiny.²⁸³

Na atmosféru v skupine má vplyv kohézia a tenzia. Skupinová atmosféra je dôsledkom rovnováhy medzi kohéziou a tenziou skupiny, ako aj medzi ďalšími prvkami skupinovej dynamiky. Možno ju charakterizovať ako sociálne ovzdušie (sociálnu klímu) v skupine, ktoré vyjadruje úroveň a kvalitu vnútro skupinového života. Je vyjadrená prevládajúcou náladou v skupine a jej emočným ladením. Môže byť priateľská, podporujúca, ale aj napätá, nevraživá až nepriateľská.²⁸⁴

Skupina potrebuje mať určitú mieru kohézie i tenzie. Potrebuje ako sily stabilizujúce, integrujúce, tak aj sily dezintegrujúce, ktoré sú silami dynamizujúcimi. Pokiaľ je atmosféra skupiny optimálna, teda kohézia, tenzia a ďalšie faktory skupinovej dynamiky zodpovedajú cieľom skupiny ako celku i individuálnym cieľom členov skupiny, prejaví sa to najmä záujmom členov skupiny o skupinové dianie a tiež väčšou spokojnosťou. V konečnom dôsledku tento zvýšený záujem podporuje aktivitu jednotlivca v skupine, ktorá spolu so spokojnosťou jednotlivca so skupinovým dianím naopak spätne pozitívne ovplyvňuje skupinovú atmosféru. Základom je, aby kohézia a tenzia boli v akejsi dynamickej rovnováhe. Príliš veľa tenzie môže u členov skupiny podporiť rast úzkosti a strachu, čo následne vedie k utlmeniu záujmu o skupinu. Naopak, ak je tenzia nízka a ubúda z dramatickosti skupinového diania, môže viesť až k tomu, že sa niektorí členovia skupiny začnú nudieť. Podobne je tomu i u kohézie. Príliš vysoká miera kohézie môže viesť k nezáväznému spoločenskému fungovaniu členov skupín čo spôsobí, že činnosť v skupine niektorých členov

²⁸² HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

²⁸³ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia.*

²⁸⁴ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

prestane zaujímať. A opačne príliš nízka miera kohézie v skupine vlastne ani neumožňuje získavať záujem o ostatných členov skupiny a tým ani o skupinové dianie.²⁸⁵

Ako ďalší podstatný prvok sa uvádza vedenie skupiny.²⁸⁶ Vodca skupiny má veľké možnosti ovplyvňovať atmosféru skupiny. Jeho konanie by malo smerovať k postupnému navodeniu pocitu bezpečia u všetkých členov skupiny, pretože k zabezpečeniu efektívnosti skupiny je potrebná čo možno najpriaznivejšia atmosféra.²⁸⁷ Vodca skupiny môže vytvoriť dobrú skupinovú atmosféru najmä tým, že dokáže vytvoriť pocit bezpečia v skupine a profesionálne narábať s prvkami skupinovej dynamiky.²⁸⁸

Vodca skupiny by mal poznať aký môže mať vzťah kohézie a tenzie vplyv na atmosféru v skupine. Skupinová atmosféra je ovplyvňovaná pôsobením integračných a dezintegračných síl v skupine, ktoré sa odrážajú práve na úrovni skupinovej kohézie a tenzie. Medzi integrujúce sily sú väčšinou zaradzované prvky ako akceptovanie skupinových cieľov a noriem, vzájomné poznanie sa, dôvera členov skupiny a ďalšie pozitívne prejavy v skupine. Zatiaľ čo za dezintegrojujúce sily môžeme považovať skryté či zjavné konflikty, neschopnosť vodcu, nespokojnosť, stratu dôvery v skupinu a pod.²⁸⁹ Atmosféra ako súčasť skupinovej dynamiky znamená špecifickú úlohu pre vodcov skupín, pretože ich prvoradou úlohou je vytvorenie optimálnej atmosféry, ktorá povedie k dosahovaniu vytýčených cieľov.

Vplyv na atmosféru skupiny má tiež zloženie skupiny a všetky ďalšie prvky skupinovej dynamiky, za ktoré môžeme považovať vývojové fázy skupiny, ciele a normy skupiny, skupinové roly, skupinové a individuálne interakcie a ďalšie prvky skupinovej dynamiky.²⁹⁰

Atmosféra skupiny je s celou skupinovou dynamikou úzko spätá a spoluvytvára ju. Priaznivá atmosféra umožňuje optimálne zapojenie všetkých členov skupiny, ich sebaotváranie, sebaskúmanie a sebaaprejavovanie, otvorené poskytovanie spätných väzieb, podstupovanie rizík spojených so sociálnym učením. Obmedzujúca atmosféra je naopak charakterizovaná blokovaním vyššie uvedených procesov, nedodržiavaním skupinových noriem, vzájomnou nedôverou, vzťahovačnosťou, strachom, vzájomnou netolerantnosťou, súťažnosťou, nevraživosťou, agresivitou a hostilitou.²⁹¹

²⁸⁵ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁸⁶ MOSCOVICI, S., & R. LÉCUYER. *Studies in Group Decision I: Social Space, Patterns of Communication and Group Consensus*.

²⁸⁷ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁸⁸ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

²⁸⁹ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁹⁰ TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice*.

²⁹¹ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

Jednotlivec v sociálnej skupine dotvára sociálnu atmosféru. Je to aj tým, že prezentuje svoje postoje k iným a aktívne sa podieľa na tvorbe vzťahov. Atmosféra je utváraná najmä:

- kvalitou medziľudských vzťahov (zvlášť v rovine vodca – členovia skupiny),
- priaznivosťou situácie, ktorá vplýva na skupinu (veľmi priaznivá, čiastočne nepriaznivá, relatívne nepriaznivá skupinová situácia),
- priamym vyvolávaním odlišného štýlu vedenia skupiny, pričom operuje s tromi premennými: skupinou, vodcom, efektívnosťou vodcu.²⁹²

Sociálno-psychologická klíma ako prevládajúca a relatívne stála psychická charakteristika skupiny sa prejavuje najmä mnohostrannými formami prejavov vo všetkých životných činnostiach skupiny. Základnými zložkami sociálno-psychologickej klímy sú:

1. vzťah k úlohám skupiny,
2. vzájomné vzťahy členov skupiny.²⁹³

Skupinová atmosféra je dôležitou charakteristikou skupiny. Ukazuje na akúsi prevládajúcu náladu v skupine, na emocionálne ovzdušie, klímu skupiny. Atmosféra má len relatívne trvanie, a preto ju pre jej premenlivosť zaradzujeme do skupinovej dynamiky.²⁹⁴ Je dôležité uvedomiť si, že atmosféra v skupine je premenlivá. Niekedy býva viac obmedzujúca, inokedy naopak povzbudzujúca. Zásadnou požiadavkou je, aby v činnosti skupiny prevažovali fázy priaznivej atmosféry.²⁹⁵

Sociálno-psychologickú klímu môžeme skúmať v troch základných dimenziách skupiny:

1. dimenzii vzťahovej,
2. dimenzii osobného rastu,
3. dimenzii udržiavania a zmeny systému.²⁹⁶

Projekcia minulých skúseností a vzťahov do aktuálnej interakcie

Projekcia spočíva v tom, že člen skupiny premieta do svojich súčasných postojov k druhým ľuďom či obrazu o súčasnej realite i postoje, ktoré mal v minulosti.²⁹⁷ Každý člen

²⁹² MITAŠÍKOVÁ, P. *Vzťah v pomáhajúcich profesiách*. MOSCOVICI, S., & R. LECUYER. *Studies in Group Decision I: Social Space, Patterns of Communication and Group Consensus*.

²⁹³ PRESTON-SHOOT, M. *Effective Groupwork*. KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁹⁴ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁹⁵ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

²⁹⁶ SMÍK, J. *Drogy. Průručka pro lektory pracujících s dětmi a dospívajícími v rámci Projektu primární prevence drogových závislostí*.

skupiny totiž do skupiny prichádza so svojimi minulými skúsenosťami, ktoré ovplyvňujú jeho percepciu druhých, emocionálne reakcie aj spôsob správania k druhým. Na druhých reaguje nielen na základe toho, ako sa k nemu správajú, ale premieta aj to, aké mal skúsenosti s podobnými ľuďmi alebo podobnými situáciami v minulosti, aké vlastnosti daní ľudia mali, aké zážitky s nimi prežil. Aspekty projekcie čiastočne nachádzame v prekrývajúcich sa pojmoch parataktická distorzia, nesprávna generalizácia, prenos a opakovanie.²⁹⁸

Prenosom rozumieme nevedomý proces, prostredníctvom ktorého člen skupiny prenáša dôležité informácie o špecifickej vzťahovej situácii z jeho detstva a nadobúda k pomáhajúcemu profesionálovi rovnaký vzťah, aký mal k osobám dôležitým pre neho v jeho detstve. Vlastnosti tejto osoby sú teda pripisované pomáhajúcemu profesionálovi. Tieto prenosy môžu mať tieto charakteristiky:

- opakujúci sa prenos (člen skupiny sa bojí, že sa situácia zopakuje),
- selfobjektový prenos (člen skupiny túži zažiť to, čo mu v detstve chýbalo).²⁹⁹

Protiprenosom rozumieme nevedomé reakcie pomáhajúceho profesionála, ktoré sú reakciou na prenos zo strany člena skupiny. Protiprenos obsahuje aj objektívne pocity pomáhajúceho profesionála voči klientovi. Je základným diagnostickým a terapeutickým nástrojom, ktorý poskytuje dôležité informácie o klientovom vnútornom svete.³⁰⁰

Vodca skupiny si zaznamenáva všetky relevantné informácie vo vzťahu k členovi skupiny. Zaznamenávanie nemá narušiť dôveru člena skupiny voči vodcovi. Preto je vhodné záznam spracovať až po uskutočnení skupiny. Prenos a protiprenos vznikajú pri každom kontakte členov skupiny s vodcom. Preto nie je vhodné podceňovať vedenie záznamov, ktoré vytvárajú obraz o skupine a jednotlivých členoch skupiny. Zároveň sa záznamy môžu stať podkladom pre supervíziu.

Vývoj skupiny v čase

Vývojom skupiny v čase rozumieme súhrn všetkého, čo sa v skupine deje. Prostredníctvom skupiny je možné významne využiť nielen vzťah pomáhajúci profesionál – člen skupiny, ale aj vzťahy medzi členmi skupiny navzájom. Pomáhajúci profesionál (formálny vodca skupiny) stanovuje základné predpoklady pre vytvorenie a existenciu

²⁹⁷ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.*

²⁹⁸ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.*

²⁹⁹ KOLAŘÍK, M. *Interakční psychologický výcvik.*

³⁰⁰ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.*

skupiny. Pred založením skupiny si pomáhajúci profesionál musí dať odpoveď najmä na tieto otázky:

- Čo má byť účelom a cieľom skupiny?
- Akým spôsobom a akými prostriedkami bude cieľ skupiny dosiahnutý?
- Ktoré zdroje sa pri sledovaní cieľov skupiny budú využívať?
- Kto bude tvoriť skupinu, teda kto bude členom skupiny?
- Koľko členov a s akými charakteristikami bude v skupine?
- Kde sa bude skupina stretávať a aké požiadavky sú na daný priestor?
- Aký bude program stretnutí skupiny a aké aktivity skupiny je potrebné naplánovať?
- Môžu mať niektorí členovia skryté ciele?
- Koľko má byť skupinových stretnutí?³⁰¹

Ideálna rovnováha začínajúcej skupiny je založená na tom, že má byť natoľko homogénna, aby to zaistilo jej stabilitu a natoľko heterogénna, aby to zaistilo jej vitalitu. Medzi dôležité faktory, na ktoré sa pri formovaní skupiny môže prihliadať, patrí vek, hodnotový systém, spoločné problémy, záujmy, inteligencia, schopnosť akceptovať autoritu, pohlavie, problémy, aktivita a sebavedomie jej členov.³⁰²

Vo všeobecnej rovine možno považovať i skupinu a jej vývoj za proces podobný individuálnemu vývinu jednotlivca, ktorý prebieha od jej zrodu až po jej koniec a zahŕňa všetko, čo sa v priebehu tohto vývinu deje.

U autorov, ktorí sa zaoberajú prácou so skupinou možno nájsť rôzne členenia vývojových štádií alebo fáz skupiny.³⁰³ Niektoré z týchto členení ponúkame v ďalšej časti monografie. Vo vývojovej línii skupiny v čase možno tiež pozorovať jednotlivé typické znaky pre skupinovú dynamiku. Tak je možné vývoj skupiny v čase chápať ako niečo, čo skupinovú dynamiku zastrešuje. Niektoré členenia, respektíve jednotlivé názvy vývojových štádií skupiny v sebe odrážajú konkrétne zložky skupinovej dynamiky. Takéto delenie v prípade orientácie na terapeutické skupiny, môžeme vymedziť štyri základné vývojové štádiá skupiny a to orientáciu na závislosť, konflikty a protest, vývoj kohézie a kooperácie, cieľavedomá činnosť. Z tohto členenia je zrejmé, že v jednotlivých vývojových fázach môže

³⁰¹ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektívni spolupráci*. VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*. TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice*.

³⁰² NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*.

³⁰³ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii*. VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

prevládať dôraz na konkrétnu zložku skupinovej dynamiky, ako je tomu vo vývojovej fáze kohézie a kooperácie, kedy je pre dosiahnutie kooperácie nutná skupinová kohézia.³⁰⁴

Vývoj skupiny môže byť viac diferencovaný a je možné uviesť až sedem štádií vývoja skupiny, ktorými sú:

- rozhodovanie,
- orientácia,
- združovanie,
- podliehanie,
- konfrontácia,
- objavovanie,
- uvoľnenie.³⁰⁵

Z vývojového hľadiska, ktoré využíva komparačne vývin jednotlivca, možno rozlíšiť tri fázy:

1. detstvo skupiny (rozhodovanie, orientácia, združovanie),
2. dospievanie skupiny (podliehanie, konfrontácia),
3. dospelosť skupiny (objavovanie a uvoľnenie).³⁰⁶

To ponúka na problematiku vývoja skupín komparačný pohľad, a do vývoja skupiny tak premieta ľudské detstvo aj s jeho problémami, dospievanie s jeho revolučnosťou a odporom voči všetkému a dospelosť aj s jeho vyváženosťou a rozvážnosťou.

Možno by bolo vhodné v tomto členení doplniť aj štvrtú fázu, ktorou je ukončenie činnosti skupiny. Nemožno ju označiť za starobu a smrť, ako by to bolo u človeka, nakoľko členovia skupiny sa môžu naďalej stretávať a dokonca obnoviť činnosť skupiny.

Aj keď vyššie uvedené členenie vychádza z komparácie vývinu jednotlivca a vývoja skupiny, v ponúknutom členení je jasná inšpirácia všeobecnejším členením, ktoré je aplikovateľné na vývoj rôznych typov skupín a ktorého základ priniesol Tuckman.³⁰⁷ Jeho členenie odvodzuje jednotlivé vývojové štádiá od správania skupiny, ktorá vzniká a je postavená pred úlohu vyriešiť určitý problém. Predstavuje tak ucelený a zovšeobecnený popis vývoja malých sociálnych skupín. Je to koncepcia založená na dvoch sférach. Na sfére

³⁰⁴ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

³⁰⁵ RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii*.

³⁰⁶ RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii*.

³⁰⁷ TUCKMAN, B. W. *Developmental Sequence in Small Groups*. VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

existencie skupiny a na sfére činnosti skupiny. Prvá sféra skupiny z pohľadu interpersonálneho hľadiska prechádza týmito štádiami:

- testovanie a závislosť;
- konflikt vo vnútri skupiny;
- vývoj skupinovej súdržnosti;
- funkčné roly vzťahov.

Druhá sféra, teda úlohovo orientovaná činnosť, prechádza podľa tejto koncepcie nasledujúcim vývojom:

- orientácia a testovanie;
- emocionálna reakcia na požiadavky úlohy;
- otvorená diskusia a objavovanie riešenia.³⁰⁸

Obidve sféry sú rôznymi stranami tej istej mince. Prebiehajú súbežne a vzájomne na seba pôsobia. Pri pohľade na takúto mincu ako na celok možno členenie vývoja skupiny rozdeliť na fázy: formovanie, turbulencia, normovanie, optimálny výkon a ukončenie. Toto všeobecné členenie vývojových štádií skupiny sa po prispení a úpravách ďalšími autormi uvádza ešte vo väčšej šírke skupinového diania. Niekedy sa tiež uvádzajú len anglické názvy jednotlivých štádií. Také členenie potom vyzerá nasledovne:

- forming (orientácia/formovanie),
- storming (turbulencie, kríza),
- norming (stabilizácia, normovanie),
- performing (optimálny výkon, produktivita),
- closing/adjourning (ukončenie).³⁰⁹

Jednotlivé vývojové fázy skupiny si bližšie rozoberieme v samostatnej časti tak, aby vznikol úplný obraz o časopriestore, v ktorom skupina vzniká, vytvára sa a zaniká.

Identita skupiny

Skupinová identita vzniká na základe identifikácie jedinca s ostatnými v skupine. Základným princípom skupinovej identifikácie je vedomie príslušnosti k jednej skupine a odlišnosti od inej skupiny – dichotómia „my” a „oni”.³¹⁰ V procese identifikácie si teda

³⁰⁸ TUCKMAN, B. W., & M. A. JENSEN. *Stages of Small-group Development Revisited*.

³⁰⁹ PIERSON, J., & M. THOMAS (eds.). *Dictionary of Social Work*. VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*. LEVICKÁ, J. *Metody sociální práce*.

³¹⁰ BURYÁNEK, J. (ed.). *Interkulturní vzdělávání. Příručka nejen pro středoškolské pedagogy*.

jednotlivec osvojuje vedomie prináležitosti k skupine a stáva sa „jedným z nás“. V tejto súvislosti môže nastať niekoľko situácií:

- jedinec si osvojí skupinovú identitu ako svoju hlavnú (takmer alebo úplne jedínú),
- jedinec si osvojí skupinovú identitu ako jednu zo svojich mnohých identít (pluralita identít),
- jedinec predstiera osvojenie si skupinovej identity a získava skupinovú kváziidentitu (nepravú identitu),
- jedinec si neosvojuje ani identitu skupiny ani kváziidentitu. V danom prípade môže člen zo skupiny odísť alebo je z nej vylúčený.³¹¹

Podmienky pre vznik skupinovej identity umožňujú vytvárať spoločné predstavy o skupine jednotlivých členov skupiny, ktoré sa postupne zladujú. Identitu skupiny možno charakterizovať:

- umiestnením skupiny v priestore a čase,
- očakávaniami členov skupiny, ktoré sú podmienené ich minulosťou,
- symbolmi, ktoré vyjadrujú spoločnú charakteristiku skupiny,
- členstvom v skupine, teda charakteristikami osôb, ktoré sú do skupiny zapojené ako aj tých osôb, ktoré sú vylúčené z účasti v skupine.³¹²

Členovia skupiny sa snažia o vytváranie pozitívneho obrazu o sebe, kedy často dochádza k cielenému zdôrazňovaniu pozitív a zamlčovaniu negatív. Manifestujú svoju príslušnosť ku skupine prostredníctvom symbolov a znakov. Členovia skupiny si väčšinou medzi sebou tykajú bez ohľadu na akékoľvek rozdiely (napr. vekové), ale identitu prejavujú i tak, že sa dištancujú od nečlenov.³¹³ Vzhľadom k tomu musí skupina pre vznik skupinovej identity najskôr určiť svoje hranice a vymedziť ich voči ostatným. Rozlišujeme:

- vonkajšiu hranicu, ktorá oddeľuje skupinu od ostatných jedincov a do istej miery aj od okolitých vplyvov. Čím je skupina súdržnejšia, tým silnejšou sa stáva jej vonkajšia hranica,
- vnútornú hranicu, ktorú tvorí formálne a neformálne zloženie skupiny samotnej.³¹⁴

Ďalším výrazným znakom identity skupiny je jej emocionálny charakter, ale aj jej mnohohrstevnatosť. V konkrétnej situácii (v konfrontácii s inou skupinou či jej členmi)

³¹¹ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*.

³¹² MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práca*.

³¹³ BURYÁNEK, J. (ed.) *Interkulturní vzdělávání. Příručka nejen pro středoškolské pedagogy*.

³¹⁴ MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práca*.

niektorá rovina identity vystupuje do popredia.³¹⁵ To, že člen skupiny pochádza zo Slovenska nie je zaujímavé, pokiaľ sa v skupine stretáva len so Slovákmí. Táto identita je uvedomovaná až v kontakte s obyvateľmi iných krajín. Na dovolenke v Španielsku sa identifikujeme ako Slováci, ale v Austrálii alebo Amerike ako Európania. V jednotlivých situáciách sa tak jednotlivec môže identifikovať ako muž, otec, Slovák, Európan, učiteľ, rybár, muzikant, atď.³¹⁶

Pre sociálnu skupinu je žiaduca silná skupinová identita, ktorá utvára jej súdržnosť.³¹⁷

Interakčné a komunikačné procesy v skupine

Sociálna interakcia v skupine

Na sociálnej interakcii je závislé skupinové dianie ako aj vývoj skupiny v čase. Sociálnou interakciou rozumieme vzájomné dorozumievanie sa verbálne i neverbálne medzi členmi skupiny či medzi skupinami. Najčastejšie prebieha tak, že správanie jedného člena skupiny sa stáva podnetom pre správanie druhého člena skupiny a jeho reakcia sa naopak stáva podnetom pre prvého či ďalšieho. Sociálna interakcia zahŕňa ako sociálnu komunikáciu, procesy či vplyv na moc, tak i kooperáciu a sociálny konflikt.³¹⁸

Sociálnu interakciu môžeme charakterizovať ako vzájomné sociálno-psychologické pôsobenie jednotlivcov, ktoré sa uskutočňuje na rôznych úrovniach spoločenskej činnosti a na rôznych úrovniach sociálnych vzťahov. Najčastejšie sa s ňou stretávame v takých situáciách, keď jeden človek pôsobí na druhého tak, že ho pozoruje, že mu niečo hovorí, dáva príkaz, alebo ho hodnotí a pod. Môže ísť o tieto typy a formy sociálnej interakcie:

1. interakcia typu spolupráce – ide o taký spôsob riešenia situácie, ktorú možno vyriešiť len vzájomnou kooperáciou všetkých, pričom mieru spolupráce ovplyvňuje:
 - voľba vhodnej stratégie spolupráce;
 - charakter hodnôt (výskumy ukázali, že bola dosahovaná oveľa vyššia kooperácia, ak išlo o významné hodnoty);
 - kooperácia sa dotýka najmenej troch, no spravidla viacerých účastníkov.Všetci spoločne pôsobia na objekt činnosti a na seba navzájom;

³¹⁵ BURYÁNEK, J. (ed.). *Interkulturní vzdělávání. Příručka nejen pro středoškolské pedagogy.*

³¹⁶ podľa BURYÁNEK, J. (ed.). *Interkulturní vzdělávání. Příručka nejen pro středoškolské pedagogy.*

³¹⁷ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin.*

³¹⁸ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník.*

- zvláštnosti osobnosti, ktoré na spoluprácu negatívne pôsobia, sú to také črty osobnosti ako je autoritárstvo, neúprosnosť až bezohľadnosť, neujasnenosť v sociálnych vzťahoch a pod.;³¹⁹
- 2. interakcia typu súperenia – ide o taký druh situácie, v ktorej sa o konečný efekt usiluje viacero jednotlivcov (subjektov), ale dosiahnuť ho môže len jeden. Je to interakcia, v ktorej jeden zvíťazil a druhý prehral;³²⁰
- 3. interakcia typu pomoci – súvisí s interakciou typu spolupráce a je protikladom interakcie typu súperenia.³²¹

Jednotlivé interakcie sú ovplyvnené sociálno-psychologickou charakteristikou prostredia (pozícia, status, rola jednotlivca) vo vzťahu k sociálnej skupine. Rozvoj poznania a získavania individuálnych skúseností sa odohráva v užšom, či širšom sociálnom prostredí.³²²

Kontakt jednotlivca s prostredím vytvára základné predpoklady pre jeho sociálny vývin a začlenenie do sociálnej skupiny (resp. spoločnosti). Z tohto hľadiska treba zdôrazniť, že pre formovanie jednotlivca ako sociálne rozvinutej osobnosti má veľký význam:

1. výchovné prostredie. Je všeobecne známe, že popri biologických činiteľoch sa na utváraní osobnosti zúčastňuje aj prostredie a výchova. Sú to tie činitele, pomocou ktorých človek získava skúsenosti s prírodnými aj sociálnymi javmi a ktoré pôsobia istým spôsobom na duševné stvárňovanie a vývin človeka,
2. spoločenské prostredie. Ide predovšetkým o sociálne (spoločenské) vzťahy, ktoré obklopujú človeka. Dôležité sú pritom také konkrétne znaky spoločenského prostredia ako je:
 - rozmiestnenie a hustota obyvateľstva, pretože na tom závisí častosť a rôznorodosť spoločenských stykov,
 - profesijná štruktúra obyvateľstva, ktorá súvisí s ekonomickou aj kultúrnou úrovňou ľudí žijúcich v sociálnom prostredí,
 - veková štruktúra obyvateľstva, ktorá súvisí s biologickou dynamikou jednotlivcov,
 - vzdelanostná štruktúra obyvateľstva, ktorá sa považuje za jedno zo základných kritérií a charakteristík spoločenského prostredia.³²³

³¹⁹ KOLAŘÍKOVÁ, O. *Téma osobnostných rysů v psychologii dvacátého století.*

³²⁰ LOVAŠOVÁ, S., K. ŠIŇANSKÁ, M. HALACHOVÁ a V. LICHNER (eds.). *Násilie v sociálnej práci.*

³²¹ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie.*

³²² MITAŠÍKOVÁ, P. *Vztah v pomáhajících profesích.*

Komunikácia v skupine

Sociálnou komunikáciou môže byť nazývané oznámenie, ktoré chceme odovzdať okolitému svetu a tento svet na to určitým spôsobom reaguje, hoci len svojou prítomnosťou. Sociálna komunikácia je podmienkou a predpokladom existencie akéhokoľvek ľudského spoločenstva. Slovo komunikácia pochádza z latinského „communicare“ čo znamená výmenu informácií, myšlienok, názorov a pocitov medzi živými bytosťami zvyčajne prostredníctvom spoločnej sústavy symbolov, zdieľania, stykania sa, radenia s niekým alebo z latinského „communicatio“ čo znamená spojovanie, oznamovanie. Termín komunikácia má veľa významov, nakoľko ide o interdisciplinárny pojem.³²⁴ V skupine možno za potenciálnu komunikáciu považovať všetko, čo je v nej možné pozorovať. T. j. verbálne aj neverbálne prejavy, slová a vyjadrenia, artikulované myšlienky, pocity, dojmy, úmysly a pod.³²⁵

Ľudia potrebujú mať sociálne vzťahy s inými ľuďmi, pretože každý človek má tri dôležité interpersonálne potreby, ktorými sú zapojenie, kontrola a láska. Interpersonálne správanie človeka sa podobá správaniu, ktoré zažíval vo svojich raných vzťahoch, najmä s rodičmi. Interpersonálna kompatibilita, vymedzená v pojmoch zapojenia, kontroly a lásky, je základom k fungovaniu skupiny. Podnecuje rovnako ako pranie komunikovať, tak i skupinovú kohéziu. Ako sa skupina vyvíja, prechádza fázami, ktoré môžu byť identifikované ako zapojenie, kontrola, láska.³²⁶

Skupina musí venovať pozornosť jasnosti komunikácie, vysvetľovaniu pojmov alebo toto vysvetlenie používaných pojmov musí zabezpečiť a tak predchádzať skresleniu komunikácie nepresnou spätnou väzbou. Zároveň sa musí ubezpečiť, či všetci členovia skupiny všetkému správne porozumeli.³²⁷ Komunikácia v skupine je tiež odrazom určitej potreby členov skupiny. Miestom uspokojovania týchto potrieb sa môže stať skupina, ale môže byť i miestom, kde sa ukážu problémy v sociálnom fungovaní jednotlivých členov skupiny.

Pre efektívne vedenie skupiny je nevyhnutnou podmienkou zvládnutie princípov medziľudskej komunikácie, preto je potrebné, aby vodca skupiny kontinuálne zdokonaľoval svoje komunikačné zručnosti v práci so skupinou a jednotlivcom.

³²³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

³²⁴ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*.

³²⁵ MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práca*.

³²⁶ WHITAKER, D. S. 1989, In NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

³²⁷ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

Problematika optimálnej komunikácie v práci so skupinou je jedným z nosných prvkov, ktoré ovplyvňujú efektívnosť komunikácie. Uvádzame zásady, ktoré smerujú k optimalizácii komunikácie:

1. komunikovať jasne a otvorene, zrozumiteľne formulovať vlastné pocity, myšlienky, názory, otázky. Je potrebné hovoriť spôsobom, ktorému členovia skupiny rozumejú, nepoužívať slová, ktoré nepoznajú. Dôležité je, aby sa vodca vyjadroval priamo a nie v hádankách, hovoril za seba a nepoužíval pričasto slovné spojenie „malo by sa“,
2. vždy, keď ide o vlastný názor, pocit, skúsenosť, používať „JA“ formulácie v zmysle „je to môj pocit, mám pocit, ja si myslím, moja skúsenosť, môj názor“,
3. minimalizovať hodnotiace výroky a hodnotenie súdov, prejavovať radšej vlastné postoje, skúsenosti, názory,
4. aktívne vnímať verbálne aj neverbálne prejavy,
5. udržiavať zrakový kontakt s členmi skupiny, odstrániť z priestoru komunikačné bariéry, najvhodnejšie usporiadanie sedenia skupiny je sedenie v kruhu, ktoré vytvára rovnocenné komunikačné podmienky,
6. dôsledne sa vyhýbať komunikačným pasciam, ktoré tvorí neurčité či podmieňované vyjadrovanie prostredníctvom výrazov ako možno, ale a pod.,
7. povedať „ja neviem“, ak ide o niečo, o čom vodca nemá dostatočné informácie,
8. používanie otvorených otázok, napr. „Aký máte na to názor?“³²⁸

Boli zaznamenané rôzne formy ľudských interakcií a následne boli rozlíšené do určitých schém. Interakčné vzory, ktoré sa vzťahujú na vedenie komunikácie uvádzajú napr. Toseland a Rivas³²⁹. Diferencujú usporiadanie typu:

- májka, kde je centrálnou postavou skupinový pracovník, komunikácia prebieha a vychádza od neho smerom k členom skupiny a naopak,
- kruh, kde prejav členov koluje, všetci sa k danému vyjadrujú jeden po druhom, podľa zasadacieho poriadku,
- horúce kreslo, kedy skupinový pracovník venuje veľký časový úsek jednému členovi skupiny, vzájomná komunikácia prebieha len v tomto smere a ostatní členovia komunikáciu skôr len sledujú,

³²⁸ SMIK, J. *Drogy. Príručka pre lektorov pracujúcich s deťmi a dospelými v rámci Projektu primárnej prevencie drogových závislostí.*

³²⁹ TOSELAND, R. W., & R. F. RIVAS 1995, In NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.*

- voľné plynutie, počas ktorého preberajú zodpovednosť za komunikáciu všetci členovia.

Zatiaľ čo prvé tri interakčné vzory sú zamerané na vodcu, posledný sa sústreďuje na skupinu ako celok.³³⁰

Jazyk a spôsob vyjadrovania je veľmi dôležitým nástrojom nielen pre vodcu, ale aj pre členov skupiny. Vodca má hovoriť a vyjadrovať sa zrozumiteľne, má rešpektovať schopnosť členov skupiny pochopiť hovorené slovo. Preto je potrebné sledovať verbálne ale i neverbálne prejavy členov skupiny a učiť sa z nich pochopiť aj nepochopené časti povedaného či ináč prejaveneho. Keďže vodca skupiny pracuje aj so skupinami mladých ľudí, ktorí často používajú slang, je pre neho užitočné, aby ich špeciálny slovník ovládal a postupne si ho dopĺňal.³³¹

Ku kritériám úspešnej komunikácie zaradujeme.

- a) Jednoduchosť, ktorá spočíva v podaní jasnej informácie. Pri rozhovore so skupinou treba viesť rozhovor bez zdĺhavého popisu situácie, nepoužívať pre členov skupiny neznámu terminológiu.
- b) Stručnosť, ktorá pôsobí profesionálne. Stručnosť nemožno zamieňať so strohosťou, či neochotou.
- c) Zreteľnosť, ktorá vystihuje jasne podstatu veci.
- d) Vhodné načasovanie, ktoré je potrebné pri riešení závažných problémov. Podmienkou je pokojné prostredie, nerušený priestor.
- e) Adaptabilita, ktorou sa zabezpečuje prispôsobenie štýlu rozhovoru reakciám členov skupiny, pričom je potrebné všímať si neverbálne prejavy členov skupiny.³³²

Základom úspešnej skupinovej práce je právo každého z členov skupiny byť vypočutý a rešpektovaný, mať priestor na vyslovenie svojho presvedčenia, názoru na diskusiu bez odsudzovania, k čomu je potrebné vytvoriť atmosféru pre otvorenú a dôvernú komunikáciu.

Pre optimálnu komunikáciu v skupine je dôležité stanovenie pravidiel, ktoré nám pri rozhovore umožňujú vzájomne sa akceptovať a tolerovať. Zároveň učia členov skupiny navzájom sa počúvať, vedieť vyjadriť vlastný názor, hovoriť o svojich pocitoch.³³³

³³⁰ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*

³³¹ GABURA, J. *Sociálně poradenstvo*.

³³² VENGLÁŘOVÁ, M. a G. MAHROVÁ. *Komunikace pro zdravotní sestry*.

³³³ KOMÁRKOVÁ, R., I. SLAMĚNÍK a J. VÝROST (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik*.

Sociálnu komunikáciu nie je možné zjednodušovať len na komunikačný akt medzi ľuďmi. Je potrebné vziať do úvahy aj komunikáciu s prírodou, ktorá podmieňuje samotnú našu existenciu. Skúsenosti, vedomosti, prežitky, prejavy citu alebo umeleckej predstavivosti možno zaznamenať na hmotný nosič (text) alebo do energie (telefonický rozhovor) a môžu sa stať súčasťou priamej či nepriamej sociálnej komunikácie.³³⁴ Spoločenská komunikácia je základnou kategóriou informačnej vedy. Jej cieľom je uvádzanie oznámenia faktu, alebo myšlienky, ktorá zvýši vedomosť príjemcu a poznanie ako zmysel komunikácie.³³⁵

Funkcie komunikácie v skupine

Z analýzy práce so skupinou so zameraním na komunikáciu v skupine môžeme vyvodiť niekoľko funkcií komunikácie pri práci so skupinou. Tieto funkcie odzrkadľujú hlavné úlohy, ktoré plní komunikácia pri práci so skupinou. Ide najmä o tieto funkcie.

Komunikačná funkcia. Aby mohla skupina fungovať, je dôležité vytvoriť určitú úroveň komunikácie, vhodnú verbalizáciu a jasné vyjadrovanie sa. Všeobecne platí, že nemožno nekomunikovať. Aktivita i pasivita, slová i mlčanie, majú svoj informačný význam. Aj keď priamo nekomunikujeme, komunikáciu už svojou prítomnosťou spoluvytvárame a ovplyvňujeme. Komunikácia plní funkcie, ktoré nachádzajú svoje uplatnenie v bežnom živote, ale i v rámci práce so skupinou.

Socializačnú funkciu. Možno ju považovať za primárnu funkciu komunikácie. Jej základ vychádza z rodinného pôsobenia. Aktivita a podpora rodiny pomáha dieťaťu stať sa súčasťou sociálneho prostredia, čím sa podporuje jeho sociabilita a uľahčuje celková socializácia.³³⁶ Rovnako tak skupina pomáha svojim členom pri socializácii a zaradení sa do sociálneho prostredia.

Vzdelávacia funkcia. Vychádza z odovzdávania, dopĺňania, spresňovania a korigovania informácií, ktoré odosielateľ poskytuje adresátovi. Súčasťou vzdelávacej funkcie je aj výchovná funkcia, ktorá má možnosť pôsobiť na kognitívnu, emocionálnu a konatívnu zložku osobnosti jednotlivca. Pri tejto funkcii sa zdôrazňuje aktívna účasť a spoluúčasť jednotlivca na jeho vzdelávaní a výchove.

³³⁴ CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení.*

³³⁵ KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně.*

³³⁶ CABANOVÁ, V. *Kultúra a vyrovnávanie kultúrnych rozdielov v škole.*

Zbližovanie a posilňovacia funkcia komunikácie. Uskutočňuje sa prostredníctvom výrazových prostriedkov, ale aj prostredníctvom úsmevu, pochvaly, pozitívnej haptiky. Komunikácia umožňuje vytvárať kladné medzilidské vzťahy a dosiahnutie spolupráce.

Inštruktážna funkcia komunikácie. Predpokladá poskytnutie určitého návodu na riešenie problému, napríklad komunikácia medzi rodičom a dieťaťom, nadriadeným a podriadeným.

Zábavná funkcia komunikácie. Je zameraná na rozptýlenie, pomáha akumulovať sily na nové činnosti, napríklad komunikáciu v rodine, s priateľmi, v komunite.³³⁷

Z pohľadu lingvistiky, funkcie ľudskej komunikácie je možné rozdeliť do kategórií tak, ako sú tradične vnímané.

- Informatívna funkcia, ktorá je zameraná na odovzdanie správy, doplnenie ďalších informácií, oznámenie, prehlásenie, ...
- Inštruktážna funkcia, ktorá je zameraná na návod, zasvätenie, naučenie, poskytnutie receptu, ...
- Persuazívna funkcia, ktorá je zameraná na presvedčenie, zmenu názoru adresáta, získanie niekoho na svoju stranu, ovplyvnenie, ...
- Zábavná funkcia, ktorá je zameraná na rozveselenie druhého, rozveselenie seba, rozptýlenie, „len tak“ sa porozprávať, ...³³⁸

Motivácia ku komunikácii

Motiváciu ku komunikácii má každý človek. Motivácia kolíše podľa okolností, ktoré sú tvorené najmä tým, ako je nám druhý človek sympatický, či sme oddýchnutí alebo unavení, či ovládame jazyk komunikačného partnera, či si s ním rozumieme. Pre pochopenie motivácie v komunikácii môžeme vymedziť tieto typy motivácie:

- motivácia kognitívna – chceme, či potrebujeme niečo oznámiť,
- motivácia združovacia – chceme nadviazať vzťah,
- motivácia sebapotvrdzujúca – potvrdenie osobnej identity,
- motivácia adaptačná – signalizujeme svoje roly a prostredníctvom komunikácie sa prispôsobujeme okoliu,
- motivácia sebapresadenia – potreba uplatniť sa,
- motivácia existenciálna – vyhnutie sa depresii a melanchólii,
- motivácia pôžitkárska – odpočinúť si, uniknúť od problémov.³³⁹

³³⁷ CABANOVÁ, V. *Kultúra a vyrovnávanie kultúrnych rozdielov v škole.*

³³⁸ VYBÍRAL, Z. *Psychologie mezilidské komunikace.*

Štruktúra medziľudskej komunikácie

Komunikáciu môžeme rozdeliť na priamu a nepriamu. Priama sociálna komunikácia tvorí základ sociálnej komunikácie. Je založená na jedinečnosti stretnutia ľudí, ktorí si odovzdávajú informácie i prostredníctvom neverbálnych a paralingválnych (paraverbálnych) prostriedkov a emócií. Tak je možné väčšie porozumenie tomu, čo je vyslovené.³⁴⁰

Nepriama sociálna komunikácia je schopnosť človeka zaznamenávať svoje vedomosti, skúsenosti, príbehy a zážitky, tak aby mohli byť uchovávané a šírené. Takáto komunikácia sa uskutočňuje prostredníctvom kníh, médií, telefónu a iných médií. Jej podstatou je to, že jednotlivec sa nenachádza v prítomnosti komunikátora.³⁴¹

Komunikáciu vytvára štruktúra týchto prvkov:

- komunikátor – vyvoláva vznik určitej myšlienky a má vôľu ju oznámiť,
- kódovanie – prevod oznámenia do komunikovateľnej formy, napr. jazyka, ktorému príjemca rozumie, používanie zrozumiteľných symbolov, skratiek a pod.,
- oznámenie – sústava symbolov, ktorá je prenášaná jedným alebo viacerými komunikačnými kanálmi, a to ako verbálne tak i neverbálne,
- nosič – jeho prostredníctvom je prenášané oznámenie k príjemcovi. Nosičom môže byť človek, zdroje nesúce oznámenie ako technické komunikačné prostriedky (masmédiá, počítačové siete, internet, a pod.) alebo kultúrne symboly,
- komunikant, recipient – príjemca oznámenia,
- dekódovanie – je prijatie oznámenia príjemcom a jeho prevod na pôvodný obsah a význam,
- spätná väzba – signalizuje pochopenie alebo nepochopenie významu oznámenia,
- šum – existencia faktorov, deformujúcich obsah oznámenia do tej miery, že prijaté oznámenie nie je zhodné so zámerom komunikátora,
- miera ovplyvnenia a významu všetkých verbálnych alebo neverbálnych oznámení, vrátane ich kontextu (fyzického, kultúrneho, sociálne-psychologického a časového).³⁴²

³³⁹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. FRK, V. a J. KREDÁTUS. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov*.

³⁴⁰ CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení*.

³⁴¹ GABURA, J. a P. GABURA. *Sociálna komunikácia*.

³⁴² GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*. HARGAŠOVÁ, M. *Skupinové poradenství*.

Komunikačné siete v skupine

Skupinová komunikácia prebieha v komunikačných sieťach. Podoba sietí rozhoduje o tom, ako efektívne bude riešenie problému. Najefektívnejšie siete umožňujú komunikáciu každého s každým. Za efektívne je možné považovať aj siete centrálné, v ktorých všetci členovia skupiny komunikujú s vodcom. Tieto siete majú obvykle tvar hviezdice. Hviezdicové siete sú vhodné najmä pri riešení jednoduchých problémov. Pre riešenie komplexnejších problémov je vhodnejší pre svoju rýchlosť kruh. Kruhovú sieť má potencionálne najviac chýb, ale jej členovia boli najviac spokojní na rozdiel od hviezdice. Medzi ďalšie komunikačné siete, aj keď menej efektívne môžeme zaradiť také typy, ako sú vidlice a reťaz.³⁴³

Komunikácia môže mať verbálnu i neverbálnu formu. Verbálna forma má primárny význam v riadiacej činnosti. Spontánnu komunikáciu v skupine spôsobuje tlak ku konformite, potreba vyjadriť sa, kontrola komunikácie, tendencia členov zmeniť svoju pozíciu a vyjadrovať sa k pomerom v skupine ale aj tendencie členov vyjadrovať svoje pocity. Komunikácia je tiež dôležitým činiteľom sekundárnej socializácie. Dôležitá je komunikácia zo strany vodcov. Prekážky v komunikácii spôsobujú stratu informácií alebo ich významovú deformáciu.³⁴⁴

Efektívna skupinová komunikácia má tieto charakteristiky:

- prebieha v komunikačných sieťach,
- podoba komunikačných sietí rozhoduje o tom, ako efektívne bude riešenie problému,
- najefektívnejšie siete majú centrálnu polohu a umožňujú komunikáciu každého s každým,
- každá skupina si vytvára normy a môže sa stať, že tieto normy sa stanú príliš rigidné a nepružné,
- skupina sa začne uzatvárať informáciám z vonkajšieho prostredia, čo zapríčiňuje, že jej rozhodnutia sú čím ďalej, tým menej v kontakte s realitou,
- vzniká skupinové myslenie (groupthink). Dochádza k nemu vtedy, ak sa skupina vyznačuje vysokou súdržnosťou, je izolovaná od vonkajšieho prostredia, v procese rozhodovania neberie do úvahy existenciu najrôznejších alternatív, skupina je pod

³⁴³ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. HUDÁK, J., J. TOROK a M. VICEN. *Manažment*.

³⁴⁴ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

tlakom, pretože je potrebné rýchle rozhodnutie a skupina má silne dominantného vodcu.³⁴⁵

Do dynamiky skupiny zaraďujú ďalší autori napr. skupinovú kultúru, sociálnu kontrolu³⁴⁶, vzťahy jednotlivca a skupiny³⁴⁷, skupinovú inklúziu, skupinovú marginalizáciu, skupinovú exklúziu, delivost', skupinový konflikt.³⁴⁸

³⁴⁵ KOLAŘÍK, M. *Interakční psychologický výcvik*.

³⁴⁶ TOSELAND, R. W., & R. F. RIVAS 1995, In NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

³⁴⁷ HORSKÁ, J. a kol. *Sociální práce se skupinou*. KRATOCHVÍL, S. *Terapeutická komunita*.

³⁴⁸ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*.

3 Pomáhajúci profesionál pri práci so skupinou

Sociálna práca, rovnako ako iné pomáhajúce profesie, využíva metódu práce so skupinou na riešenie problémov spadajúcich do kompetencie pomáhajúcich profesií, ktoré je vhodné riešiť prostredníctvom tejto metódy. Výhodou práce so skupinou je to, že využíva silu pôsobenia skupiny na jednotlivých členov skupiny pri plnení úloh, ktoré sú v kompetencii pomáhajúcich profesií. Teda ide o aplikáciu práce so skupinou na riešenie takých problémov, riešenie ktorých je v kompetencii pomáhajúcich profesií. Keďže u pomáhajúcich profesií ide z väčšej časti o činnosť podzákonnú, je zrejmé, že rozsah využívania skupinovej práce limitujú právne normy, ktoré stanovujú právny rámec pre pomáhajúce profesie. Ide najmä o zákon o sociálnych službách č. 448/2008 Z. z., zákon o sociálnoprávnej ochrane a sociálnej kuratele č. 305/2005 Z. z., zákon o službách zamestnanosti č. 5/2004 Z. z., zákon o mediácii č. 420/2004 Z. z., zákon o rodine č. 36/2005 Z. z., zákon o pomoci v hmotnej núdzi č. 417/2013 Z. z., zákon o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a ochrane pred diskrimináciou č. 365/2004 Z. z., zákon o sociálnom poistení č. 461/2003 Z. z. a ďalšie právne normy.

Práca so skupinou, najmä v podmienkach sociálnej práce, bola oficiálne zaradená medzi hlavné metódy sociálnej práce v roku 1935 na Národnej konferencii sociálnej práce, kde boli prijaté nasledovné ciele sociálnej práce so skupinou:

- pomáhať členom skupiny, aby sa učili aktívnej účasti na živote skupiny a prostredníctvom toho rozvíjali vlastné chápanie problémovej situácie a posilňovali svoju občiansku zodpovednosť, aby sa začali zaujímať o sociálne dianie v spoločnosti,
- prostredníctvom rozvoja skupiny prispievať k rozvoju individuálnych potenciálov jednotlivých členov skupiny a k obohateniu ich života,
- zabezpečovať prirodzený vzrast a rozvoj sociálneho fungovania členov skupiny,
- zabráňovať sociálnej dysfunkcii u členov skupiny,
- poskytovať pomoc a oporu jednotlivcom, ktorí žijú v dysfunkčných sociálnych vzťahoch, alebo tým, ktorí to potrebujú vzhľadom na ich sociálnu situáciu.³⁴⁹

³⁴⁹ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

Zo starších definícií práce so skupinou môžeme uviesť nasledujúce.

Coyle, G. L. (1939). Práca so skupinou je druh formujúceho procesu uskutočňovaného v záujmových skupinách, vo voľnom čase účastníkov za účasti vodcu. Cieľom skupiny je vzrast a rozvoj členov prostredníctvom využitia skúseností skupiny alebo využitia pomoci skupiny k dosiahnutiu svojich životných cieľov.

Sullivanová, D. F. (1940). Práca so skupinou je predovšetkým metóda rozvoja osobnosti, pri ktorej skupina predstavuje hlavný nástroj.

Konôpka, G. (1942). Skupinová práca pre pomáhajúcich profesionálov je metódou, ktorej pôsobenie je zamerané na jednotlivých členov skupiny. Cieľom je zlepšenie individuálnej kvality života prostredníctvom účasti v skupine, diferencovane, v súlade s potrebami skupiny.³⁵⁰

Z novších definícií pre možnú komparáciu zmien v pojme práca so skupinou uvádzame nasledovné.

Brown, R. (2000). Práca so skupinou je u pomáhajúcich profesionálov postavená na vzájomne závislých vzťahoch človeka, skupiny a sociálneho prostredia. Ide o prácu holistickú v zmysle práce s celým človekom, vrátane zapojenia ďalších významných členov skupiny. Takto orientovaná práca so skupinou je orientovaný prístup, ktorý pracuje s úrovňou jednotlivca, skupiny i širšieho prostredia.³⁵¹

Levická, J. (2002). Skupinová práca pomáhajúcich profesionálov má za cieľ nápravu fungovania skupiny a dosahovanie spoločne vytýčených cieľov. Práca so skupinou je metódou orientovanou na odstraňovanie alebo elimináciu prekážok v oblasti sociálnej interakcie jej jednotlivých členov, na schopnosť tvoriť a dosahovať spoločné ciele.³⁵²

Shulman, L. (2009). Skupinová práca predstavuje systém vzájomnej pomoci medzi jednotlivcami, ktorí sa snažia zlepšiť svoje sociálne fungovanie prostredníctvom skupinových zážitkov tak, aby sa čo najlepšie vyrovnali s osobnými alebo skupinovými problémami, prípadne s problémami v rámci komunity.³⁵³

Mašát, V. (2012). Skupinová práca pomáhajúcich profesionálov je činnosť, ktorá je založená na empirických skúsenostiach s vývojom skupín orientovaných na cieľovú činnosť, ktorou je predbežný spoločný záujem, formovanie, deľba moci a kontroly, tvorba úzkych vzťahov,

³⁵⁰ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

³⁵¹ BROWN, R. *Group Processes.*

³⁵² LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

³⁵³ SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities.*

diferenciácia, či rozpad. V skupinovej práci zameranej na pomáhanie je využívané poznanie skupinového sociálneho správania, ako je vodcovstvo, deľba rolí, rozdelenie a delegovanie právomocí, povaha cieľov a ich dosahovanie, tvorba konformity a zvládanie kontroverzií vznikajúcich v skupine.³⁵⁴

Možnosti využitia skupinovej práce v práci pomáhajúcich profesionálov sú mnohoraké a veľmi rôznorodé. Môžeme vo všeobecnosti povedať, že cieľom skupinovej práce pomáhajúcich profesionálov je prevencia vzniku nežiaducich sociálno-patologických javov, socializácia vo forme pomoci pri začleňovaní do spoločnosti a získavanie sociálnych spôsobilostí, rehabilitácia ako znovunadobudnutie schopnosti fungovať v bežnom živote, náprava nežiaduceho správania a konania, riešenie problémov, fyzický a psychický zdravý vývin a rozvoj osobnosti, vzdelávanie a osobnostný rast.³⁵⁵

Skupinová práca v pomáhajúcich profesiách je intervencia využívajúca skupinový proces k posilneniu sociálneho fungovania členov skupiny. Ciele skupinovej sociálnej práce sú realizované v prostredí, ktoré členom skupiny umožňuje prežívať svoju individuálnu zmenu prostredníctvom prebiehajúcich zmien ostatných členov skupiny a prostredníctvom prebiehajúcich zmien skupiny samotnej. Preto je dôležitý nielen klient ako individuálny jednotlivec, ale celá skupina, ktorej by mala byť venovaná rovnocenná pozornosť.³⁵⁶

Ciele skupinovej práce pre pomáhajúcich profesionálov je možné interpretovať takto:

1. **dosiahnuť** pochopenie problému a jeho súvislostí jednotlivcami a pomôcť im pochopiť a zmeniť ich maladaptívne myslenie, postoje, správanie, konanie,
2. **zmeniť** maladaptívne vzorce správania s ohľadom na primeranú sociálnu adaptáciu,
3. **sprostredkovať** poznatky o zákonitostiach interpersonálnych a skupinových procesov ako podklad k efektívnejšiemu a harmonickejšiemu jednaniu s ľuďmi,
4. **podporiť** dozrievanie osobnosti v zmysle rozvinutia vlastného osobnostného potenciálu a dosiahnutia optimálnej výkonnosti a pocitu šťastia,
5. **odstrániť** príznaky a príčiny interpersonálnych a intrapsychických konfliktov.³⁵⁷

Skupinové metódy sú vhodné pre klientov spolupracujúcich, bez agresívnych, protispoločenských prejavov správania, klientov s rôznorodými diagnostikovanými

³⁵⁴ MAŠÁT, V. *Vybrané postupy práce se skupinou.*

³⁵⁵ TOKÁROVÁ, A. a kol. *Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce.* TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Metódy práce se skupinou.*

³⁵⁶ RIEGER, Z. *Lod' skupiny.*

³⁵⁷ LEVICKÁ, J. a kol. *Na ceste za klientom.* MACHALOVÁ, M. *Komunikácia v sociálnej práci. Rozvoj komunikačnej spôsobilosti sociálnych pracovníkov.*

chorobami, pre rodiny klientov, ako sú súrodenci detí so zdravotným postihnutím, pre rodičov detí so závažnou diagnózou či závislosťou, pre osoby blízke alebo v príbuzenskom pomere k chorým a pod. Pri plánovaní skupiny je potrebné zohľadniť potreby klienta, ale rovnako i potreby organizácie. Do skupinovej sociálnej práce by tak mala byť zahrnutá participácia ďalších odborníkov, špecialistov pôsobiach v tíme organizácie. Skupinové metódy nie sú vhodné pre agresívnych jednotlivcov, autistov a psychopatické osobnosti!³⁵⁸ Medzi ďalších klientov spravidla nevhodných pre sociálnu prácu so skupinou možno zaradiť klientov v akútnej kríze, deštruktívnych a príliš manipulujúcich, introvertov, depresívnych klientov v akútnej kríze, klientov, ktorí už tzv. skúsili všetko a nič nepomohlo.³⁵⁹

Práca so skupinou je metódou práce pomáhajúcich profesionálov, ktorá pomáhajúcim profesionálom dáva akýsi návod ako pracovať so skupinou ako osobitnou organizačnou formou činnosti človeka. Cieľom práce so skupinou je náprava fungovania jednotlivcov a dosiahnutie spoločných cieľov. Napriek tomu, že skupina sa chápe ako celok, pomáhajúci profesionál musí brať do úvahy aj individualitu prejavov a potrieb každého člena skupiny.³⁶⁰

Pri hodnotení prospešnosti a dôsledkov skupinovej práce v činnosti pomáhajúcich profesionálov je možné identifikovať tieto faktory a dôsledky pre pomáhajúcu prax:

- cítiť sa normálne. Zažiť pocit, že nie som s problémom sám a že v skupine som medzi spriatelenejšími ľuďmi, ktorí riešia obdobný problém,
- príležitosť skryť sa. Nie je pravdou, že pre introvertných jednotlivcov je vhodnejšia individuálna práca. V skupine je využívaná diferenciácia členov pre získanie rôznorodých skúseností od ostatných členov,
- nový a odlišný pohľad na vlastnú osobnosť. Každý človek reaguje rôznym spôsobom v interakcii s rôznymi ľuďmi, členovia skupiny tak získavajú novú skúsenosť so sebou samým,
- vytvorenie nových noriem správania. Cez skupinu ako mikrokozmos môžu členovia skupiny vytvárať nové normy správania s dôrazom na individualitu členov,
- napodobňovanie správania. Imitovanie správania druhých členov skupiny, cez hranie rolí,

³⁵⁸ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

³⁵⁹ HORSKÁ, J. a kol. *Sociální práce se skupinou*.

³⁶⁰ GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*.

- vlastný rast cez dávanie druhým. Altruizmus ako terapeutický faktor skupinovej sociálnej práce je možné realizovať cez princíp vzájomnosti,
- spolu je skupina rozumnejšia, než jednotlivci. Nachádzanie riešení problémov v skupine môže byť účinnejšie než pri práci s jednotlivcami,
- skupina ako rodina. Tento faktor vnímania skupiny a prežívanie vzťahov vo vnútri skupiny sa prirovnáva tomu, čo existuje v rodine. Je to jeden z hlavných terapeutických faktorov pri riešení dôsledkov zneužívania a týrania členov skupiny v detstve svojimi rodičmi. Ide o takzvaný re-parenting, čo je príležitosť prežiť svoj vzťah k novému rodičovi, ktorého základ poskytuje skupina,³⁶¹
- rozvoj sociálnych zručností. Medzi tieto zručnosti je možné zaradiť komunikatívnosť, oceňovanie rozmanitosti, oceňovanie rozdielov medzi ľuďmi, medzi členmi skupiny, rešpekt druhých založený na demokratických princípoch, prekračovanie pomyselných hraníc heterogenity, prekonávanie stereotypného myslenia,
- využitie cieľovo orientovaného prístupu v skupinovej práci. Cieľ je jedným z hlavných determinantov orientácie sociálnej práce v skupine. Ciele často súvisia s klientskymi skupinami a ich potrebami,
- empowerment. Posilňovanie jednotlivcov cez členstvo v skupine, získavanie moci nad vlastným životom. Poskytuje sa pomoc a kontrola členom skupiny nad ich životmi.³⁶²

História a súčasnosť práce so skupinou

Človek sa ako sociálna bytosť do skupiny rodí a v skupine žije. Či už ide o rodinu, rovesnícku skupinu, školskú triedu, pracovný kolektív či krúžok záujmovej činnosti alebo pobyt v zariadení pre seniorov. Význam skupín pre život jednotlivca možno v stručnosti charakterizovať prostredníctvom týchto indikátorov:

- sprostredkovávajú pôsobenie makrosociálneho prostredia,
- majú formatívny vplyv, podieľajú sa na dotváraní sociálnych črt osobnosti,
- ovplyvňujú individuálnu výkonnosť členov skupín,
- posilňujú sociálnu identitu jedincov, uspokojujú ich dôležité sociálne potreby, za ktoré je možné považovať: byť s ľuďmi (spolupatričnosť), byť akceptovaný, získať uznanie,

³⁶¹ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. ZASTROW, CH. H. *Social Work with Groups: A Comprehensive Workbook*.

³⁶² YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*.

sebarealizovať sa.³⁶³

Život v skupine vyjadruje základnú ľudskú potrebu zdieľať, realizovať sa vo vzťahoch, vyjadrovať, počúvať a pod. Takéto spontánne vzniknuté sociálne skupiny sú analyzované, ale sociálne skupiny sú rovnako tvorené za účelom pomoci týmto skupinám a ich jednotlivým členom. V tomto kontexte sa využíva aj sociálna práca so skupinou ako metóda sociálnej práce.³⁶⁴

Práca so skupinou sa začala rozvíjať predovšetkým ako špecifická metóda práce, ktorá bola organizovaná v rámci rôznych náboženských a svojpomocných hnutí. Skutočný rozvoj tejto metódy nastáva až koncom 19. a začiatkom 20. storočia. Koncom 19. storočia v Anglicku vzniklo hnutie settlementov. Hnutie bolo zamerané na zakladanie mestských centier priamo v najchudobnejších štvrtiach, ktoré ponúkali pomoc ich obyvateľom, pričom hlavným prínosom týchto inštitúcií bolo vytvorenie možností pre chudobných a ukrivdených. Zároveň umožňovali, aby prostredníctvom skupinovej interakcie jednotlivci rozvíjali svoju osobnosť a obohatili tak svoj vlastný život.³⁶⁵

Metóda práce so skupinou patrí medzi novšie metódy. Od prípadovej práce sa odlišuje svojím zameraním, ale aj využívaním sociálnej a psychologické skupinovej dynamiky. Skupinová metóda pôsobí ako psychosociálne pôsobenie na skupinu jednotlivcov, ktorí majú rovnaký alebo podobný problém s cieľom napomôcť skupine vyriešiť problém. Skupinová metóda je náročná na čas, priestor, ale aj na samotnú prípravu pomáhajúceho profesionála.³⁶⁶

Napriek skutočnosti, že skupina tvorí celok, pomáhajúci profesionál nesmie zabudnúť na individuálne prejavy a potreby jej jednotlivých členov. V skupine sú individuálne prejavy ovplyvňované vznikom skupinovej kultúry. Sú to hodnoty, zvyky, tradície, ktoré sú počas doby trvania skupiny jej členmi zastávané. Napriek tomu, že každý člen skupiny prináša do skupiny svoje jedinečné vzory, ktoré súvisia s jeho etnicitou, kultúrnou či rasovou príslušnosťou, rôznymi životnými skúsenosťami. V priebehu života skupiny sa tieto jedinečnosti stretávajú a zosúladujú.³⁶⁷

Každý člen skupiny sa môže sebarealizovať alebo pochopiť vlastnú hodnotu len prostredníctvom vlastnej účasti v skupine. Vďaka spolunáležitosti ku skupine môže

³⁶³ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*.

³⁶⁴ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

³⁶⁵ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

³⁶⁶ LEVICKÁ, J. a kol. *Na ceste za klientom*. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*.

³⁶⁷ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

jednotlivec zažiť pocit bezpečia, prijatia, zažiť pocity spojené s preberaním zodpovednosti za iných v rámci skupinových vzťahov.

Práca v skupinách sa stáva metodickým prístupom, v ktorom väčší alebo menší počet jednotlivcov zvláda z určitého pohľadu porovnateľné situácie. Učenie v skupinách umožňuje jednotlivcovi rozširovať oblasť prežívania a skúseností a prostredníctvom toho si sprostredkováva nové poznanie. Dáva tým príležitosť orientovať sa vo svete s novým pohľadom a s väčšou zrelosťou.³⁶⁸ Nejde len o prežitky a skúsenosti jednotlivcov v skupine, ktoré sami vnímajú, ale o to, ako ich vníma skupina. Skupinová práca tak ponúka pohľad, ako vidím sám seba, ale tiež to, ako ma vidí skupina.³⁶⁹ Členovia skupiny majú v skupinových situáciách príležitosť získať informácie o tom, ako ich správanie pôsobí na iných ľuďoch, majú možnosť uvedomovať si a objavovať prvky „Johari“ okien.³⁷⁰

- a) Okno č. 1 je otvorená oblasť reprezentujúca informácie, ktoré majú iní členovia skupiny aj jednotlivec sám a cieľom skupinovej práce je vytvárať práve toto okno.
- b) Okno č. 2 je skrytá oblasť a reprezentuje informácie, ktoré sú známe jednotlivcovi, ale nie sú známe ostatným. V skupinovom procese sa často stáva, že jednotlivec má o sebe predstavu priateľského človeka, zatiaľ čo ostatní členovia skupiny ho však vnímajú ako veľmi rezervovaného, namysleného a pod. V procese sebaodkrývania sa informácie jednotlivca posúvajú zo skrytej oblasti do okna č. 1.
- c) Okno č. 3 je slepá oblasť, pretože obsahuje vedomosti a percepcie, ktoré nám nie sú známe, ale sú známe iným členom skupiny, pričom s nami tieto informácie nezdieľajú. Skupina vlastní obrovský potenciál práve v sprístupňovaní týchto informácií jednotlivcovi.
- d) Okno č. 4 sa nazýva neznáma oblasť, ktorá reprezentuje potenciál pre rast, ktorý je súčasťou všetkých vzťahov. Informácie sa málokedy pohybujú priamo od neznámeho k známemu. Obvykle putujú cez skryté alebo slepé okno do otvorenej oblasti.

Vodca skupiny sa musí snažiť v skupinovej práci vytvárať atmosféru, ktorá umožňuje, aby mechanizmy sebareflexie a spätnej väzby fungovali konštruktívnym spôsobom.

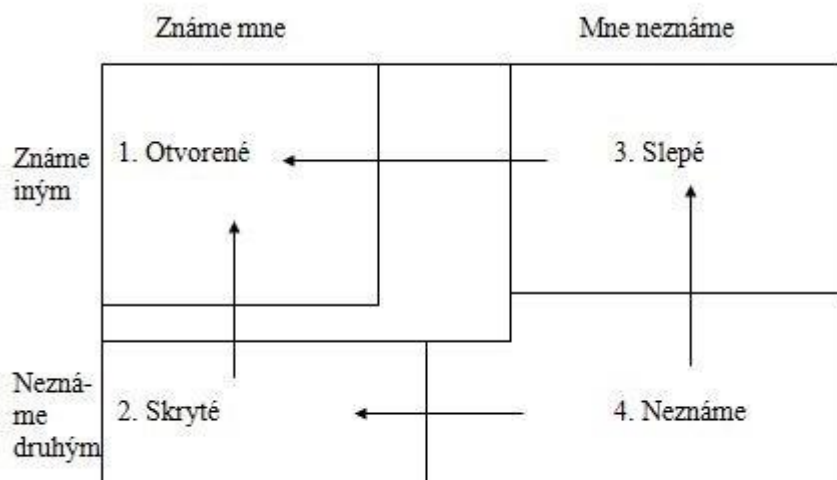
³⁶⁸ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.*

³⁶⁹ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.*

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie.*

³⁷⁰ TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice.*

Obr. 1 Schéma Johari okna³⁷¹



Model „Johari“ okna je optimálnym ilustratívnym modelom sebaknímania a toho, ako nás vnímajú iní členovia skupiny. Zjednocuje náš pohľad na seba s pohľadom iných členov skupiny. Pochopenie nášho individuálneho „Johariho“ okna nám umožňuje efektívnejšie komunikovať s ostatnými členmi skupiny a hľadať optimálne riešenia problémových situácií.³⁷²

Práca so skupinou potvrdzuje, že členovia skupiny majú výhodu v tom, že môžu praktizovať behaviorálne a postojoyvé zmeny skôr, než sa o ne pokúsia v skutočných životných situáciách. To im umožňuje rozvíjať sebadôveru potrebnú k uskutočňovaniu zmien mimo skupiny a skúšať nové efektívnejšie formy správania, ktoré sa snažia nacvičiť pred návratom do reálneho prostredia.

Východiská práce so skupinou

Všetko, čo je v živote naozaj ľudské, pochádza prvotne z faktu, že človek žije svoj život v kontakte s inými ľuďmi v skupinách.³⁷³ Väčšinu z toho, čo o sebe človek vie a čo si o sebe myslí, pochádza zo stimulov a spätnej väzby, ktoré sú umožnené interakciami s druhými v rodine, školských, vrstovníckych a iných skupinách. Tieto poskytujú príležitosť nielen k poznávaniu ľudí okolo nás, ale sú tiež stálou príležitosťou, aby sme sa naučili niečo aj o sebe

³⁷¹ TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice*.

³⁷² GABURA, J. a P. GABURA. *Sociálna komunikácia*.

³⁷³ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*.

samotných. Skupiny tak pomáhajú jednotlivcom dosiahnuť pocit identity, uvedomiť si kto sú, kde sú, čo robia a kam smerujú. Prispievajú k sebaobjaveniu a seba pochopeniu jednotlivca.³⁷⁴ Skupina pomáha jednotlivcom nájsť nové perspektívy v ich živote, slúži k ukotveniu týchto nových perspektív a podnecuje k pozitívnej zmene.³⁷⁵ Skupina uľahčuje preskúmanie rôznorodých vzťahov a ponúka rôzne vzory správania, rôzne pohľady na udalosti, čo je užitočné pre všetkých členov skupiny, ktorí tak majú možnosť premýšľať o sebe.³⁷⁶

Skupinová práca má tieto základné charakteristiky:

- a) zámerné modelovanie sociálnych vzťahov v skupine,
- b) cielené využívanie skupinovej dynamiky,
- c) intenzívne stimulovanie procesov sociálneho učenia,
- d) podporovanie prebiehajúceho procesu sociálneho učenia atmosférou psychologického bezpečia.³⁷⁷

Z praxe pomáhajúceho profesionála pracujúceho so skupinami je možné odvodiť, že procesy prebiehajúce v skupine predstavujú špecifické sily zamerané na zmenu a ovplyvňovanie ľudského myslenia, emócií i správania. Skupina pomáha jednotlivcovi uspokojovať jeho potreby. V skupine sa učí poznávať iných i seba samého, naplňovať sociálne roly a riešiť rôzne životné situácie. Prax ukazuje, že práca so skupinou je najlepšou cestou a súčasne aj prevenciou ako predchádzať nežiaducemu správaniu. Je to spôsob, ako sa môže jednotlivec naučiť vhodným spôsobilostiam v sociálnych vzťahoch, ktorým je v kolektíve vystavený.

Práca so skupinou sa zameriava aj na zvládnutie umenia zapojiť sa do skupiny prostredníctvom nadviazania osobných kontaktov s členmi skupiny, spolupodieľania sa na plánovaní a realizovaní skupinových činností, ale tiež umením vycúvať, odísť zo skupiny, ak je to pre jednotlivca potrebné.

Hlavným cieľom práce so skupinou je dosiahnutie zmeny sociálneho fungovania členov skupiny prostredníctvom ich účasti na práci v skupine. Pomáhajúci profesionál sa zameriava vo svojich aktivitách rovnako na pomoc jednotlivým členom skupiny ako na pomoc skupine ako celku. Práca so skupinou je metódou i procesom vypracovaným na to, aby si ľudia mohli

³⁷⁴ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*.

³⁷⁵ ZEIG, J. K. *Umění psychoterapie*.

³⁷⁶ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*.

³⁷⁷ HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*.

zvýšiť kvalitu svojho života a zvyšovať svoj potenciál tak, ako je to len možné. Práca so skupinou je zároveň špecifickou oblasťou teórie jednotlivých pomáhajúcich profesií.³⁷⁸

Metóda práce so skupinou osôb môže pomôcť skupine:

- a) dosiahnuť spoločne stanovené ciele,
- b) dosiahnuť zmenu požadovanú členmi skupiny, ktorí majú problémy individuálne, rodinné, pracovné, v spoločenských vzťahoch a pod.,
- c) napomôcť členom k sebarozvoju a k svojpomoci, a tak obohatiť osobnostnú stránku jednotlivých členov skupiny,
- d) využiť skupinovú terapiu za účelom odstránenia nežiaducich a zaťažujúcich prejavov, zážitkov v živote jednotlivých členov a pod.³⁷⁹

Príprava a etapy práce so skupinou (vývojové fázy skupiny)

Pri vytváraní skupín je vhodné nepodceňovať starostlivú prípravu. Od pomáhajúceho profesionála sa obvykle očakáva, že prinajmenšom zo začiatku bude zohrávať rolu vodcu a že aj vo vývojom procese skupiny zohrá podstatnú úlohu.

Tuckman predpokladá, že skupina vo svojom vývoji prejde niekoľkými fázami. Vychádza z predpokladu, že skupinový život sa skladá z dvoch hlavných rovín činností členov skupiny. Prvou hlavnou rovinou je sociálne emocionálna sféra, ktorá vzniká v nadväznosti na správanie a vzájomné väzby medzi členmi skupiny. Táto sféra sa člení na tri subsféry:

- testovanie – prebieha pri zoznamovaní medzi členmi. Jednotlivec svojimi narážkami testuje psychickú odolnosť a priateľskosť ostatných členov skupiny,
- závislosť – to prináša pocit závislosti a spolupráslušnosti ku skupine,
- vnútro-skupinový konflikt – odhaľuje pevnosť vzťahov v skupine a diferencuje roly v skupine. Potom skupina môže prejsť do vývoja skupinovej súdržnosti a k utváraniu funkčných rolí a vzťahov.³⁸⁰

Druhou hlavnou rovinou je činnosť orientovaná na úlohy. V nej prebieha výmena interakcií k dosiahnutiu spoločného cieľa resp. splneniu úlohy. Aj túto sféru možno rozdeliť na subsféry:

- orientácia a testovanie,

³⁷⁸ SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities*.

³⁷⁹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie mezilidské komunikace*. VOJTÍŠEK, Z. a kol. *Spiritualita v pomáhajících profesích*. VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*.

³⁸⁰ TUCKMAN, B. W. *Developmental Sequence in Small Groups*.

- emocionálna reakcia na úlohu,
- otvorená diskusia,
- nové riešenie.³⁸¹

Tieto dve roviny prebiehajú súbežne, vzájomne sa ovplyvňujú a vytvárajú päť etáp vo vývoji skupiny, ktoré ovplyvňujú prácu v skupine.

1. Etapa formovania skupiny.
2. Etapa búrenia.
3. Etapa normalizácie.
4. Etapa optimálneho fungovania.
5. Etapa ukončenia práce so skupinou.³⁸²

Týmto etapám však predchádza preafilačná etapa, ktorá nezahŕňa konkrétnu prácu so skupinou, nemožno ju preto považovať za jednu z etáp práce so skupinou, aj napriek tomu, že v niektorých zdrojoch možno nájsť jej označenie ako prvej etapy.

Preafilačná etapa

Táto etapa implikuje plánovanie a aktivity pred vytvorením skupiny³⁸³ a predchádza samotnej práci so skupinou. Ide teda o činnosti smerujúce k vytvoreniu skupiny, kedy pomáhajúci profesionál uvažuje o zostavení skupiny, o počte klientov, o problémoch, ktoré budú riešiť, o výbere klientov do skupiny, o možných vzťahoch, ktoré sa môžu v skupine vytvoriť a pod. Z hľadiska obsahového zamerania činnosti, ktorými sa pomáhajúci profesionál zaoberá, môžeme preafilačnú etapu rozdeliť na dve fázy.

1. Prvá fáza sa orientuje na tvorbu skupiny, ktorá môže prebiehať v podstate niekoľkými spôsobmi:
 - už existujúca skupina sa sama obracia na pomáhajúceho profesionála so žiadosťou o pomoc,
 - výber a tvorbu skupiny pripravuje sám pomáhajúci profesionál,
 - pomáhajúci profesionál prevezme už existujúcu skupinu, teda skupina bola zorganizovaná niekým iným.

³⁸¹ TUCKMAN, B. W., & M. A. JENSEN. *Stages of Small-group Development Revisited*.

³⁸² VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

³⁸³ ŘEZNÍČEK, I. 1994, In NEDELNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

2. Druhá fáza je určená na vypracovanie projektu práce so skupinou. Projekt musí obsahovať:

- hlavné ciele pomáhajúceho profesionála, ktoré chce dosiahnuť pri práci so skupinou,
- definovanie potrieb skupiny a zdrojov, ktoré môže pre skupinu použiť.³⁸⁴

Pri zaoberaní sa špecifickou sociálnou skupinou, ako tímom, uvažuje sa o skupinovej dynamike prakticky ešte skôr ako skupina vôbec vznikne. I keď sa toto štádium nazýva vznikom, ide vlastne skôr o prípravnú fázu skupiny, ktorej vyústením je práve vznik skupiny. Je to obdobné ako u iných sociálnych vzťahoch, kde sa na základe určitej udalosti vytvorí konkrétna skupina jednotlivcov. Vo fáze vzniku skupiny je dôležitá otázka, kto preberie vedenie skupiny a kto vytvorí členskú základňu skupiny.

Východiskovými predpokladmi vzniku skupiny je výber vodcu a výber členov skupiny. Osobitnú pozornosť je potrebné venovať vzniku členskej základne, teda tých jednotlivcov, ktorí majú o ponúknutú príležitosť záujem. Nie je rozhodujúce, či ide o členstvo v skupine, účasť na programe alebo podobnej skupinovej aktivite. V tejto vývojovej fáze sa záujemcovia o členstvo v danej skupine iba zoznamujú s otázkou formálnych rolí (vnútorné členenie skupiny), formálnych pravidiel (čo je nutné splniť pre účasť v skupine), zasadením do kontextu (pre koho, prečo a pod.) a tiež s veľkosťou skupiny. Jednou z dôležitých otázok je samotný výber členov skupiny, pretože niekedy je výber jednotlivcov určený, niekedy je možné výber čiastočne ovplyvniť, v iných prípadoch je naopak úplná voľnosť vo výbere členov skupiny.³⁸⁵

Pre vodcu skupiny je dôležité poznať, akí jednotlivci sa do skupiny dostanú, aby pri dosahovaní cieľov mohol adekvátne nastaviť program a aby bol schopný buď sám alebo s celou skupinou naplniť ciele, ktoré si skupina stanovila. Tieto faktory sú dôležité premenné, ktoré je potrebné zohľadniť pri vzniku skupiny.³⁸⁶ V metafore možno hovoriť o skupine ako o lodi a o tejto fáze ako o príprave paluby a kajút na cestu, teda ako o fáze naloďovania.³⁸⁷

³⁸⁴ LOVAŠOVÁ, S., K. ŠIŇANSKÁ, M. HALACHOVÁ a V. LICHNER (eds.). *Násilie v sociálnej práci*.

³⁸⁵ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

³⁸⁶ RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii*.

³⁸⁷ RIEGER, Z. *Lod' skupiny*.

Plánovanie skupiny zahŕňa reflexie o viacerých elementoch.

1. Typ skupiny – ovplyvnený je tým, na akú potrebu má skupinová aktivita reagovať.

2. Ciele skupiny – k čomu by mala práca v skupine smerovať.

3. Forma skupiny – rozhodnutie, či bude skupina otvorená alebo uzavretá, či teda bude možné prijímať do skupiny stále nových členov alebo zostane po sformovaní skupiny zostava členov rovnaká. V uzavretej skupine dôjde skôr ku kohézii, avšak v prípade, že takúto skupinu opustí väčší počet členov, skupina nemusí plniť svoje funkcie. Otvorená skupina má potenciál nových myšlienok, ale vyznačuje sa nižšou kohéziou a pocitom identity.

4. Výber a skladba členov – základným kritériom pre výber členov sú spoločné potreby alebo spoločný problém, avšak potrebné je zvážiť aj iné faktory ako je vek, pohlavie, rasa, stav a ďalšie.³⁸⁸ Pomáhajúci profesionál má zvážiť charakterové vlastnosti jednotlivých členov skupiny a ich možný vplyv na skupinu. Mal by vedieť odhadnúť či tieto charakterové vlastnosti budú v prospech skupiny, respektíve či niektorá z vlastností nemôže byť príčinou konfliktu. Mal by vedieť rozpoznať:

- a) aké vzťahy sú medzi členmi skupiny,
- b) aké rodinné zázemie, pracovné prostredie majú jednotliví členovia skupiny,
- c) možnosť využiť členstvo v skupine ako motiváciu v práci so skupinou,
- d) dôvod, pre ktorý sa chcú zúčastniť práce so skupinou.³⁸⁹

Homogénnosť skupiny ovplyvňuje komunikáciu v skupine. Zhoda vo veku, v pôvode, v spoločnej kultúre, rase, etniku či záujmoch má výrazný vplyv na komunikáciu v skupine. Malé rozdiely v uvedených faktoroch výrazne neohrozujú súdržnosť skupiny, môžu ale ovplyvňovať jej atmosféru ako aj spomínanú komunikáciu v skupine. Vek členov skupiny môže byť vhodným kritériom pri tvorbe skupiny u detí, mládeže, dospelých či seniorov.³⁹⁰ Navrátil³⁹¹ uvádza, že vek je menej dôležitý v skupinách s členmi v detskom veku a v skupinách dospelých, zatiaľ čo v skupinách dospievajúcich môže byť vek veľmi podstatným faktorom. V týchto skupinách je tiež zásadné pohlavie. Nie najdôležitejšou charakteristikou, ale charakteristikou, ktorá môže zo skupiny vytvoriť skutočné spoločenstvo sú záujmy, ale aj hodnotový systém. Skupinu môže znefunkčniť intelektuálna diferenciacia,

³⁸⁸ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

³⁸⁹ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

³⁹⁰ MACHALOVÁ, M. *Komunikácia v sociálnej práci. Rozvoj komunikačnej spôsobilosti sociálnych pracovníkov*. GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*.

³⁹¹ ŠLOSÁR, D. et al. *Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny*.

neschopnosť akceptovať autoritu. Ku skupinám, v určitých charakteristikách homogénnym, patria napr. skupiny pre adolescentov, pre homosexuálov, pacientov závislých na alkohole, starších ľudí, s rovnakou somatickou chorobou ako je onkologická choroba.³⁹²

5. Počet členov – je daný typom skupiny a jej cieľom.³⁹³ Odporúča sa prijať viac členov než je plánované, nakoľko po prvom stretnutí opustí skupinu až 50% z nich.³⁹⁴ Malé skupiny môžu vykazovať vysokú účasť, ktorá má pre členov malý efekt a so skupinou sa málo identifikujú. Veľká skupina zase môže obmedzovať komunikáciu, aktívni členovia sa stávajú ešte aktívnejšími a pasívni viac pasívnymi. Pri plánovaní skupiny je nutné zaistiť, aby počet členov umožňoval dostatočný počet vzájomných interakcií. Skupina má byť natoľko početná, aby sa mohli uplatniť všetci jej členovia.³⁹⁵ V skupine presahujúcej 20 – 25 členov sa vzájomná komunikácia výrazne sťažuje. Ideálna veľkosť skupiny je 10 – 20 členov. Vtedy skupina disponuje menej intenzívnymi a menej hlbokými interpersonálnymi vzťahmi, ktoré umožňujú dostatok príležitostí pre komunikáciu v skupine. Častejšie sa tu objavuje tendencia k anonymite, v prípade, že niektorý z členov skupiny sa na chvíľu potrebuje uchýliť do anonymity.³⁹⁶ Spôsob, akým počet členov skupiny ovplyvňuje skupinovú dynamiku, naznačuje nižšie uvedená tabuľka. Počet členov skupiny ovplyvňuje nielen kohéziu a tenziu, ale má význam na roly a štruktúru skupiny a vplyv na ich obsah.

³⁹² KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

³⁹³ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

³⁹⁴ YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*.

³⁹⁵ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

³⁹⁶ MACHALOVÁ, M. *Komunikácia v sociálnej práci. Rozvoj komunikačnej spôsobilosti sociálnych pracovníkov*. GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*.

Obr. 2 Vplyv počtu členov skupiny na skupinovú dynamiku³⁹⁷

| Počet členov skupiny | Meniace sa charakteristiky |
|----------------------|--|
| 2 – 6 | Malá štruktúrovanosť skupiny, vodcovstvo je premenlivé, interakcia tvárou v tvár. |
| 7 – 12 | Rozvoj štruktúry skupiny a diferenciacia rolí, menej často interakcia tvárou v tvár. |
| 13 – 25 | Štruktúrovanie skupiny a diferenciacia rolí je už pre ďalšie fungovanie skupiny nevyhnutné, vznik podskupín, zložitejšia interakcia tvárou v tvár. |
| 26 a viac | Vodcovstvo v skupine je už nutné, formovanie podskupín, väčšia anonymita, minimálna interakcia tvárou v tvár. |

6. Spôsob oslovenia potenciálnych členov – medzi základné techniky patrí priame kontaktovanie, písomné oslovenie, letáky, oslovenie relevantných odborníkov.

7. Časový faktor – pod ktorý spadá otázka ako často sa bude skupina stretávať, ako dlho budú trvať jednotlivé stretnutia, či bude skupina časovo ohraničená, teda či je presne určené trvanie skupiny.³⁹⁸ Je to potrebné zvážiť napríklad pri práci s deťmi a staršími ľuďmi, pretože časový faktor musí byť prispôsobený fyziologickým a psychologickým potrebám členov skupiny.³⁹⁹ Obvykle však skupinové sedenie trvá 90 minút. Kratšie sedenia môžu ochudobniť skupinu o diskusiu, zdieľanie a reakcie. Po 90 minútach pozornosť členov skupiny spravidla klesá a znižuje sa ochota sústrediť sa na skupinové dianie.⁴⁰⁰ Gabura⁴⁰¹ uvádza dĺžku jedného skupinového sedenia od jednej a pol hodiny do troch hodín. Väčšina skupín potrebuje dlhší čas, kým sa aktivizuje na úroveň osobnej komunikácie a prepracuje sa k nosnej téme. V skupinovom procese je náročné dosiahnuť, aby sa účastníci produktívne zapojili do riešenia problémov v čase kratšom ako 90 minút. Po troch hodinách produktivita skupiny prudko klesá

³⁹⁷ JAQUES, D., & G. SALMON. *Learning in Groups*.

³⁹⁸ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

³⁹⁹ ŠLOSÁR, D. et al. *Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny*.

⁴⁰⁰ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

⁴⁰¹ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*.

a objavujú sa utlmujúce stavy.⁴⁰² Pokiaľ je do jedného dňa zaradených viac skupinových sedení, i tam sa prevažne pracuje v 90 minútových blokoch so zaradenými prestávkami na oddych alebo zmenu činnosti.⁴⁰³

8. Organizačné podmienky – zahŕňajú výber miesta a jeho usporiadanie, dopravu členov na miesto stretnutia, občerstvenie, vybavenie, potrebné pomôcky.⁴⁰⁴ Sedenie by malo prebiehať v kruhu na bežných stoličkách, čo zodpovedá skupinovej aktivite, umožňuje prejavovať a sledovať neverbálne prejavy,⁴⁰⁵ všetci tak na seba vidia a môžu byť vo vzájomnom kontakte.⁴⁰⁶

9. Spôsob vedenia skupiny – otázne je, či skupinu povedie vedúci sám alebo v spolupráci, aký štýl vedenia zvolí.⁴⁰⁷

10. Metódy a techniky – je potrebné vopred zvážiť, ktoré metódy a techniky v skupinovej práci uplatniť tak, aby zodpovedali dosiahnutiu skupinového cieľa.⁴⁰⁸

Správne zhodnotenie vnútorných faktorov (motivácie, zainteresovanosti členov skupiny), ako aj vonkajších faktorov (tlak okolia, nedostupnosť potrebných priestorov či vybavenia) môže napomôcť pomáhajúcemu profesionálovi ešte pred prvým osobným kontaktom so skupinou stanoviť nielen hlavný cieľ skupiny ako celku, ale aj ponúknuť skupine perspektívu, pripraviť sa na prácu, odhadnúť dynamiku skupiny.⁴⁰⁹

1 Etapa formovania skupiny (forming)

Prvá etapa práce so skupinou sa začína prvým stretnutím skupiny. Pre skupiny v pomáhajúcich profesiách je táto fáza veľmi dôležitá. Je to reálny začiatok od vzniku skupiny. Je to fáza, kedy sa účastníci stretávajú. V tejto fáze je dôležité uľahčiť účastníkom orientovať sa najmä medzi sebou, ale tiež vo vzťahu ku skupine, teda k tomu, čo sa bude diať a prečo. Pomáhajúci profesionál pri prvom stretnutí skupiny by nemal zabudnúť na tieto aktivity:

- a) navzájom zoznámiť všetkých členov skupiny,
- b) dohodnúť sa na pravidelných stretnutiach, určiť čas, miesto a trvanie stretnutí,

⁴⁰² GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.*

⁴⁰³ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.*

⁴⁰⁴ NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce.*

⁴⁰⁵ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.*

⁴⁰⁶ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.*

⁴⁰⁷ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.*

⁴⁰⁸ NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce.*

⁴⁰⁹ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

- c) stanoviť predpokladanú dĺžku spoločnej práce (stanoviť čas skončenia práce so skupinou),
- d) vysvetliť pravidlá, ktoré bude skupina dodržiavať,
- e) prediskutovať možnosti a podmienky rozšírenia skupiny,
- f) vysvetliť ciele a význam spolupráce,
- g) poukázať na dôležitosť aktívnej účasti na práci v skupine.⁴¹⁰

Táto fáza je z pohľadu skupiny začiatkom práce. Preto je v tejto fáze nevhodné zaradzovať hlboké psychologické rozborý ľudí či preferovať určitého jednotlivca. Nevhodná je tiež vysoká miera kritiky, umelé či násilné vyvolávanie konfrontácie, šírenie správ, ktoré vedú k zaškatuľkovaniu účastníkov, či k vytváraniu tzv. čiernych oviec.

Členovia skupiny sa orientujú v novej situácii, testujú nové podmienky, hľadajú odpovede, podobnosti. Skupina je váhavá.⁴¹¹ V tejto etape sa vytvára skupinová komunikácia, začínajú sa budovať vzťahy, vytvárajú sa skupinové pozície, riešia sa otázky moci. Je to obdobie, kedy sa tvorí vnútorná štruktúra skupiny, jej hierarchia a skupina si vyberá svojho neformálneho vodcu.⁴¹² Obsah a štýl komunikácie sa v začiatkovej fáze podobá komunikácii pri bežnej spoločenskej príležitosti, diskutuje sa často o neurčitých, okrajových alebo všeobecných veciach, dochádza k opatrnému vzájomnému oťukávaniu. Členovia skupiny sa tak orientujú v skupine, či budú akceptovaní alebo odmietaní. Jednotlivci sú v skupine najskôr osamotení a postupne sa zblížujú. Pritom tiež hľadajú spriaznené osoby, ktoré na nich reagujú kladne a vidia veci podobne. Rozhoduje sa tak medzi približovaním a vyhýbaním sa. Na začiatku by sa tiež dalo povedať, že na základe podobností a rozdielov sa ľudia spájajú alebo udržiujú odstup.⁴¹³

Testovanie skupiny je charakterizované určitou závislosťou a silným zameraním na ciele. Roly a statusy členov skupina v tejto etape postupne generuje. Každý člen skupiny si prináša svoj status zo svojho prostredia do prostredia skupiny. Tým nastáva problém, že statusy vo vnútri skupiny sa jednotlivým členom skupiny môžu javiť ako nespravodlivo rozdelené. Vyšší status dostávajú tí členovia skupiny, ktorí sú otvorenejší, zábavnejší, teda extroverti. Vyplýva to z toho, že sú viditeľnejší. Nikto sa nesnaží byť deviantným. Členovia skupiny neprotestujú, ale radšej sa pretvarujú. Chcú byť konformnými s ostatnými, pretože

⁴¹⁰ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

⁴¹¹ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.*

⁴¹² ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce.*

⁴¹³ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.*

situácie, ktoré sa objavujú sú ambivalentné a členovia skupiny hľadajú informácie u druhých členov skupiny. Vytvára sa vysoká miera kohézie.⁴¹⁴

Jednotlivci komunikujú prevažne s vedúcim, komunikácia medzi členmi sa rozvíja postupne.⁴¹⁵ V komunikácii sa objavujú iba príjemné a pozitívne témy. V skupine sa nemôžu nastaviť reálne ciele pre nevedomosť členov skupiny, čo spôsobuje neodhadnutie roly jednotlivými členmi skupiny. Prvou zjavne definovanou rolou je vodca, ktorý zaujíma najlepšiu pozíciu. Jeho úlohou je znižovať napätie v skupine a postupne vytvára jej štruktúru.⁴¹⁶

Účasť na skupinových aktivitách je váhavá, pretože skupina je znepokojená, neistá a tým súbežne i závislá. Je možné pociťovať akési hľadanie zmyslu prečo som práve v tejto skupine, o čo ide, čo očakávam a pod. Táto fáza je charakteristická závislosťou a orientáciou. Jednotlivci sa nielen zoznamujú navzájom, ale tiež s cieľmi skupiny. Prevláda úzkosť a neistota členov skupiny z hľadiska ich spolupatričnosti ku skupine. Jednou z tém je, kto k nám patrí a kto nepatrí. Členovia si vyjasňujú neformálne roly a pozície, určujú si neformálneho vodcu, orientujú sa vo vzájomnom postavení a vyjasňujú si svoje hranice. V tejto fáze skupiny sa ešte nevytvárajú hlbšie vzájomné vzťahy medzi členmi. Panuje ešte počiatočný odstup a ochrana. Členovia skupiny sa usilujú správať sa tak, aby sa nikoho nedotkli. Najmä sa neusilujú o vzájomnú konfrontáciu. Pre túto fázu je vhodné vytvárať spoločné pravidlá a zážitky, vytváranie určitých míľnikov, vzájomných stretnutí a dôležitá je práca s motiváciou k činnosti.⁴¹⁷ Rovnako ako je potrebné naštartovať iné procesy, tak je potrebné naštartovať aj členov skupiny pre ďalšiu prácu. Na začiatku tvorby skupiny musí vodca účastníkov presvedčiť, že im účasť v skupine môže niečo priniesť, a nenásilne ich motivovať, aby sa účasti na skupine zúčastnili skutočne aktívne.⁴¹⁸

Pomáhajúci profesionál si v začiatkoch stavia vlastný cieľ, prípadne niekoľko cieľov, ktoré chce pri práci so skupinou dosiahnuť. Tieto ciele je potrebné oddeliť od cieľov jednotlivých členov skupiny a taktiež od tých, ktoré si na začiatku postaví skupina ako celok. V práci so skupinou sa tak vytvárajú tri kategórie cieľov, ktoré bude potrebné v nasledujúcom

⁴¹⁴ HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*.

⁴¹⁵ ŠLOSÁR, D. et al. *Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny*.

⁴¹⁶ HOLLANDER, E. P., & L. R. OFFERMANN. *Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition*. KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teórie a výskum)*.

⁴¹⁷ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

⁴¹⁸ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou*.

období rešpektovať.⁴¹⁹ Umenie spočíva v zosúladiení všetkých cieľov tak, aby počas práce skupiny boli postupne realizované všetky sledované ciele. O umení hovoríme aj preto, lebo niekedy sú niektoré z vytýčených cieľov až antagonistické. Pomáhajúci profesionál sa potom musí usilovať o ich zosúladienie.⁴²⁰

Ak prevláda absolútna závislosť na vodcovi skupiny, stanovené štandardy sa rešpektujú. Prevzatie zodpovednosti členmi skupiny je zatiaľ ďaleko v úzadí. Každý sa ešte pohybuje opatrne, neisto, ale súčasne chce vyvolať dojem, že sa cíti iste. Úlohy a ciele sú chápané len pomaly.⁴²¹

Súhrnne tak možno povedať, že znakmi skupinovej dynamiky v tejto fáze sú neistota a zdržanlivosť jednotlivých členov skupiny, zachovanie vzájomného odstupu a tým aj vlastnej ochrany, nevytváranie pevných noriem, zaškatuľkovanie ostatných členov, hľadanie platných noriem. K zaškatuľkovaniu síce prirodzene dochádza, ale nemalo by byť podporované. Prejavujú sa tiež neobvyklé spôsoby správania, testovanie vodcu a len v malej miere preberanie zodpovednosti. Cieľom intervencií by malo byť vyjasnenie očakávaní, odbúranie obáv, umožnenie pozitívnych skúseností a nevyhnutne aj vzájomné postupné poznávanie. Dôležité je vhodné naplánovanie programu, zjavnosť štruktúry, vyjasnenie potrieb a opatrné nadväzovanie kontaktov medzi členmi skupiny. Členovia skupiny by mali mať pocit, že sa k nim pristupuje s plnou vážnosťou. Taktiež by sa mali dohodnúť pravidlá skupiny.⁴²² Úlohou pomáhajúceho profesionála je vtiahnuť jednotlivcov do skupinového diania, prepojiť ich záujmy a vytvoriť skupinové puto.⁴²³

2 Etapa búrenia (storming)

Potom, ako sa skupina úspešne vytvorila a môžeme identifikovať kto je členom skupiny a ako to v skupine funguje, začnú členom skupiny niektoré veci vadieť. Typickým znakom tejto etapy je konflikt a emocionalita.⁴²⁴ Skupina má tendenciu vytvárať podskupiny, prítomné je úsilie o moc a kontrolu. Dochádza k polarizácii názorov členov skupiny,⁴²⁵ prejavuje sa rivalita, boj o vodcovstvo, kryštalizácia rolí. Každý člen skupiny sa snaží získať pre seba

⁴¹⁹ HERMOCHOVÁ, S. *Metody aplikované sociální psychologie I. Interakční programy, interakční hry a tematické interakce.*

⁴²⁰ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

⁴²¹ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.*

⁴²² BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.* ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.*

⁴²³ NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce.*

⁴²⁴ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie.*

⁴²⁵ NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce.*

optimálne množstvo iniciatívy a moci. Členovia skupiny sa tak presadzujú a docieľujú to, aby skupina uspokojovala ich osobné potreby. Vznikajú konflikty a dochádza k nepriateľskému vzťahu medzi členmi skupiny s rôznymi potrebami. Častejšou sa stáva kritika, negatívne komentáre a ochota prejavovať emocionálne reakcie predovšetkým hostilného typu.⁴²⁶ Prichádza výrazné presadzovanie individuálnych záujmov, porušovanie niektorých skupinových noriem alebo dohodnutých foriem správania sa a pod. To môže v niektorých prípadoch viesť k roztržkám v skupine alebo až k otvoreným konfliktom. Inokedy môže takéto správanie byť podnetom pre vyčistenie atmosféry v skupine. Po počiatočnom napätí nastáva ukludnenie, ktoré môže byť nasledované zlepšením fungovania skupiny a môže napomôcť k dosiahnutiu skupinových cieľov. Konflikty sú súčasťou ľudského spolužitia. U skupinových konfliktov môžeme rozlíšiť:

- a) konflikt člena skupiny so skupinou,
- b) konflikt nečlena skupiny so skupinou,
- c) konflikt medzi dvomi členmi skupiny so skupinovým kontextom,
- d) konflikt viacerých členov skupiny. Ten môže mať podobu konfliktu koalícií alebo konflikt jednotlivcov, ktorí si hája svoje záujmy,
- e) konflikt medzi skupinami, pričom členovia konfliktu sú súbežne členmi týchto skupín.⁴²⁷

Pomáhajúci profesionál musí počítať s tým, že konflikt v skupine ovplyvní aj štruktúru skupiny. Ide najmä o tieto zmeny, ktoré súvisia s konfliktom:

- a) dochádza k zmene skupinovej kohézie. Obvykle skupinová kohézia narastá,
- b) dochádza k zmene skupinových noriem a konformity. Vzniká tlak na dodržiavanie noriem a posilnenie konformity. V opačnom prípade je ohrozená existencia skupiny,
- c) zodpovednosť vodcu skupiny za konflikty, resp. preukázanie neschopnosti vodcu pri riešení konfliktov,
- d) sprievodným javom môže byť zmena priorít a tým aj statusov členov skupiny, ktorí boli prepojení s pôvodnými prioritami skupiny.⁴²⁸

Častou príčinou konfliktu je presah do tej sociálnej oblasti, ktorú považujeme za intímnu oblasť člena skupiny. Zverejňovanie intimity môžeme považovať za vlastné

⁴²⁶ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*.

⁴²⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. MOSCOVICI, S., & M. ZAVALLONI. *The Group as a Polarizer of Attitudes*.

⁴²⁸ PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. PRESTON-SHOOT, M. *Effective Groupwork*.

sebaodhaľovanie. Intimitu môžeme tiež vymedziť ako integrovanie inej osoby do vlastného sebaobrazu člena skupiny. Tento zásah je spojený najčastejšie s týmito príčinami:

- a) atribučná chyba. Ide o pripisovanie príčin vlastného neúspechu okolnostiam a neúspechom iných ľudí či ich osobnostným vlastnostiam. Voči osobám, s ktorými máme veľmi blízky vzťah, sa táto chyba uplatňuje tak, ako k sebe samému,⁴²⁹
- b) alokácia zdrojov. Ide o zásahy týkajúce sa nevhodného priblíženia sa. Toto priblíženie možno obrazne charakterizovať ako snahu o jedenie z jedného taniera a to doslova i prenesene,
- c) sociálna výmena. Obvykle ide o bilancovanie ziskov a strát. Vo veľmi blízkych vzťahoch členov skupiny to ustupuje do pozadia. Bilancovanie je nahradené spoločnými záujmami, ktoré sú organizované podľa princípu, že ľudia dostanú to, čo potrebujú, bez uvažovania o tom, čo za uspokojenie potrieb iných dostanú,⁴³⁰
- d) sebaobrazy osôb. Prostredníctvom veľmi blízkych vzťahov medzi členmi skupiny sa sebaobrazy postupne približujú. Miera ich podobnosti sa zvyšuje,
- e) transakčná pamäť. Členovia skupiny vytvárajú v skupinovom vzťahu spoločnú pamäť, ktorá je rozsiahlejšia ako pamäť jednotlivých členov skupiny.⁴³¹

Vzťah k vodcovi skupiny sa oproti predchádzajúcej fáze, kedy si mohol užívať vysokú autoritu, mení na vzťah s turbulenciou proti autorite a to až po snahu zničiť túto autoritu.⁴³² V porovnaní s prvou etapou, kedy sa skupina usiluje zvýšiť autoritu vedúceho, v danej etape vzniká hostilita, protest a vzbura proti vedúcemu, skupina sa proti jeho autorite búri a pokúša sa ju zničiť. Tieto prejavy sú spočiatku skryté a nepriame, agresia môže byť namierená voči členovi v role obetného baránka.⁴³³ Táto fáza je založená na vyjadrovaní rozdielnych názorov a s tým spojených konfliktov. Vo vnútri skupiny vznikajú rôzne koalície a podskupiny. Dôležitou otázkou je hierarchia v skupine, respektíve, kto je vyššie a kto nižšie, čo sa odvíja od vyjasňovania moci a neformálnej hierarchie vo vnútri skupiny.⁴³⁴

Objavuje sa spôsob hľadania obetného baránka. Každý hľadá svoje miesto v sociálnych štruktúrach skupiny a svoju špecifickú rolu pri zvládaní úloh. Problémy sa neprejednávajú diferencovane. Pre ich riešenie je väčšinou viac oceňovaná schopnosť vydržať, zotrvať

⁴²⁹ NEŠPOR, K. *Uvoľnené a s prehľadom: relaxace a meditace pro moderního člověka.*

⁴³⁰ PROCHÁZKA, M. *Sociální pedagogika.*

⁴³¹ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie.*

⁴³² ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.*

⁴³³ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi.*

⁴³⁴ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.*

na vlastných pozíciách, než racionalita. Tematicky zameraná práca sa stáva bojom o moc. Každý obhajuje svoje vlastné teritórium, snaží sa o sebapredvedenie, sebaapresadenie a udržanie sa v skupine.⁴³⁵ Táto fáza sa tak stáva pre všetkých, teda nielen pre vodcov, veľmi zaťažujúca.

Niekedy sa táto fáza označuje aj ako boj o moc a kontrolu a niekedy má dokonca názov kvasenie. Z toho vyplýva, že táto fáza je dôležitým vývojovým stupňom na ceste do vyššej kvality. Súhrnne možno za znaky skupinovej dynamiky v tejto fáze považovať to, že členovia skupiny sa stávajú osobnejšími. Tiež sa objavuje väčší vplyv jednotlivca na dianie, kritika ostatných členov, boj o status, snaha jednotlivca o nájdenie vlastnej pozície v skupine, vytváranie podskupín a koalícií ako proti jednotlivým členom, tak proti vodcovi.⁴³⁶ Dá sa povedať, že v tejto fáze začínajú členovia skupiny svoje členstvo v skupine brať vážne. Ale nie je to nič, čo by bolo možné považovať za niečo mimoriadne. Ide o prirodzený vývoj skupiny. Dôležité pre túto fázu je konštruktívne riešenie vzniknutých konfliktov, a nie ich zatváranie do „Pandorinej skrinky“ s tým, že činnosť skupiny aj tak za nejaký čas skončí.⁴³⁷

3 Etapa normalizácie (norming)

Rovnako ako v prírode každá búrka raz skončí, tak aj turbulencia sa utišuje a prichádza obdobie pohody. Normovanie ako vývojové štádium skupiny je tak charakteristické predovšetkým súdržnosťou a výmenou názorov či výmenou informácií.⁴³⁸ V skupine je zrejmé, že rozdielne názory budú stále, ale skupina už vie a má vyskúšané, ako sa touto rôznosťou názorov vysporiadať a ako riešiť náročné situácie. Skupina akceptuje rôznosť svojich členov. A tak býva toto štádium označované i ako štádium vývoja kohézie a kooperácie, pretože v tomto štádiu sa znižuje napätie, počet i závažnosť konfliktov a vzrastá kohézia. Prejavuje sa potreba príslušnosti ku skupine a objavuje sa vedomie my.⁴³⁹ Dôležitou otázkou sa pre skupinu stáva upevňovanie a prijímanie spoločných noriem a hodnôt. Na rozdiel od predchádzajúceho štádia stráca na dôležitosti otázka autority a vodcovstva. Každý sa snaží prekonať konflikty, často dohodnutím jasnejších pravidiel skupinového správania. Vytvárajú sa spoločne zdieľané hodnoty, rolové očakávania a spôsoby správania. Spolu s tým sa tiež stanovujú a dodržiavajú neformálne roly v skupine. Zvyšuje sa tak zodpovednosť a

⁴³⁵ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.*

⁴³⁶ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.*

⁴³⁷ RIEGER, Z. *Lod' skupiny.*

⁴³⁸ TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Metódy práce se skupinou.*

⁴³⁹ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie.*

aktivita jednotlivých členov, a tým i schopnosť zjednotenej skupinovej akcie či spoločnej práce.⁴⁴⁰

Vnútorne vzťahy v skupine dosahujú určitú mieru stability. Jednotliví členovia skupiny dokážu prostredníctvom interpersonálnych väzieb získať podporu pre svoje konanie. V tejto etape sa tvoria najoptimálnejšie podmienky pre fungovanie skupiny. Skupina si vytvára vlastnú skupinovú identitu, ktorá je vo svojej podstate obrazom jej jednotlivých členov. Práca so skupinou je tak miestom vzájomného ovplyvňovania sa a prostriedkom výchovného pôsobenia. Skupinu môžeme chápať ako nástroj, ktorým môžeme u jednotlivých členov skupiny podporiť sociálne zrenie, osobnostný rast, vzdelanie či nápravu sociálneho fungovania. Vytvára sa skupinová kohézia, otvára sa optimálna výmena relevantných informácií a fungovania vzťahov. Formujú sa skupinové normy. Je to obdobie stabilizácie.⁴⁴¹ Táto fáza indikuje vytvorenie skupinovej súdržnosti, vysokú intimitu, identifikáciu so skupinou. Na menej konformné členy vyvíja skupina tlak.⁴⁴²

Skupina je v tomto štádiu zameraná na seba, na súlad a blízkosť svojich členov a niekedy tak potláča i negatívne emócie v službách kohézie. Skupina tým tiež vytvára pre svojich členov pocit bezpečia a ochranu k vlastnému sebaotvoreniu. Medzi znaky skupinovej dynamiky v tejto fáze vývoja skupiny môžeme zaradiť ústup prehnane konkurenčného správania, vznik otvorenej komunikácie, spoluprácu, ktorá sa stáva intenzívnejšou, výmenu nápadov a názorov, ujasňovanie potrieb, akceptáciu druhých, rozvíjanie systému vzťahov, pocit spolupatričnosti. Budovanie medziľudských vzťahov je založené na otázke, ako ďaleko či blízko chcem mať jednotlivých členov skupiny, teda vyjasňovanie rovnocenných pozícií bez ohľadu na skupinovú hierarchiu.⁴⁴³

Táto fáza pre činnosť skupiny znamená ukludnenie vzájomných vzťahov, rešpektovanie vzájomných hraníc, ale tiež chuť pokračovať ďalej. Ide vlastne o akúsi katarziu predchádzajúcej fázy turbulencie, ktorá však potrebuje čas. Dôležité je tak v rámci činnosti skupiny nechať priestor i tejto fáze, aby mohla splniť svoj účel.

⁴⁴⁰ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

⁴⁴¹ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

⁴⁴² ŠLOSÁR, D. et al. *Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny*.

⁴⁴³ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*.

4 Etapa optimálneho fungovania (performing)

Po búrke síce prichádza ukludnenie, ale stále ju môžeme cítiť vo vzduchu. Až keď tento pocit vo vzduchu už nie je a situácia sa celkom ukludnila, nastáva čas pre pokojnú prácu skupiny. V túto chvíľu sa skupina dá prirovnávať k dobre nastavenému stroju, ktorý podáva optimálny výkon.⁴⁴⁴ Skupina sa v tomto vývojovom štádiu zamýšľa, spoločne radí, kritizuje, povzbudzuje a prijíma rozhodnutia. Táto fáza je charakteristická rolovým správaním členov skupiny, produktívnym riešením problémov a vykonávaním skupinových úloh. Členovia pracujú kooperatívne na dosahovaní spoločných cieľov. Vzťahy sú stabilizované, vysoko efektívne a správanie smeruje k prospechu celku.⁴⁴⁵

Funkčné roly sú jasne stanovené a v skupine sa objavuje schopnosť riešiť problémy. Skupina sa dostáva ku skutočnej práci v súlade so svojimi cieľmi. V komunikácii sa dostávajú do popredia najmä pracovné témy. Výskumy potvrdili, že v skupinovej komunikácii má práca skupiny predstavovať cca 76%. Ostatných 24% komunikácie sa má orientovať na sociálno-emocionálne interakcie.⁴⁴⁶ Medzi členmi skupiny sú rozdelené roly potrebné pre napĺňanie cieľov skupiny. Každý člen skupiny má svoj skupinový status, čo umožňuje, aby skupina mohla pracovať samostatne, a to aj bez zásahov vodcu. V tomto štádiu postavenie vodcu nevyžaduje jeho priame riadenie skupinových procesov. Preto môže plniť rôzne podporné úlohy ako styk s vonkajším prostredím či získavanie externých informácií. V skupine je konformita aj kohézia vysoká a preto môže dosahovať stanovené ciele. Skupina je štruktúrovaná podľa rolí a statusov. Pomocou komunikácie, ktorá je otvorenejšia a zameraná na pracovné témy, sa modeluje zdieľaná vízia a cieľ skupiny. Čím sú ciele skupiny vyššie, tým je potrebná vyššia miera konformity. V tomto štádiu sa objavuje kohézia, ktorá prerastá až do skupinového myslenia (group think). To spôsobuje, že u členov skupiny dochádza k vyššiemu stupňu konformity. Vodca skupiny má prevažne moc koordinačnú. Pôsobí skôr koordinačne a konzultačne.⁴⁴⁷ Skupina je kohézna, ale nepotláča už negatívne emócie. Práve opačne. Opäť povoľuje prejavovanie určitej miery hostility, aby ju bolo možné konštruktívne spracovať. Je vytvorená štruktúra s možnosťou premenlivého obsadenia rolí. Stav trvá po celú

⁴⁴⁴ RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii.*

⁴⁴⁵ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie.* ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.*

⁴⁴⁶ MOSCOVICI, S., & R. LECUYER. *Studies in Group Decision I: Social Space, Patterns of Communication and Group Consensus.*

⁴⁴⁷ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.* ONDRUŠEK, D. a V. LABÁTH. *Tréning? Učení zážitkem. Tréning.*

dobu existencie skupiny s periodickými kratšími krízovými obdobiami, ktoré pripomínajú prejavy predchádzajúcich štádií.⁴⁴⁸

Skupina je v tomto štádiu pevným celkom založeným na rovnocennosti svojich členov a využíva potenciál skupiny i jednotlivých členov. Ľudia v skupine sa už naučili spolu vychádzať, obrúsili trecie plochy a do určitej miery sa vzájomne prispôsobili.⁴⁴⁹ Za znaky skupinovej dynamiky v tejto fáze možno považovať skutočnosti ako úplne prístupná skupina, veľká kohézia v skupine, identifikácia jednotlivcov so skupinou, skutočný pocit spolunáležitosti, zvýšená ochota jednotlivca poskytovať seba skupine, akceptovanie odlišností členov skupiny, zameranie na skupinové úlohy, prevažne až samoriadiaca sa skupina.⁴⁵⁰

V tejto fáze pracuje skupina ako jeden celok. Skupinová práca je produktívna, efektívna a smeruje k dosiahnutiu cieľa. Všetci ťahajú spolu za jeden povraz, aby sa vysporiadali so všetkým, čo im účasť v skupine prináša.

Členovia skupiny dokážu podávať najlepšie výkony vtedy, keď sa dostanú do stavu zaniietenosti pre skupinové ciele. Stav zaniietenosti má nasledujúce charakteristiky.

- a) Súlad medzi výzvou a schopnosťami. Schopnosti člena skupiny majú zodpovedať náročnosti skupinovej úlohy. Pokiaľ člen skupiny nemá osvojené hodnoty a ciele skupiny alebo sa s nimi nestotožňuje, nemožno očakávať jeho plné nasadenie.⁴⁵¹
- b) Stanovenie realistických cieľov. Členovia skupiny si majú vytýčiť také ciele a očakávania, ktoré sú realistické vzhľadom na ich aktuálne možnosti. Ciele by nemali byť ani príliš vysoké, ale ani príliš nízke.
- c) Plná koncentrácia počas výkonu. Pri zaniietenosti dochádza k plnej orientácii na výkon, ktorý sa zameriava na plnenie stanovených úloh. Členovia skupiny sa nenechávajú rozptyľovať žiadnymi vedľajšími aktivitami alebo predstavami. Mysel orientovaná na stanovené ciele a úlohy je potrebná k totálnemu vnímaniu reality „tu a teraz“.
- d) Presná spätná väzba. Členovia skupiny dokážu postrehnúť z okolia tie signály, ktoré potrebujú na orientáciu k úspešnému výkonu (vnímanie reakcií vonkajšieho prostredia, usmernenia vodcu skupiny a pod).

⁴⁴⁸ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*.

⁴⁴⁹ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

⁴⁵⁰ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

⁴⁵¹ NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*. MAŠÁT, V. *Vybrané postupy práce se skupinou*.

- e) Vnútorný pocit kontroly. Členovia skupiny majú počas stavu zanietenosti pocit kontroly nad priebehom svojich aktivít a dosahovaného výkonu. Sú presvedčení o správnosti svojich krokov a nepochybujú o sebe.
- f) Rozplynutie sa v úlohe (strata ego). Ego je prezentované súborom predstáv o sebe samom, najmä či sa členovia skupiny cítia byť dosť dobrí v porovnaní s inými. V stave zanietenosti tieto predstavy vymiznú a prestanú mať pre členov skupiny význam.
- g) Subjektívne vnímanie času. Členovia skupiny v stave zanietenosti vnímajú čas odlišne ako v bežnom stave. Prežívajú čas podľa vykonávanej činnosti a vzdialenosti cieľa. Čím sa viac darí plnenie úloh a čím sú bližšie k stanovenému cieľu, tým viac má prežívanie času subjektívny charakter.
- h) Autotelický zážitok. Ide o špecifické označenie prežívania stavu, keď robíme niečo zmysluplné a osobne významné („auto” znamená vlastný a „telos” znamená cieľ). V stave zanietenosti je výkon vnímaný ako niečo jedinečné, čo je spojené s neopakovateľnými pocitmi.⁴⁵²

V rôznych skupinách prebieha navodenie a udržiavanie stavu zanietenosti odlišným spôsobom. Pri individuálnych činnostiach, kde si člen skupiny môže stanoviť vlastný rytmus a techniku, je navodenie zanietenosti jednoduchšie. Naopak pri tímových činnostiach, kde sú aktivity závislé od súhry ďalších členov skupiny, alebo od ľudí stojacich mimo skupinu, je navodenie stavu zanietenosti oveľa ťažšie.⁴⁵³

5 Etapa ukončenia práce so skupinou (adjourning)

Ukončenie práce so skupinou môže byť:

- plánované (naplnením cieľa alebo uplynutím stanovenej doby),
- neplánované, predčasné, ku príčinám ktorého možno zaradiť napr. geografickú vzdialenosť, skupinovú deviáciu, problémové rozvíjanie intímnych vzťahov s členmi skupiny, strach z emocionálnej nákazy, neschopnosť prijať pomáhajúceho pracovníka, komplikácie vyplývajúce zo vzniku podskupín.⁴⁵⁴

Plánované ukončenie nastáva vtedy, ak skupina naplnila svoje ciele a nové, resp. ďalšie ciele si pre svoju činnosť nepostavila. Stráca sa zmysel existencie skupiny. Skupina tým

⁴⁵² KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami*. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*.

⁴⁵³ MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*.

⁴⁵⁴ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

dospieva do svojho konca. Dá sa povedať, že ide o sebadeštrukciu skupiny. Chýba zmysel jej ďalšej existencie.⁴⁵⁵

Ide o záverečnú etapu, ktorá má obsahovať zhodnotenie práce skupiny za celé predchádzajúce obdobie. Členovia skupiny pod vedením pomáhajúceho profesionála rekapitulujú priebeh práce skupiny, analyzujú jej činnosť v jednotlivých etapách, zaoberajú sa procesuálnymi záležitosťami, hodnotia pozitíva i negatíva práce skupiny a vyjadrujú sa k splneniu či nesplneniu cieľov.⁴⁵⁶ Členovia skupiny by pritom mali byť pripravení na blížiaci sa koniec skôr ako v rámci posledného stretnutia.⁴⁵⁷

Opäť sa objavuje rivalita, vzniká určitý nepokoj a nespokojnosť, pretože členovia skupiny sa snažia vyhnúť procesu rozchádzania. Skupinové zážitky sa skončili, členovia sa môžu rozísť a svoje skúsenosti teraz môžu overovať v skupinách vo vlastnom sociálnom alebo pracovnom prostredí. Táto fáza tak so sebou nevyhnutne prináša jednak uvoľňovanie vzťahov, odchod zo skupiny, potešenie z prežitých zážitkov a spomienky. Na druhej strane sa u jednotlivých členov skupiny prebúdzajú úvahy o tom, čo bude ďalej. Členovia skupiny sa pomaly vracajú do normálneho života a orientujú sa mimo skupinu. Táto chvíľa je tiež tým správnym časom pre vzájomné poďakovanie a ocenenie členov skupiny. Niekedy je ale lúčenie ťažké, pretože čím dlhšie bola skupina spolu a čím osobnejšie boli zdieľané témy a vzájomné vzťahy, tým viac sily členovia potrebujú k odchodu zo skupiny. Členovia sa uvoľňujú zo sociálne emocionálnych väzieb a aktivít zameraných na plnenie úloh skupiny. Dynamika skupiny pomaly slabne a prichádza čas ku spomínaniu na spoločné zážitky a pozitívne skúsenosti.⁴⁵⁸

Na druhú stranu v tejto fáze tiež väčšinou dochádza k pokusom o zachovanie kontaktov. Následne sa niektorí členovia ďalej stretávajú a udržiujú vzájomný kontakt.⁴⁵⁹ Táto fáza nie je povinná. Skupina si môže postaviť ďalšie ciele, ktoré môžu byť zhodné s predchádzajúcim zameraním alebo sa postaví ciele úplne nového zamerania skupiny. Ak skupina splnila predpoklady ako po formálnej, tak i obsahovej stránke zamerania skupiny, má vysoký predpoklad pre dosiahnutie pokračovania svojej činnosti.⁴⁶⁰ Môže dôjsť k oživeniu skupiny

⁴⁵⁵ BALES, R. F. 1970, In BREIGER, R. L., & J. G. ENNIS. *Personae and Social Roles: The Network Structure of Personality Types in Small Groups*.

⁴⁵⁶ BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ (eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*.

⁴⁵⁷ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

⁴⁵⁸ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

⁴⁵⁹ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*.

⁴⁶⁰ TUCKMAN, B. W., & M. A. JENSEN. *Stages of Small-group Development Revisited*.

(closing/refreshing), ktorým rozumieme opätovné posilnenie skupinovej kohézie, ku ktorému dochádza z dôvodu objavenia sa nových cieľov a problémov, ktoré skupina môže riešiť.⁴⁶¹

Skutočnosť, že pomáhajúci profesionál oficiálne ukončuje prácu so skupinou ešte nemusí znamenať prerušenie kontaktov jednotlivých členov skupiny. Novo získaný sociálny kapitál (kapitál založený na medziľudských vzťahoch) má fungovať aj po skončení skupinovej práce ako zdroj neformálnej sociálnej opory. Práve táto skutočnosť môže byť jedným z cieľov práce so skupinou. Toto štádium môže mať veľa podôb a v každej skupine môže prebiehať odlišne.⁴⁶² Je možné odporúčať po ukončení skupiny niekoľko stretnutí s časovým odstupom napríklad niekoľko mesiacov, kde môžu členovia rozprávať o tom, ako sa im darí. Členovia skupiny sa vyjadrujú k pocitom, ktoré získali počas práce v skupine a k pocitom, ktoré sa spájajú s ukončením činnosti skupiny.⁴⁶³ Skupina hodnotí svoju činnosť a prebieha evalvácia (debriefing) všetkých činností, ktoré prebiehali v skupine. Táto fáza už nie je dôležitá z pohľadu dosahovaného cieľa, ale z pohľadu samotného výsledku práce skupiny. Je dôležitou fázou pre rozvoj všetkých členov skupiny, ale aj pre ďalšiu prácu v tejto pôvodnej skupine alebo inej skupine a pre ďalšiu motiváciu členov skupiny.

Evalvácia je založená na dôkladnom zbere informácií a na ich odbornom spracovaní. Jej cieľom je získať spoľahlivé podklady pre prípadné rozhodnutia. Ide o jednu z foriem užitočnej spätnej väzby, ktorá môže mať v rôznych fázach činnosti skupiny alebo realizovaného programu rôznu podobu.⁴⁶⁴ V dobe, keď vznikne požiadavka určitý problém riešiť, poskytuje evalvácia informácie pre vstupné uvažovanie o možnostiach riešenia a tým prispieva k výberu a formulácii konkrétneho postupu či programu. Plánovacia (preformatívna) fáza je označovaná ako ex-ante evalvácia a jej účelom je popísať problém, analyzovať požiadavky a ich napĺňanie, posúdenie logiky plánovanej intervencie a podmienky implementácie programu (jeho realizovateľnosť).⁴⁶⁵

Evalvácia poskytuje predovšetkým vhlad do programu, ktorý je nevyhnutným základom pre racionálny manažment a plánovanie. Zároveň je predpokladom pre naplnenie ďalších funkcií evalvácie v skupine. Týmto funkciami sú kontrola programu (právna, politická, ekonomická, správna), zaistenie legitimacy programu a rozvoj programu. Evalvácia obvykle súvisí s pripravovaným alebo očakávaným rozhodovaním. To vyvoláva nutnosť

⁴⁶¹ BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ (eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.*

⁴⁶² LEVICKÁ, J. *Teoretické aspekty sociálnej práce.*

⁴⁶³ RIEGER, Z. 1998, In NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.*

⁴⁶⁴ COREY, G. et al. *Techniky a přístupy ve skupinové psychoterapii.*

⁴⁶⁵ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory.*

ochrany pred rôznymi, často protichodnými tlakmi a dielčimi vplyvmi proti skupinovým záujmom. Zároveň je tu nebezpečenstvo zneužitia predpokladaných objektívnych informácií k presadeniu týchto záujmov. V tomto zmysle môžu jednostranné a nepravdivé evalvácie slúžiť ako podklad pre skupinové rozhodnutia v zmysle cielenej manipulácie so skupinou.⁴⁶⁶

Tuckmanov model vývoja skupiny bol kritizovaný pre svoju statickosť. Dnes sa k tomuto modelu pristupuje tak, že skupina môže prechádzať jednotlivými štádiami, ktoré môžu byť rôzne dlhé a môžu sa opakovať. Niektoré skupiny nemusia prejsť všetkými štádiami.

Odlišný pohľad ponúka etnografický model vývoja skupiny. Ten vývoj skupiny nereprezentuje ako statický s pevne vymedzenými fázami, ale ako dynamický proces, ktorý môže ale nemusí prechádzať všetkými vývojovými fázami. Tento model je zameraný na skutočné poznanie, porozumenie a zachytenie života skupiny v danom momente, pričom je založený na sledovaní týchto parametrov:

- a) konformita skupiny,
- b) kohézia skupiny,
- c) tenzia v skupine.⁴⁶⁷

Modely práce so skupinou

Modely extrahujú vzory aktivity z praxe a popisujú ako ich použiť v praxi práce so skupinou v štruktúrovanej forme. To pomáha dať praxi skupinovej práce zhodu v rôznych situáciách. Modely pomáhajú štruktúrovať a organizovať prístup ku komplikovaným situáciám. Vyžadujú sa nielen vedomosti o využívaní modelov, ale aj o ich tvorbe. Pomáhajúci profesionál pri využívaní modelu musí poznať premenné, ktoré model štruktúrujú. Pri práci so skupinou sa s premennými počíta. Zároveň často predstavujú indikátor postupu či stagnácie v práci so skupinou.⁴⁶⁸

Modelovaním stanovujeme tie chýbajúce hodnoty kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov práce so skupinou, pri ktorých projektovaní nemáme podklady. Vzťah pomáhajúci profesionál a klient, je natoľko komplikovaný, že len systematický zber a triedenie faktov umožňuje analyzovať obsahy a procesy tak, aby sa z nich postupne

⁴⁶⁶ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

⁴⁶⁷ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.* VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie.*

⁴⁶⁸ PAYNE, M. *Modern Social Work Theory.*

extrahovali neznáme obsahy. Činnosť pomáhajúcich profesionálov musí nadväzovať na zmeny hodnôt, ktoré zodpovedajú sociálnemu prostrediu, v ktorom sa práca so skupinou poskytuje. Menlivosť hodnôt vedie k ich neustálemu prehodnocovaniu a nachádzaniu ich reálnych obsahov a foriem⁴⁶⁹.

Jednou zo základných otázok, ktoré vznikajú pri začiatkoch riešenia každého problému (úlohy teoretickej, praktickej, pragmaticko-praktickej) je, či sú k dispozícii vstupné vedomosti o daných procesoch a javoch. Vstupné poznanie môžeme chápať ako počiatočnú, apriórnu informáciu o objekte či vzťahu. Niekedy je táto informácia taká bohatá, že vytýčenú úlohu možno riešiť bez toho, aby sa pristupovalo k dodatočnému skúmaniu objektu. Takej situácii zodpovedá aj nevyhnutnosť vytvoriť model, resp. viaceré modely. Zároveň existujú prípady, kde apriórna informácia je nedostatočná pre riešenie úlohy. Pri týchto podmienkach je potrebné predĺžiť výskum, aby sa získali dodatočné informácie o skúmanom jave. Dôraz dávame na úplnosť a pravdivosť získavaných informácií. To však nie je vždy možné. Model sa obvykle začína budovať v stave informačnej entropie. Existenciu niektorých obsahov len predpokladáme. Táto skutočnosť ovplyvňuje priebeh celého modelovania. Modelujú sa aj anticipované vzťahy alebo procesy, čo determinuje celý proces. Minimalizáciu nesprávnych predpokladov môžeme eliminovať súbežnou tvorbou viacerých modelov s anticipovanými premennými.

V práci so skupinou ako najčastejšie prezentované modely sú modely orientované na ciele a úlohy práce so skupinou. Práca so skupinou je závislá na výbere konkrétneho modelu práce.

1. Sociálne orientovaný model (Social goals model).
2. Nápravný model (Remedial model).
3. Interakčný model (Reciprocal model).
4. Model hlavného prúdu (Mainstream model).⁴⁷⁰

Sociálne orientovaný model (Model spoločných cieľov)

Je to model, ktorý je zameraný na napĺňanie spoločných skupinových záujmov a cieľov. Obsahuje činnosti zamerané na realizáciu skupinových záujmov a často býva uplatňovaný na základe očakávaní takých súčastí spoločnosti, akými sú napr. občianske organizácie, rodičovské výbory a pod. Na základe tohto modelu skupiny vznikajú a trvajú z dôvodu

⁴⁶⁹ PAYNE, M. *Humanistic Social Work – Core Principles and Practice*.

⁴⁷⁰ POPPLE, K. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice*.

spoločne vytýčených záujmov, ktoré upevňujú skupinové vzťahy. Normatívnym základom tohto modelu sú zásady demokracie, ktoré sa stali štandardom pre každú prácu so skupinou. Ďalšími zásadami tohto modelu práce so skupinou je objasňovanie smerovania politických agentúr, pozitívne využívanie možností miestnych organizácií, stotožnenie sa s cieľmi organizácií, ktorých sú členmi, vypracovávanie správ, poznanie alternatív a ich následkov.⁴⁷¹ Tento model bol a je využívaný pri práci v komunitných centrách usilujúcich sa o zmenu sociálnych noriem a štruktúry a pri práci s mládežou. Skupinová práca sa zameriava na demokratické hodnoty a socializáciu členov skupiny, pričom socializačným prostriedkom sú programové aktivity ako je táborenie či diskusia. Pomáhajúci profesionál členov posilňuje, pomáha im dospieť k rozhodnutiu, stanovovať a uskutočňovať ciele.⁴⁷²

Nápravný model (Terapeutický model)

Skupina tu plní rolu činiteľa vyvolávajúceho a posilňujúceho očakávané zmeny. Pomáhajúci profesionál uľahčuje interakciu medzi jednotlivými členmi skupiny s cieľom dosiahnutia zmeny u jednotlivcov, alebo pomáha jednotlivcom pri dosiahnutí sebestačnosti a zlepšení vlastného fungovania. Pomáhajúci profesionál napomáha skupine dosiahnuť pozitívne zmeny vo fungovaní skupiny ako celku. Zaoberá sa problémami dysfunkcie v skupine a tiež vzťahmi jednotlivých členov aj mimo skupiny.⁴⁷³ Je orientovaný klinicky, skupinová práca orientovaná na nápravu má možnosť širokého uplatnenia v nemocniciach, nápravných inštitúciách, rodinných vzťahoch, v poradenstve na školách, v strediskách zdravia a pod. Prístup sa využíva u klientov, ktorí majú problém so správaním a deficit sociálnych zručností. Kladie dôraz na obnovu a rehabilitáciu jednotlivcov cez pomoc pri zvládaní zmien správania, pričom činiteľom týchto zmien je skupinový pracovník. V skupine intervenuje, vystupuje aktívne, stanovuje riešenie.⁴⁷⁴

Interakčný model

Ide o model vychádzajúci zo vzájomnosti a spolupatričnosti členov skupiny. Tento model slúži rovnako jednotlivcovi ako aj spoločnosti. Vychádza z faktu, že jednotlivca je možno pochopiť, porozumieť mu a riešiť jeho problémy len v kontexte rôznych systémov i podsystémov, do ktorých patrí. Dôraz je kladený na spolupatričnosť, ktorá vzniká medzi

⁴⁷¹ LEVICKÁ, J. *Teoretické aspekty sociálnej práce.*

⁴⁷² NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.*

⁴⁷³ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

⁴⁷⁴ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou.*

jednotlivcom a spoločenskou skupinou. Model vzájomných cieľov vychádza zo systémovej relácie medzi jednotlivcom a spoločnosťou. Spolupatričnosť je centrálnym bodom skupinovej práce. Skupina je priestorom, na ktorom je možné kultivovať a usmerňovať ako individuálne, tak i spoločenské fungovanie.⁴⁷⁵

Pomáhajúci profesionál pri práci so skupinou plní úlohy facilitátora, mediátora a pod. Jeho úlohou je naučiť členov skupiny vytvoriť a udržiavať potrebnú sociálnu sieť, prijímať a poskytovať sociálnu oporu, hľadať nové možnosti riešenia. Poskytuje k dispozícii skupine obraz určitého konkrétného ideálneho stavu skupiny a tiež aj systém vzájomnej pomoci. Model nie je teda závislý na konkrétnom probléme, ktorý skupina rieši, ale práve skupina je možnosťou k jeho riešeniu. Neobsahuje ani terapeutické ciele, ani programy politických či veľkých sociálnych zmien. Pozornosť sa kladie na zaangažovanosť v medziľudských vzťahoch.⁴⁷⁶

Model hlavného prúdu (Mainstream model)

Snaha o integráciu sociálne orientovaného modelu, nápravného modelu a interakčného modelu vyvrcholila v podobe definovania nového modelu, ktorý využíva výhody, ktoré tieto modely poskytujú, do jedného uceleného komplexu. Model hlavného prúdu je založený na spolupráci skupiny, členov v skupine, aktivitách skupiny, vodcovi skupiny, v štruktúre a usporiadaní, v ktorých skupina funguje. Spoločný cieľ sa odvodzuje od integrácie individuálnych cieľov členov s profesionálnymi cieľmi pomáhajúceho profesionála.⁴⁷⁷

Tento model skupinovú prácu odlišuje od skupinovej psychoterapie a vytvára širšie zameranie obsahovej náplne skupín. Orientácia je ako na jednotlivca, tak aj na skupinu súčasne. Predpokladá sa, že skupinová práca bude zabezpečovať rozvoj skupiny ako celku, teda aj jej členov ako jednotlivcov.

Model má obsahovať tieto charakteristiky:

- a) pomoc členom pri rozvoji systému vzájomnej pomoci,
- b) porozumenie, ocenenie a rešpektovanie skupinových procesov ako vplyvných činiteľov zmeny,
- c) posilňovanie autonómie členov skupiny vo vnútri i mimo skupiny,

⁴⁷⁵ POPPLE, K. *Analising Community Work. Its Theory and Practice.*

⁴⁷⁶ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

⁴⁷⁷ SHERIF, M. *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation.*

- d) pomoc členom v záverečnej fázi znovu prežiť ich príslušnosť ku skupine.⁴⁷⁸

Metódy rozhodovania v skupine

Metódy rozhodovania v skupine môžeme rozdeliť do troch základných skupín s členením na jednotlivé podskupiny. Ide o tieto skupiny metód.

- a) Empirické metódy, založené na skúsenostiach, intuícii, emóciách, ktoré ďalej členíme na:
- empiricko-intuitívne metódy, ktoré sa opierajú o intuíciu a skúsenosti členov skupiny z rozhodovacieho procesu,
 - empiricko-analytické metódy, ktoré využívajú analýzu, sústredovanie, triedenie a vyhodnocovanie faktov o jave, ktorý je predmetom rozhodovania,
 - expertné metódy založené na subjektívnych, ale kvalifikovaných odporúčaniach expertov.
- b) Heuristické metódy, ktoré využívajú prednosti empirických a matematicko-štatistických metód. Sú založené na využívaní zdravého rozumu, odborných vedomostiach, logike a analýze. Do tejto skupiny patrí najmä:
- delfská metóda,
 - brainstorming,
 - rozhodovacie tabuľky a rozhodovacie stromy,
 - rozhodovacia analýza,
 - rozhodovacia matica.
- c) Exaktné metódy sú založené na vedeckej analýze. Využívajú sa najmä pri riešení rozhodovacích situácií, ktoré sa opakujú a vzťahy medzi prvkami sú vyjadrené kvantitatívne. Patria k nim:
- metódy matematickej štatistiky – korelačná a regresná analýza, analýza časových radov, teória pravdepodobnosti,
 - metódy matematickej analýzy – diferenciálny a maticový počet, extrapolácia,
 - metódy operačnej analýzy – matematické programovanie, grafické a sieťové analytické metódy, teória hier, teória hromadnej obsluhy, teória zásob a teória obnovy.⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*.

Medzi exaktné metódy a teórie, ktoré sú využívané pri rozhodovaní môžeme zaradiť aj lineárne programovanie, nelineárne programovanie, dynamické programovanie, teóriu hier, teóriu hromadnej obsluhy, teóriu front, teóriu zásob, teóriu pravdepodobnosti, teóriu Monte Carlo a ďalšie.

Teória hier sa zaoberá riešením konfliktných situácií, v ktorých vystupujú proti sebe dvaja alebo viacerí účastníci s protichodnými záujmami. Riešenie má za cieľ vybrať takú stratégiu, ktorá by bola vzhľadom na existujúce podmienky najvýhodnejšia.

Cieľom teórie hromadnej obsluhy (teória front) je nájsť taký spôsob poskytovania pomáhajúcich služieb, pri ktorom by časové straty v dôsledku čakania na službu, ako aj straty vzniknuté prestojom pomáhajúcich profesionálov boli minimálne.

Teória zásob umožňuje hľadať optimálnu veľkosť a rozloženie zásob potrebných pre činnosť skupiny tak, aby náklady vzniknuté z titulu nedostatku zásob boli minimálne.

Teória obnovy a údržby rieši problematiku reprodukcie fyzických objektov, komunitných centier, zariadení sociálnych služieb, ktoré sa amortizujú. Cieľom je nájsť optimálnu dobu na výmenu zariadenia a taký spôsob opráv a obnovy, aby náklady spojené s reprodukciou boli minimálne.⁴⁸⁰

Z ďalších modelov zameraných na rozhodovanie, ktoré sú využívané pri práci so skupinami môžeme uviesť racionálno-ekonomický model (normatívny model), ktorý vychádza z predpokladu, že racionálne rozhodovanie je také, ktoré preferuje dosiahnutie cieľov. Racionálny subjekt rozhodovania sa snaží systematicky vyhľadávať najlepšie možné riešenia problémov z ekonomického pohľadu a tak maximalizovať svoj zisk. Alebo administratívny model (deskriptívny model), ktorý vychádza z poznania, že v reálnom svete môže byť situácia oveľa viac idealizovaná ako v skutočnosti je. Preto sa vyžaduje racionálnejší prístup, aby idealizované časti boli nahradené racionálnym poznaním toho, čo je predmetom rozhodovania. Jednotlivé skutočnosti musia byť popísané a zadokumentované tak, aby sa k nim bolo možné kedykoľvek vrátiť. Skutočné schopnosti, vedomosti a informovanosť rozhodovateľa sú podstatne obmedzenejšie.

⁴⁷⁹ PRESTON-SHOOT, M. *Effective Groupwork*. POPPLE, K. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice*. CEJTHAMR, V. a J. DEDINA. *Management a organizační chování*.

⁴⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, F. et al. *Management*.

Techniky rozhodovania v skupine

Skupina musí vytvárať vhodné prostredie podporujúce uplatnenie tvorivých schopností jednotlivých členov skupiny ale aj skupiny ako celku. Aby bolo možné v skupine vytvoriť prostredie zamerané na tvorivosť, je potrebné dosiahnuť uvoľnenú atmosféru potrebnú k vzniku procesu kreatívneho rozhodovania:

- vyžaduje sa heterogénny charakter skupiny,
- skupina musí dbať o to, aby skupinu tvorili kompetentní odborníci,
- úlohou jednotlivých členov skupiny je analyzovať myšlienky a nápady, ktoré súvisia s riešením problému z pohľadu svojej odbornosti,
- rozhodovací proces charakterizuje spontánna komunikácia, plná angažovanosť, ponúkание nápadov,
- riešenie problému nie je výhradnou záležitosťou vodcu skupiny,
- oddeľuje sa tvorba idey od hodnotenia idey,
- uvoľnené, bezstresové prostredie, otvorená komunikácia, absencia napomínania, zosmiešňovania či postihu za nevhodné názory,
- tolerovanie výstrednosti, podporovanie humoru, udržiavanie spontánnej otvorenej komunikácie, snaha o dosiahnutie konsenzu.⁴⁸¹

Medzi techniky zamerané na rozhodovanie môžeme zaradiť najmä techniky zamerané na rozvoj kreativity, ktoré podporujú rozhodovanie v skupine.

Techniky stimulovania kreativity

Existuje množstvo prístupov k rozhodovaniu. Ich voľba závisí na charaktere problému, disponibilnom čase a na schopnostiach toho, kto rozhoduje. Rozhodnutia predstavujú reakciu jednotlivca alebo skupiny na vzniknuté problémy. Rozhodovanie je procesom analyzovania, uvažovania, komparácie možností, zvažovania ziskov a strát, ktorého výsledkom je prijatie rozhodnutia. Najprv pracovnej verzie rozhodnutia a neskôr konečnej verzie rozhodnutia. Preto časový limit môže výrazne ovplyvniť kvalitu výsledkov rozhodovacieho procesu. Je vhodné nastaviť rámce pre prijímané rozhodnutia, najmä prostredníctvom strategických rozhodnutí. Potom aj rozhodovanie v časovej tiesni sa môže opierať o už nastavené parametre, ktoré boli prijaté v procese prijímania strategického rozhodnutia.⁴⁸²

⁴⁸¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*.

⁴⁸² MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí*.

Z techník, ktoré sú zamerané na stimulovanie kreativity v procese rozhodovania uvádzame tie, s ktorými je možné sa v skupinovej práci často stretnúť.

Spojenie hláv. Členovia skupiny sa postavíia zo svojich miest a dajú hlavy dokopy. To znamená, že sa sústredia na jedno miesto, ktoré je izolované od ostatných členov skupiny. Fyzickým kontaktom nie je dotýkanie sa samotných hláv, ale ich symbolov. Čo bude predstavovať spojenie hláv, si skupina musí dohodnúť. Takýmto spojením môže byť vyjadrovanie na tabuli či inom záznamovom médiu, držanie sa za ruky, odovzdávanie symbolu hovoriaceho či iný dohodnutý spôsob, ktorý vymedzuje spoločné uvažovanie. Fyzický pohyb stimuluje a aktivizuje činnosť členov a fyzický kontakt zlepšuje ich komunikáciu. Sadnúť si členovia skupiny môžu až vtedy, keď je prijaté rozhodnutie blízko k uspokojeniu každého.⁴⁸³

Konfliktné rady. Skupina sa rozdelí na dve podskupiny, ktoré sa usporiadajú do dvoch radov. Jedna podskupina musí predstavovať konkrétny názor alebo stanovisko jednotlivca. Druhá podskupina prijme opačné stanovisko alebo hrá oponenta. Rozvinie sa diskusia o kontroverzných bodoch. Diskusia obidvoch podskupín prebieha v tom istom čase, čo vedie k dosť vysokým úrovňam hluku. To môže predstavovať agresívnu zložku výmeny názorov. Potom sa v pároch analyzuje štýl diskusie a použité argumenty. Následne si obidva rady vymenia svoje úlohy. Aby bol proces ukončený, tak sa skupina spojí a diskutuje o tom, čo sa v pároch jednotliví členovia naučili. Toto cvičenie sa často používa v nenásilných priamych akciách, aby si členovia skupiny precvičili ako vzájomne komunikovať s pomáhajúcimi profesionálmi, úradníkmi, verejnosťou, policajtmí, alebo opačne pomáhajúci profesionáli s klientmi, policajti s drogovými závislými a pod.⁴⁸⁴

Šepkajúci kruh. Veľmi užitočná a upokojujúca technika na stretnutí skupiny, ktorá má väčší počet členov, alebo na dlhotrvajúcich konferenciách. Príležitosťou sú obdobia, počas ktorých je možné s vedľa sediacou osobou hovoriť o tom, čo bolo práve prezentované. To umožňuje objasniť alebo overiť si nejasné otázky, porozumenie a námietky k prezentovanému. Vďaka tomu by ďalšie kolo diskusie mohlo byť omnoho uvoľnenejšie a efektívnejšie. Možnosť vyjadriť myšlienky človeka pomôže vďaka tomuto cvičeniu zvýšiť schopnosť počúvať v ďalšej fáze skupinovej práce. Vyjasňovanie sporných otázok vedie k potvrdzovaniu alebo vyvracaniu toho, čo odznelo. Tvorí sa opozícia alebo koalícia k prezentovaným tvrdeniam.

⁴⁸³ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

⁴⁸⁴ SHAPIRO, D. *Konflikty a komunikácia: Sprievodca labyrintom riešenia konfliktov*.

Ak skupina nevytvára šepkajúci kruh, tak je možné, že sa prezentáciou nezaoberá a je vysoko indiferentná. Je vhodné podporovať komunikáciu v skupine ale tak, že nie je rušená prebiehajúca prezentácia.⁴⁸⁵

Brainstorming. Táto technika je založená na striktnom dodržiavaní pravidiel. Zmyslom pravidiel je podporovať vznik nových myšlienok a odbúrať bariéry brániace rozvoju tvorivého myslenia. Medzi základné pravidlá brainstormingu patria:

- nevysmievajte sa žiadnej myšlienke. Podporujte všetkých členov skupiny, aby prichádzali s akýmkoľvek nápadmi,
- každá myšlienka musí byť prezentovaná celej skupine, aby sa čo najviac rozvíjala skupinová asociácia a vznikali ďalšie myšlienky a nápady,
- žiadna myšlienka nesmie byť kritizovaná. Cieľom brainstormingu je vytváranie nápadov a nie ich hodnotenie.

Používa sa všade tam, kde skupina prináša relatívne menej nápadov a skupina nemá prakticky nikdy snahu ukončiť proces riešenia problémov. Brainstorming je vysoko efektívnou technikou, ktorá je časovo nenáročná. Podporuje tvorbu nápadov a zapojenie všetkých členov do rozhodovacieho procesu. Môže byť založená ako na diskusii odborníkov, tak aj laikov.⁴⁸⁶

Technika Delphi. Je to technika, ktorá vyžaduje vytvorenie skupiny odborníkov, ktorí o sebe na začiatku nevedia. Každý z odborníkov je pomocou špeciálneho dotazníka anonymne požiadaný, aby vyslovil svoj názor na prezentovaný problém. Odpovede od jednotlivých odborníkov sa skompletizujú a získané výsledky sa opäť predkladajú tej istej skupine odborníkov. Odborníci na základe poskytnutých informácií spracujú nový odborný názor obohatený o poznanie ostatných zúčastnených odborníkov. Rozhodovací proces sa uskutočňuje tak dlho, kým nedôjde k zblíženiu názorov odborníkov, ktorí sa zúčastňujú na rozhodovaní.⁴⁸⁷

Nominálna skupinová technika. Uplatňuje sa hlavne v pomáhajúcich profesiách. Najmä v zdravotníctve, sociálnych službách, školstve a mimovládnych organizáciách. Kombinuje neverbálnu a verbálnu komunikáciu. Rozhodovací proces predpokladá vznik štruktúrovanej skupiny so siedmimi až desiatimi členmi, ktorí sa navzájom poznajú. Členovia skupiny pri

⁴⁸⁵ SMIK, J. *Drogy. Príručka pre lektorov pracujúcich s deťmi a dospelými v rámci Projektu primárnej prevencie drogových závislostí.*

⁴⁸⁶ KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně.* KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami.*

⁴⁸⁷ MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.*

rozhodovacom procese sedia spolu. Svoje úvodné nápady si písomne zaznamenávajú do pripraveného bloku. Verbálne pri tom spolu nesmú komunikovať. Po piatich minútach postupne jednotliví členovia skupiny prezentujú skupine svoje myšlienky, ktoré určený člen skupiny zaznamenáva na tabuľu tak, aby ich členovia skupiny videli. Tento proces pokračuje tak dlho, kým všetci členovia nevyčerpajú svoje námety. Do tohto okamihu nie je možná žiadna diskusia či vyjadrenie sa akoukoľvek formou. Členovia skupiny môžu iba prezentovať svoje námety. V nasledujúcom kroku sa o každom prezentovanom námete diskutuje. Diskusia je zameraná na objasňovanie a zdôvodňovanie námetov. Potom každý člen skupiny, nezávisle od ostatných, usporiada námety od najvýznamnejšieho po najmenej významný. Na základe usporiadania námetov, ktoré je tvorené poradiami jednotlivých členov, sa matematicky stanoví celkové poradie všetkých nápadov.⁴⁸⁸

Technika Delphi a Nominálna skupinová technika sú oveľa produktívnejšie pre tvorbu nápadov ako brainstorming. Voľba techniky je ovplyvnená praktickými podmienkami a možnosťami, za ktoré je možné považovať čas, fyzickú vzdialenosť účastníkov, zložitosť témy a pod.

Problémy v rozhodovacom procese

Medzi základné problémy v rozhodovacom procese v skupine môžeme zaradiť nasledovné.

1. Identifikáciu problému, pri ktorej sa pomáhajúci profesionáli opierajú o indikátory, ako je odchýlka od predchádzajúcej výkonnosti skupiny, odchýlka od stanovených cieľov či vonkajšia kritika. Problémy s identifikáciou problémov vznikajú z viacerých dôvodov. Ide najmä o prijatie problému ako problému, špecifikácia problémov podľa riešenia, identifikácia špecifik jednotlivých problémov. Vo všeobecnosti môžeme v rozhodovacom procese identifikovať tieto typy problémov:
 - krízové problémy,
 - bežné problémy,
 - príležitosti.⁴⁸⁹

Krízové a bežné problémy sa prejavujú v rozhodovacom procese bez toho, aby ich ten, kto rozhoduje, musel vyhľadávať. Naopak príležitosti, ktoré sú spojené s rozhodovacím procesom, musí prijímateľ rozhodnutí či skupina, ktorá chce

⁴⁸⁸ KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně.*

⁴⁸⁹ MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.*

rozhodnutie prijať, vyhľadávať na základe východísk a limitov rozhodovacieho procesu. Väčšina krízových a bežných problémov si vyžaduje bezprostrednú reakciu. Často sa stáva, že tí členovia skupiny, ktorí rozhodujú, musia venovať veľkú časť svojho času riešeniu relatívne nevýznamných krízových a rutinných problémov a nezostáva im čas na vyhľadávanie nových príležitostí.⁴⁹⁰

2. Stanovenie alternatívnych riešení. Po definovaní problému sa hľadajú reálne alternatívy riešenia. Tento proces si vyžaduje zhromaždenie relevantných informácií z vonkajšieho a vnútorného prostredia skupiny. Je vhodné vypracovať viac alternatív riešenia, pretože väčší počet alternatívnych riešení prispieva ku kvalitnejšiemu a rýchlejšiemu dosiahnutiu kvalitného rozhodnutia. Spracovanie rôznych alternatív rozhodnutí umožňuje výber zo širšieho spektra a tak i zvažovanie rôznych alternatív, ktoré sa v segmente rozhodnutia objavujú.⁴⁹¹
3. Hodnotenie alternatívnych riešení. Vypracované alternatívne riešenia možných rozhodnutí je potrebné vyhodnotiť a vzájomne porovnať. Najvhodnejšia je obvykle tá alternatíva, ktorá prinesie najpriaznivejšie výsledky a čo najviac bude eliminovať nepriaznivé dôsledky rozhodnutia. Ako kritéria hodnotenia môžu byť použité kritérium minimalizácie nákladov, dosiahnutie väčšieho uspokojenia členov skupiny, zvýšenie kvality aktivít a pod. Pri hodnotení jednotlivých variantov rozhodnutia môže ísť o tri typy rozhodovania, vzhľadom na mieru rizika:
 - rozhodovanie za podmienok istoty – prijímateľ rozhodnutia má k dispozícii kompletne vedomosti a kompetentné analýzy o možných ziskoch a stratách voľby jednotlivých alternatív,
 - rozhodovanie za podmienok rizika – prijímateľ rozhodnutia má k dispozícii len pravdepodobné odhady vzniku možných ziskov a strát voľby jednotlivých alternatív,
 - rozhodovanie za podmienok neurčitosti – prijímateľ rozhodnutia nemá žiadne informácie o tom, s akou pravdepodobnosťou môžu nastať možné zisky a straty pri voľbe jednotlivých alternatív rozhodnutia. V tomto prípade je možné použiť prístup optimistický (skupina volí alternatívu s maximálnym ziskom), pesimistický (skupina je presvedčená o tom, že vždy nastanú

⁴⁹⁰ BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ (eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. DUDINSKÁ, P., P. BUDAJ a Š. VITKO. *Manažment v sociálnych službách*.

⁴⁹¹ FOTR, J., S. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*.

okolnosti, ktoré spôsobia, že nastane ten najhorší možný výsledok a preto si skupina vyberá taký variant, ktorý predstavuje najmenšie zlo), opatrne optimistický (skupina má snahu minimalizovať riziká a straty spolu s dosiahnutím čo najväčšieho zisku, preto sa skupina snaží rozhodnúť tak, aby sa dôsledky rozhodnutia čo najviac priblížili k optimálnej predstave, teda niečo medzi optimistickým a pesimistickým rozhodnutím) a nerozhodný (skupina sa prikláňa k tomu variantu, pri ktorom by bol očakávaný zisk pre skupinu najpriaznivejší a najviac by zohľadňoval preferencie skupiny ale bez zohľadnenia strát, ktoré by mohli nastať).⁴⁹²

4. Proces výberu vhodnej alternatívy. Zmyslom výberu z alternatív riešenia je dosiahnuť cieľ rozhodovacieho procesu. Tým je prijatie rozhodnutia, ktoré zohľadňuje čo najoptimálnejší výsledok v oblasti, pre ktorú sa rozhodnutie prijíma z pohľadu celej skupiny. Rozhodnutie je potrebné považovať za prostriedok, nie za konečný cieľ práce skupiny. Rozhodnutie môže byť v súlade so zisteným stavom modifikované ako zo strany vodcu, tak i zo strany členov skupiny. Obvykle na základe premenných, ktoré nebolo možné identifikovať v procese rozhodovania alebo nebolo možné identifikovať ich vplyv v budúcnosti.⁴⁹³
5. Implementácia rozhodnutia. Kvalita implementácie rozhodnutia pri práci so skupinou je dôležitejšia než samotná voľba vhodnej alternatívy. Ak sa má dosiahnuť cieľ rozhodovacieho procesu, je potrebné rozhodnutie efektívne implementovať do vzťahov, ku ktorým sa rozhodnutie vzťahuje. Dôraz je potrebné položiť na postupnosť a nadväznosť jednotlivých etáp rozhodovacieho procesu a to najmä z hľadiska predpokladaných dôsledkov pre skupinu, ktoré vytvoria predpokladaný sled od identifikácie problému až po implementáciu riešení stanovených pre jeho odstránenie či minimalizáciu.⁴⁹⁴
6. Kontrola a vyhodnotenie. Efektívny vodca v skupine vyžaduje periodické vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov implementácie rozhodnutia. Ak sa reálne dosahované výsledky odlišujú od tých, ktoré boli pri prijímaní rozhodnutia predpokladané, je nevyhnutné pristúpiť ku korekčným opatreniam. Tie vyvolajú

⁴⁹² MIKUŠ, P. a M. DROPPA, M. *Základy manažmentu*. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*.

⁴⁹³ FOTR, J., S. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*.

⁴⁹⁴ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

potrebu prehodnotenia nielen rozhodnutia, ale aj predpokladov, ktoré k rozhodnutiu viedli.⁴⁹⁵

Ktoré rozhodovanie je možné považovať za lepšie pri výbere medzi individuálnym alebo skupinovým rozhodovaním, závisí na viacerých limitoch. V niektorých prípadoch je pre rozhodnutie optimálnejší individuálny prístup, ale v iných sa javí ako optimálny skupinový prístup. Pri určovaní cieľov, pre stanovenie alternatívnych riešení alebo pri hodnotení alternatív či pri výbere vhodnej alternatívy je optimálnejší skupinový prístup. Pri implementácii rozhodnutia je to zvyčajne záležitosť vodcu, pretože skupina ako celok nemôže byť za implementáciu rozhodnutia zodpovedná. Práve zodpovednosť v implementácii vyvoláva plné nasadenie a dostatočný mechanizmus kontroly naplňania rozhodnutia. Pri odstránení zodpovednosti za implementáciu rozhodnutia sa prvok zodpovednosti stráca čo ovplyvňuje proces rozhodovania od jeho začiatku. Najmä ak je táto skutočnosť známa už na začiatku rozhodovacieho procesu. Preto zodpovednosť za výsledok rozhodovania musí byť pre skupinu i jej členov zjavný už od začiatku rozhodovacieho procesu. Absencia zodpovednosti za rozhodnutie umožňuje presadiť individuálny záujem pred záujmom o výsledok rozhodnutia ako takého a jeho všeobecnú prospešnosť.⁴⁹⁶

Fenomén skupinovej polarizácie

Pri rozhodovaní vo vnútri skupiny dochádza k posunu na rizikovejšie pozície. Tento jav súvisí s rozptýlením zodpovednosti. Tiež rozhodnutia jednotlivcov, ktorí mali predtým možnosť diskutovať v skupine, sú riskantnejšie. Tento jav sa označuje ako fenomén posunu k riskantnosti.⁴⁹⁷

Niekedy sú skupinové rozhodnutia naopak konzervatívnejšie. Vychádzajú z toho, že sa v skutočnosti nejedná o posun k riskantnosti, ale o skupinovú polarizáciu. Diskusia v skupine generuje extrémnejšie názory, ako v smere k väčšiemu riziku, tak i k väčšej konzervatívnosti. Pôvodné rozhodnutie významne ovplyvňuje konečné rozhodnutie. Ak diskusia bola riskantná, i konečné rozhodnutie bude riskantné. Taktiež ak diskusia bude konzervatívna, tak aj rozhodnutie bude konzervatívnejšie. Tento jav sa označuje ako skupinová polarizácia. Môže skupinu polarizovať ako k riskantnejším rozhodnutiam, tak i ku konzervatívnejším

⁴⁹⁵ HOLLANDER, E. P., & L. R. OFFERMANN. *Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition*.

⁴⁹⁶ HOLLANDER, E. P., & L. R. OFFERMANN. *Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition*. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*.

⁴⁹⁷ STONER, J. A. 1961, In FRIEDKIN, N. E. *Choice Shift and Group Polarization*.

rozhodnutiam. Polarizácia môže vzniknúť i bez diskusie, ak sa jednotliviec dozvie o rozhodnutiach ostatných členov skupiny. V posune skupinového názoru sa pravdepodobne podieľa i sociálne porovnávanie. V diskusii sa členom skupiny naznačí, aké rozhodnutie je žiaduce a tí ho potom prezentujú ako vlastný názor.⁴⁹⁸

Požiadavky na pomáhajúceho profesionála

Základným kvalifikačným predpokladom pomáhajúceho profesionála pre prácu so skupinou v Slovenskej republike je ukončené vysokoškolské vzdelanie v bakalárskom alebo magisterskom stupni v študijnom odbore medicína, psychológia, psychiatria, sociálna práca, andragogika, učiteľstvo. Pre prácu so skupinou však nestačia pomáhajúcemu profesionálovi len vedomosti, ale potrebuje aj príslušný výcvik v skupinovej práci. Ten sa zvyčajne realizuje na základnej báze ako sociálno-psychologický výcvik, resp. výcvik sociálnych spôsobilostí a zručností. Skúsenosť z vlastného výcviku by mala byť pre realizáciu skupinovej práce *conditio sine qua non* (nevyhnutná podmienka). Ďalším dôležitým predpokladom pre prácu so skupinou je jej praktická realizácia a schopnosť učiť sa v skupine a spolu so skupinou.

Pomáhajúci profesionál má akceptovať všetkých členov skupiny, ale nemusí akceptovať každé správanie. Pomáhajúci profesionál pracujúci so skupinou pomáha členom skupiny k sebauvedomovaniu vlastného JA na základe komunikácie a spätných väzieb medzi ostatnými členmi v skupine. Možno akcentovať, že pomáhajúci profesionál v skupine nepracuje pre klienta, ale s klientom. Skupinová práca sa chápe ako živý systém založený na vzťahu člen skupiny – pomáhajúci profesionál.⁴⁹⁹

Jednotlivec sa rodí do určitej kultúry, subkultúry, ktorá odráža komunitné, sociálne a etnické špecifiká. Pomáhajúci profesionál si preto musí uvedomiť, že aj on sám je nositeľom hodnotového systému a ten sa môže odlišovať od hodnotového systému, ktorý platí v skupine. Ak pomáhajúci profesionál vedome dodržiava hodnoty, v ktorých bol vychovaný, alebo sa proti nim búri, alebo sa snaží identifikovať s hodnotami skupiny, stále musí na sebe pracovať vedomou sebareflexiou a supervíziou, ktorá má byť súčasťou každej inštitúcie, kde sa pracuje s človekom.⁵⁰⁰

⁴⁹⁸ MOSCOVICI, S., & M. ZAVALLONI. *The Group as a Polarizer of Attitudes*.

⁴⁹⁹ LEVICKÁ, J. a kol. *Na ceste za klientom*.

⁵⁰⁰ HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická*.

Pomáhajúceho profesionála možno vymedziť ako jednotlivca, ktorý má vybudovaný svoj individuálny hodnotový systém, z ktorého vyplývajú nároky na jeho praktické používanie. Pomáhajúci profesionál nie je a ani nesmie byť žalobcom alebo sudcom. Jeho hodnotový systém mu nemá slúžiť ako meradlo na vyslovovanie súdov o ostatných členoch skupiny.

Postoje a životná filozofia pomáhajúceho profesionála zohrávajú dôležitú úlohu najmä v tom, ako vedie skupinu. Pomáhajúci profesionál má dôverovať skupine, že je schopná vytvoriť si svoj vlastný potenciál cez potenciál jednotlivých členov. S tým súvisí aj dôvera v skupinový proces. Ako vodca skupiny má rozpoznať jedinečnosť každej skupiny. Najmä pochopiť, že žiadna zo skupín, s ktorou pracuje, nezačne a ani neskončí rovnakým spôsobom.⁵⁰¹

Niektoré skupiny od začiatku kladú odpor k sebaotvoreniu sa a k prejavovaniu emócií, čo spomalí rozvoj celej skupiny ako aj jednotlivých procesov, ktoré v nej prebiehajú. V opačnom prípade, ak sú skupiny od začiatku expresívnejšie, môžu vyvolať rýchly rozvoj vzťahov v skupine a tým aj posun celej skupiny. Skupina predstavuje prepojené formy rôznorodého správania, v ktorých sa pomáhajúci profesionál angažuje, aby mohla skupina vzniknúť a plniť svoje ciele. Ide najmä o oblasť empatického načúvania, odhaľovania pocitov, presadzovanie spoločných noriem, hodnôt a cieľov.⁵⁰²

Profesionálny imidž pomáhajúceho profesionála pre skupiny tvorí:

- a) vhodná kvalifikácia (vzdelanie v odbore medicína, psychológia, sociálna práca, andragogika, pedagogika a pod.);
- b) dobrá informovanosť o tom, ako pracovať so skupinou a osobné skúsenosti s prácou so skupinou;
- c) skúsenosti s prácou so skupinami s rovnakým typom klientov ako sú klienti, ktorí tvoria skupinu;
- d) diskretnosť;
- e) nepodliehanie osobným pocitom a predsudkom;
- f) schopnosť rešpektovať iných;
- g) vyhranený hodnotový systém, ktorý zodpovedá cieľom a hodnotám skupiny;

⁵⁰¹ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.*

⁵⁰² KOLARÍK, M. *Interakční psychologický výcvik.*

- h) vhodný vzhľad a vystupovanie (vzhľad by mal rešpektovať zloženie skupiny tak, aby nevznikol veľký odstup medzi skupinou a pomáhajúcim profesionálom);
- i) neposkytovanie odborných rád v oblastiach, v ktorých nemá dostatočnú kvalifikáciu (distribuuje/obráti sa na odborníka v danej oblasti);
- j) schopnosť reagovať pozitívne aj v problematických situáciách;
- k) rešpektovať dôverné informácie (ak sa člen skupiny osobne obráti s problémom na pomáhajúceho profesionála, informácie sa nesmú dostať do skupiny);
- l) schopnosť rešpektovať neochotu otvoriť sa (neochota otvoriť sa nemusí znamenať, že ide o nezáujem spolupracovať, môže ísť o introvertného člena skupiny).⁵⁰³

Najdôležitejším nástrojom pri budovaní skupinových vzťahov je osobnosť samotného pomáhajúceho profesionála. Vyžaduje sa, aby disponoval takými vlastnosťami ako je vysoká miera sebadisciplíny, schopnosť prejavovať emócie, záujem o druhého, empatia, kongruencia, spontánnosť, flexibilita, kreativnosť, akceptácia a pod.⁵⁰⁴ Dôležitou je aj schopnosť pracovať v skupine a so skupinou. Pomáhajúci profesionál musí rešpektovať, že je odborníkom len v určitej oblasti. Ak si situácia v skupine vyžaduje odborníka z iného odboru, tak zabezpečí jeho príchod do skupiny a vytvorí mu potrebný priestor. Tým preukazuje svoju vysokú odbornú erudovanosť.

Úlohy pomáhajúceho profesionála, ktorý vedie skupinu je možné zhrnúť do týchto bodov:

- organizuje a koordinuje skupinovú činnosť;
- poskytuje základné informácie o problematike;
- ovplyvňuje postoje, názory, koriguje predsudky vo vzťahu k riešenému problému, je identifikačným vzorom a modelom správania sa a reagovania (sám dodržiava to, čo hovorí);
- významnou mierou ovplyvňuje vzťahy v skupine a skupinovú dynamiku tak, aby skupina saturovala potreby členov skupiny a podporovala vytváranie zdravých osobných postojov a hodnotového systému vo vzťahu k riešenému problému.⁵⁰⁵

⁵⁰³ SOUDKOVÁ, M. *O zdravých vzťahoch medzi ľuďmi*. VAŠINA, B. *Psychologie zdraví*.

⁵⁰⁴ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*.

⁵⁰⁵ TOKÁROVÁ, A. a kol. *Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce*. KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii*.

Rola pomáhajúceho profesionála ako vodcu v skupine predpokladá určité sociálne zručnosti, ktoré súvisia s jednotlivými fázami vývoja skupiny. Medzi tieto zručnosti môžeme zaradiť najmä nasledujúce.

- Vytváranie skupinovej klímy. Od postupu vodcov skupín záleží, aká emocionálna klíma sa vytvorí v skupine. Skupinová klíma je rozhodujúca pre rozvoj skupiny. Vlastnou transparentnosťou, teda tým, že zdieľajú svoje vlastné pocity a myšlienky so skupinou a snažia sa zostať flexibilnými, vnímavými a uvoľnenými, vyjadrujú členom skupiny, že je správne cítiť sa slobodne a byť sám sebou. Ďalej sa pomáhajúci profesionál snaží svojim správaním vyjadriť členom skupiny, že každý z nich je dôležitý a že to, čo chce jednotlivec povedať, je významné.
- Akceptácia skupiny. Akceptovaním skupiny pomáhajúci profesionál prejavuje, že skupine dôveruje a svoje miesto v skupine prijíma s úplnou vážnosťou. Nekladie na skupinu požiadavky, facilituje členov, aby prežívali slobodu a boli v skupine otvorenými a expresívnymi.
- Akceptovanie jednotlivca. Akceptovaním jednotlivca pomáhajúci profesionál prejavuje vlastnú pripravenosť akceptovať členov skupiny takých, akí sú, bez skrytých očakávaní. Členom skupiny sa ponúka pocit slobody pre zapojenie sa do skupiny na takej emocionálnej úrovni, ktorú si sami zvolia.
- Empatické porozumenie. Je najdôležitejšie a najčastejšie používané. Prostredníctvom empatického porozumenia sa pomáhajúci profesionál snaží pochopiť špecifický význam toho, čo členovia skupiny hovoria a ako sa správajú. To mu umožňuje prejavovať pochopenie k situácii v skupine, ale aj medzi členmi skupiny.
- Práca s pocitmi alebo sebaodhaľovanie. Pomáhajúci profesionál pre dosiahnutie cieľa, ktorým je pomoc členom skupiny rozvinúť si celistvosť svojej osobnosti, môže prostredníctvom modelovania práce s emóciami demonštrovať spôsob, ako prejavovať svoje pocity a ako dôverovať skupine. Pomáhajúci profesionál musí reagovať na negatívne aj pozitívne afektívne stavy, ktoré v skupine existujú, ale aj tie, ktoré existujú u jednotlivých členov skupiny. V skupinovom správaní je obsiahnutá spontánnosť a bezprostrednosť, ktorá pomáha skupine, aby sa posunula k rovine psychologickej a emocionálnej intimity. V skupine existuje dôvera, čo je základom toho, že skupina prijíma člena, aj s prejavmi jeho pocitov.

- Konfrontácia a spätná väzba. Umožňuje členom skupiny dozvedieť sa viac o sebe, najmä o spôsobe ako riešiť konfrontačné situácie. Konfrontácia neznamena útok na osobnosť člena skupiny. Poskytnutá spätná väzba je informáciou o tom, ako správanie člena skupiny pôsobí na ostatných členov skupiny a ako im poskytuje vlastnú predstavu o sebe samom a svojich reakciách na skupinové podnety.
- Vyhýbanie sa plánovaniu. Pre prirodzený rozvoj skupiny sa vyžaduje, aby jednotlivé procesy v skupine vznikali spontánne. Vopred naplánované činnosti pre budovanie vnútorných vzťahov majú byť len ako východisko z núdze. Ak sa v skupine použije niektorá z techník ako hranie rolí, či psychodráma, tak to má byť želaním skupiny. Táto technika je v tomto prípade zameraná na uspokojovanie potrieb členov skupiny. Samozrejmosťou je, že techniky, ktoré sú spontánne v jednej skupine, nemusia byť takými aj v inej skupine.⁵⁰⁶

Medzi limitujúce podmienky, ktoré je pri práci so skupinou nutné zabezpečiť, sú tie, ktoré by mohli ohroziť existenciu skupiny alebo skupinové vzťahy. V tejto oblasti pomáhajúci profesionál pri práci so skupinou musí zabezpečiť tieto podmienky:

- prispôbiť vonkajší prejav prostrediu,
- zabrániť diskriminácii v skupine,
- rozpoznať konflikt v skupine,
- podporovať a rozvíjať solidaritu namiesto súťaženia,
- viesť členov skupiny k tomu, aby mali vlastné osobné plány a zodpovednosť v súlade so skupinovými plánmi,
- skupina musí byť otvorená na vstupe aj výstupe.⁵⁰⁷

Využitie vzťahu pri práci s členmi skupiny

Už Freud zdôrazňoval vzťah ako dôležitý nástroj v práci s klientom a jeden zo základných princípov odbornej intervencie. Vzťah medzi klientom a pomáhajúcim profesionálom by mal byť založený na vzájomnom rešpekte, na vzájomnej akceptácii, porozumení a vzájomnej spolupráci. Od pomáhajúceho profesionála sa vyžaduje, aby bol vnímavý, citlivý, spontánny a prirodzený človek, ktorý si kultivuje tieto vlastnosti. Má mať prirodzený pozitívny vzťah k svojim klientom a nie iba naplňať stanovenú etickú normu.⁵⁰⁸

⁵⁰⁶ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*.

⁵⁰⁷ ŽILOVÁ, A. *Úvod do teórie sociálnej práce. Náuka o sociálnej práci*.

⁵⁰⁸ HÁJEK, K. *Práce s emociami pro pomáhající profese*. DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*.

Vzťah predstavuje vzájomnosť, ale nie trvalú symetriu alebo ideálne spojenie. Na jednej strane je klient, ktorý sa môže cítiť oslabený, bezradný, v životnej kríze a na druhej strane je pomáhajúci profesionál, ktorý má možnosť vstupovať do života klienta. Zodpovednosť pomáhajúceho profesionála neznamena zodpovednosť za život klienta, ale za kontrolovanie procesu, do ktorého klient vstupuje. Pomáhajúci profesionál a klient majú mať svoj spoločný priestor, vzájomnú ochotu spolupracovať, vzájomné porozumenie, vzájomný rešpekt, trpezlivosť a spoluzodpovednosť. To všetko poskytuje skupina ako priestor vzájomnej spolupráce. Zároveň je potrebné zdôrazniť, že každý z nich má mať aj svoj osobný priestor do ktorého druhá strana nevstupuje.⁵⁰⁹

Úlohou pomáhajúceho profesionála je v prvom rade nadviazať kontakt a vytvoriť vzťahovú rovinu. Základným predpokladom je tu schopnosť a snaha prijať klienta takého, akým je. Základná náklonnosť ku klientovi ako ku človeku musí existovať nezávisle od všetkých opatrení, ktoré bude pomáhajúci profesionál prijímať a realizovať. Pri budovaní vzťahu medzi pomáhajúcim profesionálom a klientom je potrebné dodržiavať tieto kritériá:

- a) pýtať sa čo klient potrebuje, vyhnúť sa jeho posudzovaniu a odsudzovaniu,
- b) definovať podmienky, za ktorých môže byť pomoc klientovi poskytnutá,
- c) náklonnosť voči klientovi zachovať aj potom, keď neplní dohodnuté pravidlá,
- d) na porušenie reagovať opatreniami, o ktorých je klient informovaný.⁵¹⁰

Udržať hranice stanovené vo vzťahu medzi pomáhajúcim profesionálom a klientom si vyžaduje profesionalitu a zručnosť pracovať s konkrétnou klientskou skupinou. Zručnosťou, ktorá pomáha chrániť hranicu a kontrolovať vzťah, je asertívne správanie, zdravý egoizmus a zdravý altruizmus.⁵¹¹

Porušenie hraníc vo vzťahu medzi klientom a pomáhajúcim profesionálom vedie k deformáciám pomáhajúceho vzťahu. Pri príliš blízkom vzťahu môže pomáhajúci profesionál brať záležitosti klienta príliš osobne, osvojovať si ich, čím trpí proces pomáhania. Prináša to so sebou sebaobetovanie pomáhajúceho profesionála, ktoré môže byť považované za prejav ľútosti voči klientovi. Klient potrebuje, aby mu niekto porozumel, ale aby súčasne zostal sám sebou a dokázal svoje problémy riešiť. A naopak, ak sa pomáhajúci vzťah pretvorí

⁵⁰⁹ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.*

⁵¹⁰ HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci.*

⁵¹¹ HADJ-MOUSSOVÁ, Z. *Pedagogicko-psychologické poradenství I: vybrané problémy.*

na kamarátsky, je predpoklad, že pomáhajúci profesionál stratí určitý nadhľad nad situáciou. Tým sa stráca charakter profesionality pomáhajúceho vzťahu.⁵¹²

Dôležitou súčasťou pomáhajúceho vzťahu je dôvera. Klienti často vyhľadávajú inštitúciu, ktorej dôverujú. Pričom práve to môže byť najťažšou úlohou. S týmito rizikami musí byť pomáhajúci profesionál uzrozumený. Preto požiadavka, aby sa správal konzistentne, akceptoval klienta, rešpektoval jeho hranice, nenálepkoval a nehodnotil ho, dodržiaval etické normy, je viac ako oprávnenou požiadavkou.⁵¹³

Vzťah medzi pomáhajúcim profesionálom a klientom má byť symbiotický a nie parazitický z jednej alebo druhej strany. Symbióza neznamená vyrovnanosť a aj vzťah medzi pomáhajúcim profesionálom a klientom sa časom mení a to aj v oblasti úrovne a intenzity. Celkovo je možné v skupine definovať štyri rôzne úrovne vo vzťahu pomáhajúceho profesionála a klienta:

- infantilná úroveň. Je charakteristická tým, že klient v skupine očakáva od pomáhajúceho profesionála nekončenú mieru pozornosti, pričom sa cíti v tomto vzťahu neistý, neschopný, nekompetentný. To prináša jeho ústup a vrátenie sa na pôvodnú úroveň. Uniká späť do pôvodného stavu, hoc i patologického.⁵¹⁴ Charakteristické pre túto úroveň je to, že klient očakáva v skupine kompletný servis bez toho, aby do vzťahu investoval, angažoval sa a ponúkol reciprocitu,
- detská úroveň. Pre tento typ vzťahu je charakteristické to, že klient chápe svoj problém, ale snaží sa vyhýbať vlastnej zodpovednosti. Od pomáhajúceho profesionála očakáva, že mu jeho vnímanie príčin problému potvrdí a vstúpi s ním do aliancie voči ostatným členom skupiny, ale i celému jeho okoliu. Prejavuje sa to najmä snahou obchádzať ťažšie úlohy, vyhováraním sa a celkovou nespoľahlivosťou,
- úroveň dospievania. Prejavuje sa najmä tým, že klient upozorňuje na seba, potrebuje sa stále utvrdzovať v tom, aký je osobne významný. To očakáva aj od pomáhajúceho profesionála. V skupine bojuje o svoju nezávislosť všetkými dostupnými prostriedkami. Aj keď niekedy môže ísť o nekonformné správanie či vstup do neracionálnych konfliktov.⁵¹⁵ Do určitej miery akceptuje realitu sveta. Existuje tu

⁵¹² GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*.

⁵¹³ HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

⁵¹⁴ GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*.

⁵¹⁵ HADJ-MOUSOVÁ, Z. *Pedagogicko-psychologické poradenství 3 – Intervence*.

určitá miera adaptácie na vzťahoch, ktoré sprevádzajú pomáhajúci proces. Od pomáhajúceho profesionála očakáva len potvrdenie svojich názorov a predstáv,

- úroveň dospelosti. V tomto vzťahu klient realisticky vníma seba a vonkajšiu realitu a hľadá príčiny svojich problémov. Klient je ochotný pripustiť svoj podiel na probléme, ktorý chce riešiť. S pomáhajúcim profesionálom sa usiluje udržiavať rovnocenný vzťah.⁵¹⁶

Techniky v práci so skupinou

Mnohé techniky používané pri práci so skupinou majú za cieľ zapojiť a zaktivizovať členov skupiny k zmysluplnejšiemu daniu v skupine. Takéto aktivizujúce skupinové techniky môžeme rozdeliť podľa úrovni, ku ktorým sa vzťahujú:

- techniky podporujúce a uľahčujúce pochopenie riešeného problému, štruktúrovanie a analyzovanie problému, čo umožňuje aj analýzu problému v diskusii skupiny;⁵¹⁷
- techniky zamerané na osobnú rovinu, ktoré pomáhajú lepšiemu sebapoznaniu, sebaaprežívaniu, sebauvedomeniu a rozvíjaniu vlastných možností, schopností a spôsobilostí. Tieto techniky poskytujú členom skupiny potrebnú odvahu na vyjadrenie svojich názorov v prítomnosti iných ľudí;⁵¹⁸
- techniky zamerané na rovinu medziľudských vzťahov a vnútrogrupinových interakcií. Pomáhajú vytvárať atmosféru dôvery. Sú nástrojom pre elimináciu nežiaducej konkurencie. Pomáhajú preklenúť konflikty, krízy a napätia.⁵¹⁹

V aktivizujúcich technikách sa zvyčajne používajú aj rôzne pomôcky zamerané na vizualizáciu riešeného problému. Členom skupiny sa prezentujú rôzne plagáty, prezentácie, figúrky, makety, filmy a pod. Tieto prostriedky napomáhajú k vizualizácii obsahu a pomáhajú zapájať viacero zmyslov človeka do diania.⁵²⁰

Pri výbere konkrétnej techniky je potrebné brať ohľad na riešený problém, ciele skupiny, charakter skupiny, fázu jej vývoja, atmosféru, podnety od členov a množstvo ďalších faktorov, na ktoré má byť skúsený vodca skupiny senzitívny. Medzi základné spôsobilosti vodcu pri práci so skupinou patrí poznanie a aplikovanie techník. Zároveň musí mať správny

⁵¹⁶ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*. JAKES, D., & G. SALMON. *Learning in Groups*.

⁵¹⁷ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*.

⁵¹⁸ HERMOCHOVÁ, S. *Metódy aplikované sociálnej psychologie I. Interakční programy, interakční hry a tematické interakce*.

⁵¹⁹ BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*.

⁵²⁰ KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně*.

odhad toho, či sú členovia skupiny pri aplikovaní techniky ochotní a schopní vzdať sa svojich obranných mechanizmov. Okrem toho je pri výbere techník nevyhnutné zohľadniť kultúrne zázemie klientov a ich osobnosť. Nevhodné použiť vopred pripravenú techniku môže narušiť prirodzený vývoj skupiny a môže prehľbiť tenziu v skupine. Pred použitím techniky je potrebné ponúknuť členom skupiny, aby sa jej zúčastnili. Techniky realizujeme len v prípade, keď nám k jej použitiu členovia skupiny dávajú v prinajmenšom prípade tichý súhlas.⁵²¹

Z množstva techník používaných v práci so skupinou je možné vybrať tie, ktoré sú používané najčastejšie.

Netradičné predstavovanie a „topenie ľadov“. Ide o krátke aktivity odstraňujúce komunikačné bariéry, urýchľujúce vzájomné zoznámenie sa členov skupiny a naladenie skupiny na budovanie vnútornej atmosféry. Tieto techniky sú využívané pri prvých stretnutiach skupiny. Tiež by mali byť použité, ak sa skupina rozširuje o nových členov. V niektorých prípadoch sú využívané aj opakovane v tej istej skupine, ak je zrejmé, že ich použitie je pre skupinu prospešné. Ich cieľom je uvoľnenie, rozohriatie a navodzovanie atmosféry dôvery.⁵²²

Moje meno – program. Pri tejto technike každý člen skupiny napíše na lístok zvisle svoje meno. Ku každému písmenu napíše výraz, začínajúci na to isté písmeno, ktorý zároveň tvorí akýsi program jeho konania, myslenia, želania a pod. Táto časť techniky trvá cca 10 minút. Potom každý účastník prezentuje svoje meno a významy jednotlivých písmen. Ostatní členovia skupiny sa ho môžu pýtať na niečo, čomu nerozumejú, čo im nedáva zmysel, na kontext alebo na to, čo ich zaujalo. Zakázaná je akákoľvek kritika či zosmiešňovanie prezentácie ostatnými členmi skupiny.

Štyri kúty. Ide o aktivizujúcu techniku formou hry vhodnú na úvodné stretnutie skupiny, ako technika na „topenie ľadov“. Táto technika pomáha zorientovať sa v názoroch a očakávaniach členov skupiny. Členovia skupiny stoja v strede miestnosti a vodca hovorí: Miestnosť má štyri kúty. V prvom kúte je zelená farba, v druhom žltá, v treťom červená a vo štvrtom modrá. Nech sa každý rýchlo postaví do toho kúta, ktorá farba sa mu najviac páči. Účastníci idú do vybraných kútov a po chvíli sa vracajú. Podobne sa postupuje pri ďalších možnostiach členenia, ktoré si vodca vopred pripraví. V ponukách pre rozčlenenie skupiny do štyroch skupín podľa kútov začíname od všeobecnejších tém a prechádzame postupne k

⁵²¹ COREY, G. et al. *Techniky a prístupy ve skupinové psychoterapii.*

⁵²² HARGAŠOVÁ, M. *Skupinové poradenství.*

podstatnejším. Pri kľúčových témach, ktoré už súvisia s cieľmi skupiny, jej hodnotami, či preferenciami, môže vodca vyvolať diskusiu o tom, prečo si členovia skupiny vybrali danú alternatívu. Ponúkané členenia nesmú mať osobný charakter, konfrontačný charakter ale ani sporný charakter. Vodca môže ponúkať bližšie informácie k ponúkaným možnostiam. Nezáleží na tom, či skupina využije všetky kúty. Dokonca je možné pripraviť členenia tak, aby jeden kút nebol obsadzovaný. Možnosti neprijateľné pre celú skupinu.

Modelovanie. Podstatou tejto techniky je predvedenie sociálnej spôsobilosti členov skupiny alebo podskupín prostredníctvom tvorby či prezentácie živého alebo symbolického modelu. Po prezentácii členovia skupiny predvedenú sociálnu spôsobilosť precvičujú. Precvičovanie začína tak, že požiadame dvoch dobrovoľníkov, aby predviedli použitie danej sociálnej spôsobilosti. V tomto kroku je dôležitá spätná väzba, ktorá slúži na to, aby účastníci dostali informácie o tom, ako sa správajú, čo robia správne a čo nesprávne, v čom možno vidieť ich najväčšie nedostatky, aby mohli neskôr svoje správanie korigovať a zlepšovať.⁵²³

Hranie rolí. Autorom tejto techniky je Moreno, ktorý vychádzal z toho, že deti často vo svojich hrách, napríklad na otecka a mamičku, napodobňujú situácie, zážitky či konflikty, ktoré prežili doma. Z toho urobil paralelu k dospelým jednotlivcom. Táto technika umožňuje členom skupiny predstavenie a znovu prežitie rôznych konkrétnych alebo vykonštruovaných životných situácií na základe spoločnej hry. Ide o techniku podobnú modelovaniu. Rozdiel je v tom, že pri hraní rolí sú vyberané situácie zo života alebo hypotetické situácie, ktoré sa môžu stať v blízkej budúcnosti. Pri hraní rolí klient najčastejšie hrá sám seba v interakcii s partnerom, alebo s inými členmi skupiny prehrávajú rolu partnera. Užitočnou pre členov skupiny býva aj výmena rolí.⁵²⁴ To umožňuje vytvoriť perspektívu pohľadu druhej strany.

Nácvik správania. Táto technika je zameraná na ústrednú zložku tréningu sociálnych spôsobilostí, ktorou je nácvik správania. Členovia skupiny po inštrukcii a predvedenom správaní prehrávajú krátke scény, ktoré simulujú reálne situácie v ich živote.⁵²⁵

Momentka. Momentka poskytuje príležitosť vyjadriť názory, pocity, duševné rozpoloženie alebo skúsenosti. Podnety musia byť krátke. Účastníci sami rozhodujú, či chcú reagovať na

⁵²³ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

⁵²⁴ GABURA, J. a E. MYDLÍKOVÁ et al. *Vedenie sociálneho prípadu.*

⁵²⁵ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.*

podnet. Pomáhajúci profesionál sa taktiež zúčastňuje podnetov, na ktoré sa reaguje. Ako pri fotení.⁵²⁶

Brainstorming (búrka mozgov). Táto technika je zameraná na zhromažďovanie spontánnych nápadov a ponúknutých záverov, ktoré súvisia s naplánovanou témou, projektom alebo otázkou. Pri brainstormingu sa zachytáva všetko, čo členovia skupiny povedia, hoci by sa to mohlo javiť ako nesúvisiace s témou. Zozbierané nápady musia byť viditeľné pre všetkých, teda musia byť napísané na mieste, ktoré poskytuje dobrú vizualizáciu prezentovaných nápadov. Nedovoľuje sa akékoľvek hodnotenie, zosmiešňovanie či kritizovanie prednesených nápadov. Po zozbieraní nápadov sa k nim vrátíme. Najprv ich triedime podľa zvolených kategórií a po vytvorení kategórií ich hodnotíme. V tomto procese sa vedie diskusia k jednotlivým návrhom.⁵²⁷

Je to dobrá technika na rozcvičku pri začatí diskusie o probléme. S krátkymi otázkami alebo kľúčovými slovami dostanete rovnako krátke názory alebo okamžité reakcie. Nápady poskytujú členovia skupiny v stanovenom poradí a nápady sa zapisujú na tabuľu. Ak niekomu nič nenapadne, tak po nevyužití možnosti povedať svoj nápad sa pokračuje u ďalšieho člena. Je potrebné stanoviť časový interval, v ktorom má byť nápad prezentovaný. Žiadny člen nesmie byť vynechávaný. Brainstorming má nasledujúce pravidlá:

- kvantita nad kvalitou: plánom je pokúsiť sa a urobiť čo najviac spontánnych asociácií medzi nápadmi. Dobré asociácie sa môžu vynoriť aj zo zvláštnych myšlienkových procesov,
- časový limit: maximálne 5 – 10 minút, čo vytvára mentálny tlak potrebný pre takéto cvičenie,
- ani kritika ani sebakritika: treba vytvoriť atmosféru dôvery, aby sa každý pri vyjadrovaní svojich nápadov a návrhov cítil pohodlne, nech by sa nápad zdal akokoľvek nevhodným alebo od veci,
- ani diskusia ani súdenie: z toho istého dôvodu. V záverečnom štádiu bude príležitosť na analýzu a schválenie.⁵²⁸

Existujú variácie techniky brainstormingu, ktoré môžu byť využívané pri práci so skupinou.

⁵²⁶ LABÁTH, V., J. SMÍK a Š. MATULA. *Expoprogram. Intervenčný program pre skupinovú prácu s deťmi a mládežou.*

⁵²⁷ MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.*

⁵²⁸ PORTMANNOVÁ, R. *Hry pro posílení psychické odolnosti.* SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities.*

- Imaginárny brainstorming: uskutoční sa brainstorming na vymyslenú tému, ale takú, ktorá nejakým spôsobom súvisí so skutočným problémom, ktorému sa skupina venuje. Potom sa skupina vráti ku skutočnému problému a pokúsi sa vysledovať spojitosti medzi skutočným problémom a nápadmi platnými pre imaginárnu tému.
- Obnovujúci sa brainstorming: veľká skupina sa rozdelí na skupiny 4 – 6 ľudí a tí súčasne zapisujú svoje nápady na hárok papiera po dobu 2 – 3 minút. Potom ten hárok papiera posunú ďalšej skupine, ktorá zapíše svoje poznámky na iný hárok papiera a takto to pokračuje. Nápady niektorých skupín ovplyvnia názory ostatných.⁵²⁹

Prestávka. Táto technika pochádza z hnutia Arca. Je to cvičenie, ktoré je využívané najmä vtedy, keď v skupine prevládajú emócie a členovia skupiny sú v slepej uličke. Skupina si stanoví pravidlo, že ktorýkoľvek člen skupiny môže požiadať o prestávku a určí sa časový interval prestávky. To znamená, že každý sa musí postaviť a byť ticho niekoľko sekúnd alebo pol minúty. Preto môžu virtuálne odísť zhromaždiť svoje myšlienky a vrátiť sa späť do skupiny. Výsledkom môže byť, že každý, kto stratil svoju trpezlivosť, sa cez takúto prestávku upokojí.

Pozitívne účinky prestávok sa podceňujú. Prestávky nielen oživujú duševné rozpoloženie, ale dopĺňajú účastníkom aj energiu. Umožňujú neformálnu konverzáciu, ku ktorej počas prestávok dochádza. To vedie k rýchlejšim ujasneniam v porovnaní s oficiálne regulovaným dialógom. Prestávka je oddychovým časom, počas ktorého konverzácia plyní veľmi odlišným a väčšinou konštruktívnym spôsobom. Stratu času možno vykompenzovať časom získaným v diskusii.⁵³⁰

Dopytovanie prostredníctvom kariet. Skupinová práca s použitím kariet je jednou z často používaných techník. Každý člen skupiny si zaznamená svoje nápady alebo návrhy na špecifický problém riešený skupinou na malé karty, ktoré sa zozbierajú a prezentujú tak, aby ich každý člen skupiny videl. Môže to byť na tabuli, na stene alebo inom vhodnom mieste. Pritom musia byť dodržané tieto pravidlá:

- len jeden nápad na kartu,
- počet kariet môže byť neobmedzený alebo obmedzený, v závislosti na riešenom probléme či iných faktoroch ovplyvňujúci priebeh práce skupiny,
- návrhy musia byť zaznamenané jasne tak, aby ich každý mohol vidieť.

⁵²⁹ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.*

⁵³⁰ MIKULÁŠTIK, M. *Komunikačné dovednosti v praxi.*

Technika s kartami dáva každému členovi v skupine rovnakú príležitosť zúčastniť sa na práci skupiny. To vedie ku zhromaždeniu veľkého množstva nápadov a návrhov vo veľmi krátkom čase. Individuálna práca, za ktorú považujeme zapisovanie nápadov na karty umožňuje každému účastníkovi skupiny rozvinúť svoje myšlienky. Každý môže dať na papier svoj nápad bez toho, aby ho ovplyvňovala zvyšná časť skupiny. So zbierkou kariet je možné pracovať. Kartičky v prvom rade triedime do skupín na základe podobnej témy. To poskytne lepší celkový nadhľad na prezentované návrhy. Každé skupine kariet podľa prezentovaných tém môžeme dať názov, ktorý ich vystihuje. Táto zoskupujúca technika uľahčuje nasledujúcu fázu, ktorá je zameraná na vyhodnotenie rôznych návrhov. V prvom rade ide o selekciu celých skupín vzhľadom na nevhodnosť prezentovaných tém. Pri prijateľných témach skupina začína s komparáciou jednotlivých návrhov a pristupuje k vytváraniu záverečného rozhodnutia.⁵³¹

Názorový barometer. Táto technika predpokladá vytvorenie návrhu rozhodnutia skupinou k problému, ktorým je obvykle kontroverzný názor alebo kontroverzná teória. Členovia skupiny, ktorí s týmto návrhom úplne súhlasia, sa postaví na jednu stranu miestnosti a na druhú stranu sa postaví tí, ktorí s prezentovaným názorom úplne nesúhlasia. Obidva extrémne postoje označia svoje pozície. Do stredu miestnosti sa postaví tí členovia skupiny, ktorí sú nerozhodní. Nestotožňujú sa ani s prijatím ale ani s neprijatím návrhu. Každý člen skupiny je vyzvaný, aby sa umiestnil do vymedzených pozícií v súlade so svojím vlastným názorom. Každý člen skupiny je požiadaný o vysvetlenie, prečo sa postavil na to konkrétne miesto. Barometer sa môže meniť podľa rozhodnutia jednotlivých členov skupiny. Ak člen skupiny zmení svoj názor kvôli argumentom druhých členov, môže zmeniť svoju pozíciu tak, aby sa odrazila zmena jeho názoru.⁵³² K tejto technike existujú viaceré variácie, z ktorých vyberáme:

- barometer konsenzu. Túto techniku možno použiť modifikovaným spôsobom tak, aby sa v skupine rozvinulo úsilie o konsenzus. Teraz každý člen skupiny musí zaujať pozíciu od určenej strany miestnosti podľa miery, do akej názor alebo návrh zdieľa. Tí, ktorí úplne súhlasia (na 100%) sa postaví až k stene. Tí, ktorí súhlasia na 90% pred nich. Tí, ktorí súhlasia na 80% pred tých, ktorí súhlasia na 90% a takto sa postaví všetci až po tých, ktorí nesúhlasia vôbec. Táto technika je v skupine užitočná

⁵³¹ KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami.*

⁵³² KOLAŘÍK, M. *Interakční psychologický výcvik.* KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii.*

najmä vtedy, keď je viac návrhov. Navrhovatelia môžu vidieť, do akej miery sa skupina stotožňuje s ich názorom. Táto technika nenahradzuje hlasovanie, len vizualizuje názorové rozloženie skupiny a umožňuje otvoriť diskusiu k dôvodom, ktoré vedú k prijatiu alebo odmietnutiu návrhu,

- barometer konfliktu. Členovia skupiny, ktorí sú v konflikte, sa postaví na určené opozitné miesta oddelené určitou vzdialenosťou. Zvyšok skupiny sa rozdelí podľa osobnej blízkosti alebo podľa svojich preferencií súvisiacich s týmito extrémne rozdielnymi názormi. Potom členovia skupiny s extrémne rozdielnymi názormi začnú dialóg založený na objasnení svojich stanovísk. Vyriešením konfliktu a odstránením konfrontácie sa môžu obidve skupiny k sebe priblížiť a zvyšok skupiny ich môže nasledovať. Konverzácia pokračuje dovtedy, kým členovia skupín nie sú presvedčení, že konflikt sa dostatočne vyriešil alebo objasnil. To je možné identifikovať rozptýlením napätia v atmosfére skupiny alebo tým, že strany v konflikte sa fyzicky k sebe priblížili.⁵³³

Množstvo ďalších techník pre prácu so skupinou možno nájsť napr. v monografiách a učebniciach autorov Labáth, Smik, Matula;⁵³⁴ Viers et al.;⁵³⁵ Corey et al.⁵³⁶

Skupiny v pomáhajúcich profesiách

Pomáhajúci profesionáli pri riešení problémov svojich klientov často pristupujú k práci v skupinách. Tieto skupiny môžu mať rôzny charakter, rôznu štruktúru a rôzny obsah činnosti. Pre špecifické zameranie jednotlivých skupín je potrebné, aby sa pomáhajúci profesionáli orientovali v skupinových aktivitách a k nim zodpovedajúcim formám skupín. Vytvorenie skupiny na konkrétny účel, má svoje špecifiká. Otázkami tvorby skupiny sme sa zaoberali v prvej časti monografie. Teraz sa budeme zaoberať niektorými formami skupín, ktoré sú využívané v pomáhajúcich profesiách. Zároveň poskytujeme aj ich základné charakteristiky.

⁵³³ SEDLÁK, M. *Manažment*. STONER, J. A. A. *Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk*. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. ZUZÁK, R. a M. KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*.

⁵³⁴ LABÁTH, V., J. SMIK a Š. MATULA. *Expoprogram. Intervenční program pro skupinovú práci s dětmi a mládeží*.

⁵³⁵ VIERS, D. (ed.). *Aktivity pro skupinovú psychoterapii*.

⁵³⁶ COREY, G. et al. *Techniky a přístupy ve skupinovú psychoterapii*.

V činnosti pomáhajúcich profesionálov môžeme identifikovať niekoľko druhov skupín:

- a) skupina osôb s rovnakým postihnutím alebo s rovnakým problémom,
- b) psychoterapeutická skupina zahŕňa celú škálu klientov od patologických až po takých klientov, ktorí napomáhajú v osobnom raste,
- c) skupina pre výcvik ľudských vzťahov je zameraná predovšetkým na zistenie vzťahov v skupine, na citlivosť a reakcie na sociálne problémy,
- d) svojpomocné skupiny zdôrazňujú vzájomnú pomoc medzi členmi skupiny a nevyžadujú žiadnu osobitnú pomoc zo strany pomáhajúceho profesionála,
- e) skupina, ktorá je účelovo zameraná a pomáhajúci profesionál, ktorý pomáha skupine, je závislý na celi, ktorý si skupina vytýčila,
- f) skupina zameraná na dosiahnutie štruktúry skupiny z pohľadu veku, profesie, pohlavia či iného znaku.⁵³⁷

Metóda práce so skupinou pôsobí predovšetkým na uspokojenie potrieb členov skupiny. Vytvára sociálno-terapeutické pôsobenie s výhodou, že môže súbežne pôsobiť na viacerých členov skupiny v rovnakom čase a v špecificky usporiadanom priestore. Je využívaná zo strany všetkých pomáhajúcich profesií s rozdielnou efektívnosťou. Skupiny využívané pomáhajúcim profesionálom môžu mať formu:

- a) interakčnej skupiny. Tieto skupiny sú primárne orientované na vzťahy v skupine. Práca v skupine sa orientuje na prítomnosť. Pracuje sa s časovým intervalom tu a teraz. Pri práci so skupinou sa využíva aktuálne prežívanie. Využívajú sa rôzne techniky stimulujúce interakciu. Skupina sa zaoberá skôr procesom ktorý prebieha ako obsahom, ktorý je v skupinovej práci riešený,
- b) tematickej skupiny. V týchto skupinách dominuje vopred formulovaná téma alebo sa využije téma, ktorá sa objavila pri skupinovej práci a oslovila viacerých členov skupiny. V tomto type skupinovej práce môžu účastníci referovať o svojich skúsenostiach, zážitkoch, ale len v rámci prezentovanej témy. Skupina môže viac pracovať s vysvetľovaním, objasňovaním či informáciami, ktoré sa týkajú vymedzenej témy,

⁵³⁷ KOLAŘÍK, M. *Interakční psychologický výcvik*. KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociální psychologie*.

- c) tréningovej skupiny. Táto forma skupiny je orientovaná na praktický nácvik určitých sociálnych zručností, riešenie konkrétnych problémov, ovplyvnenie určitých duševných procesov ako je vnímanie, kreativita, uvoľnenie, koncentrácia, atď.⁵³⁸

Takáto striktná kategorizácia zamerania skupín je v praktickej činnosti pomáhajúcich profesionálov možná, ale frekventovanejšia je kombinácia jednotlivých typov skupín podľa aktuálnych potrieb vývoja skupiny.

Skupinová terapia

Možno ju prezentovať ako postup, ktorý sa využíva na odstraňovanie dificienčných porúch (ľahších porúch správania), na liečebné účely, pre rozvoj skupinovej dynamiky. Skupinová dynamika sa vytvára vzťahmi a interakciami medzi členmi skupiny a terapeutom, ako aj členmi skupiny navzájom. Je to súhrn skupinového diania a skupinových interakcií.⁵³⁹

Skupinová terapia sa realizuje najmä vtedy, ak:

- sa objavuje problém, ktorý jednotlivec nevie sám zvládnuť,
- ak je vnútorný konflikt zaradený do sociálneho kontextu,
- ak je jednotlivec bezradný a bezmocný vo svojom vzťahu alebo vzťahoch,
- skupinová terapia je pre klienta najvhodnejšou cestou k sebe samému aj k iným ľuďom,
- pokiaľ sú pre riešenie klientovho problému podstatné vzťahy,
- pokiaľ jednotlivec potrebuje dostávať spätné väzby o tom ako pôsobí na iných.⁵⁴⁰

Práca so skupinu má širší záber ako práca s individuálnym klientom. Nevyplyva to ani tak z počtu potenciálov jednotlivých členov skupiny, ale predovšetkým zo skupinovej dynamiky, ktorá je najvýraznejším terapeutickým faktorom v práci pomáhajúceho profesionála.⁵⁴¹

Pre sociálnych pracovníkov je v skupinovej terapii vymedzená oblasť sociálnej terapie. Sociálnou terapiou rozumieme psycho-sociálne orientovanú intervenciu pomáhajúceho

⁵³⁸ KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*. KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami*.

⁵³⁹ KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. TOKÁROVÁ, A. a kol. *Sociální práce. Kapitoly z dějin, teorie a metodiky sociální práce*.

⁵⁴⁰ MATOUŠEK, O. et al. *Slovník sociální práce*.

⁵⁴¹ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*.

profesionála s využitím rôznorodých socioterapeutických metód a techník, ktorých integrálnou súčasťou je vzťah medzi sociálnym pracovníkom a klientom.⁵⁴²

Sociálna terapia je svojou podstatou sociálno-výchovným pôsobením na klienta s cieľom dosiahnuť nápravu (sanáciu) pomerov v osobnom živote klienta. Sanácia sa realizuje prostredníctvom konkrétnej formy sociálnej pomoci. Je to proces, ktorý je založený na dynamickej interakcii medzi klientom a pomáhajúcim profesionálom. V tomto procese ide o vedomé úsilie, o formovanie názorov, presvedčení, postojov, emócií a konania klienta.

Úlohou pomáhajúceho profesionála v socioterapii je mobilizovať individuálne klientove zdroje, rovnako ako i potenciálne zdroje v klientovom najbližšom okolí. Pomáhajúci profesionál cielene vytvára možnosti pre získanie nových, predovšetkým pozitívnych zážitkov klienta.⁵⁴³

Socioterapia je terapia sociálnych vzťahov. Jej cieľom je zvýšiť kvalitu života jednotlivca, zmobilizovať jeho vnútorné sily a potenciál jeho sociálnych vzťahov smerom ku zmierneniu napätia v jednotlivcovi a v jeho sociálnom systéme. Z hľadiska sociálnej práce môžeme socioterapiu chápať ako psycho-sociálnu intervenciu orientovanú na obnovenie, posilnenie a terapiu sociálnych vzťahov.⁵⁴⁴

Je potrebné rešpektovať potrebu kompetencie na tvorbu a priebeh terapeutickkej skupiny. Každý z pomáhajúcich profesionálov si má byť vedomý toho, ktoré terapie je kompetentný viesť a do ktorých môže vstupovať. Nepostačuje, že vodca patrí do skupiny pomáhajúcich profesionálov. Musí poznať aj pole svojej pôsobnosti, ktorá je podložená nielen všeobecnou kompetenciou, za ktorú považujeme vzdelanie v predpísanom odbore, ale aj špecifickou kompetenciou, za ktorú možno považovať výcvik k vedeniu terapeutických skupín. Žiaľ v súčasnosti je možné identifikovať bezproblémové prekračovanie hraníc jednotlivých skupinových terapií ako v oblasti všeobecnej kompetencie tak aj v oblasti špecifickej kompetencie.

Rovnako mnohé činnosti sú označované za terapeutické aj napriek tomu, že zatiaľ nebola rozpracovaná ich metodika a identifikované terapeutické účinky z pohľadu naplánovaných aktivít. Punc odbornosti týmto aktivitám dávajú rôzne občianske združenia s názvom, ktorý indikuje terapeutické zoskupenie. Ale žiaľ len indikuje ale negarantuje. Dobrou správou je, že sa objavujú prvé kroky k jasnej identifikácii terapií ako odbornej

⁵⁴² NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce.*

⁵⁴³ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce.*

⁵⁴⁴ LOVAŠOVÁ, S. *Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.* MAŠÁT, V. *Vybrané postupy práce se skupinou.*

činnosti presne vymedzených pomáhajúcich profesionálov vybavených potrebnými kompetenciami. Pre zmenu stavu v terapeutickej oblasti by pomohlo, ak by terapeutické aktivity boli zastrešené profesijnými združeniami s jasne nastavenými pravidlami a podmienkami výkonu jednotlivých terapií a certifikovanou prípravou terapeutov.

V terapeutických skupinách okrem samotnej socioterapie prebieha aj sociálna rehabilitácia, alebo socioterapia tvorí súčasť sociálnej rehabilitácie. Sociálna rehabilitácia je odborná činnosť na podporu samostatnosti, nezávislosti a sebestačnosti klienta prostredníctvom rozvoja a nácvikom jeho zručností alebo aktivizovaním jeho schopností a posilňovaním jeho návykov pri sebaobslužbe v starostlivosti o domácnosť a pri základných sociálnych aktivitách.⁵⁴⁵ Cieľom sociálnej rehabilitácie je odstrániť u osôb, hlavne zdravotne znevýhodnených, prílišnú závislosť na pomoci iných osôb.

Ucelenú rehabilitáciu môžeme charakterizovať ako súhrn aktivít multidisciplinárneho charakteru, zameraných na predchádzanie, zmiernenie alebo odstraňovanie nepriaznivých dôsledkov postihnutia alebo oslabenia jednotlivca najmä v prospech ich optimálnej socializácie. Ide o vnútorné zladený, na seba nadväzujúci, v plánovanom slede alebo súčasne uskutočňovaný systém činností všetkých zúčastnených pomáhajúcich profesionálov. Ucelenú rehabilitáciu tvoria štyri zložky: sociálna zložka, pracovná zložka, pedagogická zložka a liečebná rehabilitácia.⁵⁴⁶

Sociálna rehabilitácia ponúka opatrenia, ktoré formujú jednotlivca pre život v spoločenskom prostredí, pre kontakt a spolužitie s inými ľuďmi. Je imanentnou zložkou pomáhajúcich profesií. Sociálna rehabilitácia sa zameriava predovšetkým na tieto oblasti:

- samostatnosť, nezávislosť na pomoci iných. Ovládanie sebaobslužných činností, domáчих prác, schopnosť používať dopravné prostriedky, vybavovať si svoje osobné záležitosti, nakupovať a pod.,
- dorozumievanie sa. Okrem obvyklej hovorovej reči ide o zvládanie rôznych druhov náhradnej komunikácie, medzi ktoré môžeme zaradiť posunkovú reč, systém MAKATON, komunikáciu prostredníctvom počítača a ďalšie, dobré spoločenské vystupovanie, orientované na budovanie pozitívneho klientskeho imidžu,
- oblasť individuálnych záujmov,

⁵⁴⁵ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. JUHÁSOVÁ, A. a kol. *Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím*.

⁵⁴⁶ JUHÁSOVÁ, A. a kol. *Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím*.

- rodinný život. Predstavuje hospodárenie, udržiavanie bytu, výchovu detí, vzájomné spolužitie členov rodiny vrátane otázok sexuálneho spolužitia manželov.⁵⁴⁷

Formy sociálnej rehabilitácie sú závislé na veku a probléme klienta. Súčasťou sociálnej rehabilitácie sú i socioterapeutické programy so zameraním na posilnenie sebadôvery, zmenu postojev klienta, na oblasť komunikácie a asertívneho správania sa a pod.

Balintovské skupiny

Jednotlivci, ktorí sa profesionálne venujú pomoci iným, pričom sú často konfrontovaní s utrpením, sa môžu ľahko stať tými, ktorí sami pomoc potrebujú. Balintovské skupiny predstavujú účinnú metódu, ktorá pomáha takýmto situáciám predchádzať a skvalitňuje prácu pomáhajúcich profesionálov.

Skupina profesií, ktorých poslaním a spoločenskou úlohou je organizovaná pomoc jednotlivcom, nie je presne definovaná. Pomáhajúcimi profesionálmi, ktorí sa venujú pomoci jednotlivcom, sú najmä psychológovia, lekári, psychiatri, učitelia, sociálni pracovníci, sociálni pedagógovia, ale aj osobní asistenti, duchovní, kurátori, pracovní poradcovia, mediátori, mediační a probační úradníci a ďalší. Trvalá konfrontácia s ľudským utrpením a nešťastím, pri súčasnom nízkom spoločenskom ohodnotení pomáhajúcich profesií, opotrebováva a redukuje ich motiváciu k službe, ku ktorej sa zaviazali.⁵⁴⁸ Nemožno pochybovať o náročnosti týchto povolání a o ich vplyve na telesné i duševné zdravie pomáhajúcich profesionálov. Rozladenosť, smútok, nespokojnosť, podráždenosť, ale i otupenie, arogancia, či cynizmus bývajú odpoveďou na prekročenú záťaž v pracovnom nasadení.

Skupina predstavuje množinu osôb, ktoré spája spoločný záujem, roly, spoločné aspirácie alebo tiež strach. Títo jednotlivci sa vyčleňujú sami, alebo sú inými vyčlenení ako sociálna entita. Balintovská skupina sa sústreďuje na problémy vo vzťahoch. Sústreďuje sa na ťažkosti pomáhajúceho profesionála referujúceho o práci s klientom. Balintovská skupina nie je zameraná na problémy klienta, ale cez riešenie týchto problémov sa pracuje s pomáhajúcim profesionálom. Balint viedol pomáhajúcich profesionálov k tomu, aby si uvedomili, čo z vlastných postojev, prežitkov a správania im bráni v účinnejšej pomoci klientovi. Ide o nahliadnutie do vlastnej neuvedomovanej motivácie, teda do vlastného protiprenosu. Ide tu o rozpoznávanie osobného emocionálneho prístupu a vlastných reakcií na špecifické prvky

⁵⁴⁷ LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*.

⁵⁴⁸ HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*.

klientovho správania. Balintovské skupiny vychádzajú z toho, že človek, ktorý nerozumie svojmu životnému problému sa stáva zákonite sám problémom.⁵⁴⁹

Pomoc klientovi vyžaduje od pomáhajúceho profesionála dvojfázový postup:

- v prvej fáze ide o sympatizujúce sa stotožnenie s problémom a
- v druhej fáze ide o objektívny odstup a reflexiu vypočutého oznámenia klienta.⁵⁵⁰

Takýto proces odlišuje odborný pomáhajúci vzťah od vzťahu čisto osobného. Postup vedie niekedy k náhlemu pochopeniu klientovho životného príbehu a k postačujúcej adekvátnej odpovedi. Pomáhajúci profesionál sa necháva svojim klientom „použiť“. Pritom má prikladať vážnosť pocitom, ktoré v ňom klient vyvolal, ale nemá podľa nich nerozvážne reagovať. Preto má v balintovskej skupine panovať akceptujúca atmosféra, ktorá nezbrzdí úprimné sebaotvorenie referujúceho. Pre výcvik sa vyžaduje určitá osobná flexibilita, prirodzená empatia a absencia pocitu psychického ohrozenia. Rozvoj empatickej schopnosti je skôr cieľom než východiskom balintovskej skupiny.⁵⁵¹

Vodca balintovskej skupiny má byť určitým modelom psychoterapeutického načúvania a disciplinovaného zasahovania do procesu. Rozhodne nemusí byť človekom bezchybne reagujúcim. Má sa vyznačovať otvorenosťou a úprimnosťou. Perfekcionizmus vodcu sa nevyžaduje. Naopak ochota dať sa kritizovať a odvaha k vlastnej nedokonalosti počas práce so skupinou odstraňuje prehnanú idealizáciu vodcu skupiny. Vstupy vodcu sa vyznačujú zdržanlivosťou a neutralitou, bez tendencie k vnútornej cenzúre. Vodca sa pokúša zviditeľniť nové videnie skôr zažitých konfliktov.⁵⁵²

V stručnosti celý proces, ktorým prechádza balintovská skupina môžeme vyjadriť v týchto piatich bodoch.

1. Expozícia prípadu (situácia a témy). Skupine sa poskytnú modelové problematické situácie a priradia sa k nim aj členovia skupiny, ktorí ich navrhujú. Potom sa z týchto prezentovaných situácií vyberie jeden konkrétny prípad.
2. Otázky (doplňovanie údajov a doplnenie vysvetlení). Skupina kladie otázky členovi skupiny, ktorý víťazný prípad zaradil do výberu problematických situácií (navrhovateľovi) a skupina sa snaží zistiť čo najviac podrobností.

⁵⁴⁹ HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. FERENCZI, S. *Klinický deník*.

⁵⁵⁰ FERENCZI, S. *Klinický deník*.

⁵⁵¹ HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*.

⁵⁵² HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*.

3. Fantázia (dojmy, pocity, asociácie, intuícia, príbehy a postavy). Skupina sa snaží vcítiť do správania protagonistu, prezentovaných udalostí, ale aj ľudí v jeho okolí. Pripomínajú sa podobné udalosti z doterajších skúseností členov skupiny.
4. Praktické odporúčania. Skupina generuje praktické riešenia podrobne analyzovanej modelovej situácie.
5. Rekapitulácia navrhovateľom problémovej situácie. Navrhovateľ riešenej situácie si z vypočutých praktických riešení vyberie a pomenuje riešenie, ktoré najviac zohľadňuje jeho predstavu na riešenie problémovej situácie.⁵⁵³

Psychoterapeutický prístup v balintovskom zmysle predpokladá u terapeuta úsilie o porozumenie sebe samému práve tak ako úsilie o porozumenie pomáhajúcemu profesionálovi ako klientovi. Vo vzájomnom vzťahu nemá ísť o zhubnú asymetriu: bezmocný a závislý klient – všemocný a manipulujúci terapeut. Podobne neprijateľná je klientova manipulácia s profesionálom. Najčastejšie v týchto prípadoch ide o klientov pokus získať sekundárne zisky z terapeutického vzťahu.⁵⁵⁴

Medzi zaujímavé inovácie môžeme zaradiť nahrávanie priebehu balintovských skupín na video či zvukový záznam, ktoré sú k dispozícii referujúcemu. Ten si môže sedenie revokovať s menším afektívnym sprievodom, a to aj po určitom časovom odstupe.

Balint rozlišoval tri fázy skupinového výcviku, ktoré predstavujú:

- učenie,
- odnaučenie,
- nové učenie.⁵⁵⁵

Prvá fáza je spojená s odkrývaním vlastnými silami nevedomých prvkov vo vzťahu pomáhajúci profesionál – klient. V prvej fáze sa objavuje potreba zvýšenej citlivosti pre vlastnú odpoveď na klientove informácie, teda na posolstvo jeho príznakov. Ak zostanú jeho informácie nepovšimnuté a reaguje sa aj keď nedošlo k pochopeniu problému, terapia stagnuje a dochádza k „zmäteniu jazykov“. V balintovskej skupine sa môžu pomáhajúci profesionáli naučiť ako lepšiemu sebapozorovaniu, tak aj pozorovaniu druhých, vnímaniu klientovho prenosu a vlastného protiprenosu. Tomu sa môžu naučiť len pri nerozptyľovaní svojej zodpovednosti, teda nedelegovaním zodpovednosti na ďalších spolupracovníkov.

⁵⁵³ FERENCZI, S. *Klinický deník*.

⁵⁵⁴ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*.

⁵⁵⁵ FERENCZI, S. *Klinický deník*. KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*.

Vzťahu je možné porozumieť len prevzatím osobnej zodpovednosti za klienta, s vytrvaním v takto vytvorenej dyády.

Druhá fáza je postavená na spochybnení tradičných prístupov ku klientovi a v rozlúčení sa so starými návykmi. To je dosahované prekonávanie predsudkov. Opúšťajú sa tzv. apoštolské funkcie, teda presvedčenie o tom, že viem, ako sa má klient správne správať, čo je pre klienta najlepšie. Ide o prekonanie paternalistickej všemohúcnosti pomáhajúcich profesionálov. Akoby klient bol tým vytrvale slabým a navždy potrebujúcim pomoc. Balintovská skupina umožňuje tieto predsudky zmeniť.⁵⁵⁶

Tretiu fázu tvorí integrácia starých a nových vedomostí a zručností do nového celku. Balintovskému učeniu sa najlepšie darí vtedy, keď sa časť členov skupiny identifikuje s referujúcim a druhá časť s jeho klientom v tzv. zrkadlení. Táto fáza je založená na sebazmene členov skupiny prostredníctvom vlastných síl. To súvisí s ujasnením vlastných nevedomých konfliktov.

Balintovské skupiny nie sú zamerané na zásadnú osobnostnú zmenu. Jedná sa o zlepšenie senzibility, vcítania sa do vlastných protiprenosových mechanizmov, do vlastných vedomých, podvedomých a z určitej časti i nevedomých prežitkov. Ide o poznanie vlastného strachu alebo tenzie. Nepôjde vždy len o schopnosť jemnejšieho vcítania. Niektorí pomáhajúci profesionáli naopak potrebujú stanoviť si odstup od klientov, teda zmysluplne stanoviť jasnú hranicu a naučiť sa povedať nie. Nutkavým preberaním prehnanej zodpovednosti blokujú otvorenie problému. Uvedomením si osobných vkladov do terapeutického vzťahu sa pozvoľna zmení aj zaobchádzanie s klientom. Akceptovať vlastné slabiny a limity prinesie najprv vyčistenie ovzdušia v skupine a následne i uvoľnenie napätia voči osobe, ktorej pomáhame. To všetko prebieha pri stálom uvedomovaní si faktu, že v týchto sedeniach nehľadáme ani sebakúsenostný výcvik ale ani psychoterapeutickú skupinu. Členovia skupiny nie sú klientmi, len sa profesionálne zdokonaľujú. Všetci členovia skupiny si rozširujú svoje profesionálne zručnosti o schopnosť lepšie chápať svoj vzťah k zvereným klientom. Ak budú mať jemnejšiu empatiu, medziľudské problémy prekonajú účinnejšie a s ich pochopením ľahšie obnovia dôveru.⁵⁵⁷

⁵⁵⁶ FERENCZI, S. *Klinický deník*.

⁵⁵⁷ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*.

V balintovských skupinách ide na jednej strane o tréning nových spôsobilostí ako napr. nového aktívneho načúvania. Na druhej strane tiež o istý spôsob skúmania a objavovania, teda o akúsi aplikovanú psychoanalýzu.

Zaradenie do balintovskej skupiny predpokladá výkon praktickej činnosti v pomáhajúcej profesii, ochotu pracovať v skupine po dlhšiu dobu a ponúkať prípady z vlastnej praxe. Samozrejme tiež ide o kontinuálnu prácu s ostatnými účastníkmi výcviku.⁵⁵⁸

Balintovská skupina je metóda riešenia problémov, ktorá sa využíva v pomáhajúcich profesiách. Je určená predovšetkým tým, ktorí prežívajú nejaký problematický vzťah s konkrétnou osobou, v ktorom sa nedokážu celkom orientovať. Ide najmä o vzťah, ktorý by si chceli ujasniť, resp. s ktorým by potrebovali práve prostredníctvom balintovskej skupiny pomôcť. Táto metóda sa dá s úspechom použiť aj v zjednodušenej forme pre riešenie problémov v pracovnej skupine. Balintovská skupina je otvorenou skupinou. To znamená, že jednotliví členovia zo skupiny postupne odchádzajú a noví prichádzajú. Z toho je možné indikovať, že činnosť skupiny nie je časovo obmedzená.⁵⁵⁹

Balintovská skupina je založená na cielenom stretávaní sa profesionálov z pomáhajúcich profesií. Počet členov skupiny sa spravidla pohybuje od 6 do 12 osôb. Dĺžka stretnutia je obvykle 90 minút.⁵⁶⁰ Balintovská skupina prebieha spravidla takto:

- prezentácia prípadov. Každý z členov skupiny si vybaví problém zo svojho osobného alebo pracovného života. Každý prezentovaný problém sa zapíše na tabuľu,
- každý člen skupiny sa vyjadrí k problému, ktorý navrhol na riešenie, najmä k tomu v čom vidí problém,
- vyberie sa jedna téma pre riešenie, ktoré bolo prezentované,
- témy sa ujíma jej autor. Ako hlavný rečník prezentuje problém, maximálne v päť minútovom limite. Ostatní mlčia. Žiadnym spôsobom nesmú rečníka uraziť či ináč sa ho dotknúť. Teda ani zvukmi, posunkami, smiechom či iným znevažujúcim prejavom,
- po prezentácii problému autorom, majú účastníci skupiny právo sa pýtať a autor je povinný na otázky odpovedať. Celá skupina môže približne 15 minút klásť otázky a dopĺňať si informácie. Ideálne je, aby skupina bola nezávislá a nemala veľké predchádzajúce skúsenosti s riešením prezentovaného problému. Dotazy by nemali smerovať k osobnosti, aby sa autor problému nezablokoval. Ide najmä o zber čo

⁵⁵⁸ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory.*

⁵⁵⁹ HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích.*

⁵⁶⁰ FERENCZI, S. *Klinický deník.*

najväčšieho počtu faktov. Zároveň sa musí rozvíjať aj fantázia, tak, aby bolo možné rozvíjať všetky varianty prezentovaného problému a súvisiace vzťahy,

- v ďalšej časti autor vymodeluje základný tvar, v ktorom prezentuje o čom to vlastne je. Potom nasleduje krátka doba (cca päť minút) pre vyjadrenie asociácií k riešenému problému. Členovia skupiny prezentujú vízie zo svojho pohľadu, pričom sa ľubovoľne striedajú v prezentáciách k problému. Pri týchto prezentáciách je možné využiť rôzne techniky. Napr. technika fantázie. Technika je postavená na tom, že každý kto začína povie: „Mám takú fantáziu, že.....“, „Napadlo mi, že....“ a k tomu pridajú svoju predstavu o situácii. Môžu to byť rôzne nápady, básne a pod., ktoré vyjadrujú čo by urobil prezentujúci člen skupiny. Jednotliví členovia skupiny sa musia držať témy, teda musí to byť o tom, čo by oni pri danom probléme urobili. Autor prezentovaného problému je povinný mlčať, nereagovať na jednotlivé nápady. Nie je to diskusný klub. Vodca skupiny sa zúčastňuje celého priebehu,
- nakoniec sa v priebehu desiatich minút rieši samotný problém,
- vodca musí strážiť diskusiu, aby autor nebol ohrozený. Ide najmä o monitorovanie vzťahových vecí. Skupina je povinná prejaviť pokoru k tomu, kto problém priniesol. Autor musí odísť v pohode. Sedenie by mu malo priniesť nejaké rady, trochu otvorenie problému a uvedomenie si podstaty problému. Na konci sedenia je vhodné poďakovať autorovi za odvalu a ochotu podeliť sa so svojim problémom.⁵⁶¹

Každé ďalšie stretnutie sa začína stručným zhodnotením predchádzajúceho stretnutia všetkými účastníkmi. Ide predovšetkým o akúsi reflexiu osobného prínosu pre prácu skupiny. Každé stretnutie, po úvodnej reflexii minulého stretnutia, sa začína krátkym autogénnym tréningom zameraným na ukludnenie a odreagovanie.

Svojpomocné skupiny

Svojpomocné skupiny sú skupinami jednotlivcov, ktorí sa vzájomne podporujú a riešia svoje problémy bez nevyhnutnej účasti pomáhajúceho profesionála. Svojpomocné skupiny (self-help groups) možno definovať ako dobrovoľnícke združenia neprofesionálov, ktorí zdieľajú spoločné potreby alebo problémy a pravidelne sa stretávajú s cieľom vzájomne sa podporiť, vymieňať si informácie o aktivitách a zdrojoch, ktoré im môžu byť užitočné pri

⁵⁶¹ FERENCZI, S. *Klinický deník*. KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*.

riešení ich problémov.⁵⁶² Tieto skupiny sa zvyčajne stretávajú bez zásahov pomáhajúceho profesionála. Pomáhajúci profesionál môže byť do skupiny prizvaný ako poradca.⁵⁶³

Svojpomocné skupiny predstavujú najvýraznejšiu formu vzájomnej pomoci vo svete. Potreba človeka niekam patriť narastá spolu s nástupom mnohých spoločenských zmien. Stále viac ľudí sa dostáva do izolácie tým, že sa presťahujú do miest s vysokou koncentráciou ľudí. Obvykle v tomto prostredí nemajú rodinu ani priateľov a anonymita veľkých miest posilňuje pocity osamelosti a odcudzenia. Svojpomocné skupiny sú náhradou za niekdajšie tradičné komunitné usporiadanie, zvlášť vidieckeho typu. To, že človek pomoc nielen prijíma, ale súčasne poskytuje, ho zbavuje pocitu bezmocnosti a závislosti. Kto je schopný pomôcť druhému, pomôže aj sebe. Toto zistenie je zdrojom nádeje pre členov svojpomocných skupín a zároveň ich splnomocňuje k zvládnutiu ťažkých životných situácií alebo nepriaznivých životných podmienok.

Môžeme vymedziť dva hlavné typy svojpomocných skupín:

1. usilujúce sa o zmiernenie vlastného nevhodného (deviantného) správania (napr. AA);
2. usilujúce sa o zmenu definície deviantného správania a o zmenu postojov okolia k tomuto správaniu (napr. hnutia za občianske práva, práva homosexuálov).⁵⁶⁴

Všetky skupiny spája svojpomocný modus operandi, ktorým je získavanie pomoci z pomáhania si navzájom. V skupine nikto nemusí skrývať svoju sociálnu patológiu, napr. že je drogový závislý, patologický hráč alebo homosexuál. S touto skutočnosťou sa podelí s ostatnými a každý pomáha každému. Hlavným kľúčom k úspechu svojpomocných skupín je schopnosť každého prijať, vziať ho do vnútroskupinového diania a mať hlboké pochopenie pre to, čo predtým bolo skrývaným problémom každého z členov skupiny. Zdieľanie, rovnosť a súdržnosť členov skupiny je to, čo dáva skupinám silu. Pri svojpomocných skupinách pomáhajúci profesionáli nezasahujú do ich činnosti. Aspoň nie priamo. Sú však kompetentní poskytovať metódy, techniky a konzultácie na základe požiadavky svojpomocnej skupiny. Cieľom ich pomoci je prekonať prekážky, na ktoré svojpomocná skupina narazila. Pomáhajú členom skupiny začať alebo opätovne sa vzchopiť, keď narazia na problémy, ktoré nedokážu sami vyriešiť.⁵⁶⁵ Svojpomocné skupiny prekonávajú asymetriu vzťahu, ktorý vzniká medzi pomáhajúcim profesionálom a klientom. Jednotlivci, ktorí sú spojení skúsenosťou s určitým

⁵⁶² BARKER, R. L. *The Social Work Dictionary*.

⁵⁶³ GÁBOROVÁ, Ľ. a Z. GÁBOROVÁ. *Človek v sociálnom kontexte*. GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*.

⁵⁶⁴ HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická*.

⁵⁶⁵ HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická*.

problémom, si navzájom nemusia vysvetľovať, čo tento problém prináša a aké konsekvencie z problému plynú, alebo s ním súvisia. Fungovanie svojpomocných skupín nie je finančne náročné a tak bez vynaloženia veľkých finančných prostriedkov môže skupina pomáhať veľkému množstvu jednotlivcov.⁵⁶⁶

Pre činnosť svojpomocnej skupiny je možné odporučiť pravidlá komunikácie, ktoré sa v praxi osvedčili a napomáhajú vytváraniu pozitívnych vzťahov v skupine. Medzi takéto odporúčania môžeme zaradiť:

- členovia skupiny sa v skupine oslovujú krstným menom,
- členovia skupiny si tykajú,
- skupina rešpektuje požiadavku anonymity jednotlivých členov,
- skupina akceptuje nových členov a priateľstvo medzi niektorými členmi skupiny,
- členovia skupiny sa dobrovoľne zapájajú do procesu.⁵⁶⁷

Svojpomocné skupiny sú založené na princípe prežívania podobných zážitkov a skúseností. Účasť členov v skupine je dobrovoľná. Ako na vstupe, tak i na výstupe. Skupiny majú rôznorodú podobu. Základom práce vo svojpomocných skupinách je práca s motiváciou, načúvaním a svojpomocou.⁵⁶⁸ Svojpomocnú skupinu tvoria ľudia, ktorých spája spoločná skúsenosť, podobný osud, rovnaké príznaky choroby, zaujíma ich osobnostný rast alebo majú spoločné záujmy. Členovia sa stretávajú v otvorenej skupine, lebo majú potrebu zdieľať svoje názory a pocity s ostatnými. Všetci sa spoločne učia rešpektovať prežívanie druhého, prijať jeho jedinečnosť a porozumieť odlišným názorom. Spoločne hľadajú riešenia a východiská. Svojpomocné skupiny sú samostatné. Ich členovia sú pri stretnutiach skupiny rovnocenní. Sami si vytvárajú vhodné prostredie a podmienky s organizačným zastrešením. Vzťahy členov svojpomocnej skupiny charakterizuje spolupráca, pochopenie a solidarita.

Jeden z dôvodov prečo vznikajú svojpomocné skupiny je to, že každý môže byť prospešný pri riešení problémov niekoho iného. Členstvo v svojpomocnej skupine je podmienené vlastným rozhodnutím, ochotou prijať svoj problém, urobiť niečo pre seba, vymieňať si názory s jednotlivcami s obdobnými problémami a vybudovať si vzťah s inými ľuďmi, ktorí sú ochotní zúčastňovať sa na činnosti skupiny. Svojpomocná skupina nemôže poskytovať odbornú zdravotnú starostlivosť. Členstvo v skupine je obvykle bezplatné pre každého člena.

⁵⁶⁶ BEDNÁŘOVÁ, Z. a L. PELECH. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*.

⁵⁶⁷ HINDE, R. A. *Relationships: A Dialectical Perspective*.

⁵⁶⁸ KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami*.

V svojpomocných skupinách dochádza k prepojeniu skupiny, ktorá má prirodzený ale aj umelý východiskový základ. Táto osobitosť je spôsobená tým, že skupiny si vytvárajú samotní klienti. Svojpomocné skupiny fungujú ako jedna z foriem vzájomnej pomoci na celom svete. Možno povedať, že veľká časť svojpomocných skupín je postavená na potrebe niekde patriť, čo súvisí s rýchlo rastúcimi spoločenskými zmenami, pocitom izolovanosti, osamelosti a odcudzenia.⁵⁶⁹ Svojpomocné skupiny je potrebné hodnotiť ako pozitívny sociálny fenomén, ktorý poukazuje na emancipáciu človeka a iné chápanie vzťahu odborník – klient.⁵⁷⁰

Na základe členstva v svojpomocných skupinách možno vymedziť týchto päť základných typov svojpomocných skupín.

- Ľudia diskvalifikovaní zo skupín obvyklých, ale na druhej strane sa líšiacich od ostatných, napr. homosexuáli, bisexuáli, transsexuáli, metrosexuáli a iné skupiny.
- Ľudia sekundárne stigmatizovaní (partneri alkoholikov, rodičia toxikomanov a pod.).
- Ľudia sociálne izolovaní (siroty, vdovy, bezdomovci).
- Ľudia z národnostných, etnických či náboženských menšín (Vietnamci, Albánci, Sírčania, Vesmírni ľudia, Háre Krišna a pod.).
- Ľudia poskytujúci vzájomnú pomoc na princípe pomoci skúsenejších menej skúseným.
- Kvázi politická línia, ktorá združuje osoby na ochranu špecifických záujmov (združenie nájomníkov, podnikateľov...).⁵⁷¹

Členstvo v skupine je založené na princípoch dobrovoľnosti a demokracie, nestigmatizovaní, prijímania a poskytovania pomoci, odstraňovania bezmocnosti a závislosti. Východiskom svojpomocnej skupiny je, že kto je schopný pomôcť druhému, dokáže pomôcť aj sám sebe. Je to zdroj nádeje a zmocňovania pre riešenie a zvládanie záťažových situácií v živote.⁵⁷² Činnosť svojpomocných skupín je postavená na týchto princípoch:

1. výmena informácií a skúseností. V skupine sa obvykle stráca tabu strachu. Členovia sa vzájomne podporujú a vedú sa ku samostatnosti v rozhodovaní a to aj o sebe samých,

⁵⁶⁹ HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická.*

⁵⁷⁰ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.*

⁵⁷¹ LEWIN, K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers.*

⁵⁷² MATOUŠEK, O. et al. *Slovník sociální práce.*

2. praktická podpora. Prínosom svojpomocných skupín sú aj nemocničné, ústavné alebo domáce návštevy. Ak má nový člen skupiny záujem o sprevádzanie alebo inú formu pomoci, sú mu členovia skupiny nápomocní. Ak sa člen svojpomocnej skupiny chce informovať a porozprávať o jeho probléme telefonicky alebo e-mailom sú mu členovia skupiny tiež nápomocní. Ak niekomu chýba smiech a nové zážitky, môže prísť do skupiny a skupina mu bude nápomocná,⁵⁷³
3. psycho-emocionálna opora. V skupine prevláda pocit pochopenia, nakoľko členovia skupiny sú v rovnako ťažkej situácii. Dodávajú si navzájom vieru v úspešné riešenie problému a podporujú pozitívne myslenie. Navzájom si odovzdávajú silu a dôveru vo vlastné sily, že si dokážu pomôcť v konkrétnych problémových prípadoch.⁵⁷⁴ Skupinová solidarita zvyšuje vlastné nešťastie na spoločný boj so spoločným problémom,
4. prekonanie sociálnej izolácie. Významná funkcia svojpomocných skupín je v prekonávaní skutočnej alebo domnanej izolácie členov skupiny. Podpora vzájomnej spolupatričnosti patrí tiež medzi pozitívne prvky, s ktorými sa v skupine pracuje,
5. zastúpenie záujmov. Mnohé svojpomocné skupiny môžu preberať zastupovanie záujmov svojich členov, ktorí sa sami nemôžu hájiť, alebo zastúpenie na základe vlastného rozhodnutia potrebujú.⁵⁷⁵

Svojpomocná skupina funguje na princípe zdieľaných skúseností. Fungujú tu určité pravidlá, princípy, prístupy alebo tradície, ktoré si vytvorili sami členovia skupiny. Členovia skupiny im veria a snažia sa ich dodržiavať v každodennom živote. Ich obsah je v mnohom spojený s vierou vo vlastné sily skupiny a svojpomoci. Sú to určité pravidlá, odporúčania, ktoré môžeme vymedziť takto:

1. spoločné dobro členov svojpomocnej skupiny je prvoradé. Riešenie osobných problémov členov skupiny závisí od jednoty skupiny,
2. pre dosiahnutie cieľa svojpomocnej skupiny je tu len jedna autorita, ktorou je svojpomocná skupina. Vodca je len služobníkom skupiny,
3. jedinou podmienkou členstva vo svojpomocnej skupine je dobrovoľnosť a samostatné rozhodnutie člena skupiny,

⁵⁷³ KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii.*

⁵⁷⁴ HEWSTONE, M. a W. STROEBE. *Sociální psychologie.*

⁵⁷⁵ HOLLANDER, E. P., & L. R. OFFERMANN. *Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition.*

4. každá svojpomocná skupina je samostatná, okrem prípadov, ktoré sa týkajú alebo ovplyvňujú aj iné svojpomocné skupiny,
5. svojpomocná skupina má len jeden cieľ, ktorým je pomáhať členom skupiny, ktorých problém ešte nebol vyriešený,
6. svojpomocná skupina sa nehlási k žiadnej podobnej skupine, ani inú svojpomocnú skupinu finančne nepodporuje, neprepožičiava meno skupiny, pretože problémy postavenia, peňazí a majetku skupinu odvádžajú od cieľa, pre ktorý vznikla,
7. svojpomocná skupina je úplne sebestačná a odmieta akékoľvek príspevky zvonku,
8. svojpomocná skupina má vo svojej činnosti zostať neprofesionálnou, ale môže požiadať o konzultácie pomáhajúcich profesionálov,
9. svojpomocná skupina nemá byť organizovaná, ale môže vytvárať potrebné interné predpisy a organizačné štruktúry, ktoré sú priamo zodpovedné svojpomocnej skupine,
10. svojpomocná skupina nezaujíma stanovisko k žiadnym problémom mimo skupinu. Svojpomocná skupina alebo jej meno, nemá byť spojené s verejnými spormi,
11. vzťahy svojpomocnej skupiny k verejnosti sú založené na programe a cieľoch svojpomocnej skupiny a nie na reklame. Členovia skupiny pri styku s verejnosťou sú povinní zachovávať osobnú anonymitu,
12. anonymita tvorí podstatu vzťahov svojpomocnej skupiny k verejnosti.⁵⁷⁶

Zážitková skupina

Zážitok možno označiť ako duševný jav, ktorý jednotlivец prežíva. Ide o vnímanie, myslenie, predstavivosť v umelo vytvorenej situácii. Ide o zážitok vnútorný, subjektívny a sprevádzaný emóciami. Zároveň predstavuje zdroj osobnej skúsenosti, ktorá sa zhromažďuje celý život a zakladá jedinečné duševné bohatstvo každého človeka.⁵⁷⁷

Zážitok je spojený s procesom učenia, teda učenia, ktoré je založené na báze konkrétnej skúsenosti alebo prežitku. Spätným prehodením prežitého dochádza k zovšeobecneniu a na tomto základe dochádza k aktívnemu používaniu prežitého, teda k učeniu. Tento proces prebieha jedným zo štyroch štýlov učenia, s ktorými pracujú zážitkové skupiny. Tie odrážajú druhú dimenziu cyklu teda to, čomu dávame pri učení prednosť. Ide o preferenciu pocitovej alebo myšlienkovej stránky pri prijímaní udalostí. Na tomto základe rozlišujeme štyri štýly učenia za ktoré považujeme:

⁵⁷⁶ KOLARÍK, M. *Interakční psychologický výcvik*.

⁵⁷⁷ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*.

- divergentný štýl,
- asimilačný štýl,
- konvergentný štýl,
- akomodačný štýl.⁵⁷⁸

Divergentný štýl učenia môžeme charakterizovať prostredníctvom výrazov „cítiť a sledovať“. Jednotlivci využívajúci tento štýl sú schopní nahliadať na udalosti z rôznych perspektív. Preferujú pozorovanie pred konaním. Často prichádzajú s novými myšlienkami. Informácie získavajú spolu so svojou predstavivosťou a využívajú ich k nachádzaniu a riešeniu problémov. Zaujímajú sa o iných jednotlivcov, sú citliví a emocionálni, preferujú prácu v skupine a sú senzitívni na spätné väzby. Nezviditeľňujú sa. Radšej stoja v pozadí a reflektujú dianie. Sú to „myslitelia“ a ich učenie najlepšie prebieha pri zhodnocovaní udalostí, ktoré sa už udiali.

Asimilačný štýl učenia je charakterizovaný pomocou výrazov „sledovať a myslieť“. Jednotlivci využívajúci tento štýl učenia preferujú stručný logický prístup. Preferujú jasné vysvetlenie pred praktickým využitím naučeného. Efektívne spracovávajú veľké množstvo informácií, pričom viac ich zaujímajú logické teórie a myšlienky než ostatní jednotlivci. Jednotlivci s asimilačným štýlom učenia prepájajú skúsenosti do teoretických konceptov a sú považovaní za teoretikov. Ich učenie najlepšie prebieha v rámci teoretických koncepcií.

Konvergentný štýl učenia možno charakterizovať prostredníctvom výrazov „myslieť a robiť“. Ľudia využívajúci tento štýl učenia dokážu riešiť problémy. Sú zameraní na nachádzanie riešenia praktických úloh. Sú viac technicky zameraní a menej ich zaujímajú iní jednotlivci a interpersonálne aspekty. Hľadajú praktické využitie myšlienok a teórií. Pre týchto jednotlivcov je dôležité plánovanie ďalších krokov. Možno sa na nich pozeráť ako na pragmatikov, ktorí sa učia priamo na aktivitách vedúcich k dosiahnutiu cieľa.

Akomodačný štýl učenia možno charakterizovať prostredníctvom výrazov „robím a cítim“. U jednotlivcov využívajúcich tento štýl učenia prevláda intuícia či inštinkt nad logikou. Sú priťahovaní novými výzvami. Sú akční a preferujú prácu v tíme. Radšej sa spoliehajú na informácie od iných, než aby si ich aktívne vyhľadávali sami. Uprednostňujú praktickú skúsenosť, realizujú svoje plány, ukončujú veci, ale tiež hľadajú rôzne cesty k dosiahnutiu

⁵⁷⁸ KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii.*

cieľa. Zbierajú skúsenosti a dajú sa označiť za aktivistov, ktorí sa najlepšie učia z reálne prebiehajúcich udalostí.⁵⁷⁹

Ide o typológiu, ktorá ukazuje na možný smer uvažovania v oblasti učenia v skupinách. Táto typológia nevystihuje presne celú realitu učenia v skupine. Ide len o rámcové vymedzenie problematiky učenia sa z pohľadu možnosti využitia zážitkového učenia v skupine. Naznačuje, akým spôsobom ľudia pristupujú k skúsenosti či zážitku a akým spôsobom sa z nich učia.⁵⁸⁰

Dôležitým aspektom pri učení sa prostredníctvom zážitku či prežitého sú emócie. Vedľa zážitku či skúsenosti a ich prežívania je dôležité, aby každý zážitok mal svoj emocionálny sprievod.⁵⁸¹ Emócie sú spontánne reakcie na určité vnútorné a vonkajšie podnety, ktoré v skupine aktuálne pôsobia.⁵⁸² Aktuálne prežívanie konkrétneho zážitku je spojené s vyvolaním emocionálnej reakcie, ktorá vstupuje i do procesu učenia a posilňuje ho.⁵⁸³

Okrem toho, že emócie sú bežnou súčasťou každodenného života jednotlivca, sú späté s udalosťami, ktoré sú pre neho osobne významné. Rozsah osobnej dôležitosti, ktorú jednotlivým udalostiam jednotliviec pripisuje, umocňuje intenzitu emócií. Emócie sú v úzkom vzťahu s konaním jednotlivca alebo môžu byť impulzom pre konanie. V priebehu procesu učenia je potrebné mať na zreteli aj vonkajšie podmienky, ktoré uľahčujú vznik emócií, tzv. emociogénne situácie. Ide najmä o tie situácie, ktoré sú pre jedinca nové, neobvyklé a vznikajú náhle. Emócie tu vznikajú z nedostatku možnosti adaptácie, kedy jednotliviec nemôže primerane reagovať na vzniknutú situáciu. Na nové situácie sa jedinec adaptuje. Ale pri neočakávaných či neobvyklých situáciách je adaptácia sťažená. Pri takýchto situáciách môže jednotliviec pociťovať aj stres. Niekedy je stres tiež využívaný v zážitkovom učení, pričom zámerne cez stres sú vyvolávané emócie. Emócie vznikajú ľahšie v situáciách, v ktorých je jednotliviec výrazne motivovaný. Je dôležité si uvedomiť, že existujú situácie, v ktorých sú emócie nákazlivé. Niektoré emócie, ako strach či nadšenie, sa môžu v skupine šíriť ako reťazová reakcia.⁵⁸⁴

Dôležitou je aj otázka subjektívneho vnímania ako samotnej intenzity, tak prijateľnosti či neprijateľnosti konkrétnej situácie. Charakteristickou je relatívnosť príjemného a

⁵⁷⁹ BAJTOŠ, J. *Kapitoly zo všeobecnej didaktiky*.

⁵⁸⁰ KOLAŘÍK, M. *Interakční psychologický výcvik*.

⁵⁸¹ VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*.

⁵⁸² LOVAŠOVÁ, S. *Sociálna práca: Formy, postupy a metódy*.

⁵⁸³ KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami*.

⁵⁸⁴ STUHLÍKOVÁ, I. *Úvod do psychologie emocí*. HEWSTONE, M. a W. STROEBE. *Sociální psychologie*.

nepríjemného vo vzťahu k intenzite podnetu a dobou jeho trvania. Zo začiatku príjemný podnet sa môže stať, trvaním svojho pôsobenia alebo zvýšením svojej intenzity nad určitú mieru, nepríjemným. Nepríjemný podnet sa s narastaním intenzity stáva stále viac nepríjemným.⁵⁸⁵ Príjemné i nepríjemné emócie sú zdrojom, ktorý môže poskytnúť určitú skúsenosť. Vo vzťahu k zážitku možno tvrdiť, že nie je dôležité aký zážitok je, ale aký je silný. Z toho vyplýva dôležitosť emocionálneho prežívania udalosti jednotlivcom pre získanie nových skúseností alebo pre proces učenia.⁵⁸⁶

Činnosť zážitkových skupín má svoje ťažisko predovšetkým vo výchove. Vzdelávanie chápané ako získavanie a odovzdávanie poznatkov tu nie je primárnym cieľom. V oblasti zážitkových aktivít ide najmä o dosiahnutie pozitívnych zmien vo vývine osobnosti, teda skôr o výchovnú stránku zážitkového úsilia.⁵⁸⁷

Pod činnosťou zážitkových skupín rozumieme teoretické vymedzenie a analýzu takých výchovných procesov, ktoré pracujú s vyvolávaním, rozborom a reflexiou zážitkových udalostí za účelom získania skúseností prenositeľných do ďalšieho života. Základom výchovného pôsobenia v zážitkových skupinách je aktivita, prostredníctvom ktorej jednotlivci získava určité zážitky. Je dôležité si uvedomiť, že zážitok je iba prostriedkom, nie cieľom. A to je tiež to, čím sa činnosť zážitkových skupín odlišuje od ostatných skupín, v ktorých sú využívané nepedagogické aktivity, ktoré využívajú zážitkové aktivity. Rozdiel medzi rekreačným zážitkom a pedagogickým zážitkom je v reflexii. K učeniu dochádza skúmaním a spracovaním skúseností, ktoré zážitok vyvolal.⁵⁸⁸ Princípom je učenie sa zážitkom, ktorý sa uskutočňuje pri usmerňovaní ľudí tak, aby sa im dostalo vnútorného, skutočnosťou potvrdeného alebo korigovaného stretnutia s vonkajšou skutočnosťou. Cieľom je, aby sa jednotlivci na základe vlastného zážitku obohatili.⁵⁸⁹

Pre činnosť zážitkových skupín je významné akým spôsobom bude konkrétny zážitok zhodnotený. Do istej miery to závisí od toho, akým spôsobom ho jednotlivci prežili, respektíve, aké emócie zážitok vyvolal. Reflexia je druhom sebaopozorovania, obrátenie myslenia na svoju osobu, do vlastného vedomia a prežívania. Z pohľadu konštruktivistov je

⁵⁸⁵ HEWSTONE, M. a W. STROEBE. *Sociální psychologie*.

⁵⁸⁶ LABÁTH, V., J. SMIK a Š. MATULA. *Expoprogram. Intervenčný program pre skupinovú prácu s deťmi a mládežou*.

⁵⁸⁷ STUHLÍKOVÁ, I. *Úvod do psychologie emocí*. PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí*.

⁵⁸⁸ PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí*.

⁵⁸⁹ PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí*. VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*.

sebapozorovanie považované za určujúci prvok procesu učenia. Reflexia nasleduje po učebnej skúsenosti.⁵⁹⁰

Reflexia je jedným z označení pre spätnú väzbu. Okrem reflexie sa môžeme stretnúť s pojmami ako debriefing, review, sparing, feed back alebo aj originálnym názvom spätná väzba. Pri činnosti zážitkových skupín sa vyskytuje ako neoddeliteľná súčasť umelo navodených situácií ako hier, rôznych aktivít, pracovných procesov. Tieto situácie sú vyvolávané za účelom vzniku konkrétnych zážitkov. Ich pomocou si jednotliví členovia zážitkových skupín vytvárajú konkrétne skúsenosti, prípadne presah týchto skúseností do budúcnosti v súlade s plánom ďalšieho rozvoja osobnosti. V niektorých prípadoch sú využívané podobné situácie i k uvoľneniu a vzájomnému prežívaniu pocitov spojených s predchádzajúcou aktivitou.⁵⁹¹ Reflexia je tak cestou k analýze konkrétneho zážitku, jeho uvedomovania a hodnotenia, ale tiež vedie k prepojeniu tohto zážitku s doterajším poznaním.⁵⁹²

Reflexia, ktorá celý cyklus spracovania zážitku uzatvára, sa tak stáva i jednou z hlavných metód zážitkového pôsobenia. Ako ďalšie metódy využívané v činnosti zážitkových skupín môžeme uviesť:

- metódu motivácie zameranú na cielené motivovanie členov skupiny (maximálny výkon, veľká dynamika a intenzita);
- metódu dramaturgie ako premyslenú skladbu programu vedúcu k dosiahnutiu stanoveného cieľa;
- metódu širokého využitia výrazových prostriedkov (hudba, farby, pohyb, svetlo či tma);
- metódu ovplyvňovania osobnosti prostredníctvom situácií (hra, roly, dej či príbeh).⁵⁹³

Medzi znaky činnosti zážitkových skupín patrí poskytovanie bezprostrednej skúsenosti, podpora osobnostného rozvoja, prepojenie získaných skúseností so životnou realitou. Zvnútornenie prežitej skúsenosti jednotlivcom vytvára predpoklad trvalého, resp. dlhodobého vplyvu zážitku. Učenie prebiehajúce na dôsledkoch vlastnej činnosti, zdieľaní zážitkov v snahe obohatiť druhých o vlastný pohľad, ale tiež v ponúknutí možnosti lepšie nahliadnuť

⁵⁹⁰ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*.

⁵⁹¹ REITMAYEROVÁ, E. a V. BROUMOVÁ. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*.

⁵⁹² MIKULÁŠTIK, M. *Komunikačné dovednosti v praxi*.

⁵⁹³ LAZAROVÁ, B. a kol. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*.

na problematiku skupinového diania.⁵⁹⁴ Špecifické odlišnosti zážitkových skupín je možné charakterizovať nasledujúcim spôsobom.

- Čas je podobne ako u iných skupín meranou veličinou. Ide o časovo ohraničenú akciu, ktorej dĺžka trvania môže byť od niekoľkých hodín až po niekoľko týždňov.
- Zážitok je dôležitou súčasťou činnosti zážitkových skupín, ktoré sú zamerané na zážitky, dobrodružstvo a netradičné činnosti. Zážitky sa stávajú materiálom k ďalšiemu neutrálnemu spracovaniu.
- Vodca je zodpovedný za prípravu zážitkovej akcie. Príprava akcie môže byť zabezpečená jedným alebo viacerými vodcami. Tí môžu v priebehu činnosti zážitkovej skupiny zastávať veľmi rozdielne roly. Vodca môže pomáhať skupine či jednotlivcovi pracovať na probléme, rozvíjať sa, dávať si adekvátne ciele.⁵⁹⁵ Môže tiež zastávať rolu odborného garanta činnosti alebo zaisťovať priebeh celej aktivity. Tiež môže byť inštruktorom, ktorý má svoju aktivitu starostlivo pripravenú a sprevádza členov skupiny jednotlivými aktivitami.⁵⁹⁶ Špecifické je, že vystupuje v rolách, ktoré môže hrať i ako herec, pričom v neposlednom rade môže prebrať aj rolu analogickú s rolou člena skupiny.
- Členovia skupiny sú vopred vymedzenou skupinou ľudí, čo umožňuje definovanie skupinových potrieb a presnejšie zacielenie aktivít. Obvykle sa skôr hovorí o účastníckej skupine, čo evokuje, že sa v rámci kurzu s účastníkmi pracuje ako so skupinou.⁵⁹⁷ Špecifikom zážitkových skupín je jasne definovaný počet členov, ktorý je prispôsobený cieľom a metódam práce.
- Prostredie, v ktorom zážitková akcia prebieha má charakteristiku zaujímavého prostredia, ktoré býva ohraničené buď ako reálny či ako fiktívny svet. Zvolené prostredie musí umožňovať realizáciu programu zážitkovej skupiny (lanové aktivity, nočné hry a pod.).⁵⁹⁸
- Program „šitý na mieru“ vytvára intenzívnu činnosť počas akcie, ktorá je organizovaná vyškolenými lektormi. Program ponúka presný harmonogram aktivít, ktorý je pre účastníkov vopred neznámy, keďže sa pracuje s momentom

⁵⁹⁴ VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*.

⁵⁹⁵ LAZAROVÁ, B. a kol. *Cesty ďalšieho vzdelávania učiteľů*.

⁵⁹⁶ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory*. PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*.

⁵⁹⁷ POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*.

⁵⁹⁸ VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*.

prekvapenia.⁵⁹⁹ Program sa vždy pripravuje tak, aby smeroval k dosiahnutiu zvoleného cieľa. Program obsahuje pestrú škálu rôznych aktivít výtvarného, divadelného či outdoorového charakteru, ktoré smerujú k osobnostnému rozvoju členov skupiny.

- Materiálne zabezpečenie pokrýva široké spektrum aktivít. To sa prenáša do náročnosti prípravy zážitkových kurzov na materiálno-technické vybavenie vyplývajúce zo špecifik činnosti zážitkovej skupiny, ale aj čo sa týka množstva potrebného materiálu. Potrebné vybavenie musí byť zabezpečené pre celú skupinu účastníkov vrátane všetkých zúčastnených.
- Atmosféra po celú dobu trvania kurzu musí byť zaistená v podobe „pohodovej akcie“ poskytujúcej bezpečnú atmosféru.⁶⁰⁰

Zážitková činnosť skupiny nemusí spĺňať všetky vyššie uvedené charakteristiky, aby sa o ponúkanej činnosti dalo povedať, že je zážitková. Niekedy môže byť zameraná len na úzke spektrum aktivít (výtvarný kurz, tanečný kurz a pod.). Môže prebiehať v bežnom prostredí, bez vytvárania špecifických podmienok. Zážitková činnosť musí prinášať zaujímavé a intenzívne zážitky, ktoré si účastníci skupiny bezprostredne prežijú osobne. Práve s takto navodenými zážitkami pracuje v oblasti výchovy a vzdelávania zážitková skupina.⁶⁰¹

Ciele zážitkových skupín je možné vymedziť podľa rôznych kritérií. Podľa získaných zručností a podľa druhu zážitkov môžu byť zážitkové skupiny zamerané na:

- spoznávanie nových známych, získavanie kontaktov, budovanie a upevňovanie sociálnych skupín,
- rozvoj sociálnych zručností, ako je komunikácia, vzájomná spolupráca, tolerancia, empatia, vedenie ľudí a pod.,
- rozvoj fyzickej kondície, špecifických zručností a obratnosti,
- pobyt v prírode, kontakt s prírodou, poznávanie prírody, krajiny, životného prostredia, ochranárske aktivity,
- sebapoznávanie, odstránenie stereotypov, zamyslenie sa nad zmyslom života, pochopenie ako ma vidia ostatní, zistenie kam smerujem,
- inšpirácie, nové námety pre osobný alebo profesionálny život, motiváciu pre zmenu,

⁵⁹⁹ SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities*.

⁶⁰⁰ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory*. PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*.

⁶⁰¹ SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities*.

- zábavu, vhodne a kvalitne strávený voľný čas, spomienky.⁶⁰²

Takto je možné vymedziť aj všeobecné ciele. Podobne ako má každý deň pre človeka svoje špecifiká a svoj hlavný cieľ, tak aj rôzne druhy zážitkových skupín akcentujú to, na koho a na čo sú zamerané. Ciele zážitkových skupín sa potom môžu konkrétne špecifikovať podľa cieľovej skupiny či objektu na:

- ciele orientované na účastníkov. Môže ísť o vzdelávanie v konkrétnej oblasti, tréning špecifických zručností, osobnostný rozvoj, sebaopoznanie, rozvoj sebadôvery, rozvoj fyzickej kondície a pod.,
- ciele orientované na skupinu, kolektív a vzťahy. Sú zamerané na vytváranie, stmelenie a posilnenie kolektívu a vzťahov medzi členmi skupiny,
- ciele orientované na lektorov. Predstavujú tréning organizátorských schopností, výchovu budúcich lektorov, rozširovanie repertoáru lektorských zručností,
- ciele orientované na prostredie. Orientujú sa na ochranu prírody, ochranu historických a kultúrnych pamiatok, pomoc ľuďom, charitatívnu činnosť,
- univerzálne ciele. Široká paleta zaujímavých a pestrých aktivít zameraných na prežitie voľného času pre všetkých členov skupiny, aktívne trávenie voľného času. Edukačná hodnota týchto aktivít nie je tak výrazná.⁶⁰³

Zážitkové skupiny môžu byť zamerané aj na:

- profesijnú prípravu v podobe zamerania na nízke lanové aktivity, zdravotnícku prípravu, inštruktorskú prípravu, primárnu prevenciu, sociálnu prevenciu, drogovú prevenciu a pod.,
- aktívne trávenie voľného času so zameraním na rôzne aktivity v podobe táborov pre deti či dospelých, pre rodičov s deťmi,
- cielenú prácu s kolektívom so zameraním na teambuilding, tímovú spoluprácu, adaptačné zameranie, so zameraním na prežitie a pod.,
- osobnostný rozvoj so zameraním na sebaopoznávanie, rozvoj kreativity, komunikácie a pod.,
- ponúkajúce iné vedomosti a zručnosti so zameraním na manažérske zručnosti a iné.⁶⁰⁴

⁶⁰² PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí.*

⁶⁰³ PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí.*

⁶⁰⁴ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická průručka pro instruktory.* PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí.*

Celkový cieľ činnosti zážitkovej skupiny je napĺňaný jednotlivými aktivitami, z ktorých sa cieľ v globálnom rozmere skladá. Cieľ každej jednotlivej aktivity je primárne určený miestom v scenári a spôsobom prípravy, nastavením pravidiel a aktuálnou fázou skupinovej dynamiky. Jedna a tá istá zážitková aktivita môže byť v jednom prípade použitá s fyzickým zameraním, v inom prípade je z nej možné urobiť spoločenskú udalosť. Väčšina zážitkových aktivít spadá do viacerých kategórií. Môžu súbežne rozvíjať fyzické, psychické, sociálne i emocionálne schopnosti, z ktorých jedna môže byť v činnosti skupiny akcentovaná.⁶⁰⁵ O dosiahnutie cieľa činnosti rozhoduje nielen zameranie jednotlivých aktivít, ale tiež ich vhodné časovanie. K tomu je potrebné poznať štruktúru skupiny a skupinovú dynamiku.

Sociálna interakcia ako súčasť skupinovej dynamiky zastáva rolu aktivizátora skupinového diania. Pri vytváraní štruktúry a fázovaní zážitkového programu je možné sa riadiť malou interakčnou poučkou, ktorú používajú vodcovia a lektori zážitkových aktivít.⁶⁰⁶ Je definovaná ako „O-O-O“ čo je odvodené od výrazov: obzrieť, ohmatať, objať. Ale zároveň je možno „O-O-O“ definovať ako: odstrčiť, organizovať a oplakať. Do určitej miery obidve členenia „O-O-O“ zodpovedajú aj vývojovým štádiám skupiny. Tieto vývojové štádiá zážitkovej skupiny je možné vymedziť ako:

- obzrieť pri vzniku skupiny,
- ohmatať v rámci orientácie skupiny,
- odstrčiť pri konflikte v skupine,
- objať pri normovaní v skupine,
- organizovať a byť produktívny v skupine,
- oplakať pri ukončení skupiny.⁶⁰⁷

Počiatočnú fázu skupiny nazvanú podľa uvedeného delenia ako vznik skupiny možno v interakcii označiť ako prvé „o“ – obzrieť. V tejto fáze je pre člena skupiny dôležité obzrieť si ostatných členov skupiny. V tomto momente je pre jednotlivca dôležité prekonať pocit neistoty z neznámeho. Túto fázu možno podporovať rôznymi technikami, ktoré sú zamerané na zoznamovanie.⁶⁰⁸ Zoznamovanie je obvykle zamerané na poznanie sa členov skupiny. Východiskovou zásadou je „kto ma pozná, ten pozná i moje meno“. Ak sa členovia skupiny oslovujú menom, je to určite lepšie než oslovenia ako „henten“, „tamten“ a podobne. Poznať

⁶⁰⁵ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory.*

⁶⁰⁶ VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku.*

⁶⁰⁷ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory.*

PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí.* SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.*

⁶⁰⁸ VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku.*

mená členov skupiny je dôležité nielen pre členov skupiny, ale aj pre ich vodcov a lektorov. Spája sa to s určitým záujmom o osobu, ktorú vedia pomenovať. Je dôležité mená opakovať a kontrolovať ich poznanie. Ale nie je všetko len poznať mená. Dôležitejšie je sa spoznať trochu viac, teda odhaľovať, čo sa skrýva za menom a čo je s ním spojené. Ide o získavanie informácií o tom, kto sú ostatní členovia skupiny. Predstavovanie môže prebiehať formou osobného predstavenia sa či vzájomného predstavenie sa ostatným členom skupiny alebo na báze hľadania spoločného v celej skupine („všetci, kto majú radi ...“). Tieto aktivity môžu viesť k zoznámeniu sa členov skupiny. Zároveň to dáva vodcovi skupiny obraz o tom, koho v skupine má. V tomto štádiu prebieha aj orientácia. Člen skupiny hľadá k sebe rovnocenného partnera. Kto sa z priemeru skupiny nejakým spôsobom vymyká, býva odsúvaný na okraj skupiny. V mnohých prípadoch ide len o „nálepku“, ktorou skupina člena etiketuje. Na základe tejto etikety k nemu skupina pristupuje a členovia skupiny s ním nechcú nadväzovať bližší kontakt. K prekonaniu takýchto označení členov skupiny môže prispieť technika lámania ľadu. Predsudky k ostatným sú metaforicky neprestupnými ľadmi, ktoré je potrebné rozbiť. Najlepším lámačom je samotný kontakt.⁶⁰⁹

Druhé štádium prezentované druhým „o“ – ohmatať. Každému nie je príjemné zasahovanie do jeho intímnej zóny. Ale pri vhodne zvolenej aktivite, pričom nemusí byť členom skupiny jasné, čo je cieľom aktivity, je možné dosiahnuť aj bližší kontakt členov skupiny. Bližší kontakt prichádza nenásilne v priebehu aktivity, čím sa odstraňuje blok, ktorý v skupine mohol existovať.⁶¹⁰

Ďalšou fázou vývoja skupiny je konflikt, čo predstavuje „o“ – odstrčenie. Toto odstrčenie je prirodzeným javom, ktorý vychádza z toho, že každý člen skupiny nemusí byť sympatický ostatným členom skupiny. V skupine sa obvykle tvoria rôzne koalície z podobne zmýšľajúcich členov skupiny. Tento proces je prirodzeným javom a nie je vhodné proti jeho priebehu bojovať, alebo mu brániť. Práve naopak, je dobré tento vnútorný boj v skupine podporiť. Nie je lepší a bezpečnejší boj, ako je súťaž. Súťaž je dobrým ventilom napätia a členovia skupiny, ktorí si potrebujú niečo dokázať, tu nachádzajú ideálnu možnosť. Súťaž môže mať podobu individuálnej, párovej alebo skupinovej súťaže.⁶¹¹

⁶⁰⁹ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory.* PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí.*

⁶¹⁰ SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities.*

⁶¹¹ SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.*

Vývoj skupiny prichádza do štvrtej fázy, ktorú je možno charakterizovať ako „o“ – objasniť. Ide o fázu normovania. V tejto fáze je základným prvkom súdržnosť – kohézia. Na rozdiel od predchádzajúcich fáz je fáza normovania založená už na uvedomovaní si vlastného ja ako súčasti skupiny (teda my). Intervencia zo strany vodcu má byť zameraná práve týmto smerom. K tomu, aby sa člen skupiny cítil v skupine dobre, je potrebné vytvoriť pocit bezpečia, ktorý môžeme chápať ako pocit dôvery v skupinu a pocit členstva v skupine. Pocit dôvery v skupinu môže jednotlivý člen skupiny získať pri budovaní dôvery, teda pri technikách, kedy sa vydáva do rúk členom skupiny.⁶¹² Tým sa buduje na jednej strane dôvera v ostatných členov skupiny, a na druhej strane zodpovednosť za ostatných členov skupiny. Jednotliví členovia skupiny získavajú pocit dôvery v skupinu a sú pre skupinu ochotní urobiť za ideálnych podmienok maximum a prijímať všetkých členov ako členov skupiny, do ktorej patrí. Pocit bezpečia získava jednotlivec tiež tým, že niekde patrí, teda tým, že je členom skupiny. Pocit bezpečia utužuje vzájomné vzťahy a upevňuje skupinovú kohéziu.⁶¹³

Ďalšou vývojovou fázou skupiny je ďalšie „o“ – organizácia skupinovej práce. V tejto fáze sa optimalizuje výkon skupiny. Optimalizácia je úzko spätá s vnútornou organizáciou skupiny, ktorá je spojená s rozčlenením rolí a statusov v skupine či inak povedané optimalizácia výkonu skupiny je založená na vhodnom prevzatí jednotlivých skupinových rolí členmi skupiny na príslušných pozíciách. V tejto fáze je u členov skupiny posilňované uvedomovanie si roly, ktorú zastávajú v skupine. Členovia skupiny poznávajú, kto aké roly zastáva a v ktorej role sa cíti dobre. Optimálny výkon podáva skupina vtedy, keď každý jednotlivec zastáva svoju rolu ku prospechu skupiny a v danej role sa cíti dobre. Intervencie vodcu skupiny by mali viesť k pomenovávaniu jednotlivých rolí v skupine a reflexiu toho, ktorý z členov skupiny zastáva akú rolu, ako sa v nej cíti a či rola zodpovedá jeho osobnosti a postaveniu v skupine.⁶¹⁴

Záverečná vývojová fáza je fázou ukončenia. Predstavuje ju posledné „o“ – oplakať. Jednotliví členovia skupiny opúšťajú skupinu a tým aj svoje roly, ktoré v nej zastávali. V záverečnej fáze sa skupine podarilo naplniť svoj cieľ a ukončiť všetky stanovené úlohy. Intervencie zo strany vodcu skupiny by mali smerovať k reflexii toho, čo sa v skupine stalo, ako sa členom skupiny, vodcovi a lektorom pracovalo, k vyjadreniu toho, čo komu ešte leží

⁶¹² FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory*. PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*.

⁶¹³ SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*.

⁶¹⁴ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory*. PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*.

na srdci. Nakoniec je potrebné príjemne ukončiť nielen celé skupinové dianie, ale tiež celkovo zážitkový program a pozitívne naladiť členov skupiny na návrat do bežného života. Je potrebné pripustiť aj možnosť, že skupina svoje ciele nenaplní a je zrejmé, že k naplneniu cieľov ani nemohlo dôjsť. Aj v tomto prípade je možné pristúpiť k tejto fáze práce so skupinou. V tomto prípade je potrebné vyhodnotiť dôvody a príčiny, ktoré viedli k zlyhaniu skupiny.⁶¹⁵

⁶¹⁵ FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory*. PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*.

Záver

Autori zhromaždili a spracovali množstvo aktuálnych poznatkov a predkladajú monografické spracovanie problematiky skupín, ako základného fenoménu nášho sociálneho života. Základom monografie sú zistenia čerpané z realizovaných výskumov, ich empirických výsledkov a praktického výkonu práce so skupinou, čo ponúka ucelený pohľad na sociálnu skupinu, na ktorú nazerá ako na prirodzenú súčasť ľudského života, keďže každý človek sa stáva členom nejakej sociálnej skupiny. Ako uvádza Novotná⁶¹⁶, naša každodennosť sa odohráva v sociálnych skupinách. Sociálne skupiny sú preto analyzované a študované, aby poznatky o nich mohli byť zúročené. To sa prenieslo do umelo vytváraných skupín s cieľom pomôcť jednotlivcom prostredníctvom práce so skupinou. Monografia tak zároveň percipuje aj metódu sociálnej práce so skupinou ako jednu z využívaných metód v rôznych pomáhajúcich profesiách. Venuje sa základným informáciám týkajúcich sa skupín, rozdelených do dvoch kategórií, skupinovej štruktúry a skupinovej dynamiky, vysvetľuje ako jej jednotlivým prvkom porozumieť. Poukazuje na dôležitosť prípravy práce so skupinou i samotných etáp práce so skupinou, využívaných techník a mnoho ďalšieho. To všetko je nevyhnutné pre prácu so skupinou. Autori veria, že sa im podarilo naplniť cieľ, ktorý si stanovili a monografia obohatí všetkých, ktorí žijú v sociálnych skupinách, ale aj tých ktorí sa profesionálne či ako dobrovoľníci venujú sociálnej skupine a využívajú prácu so skupinou, ako prostriedok na dosahovanie cieľov.

⁶¹⁶ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*.

Zoznam bibliografických odkazov

- ADAIR, J. *Effective Teambuilding*. London: Pan Macmillan UK, 2009. ISBN 978-174329-1726.
- ALLISON, S. T., & D. M. MESSIK. The Group Attribution Error. *Journal of Experimental Social Psychology*. 1985, 21(6), 563-579. ISSN 0022-1031.
- ARONSON, E. et al. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Inštitút psychoterapie a socioterapie o.z., 2017. ISBN 978-80-971033-1-6.
- ASCH, S. E. Opinions and Social Pressure. In ARONSON, J., & E. ARONSON (eds.). *Readings about the Social Animal*. New York: Worth, 1955, pp. 17-26. ISBN 978-1-4292-3342-2.
- ATKINSONOVÁ, R. L. a kol. *Psychologie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-35-X.
- BAJTOŠ, J. *Kapitoly zo všeobecnej didaktiky*. Košice: Equilibria, 2007. ISBN 978-80-89284-08-5.
- BALES, R. F. *Personality and Interpersonal Behavior*. Oxford: Holt, Rinehart & Winston, 1970. ISBN 978-0-03080-450-2.
- BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ (eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. Košice: FF UPJŠ Košice, 2017. ISBN 978-80-8152-483-7.
- BALOGOVÁ, B. a M. ŽUMÁROVÁ. *Medzigeneračné mosty*. Košice: Menta media, 2010. ISBN 978-80-8939-223-0.
- BARKER, R. L. *The Social Work Dictionary*. 5th Ed. Washington DC: NASW, 2003. ISBN 0-87101-355-X.
- BECK, G. *Zakázaná rétorika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1743-2.
- BEDNÁŘOVÁ, Z. a L. PELECH. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BELBIN, M. *Team Roles at Work*. Amsterdam: Elsevier, 2003. ISBN 0-7506-2675-5.
- BĚLOHLÁVEK, F. et al. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2011. ISBN

978-80-7367-930-9.

BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BOSIOK, D. Leadership Styles and Creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management* [online]. 2013, 1(2), 64-77 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/9c4f/cd7907aab33fb4beeae94d177ea21ac507ec.pdf>

BRANSCOMBE, N. R., & R. A. BARON. *Social Psychology*. New York: Pearson Education Global Edition, 2017. ISBN 978-1-292-15909-6.

BRAUN, R., D. MARKOVÁ a J. NOVÁČKOVÁ. *Praktikum školní psychologie*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-2620-176-2.

BREIGER, R. L., & J. G. ENNIS. Personae and Social Roles: The Network Structure of Personality Types in Small Groups. *Social Psychology Quarterly*. 1979, 42(3), 262-270. ISSN 0190-2725.

BRNULA, P. *Sociálna práca: Dejiny, teórie a metódy*. Bratislava: IRIS, 2012. ISBN 978-80-89238-77-4.

BROWN, R. *Group Processes*. Oxford: Blacwell publishing, 2000. ISBN 987-0-631-18496-6.

BUOCO VÁ, Z. *Úvod do sociológie*. Prešov: FF Prešovskej univerzity, 2006. ISBN 978-80-8068-404-4.

BURYÁNEK, J. (ed.). *Interkulturní vzdělávání. Příručka nejen pro středoškolské pedagogy*. Praha: Člověk v tísni v nakladatelství Lidové noviny, 2002. ISBN 80-7106-614-1.

CABANOVÁ, V. *Kultúra a vyrovnávanie kultúrnych rozdielov v škole*. Prešov: MC v Prešove, 2006. ISBN 80-8045-414-0.

CANFIELD, J., & F. SICCONI. *Hry pro výchovu k odpovědnosti a sebedůvěře*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-194-0.

CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1037-5.

CEJTHAMR, V. a J. DEDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

COREY, G. et al. *Techniky a přístupy ve skupinové psychoterapii*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-160-3.

- CRUTCHFIELD, R. S. Conformity and Character. *American Psychologist*. 1955, 10(5), 191-198. ISSN 0003-066X.
- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- DUDINSKÁ, P., P. BUDAJ a Š. VITKO. *Manažment v sociálnych službách*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2009. ISBN 978-80-7165-756-9.
- EDWARDS, R. L. et al. *Encyclopedia of Social Work*. Washington DC: NASW, 2004. ISBN 0-87101-256-1.
- FERENCZI, S. *Klinický deník. Uspořádal a přeložil Michael Balint*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0626-2.
- FLEŠKOVÁ, M. Sociálne skupiny. In VEREŠOVÁ, M. et al. *Sociálna psychológia*. Nitra: Enigma, 2007, s. 191-222. ISBN 80-89132-47-8.
- FOTR, J., S. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ a A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory*. Brno: Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1701-9.
- FRENCH, J. R. P., & B. ROWEN. The Bases of Social Power. In CARTWRIGHT, D. (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959, pp. 150-167. ISBN 978-0-87944-230-9.F
- FRIEDKIN, N. E. Choice Shift and Group Polarization. *American Sociological Review*. 1999, 64(6), 856-875. ISSN 0003-1224.
- FRK, V. a J. KREDÁTUS. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi*. Prešov: Vydavateľstvo Cuper, 2002. ISBN 80-8889-25-X.
- GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*. Praha: Občianske združenie Sociálna práca, 2005. ISBN 80-9185-10-X.
- GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2010. ISBN 978-80-223-2752-7.
- GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2009. ISBN 80-89185-10-X.
- GABURA, J. a P. GABURA. *Sociálna komunikácia*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2004. ISBN 80-968927-7-0.

- GABURA, J. a E. MYDLÍKOVÁ et al. *Vedenie sociálneho prípadu*. Bratislava: ASSP, 2004. ISBN 80-968713-2-3.
- GÁBOROVÁ, Ľ. a Z. GÁBOROVÁ. *Človek v sociálnom kontexte*. Prešov: LANA, 2007. ISBN 80-969053-8-4.
- GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3.
- HADJ-MOUSSOVÁ, Z. *Pedagogicko-psychologické poradenství 1: vybrané problémy*. Praha: Univerzita Karlova, 2005. ISBN 80-7290-215-6.
- HADJ-MOUSSOVÁ, Z. *Pedagogicko-psychologické poradenství 3 – Intervence*. Praha: Univerzita Karlova, 2004. ISBN 80-7290-146-X.
- HARGAŠOVÁ, M. *Skupinové poradenství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2642-7.
- HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: SLON, 1997. ISBN 80-85850-45-1.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.
- HAVRÁNKOVÁ, O. Skupinová práce. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 153-168. ISBN 978-80-7367-502-8.
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 978-80-9020-818-6.
- HAWKINS, P., & R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-763-9.
- HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367107-7.
- HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0817-5.
- HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro život I*. Praha: Portál, 1994. ISBN 80-85282-79-8.
- HERMOCHOVÁ, S. *Metody aplikované sociální psychologie I. Interakční programy, interakční hry a tematické interakce*. Praha: UK, 1989.
- HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.
- HEWSTONE, M. a W. STROEBE. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-

7367092-5.

HILL, CH., & G. JONES. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 9th Ed. Ohio: South-Western Publishing, 2009. ISBN 978-0-53875-107-0.

HINDE, R. A. *Relationships: A Dialectical Perspective*. Hove, East Sussex: Psychological Press, 1997. ISBN 0-86377-706-6.

HOGG, M. A., & G. M. VAUGHAN. *Social Psychology*. New York: Pearson, 2018. ISBN 978-1-292-09045-0.

HOLLANDER, E. P., & L. R. OFFERMANN. Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition. *American Psychologist*. 1990, 45(2), 179-189. ISSN 0003-066X.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9.

HORSKÁ, J. a kol. *Sociální práce se skupinou*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotné sociální fakulta.

HUDÁK, J., J. TOROK a M. VICEN. *Manažment*. Nitra: Vydavateľské a edičné stredisko SPU Nitra, 2001. ISBN 80-71378-32-1.

HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*. Bratislava: Iris, 2011. ISBN 978-80-89256-61-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANDOUREK, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3.

JAQUES, D., & G. SALMON. *Learning in Groups*. Oxon: Routledge, 2007. ISBN 978-0-415-36526-0.

JUHÁSOVÁ, A. a kol. *Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím*. Nitra: UKF, 2012. ISBN 978-80-558-0081-3.

KAISEROVÁ, K. *Samota jako partner*. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1280-8.

KELLER, J. *Úvod do sociológie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. ISBN 978-80-86429-39-7.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.

KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2562-5.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

- KOLAŘÍK, M. *Interakční psychologický výcvik*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2472941-1.
- KOLAŘÍKOVÁ, O. *Téma osobnostných rysů v psychologii dvacátého století*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1214-1.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004. ISBN 978-80-2231-841-9.
- KOMÁRKOVÁ, R., I. SLAMĚNÍK a J. VÝROST (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0180-4.
- KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.
- KOŠTA, J. *Sociológia*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1819-0.
- KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*. Praha: Univerzita Karlova, 1992. ISBN 80-7066-632-3.
- KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1626-7.
- KRATOCHVÍL, S. *Terapeutická komunita*. Praha: Academia, 1979.
- KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén, 2005. ISBN 80-7262-347-8.
- KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-122-0.
- KRECH, D., R. S. CRUTCHFIELD a E. L. BALLACHE. *Človek v spoločnosti*. Bratislava: SAV, 1968.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
- KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. ISBN 978-80-7464-471-9.
- LABÁTH, V., J. SMÍK a Š. MATULA. *Expoprogram. Intervenčný program pre skupinovú prácu s deťmi a mládežou*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978-80-223-2756-5.
- LANGMEIER, J., K. BALCAR a J. ŠPITZ. *Detská psychoterapie*. Praha: Portál, 2000. ISBN 978-80-7367-710-7.
- LAZAROVÁ, B. a kol. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6.
- LEŠKOVÁ, L. *Polia sociálnej práce*. Košice: Vienaľa, 2009. ISBN 978-80-89232-63-5.
- LEŠKOVÁ, L. *Úvod do základov sociálnej práce*. Košice: Seminár sv. Karola Boromejského, 2008. ISBN 978-80-89361-23-6.

- LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*. Trnava: VeV s.r.o., 2002. ISBN 80-89074-38-3.
- LEVICKÁ, J. *Teoretické aspekty sociálnej práce*. Trnava: Trnavská univerzita, 2002. ISBN 80-89074-39.
- LEVICKÁ, J. a kol. *Na ceste za klientom*. Trnava: Oliva, 2008. ISBN 978-80-89332-03-8.
- LEWIN, K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Greenwood: AbeBooks.co, 1997. ISBN 978-0-837-17236-1.
- LOVAŠ, L. *Sociálne normy a spravodlivosť v sociálnej psychológii*. Košice: UPJŠ, 2000. ISBN 80-7097-417-6.
- LOVAŠ, L. *Osobné a situačné kontexty sebakontroly*. Košice: UPJŠ Košice, 2011. ISBN 978-80-7097-924-2.
- LOVAŠOVÁ, S., K. ŠIŇANSKÁ, M. HALACHOVÁ a V. LICHNER (eds.). *Násilie v sociálnej práci*. Zborník príspevkov. Košice: UPJŠ, 2013. ISBN 978-80-8152-063-1.
- LOVAŠOVÁ, S. *Sociálna práca: Formy, postupy a metódy*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2016. ISBN 978-80-8152-386-1.
- LUKÁČ, M. a S. LUKÁČOVÁ. Rómovia a učiaca sa spoločnosť. *Vzdelávanie dospelých*. 2006, XI(3), 12-18. ISSN 1335-2350.
- MACHALOVÁ, M. *Komunikácia v sociálnej práci. Rozvoj komunikačnej spôsobilosti sociálnych pracovníkov*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2011. ISBN 978-80-5550328-8.
- MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9.
- MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINSKÁ VÁVROVÁ, A. *Náuka o spoločnosti*. Bratislava: Príroda, 2009. ISBN 978-80-07016-293.
- MAŠÁT, V. *Vybrané postupy práce se skupinou*. Vimperk: Akcent, 2012. ISBN 978-80-86057-80-4.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, O. et al. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-368-0.
- MATULA, Š., M. SLOVÍKOVÁ a H. LIPOVSKÁ. *Skupinová práca* [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.komposyt.sk/pre-odbornikov/ziak-so-svvp/preview-file/vpvp2->

register-skupinova-praca-a4-vnutro-973.pdf

MÁTEL, A. *Metódy a prístupy v sociálnej práci*. Nitra: Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva UKF, 2013. ISBN 978-80-5580-243-5.

MENTZOS, S. *Přehled psychodynamiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0018-5.

MIKULÁŠTIK, M. *Komunikačné dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-8070-4.

MIKUŠ, P. a M. DROPPA. *Základy manažmentu*. Ružomberok: VERBUM, 2010. ISBN 978-80-8084-622-0.

MILGRAM, S. *Poslušnosť voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti*. Bratislava: Vydavateľstvo F, 2014. ISBN 978-80-8895-277-0.

MITAŠÍKOVÁ, P. *Vzťah v pomáhajúcich profesiách*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2013. ISBN 978-80-2233-368-9.

MIZRAHI, T. E., & L. DAVIS (eds.). *Encyclopedia of Social Work*. Oxford: University Press, 2008. ISBN 978-0-19-530661-3.

MLČÁK, Z. (ed.). *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. ISBN 80-7368-129-3.

MORENO, J. J. *Rozehrát svou vnitřní hudbu. Muzikoterapie a psychodráma*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-980-1.

MOSCOVICI, S., & M. ZAVALLONI. The Group as a Polarizer of Attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1969, 12(2), 125-135. ISSN 0022-3514.

MOSCOVICI, S., & R. LECUYER. Studies in Group Decision I: Social Space, Patterns of Communication and Group Consensus. *European Journal of Social Psychology*. 1972, 2(3), 221-244. ISSN 1099-0992.

NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0.

NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Úvod do sociální práce se skupinou*. Ostrava: Kofoedova škola, občanské sdružení, 2004. ISBN 80-239-4030-9.

NEŠPOR, K. *Uvolnění a s přehledem: relaxace a meditace pro moderního člověka*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-652-8.

NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2957-2.

ONDROUŠEK, D. *Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci*. Bratislava: PDCS o.z., 2007. ISBN 80-969431-2-X.

- ONDRUŠEK, D. a V. LABÁTH. *Tréning? Učenie zážitkom. Tréning*. Bratislava: PDCS o.z., 2007. ISBN 978-80-960431-4-2.
- ORAVCOVÁ, J. *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica: UMP, 2004. ISBN 80-8055-980-5.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.
- PAVELOVÁ, Ľ. a kol. *Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunitě*. Bratislava: IRIS, 2013. ISBN 978-80-89238-79-8.
- PAYNE, M. *Humanistic Social Work – Core Principles and Practice*. London: Lyceum Books, 2012. ISBN 978-935871-14-9.
- PAYNE, M. *Modern Social Work Theory*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2014. ISBN 978-0-230-24960-8.
- PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-353-6.
- PIERSON, J. & M. THOMAS (eds.). *Dictionary of Social Work*. Maidenhead: Open University Press, 2010. ISBN 978-033523881-1.
- PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80247-0858-2.
- POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*. Nitra: FSVaZ UKF Nitra, 2009. ISBN 9778-80-8094-269-4.
- POPPLÉ, K. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice*. Philadelphia: Open University Press, 1995. ISBN 0-335-19408-7.
- PORTMANNOVÁ, R. *Hry pro posílení psychické odolnosti*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-331-5.
- PRESTON-SHOOT, M. *Effective Groupwork*. 2nd Ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-1-4039-0552-9.
- REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2594-9.
- REITMAYEROVÁ, E. a V. BROUMOVÁ. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.
- RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí Lodivody ve skupinové terapii. 1. vydání*. Hradec Králové: KONFRONTACE, 1998. ISBN 80-86088-03-0.
- RIEGER, Z. *Lod' skupiny*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-222-5.
- ROGERS, C. R. *Encountrove skupiny*. Modra: Inštitút Rozvoja Osobnosti, 1997. ISBN 80-967832-1-1.

- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.
- ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. ISBN 80-85850-00-1.
- ŘIČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SCHAVEL, M. a M. OLÁH. *Sociálne poradenstvo a komunikácia*. Bratislava: VŠ ZaSP sv. Alžbety, 2010. ISBN 80-8068-487-1.
- SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: ELITA, 2000. ISBN 80-8044-015-8.
- SHAPIRO, D. *Konflikty a komunikácia: Sprievodca labyrintom riešenia konfliktov*. New York: Inštitút Open Society, 1995. ISBN 80-85576-15-5.
- SHERIF, M. An Experimental Approach to the Study of Attitudes. *Sociometry*. 1937, 1(1/2), 90-98. ISSN 0038-0431.
- SHERIF, M. *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*. [Orig. pub. as *Intergroup Conflict and Group Relations*. Oklahoma: Wesleyan University Press, 1988. ISBN 978-0-8195-6194-7.
- SHULMAN, L. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities*. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-25900-3.
- SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 2. opravené vydání. Brno: Barrister & Principal, 2004. ISBN 80-86598-65-9.
- SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister & Principál, 2007. ISBN 80-86598-65-9.
- SMIK, J. *Drogy. Príručka pre lektorov pracujúcich s deťmi a dospelými v rámci Projektu primárnej prevencie drogových závislostí*. Bratislava: Nadácia Alternatíva, 1994.
- SOUDKOVÁ, M. *O zdravých vztazích mezi lidmi*. Brno: Nakladatelství Doplněk, 2006. ISBN 80-7239-196-8.
- STUHLÍKOVÁ, I. *Úvod do psychologie emocí*. České Budějovice: PdF JU, 1998. ISBN 80-7040-266-0.
- SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-050-X.
- ŠLOSÁR, D. et al. *Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2017. ISBN 978-80-8152-551-3.

- TOKÁROVÁ, A. a kol. *Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce*. Prešov: FF PU, 2002. ISBN 80-8068-068-8.
- TOKOVSKÁ, M. *Starostlivosť o človeka v kontexte vybraných pomáhajúcich profesií*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2013. ISBN 978-80-5570-528-6.
- TROTZER, J. P. *Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice*. Philadelphia: Accelerated Development, 2013. ISBN 978-1-134-94017-2.
- TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Metódy práce se skupinou*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-445-8.
- TUCKMAN, B. W., & M. A. JENSEN. Stages of Small-group Development Revisited. *Group & Organization Studies*. 1977, 4(2), 419-427. ISSN 1059-6011.
- TUCKMAN, B. W. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965, 63(6), 384-399. ISSN 0033-2909.
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 2. vyd. Praha: SLON, 2009. ISBN 978-80-86429-36-6.
- VAŠINA, B. *Psychologie zdraví*. Ostrava: Ostravská Univerzita, 1999. ISBN 80-7042-546-6.
- VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS, 2012. ISBN 978-80-892-3870-5.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-2461832-6.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0225-7.
- VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*. Brno: PdF MU, 1993. ISBN 80-210-0428-2.
- VENGLÁŘOVÁ, M. a G. MAHROVÁ. *Komunikace pro zdravotní sestry*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-2471-262-8.
- VEREŠOVÁ, M. et al. *Sociálna psychológia*. Nitra: Enigma, 2007. ISBN 80-89132-47-8.
- VIERS, D. (ed.). *Aktivity pro skupinovou psychoterapii*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-790-9.
- VOJTÍŠEK, Z. a kol. *Spiritualita v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0088-8.
- VYBÍRAL, Z. a J. ROUBAL. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-682-7.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie mezilidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie – Sociálna psychológia*. Praha: ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X.

VÝROST, J., A. ZEĽOVÁ a L. LOVAŠ. *Vybrané kapitoly zo sociálnej psychológie III. Sociálnopsychologická analýza osobných vzťahov, interpersonálna agresia, makrosociálne javy a procesy*. Bratislava: VEDA, 1996. ISBN 80-224-0478-0.

WARD, P., S. ADAMS a J. LEVERMORE. *Jak se připravovat na práci s mládeží*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-044-8.

WEBER, M. *Autorita, etika a spoločnosť: pohľad sociologa do dejín*. Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0611-5.

YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-05-7.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektívnej spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

ZASTROW, CH. H. *Social Work with Groups: A Comprehensive Workbook*. Belmont: Thomson Brooks/Cole, 1997. ISBN 0-534-53481-3.

Zákon č. 461/2003 Z. z. Zákon o sociálnom poistení v platnom znení.

Zákon č. 5/2004 Z. z. Zákon o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 420/2004 Z. z. Zákon o mediácii a o doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 36/2005 Z. z. Zákon o rodine a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 305/2005 Z. z. Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 448/2008 Z. z. Zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov v platnom znení.

Zákon č. 417/2013 Z. z. Zákon o pomoci v hmotnej núdzi a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 365/2004 Z. z. Zákon o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon) v platnom znení.

ZEIG, J. K. *Umění psychoterapie*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-972-0.

ZUZÁK, R. a M. KONIGOVÁ. *Krízové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

ŽIAKOVÁ, E. a kol. *Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty*. Košice: FF UPJŠ, 2011. ISBN 978-80-8152-577-3.

ŽIAKOVÁ, E. a kol. *Psychosociálne aspekty sociálnej práce*. 2. rozšírené vydanie. Prešov: Vydavateľstvo Akcentprint, 2005. ISBN 80-969274-2-6.

ŽILOVÁ, A. *Úvod do teórie sociálnej práce. Náuka o sociálnej práce*. Banská Bystrica: Kniháreň, 2005. ISBN 80-968932-1-1.

Skupina a práca so skupinou v pomáhajúcich profesiách

Vedecká monografia

Autori: Mgr. Lucia Tóthová, PhD.,
 doc. JUDr. Mgr. Dušan Šlosár, PhD.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Vydavateľstvo ŠafárikPress

Rok vydania: 2019

Počet strán: 202

Rozsah: 11,21 AH

Vydanie: prvé

ISBN 978-80-8152-754-8

