

[www.komunitniplanovani.com](http://www.komunitniplanovani.com)

## CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍ

### MODUL 12 METODY PRÁCE SE SKUPINOU

#### Programový tým projektu EQUAL 0076

##### Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Lenka Krbcová Mašinová, Michal Polesný, Miroslav Seiner,  
Libor Straka, Jiří Exner, Ivana Vlčková

##### Univerzita J. E. Purkyně Ústí nad Labem

Petr Bálek, Ladislav Šik, Stanislava Mužíková, Dita Štyvarová

##### Komunitní nadace Euroregionu Labe Ústí nad Labem

Tomáš Krejčí

##### Úřad práce v Ústí nad Labem

Josef Turek, Jana Jindrová, Juraj Joni, Jaroslav Lejček



Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

## OBSAH

- 12.1 Úvod
- 12.2 Typy skupin, rozdíl mezi skupinou a týmem
- 12.3 Dynamika skupiny a týmu
- 12.4 Vlastnosti vedoucího týmu (vůdcovství)
- 12.5 Fáze vývoje skupiny, budování týmu
- 12.6 Rozdělení rolí a kompetencí mezi jednotlivé členy týmu
- 12.7 Specifické skupiny
- 12.8 Stanovení a dosahování cílů týmu
- 12.9 Techniky skupinové sociální práce
- 12.10 Literatura

## ÚVOD

O skupinách a týmech bylo již napsáno nespočet českých i zahraničních publikací. Přesto je však možné je rozdělit do dvou kategorií. První, která vychází z psychologických kořenů a škol, prvotně čerpá ze zkušeností z psychoterapeutických skupin, dále tzv. T-group skupin a různých dalších výcvikových typů skupin. Tato rovina nabízí informace o fungování skupiny, ovlivňování dynamiky a dosahování cílů důležitých pro klienta.

Druhý typ se většinou orientuje na týmy a management a jsou to většinou překlady, často importované z jiných kultur. Cílem těchto publikací bývá vysvětlení a výuka manažerských dovedností důležitých pro řízení a vedení podřízených a koordinaci výkonů celého týmu. My se v tomto textu pokusíme pro oblast komunitního plánování pracovat nejenom ve smyslu pochopení principu skupinové práce jako efektivní péče o klienta, ale pokusíme se skloubit tuto rovinu s rovinou dovedností efektivního řízení týmu v rozvíjení oblasti spolupráce v procesu komunitní práce. Dále se pokusíme v reálné výuce přizpůsobit témata vašim konkrétním potřebám a požadavkům.

## 12.2 TYPY SKUPIN, ROZDÍL MEZI SKUPINOU A TÝMEM

### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- pochopíte znaky, dimenze a funkce malé sociální skupiny a rozdíly mezi skupinou a týmem
- budete znát typy skupin a možnosti jejich využití v pomáhajících profesích



### Skupina

**Skupina obecně** – všude tam, kde určitý člověk má něco společného s řadou lidí, tato skutečnost ho ovlivňuje a odlišuje od jiných.



**Pojetí sociologické** – klade důraz (ne na obecnou definici skupiny) na typologii

a) podle velikosti – malé a velké – rozhodující je způsob kontaktu

- malé skupiny umožňují bezprostřední kontakt „tváří v tvář“, (20–40 os.)
- velké skupiny budují svůj pocit identity na základě interakcí v malých skupinách

b) podle povahy vazby mezi členy – primární a sekundární.

- v primárních skupinách převažují osobní kontakty laděné často intimně, vztah ke skupině jako celku se tvoří skrze vztahy k jejím jednotlivým členům
- v sekundární skupině získávají určitý vztah ke svým „kolegům“ právě a teprve na základě toho, že jsou členy téže skupiny

c) formální a neformální

- může však existovat primární skupina (formální skupina přátel při hře) a naopak.

d) členské a referenční – podle způsobu, jakým je jedinec se skupinou spjat

- do členské skupiny jedinec aktuálně náleží
- na referenční skupinu se orientuje svými hodnotami a svým jednáním i v případě, že není jejím členem
- negativní referenční – nechtěl by být jejím členem

e) další dělení – dle stálosti

- dle časového ohraničení
- dle míry exkluzivity (otevřenosti)
- dle způsobu nabývání a rušení členství (zrušitelnosti)



Sociologické pojetí skupin je ovlivněno tím, že prvním typem skupin, jež byly podrobeny empirické analýze, byly tzv. skupiny primární. Název pochází od C. H. Cooleyho, který svoji koncepci primární skupiny formuluje v souvislosti se zkoumáním procesu socializace.

### Typy pracovních orientovaných skupin:

- výbory
- pracovní skupina
- komise
- zájmová skupina
- kroužky jakosti
- podnik atd.
- autonomní skupiny



## Podstatné znaky

- účastníci prožívají to, jak k sobě patří
- definují se jako k sobě patřící jedinci
- sledují společné cíle
- sdílí normy a předpisy chování dané oblastí činnosti
- mají mezi sebou více interakcí než navenek
- identifikují se se společnou vztažnou osobou
- jsou prostorově či časově odděleni od ostatních v okolí

*Tento výčet nemusí být vyčerpávající.*



## Funkce a dimenze malých skupin

- autonomie (skupina funguje nezávisle na jiných skupinách)
- kontrola (skupina řídí chování individuů)
- flexibilita (aktivity jsou řízeny spíše neformálními pravidly)
- hédonický tón (skup. příslušnost je spojena spíše s příjemnými city)
- homogenita (členové skupiny jsou si podobní z hlediska urč. znaků)
- intimita (úzká osobní známost mezi členy skupiny)
- závislost (členů skupiny na jejich skupině)
- participace (členové skupiny investují čas a úsilí do skup. aktivit)
- permeabilita (otevřenost skupiny pro nové členy – prostupnost)
- polarizace (orientace na jediný skupinový cíl)
- potence (význam skupiny pro její členy)
- stabilita (znaky skupiny jsou po delší dobu stabilní)
- stratifikace (pozice členů v hierarchii statusů)
- přílnavost (viscosity – členové skupiny fungují jednotně)
- velikost (počet členů skupiny)

## Specifické faktory skupinové práce

- členství ve skupině
- emoční podpora
- pomoc jiným
- sebeexplorace a sebeprojevení
- odreagování (abreakce)
- zpětná vazba
- náhled
- nácvik nových vzorců chování
- získávání nových informací a sociálních dovedností

## Tým

Tým je kategorií více orientovanou k pojmům, jako je kolektiv, cíle, spolupráce a výkony. Týmy bývají definované jako skupina dvou a více členů, má známý definovaný cíl a k jeho dosažení je potřeba koordinace členů týmu.

**K tomu, aby byl tým úspěšný, přispívají zejména tyto faktory:**

- jasně formulované cíle
- přiměřená vnitřní struktura
- členové připravení ke splnění úkolu
- klima podporující spolupráci
- podpora a uznání zvenčí
- kompetentní vedení

## 12.3 DYNAMIKA SKUPINY A TÝMU

### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- pochopíte znaky a principy fungování skupinové dynamiky
- budete znát možnosti ovlivňování prvků skupinové dynamiky ve vztahu k efektivitě skupiny (týmu)

**Skupinová dynamika je souhrn skupinového dění a skupinových interakcí, interpersonální vztahy a interakce osobností členů skupiny spolu s existencí a činností skupiny a silami z vnějšího prostředí.**



**Patří sem zejména:** cíle a normy skupiny, vůdcovství, koheze a tenze, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, vytváření podskupin a vztahy jedinců a skupiny. Ke skupinové dynamice patří též vývoj skupiny v čase.

### Koheze a tenze

**Koheze** – soudržnost, přitažlivost pro členy skupiny, „patříme k sobě“, podmínka účinnosti:

- uspokojování osobních potřeb
- vztahy sympatií
- přátelská atmosféra
- vliv skupinových aktivit, technik
- soutěžení s jinou skupinou (tajemství)
- přítomnost devianta
- vzájemná závislost
- spolupráce na společných úkolech
- vnější stres – pocit společné křivdy (u nekohezního týmu může urychlit rozpad)
- elementy koheze od počátku skupiny
- podpora skupinově orientovanými výroky vedoucího



**Koheze – význam v procesu:**

- umožní konstruktivní projednávání problémů v týmu
- umožní jedinci snést nepohodlí spojené s konflikty

**Koheze – zvyšuje účinnost procesu:**

- umožní odreagování od konfliktů
- ochota převzít riziko změny
- schopnost vyjádření hostility vůči vedoucímu (nebezpečí „obětního beránka“ a nevytvoření norem otevřenosti)

**Tenze** – napětí – charakter (úzkost, strach, hostilita, agresivita)

- uspokojování osobních potřeb jedince
- potřeby ostatních a skupin
- názory a postoje, adaptace na potřeby skupiny
- konflikty (uvědomělé a neuvědomované)
- projev protestu vůči autoritě
- tendence reagovat dle navyklých stereotypů – konflikty reálné, přenesené



- **direktivní řízení – bezradnost vedoucího**
- **nejistota – odmítání aktivní role vedoucího**

**Tenze – výslednice** složené z vlastních postojů utvořených minulými skutečnostmi, současnou náladou a ze skutečného chování okolí. Agresivita – skrytá či zjevná, přesun vněj-

ších projevů na jinou osobu, afektivní výbuch, urážení se, hádky, vyhýbání se navzájem.

V pracovním procesu může být problémem, ale i motorem k dosažení změny. U terapie usiluje o projevení agrese, pracuje s ní, verbalizuje ji. Snaha o nalezení jiné formy ventilace tenze.

- **Příliš vysoká a dlouhodobá hladina tenze** – snaha o únik ze skupiny, „skupina nepřátelská“, zhoršování obtíží, nebezpečí úbytku členů, dezintegrace a rozpadu.
- **Nízká hladina tenze** – v týmu není motivace pro práci na úkolech, v terapii navíc klienti setrvávají na maladaptivních postojích, proces pak nesplňuje principy a třeba i normy léčby, působí společensky, oáza klidu, problémy po návratu. Potřeba tenze, konfliktu, vzájemné kritiky, konfrontace členů – zpětná vazba.

#### Tenze – hybná síla celého procesu změny

- podporuje orientaci diskuze skupiny či týmu správným směrem (k dosažení cílů)
- v terapii i podpora projevu maladaptivního chování

**Vztah mezi kohezí a tenzí – koheze faktor stabilizující, tenze faktor dynamizující** (vedek nespokojenosti a změně).

Nejsou protikladem: **koheze – nesoudržnost .... tenze – uvolnění**, mají pozitivní význam, důležitá rovnováha, kohezi i tenzi lze manipulovat, role terapeuta, různé dle fáze vývoje skupiny.



### Projekce

Má každý jedinec – vliv výchovy, minulých zkušeností, emocionální ladění, neuvědomělá promítaná zkušenost s podobnými lidmi či situacemi. S projekcí se pracuje spíše v terapii než v pracovních týmech, i když se zde samozřejmě objevuje také.

- nazírání pod vlivem
  - reálného podnětu
  - imaginárního obrazu vytvořeného přenosem vlastních vztahů
- přenos
  - negativní
  - pozitivní
- projekce
  - vlastnosti jiných lidí
  - zážitky
  - zkušenosti
  - skryté motivy („podle sebe soudím tebe“)

**Psychoanalýza** – projekce omezena jako dílčí jev. Nevědomý obranný mechanismus (připisování myšlenek, impulzů a pocitů), chrání před úzkostí z vnitřního konfliktu. Trochu zúžený pohled.



### Tvorba podskupin

Obecná tendence v každé skupině či týmu, roste s velikostí skupiny, od dvojic – větší počty.

- **Jevy** – vzájemná podpora a sympatie, shodná stanoviska bez ohledu na obsah diskuze, zájmy, souhlasí spolu, vyhýbají se konfrontacím, významné pohledy, společné příchody a odchody.
- **Principy** – generační, pohlavní, intelektuálové, neurotici, kuřáci, zájmové skupiny, stav, rivalitní skupiny.

- **Boj mezi podskupinami** – může narušit kohezi, omezit produktivitu práce.
- **Podskupina ventiluje část problémů**, pozitivní a negativní dopad, společná tajemství, vzájemná podpora a obrana, uzavřenost podskupiny, loajalita vůči podskupině – vlastní normy a pravidla v rozporu s obecnými.
- **Reakce vedoucího** – sdělit pocit skupině, zkoumat pozitivní citový vztah, může se stát užitečným, tendence k individuálnímu rozhovoru, příslib zachování tajemství – odmítnout manipulaci.

**Normy skupiny** – jsou velice důležitou součástí jejího fungování. Je to soubor psaných pravidel, co je správné a co nesprávné, žádoucí a nežádoucí. Ovlivňují postoje a chování členů ve skupině a z části i mimo skupinu. Skupina vyvíjí nátlak na členy, aby se normám podrobili, a jedinec odmítající akceptovat skupinové normy se dostává do pozice *devianta* (skupina se jej snaží přinutit ke konformitě, příp. vyloučí dotyčného ze svého středu a sjednotí se proti němu).

K dynamice skupiny patří i další prvky, jako je velikost skupiny či týmu, neoddiskutovatelně i výběr jednotlivých členů do týmu, charakter a četnost setkávání pro výměnu informací a zpětných vazeb, fungování struktur a další prvky. Výčet ani nemůže být vyčerpávající, protože do dynamiky *de facto* patří vše, co ovlivňuje fungování skupiny zvnějšku i zevnitř.

## 12.4 VLASTNOSTI VEDOUcíHO TÝMU (VŮDCOVSTVÍ)

### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- pochopíte prvky ovlivňující pohledy na dobrého formálního vůdce
- vyzkoušíte si sami na sobě, jaký typ jste a jak to může ovlivnit i styl vašeho řízení

Na konci 20. století se objevovaly různé teorie definující cesty ke správnému vedení lidí. Poměrně dlouho se razila teorie, že dobrý vedoucí musí mít určité rysy, které jsou podmíněny vrozenými predispozicemi a které jsou předpokladem úspěchu. Přesto, že se dnes soudí, že tyto teorie patří již do propadliště dějin, je nutno připustit, že určité základní rozdíly, a tím předpoklady (nejen však vrozené) nás, jako dospělé lidi, přeci jen rozlišují. Jsou to určité schopnosti, vlastnosti, dovednosti, zájmy, znalosti, postoje atd.



- **Schopnosti** – jsou vlastně určité vrozené předpoklady k nějaké činnosti. Často bývají přeceňovány (hlavně rozumové schopnosti), určitou hodnotu však mohou mít i takzvané organizační schopnosti.
- **Dovednosti** – jsou vlastně rozvinutou schopností. Dnes se hodně cení tak zvané sociální dovednosti, kam patří formy efektivní komunikace, řešení konfliktů, týmová spolupráce, zmíněné organizační dovednosti, time management a další.
- **Znalosti** – patří sem nejen všeobecný přehled, ale i odborné a specializované znalosti důležité pro specifické obory činnosti. Dnes sem již běžně patří jazyková kompetence (znalost světového jazyka), znalost práce na PC a určité softwarové dovednosti, práce s informacemi (internet, e-mail, ICQ) a mnohde i ekonomické znalosti a účetnictví.
- **Zkušenosti** – na jednu stranu jako žádaný prvek, na druhou stranu prvek, který může vést k nechuti zkoušet nové a experimentovat. Souvisí s procesem učení, vytvářením modelů a pružností člověka.
- **Vlastnosti** – jsou určitým rysem osobnosti (ustáleným způsobem chování), jsou dány modely, výchovou, temperamentovým rysem osobnosti (poctivost, čestnost, schopnost empatie).
- **Postoje** – jsou tvořeny určitým hodnotovým systémem člověka, morálkou, případně i jeho světovým názorem (např. oddanost firmě, vztah k určitým lidem).



Jiné přístupy tvrdí, že úspěšný manažer by měl fungovat jako **dirigent** „stylu řízení“. Vychází z toho, že problémy vedoucích nevyplývají ani tolik z jejich osobních rysů, jako spíše z určitých projevů, způsobu jednání. Rozlišují v podstatě dva základní typy a styly řízení vedoucích:

- vedoucí orientovaný na lidi, jehož základní snaha je uspokojení potřeb pracovníků, vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti, týmová spolupráce, příjemné klima,
- vedoucí orientovaný na úkoly, jeho prioritou spočívá ve snaze splnit co nejlépe stanovené úkoly a dosáhnout co nejlepšího pracovního výkonu.

Autoři Moutonová a Blake vytvořili systém v češtině zvaný manažerská mřížka. Je to mříž se dvěma osami; jedna osa znamená orientaci na lidi, druhá vyjadřuje orientaci na úkol.

**vedoucí spolku zahrádkářů**

**týmový vedoucí**

<b>1,9</b>									<b>9,9</b>
				<b>5,5</b>	<b>kompromisník</b>				
<b>1,1</b>									<b>9,1</b>

**volný průběh**

**plantážník**

Podle naplnění jednotlivých osových hodnot vznikají následující modelové varianty vedoucích:

- **Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)**: věnuje se potřebám lidí, uspokojení vztahů, přátelské organizační atmosféře, snesitelnému tempu, často na úkor pracovních výsledků.
- **Týmový vedoucí (9,9)**: pracovní výsledky skrze zaujetí lidí. Vzájemné sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- **Volný průběh (1,1)**: vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevěnuje si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.
- **Plantážník (9,1)**: věnuje minimální pozornost problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu, dosahování co nejvyššího pracovního výkonu (moc, autorita, důsledná kontrola lidí, diktuje lidem, co mají dělat a jak; odpor tvrdě potlačuje).
- **Kompromisník (5,5)**: dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé.
- **Paternalista (9 + 9)**: kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální. Běda však, když nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům“. „Já rozhodnu, co potřebuješ.“

- **Oportunista:** využívá všech stylů neprincipiálním způsobem (snaha dosáhnout výhod, často napodobování stylu, který je zrovna v organizaci žádaný).

Zkuste se nyní zamyslet, jak se vidíte ve své roli a přednastavení vy sami. Ze zkušeností vím, že lidé v pomáhajících profesích často inklinují k orientaci na lidi, lidé v technických profesích spíše k orientaci na výkon. Tato zkušenost samozřejmě nemusí platit obecně. Za obecně ideální je pak často lidmi považován styl týmový, naopak za obecně nejméně vhodný styl se považuje volný průběh.

Pojďme si pro zajímavost udělat malý test, jak jste na tom skutečně:

### Úspěšný manažer jako „dirigent procesu“ (situační přístup)

Zaznění vhodného tónu, v našem případě způsobu řízení, ve vhodnou chvíli je v tomto modelu určováno hlavně vzniklou **situací**. Základní podmínkou a něčím navíc je respektování a vlastně i zohlednění individuální **zralosti (vedoucího i jednotlivých pracovníků)**. Mírou této zralosti pak rozumíme jakousi schopnost neboli připravenost splnit zadaný úkol. Tato připravenost má dvě základní roviny:



- **zralost profesní** (znalosti a dovednosti důležité ke splnění úkolu),
- **zralost psychologická** (připravenost přijmout odpovědnost za splnění úkolu).

Je zjevné, že například mladí nastupující pracovníci mohou být ze školy nabiti novými vědomostmi a postupy, a přitom jim mohou chybět potřebné zkušenosti a psychologická zralost. Na druhé straně jistě znáte typy „ostřílených praktiků“, kteří sice mají léta praxe a dokáží úspěšně vybalancovat řadu složitých situací a úkolů, ale na druhou stranu těžce nesou tlaky na nějaké velké změny a novoty v zaběhlém systému.

Z toho plyne, že každý člověk je nejenom individualitou se svými znaky této zralosti, ale že se také v průběhu procesu výkonu profese vyvíjí. Dobrý vedoucí a manažer dovede nejenom s touto zralostí pracovat, ale zároveň ji u svých podřízených stále rozvíjet a prohlubovat. Samozřejmě s tím souvisí i dovednost a ochota poznat lidi a ve zdravé míře podstoupit i určitou míru rizika postupného delegování úkolů podle míry této zralosti.

Chování vedoucího se v takovém případě dá popsat ve dvou osách. V ose **vztahového chování** (již naše známá orientace na lidi) a v ose **direktivního chování** (jako naše známá orientace na úkol či výkon). Z toho pak plyne styl a typ řízení, které bude oproti předchozímu modelu respektovat individuální zralost jednotlivých pracovníků (ale samozřejmě také zralost a styl manažera):



- **vedení lidí s minimální zralostí** – pro lidi, kteří nemají potřebnou zralost, nově nastoupili, nevědí si rady, zapracovávají se do nové funkce či úkolu, je vhodný způsob **přika-**

**zování** – dát přesné instrukce a příkazy, dohodnout způsob a termín provedení, vést jednotlivé kroky, dohlížet na jejich plnění, odměňovat úspěšnost a motivovat zvýšení zralosti. Tento způsob vedení je navíc příjemný a bezpečný i pro druhou stranu – pracovníky (nezralé lidi). Chápu, co a jak mají dělat, přesně vědí, co se od nich očekává, mají zpětnou vazbu, že pracují správně, mohou se začít v nových podmínkách orientovat, vstřebat pravidla a postupně zvyšovat svoji zralost.

- **vedení lidí s nízkou zralostí** – jakmile se pracovník začne orientovat ve své práci, osvojuje si potřebné dovednosti, měl by se změnit i přístup a způsob jeho vedení. Předchozí příkazování bylo sice bezpečné, ale hlavně orientované na úkoly, a tedy na výkon. Nerespektovalo individualitu a potřeby pracovníka, ale potřeby úkolu. A protože již podřízení dosáhli určité úrovně pracovních dovedností, může a měl by se vedoucí více zaměřit na interpersonální stránku. Pracovníci již nechtějí pouze bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího, protože se v mnoha věcech dokáží orientovat sami a mohou již v určité míře tvořit a budovat. Manažer by je měl **presvědčovat** o svých rozhodnutích a způsobech, vysvětlovat jim je a získávat je pro aktivní plnění úkolu. V této chvíli by již měl také naslouchat případným (byť mnohdy ještě nezralým a nekompetentním) nápadům či připomínkám a citlivě zvažovat jejich oprávněnost a opodstatněnost. Včasný a postupný ústup od příkazování k přesvědčování navíc na druhou stranu svědčí o zralosti vedoucího. Předčasný ústup však může vést k nepřesnostem a chybám ve výkonech, rozčarování u podřízených a vzájemným nedorozuměním.
- **vedení lidí s vyšší zralostí** – se zvyšováním zralosti může manažer postupně omezovat přímou pozornost věnovanou těmto lidem, ti již dokáží do velké míry zvládat problémy a jejich řešení sami. Nastupuje princip nazvaný **participování (spolupodílení se)**. Vedoucí ponechává většinou na podřízeném, jaký přístup ke vzniklým problémům při řešení úkolu zvolí, přitom však se ve věci angažuje tak, že o věcech diskutuje a ve výsledku rozhoduje společně s ním, posiluje spoluzodpovědnost za postup řešení a tím i výsledek.
- **vedení pracovníků s vysokou mírou zralosti** – takový pracovník se pak stává jakýmsi partnerem či společníkem. Předpokladem je odborná i psychologická vyspělost, potřebná míra zodpovědnosti a ochota k jejímu převzetí, vysoká míra samostatnosti. V tomto okamžiku je zralý a vhodný způsob vedení **delegování**. Znamená to, že pracovník přebírá určitou část úkolů zcela samostatně, zodpovídá za postup i úspěšnost řešení. Princip může růst i s důležitostí a komplexností svěřeného úkolu. Role vedoucího pak spočívá spíše v principu „jsem tady, kdyby se stalo něco mimořádného a nečekaného“, nezasahuje do rozběhlého řešení ani v případě, že má pocit, že by se věci mohly vyvíjet efektivněji.



Jedním z důležitých prvků práce vedoucího je rozvoj zralosti jednotlivých členů a celého týmu. Přežitky minulých desetiletí, kde se vedoucí z důvodu vlastní ješitnosti či neschopnosti často obklopovali méně schopnými, aby si udrželi funkci, a schopnější podřízení je časem nemohli přeskočit, snad jsou již většinou pouze vzpomínkou. Schopní manažeři již pochopili princip, že tým, že se mohou spolehnout na své zralé podřízené, mohou delegovat část úkolů (a tím samozřejmě i pravomoci) a získat prostor a energii na rozvoj firmy, nové strategie, postupy a vývoj. Pokud v takové souhře a harmonii hraje tým jako již zmíněný orchestr, je schopen společně dosahovat vysokých výkonů, které jsou daleko vyšší než součet jednotlivých individuálních výkonů členů. K tomu však je nezbytné vést nejenom pracovníky, rozvíjet jejich odbornosti, dovednosti i sebedůvěru a kompetence, ale zároveň pracovat i na vztazích a dynamice v celém týmu.

## 12.5 FÁZE VÝVOJE SKUPINY, BUDOVÁNÍ TÝMU

### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- pochopíte princip zákonitého časového vývoje skupiny a jeho jednotlivých fází
- budete rozumět prvkům, které mohou vývoj ovlivnit

Každá skupina, která po určitou dostatečně dlouhou dobu plní nějaký společný cíl a má relativně stálý počet členů, se v této době specificky vyvíjí a lze u ní obecně pozorovat určité vývojové fáze. Principiálně byly tyto prvky asi nejvíce zkoumány hlavně u skupinové terapie, ale lze je pozorovat a počítat s nimi i při týmové spolupráci a dalších skupinových formách. Základem níže uvedeného členění je nízká fluktuace lidí v týmu a podmínka určité uzavřenosti skupiny.

Existují různé přístupy – Rogers uvádí 15 fází – ale většinou se dělí do 3–5 fází, každá fáze má své úkoly, tvar a cíle, skupina nemusí všechny procházet.

### Ilustrační dělení fází vývoje skupiny (dle I. D. Yaloma)

#### 1. Fáze orientace a závislosti

Snaha zjistit „o co jde“, „k čemu to je“, „jak mi to pomůže“. Účast váhavá, hledá se smysl, členové očekávají vedení a informace, zaměření na formálního vůdce skupiny (vedoucí, manažer, terapeut), přeceňování jeho role, vzájemná orientace ve skupině, hledání podobností, ujasňování dovnitř nebo ven, komunikace spíše společenská otukávání, k problémům se přistupuje povrchně racionálně, rady mají jen zřídka hodnotu, vyjádření zájmu. Někdy podceňování významu týmu pro řešení úkolu (v terapii – stejně postižení nemohou pomoci).



#### 2. Fáze konfliktu a protestu

Konflikty mezi členy, ale i skupinou, tendence k sebezprosazení, boj o vůdcovství, krystalizace rolí (vytváří se hierarchie rolí), ochoty vyjadřovat emoce (zvláště hostilní), snahy o úniky ze skupiny, projevy protestu vůči formálnímu vůdci či terapeutovi, agresivita bez ohledu na způsob vedení skupiny, nebezpečí obětího beránka, při nevhodném vedení až otevřená agrese vůči vedoucímu, složitá období.

#### 3. Fáze vývoje koheze a kooperace

Snižování napětí, menší počet konfliktů, narůstání koheze, vědomí „my“, interiorizace společných norem a hodnot, vůdcovství již není problém, vyšší zodpovědnost a aktivita, intimita ve skupině, daleko a blízko, v terapii – hovor o sobě a jiných členech skupiny, hlubší vyjadřování pocitů, předpoklad procesu změn, pocit bezpečí.

#### 4. Fáze cílevědomé činnosti

Integrovaná pracovní skupina – zamýšlí se, radí, kritizuje, povzbuzuje, přijímá rozhodnutí, skupina je kohezní, ale nepotlačuje negativní emoce, hostilita bývá konstruktivně zpracována. Někdy spojována s třetí fází.

#### Vliv na charakter vývoje skupiny

- chování vedoucího skupiny
- frekvence setkávání
- cíle a složení skupiny a další faktory

### Obsahově znamená

- v počátku vývoje větší pozornost vztahům ve skupině a problémům
- v další fázi prohlubování oblasti zdrojů problémů a řešení úkolů
- v posledních fázích řešení problému a jeho ukotvení v přirozeném prostředí

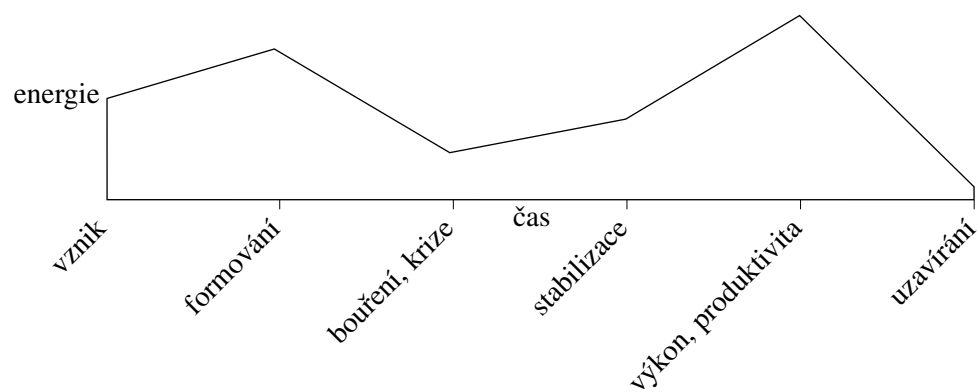


### Vývoj v pracovním týmu

Vývoj v pracovním týmu bývá někdy autory uváděn i pod jinými fázemi a spíše ve vztahu k pracovní energii a úsilí. Prvkem, který je zde navíc i proti skupinám zaměřeným spíše na osobní cíle jedince než na řešení úkolu, je to, že zde nastupuje určitá cykličnost v čase. To znamená, že např. v terapeutické skupině vyřešením klientova problému skupina naplnila svůj cíl a její role končí. Kdežto u pracovních týmů se objevují stále nové úkoly a situace, které je nutné řešit a zvládat.

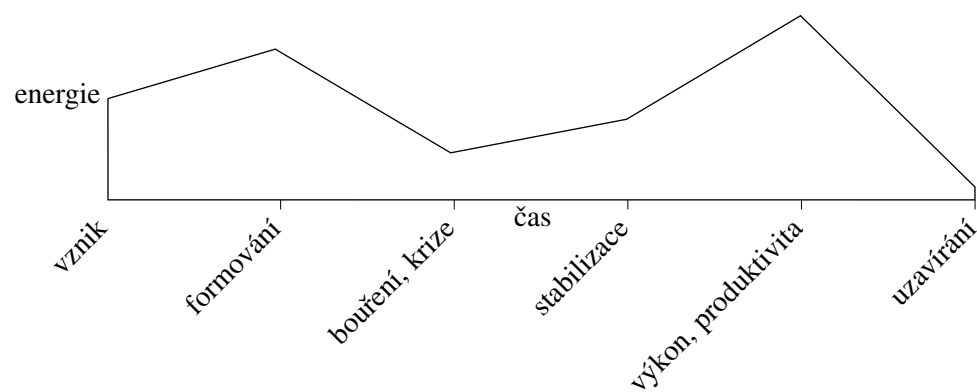
Z toho plyne, že tým s časově omezeným úkolem vypadá ve svém vývoji podobně, jako je tomu u výše uvedených skupin.

### Tým s časově omezeným úkolem



V následujícím schématu vidíte odlišnosti v okamžiku, kdy toto časové omezení neplatí. Vidíte však, že z hlediska produktivity a dosahovaných výkonů k podstatným změnám nedochází.

### Skupina bez časového omezení úkolu



### Aktivita vůdce či terapeuta

- A) zpočátku velká (role vůdce a ochránce), emoční podpora, kognitivní vysvětlování principů, komentování děje ve skupině
- B) ve středním období role inspirátora a rozhodčího, alternativy metod a technik, jejich moderování, hodnocení, pozitivní konotace

C) v období zralosti skupiny role poradce týmu – zasahuje aktivním doporučením či rozhodnutím. Důležitá selektivní autentičnost (zrcadlí dění ve skupině); jinak řečeno – z pozice Alfa (uznávaného vůdce) do pozice protivníka a pozice Beta (experta), interpretátora

**Otevřená skupina** – složitější členění fází, nejsou výrazné, změna členů, důležitá rovnováha mezi kohezí a tenzí.

## 12.6 ROZDĚLENÍ ROLÍ A KOMPETENCÍ MEZI JEDNOTLIVÉ ČLENY TÝMU

### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- pochopíte systém utváření a fungování rolí ve skupině a týmu
- modelově si vyzkoušíte, jaké role jsou vám nejbližší a jak byste se uplatnili ve cvičném týmu v kurzu

### Role ve skupině

Nejnámější popis základních rolí ve skupině vychází z morenovské sociometrie: jde o dvě vůdcovské role a roli černé ovce. Role vůdce ve smyslu schopnosti vedení se většinou nekryje s rolí vůdce ve smyslu nejpobulárnějšího (sociohvězdy). Vůdce bývá zpravidla schopný, inteligentní, racionální, pracovitý, spolehlivý, aktivní a jistý. Jako hvězdy bývají voleny osoby společenské, veselé, zábavné, nekonfliktní a srdečné. Černá ovce je člen pro ostatní nepřítahlivý, lhostejný, nesympatický či odmítavý.



### Další možné role

Monopolista (egoista), trpitel, moralista, kvaziterapeut, miláček, obětní beránek, skupinový šašek, provokatér, kverulant, chudák, časoměřič, svůdník (donchuán), malé dítě, samotář, pedant, strážce demokracie, ochránce chudých atd.

### Jiné členění skupinových rolí

R. Schindler (1957) popsal čtyři pravidelně se vyskytující skupinové role, které nazval alfa, beta, gama a omega a k nimž přiřadil roli protivníka. „P“ (reprezentant nepřátelské skupiny). **Alfa (vůdce)** který skupině imponuje, podněcuje ji k aktivitě, dodává program i odvalu. **Beta (expert)** má speciální znalosti či schopnosti, které skupina potřebuje nebo kterých si váží, expert obvykle zvažuje situaci z různých stran („ano, ale“), přístup je racionální, kritický, neutrální a neangažovaný. **Gama** jsou převážně pasivní a přizpůsobiví členové, snaží se zůstat v ochranné anonymitě, většina z nich se identifikuje s alfou. **Omega** je člen na okraji skupiny, zaostává za skupinou pro svou neschopnost, odlišnost nebo strach, někdy se identifikuje s „P“, což skupinu provokuje.

Terapeutická skupina usiluje o poznání rolí jednotlivců a o jejich případnou změnu (prodiskutováním rolí, zpětnou vazbou od ostatních členů, nacvičováním odlišných rolí). Nutno však již ponechat na jejich vlastním rozhodnutí, zda potom nové chování ve svém dalším životě použijí, či nikoliv.

## Pracovní tým a jeho role



### R. M. Belbin – Teorie týmových rolí

Na základě svého výzkumu na Administrative Staff College v Henley určil R. M. Belbin osm rolí, které musí být v týmu obsazeny, aby fungoval efektivně.

Tyto role nemusí být naplněny stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti, ale jestliže některá chybí, tým nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl. To neznamená, že v každém týmu musí být osm lidí. Členové týmu mohou zastávat víc než jednu roli. Belbin také zjistil, že většina lidí preferuje dvě role v týmu. Jednu více a jednu méně.

(„Team roles at work“, Belbin, M., Belbin, R. M., Butterworth-Heinemann, 1996)

### Základní role

**Předseda** (Vedoucí) – klidný, dominantní, stabilní

**Navrhovatel** (Režisér) – činorodý, impulzivní, dominantní

**Inovátor** (Chrlíč) – inteligentní, individualistický

**Upozorňovatel** (Rejpal) – racionální, stabilní, skeptický

**Organizátor** (Tahoun) – svědomitý, disciplinovaný

**Objevovatel** (Shánil) – společenský, čilý, přátelský

**Podporovatel** (Hasič) – citlivý, mírný

**Dokončovatel** (Dotahovač) – tichý, pečlivý, úzkostlivý

### Popis rolí

**Předseda** (Vedoucí) – klidný, dominantní, stabilní

Koordinuje tým, vede ho k spolupráci a k dosažení cílů. V diskuzi nedominuje, jeho příspěvkem je položení správných otázek. Jeho vedení spočívá zejména v sociální rovině.

**Navrhovatel** (Režisér) – činorodý, impulzivní, dominantní. Navrhuje a řídí práce v týmu. Vyžaduje akci, žene tým k vyšší produktivitě.

**Inovátor** (Chrlíč) – inteligentní, individualistický

Přichází s novými nápady a podněty, s originálními řešeními. Má velkou představivost a je zdrojem inspirace pro celý tým. Zajímají ho jen globální náhledy, žádné detaily.

**Upozorňovatel** (Rejpal) – racionální, stabilní, skeptický

Nejobektivnější člen v týmu, poskytuje detailní analýzy, hodnotí nápady a varuje před chybami. Není příliš nadšený.

**Organizátor** (Tahoun) – svědomitý, disciplinovaný

Stará se o to, aby nápady a rozhodnutí byly transformovatelné do konkrétních úloh a zajišťuje, aby byly realizovány. Pracuje systematicky, má rád pevné struktury.

**Objevovatel** (Shánil) – společenský, čilý, přátelský

Shromažďuje informace, nápady, navazuje kontakty, získává podporu z venku. Nejlépe se mu daří pod tlakem, je dobrý improvizátor.

**Podporovatel** (Hasič) – citlivý, mírný

Je dobrým posluchačem, rozvíjí nápady, všímá si potřeb a problémů ostatních, podporuje je. Pomáhá vytvářet dobrou atmosféru v týmu.

**Dokončovatel** (Dotahovač) – tichý, pečlivý, úzkostlivý

Stará se o to, aby se dodržoval řád a časový plán. Do detailů vše kontroluje. Dává pozor, aby se na nic nezapomnělo.

V tomto materiálu nechceme tento systém podrobněji rozepisovat, protože si ve skupině tuto techniku prakticky vyzkoušíme a sami poznáte nejenom její princip, ale také které role jsou typické právě pro vás.

## 12.7 SPECIFICKÉ SKUPINY

### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete znát typy specifických skupin a možnosti jejich využití v pomáhajících profesích
- pochopíte jejich funkci v systému komunitní práce

### Svépomocné skupiny

- ve světě v současné době nejrychleji rostoucí forma pomoci
- jsou důležitou silou v neprofesionální části komunity
- reagují na současnou potřebu většího výběru způsobů poskytnutí sociální pomoci
- slouží i netypické klientele



### Příčiny růstu

- odráží potřeby společnosti, doplňuje služby, které chybí nebo jsou pro určitou skupinu nedostupné, roste počet neúplných rodin, lidé se víc stěhují od svých blízkých, mění se hodnoty uspokojování potřeb
- skupiny nahrazují někdejší tradiční komunitní uspořádání – historie skupin

### Druhy skupin

- pro fyzické a duševní choroby
- pro změnu návykového chování
- pro překonání krize spojené s náhlou změnou
- skupiny pro přátele a příbuzné osob s duševními problémy

### Jiné dělení na skupiny

- změna vlastního nevhodného chování (AA sám sebou)
- změna postojů k okolí a okolí k nim (hnutí za občanská práva)

**Společné** – svépomocný étos, snaha získávat pomoc z toho, že si pomáháme navzájem, podobný princip J. Skály – ber a dávej, demokracie, bez stigmatizujících podtextů. Ve skupině je akceptováno jakékoli chování, podílí se na tom všichni. Některé skupiny nemají sezení „Uzdravená srdce“, „Sesterství černých svobodných matek“ a další sociální a osobnostní pomoc, ubytování atd. Někdy cíle podobné psychoterapii skupiny vrstevnické psychoterapie.



### Povaha skupin (Levin, Perkins)

**První typ** – skupiny tvoří lidé diskvalifikovaní z kategorie „normálních lidí“. Členové jsou předmětem sociální izolace, stigmatizace, posměchu, lítosti či sociálního trestání.

**Druhý typ** – skupiny tvořené lidmi žijícími ve stigmatizujících podmínkách, kteří jsou sami předmětem sekundárního stigmatu či trpí v důsledku chování osob ve svém okolí.

**Třetí typ** – skupiny lidí, již mají společné problémy. Ty nemusí být stigmatizující, ale jsou pro lidi izolující.

**Čtvrtý typ** – skupiny organizované okolo etnických, náboženských či rasových svazků, které si vzájemně poskytují pomoc.

**Pátý typ** – skupiny organizované na kvazipolitické linii založené na uspokojování určitých specifických zájmů.

### Dynamika svépomocných skupin

Skupiny vytvářejí model jakési ideální rodiny, zkušenější členové poskytují vzor méně zkušeným, systém zpětné vazby, vzájemné sdílení problémů, analogické učení, sdílení šťastných okamžiků, poskytují prostředí, kde je druhí pochopí a budou je akceptovat. Stává se často skupinou referenční. Souznění se skupinou, je možné se sem vrátit, otevřeně

dveře, možnost zkusit to znovu. Sdílení slabostí, selhání, sdílení problémů a pocitů, jedině má pocit, že se stává integrální součástí větší sociální skupiny.



### Princip práce svépomocných skupin

1. Podporovat psychologicky význam komunity – dát dohromady lidi s týmiž problémy (změna osobní krize na sociální zkušenost) poznat, že problém je věcí sociálních podmínek, vede k tzv. občanské zkušenosti.
2. Mít ideologii, která slouží jako protijed vůči vnějším skupinám. Milující nezainteresovanost, názor bez ohledu na hodnoty a životní názor (miluji alkoholika, nesnažím se ho předělat a ovlivnit či zachránit), žít svůj vlastní život.
3. Dát příležitost pro katarzi, zpověď a vzájemnou kritiku. Zlepšování sebeobrazu, např. tím, že se podělím o své problémy, zbavím se zátěže, rituály, snížení sebeobrazu a pocitu viny.
4. Poskytnout modely rolí (když to dokázal on, dokážu to taky, proměny pomoci, myšlenka helper-therapy).
5. Naučit strategii zvládnání denních problémů (vzáj. povzbuzování a experimentování vede k hledání nových řešení, morální podpoře).
6. Vytvořit síť sociálních vztahů (vytvářejí síť přátel, bojují se stigmatizací, společné oslavy, poskytování pomoci).

### Hodnocení svépomocných skupin

**Úspěchy skupin** – lidé mají společné znaky jejich problému, převažující aktivitou je předávání informací, osobní autentické sebeodkrytí, přijmout filozofii, která jim umožní přehodnotit náhled na problém, a tím změnit chování, hluboké pochopení toho, co členové v sobě nosili jako problém. Všechny skupiny nemusí být účinné, někteří psychologové vyslovují obavy z jejich růstu.

**Potíže skupin** – možnost zhoršení nálady a posílení patologických příznaků, změna vztahů k druhým lidem (vně), odhalení citlivých míst bolestivým a nevhodným způsobem, člen nemusí být schopen toto poznání unést, přehnaná potřeba měnit jiné lidi, samolibost či pesimismus dominantních členů skupiny, nadřazenost a snaha o psychiatrické interpretace chování lidí v okolí, vizionářství charismatických vůdců, odpor vůči klasické terapii.

**Komunitní řešení** – v komunitách se objevuje stále více odborníků, ti většinou spontánně eliminují výše uvedené problémy (např. jak čelit předčasným hotovým návodům a radám).

## 12.8 CÍLE SKUPINY A JEJICH DOSAHOVÁNÍ

Systém dosahování cílů – liší se podle zaměření skupiny. Terapeutická skupina, pracovní skupina, účastníci kurzu. Společným znakem všech skupin je dosáhnout vzhledu do problematiky, pochopit ji a dokázat se v ní orientovat a pracovat s ní.

### Rozvoj a posilování týmových cílů

**Tým bude fungovat efektivně, jestliže bude mít cíle, které jsou:**

- jasné a zřetelné
- všeobecně považované za důležité
- respektovány členy týmu

Efektivitu podpoří skutečnost, že tým považuje cíle za „své“. To znamená, jestliže má dopředu možnost spolupodílet se na jejich dotváření a specifikování. Jinými slovy, cítí-li se členové spoluzodpovědní za jejich dosahování. Je samozřejmé, že tyto cíle týmu musí být v souladu s potřebami a cíli organizace či firmy a jejími očekáváními od členů týmu.

Pokud dochází k obměně členů v týmu, je potřeba seznámit s cíli i nové členy a zároveň jim dát možnost postupně se spolupodílet na jejich formulaci.

S tím samozřejmě souvisí i plánování, stanovení jednotlivých priorit, role a dílčí úkoly jednotlivých členů týmu. Úspěšnost tohoto procesu závisí také na dovednosti manažera, vedoucího či vůdce týmu. Tím se však zabýváme v jiné kapitole.

Při rozdělování úkolů hrají důležitou úlohu tyto skutečnosti:

- kdo z týmu má potřebné schopnosti a dovednosti vykonat účinně úkol
- jak je úkol v souladu s rolí, kterou preferuje konkrétní člen týmu
- kdo bude daný úkol považovat za vhodný pro svůj rozvoj

Pravidelné sledování spolupodílu jednotlivých členů, ale hlavně celé výkonnosti týmu je prostředkem pro rozvoj jak jednotlivce, tak i týmu a celé organizace. Manažeri, ale i členové týmu musí znát svoji roli a musí mít jasnou a průhlednou zpětnou vazbu k výkonu jednotlivců i týmu. Tak může docházet k posilování a rozvoji důvěry a posilování kompetencí jednotlivých členů týmu a jejich zainteresovanosti na společně vydefinovaných cílech.

Pokud jsme předem stanovili, že existují i skupiny jiného charakteru, musíme se podívat i na cíle těchto skupin:

#### **Cíle terapeutických skupin u různých druhů onemocnění**

1. Dosáhnout vzhledu do problematiky jedinců a pomoci jim pochopit a změnit nesprávné postoje.
2. Změnit maladaptivní vzorce chování ve směru přiměřené sociální adaptace.
3. Zprostředkovat poznatky o zákonitostech interpersonálních a skupinových procesů jako podklad k efektivnějšímu a harmoničtějšímu jednání s lidmi.
4. Podpořit zrání osobnosti ve smyslu rozvinutí vlastního potenciálu a dosažení optimální výkonnosti i pocitu štěstí.
5. Odstranit chorobné příznaky ať přímým nácvikem s předcvičováním nebo nepřímo vyřešením interpersonálních či intrapsychických konfliktů, které je vyvolaly nebo udržovaly.

## **12.9 SPECIÁLNÍ SKUPINOVÉ TECHNIKY A SEZENÍ**

### **Cíle kapitoly**

Po prostudování této kapitoly:

- budete mít přehled o hlavních metodách práce využívaných v terapeutických a výcvikových skupinách
- pochopíte jejich význam a principy fungování

**Základní forma** – diskuzní skupina (včetně úvodních a pomocných technik)

**Speciální skupiny** – psychodrama, psychogymnastika, projekční kreslení (arteterapie), muzikoterapie, meditativní techniky, Gestalt, encounter a další



### **Psychodrama**

Autorství připisováno Morenovi, opakované vyjadřování pacientových pocitů formou hry, postupná změna postojů, dnes jako součást jiných sezení, náhled, porozumění druhým, odreagování, emocionální korekce, nácvik nového chování, bezpečné podmínky, kognitivní disociace – rozpor mezi vnějším chováním a vnitřním postojem (negativní – snaha o soulad). Změna vnějších projevů – ovlivňuje vnitřní postoj.

## Sociodrama

Podobné psychodramatu (zaměřené na problematiku jedince), sociodrama se zaměřuje na vztahy. Hlavně vztahy mezi individuí a skupinou nebo individuí ve skupině, zaměření na teď a nyní, hraní sociálních rolí.

## Psychogymnastika

Pražská psychoterapeutická škola, od roku 1956 Junová, koncentrativní pohybová terapie, postupy zaměřené na uvědomování si vlastních pocitů v klidu, v pohybu a v kontaktu s jinými. Ve Spojených státech se rozšířilo využívání neverbálních technik (encounter). Psychopantomima, využívá i hudebních prvků, promyšlený systematický postup 90–120 minut jednou týdně. Metoda rekonstrukční psychoterapie, cílem je poznání a změna osobnosti pacienta. Pantomimická část psychogymnastiky často značně zvyšuje napětí, neurotické potíže.

## Setkání (Encounter techniky)

Cílem je využití technik za projevu netlumených emocí s důrazem na intenzivní prožitek, tělesný kontakt, upřímnost, autentičnost, důvěrnost, blízkost, objevuje se i u ostatních technik, ale zde zdůrazněno omezení intelektualizace jako porušení pravidel, někdy nazýváno emoční skupinou nebo emočním sezením.

- **Emoce a prožitek** – základní směrnicí je „Proživej!“ . Proživej tady a teď, nejintenzivněji, dej na sobě znát, co prožíváš, a řekni, co prožíváš.
- **Dotek a tělesný kontakt** – podporuje zvýšení intenzity emocí, rozšiřuje zážitkovou oblast a může být rovněž účinnou formou zpětné vazby.
- **Otevřenost a autentičnost** – setkání poskytuje umělou situaci, aby byli účastníci plně sami sebou a aby projevovali i ty pocity, které jinde projeviti nemohli. Vzájemná upřímnost a otevřenost dávají možnost poskytovat zpětné vazby jinak nedosažitelné.
- **Důvěrnost a blízkost** – setkání podporuje prožitky důvěrnosti. Technikami se manipuluje se situací tak, aby se lidé, kteří si donedávna byli zcela cizí a neznámí, začali cítit důvěrně blízkými. Členové se mohou volně pohybovat a projevovat city tělesně i slovně.
- **Riziko** – Nebezpečí v rozvíření emocí, odhalování skrytých choulostivých problémů, vedoucí nepřejímá za dění odpovědnost, každý emoce řeší sám, aniž by měl další podporu.



## Muzikoterapie

- **Receptivní muzikoterapie (pasivní)** – zaměřená na poslech hudby
- **Komunikativní muzikoterapie** – společný poslech hudby, podpoření vzájemných kontaktů, porozumění, důvěry, po ukončení se využívá prožitků
- **Reaktivní muzikoterapie** – úkol vyvolat afektivní reakci ve smyslu psychické katarze, překonání neurotických zábran, uvolnění emocí spojených s konfliktními situacemi, při napětí mezi terapeutem a pacientem
- **Regulativní muzikoterapie** – uvolnění svalstva a vegetativních funkcí, neutralizace napětí, podobné autogennímu tréninku (myšlenky nesměřují k vlastnímu tělu, ale k hudbě)
- **Aktivní muzikoterapie** – podněcuje k projevování za pomoci tónů, melodie, zpěvu nebo tance, podobné psychogymnastice, vyluzování tónů, souzvuk skupiny, využití práce s rytmem – vytleskávání, využití Orffova instrumentáře, vede k sebeprojevení, komunikaci, manipulaci s náladou, podpora, koheze

## Arteterapie

Arteterapie je kulturní terapie, do které jsou zahrnuty všechny ostatní neverbální techniky – psychodrama, sociodrama, muzikoterapie, psychogymnastika atp. a kromě toho i návštěvy divadel, výstav, besedy o umění i sběratelství drobné grafiky.



- **aktivní arteterapie**, tj. arteterapie při pracovní pohybové, divadelní činnosti, kresba, malba, sochařství, grafika, textilní techniky nebo ve spolupráci s jinými metodami, např. s verbální psychoterapií, muzikoterapií, pohybovou terapií (tance), divadlo. Zvláštním druhem aktivní arteterapie je MUZIKOTERAPIE.
- **pasivní arteterapie** zahrnuje zájem klientů o dějiny umění, návštěvy filmů, výstav, besedy o umění, sběratelství drobné grafiky (ex libris, novoročenek apod.).

**Arteterapie v užším slova smyslu**, tzn. forma práce se skupinou, která prostřednictvím výtvarných prostředků (kresba, malování, modelování, plastiky atp.) slouží k vyjádření problematiky jedince nebo skupiny jako celku.

Arteterapii v užším slova smyslu Joanidis dělí na:

- kreativistickou
  - integrativní
  - činnostní
  - sublimační
  - projektivní
- **Kreativistický a integrativní přístup** – důraz na samotnou tvořivou aktivitu. Je jednou z cest k uvolnění latentních tvořivých sil, umělecká činnost aktivizuje rozvoj schopností, podporuje seberealizaci a integraci osobnosti.
  - **Činnostní arteterapie** – výtvarná produkce jako jedna z forem činnosti, odpoutává nemocného od patologických myšlenek a stavů, podporuje zdravé složky jeho osobnosti.
  - **Sublimační arteterapie** – ventilace pudových impulzů, např. sexuální, agresivní a různé emocionální stavy, např. úzkost a strach, deprese, nespokojenost, do výtvarné tvorby.
  - **Projektivní arteterapie** podněcuje promítání citů, postojů a motivů do výtvarné tvorby jejich poznání, zpracování, kompenzování a interpretování. Není významná umělecká hodnota. Poskytnout pacientům pomocné prostředky k projevu jejich problematiky.

### Jiné rozdělení arteterapie

- individuální
  - rodinná
  - skupinová
- **Individuální arteterapie** – pouze arteterapeut a klient, více o klientovi. Napomáhá projevení problematiky klienta, přispívá k většímu sebepoznání, lze pracovat i se sny.
  - **Rodinná terapie** – především kresba dětí (př. začarovaná rodina), ale lze ji použít i při posuzování kooperace mezi jednotlivými členy rodiny (př. společná nebo komun. kresba).
  - **Skupinová arteterapie** – skupina čistě arteterapeutická, arteterapie jako doplněk, oživení jinak orientované skupinové práce, zpětné vazby od členů skupiny, možnost vlastní projekce do cizích výtvorů, možnost uplatnění speciálních postupů, jako je konverzační, doplňovaná, společná kresba atp. Nevýhodou – méně času pro vyjádření jednotlivých členů, deník.

## Nácvik sociálních dovedností

- rozšíření repertoáru chování členů skupiny, osvojení sociálních dovedností, které chybějí – nejprve vidět, pak vyzkoušet a pak si je tréninkem upevnit
- musejí se předvádět, zkoušet a nacvičovat v sociálním kontextu
- skupina posiluje oceněním a pochvalou to, čeho již bylo dosaženo
- nácvik může být hlavní či jedinou náplní po celou dobu trvání terapie

**Nácvik vcitování** – empatické komunikace neboli naslouchání a vcitování. Naučit se pozorně naslouchat tomu, o čem hovoří partner vybídnutý k vyprávění o sobě. Později se však má pacient pokoušet občas opakovat nebo parafrázovat (tj. vyjádřit vlastními slovy) významné myšlenky z partnerova vyprávění a shrnovat podstatné informace.

**Nácvik sebeprosazení** – zaměřuje se na získání dovedností vyjadřovat přímo vhodnou formou vlastní pocity, názory, potřeby a požadavky bez porušování práv nebo ponižování důstojnosti druhých.



- **Otevřené vyjadřování vlastních pocitů** – cvičení ve dvojicích, např. výroky začínající slovy „mám rád“, „nemám rád“, „líbí se mi“, „nelíbí se mi“, na všeobecné úrovni, později přímo k partnerovi. Učí se vhodně přijímat pochvalu i kritiku.
- **Zahajování, udržování a ukončování rozhovoru** – ve scénkách oslovit neznámou osobu a navázat s ní rozhovor, např. při jízdě vlakem, sezení v čekárně nebo u stolu v jídelně či restauraci, při tanci, při schůzce apod.
- **Mluvení k více lidem** – vyprávět několik minut na zvolené téma skupince spolupacientů, v kroužku v těsné blízkosti. Skupina pomáhá zdokonalovat. Poté se učí hovořit vstoje, s větším odstupem od skupiny, aby byl nucen mluvit hlasitěji a důrazněji.
- **Požádání o laskavost** – přehrávání, např. požádat o uvolnění místa k sezení, o umožnění předběhnout osoby čekající ve frontě, o rozměnění bankovky, o sklenici vody nebo o pomoc s těžkým zavazadlem.
- **Prosazování oprávněného požadavku** – chápavě a neútočně, ale zároveň vytrvale a neústupně trvat na svém.
- **Odmítání** – v nácviku se učí vhodně odmítnout žádost nebo požadavek druhého.



## Nácvik řešení problémů

1. popsání problému
2. řešení problému, např. konstruktivní hádka, vzájemné odreagování záporných emocí před tím, než se přistoupí k racionálnímu projednávání

Ujasnění, v čem je podstata sporu, aby s formulací souhlasily obě strany. Nácvik kladné komunikace a taktiky, vychozí problém se má popisovat na úrovni chování. Stěžovatel se dále učí vyjadřovat kritiku a požadavky.

Návrhy řešení, o návrzích se vyjednává a směřuje se k dohodě přijatelné pro obě strany.

- a) Partneři se snaží tvořivě vymýšlet co nejvíce možných řešení, jak reálných, tak i fantastických, a zdržet se přitom jakékoli jejich kritiky, dokud se s nápady neskončilo.
- b) O vybraných nápadech, které by mohly vést k řešení, se diskutuje. Vyjednává se a směřuje se ke kompromisu nebo k výměně „něco za něco“.
- c) Etapa má končit zformulováním jasné a kontrolovatelné dohody o tom, co kdo udělá nebo co partneři udělají společně.



## Supervize

Supervize pochází ze slova „supervision“, tedy „dohled, dozor, kontrola, řízení, inspekce“ apod., u nás se objevuje zřídka (např. MV má odbor supervize, který se věnuje kontrole) – užívána v psychoterapii, odkud proniká do dalších pomáhajících profesí.

Supervize v pomáhajících profesích:

- samozřejmá součást profesionálního vzdělávání
- proces praktického učení, v němž supervizor-učitel pomáhá supervidovanému
- pomoc řešit konkrétní problémové situace, které vznikají při práci s klienty
- smyslem je učení složitým sociálním dovednostem a poznatkům a jejich aplikaci
- praktické umění pomáhání je třeba se učit v osobním kontaktu

**Kvalifikační supervize** – jako součást výcvikového procesu směřujícího k dosažení nějaké kvalifikace.

**Průběžná supervize** – doprovází praxi již kvalifikovaných pracovníků. Nemá nic společného s řízením a kontrolou. Kontraindikace – supervidovat někoho, kdo je zároveň zaměstnanec, pravomoc rozhodnout je pouze u supervize kvalifikační. Týká se též emočních a vztahových aspektů práce s klientem (reflexe toho, co se děje mezi pracovníkem a klientem).

Supervize různě chápána i v kvalifikačních požadavcích.

### **Balintovská skupina**

Zvláštní metoda supervize, uplatnění v průběžné supervizi, a to i v jiných pomáhajících profesích. Autorem je anglický psychoanalytik M. Balint. V 50. letech vytvořil speciální způsob užití psychoterapeutických poznatků v práci na vztahu lékaře k jeho pacientovi – tzv. balintovskou skupinu. Metoda původně určená pro lékaře se brzy rozšířila i v dalších pomáhajících profesích – u zdravotních sester, pedagogů, psychoterapeutů nebo sociálních komunitních pracovníků – nabídka případu, se kterým by chtěl protagonista pomoci (určitý vnitřní konflikt).

### **Skupinová práce na případu má pět fází:**

- a) **Expozice případu** – ten, kdo případ předkládá, přednese problém tak, jak si ho pamatuje (nejde o objektivní data z dokumentace, spíš subjektivní obraz případu v duši pomáhajícího).
- b) **Otázky** – účastníci se ptají na další okolnosti, aby si mohli utvořit obraz o tom, co se asi dělo v pomáhajícím, klientovi a případně i v dalších osobách, které v příběhu vystupují (spolužáci ze třídy, klientovi příbuzní, kolegové či nadřízení pomáhajícího apod.).
- c) **Moje fantazie** – účastníci říkají, co si představují o citech a vztazích jednotlivých postav případu. Slovo „fantazie“ má povzbudit k uvolněné tvořivosti na základě intuice.
- d) **Praktické náměty na řešení** – v této fázi účastníci říkají, jaký praktický postup by v daném případě zvolili na místě pomáhajícího. Moje řešení.
- e) **Vyjádření protagonisty** – co slyšel během povídání, co bylo pro něj užitečné. Cílem není najít objektivní pravdu, nýbrž předeštit pomáhajícímu spektrum představ, z nichž si vybere to, co má pro něj cenu.

## 12.10 LITERATURA

- Adair, J.: Jak efektivně vést druhé. Management press, Praha 1999
- Hermochová, S.: Sociálně-psychologický výcvik II. SPN, Praha 1988 (skripta)
- Honzák R.: Komunikační pasti v medicíně. Praha, Galén 1997
- Klofáč, J.; Tlustý, V.: Soudobá sociologie I. Praha 1965, II. Praha 1967
- Knobloch, F.; Knoblochová, J.: Integrovaná psychoterapie v akci. Grada, Praha 1999
- Kratochvíl, S.: Základy psychoterapie. Portál, Praha 1997
- Kratochvíl, S.: Skupinová psychoterapie neuróz I, II. Avicenum, Praha 1978, 1983
- Kratochvíl, S.: Skupinová psychoterapie v praxi. Praha, Galén 1995
- Kratochvíl, S.: Manželská terapie. Mach, Praha 1992, Avicenum 1985
- Kratochvíl, S.: Psychoterapie. Avicenum, Praha 1976
- Kratochvíl, S.: Terapeutická komunita. Avicenum, Praha 1979
- Krech, D.; Crutchfield, R. S.; Ballachey, E. L.: Člověk v společnosti. SAV, Bratislava 1968
- Nakonečný M.: Sociální psychologie. Praha, Academia 1999
- Novotná, V.; Schimmerlingová, V.: Sociální práce, její metody a vývoj. UK, Praha 1992
- Peck, M. S.: V jiném rytmu – vytváření komunit. Votobia, Olomouc 1995
- Rieger, Z.; Vyhnálková, H.: Ostrov rodiny. Konfrontace, Hradec Králové 1996
- Rieger, Z.: Loď skupiny. Konfrontace, Hradec Králové 1998
- Vymětal, J.: Psychoterapie. Horizont, Praha 1987
- Willi, J.: Párová terapie. Konfrontace, Hradec Králové 1998
- Yalom, I.: Teorie a praxe skupinové psychoterapie. Konfrontace, Hradec Králové 1999
- Velký sociologický slovník. Karolinum, Praha 1996