

1

METÓDY A METODIKY SKUPINOVEJ PRÁCE

Názov publikácie napovedá, že by v nej malo ísť o pomôcky, nástroje na prípravu, realizáciu a evaluáciu vzdelávacieho, rozvojového a sebapoznávacieho typu práce predovšetkým s dospelými. Sú určené na aktivity vedené v skupine. V tomto smere rozlišujeme metódy skupinovej práce, metódy práce s jednotlivcom v skupine, metódy práce so skupinou a prostredníctvom skupiny.

Metóda je vo väčšine slovníkov chápaná ako postup, spôsob, prostriedok i návod ako dosiahnuť vytýčený cieľ. Metóda sa spája s vedeckým a teoretickým poznávaním i praktickými procedúrami. Niektorí autori pomáhajúcej sféry preferujú pojem technika (Kolařík, 2011, 2013). Sme presvedčení, že je vhodnejšie používať termín metóda alebo metodika. Technika je asociovaná viac s technickými a organizačnými aspektmi práce s ľuďmi a voľne by sme ju mohli vnímať ako formu. Názov metodika je odvodený od slova metóda a vyjadruje súbor postupných, viac alebo menej štruktúrovaných, prípadne štandardizovaných pracovných krokov, ktoré môžu zahŕňať viaceré metódy. Z nich potom môžeme odvodiť metodický postup, ako sa dostať od prvotného zadania k hypotéze (nielen vo výskumnom projekte), k jej overeniu a dosiahnutiu cieľa.

Hypotéza je považovaná za predpoklad alebo predbežné vysvetlenie súčasného stavu, pričom hypotéza obsahuje aj uvažovanie a organizáciu (Jones a Asen in Vybíral, 2006). Hypotéza v kontexte tejto publikácie má širší význam (oproti výskumu), vyjadruje spôsob uchopenia, uvažovania a realizácie témy (problému), s ktorou sa bude pracovať. Vzdelávací alebo rozvojový program sa tvorí a uskutočňuje na základe predpokladov. Predpokladá sa, že bude potrebné venovať pozornosť danej téme, účastníci budú čosi očakávať.

Je možné zostať na tejto úrovni, je však možné s očakávaniami a potrebami pracovať aj flexibilnejšie. Vytvorená hypotéza pred tréningom sa môže v kurze ukázať ako nepresná a nevhodná. Predpokladáme napríklad, že manažéri školských zariadení budú v programe efektívneho zavádzania zmien narážať na zábrany, odpor, vyhýbanie a budeme predpokladať uplatnenie, resp. korigovanie mocenských stratégií vedenia. V jednej skupine sa táto hypotéza potvrdí a môže byť nosnou líniou programu, v inej tréningovej skupine sa ukáže ako okrajová a optimálne sa bude venovať tvorivým riešeniam a strategickému plánovaniu. Nepôjde o zmenu témy, to sa vo väčšine prípadov nedeje, pôjde skôr o nasvietenie, uhol pohľadu, perspektívu uchopenia daného problému. V praktickej činnosti s ľuďmi sa odporúča dynamický, priebežne overovaný a fluidný prístup pri artikulovaní očakávaní a napĺňaní predpokladaných cieľov. Jednu hypotézu, jeden predpokladaný zámer možno pokojne opustiť a nahradiť iným, ak sa pôvodný smer ukáže ako neschodný. Inou alternatívou je, ak sa počas programu objaví téma, ktorá je pre danú skupinu rozhodujúca. Štandardizované, uzatvorené kurzy na podobné situácie nereagujú. Napríklad úzko zamerané produktové vzdelávanie pracovníkov finančnej inštitúcie neposkytuje takýto priestor, od trénera sa neočakáva práca povedzme s odkrytým konfliktom v danom tíme. Opakom môže byť otvorený tréning sebapoznávania pre odbornú verejnosť vedený nedirektívnym prístupom. Práca s hypotézami a očakávaniami vychádza z požiadavky naplniť potreby účastníkov v maximálnej miere a prispôbiť program potrebám jednotlivcov a skupiny. Hovoríme o flexibilitate prístupu, tém a zamerania aktivity, keď sa program adaptuje na špecifické a aktuálne potreby účastníkov, kde sa zohľadňuje atmosféra, dynamika vzťahov a skupiny. Ak spolupráca v skupine viazne, môžeme venovať krátku pozornosť napríklad dynamike skupiny. Takáto odbočka môže uvoľniť atmosféru, odbúrať bariéry a uľahčiť návrat k produktívnej práci na pôvodnom zadaní.

Uvažovať o princípe hypotéz dáva príležitosť sústrediť sa na potreby účastníkov tréningu, posudzovať, či ciele boli dobre identifikované a priebežne dostatočne napĺňané. Napríklad tréning asertivity. Prvotnou hypotézou bude rozvoj zručností zameraných na riešenie konfliktov, v priebehu programu sa ukáže, že prednostne bude nevyhnutné venovať pozornosť schopnosti jasne formulovať myšlienky a asertívnemu vyjadrovaniu (tréner predpokladá, že bude jednoduchšie začať s elementárnymi asertívnymi zručnosťami). Skúmanie procesu formou predpokladu presunie fókus tréningu

2

APLIKÁCIA METODÍK V PRAXI

Ako sme už avizovali, rozlišujeme skupinovú prácu, prácu s jednotlivcom (dvojicou, trojicou) v skupine, prácu so skupinou a prostredníctvom skupiny. Súhrnným pojmom týchto foriem práce je skupinová práca. Myslí sa tým všeobecné vymedzenie skupinovej činnosti oproti práci s jednotlivcom, párom, rodinou či organizáciou. Práca s jednotlivcami v skupine predstavuje zameranie trénera na individuálne potreby alebo individuálnu činnosť jednotlivca, dvojice, prípadne trojice. Najčastejšie sa asi môžeme stretnúť s formátom tzv. akvária, kde vybraný počet osôb rieši problém, diskutuje alebo prezentuje výsledky svojej práce pred ostatnými členmi skupiny. Lektor pracuje s touto podskupinou, ostatní môžu i nemusia na procese participovať. Dianie pozorujú a v závere môžu poskytnúť protagonistom spätnú väzbu alebo sebareflexívne postrehy. V prípade zamerania na jednotlivca to môže byť napríklad naratívne (alebo iné) interview realizované s jednou osobou, pričom zvyšní účastníci si zaznamenávajú vlastné asociácie z tohto procesu. Podmienkou zadania je, aby sa téma týkala všetkých členov skupiny, nevyhnutná je vyššia alebo vysoká úroveň dôvery a psychologického bezpečia v skupine (náročnejšie a osobnejšie témy patria skôr do dlhodobej poradenskej a psychoterapeutickej praxe alebo do intenzívnej experienciálnej prípravy). Na viacerých miestach vyzývame lektorov k tvorivému a flexibilnému spôsobu práce s metodikami. Na druhej strane však považujeme za dôležité upozorniť na istú ostražitosť a zodpovednosť trénera. Niektoré metodiky môžu vyvolať vnútorné alebo medzilidské napätie. Môžu byť vnímané príliš osobne alebo ohrozujúco. Z tohto dôvodu je korektné vopred sa dôkladne pripraviť, zvažovať dosah tréningových intervencií a zohľadniť skúsenosť a kompetencie trénera, prípadne nové postupy konzultovať s kolegami alebo supervízorom.

Prácou so skupinou si môžeme predstaviť ako viac alebo menej efektívne fungujúci pracovný tím. Lektor dostáva príležitosť vstúpiť do konkrétneho tímu, môže ísť o facilitované diskusie, rozhodovacie procedúry, teambuildingové ciele, riešenie konfliktov a náročných situácií v skupine alebo zámer rozvíjať tvorivý potenciál alebo ovplyvňovať atmosféru napríklad školskej triedy. Efektívne fungujúca sociálna skupina (tréningová, poradenská, resocializačná, terapeutická, reedukačná a pod.) môže byť účinným nástrojom adaptácie, socializácie či učenia pre jednotlivcov, ktorí hľadajú vlastnú cestu životom, nachádzajú sa v krízovom období, nevládajú úlohy vývinových období. Osamelý a neistý dospelievajúci prekoná rizikové obdobie vďaka akceptácii skupinou (záujmová, náboženská, pomáhajúca atď.). Skupina sa tak stáva prostriedkom na ovplyvňovanie jednotlivca. Spontánny vplyv skupiny môže byť, samozrejme, aj opačný.

V kontexte tejto príručky zostávame na úrovni tréningu. Je možno diskutabilné, či je lektoríng/tréning pomáhajúcou aktivitou. Skúmať túto tému nepovažujeme na tomto mieste za rozhodujúce. Pri aplikácii metodík považujeme za zásadné odlišiť tréningový program, terapiu (psychoterapiu) a poradenstvo. Je zaiste pravda, že tréningové postupy môžu mať terapeutický efekt, nie sú však vytvorené na tento účel. Ich potenciál je výhradne edukatívny v zmysle sociálneho učenia a sebareflexie. S týmto účelom metodiky vznikali, ich aplikácia za hranicou interaktívneho učenia prekračuje jej konštrukciu a môže vyvolať neočakávané reakcie. Takto je definovaný rámec všetkých ďalej predkladaných cvičení, hier a simulácií.

Skupinovú prácu možno realizovať v rôznych formátoch, s rôznym zameraním a s oporou v rôznych poznatkových systémoch. Túto rozsiahlu tému dáme bokom a sústredíme pozornosť na jeden aspekt práce so skupinou, tou je zameranie činnosti. Všetky formy skupinových činností vyžadujú spoluprácu. Tá začína prvým kontaktom a budovaním vzťahu. Jednou dimenziou vzťahu je dôvera. Vzniká postupne, má individuálny charakter, vytvára sa dlhšie či kratšie. Istá hladina dôvery je podmienkou na budovanie fyzického, psychického a sociálneho bezpečia. Bezpečie determinuje základný rámec kvality a intenzity skupinovej práce (obr. 1). Jeho súčasťou je podpora.

V pomáhajúcich profesiách, medzi ktoré zaraďujeme aj trénerskú a lektorskú činnosť, sú vzťah, podpora, dôvera, bezpečie prvým predpokladom efektívneho tréningu. Rozvojové programy majú ambíciu posunúť znalosti,

3

VYBRANÉ FAKTORY SKUPINOVEJ PRÁCE

Rozvojový a vzdelávací proces ovplyvňuje viacero faktorov. V prvom rade sa sústredíme na špecifické okruhy skupinovej práce. Za elementárny činiteľ akejkoľvek činnosti v skupine a so skupinou považujeme skupinovú dynamiku. Pojem skupinovú dynamiku sa spája predovšetkým s menom Lewina (2019), ktorý uskutočnil v oblasti malých sociálnych skupín viacero objavov. V slovenskom, resp. v československom kultúrnom prostredí tému skupinovej dynamiky spracoval Kožnar (1992), kvalitný rozbor dynamiky v psychoterapeutickej skupine môžeme nájsť v publikáciách Kratochvíla (2001) alebo Yaloma (1999). Skupinové procesy tréningovej skupiny sme, inšpirujúc sa uvedenými zdrojmi, rozpracovali v staršej publikácii (Ondrušek a Labáth, 2007). Fenomén uvedieme len rámcovo. Skupinovú dynamiku tvoria všetky javy, ktoré sa v skupine objavia a majú sociálny alebo psychologický charakter. Najčastejšie sa uvádzajú ciele, normy, vývoj, atmosféra, súdržnosť a napätie, spolupráca a súperenie, roly, pozície, moc a vedenie, komunikácia, interakcia a vzťahy v skupine, podskupiny a koalície, vývoj a kultúra skupiny. Pre prácu v skupine je rozhodujúce reflektovať fakt skupinovej dynamiky. Tá sa objavuje a rozvíja spontánne, je súčasťou každej skupiny, má rôzne vývojové stupne, ale je v skupine vždy prítomná. Lektor s ňou môže počítať, môže ju monitorovať a môže ju efektívne využívať v prospech cieľov programu.

V práci s ľuďmi vždy dominuje niektorá oblasť nášho záujmu. Tradičná škola, rozvoj znalostí, teoretické poznanie, ale aj niektoré prístupy psychoterapie sa primárne sústreďujú na kognitívnu oblasť. Pri tejto orientácii sa za dôležité považuje skúmať vnímanie, rozvíjať myslenie, poznanie, znalosti. Zážitková pedagogika, humanistické prístupy a emočne stimulované

procesy sa primárne zameriavajú na citovú sféru a sebareflexiu vlastného prežívania. Široko rozvinutú skupinu tvoria na správanie zamerané, behaviorálne smery. Tu dominuje zámer rozvíjať, podnecovať a korigovať vonkajšie prejavy, sociálne správanie a množstvo oblastí od jednoduchých komunikačných vzorcov až po nácvik riešenia zložitých medziludských konfliktov a pod. Relatívne samostatne, ale nie izolovane stoja prístupy sústredené primárne na hodnoty, zmysel a zmysluplnosť aktivít. Vo všetkých z nich sa sekundárne vždy pracuje s viacerými oblasťami v duchu holistického prístupu. Od prvotného vplyvu v jednej oblasti možno ašpirovať na celostný koncept bio-psycho-sociálno-spirituálnej jednoty.

Prístup, kde sa predpokladá vzájomný vplyv a prepojenie rôznych teoretických koncepcií a praktických skúseností, nachádzame v eklektických a integratívnych modeloch práce rôznej úrovne a intenzity (Prochaska a Norcross, 1999). Pre eklektický prístup je charakteristický spontánny a pragmatický výber metodík, ktoré sa ukazujú vhodné v danej situácii bez nároku na teoretickú konzistentnosť. Tu sa môžeme pohybovať od náhodných aplikácií po zámernú selekciu postupov. Integratívny prístup má vyššie ambície, je v súlade s modelom systematickej integrácie, ktorý reguluje výber postupov a teoretických zdrojov jasne stanovenými kritériami (Epstein in Matoušek et al., 2001). Kritériá integrácie vyplývajú z daného kontextu, potrieb účastníkov, z cieľov tréningu a hypotéz konkrétneho programu. Spájanie rozmanitých prístupov a metód vyplývajúcich z odlišných myšlienkových koncepcií považujeme za nosné a efektívne, ak sa podarí vytvoriť ucelený ideový rámec. Môžeme ašpirovať na teoretickú integráciu alebo sa pokúsiť o hľadanie spoločných faktorov pôsobenia. Pokúsime sa tému ilustrovať príkladom. V tréningu efektívneho riešenia konfliktov, ktorý je primárne postavený na kognitívno-behaviorálnom princípe kooperatívneho vyjednávania (Fisher, Ury a Patton, 1994) a realizuje sa pozitívnym nácvikom sa tréner rozhodne do jedného bloku vložiť prvky transakčnej analýzy (Berne, 2011). Princípy doplnkových a skrížených transakcií môžu program obohatiť, môžu byť aplikované povedzme ako modelovanie rol, ideovo však pochádzajú z odlišného teoretického rámca. Ak sa trénerovi nepodarí nájsť logické a konzistentné prepojenie, môže táto kombinácia pôsobiť značne rušivo. Pokus o teoretickú integráciu by vyžadoval spoločné ideové východiská. Jednou z alternatív by mohlo byť vychádzanie z teórií komunikácie, kde súperenie, spolupráca, moc a subjektívne sociometrické postavenie

4

TEMATICKÉ KATEGÓRIE A METODIKY SKUPINOVEJ PRÁCE

Vybrané metodiky netvoria jeden ucelený tréningový program. Sú koncipované ako rozvojové a stimulačné alternatívy pre trénerov, ktorí tvoria obsah a metodikú kurzu v rôznych témach. Vo väčšine prípadov pokrývajú základné prvky danej problematiky. Predpokladáme, a naša skúsenosť to potvrdzuje, že cvičenia určené napríklad na tréning riešenia konfliktov možno aplikovať, resp. modifikovať aj pre inú oblasť. V takomto prípade ich chápeme ako doplnkové a nie nosné. Metodiky sú rozdelené do deviatich tematických okruhov. Vznikali v súvislosti s prípravou tréningových programov pre rôznorodé skupiny a rozmanité zameranie. Programy sa realizovali pre mimovládne organizácie, pre pomáhajúce inštitúcie, uskutočnili sa v inštitúciách verejnej a štátnej správy, v komerčnej oblasti. Boli určené pre dobrovoľníkov, pracovníkov a expertov rôznej orientácie, manažérov všetkých úrovní, pre verejnosť alebo pre záujemcov o rozvoj vlastného potenciálu, o istú odbornú oblasť alebo kariérny rast. Tematické okruhy naznačujú, v akom tréningovom kontexte vznikali. Kvantitatívne nie sú jednotlivé tematické oblasti vyvážené, vznik metodík vyplynul predovšetkým z požiadaviek praxe. Nie sú zoradené do jedného systému, nepredpokladá sa ich aplikácia v uvedenom poradí, skôr majú mať charakter ponuky pre repertoár lektora.

Z procesuálneho hľadiska sme sa rozhodli prezentovať dve kategórie metodík. Ponúkame tzv. nosné metodiky, ktorých cieľom je prezentovať, demonštrovať, stimulovať alebo konfrontovať zvolenú tému interaktívnym, aktivizujúcim a podľa možnosti zážitkovým spôsobom. V niektorých oblastiach sú uvedené aj krátke „upútavky“ navrhované pre úvodnú fázu programu alebo jeho časti, prípadne na zdôraznenie myšlienky alebo princípu.

Rozlišujú sa na rozohrievajúce cvičenia (*warming up*), kontaktné cvičenia (*ice breakers*), návodné cvičenia (úvod k téme, ktorá sa bude rozvíjať v hlavnej časti tréningového bloku, nasmerovanie myšlienok), ilustratívne cvičenia (tematický *shot*) alebo doplnkové cvičenie (vyplnenie času, premostenie tém). Väčšina z nich má širší potenciál, nemusia sa viazať len na danú tému a obsah. Je pre ne typické, že sú krátke, „posolstvo“ je zjednodušené a zrozumiteľné, ľahko a rýchlo sa realizujú, ak sa podarí podať ich zábavne, účinko stúpa. Ak sa aplikujú so zámerom energetizovať účastníkov, platí pravidlo hru alebo cvičenie ukončiť vo fáze kulminácie.

Metodiky sú rozdelené do deviatich obsahových okruhov:

1. interpersonálna komunikácia,
2. spolupráca a súperenie,
3. konflikty, ich zvládanie a riešenie,
4. vyjednávanie,
5. vedenie a riadenie,
6. rozhodovanie,
7. moc a jej distribúcia,
8. záťaž a stres,
9. sebapoznanie.

Všetky metodiky majú rovnakú štruktúru (obsahové zameranie/pôvod, postup, závery a odporúčania). Metodiky možno uplatniť v komplexnej podobe tak, ako sú uvedené v texte alebo z nich aplikovať len niektoré prvky.

4.1 Interpersonálna komunikácia

V kontexte aktívneho sociálneho učenia považujeme tému interpersonálnej komunikácie za základnú, na ktorej stoja všetky ostatné okruhy uvádzané v tomto texte. Akákoľvek z uvedených oblastí sa realizuje prostredníctvom medziľudského styku vrátane samotného tréningového programu. Sociálna komunikácia je teda nástrojom trénera, metodickým prostriedkom i obsahom kapitoly Interpersonálna komunikácia. Metodiky prezentácie, demonštrácie, nácviku a evaluácie medziľudskej komunikácie sú široko rozpracované a dostupné v mnohých publikáciách. V tomto texte sme zostali pri výbere overených postupov so širokým rozsahom uplatnenia.

4.1.1 Pozvánka skúmať komunikáciu

Obsahové zameranie/pôvod

Téma interpersonálnej komunikácie sa vyskytuje v rôznych typoch tréningu, nezriedka je aj cestou k porozumeniu inej úrovne danej témy. Metodika pozostáva z dvanástich odlišných príkladov komunikačných prejavov a výmen. Vo výbere sme sa snažili ilustrovať viaceré kritické prvky komunikácie, resp. upozorniť na neprimerané uplatnenie niektorých z nich. Cieľom je výmena skúseností, prípadne vo fáze naladenia skupiny nasmerovať pozornosť členov skupiny na tému medziľudskej komunikácie.

Postup

Úlohou trénera je vybrať ukážky, ktoré môžu ilustrovať, doplniť, provokovať obsah a spôsob komunikácie významný z hľadiska cieľa daného tréningového bloku alebo programu. Výber okruhov je len orientačný, možno ho doplniť o akékoľvek iné výroky, časti výpovedí či úryvkov z iných textov, videozáznamov, nahrávok, šotov, filmov, kreslených vtipov, komiksov a pod.

Metodika je určená na úvodné naladenie alebo časovú rezervu, prípadne na premostenie tréningových blokov. Zadanie môže byť rôzne, možno rozdať vybrané časti alebo ich premietnuť, napísať či len prečítať a diskutovať o nich. Zámerom hry je zoznámiť účastníkov s textom a potom ho skúmať z komunikačného hľadiska. Skupina sa tak stáva „výskumným tímom“, ktorý má preskúmať, analyzovať a vysvetliť komunikačný akt. Výber textov, prípadne iných médií je zodpovednosťou trénera, neodporúča sa naraz pracovať so všetkými podnetmi, vhodné sa javí vybrať tri či štyri texty (ak je zámer využiť metodiku ako úvodnú a stimulačnú, v takomto prípade možno plánovať 7 – 15 minút).

Vybrané texty, situácie, výroky

I. Občiansky zákonník – poukážka (<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1964/40/>)

§ 535

Poukážkou sa oprávňuje poukazník vybrať plnenie u poukázanca a poukázanec sa splnomocňuje, aby splnil poukazníkovi na účet poukazcu. Priamy nárok nadobudne poukazník proti poukázancovi len vtedy, ak dostane prejav poukázanca, že poukážku prijíma.

§ 536

Pokiaľ je poukázanec to, čo má plniť, už poukázancovi dlžný, je voči nemu povinný poukážke vyhovieť. Jeho záväzok zanikne, ak nie je inak dohodnuté, iba tým, že splní podľa poukážky poukazníkovi. Ak sa má poukážkou splniť dlh poukazcu u poukazníka, ktorý s tým súhlasil, je poukazník povinný poukázanca vyzvať, aby plnil.

II. Mediácia – charakteristika⁴

Mediácia je intencionálna intervencia neutrálneho experta v interpersonálnom konflikte. V prípade bilaterálnej kolízie ide o exploračnú dyadickej interakcie v triáde s cieľom identifikovať kauzálne súvislosti kontroverzie, stimulovať aktérov k produkcii alternatív riešenia a kolaboratívnym spôsobom kreovať recipročne efektívny kontrakt. Jedným z preferovaných modelov mediácie je potom facilitácia negociácie zaangažovaných aktérov.

III. Frekvencia slov⁵

V angličtine:

- Pytagorova veta pozostáva z 24 slov
- Otče náš, Modlitba Pána má 66 slov
- Archimedov zákon tvorí 67 slov
- vyhláška EÚ o predaji kapusty má 26 911 slov.

IV. Manažérska komunikácia

Stále sme museli katovať kesty, a tak som na staff míting, kde sa mal tento topik preberať, poslal deputyho a ten mi potom dibrifol, aké úlohy nás mali čakať a mali nás čelindažovať tak, aby sme boli dostatočne involvovaní.⁶

V. Z histórie – pracovný ráď pro úředníky,⁷ rok 1870:

1. *Denně před začátkem pracovní doby jsou povinni úředníci důkladně zamést kancelář, vybrati popel z kamen a utřítí prach.*
2. *Úředníci zodpovídají dále za to, že kancelář bude vždy řádně vytopena. Potřebné palivo obstarají na svůj náklad.*
3. *Soukromé rozhovory jsou v pracovní době nežádoucí.*
4. *Řádná pracovní doba jest 12 hodin denně. V případě potřeby musí každý úředník pracovati bez vyzvání přes čas.*
5. *Jakákoliv politická činnost úředníků má za následek okamžité propuštění.*

⁴ Vybrané prvky definícií z viacerých zdrojov, autorom sa ospravedľňujeme za parafrázy upravené ad absurdum.

⁵ <http://www.jokes2go.com/stories/25010.html>.

⁶ Nemenovaný slovenský manažér zahraničnej firmy pôsobiacej v SR, 2012.

⁷ https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/pracovni-rad-pro-uredniky.A120-621_160757_podnikani_bab.