

1

ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ PROGRAMU

Počas profesionálnej praxe sme získali osobné skúsenosti z vedenia rozmanitých tréningových projektov. Empiricky sme si overili fakt, že základné princípy skupinovej práce, jej vedenie a práca vedúceho skupiny sú do veľkej miery univerzálne a sú súčasťou fungovania každej skupiny. Univerzálne v každej skupine fungujú skupinová dynamika, princípy efektívnej komunikácie, vzájomnej spätnej väzby, aktívnej spolupráce účastníkov, skupinovej interakcie, konštruktívneho riešenia konfliktov, princípy vedenia skupiny atď.

Výcvikový, poradenský, tréningový a rozvojový model, ktorý ponúkame, vychádza z myšlienok, konceptov a princípov viacerých smerov. Tieto zdroje sa stali súčasťou programu, pričom spočívajú predovšetkým na ústredných prístupoch práce s ľuďmi a so skupinami.

1.1 Sociálno-psychologický výcvik

Skutočnosť, že v texte veľmi často používame termíny ako výcvik, tréning, sociálne učenie jasne poukazuje na to, že jedným z významných východísk nášho programu sú **behaviorálne koncepcie**, ktoré všetky vychádzajú z **teórie učenia** (in Prochaska a Norcross, 1999). Medzi priame behaviorálne postupy, ktoré sú uvedené v tejto príručke, patrí napríklad nácvik asertívnych techník, sebaovládania či autoregulácie správania, relaxačnej techniky a môžeme k nim zahrnúť mnohé ďalšie techniky, resp. metodiky v rámci hraní rolí, nácviku adaptívnych foriem správania, riešenia konfliktov a pod.

Koncepcie zamerané na výcvik v rozvoji sociálnych zručností a zvyšovaní sociálnej kompetencie sú široko aplikované v rôznych cieľových skupinách dospelých, detí a dospievajúcich a prenikli prakticky do všetkých oblastí,

ktorých obsahom je práca s ľuďmi. U nás v tejto súvislosti prevláda pojem **sociálno-psychologický výcvik**. Jeho uvedenie a rozvoj v našej kultúrnej oblasti sa spája s Hermochovou (1981, 1983, 1984).

Podľa Hermochovej (1981) je výcviková situácia stimulovaný, zhustený sociálny proces, pri ktorom je proces učenia, dotýkajúci sa sociálneho správania, vyvolávaný zosilnenými a opakovanými kognitívnymi a emocionálnymi interakciami. Významné podľa autorky pritom je, že si účastníci výcviku uvedomujú a vnútorne prežívajú skutočnosť, že je reálne možné zmeniť správanie určitým smerom napriek náročnosti, ktorá vyplýva z preučovania dlhodobo fixovaných stereotypov. Dôležitým výcvikovým momentom sa stáva to, že v procese výcviku majú účastníci možnosť získať informácie o sebe a o svojom správaní, čo v reálnom živote nie je možné vzhľadom na konvenčné spoločenské normy, vzťahy, neistoty a pod. Citovaná autorka charakterizuje sociálno-psychologický výcvik ako trojstupňový proces:

1. stupeň – účastníci vstupujú do sociálne bezpečnej situácie, psychicky sa uvoľnia, a to im umožňuje, aby sa správali inak ako zvyčajne,
2. stupeň – v stave vnútorného uvoľnenia skúmajú a skúšajú nové formy správania, pričom vzhľadom na uvoľnený stav odstraňujú mnohé zábrany a stávajú sa preto tvorivejšími,
3. stupeň – pred návratom do reálneho prostredia sa účastníci rozhodnú pre niektorú z efektívnejších foriem správania a snažia sa ich nacvičiť či natréňovať.

Uvedený názor nás posilňuje v presvedčení, že akýkoľvek rozvojový program interaktívneho typu (nie online kontakt) má smerovať k zmene v reálnom prostredí. Umelé podmienky, resp. model *in vitro* je zmysluplný len vtedy, ak jeho dôsledky vidno v prostredí *in vivo*.

V tomto smere považujeme za vhodné upriamiť pozornosť na síce staršie, ale stále aktuálne charakteristiky sociálno-psychologického výcviku:

1. zámerné modelovanie sociálnych vzťahov v mikroprostredí (v tréningovej skupine),
2. cielené využívanie skupinovej dynamiky,
3. intenzívne stimulovanie procesov sociálneho učenia,
4. podporovanie prebiehajúceho procesu sociálneho učenia atmosférou psychologického bezpečia,
5. zvýhodnenie úlohy člena skupiny (Hermochová, 1981).

Sociálno-psychologický výcvik tvorí zásadnú zložku programu. Je zameraný najmä na získavanie sociálnych zručností, efektívnych komunikačných techník, postupov, poznávanie skupinovej dynamiky a skupinových procesov a vyžaduje od účastníka vedomé zhodnotenie svojich potrieb, motivácie a cieľov, mobilizáciu vlastného potenciálu a rozhodnutie pozitívne zmeniť stav smerom k rozvoju celkovej sociálnej kompetencie. V indikovaných prípadoch program počíta nielen s ovplyvňovaním sociálnych či interpersonálnych vzťahov a procesov, ale aj s ovplyvňovaním intrapsychických procesov a individuálnej intrapsychickej dynamiky, ale prísne len pri zodpovedajúcej odbornej pripravenosti vedúceho skupiny. Súhrnné poznatky o možnostiach, typoch, štruktúre, dramaturgii, rolách trénera, metódach, vedení a hodnotení tréningových skupín poskytuje napríklad publikácia Ondruška a Labátha (2007).

Sociálno-psychologický tréning vnímame ako proces, v ktorom základnou podmienkou je vytvorenie atmosféry psychologického bezpečia v skupine, podporovanie konštruktívnych emocionálnych väzieb a vzťahov medzi vedúcim a členmi skupiny, a medzi členmi skupiny navzájom. Až potom je možné iniciovať a rozvíjať aktívne sociálne učenie ako proces osvojovania si komplexných schopností komunikovať s ľuďmi s cieľom integrovať do repertoáru sociálneho správania účastníkov čo najviac prvkov zodpovedajúcich ich osobným možnostiam a potrebám. Proces aktívneho sociálneho učenia je založený na osobnej interpersonálnej skúsenosti a emóciách, ktoré sú súčasťou tejto skúsenosti. V rámci tréningu je mechanizmus aktívneho sociálneho učenia, teda učenia experimentovaním, aktívnym nácvikom, korekciou neadekvátnych foriem správania a posilňovaním adaptívnych vzorcov správania, veľmi významný. Východiskovým prvkom tréningu je interaktívny prístup zameraný na osobnú tréningovú aktivitu účastníkov a mobilizáciu potenciálu jedincami prostredníctvom interakcie so sociálnym prostredím, čiže v tréningovej situácii jednak s členmi a jednak s vedúcim skupiny. Vždy je však potrebné brať ohľad na špecifická cieľovej skupiny, s ktorou vedúci pracuje.

1.2 Na človeka zameraný prístup

Ďalšou významnou súčasťou nášho prístupu sú myšlienky, ktoré v ucelenej podobe ponúka vo svojej koncepcii Rogers (1998). Rogers vytvoril pred viac ako 50 rokmi teóriu terapie zameranej na klienta. Rogersovský

2

ODPORÚČANIA VEDÚCIM SKUPÍN

Vedúcim skupín, ktorí pracujú so skupinovými technikami, ponúkame niektoré skúsenosti, ktoré sme získali pri našej vlastnej práci so skupinami a hodnotíme ich ako podstatné. Takéto zdieľanie skúseností môže vedúcim pomôcť pri prekonávaní rozmanitých problémov pri vedení skupiny, podporiť istotu a posilniť pripravenosť na jej profesionálne vedenie.

Je veľmi pravdepodobné, že triezve očakávania a aspirácie vedúceho skupiny prinesú reálny úspech skôr než príliš ambiciózne očakávania, ktoré so sebou nesú veľké riziko, že nebudú splnené. Pri aplikovaní jednotlivých metódik, techník či interakčných hier je podstatné, aby vedúci skupiny vychádzal z potrieb jednotlivých účastníkov alebo celej skupiny a mal na zreteli skutočnosť, že cieľom a zmyslom absolvovania techniky nie je atraktívny zážitok, šou, pri ktorej on sám zažiarí a úspešne zvládne jej prevedenie. Je prosťriedkom, pomocou ktorého podporuje osobnostný rast jedinca, pomáha mu v rozvíjaní jeho potenciálu a môže mu pomôcť pri riešení jeho osobných problémov. Je to najmä „odborná práca“, a preto je nevyhnutné, aby profesionálne zvládol celý proces, t. j. inštrukciu, správny priebeh, účinnú analýzu a uzatvorenie jednotlivých techník s využitím potenciálu všetkých členov skupiny.

Vopel (1978) vo svojej knihe *Handbuch fur Gruppenleiter* veľmi trefne uvádza, aké dôsledky na skupinové dianie má skutočnosť, ak si vedúci skupiny dovoľí ignorovať rozmanité potreby členov a napätie vznikajúce z nuspokojených potrieb. Potom bude konfrontovaný s klasickými poruchami fungovania skupiny:

- členovia začnú reagovať apaticky, pričom mobilizujú len nevyhnutné minimum pracovnej energie v skupine,
- rozčlenia skupinu na členov, ktorí chcú profitovať a získavať výhody, a na členov, ktorí sa budú v skupine len „viezť“, pretože sú skupinovou situáciou frustrovaní,

- budú sa uskutočňovať boje o moc medzi zvlášť ctíziadostivými členmi skupiny,
- k rozhodnutiam sa bude v skupine dospievať len s veľkou námahou a bez toho, aby boli účastníci presvedčení o ich správnosti,
- diskusie skupiny trvajú neprimerane dlho a unavujú členov, pretože konflikty nie sú v interakcii a vzájomnej komunikácii otvorene vyslovované, ale sú prenášané na oblasť riešenia problémov,
- členovia sa necítia byť dostatočne informovaní a odpovede na dôležité otázky, ktoré sa ich dotýkajú, dostávajú neraz v podobe domnienok, klebiet a kuloárneho šuškania.

V skupine tak vzniká pomerne dištancovaná, neradostná či pseudo-priateľská skupinová atmosféra. Symptómy rozpadu, ktorý hrozí skupine, môžu vedúci v tomto prípade kompenzovať najmä mocensky pomocou sankcií, materiálnych stimulov a nátlakom (Vopel, 1978).

Interakčné hry predstavujú v zjednodušenej forme štruktúru skutočných životných, sociálnych a skupinových situácií. Inšpirujúce je, prečo si Vopel zvolil pre prácu so skupinou pojem interakčné hry. Zvolil si ho preto, aby zdôraznil ich kľúčové znaky, a to:

- hravý charakter,
- pravidlá a predpisy, ktoré usmerňujú správanie hráčov,
- simuláciu reality,
- zaručenie bezpečnosti,
- dostatok voľného priestoru na experimentovanie,
- prvok interakcie.

Zjednodušený „svet interakčných hier“ umožňuje účastníkom lepšie zažiť a pochopiť rôzne štruktúry a štruktúrne súvislosti ako v realite, ktorá pre nich môže byť neprehľadná. Týmto spôsobom si môžu účastníci účinne a bez veľkého rizika vyskúšať, overiť a naučiť sa nové formy správania.

Vopel správne hovorí, že odborník, ktorý pracuje so skupinami, potrebuje mať schopnosť kriticky posudzovať vlastnú prácu. Ide o to, aby si nenasadzoval masku vedúceho, ktorý sa pred skupinou tvári, akoby počúval, hoci v skutočnosti ho to nezaujíma a nie je „duchom prítomný“, alebo vyjadruje účastníkovi porozumenie, ktoré nepociťuje, prípadne niečo interpretuje, hoci v skutočnosti nerozumie súvislostiam. Takéto správanie škodí všetkým, pretože jednak blokuje odborný rast vedúceho skupiny a jednak účastníkom škodí dvojité väzba, ktorú takéto správanie vedúceho spôsobuje, resp.

poznanie falošnosti v jeho interakcii. Pre vedúceho skupiny je požiadavka úprimnosti a zhody so sebou samým kľúčová. Na základe toho musí vedúci skupiny postupne rozvíjať svoj vlastný štýl vedenia skupiny, ktorý je v súlade s jeho osobnou identitou. Potrebuje pritom spolupracovať s kolegami, aby mal možnosť prijímať ich spätné väzby na svoje fungovanie formou supervízie či konzultácií, alebo vzájomnej výmeny spätnej väzby od partnera, ak vo vedení skupiny pracuje dvojica. Pre každého vedúceho skupiny je tiež životne dôležité starať sa o vlastné emocionálne potreby tak, aby sa nestalo, že budú dlhodobo neuspokojované.

Vopel (1978) uvádza podnetný model vedenia skupiny, ktorý opisuje štyri základné funkcie, a to **emocionálnu stimuláciu, vyjadrenie osobného ocenenia, ponúkание vysvetlení a štruktúrovanie**. Tento model bol vyvinutý autormi Liberman, Yalom a Miles v rámci väčšieho výskumu interakčných skupín (in Vopel, 1978).

Základný stručný opis jednotlivých funkcií je nasledujúci:

• Emocionálna stimulácia

Ide o vstupy vedúceho skupiny, pri ktorých vyjadruje vlastné pocity, postoje a názory a konfrontuje s nimi účastníkov. Vzorovo participuje a demonštruje, ako a čo všetko môžu robiť aj všetci účastníci skupiny. Vysoká miera emocionálnej stimulácie vedie k veľmi osobnému štýlu vedenia skupiny, pri ktorom často stojí vedúci skupiny v strede pozornosti. Pritom však musí pomáhať jednotlivcom lepšie porozumieť svojmu správaniu a samostatne rozhodovať o zmenách svojho správania a dávať priestor na poskytovanie vzájomnej pomoci medzi účastníkmi. Inak je takýto štýl neúčinný. Vedúci skupiny, ktorý podľahne svojmu narcizmu, a ako hovorí Vopel (1978), *je priveľmi zameraný na svoju charizmu*, pôsobí ako karikatúra, takisto ako priveľmi neistý vedúci skupiny.

• Vyjadrenie osobných ocenení

Základom týchto intervencií je akceptovanie účastníka takého, aký je, a ozajstný záujem o jeho osobu. Vedúci skupín, ktorí dostatočne vyjadrujú osobné ocenenie účastníkom, bývajú účastníkmi pociťovaní ako dávajúci, chápujúci, starostliví, sympatickí, otvorení, priateľskí. Sú protipólom vedúcich skupín, ktorí sú orientovaní skôr technicky, sami rozhodujú o obsahu, striktne dodržiavajú svoj program. Vyjadrenie osobných ocenení je nepochybne najdôležitejšia dimenzia práce vedúceho skupiny, pretože

3

SKUPINOVÁ DYNAMIKA

Na to, aby mohli byť skupinové formy práce, t. j. metodiky, cvičenia či interakčné hry účinné, je nevyhnutné, aby vedúci skupiny, okrem iného, poznal skupinu ako sociálno-psychologickú jednotku a takisto procesy a prvky, ktoré v nej prebiehajú. Preto chceme v tejto príručke zhrnúť základné informácie a zároveň poskytnúť aj inventár metodík, techník, cvičení a hier, ktoré podporujú zdravé skupinové dianie potrebné na uspokojenie potrieb a pozitívne formovanie členov skupiny.

Pojem **skupinová dynamika** sa v sociálnej psychológii používa pomerne rôznorodo (Ondrušek a Labáth, 2007). Niekedy označuje akýkoľvek jav v sociálnej skupine, inokedy len úzko vymedzené skupinové správanie. Do sociálnej psychológie pojem skupinová dynamika vniesol Lewin (1951) v rámci svojej teórie psychologického poľa. Hovorí o silovom poli. Je to akási sila, potenciál, priestor pre život skupiny a v skupine. Znamená to, že sociálna skupina je priestorom, v ktorom sa stretávajú rôzne sily – podporujúce či dostredivé, budujúce skupinu, odstredivé či rozkladajúce skupinové procesy, nezávislé či indiferentné. Skupinové dianie môžu pozitívne podporiť tiež konfrontačné situácie, vyslovené myšlienky a názory, ako aj prejavené emócie, aktivitu či pasivitu, fungovanie jednotlivých účastníkov aj vedúceho skupiny.

Skupinová dynamika je esenciálna súčasť a kľúčový účinný faktor skupinovej práce. Malé sociálne skupiny sú prostredím, kde každý človek prežije veľkú časť svojho života a kde uspokojuje väčšinu svojich významných potrieb. V tejto súvislosti je jednou z vedúcich myšlienok autorov Krech, Crutchfield a Ballachey (1968) myšlienka, že „skupina vzniká preto, aby sa dosiahli požiadavky jej členov“. Malé sociálne skupiny majú svoj význam, zmysel či opodstatnenie iba vtedy, ak podporujú uspokojovanie

dôležitých potrieb jednotlivca, jeho zdravý vývoj, osobný rast, sebarealizáciu a ak to je jedinec sám takto aj prežíva. Je to oblasť, ktorú sám determinuje, ale ktorá súčasne podstatne determinuje a formuje jeho správanie, prežívanie, osobnosť, životné zameranie a pôsobí aj na reguláciu niektorých základných psychických procesov. Zasahuje do oblasti štruktúry potrieb a motivácie tým, že jedinec prijíma skupinové ciele a normy, preberá rôzne role, plní rôzne úlohy, vytvára si vzťahy a pod. Podieľa sa na tom, ktoré podnety si z prostredia vyberá, aké informácie prijíma a akým spôsobom ich spracováva, čo bude považovať za dôležité. Do značnej miery sú skupinovými pravidlami a normami regulované aj formy správania, spôsoby komunikácie a interakcie s ľuďmi a so životným prostredím. Jedinec si cez skupinové skúsenosti organizuje a osvojuje systém životných postojov k rôznym javom, predmetom či osobám a formuje rebríček životne dôležitých hodnôt. Zmena skupinového členstva a účasť v novej skupine sa stáva zdrojom zmien, obohatenia a rozšírenia už získaného systému poznatkov, pretože poskytuje nové informácie, zážitky a skúsenosti. Jedinec prijíma a rešpektuje nové skupinové ciele a normy, plní nové úlohy a v súvislosti s tým sa mení aj jeho motivačná štruktúra a potreby. Obohacuje a rozširuje tiež repertoár spôsobov a foriem komunikácie, interakcie a sociálneho správania. Na základe toho si môže reorganizovať systém postojov a hodnôt, integrovať do neho nové skúsenosti, a zjednocuje ich v novom dokonalejšom systéme, t. j. vyvíja sa.

Poznanie, motivácia a potreby, spôsoby správania, postoje, hodnoty, normy, prežívanie a city sú dôsledkom komunikácie a interakcie s inými ľuďmi. Osobnosť ako celok, jej osobný rozvoj a rast je skupinou a tým, čo sa v nej deje, podstatne ovplyvňovaná a formovaná. Vplyv skupinového diania je silný najmä preto, že prechádza a pôsobí prevládajúco cez citové prežívanie a skúsenosti. Vyplýva to zo skutočnosti, že skupina uspokojuje významné životné potreby, ako napríklad potrebu byť sociálne akceptovaný, potrebu niekam patriť a sociálne sa zaradiť, potrebu citového kontaktu, potrebu sociálneho uznania a ocenenia, pričom ide o dimenzie jednoznačne emocionálneho prežívania (Smik, 1988). Skupina predstavuje veľkú silu.

Preto ak ide o vedenie skupiny (výcvikovej, poradenskej či skupiny zameranej na rozvoj či inú skupinu), je nevyhnutné rozumieť skupinovej dynamike, poznať podstatné prvky skupinového diania, kontrolovať, usmerňovať a pozitívne využívať vplyv, ktorý majú na svojich členov.

Skupinová dynamika je jav, ktorý prebieha a funguje v každej skupine a v podstate označuje a zahŕňa všetko to, čo sa v skupine medzi jej členmi deje. Napríklad Kratochvíl (1978) ju definuje ako súhrn skupinového diaľnia a skupinových interakcií. Jej súčasťou sú vzťahy medzi členmi, spôsoby ich komunikácie a interakcie, ich aktivita a aktivita skupiny ako celku, ciele a normy skupiny, vedenie skupiny, štruktúra a rozdelenie rolí v skupine, vývoj a zmeny skupiny ako celku, vývoj a zmeny jednotlivcov, vzťahy k iným skupinám, skupinová napätie, súdržnosť, atmosféra atď.

Skupinová dynamika začína prebiehať od chvíle, keď sa skupina začne tvoriť. Za rozhodujúci katalyzátor, umožňujúci vývoj skupinových procesov, sa považujú vzťahy, interakcia a komunikácia medzi jednotlivcami. Bez nich by jednotlivci zostali v náhodnom nahromadení neschopnom sformovať skupinu. Každý jednotlivec si prináša vlastné, jedinečné charakteristiky, tvorené svojimi potrebami a motívmi, osobnou históriou, získanými skupinovými skúsenosťami, schopnosťami, spôsobmi a celkovým štýlom medziľudskej komunikácie (O'Connor, 1980). Každý má iné formy prežívania, iný druh predsudkov, preferuje iný typ ľudí, má iný systém hodnôt, prijatých spoločenských noriem a pod.

Základným zjednocujúcim prvkom skupinovej dynamiky, ktorý takto rôznorodých jedincov integruje, sú **skupinové ciele**, ktoré si skupina potrebuje formulovať. Ciele sa stávajú skupinovými až vtedy, keď sú prijaté všetkými členmi skupiny alebo aspoň jej väčšinou (Krech, Crutchfield a Ballachey, 1968). Stávajú sa teda aj ich cieľmi a členovia začnú byť osobne zainteresovaní na ich dosahovaní. Ak nie sú skupinové ciele jasne formulované, nie je možné dobre organizovať zmysluplný program činností, skupina nemôže efektívne fungovať a uspokojovať svojich členov. Jednotlivé skupiny si formujú a stanovujú rôzne ciele. Záleží na potrebách, ktoré chceli jednotlivci účasťou v skupine uspokojiť. Môže to byť realizovanie a uspokojenie záujmových aktivít (športových, umeleckých, technických a pod.) alebo je cieľom podporiť ďalší osobný rast a uspokojiť s tým súvisiace potreby (vzdelávacie, výchovné, poradenské, prípadne terapeutické skupiny).

V závislosti od cieľov skupiny sa začínajú tvoriť **normy skupiny** ako ďalší dôležitý prvok skupinovej dynamiky. Sú súborom nepísaných, prípadne písaných pravidiel a zásad určujúcich členom, čo je žiaduce a nežiaduce či správne a nesprávne (Kratochvíl, 1978). Skupinové normy predstavujú systém požiadaviek a vyjadrujú, čo sa očakáva od správania členov v určitých