

# TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

bp2088 / bk2088

Jaro 2020

---

PRÁCE SE SKUPINOU  
SKUPINOVÁ DYNAMIKA  
ATMOSFÉRA VE SKUPINĚ

# SOCIÁLNÍ SKUPINA

---

- **seskupení osob, které k sobě váže určitý společný znak** (pohlaví, příbuzenský vztah, společné zájmy, věk..)
  - rozdělení dle velikosti:
    - ❖ **velká sociální skupina** (národní, politické, církevní či společenské organizace, účastníky masových akcí, manifestace, sportovní či kulturní akce, příslušníci profesí či institucí..)
    - ❖ **střední sociální skupina** (lokální organizace, větší firmy, obyvatelé větších obcí..; vyznačuje se přesnou prostorovou lokalizací, ale také formou vztahů a oficiální strukturou; jednotlivé složky jsou přesně stanovené a zaměřené na dosažení hlavního cíle
    - ❖ **malá sociální skupina** (2- 30?; členové se mezi sebou osobně znají a komunikují; např.rodina, školní třída, sportovní oddíl, terapeutická skupina..; anonymita členů je velmi nízká a v průběhu času se ještě snižuje
- pokud se mluví o práci se skupinou, jedná se o malou sociální skupinu !

# PRÁCE SE SKUPINOU

## ZNAKY (MALÉ) SOCIÁLNÍ SKUPINY

---

- příslušníci jsou navzájem v přímé nezprostředkované **interakci** a **komunikaci**
- příslušníci mají blízké nebo **shodné cíle** či **hodnoty** a naplnění svých individuálních cílů odvozují (očekávají) od skupiny
- příslušníci jsou vřazeni do relativně stabilního **systemu pozic** a **rolí** (skupinové struktury)
- příslušníci respektují **normy** skupinového života (tj. pravidla regulující meziosobní vztahy a průběh společných činností)

(Řezáč, 1999)

# PRÁCE SE SKUPINOU

## VLASTNOSTI SOCIÁLNÍ SKUPINY

---

- **stabilita** - projevuje se ve fluktuaci členů skupiny; u stabilních minimální změny ve složení členské základny i ve vnitřní organizační struktuře skupiny; čím menší změny nastávají, tím je skupina stabilnější
- **kompaktnost / integrace skupiny** - jednota činností a postojů členů; „síťový“ charakter vzájemných vazeb členů skupiny.
- **koheze / soudržnost**- charakterizována pevností a stálostí vztahů ve skupině; vysoká míra koheze ve skupině se projevuje hloubkou vazeb mezi členy skupiny; projevem je pocit sounáležitosti
- **atraktivnost** - přitažlivost skupiny pro jedince; podmíněna významem skupinových cílů a činností pro jedince, zejména v souvislosti s jeho vlastními cíli a motivy, podmíněna vážností a významností skupiny v širším kontextu.

# PRÁCE SE SKUPINOU

## VLASTNOSTI SOCIÁLNÍ SKUPINY

---

- **stálost skupiny** - stabilita skupiny v časovém horizontu
- **autonomie skupiny** – (a její míra) je odvozena od nezávislosti skupiny na jiných skupinách, se kterými je v kontaktu v širším sociálním prostředí
- **intimita vztahů ve skupině** – úroveň existence hlubokých a emotivních vztahů mezi členy; analogie k velikosti skupiny – čím větší skupina, tím menší míra intimity vztahů
- **uzavřenost skupiny** - propustnost pro další členy; dána tím, co musí potenciální člen udělat či přijmout, aby se stal jejím členem; požadavky skupiny na nového člena
- **složení skupiny** - homogenní / heterogenní, podle určitých znaků členů skupiny (věk, pohlaví, profese)
- **zaměřenost skupiny** - posuzována podle cílů skupiny, podle jasného zaměření
- **hodnotová orientace skupiny** - skupinové uznávání hodnot promítajících se v činnostech vedoucích k dosahování cílů

# PRÁCE SE SKUPINOU

## VLASTNOSTI SOCIÁLNÍ SKUPINY

---

- **míra uspokojení** - významná z hlediska vnímání skupinového dění členem skupiny, jeho uspokojení je závislé na uspokojení jeho individuálních potřeb vně skupiny
- **stupeň libosti** - jak příjemně či naopak nepříjemně prožívá jedinec zařazení do skupiny; podobné jako míra uspokojení; záleží na jedinci a jeho motivech vně skupiny
- **míra kontroly** - uplatňování skupinové moci; uplatňování „mocenské síly“ ve skupině a skupinou; označuje význam skupinových norem

# PRÁCE SE SKUPINOU

## VLASTNOSTI SOCIÁLNÍ SKUPINY

- **velikost skupiny** - základním kvalitativním hlediskem třídění skupin; **od počtu členů je odvislá také četnost vzájemných interakcí uvnitř skupiny**

koheze →

Počet členů skupiny	Měnicí se charakteristiky
2-6	Malá strukturace skupiny, vůdcovství je proměnlivé, interakce tváří v tvář.
7-12	Rozvoj struktury skupiny a diferenciací rolí, méně častá interakce tváří v tvář.
13-25	Struktura skupiny a diferenciací rolí je již pro další fungování skupiny nezbytná, vznik podskupin, složitější interakce tváří v tvář.
26-?	Nezbytné je již vůdcovství ve skupině, formování podskupin, větší anonymita, minimální interakce tváří v tvář.

← tenze

# PRÁCE SE SKUPINOU

## SOCIÁLNÍ INTERAKCE VE SKUPINĚ

---

- závisí na ní **skupinové dění** i **vývoj skupiny v čase**
- **vzájemné dorozumívání verbální i neverbální** mezi dvěma nebo více jedinci či mezi skupinami
- nejčastěji probíhá tak, že **chování jednoho se stává podnětem pro chování druhého**, jeho reakce se naopak stává podnětem pro dalšího člena
- zahrnuje **sociální komunikaci**, procesy či vliv na moc, i kooperaci a **sociální konflikt**
- jako součást skupinové dynamiky zastává roli **hybatele skupinového dění**





# SKUPINOVÁ DYNAMIKA

---

- proces **interakcí všech participujících** ve skupině, **variabilita vztahů** mezi nimi
- souhrn **komplexních a vzájemných sil i protisil**, působících ve společném sociálním prostředí, ve skupině
- v každé skupině existuje a působí soubor nejrůznějších „hybných sil a protisil“, které ovlivňují skupinu a skupinové dění
- skupinová dynamika složena z mnoha prvků, které se navzájem ovlivňují a vyvíjejí
- dána **veškerým skupinovým děním, cíli a normami skupiny, její strukturací, pozicemi a rolemi ve skupině, skupinovými interakcemi a vývojem skupinových vztahů i celé skupiny**
- ke skupinové dynamice patří 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 také **vývoj skupiny v čase**

# SKUPINOVÁ DYNAMIKA

---

- Hermochová (2005) : „skupinovou dynamiku je možné chápat jako **nástroj intervence ovlivňování skupinového dění**“
- Lakomá (1993): “skupinová dynamika **reflektuje veškeré činnosti a pohyb ve skupině, a to jak interpersonální vztahy a reakce mezi členy uvnitř skupiny, tak zpravidla úroveň soužití a vývoj skupiny, i vztahy mezi skupinou a vlivy z vnějšího prostředí**“

## Prvky skupinové dynamiky:

- **cíle a normy** (kam společně směřujeme; jakými cestami a postupy těchto cílů dosáhneme)
- **vedení a řízení, motivace a stimulace** (způsob, jak se pracuje s normami)
- **interakce a komunikace** (vzájemné ovlivňování členů skupiny)
- **podskupiny** (dříve či později vznikají v každé skupině; je důležité, do jaké míry se podskupiny ztotožňují s normami a cíli celé velké skupiny)

# KOHEZE

---

- koheze čili soudržnost skupiny je **neviditelné pouto, které k sobě váže členy skupiny**
- stabilizující faktor - vlivem koheze pociťují členové skupiny **podporu a bezpečí**
- ke skupinové kohezi podle Kratochvíla (2005) přispívají tyto faktory:
  - **uspokojování osobních potřeb jedinců ve skupině**, jak skrze své vlastní síly či prostřednictvím skupiny, ať už jde o potřeby aktuální nebo potencionální
  - **dosahování skupinových cílů**, které jsou v souladu s individuálními cíli
  - **výhody plynoucí z členství ve skupině, či jedincovo očekávání přínosu a užitku z členství**
  - **vztahy sympatie členů skupiny a jejich vzájemná přitažlivost**
  - **motivace jedinců ke členství ve skupině**, včetně úsilí, které jedinec musel vynaložit k získání členství
  - přátelská akceptující **atmosféra ve skupině**
  - **prestiž skupiny**, vzrůstající prestiž jedinců členstvím ve skupině
  - **atraktivnost skupinových aktivit**, či zařazování aktivit přímo na podporu skupinové koheze, intimita technik
  - **soutěžení s jinou skupinou** či samotná existence jiné skupiny, vytváření povědomí „my a oni“, budování osobité identity skupiny;
  - **přítomnost společného „nepřítele“** či společné existenční otázky, tj. vnější ohrožení skupiny

# KOHEZE — negativní jevy

---

- koheze vyznívá jako pozitivní vlastnost skupiny, ale také může mít **negativní dopad na rozhodnutí skupiny** - teorie I. Janise (1982) o **skupinovém myšlení**, kdy jsou členové skupiny vedeni k potlačení svého nesouhlasu v zájmu skupiny
- izolace skupiny od vnějších vlivů, nepřítomnost systematického hledání dalších alternativ, silný vůdce skupiny podporující určitý postup a stresové situace, v nichž se rozhodnutí činí
- překročení bezpečných hranic soudržnosti, které je u členů skupiny provázeno pocity krajního optimismu a sklonem k převzetí rizika, podceňováním nebezpečí, vírou ve vnitřní morálnost skupiny (Nakonečný, 2000)

# TENZE

---

- **dynamizující faktor** - vede k nespokojenosti a úsilí po změně
- koheze a tenze ovšem nejsou protikladné pojmy - opakem koheze je **nesoudržnost**, opakem tenze **uvolnění**
- ve skupinové dynamice si však lze **kohezi a tenzi představit jako síly, které působí proti sobě**
- **tenze je hybnou silou, jež podněcuje skupinu v úsilí k dosažení změny**
- důležitá jako faktor, který orientuje skupinu k ventilaci svých negativních pocitů a prožitků
- podpora projevení se maladaptivních stereotypů chování v modelových situacích skupiny, což je důležité pro zážitkové a terapeutické skupiny
- určité **napětí uvnitř skupiny**, které **přirozeně vzniká** při vzájemné interakci členů skupiny
- členové skupiny jsou při soužití s ostatními **konfrontováni s jejich odlišnými názory, postoji, požadavky a chováním**, musí se adaptovat na skupinu, podrobit se skupinovým normám, čímž mohou být omezovány některé potřeby členů
- tenze může mít **formu napětí individuálního** nebo **skupinového**; formu individuální vnitřní tenze, tenze mezi několika členy skupiny, mezi jedincem a skupinou, mezi podskupinami či mezi celou skupinou a jejím vedoucím

# TENZE

---

- pokud ve skupině přetrvává tenze delší období, je to i **odrazem problematického vedení skupiny**
- v případě, že již tenze ve skupině nastala, dobrý vedoucí skupiny by si s ní měl umět poradit a využít ji k vývoji vztahů ve skupině
- nejčastější **příčiny vzniku skupinové tenze** (Kožnar, 1992):
  - **rozdíly mezi jednotlivými členy skupiny**, zejména etnické, intelektové, statutární, výchovné
  - **rivalita mezi členy skupiny** o určitou roli ve skupině a o přízeň vedoucího skupiny
  - **nestrukturovaná situace ve skupině s nedirektivním vedením**, kde nastává chaos, rozpaky a nejistota ohledně následujícího vývoje
  - **autorita vedoucího skupiny**, která může vyvolávat žárlivost, rivalitu, nechuť podřídit se
  - **nerealistické představy o náplni skupinového dění** a o jednání vedoucího skupiny díky nedostatečné informovanosti
  - **přenos minulých negativních interpersonálních zážitků** do aktuálních vztahů, interakcí a situací
  - **příchod nových členů** do rozběhnuté skupiny navozuje pocit ohrožení, ztráty bezpečí

# ATMOSFÉRA VE SKUPINĚ

---

- **člověk očekává od skupiny podporu, možnost seberealizace, navázání sociálních vztahů, sebezkušenosti, dostatek pozitivních zážitků a emocí** - naplnění těchto potřeb členů skupiny se odvíjí podle převládající atmosféry ve skupině
- Kožnar (1992) „skupinová atmosféra je důležitou charakteristikou skupiny, ukazuje na jakousi převládající náladu ve skupině, na emocionální ovzduší, klima skupiny“
- je proměnlivá, má relativní trvání, spadá do skupinové dynamiky
- příznivá atmosféra přispívá větší efektivnosti skupiny
- pokud ve skupině dominuje koheze, převládá **atmosféra důvěry, přátelství, spolupráce, otevřenosti, pohody, tolerance** - v takové skupinové atmosféře lze pracovat bezpečně i s pocity velmi emočně nabitými i s pocity nepřátelskými
- **pozitivní skupinová atmosféra** podpůrné skupiny umožňuje otevřeně projevovat a pojmenovávat všechny pocity a vnitřní hnutí, včetně těch, za něž se člověk stydí (Kožnar, 1992)

# ATMOSFÉRA VE SKUPINĚ

---

- pokud ve skupině převažuje tenze, pro skupinovou atmosféru je charakteristické **napětí, nedůvěra, nepřátelství, nevraživost, soutěživost, agresivita, ale také i strach, úzkost**, s nimiž se obtížně pracuje (nejen ve skupině)
- důležitým prvkem pro skupinovou atmosféru je **vedoucí skupiny** - jeho jednání by mělo vést k **postupnému vyvolání pocitu bezpečí u všech členů skupiny** a manipulování se všemi prvky skupinové dynamiky by mělo maximálně uvolňovat potenciál skupiny
- příznivá atmosféra umožňuje optimální zapojení všech členů skupiny, jejich sebezkoumání a sebeprojevování, otevřené poskytování zpětných vazeb, podstupování rizik spojených se sociálním učením





# VÝVOJ SKUPINY V ČASE

## dle různých autorů

---

○ proces podobný individuálnímu vývoji jedince, který **probíhá od jejího zrodu až po její konec** a zahrnuje vše, co se v průběhu tohoto „zrání“ udává

○ Kratochvíl (2005) zmiňuje 4 základní vývojová stádia skupiny:

- ❖ **orientace a závislost**
- ❖ **konflikty a protest**
- ❖ **vývoj koheze a kooperace**
- ❖ **cílevědomá činnost**

→ v jednotlivých vývojových fázích může převládat důraz na konkrétní složku skupinové dynamiky, jako je tomu například ve vývojové fázi koheze a kooperace, kdy je pro dosažení kooperace nutná koheze ve skupině

# VÝVOJ SKUPINY V ČASE dle různých autorů

---

- Rieger (2007) vývoj skupiny diferencuje na sedm stádií vývoje skupiny:
  - ❖ rozhodování
  - ❖ orientace
  - ❖ sdružování
  - ❖ podléhání
  - ❖ konfrontace
  - ❖ objevování
  - ❖ uvolnění

# VÝVOJ SKUPINY V ČASE dle různých autorů

---

Truckman: popis vývoje malých sociálních skupin, koncepce založená na dvou sférách:

- **sféra existence skupiny** – z interpersonálního hlediska prochází skupina vývojovými fázemi:
  - ❖ testování a závislost
  - ❖ konflikt uvnitř skupiny
  - ❖ vývoj skupinové soudržnosti
  - ❖ funkční role vztahů
  
- **sféra činnosti skupiny** - úlohově orientovaná činnost prochází fázemi:
  - ❖ orientace a testování
  - ❖ emocionální reakce na požadavky úkolu
  - ❖ otevřená diskuze a objevování řešení

→ obě sféry probíhají souběžně a vzájemně na sebe působí

# VÝVOJ SKUPINY V ČASE dle různých autorů

---

Nejčastější dělení fází:

- vznik – starting
- **orientace – forming**
- **bouření, krize – storming**
- **stabilizace, normování – norming**
- **optimální výkon, produktivita – performing**
- ukončení – closing

# VZNIK / STARTING

---



- ještě před tím, než skupina / tým vznikne
- spíše přípravná fáze skupiny, jejímž vyústěním je vznik skupiny
- základním děním v této vývojové fázi skupiny je **výběr vedoucího** či **výběr členů skupiny**
- vznik „členské základny“, tedy těch jedinců, jež mají o nabídnutou příležitost zájem
- zájemci o členství v dané skupině jsou seznamováni s **otázkou formálních rolí** (např. lektoři a účastníci), **formálních pravidel** (co je nezbytné splnit pro účast ve skupině), **zasazení do kontextu** (pro koho, proč apod.) a s **velikostí skupiny**

# ORIENTACE / FORMING

---

- členové očekávají, že budou vedeni a chtějí informace
- členové se orientují ve skupině, zjišťují, zda budou akceptováni nebo odmítáni, jednotlivci jsou ve skupině nejdříve sami a postupně se sbližují
- převládá úzkost a nejistota členů skupiny z hlediska jejich spolupatříčnosti ke skupině
- z pohledu skupiny je tato fáze začátkem práce
- v této fázi je nevhodná vysoká míra kritiky, umělé či násilné vyvolávání konfrontací, šíření zpráv, jež vedou k “zaškatulkování” účastníků (černé ovce, atd.)
- charakteristická **nejistota a zdrženlivost jednotlivých členů skupiny, zachování vzájemného odstupu a tím i vlastní ochrany, hledání platných norem**



# BOUŘENÍ, KRIZE / STORMING

---

- je charakteristické svojí **emocionalitou a vzájemným konfliktem mezi členy skupiny i mezi členy skupiny a formálním vůdcem**
- tendence k **sebeprosazení, rivalita, boj o vůdcovství**, krystalizace rolí na aktivnější a pasivnější, dominující a submisivní
- každý člen se snaží získat pro sebe **optimální množství iniciativy** a moci
- vznikají **konflikty** a dochází k nepřátelskému vztahu mezi členy s různými potřebami
- vztah k vedoucímu či vedoucím skupiny se oproti předešlé fázi, kdy se mohl „těšit“ vysoké autoritě, mění ve vztah bouření proti autoritě či dokonce ve snahu ji zničit
- vznik podskupin a „koalic“
- „zátěžová fáze“, ale **důležitý vývojový stupeň na cestě vzhůru**

# STABILIZACE, NORMOVÁNÍ / NORMING

---

- charakteristická fáze soudržností a výměnou či sdílením informací
- členům skupiny je zřejmé, že rozdílné názory budou pořád, ale skupina již ví a má vyzkoušené, jak s touhle růzností naložit a jak řešit náročné situace
- skupina **akceptuje různost svých členů**
- stádium vývoje koheze a kooperace
- **upevňování a přijímání společných norem a hodnot** a na rozdíl od předešlého stádia ubývá na důležitosti otázka autority a vůdcovství
- vytváří se **společně sdílené hodnoty**, očekávání rolí a způsoby chování
- stanovují a dodržují se neformální role ve skupině
- vzájemná **závislost členů skupiny vychází z jejich spolupráce**
- ustupuje přehnaně konkurenční chování, otevřená komunikace, spolupráce se zintenzivňuje
- výměna nápadů a názorů, ujasňování potřeb, akceptace druhých, rozvíjení systému vztahů, pocit sounáležitosti, budování mezilidských vztahů



# OPTIMÁLNÍ VÝKON / PERFORMING

---

- v tomto vývojovém stádiu se skupina zamýšlí, radí, kritizuje, povzbuzuje a přijímá rozhodnutí
- fáze je charakteristická rolovým chováním členů skupiny, produktivním řešením problémů a vykonáváním skupinových úloh
- členové pracují kooperativně na dosahování společných cílů
- vztahy jsou stabilizované, rovněž efektivní a chování směřuje ve prospěch celku
- znaky skupinové dynamiky v této fázi: na začátku je plně práce schopná skupina, velká koheze ve skupině, identifikace jednotlivců se skupinou, opravdový pocit sounáležitosti, zvýšená ochota jedince „dát“, akceptování odlišností členů skupiny, zaměření na skupinový úkol, převážně až „samořídící se skupina“ (Zahrádková, 2005)

# UKONČENÍ / CLOSING

---

- členové se uvolňují ze sociálně emocionálních vazeb a aktivit zaměřených na plnění úloh skupiny
- pokusy o zachování kontaktů
- někteří členové dále scházejí a udržují vzájemný kontakt
- dynamika skupiny však slábne, vzpomínky na společné zážitky a pozitivní zkušenosti
- někdy se mohou opět vynořit rivality, objevuje se také neklid a nespokojenost, neboť členové skupiny se snaží vyhnout procesu rozcházení
- rozvolňování vztahů, opouštění skupiny, potěšení z prožitých zážitků
- úvahy o tom, co bude dál

