

Skupinová systemika a dynamika

Autorky:

Mgr. Hana Perglerová

RNDr. Mgr. Lenka Kočí



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

**LEKTORSKÝ
KRUH**

GZ.1.07/3.2.11/03.0130

Realizátor projektu: GENESIA
Kochova 1417, 430 01 Chomutov
Telefon: +420 476 107 888
E-mail: genesia@genesia.info
Web: www.genesia.info

Obsah

Obsah	1
1. Úvodní slovo	2
2. Skupiny	4
2.1 Co je skupina, společenství, komunita.....	4
2.2 Druhy skupin podle charakteristik	7
2.3 Struktura skupiny	8
2.4 Vůdcovství.....	9
3. Skupinová systemika	12
4. Skupinová dynamika	13
4.1 Vznik skupiny, vývoj, fáze, zánik	14
4.1.1 Fáze vzniku a vývoje skupin podle různých autorů (A. C. Jensenové a Bruce Turkmana, Soni Hermochové, Barucha Lewina, Wilfreda Biona) .	15
4.1.2 Fáze podle Carla Ransoma Rogerse (u seberozvojové encounterové skupiny)	18
4.1.3 Specifický vývoj u sebe-zkušenostních skupin podle M. Scotta Pecka: 19	
4.2 Patologie skupiny a ve skupině	21
4.3 Principy dobrého fungování skupiny	23
4.4 Různé přístupy ke skupinové dynamice a jejich výhody.....	29
5. Councilové kruhy	32
6. Procesově orientovaná práce.....	37
7. Vytváření společenství podle M. Scotta Pecka	45
8. Použité a doporučené zdroje	55

1. Úvodní slovo

Vaše poznámky



Je mi ctí předat vám tato skromná skripta o skupinových procesech. V době, kdy na Západě existuje mnoho knih, probíhá mnoho seminářů, existují školy s již mnohaletými zkušenostmi, u nás je vše v plenkách, knihy v češtině se dají spočítat na prstech, semináře se objevují v posledních letech jako první vlaštovky a o víceletých školách si zatím kromě výjimek necháváme zdát. Možnosti ale každým dnem rostou. Skripta jsme sestavily z našich výtahů, zápisků a zkušeností za posledních 20 let těžkého hledání a nádherných objevů. Přesto jsou pouze ochutnávkou různých pohledů,

cest a doporučení, kterými se dá při vedení skupin jít. Pokud vás nějaká cesta osloví, je určitě nutné absolvovat odpovídající výcviky či studium. Práce se skupinovými procesy není nijak snadná a namísto pocitů naplnění může lehce dojít k mnohým osobním zraněním.

Období komunismu nás více či méně zatížilo negativním vnímáním čehokoli kolektivního. Často narážím na strach ze ztráty vlastní individuality a přehnané nárokování si vlastních přání a potřeb. Idea žijících komunit lidem často připadá utopistická. Dnes ale pozoruji vzrůstající zájem o tuto tematiku, což mě naplňuje hlubokou radostí a nadějí, že „duše“ českého národa se již léčí. I já po letech hledání žiji již přes rok svůj sen ve skutečné žijící komunitě, konečně se mohu postavit a říci jasně, že to není utopie a že nezbytným předpokladem pro spokojenost všech zúčastněných je znalost skupinových procesů a principů dobré komunikace.

„V komunitě a skrze komunitu lze dojít ke spáse světa. Nic není důležitější. Přesto je téměř nemožné komunitu smysluplně popsat někomu, kdo ji nikdy nezažil – a většina z nás s opravdovou komunitou žádnou zkušenost nemá. I tak se o to musíme pokusit. Neboť lidské plémě dnes stojí na prahu sebezničení.“

Scott Peck

Mgr. Hana Perglerová, *1978

Vystudovala Přírodovědeckou fakultu na UK v Praze, obor učitelství. Pracovala jako učitelka na waldorfské ZŠ a lyceu v Praze. Od roku 2000 působí v pražské o. p. s. A centrum (acentrum.eu) jako lektorka výchovy a péče o miminka a děti do tří let a v roce 2010 se stala její výkonnou ředitelkou. Skupinové procesy jsou její srdeční záležitostí již 20 let. Semináře Vytváření společenství facilituje od roku 2006. Věnuje se také facilitaci skupinových procesů v procesově orientované práci (processwork.cz) a vedení councilových kruhů. Od května 2013 žije v komunitě v Lorienu.



V dnešní době se v západní společnosti objevuje trend zabývat se skupinami novým způsobem, hledat vnitřní zákonitosti vývoje a fungování skupiny jako organismu. Ta je pak ve své rozvinuté formě samostatnou bytostí, určitým mystériem, přesahujícím spojení všech členů skupiny. Ve zralé skupině lze dosáhnout efektu synergie, stavu, ve kterém jsou možnosti jedince zmnohonásobeny skupinou, a to v plynule navazující spolupráci. Dřívější akcentování rozvoje individuality se tak posouvá do další roviny, ve které je skrze přijetí a

rozvoj různých polarit a jedinečného potenciálu jednotlivců umožněno jejich plné prožívání a uplatnění ve skupinovém „my“. Úkolem lektorů či facilitátorů je uvědomění si těchto zákonitostí a podpora vývoje skupiny takovým směrem, aby umožnila začlenění a rozvoj každého jejího člena. Zároveň vede k vnímání celku a rozvíjení dynamiky skupiny, k naplňování jejího jedinečného vnějšího či vnitřního cíle. Přístup a prožívání lektora či facilitátora jsou přitom bez ohledu na míru jeho angažovanosti nedílnou součástí skupiny. Je tedy lepší být s odvahou připraven coby nástroj skupinového dění, tušit, co vás může potkat, uvědomovat si, co se právě děje a přijímat jedinečnost každé práce se skupinou. Pro mě je taková práce natolik fascinujícím dobrodružstvím, že jsem jí zasvětila několik posledních let života, směřuji k jejímu co nejširšímu profesionálnímu využití a zároveň žít v prosté osobní každodennosti.

„Skupina je uměleckým dílem budoucnosti.“

Jakob Needleman

RNDr. Mgr. Lenka Kočí, *1963

Vystudovala Přírodovědeckou fakultu na UK v Praze, obor užitá geofyzika, a Filozofickou fakultu UP v Olomouci, obor psychologie. Doplnující vzdělání především v Gestalt přístupu, integrativní skupinové psychoterapii a procesově orientované práci. Pracovala v technických oborech, sociálních službách, nyní jako OSVČ v oblasti psychoterapeutického poradenství a facilitace skupinových procesů. Věnuje se s nadšením a zaujetím především facilitaci vytváření společenství podle Scotta M. Pecka, facilitaci councilových kruhů a procesní podpoře týmů a společenství.

Vaše poznámky

2. Skupiny

2.1 Co je skupina, společenství, komunita

Za **skupinu** považujeme sociální celek nejméně o třech lidech, kteří se vzájemně vnímají jako členové skupiny, jsou ve vztahové struktuře, případně v závislosti. Mají mezi sebou interakce, spojuje je podobná nebo doplňující se motivace a uspokojování určitých potřeb, mají společné cíle.

Společenství je velmi blízké slovu komunita, ovšem bez zatížení různými individuálními a historickými významy a zkušenostmi. V textu je výraz používán především ke zdůraznění vnitřní kvality, funkční komunikace a zřetelné sounáležitosti.

Pojem **komunita** vychází z latinského pojmu „**communis**“ – společný, a překládá se jako společenství. Komunita je tedy společenství lidí, dané zvláštním typem vnitřních vazeb, kteří sdílejí určitou oblast, a to omezenou prostorově, časově nebo jejich společnými zájmy. Charakterizuje ji zejména vzájemná sdílená interakce, vycházející například ze společných potřeb nebo zájmů. Tato definice je ale tak široká, že zahrnuje skupiny s velmi různorodým obsahem.

- Z geografického pohledu je to například komunita žijící v jednom domě či obci.
- Z etnického pohledu mluvíme například o romské komunitě.
- Skupiny, které spojuje nějaký společný zájem, tvoří zájmové komunity, například motokáři, spolužáci, ekologičtí aktivisté, apod. Řadíme sem i nejrůznější terapeutické komunity, například anonymní alkoholici, ale také skupiny, které spojuje víra, tzn. náboženství, kultury či sekty.
- Hlubší formou jsou pak „záměrně budované komunity“ (intentional communities), které se snaží nacházet cesty spolupráce mezi lidmi či s přírodou, o symbiotické vztahy a o synergii prvků systému. Patří sem například některé ekovesnice, cohousingy, kooperující skupiny, křesťanské komunity či jiná žijící společenství.
- Komunita může být ale také vyjádření pro pouhý emocionální stav, hovoříme o „psychologickém zážitku skutečné komunity (společenství)“. Ten má své charakteristiky – viz níže.

Psychologický zážitek komunity coby úzkého pojetí termínu komunita

byl definován **McMillanem** a **Chavise**m jako prožívání příslušnosti a vědomí toho, že členům záleží jednomu na druhém a na jejich skupině a že mají společné přesvědčení o tom, že potřeby členů budou naplněny prostřednictvím závazku být spolu. Základními prvky jsou:

- Členství: pocit příslušnosti, akceptovanosti, angažovanosti a osobní investice.
- Vliv: vzájemné působení mezi členy a skupinou, větší soudržnost nastává při rovnoměrném rozdělení moci, vyšším vlivu člena na skupinu i opačně.
- Integrace a naplnění potřeb: společně sdílené hodnoty, vlastní uspokojení, při naplňování potřeb druhých naplňuje člen i své vlastní.
- Sdílená emocionální vazba: kvalita vztahů je určujícím prvkem pravé komunity, je dána i důležitostí prožitků, osobní angažovaností, mírou podstoupeného rizika a důvěry.
- Spirituální pouto: je do určité míry přítomno v každé komunitě jako „duch komunity“.

Vaše poznámky



Podle teorie **M. Scotta Pecka** je komunita skupina lidí, kteří se spolu naučili upřímně a otevřeně komunikovat, rozdíly mezi sebou nepokládají za důvod k nepřátelství, ale za příležitost k tomu, něco nového se naučit, odlišnosti jsou přijímané, vyzdvihované a oceňované. To umožňuje vzájemnou otevřenost, svobodu vyjádření a projevení sebe sama. Konflikty jsou řešené s taktem a úctou, k rozhodnutím se dospívá konsensuálně. Komunita je bezpečným místem, kde je možné být zranitelný, být sám sebou se vší nedokonalostí, a kde je možné se měnit a rozvíjet. Vůdcovství se střídá situačně, což podporuje realizaci potenciálu všech členů. Takové společenství je pak imunní vůči de-individualizaci a „skupinovému myšlení“. Podle Pecka je možné se naučit vědomě používat komunikační dovednosti, navozující stav prožívání skutečné komunity.

Teorie Victora Turnera spojuje všechna výše uvedená témata. Podle autora je společnost založená na dvou modech, mezi kterými osciluje. Jedním je sociální struktura, která pomáhá plnit materiální a organizační potřeby a zajišťovat kulturní přežití, to vše na základě norem, zákonů a hierarchických systémů. Druhým modem je nestrukturované společenství (existenciální – komunita), které zajišťuje soudržnost, spolupatičnost, dává skupině nový význam a smysl a

umožňuje aktualizaci a obrodu. Pro dlouhodobou existenci společnosti je potřebné fungování v obou modech. Součástí psychologického zážitku komunity je pocit prázdnoty a neurčitosti, který je mnohdy stresující, neboť v něm mizí obvyklé struktury (normy, čas). Ve stavu následné sociální rovnosti, vše-přijímajících, svobody a spontánnosti umožňuje obrodu a aktualizaci společnosti. Tohoto jevu využívají při rituálech např. domorodé společnosti.

Závěrečné téma navazuje na zkušenosti **Carla Rogerse**, který se ke konci svého života snažil vnitřní zážitky komunity a jejího způsobu komunikace předávat formou **ciclos** – velkých seminářů pro mnoho stovek lidí. Jejich účelem bylo především najít způsob, jak pomoci řešit velké sociální a politické konflikty ve světě. Staly se tak inspirací, jak přes niterné zážitky jednotlivce a otevřenou komunikaci s druhými lidmi dojít k řešení problémů obecních i národních a uvolnit tak cestu k naplňování lidského potenciálu.

Skupina coby sociální celek má obvykle:

- určitý počet lidí, kteří se vnímají jako skupina (příslušnost vnější i vnitřní),
- podobnou nebo doplňující se motivaci (uspokojování potřeb),
- společné cíle,
- strukturované vztahy, případně závislosti,
- interakce mezi členy.

Pro volbu vhodného způsobu práce se skupinou je třeba si uvědomit základní informace o skupině a o kontextu, ve kterém se dynamika skupiny rozvíjí.



* Zdroj: Tomáš Šikula

2.2 Druhy skupin podle charakteristik

Vaše poznámky

Pro volbu vhodného způsobu práce se skupinou je třeba si uvědomit základní informace o skupině a o kontextu, ve kterém se dynamika skupiny rozvíjí.

Skupiny se liší např. podle:

Velikosti:

- malé – umožňují bezprostřední kontakt každého člena s každým,
- střední – často se po sociální stránce vnitřně rozpadají na malé podskupiny,
- velké – mají spíše formální kritéria než sociální vazby;

Typů vztahů:

- hierarchické,
- horizontální, bez nadřazených a podřazených rolí;

Intimity vazeb:

- primární (ze které člen vychází, např. rodina),
- sekundární (menší intimita);

Principu vzniku a struktury:

- formální (institucionální) – struktura je dána normativně,
- neformální (spontánní) – struktura se postupně vytváří;

Hlediska tvorby sociální identity člena, vnímání příslušnosti ke skupině, uspokojování osobních potřeb:

- vlastní (in-group) – spoluvytváří identitu člena, při extrému vzniká až pocit výlučnosti, nadřazenosti nad členy jiných skupin,
- cizí (out-group) – ti druzí;

Míry identifikace člena se skupinou:

- členská (je členem, ale nemusí se se skupinou identifikovat),
- referenční (nemusí být jejím členem, ale může se s ní identifikovat);

Vzniku a činnosti:

- přirozené,
- experimentální – plní určitý účel, úkol (pracovní, vzdělávací);

Možnosti vstupu:

- uzavřená,
- otevřená.

Jsme součástí mnoha skupin, s různým účelem, v různých rolích, v různé míře angažovanosti, v různých vztazích a způsobech komunikace.

Cvičení: Uvědomte si 3 až 5 svých nejpodstatnějších skupin. O jaké skupiny jde? Jsou hierarchické nebo nehierarchické? Jsou orientované spíše na úkol nebo na vztah? Jakou v nich máte roli z hlediska zodpovědnosti a osobní angažovanosti? Co podstatného přinášejí do vašeho života?

2.3 Struktura skupiny

Jde o vzorec vztahů a uspořádání mezi členy. Mezi sledovanými prvky jsou:

- Pozice – místo ve skupině pro jejího člena.
- Status – ocenění pozice z hlediska prestiže, hierarchické struktury skupiny.
- Role – soubor očekávání chování, vztahujícího se k určité pozici ve skupině.
- Skupinové normy – psaný, tradovaný či spontánně vytvořený soubor pravidel, vymezující přijatelné a nepřijatelné chování, někdy uplatňovaný i nevědomě, s různou mírou tlaku na jejich dodržování.
- Sankce – soubor postihů za porušení skupinových norem, faktických či sociálních (posměch, napomínání, tiché vyloučení).
- Koheze – míra soudržnosti skupiny, intenzity vzájemných vztahů.
S narůstající mírou se často pojí větší důraz na skupinové normy, případně sankce. Liší se u jednotlivých členů podle míry sounáležitosti jednotlivce. Většinou bývá silné kohezivní jádro a volněji skupinově přináležející jedinci.

Míra těsnosti vztahů ve skupině jde popsat podle různých charakteristik (J. K. Hemphil):

- Autonomie – do jaké míry funguje skupina nezávisle na jiných skupinách kontrola nad chováním jednotlivců
- Flexibilita – do jaké míry jsou aktivity řízeny neformálně, nebo podle pevně stanovených pravidel.
- „Hédonický tón“ – příslušnost vyvolává spíše příjemné než nepříjemné pocity.
- Homogenita či heterogenita – členové skupiny jsou si sociálně podobní, nebo se významně liší.
- Intimita – úzká osobní známost mezi členy, závislost členů na skupině.
- Participace – jaký čas a úsilí věnují členové skupinovým aktivitám.
- Permeabilita – prostupnost, otevřenost pro nové členy.
- Polarizace – orientace na jeden skupinový cíl.
- Potence – význam skupiny pro její členy.
- Stabilita – z dlouhodobého hlediska.
- Stratifikace – pozice členů v hierarchii statusů.
- Přilnavost – jednotné fungování členů skupiny.
- Velikost – počet členů.

Role ve skupině

Podle Morena:

- Vůdcovská role – schopný, vedoucí, pracovitý, aktivní, spolehlivý, obětavý, jistý.
- Hvězda – nejoblíbenější, nejpopulárnější, veselý, společenský, zábavný, nekonfliktní.
- Černá ovce – pro ostatní nepřitažlivý, nesympatický, odmítaný.

Podle R. Schindlera:

- Alfa – imponující vůdce, podněcuje k aktivitě, dodává program a odvalu.

- Beta – expert, který má speciální znalosti a schopnosti, zvažuje různá hlediska, s neutrálním kritickým přístupem, je neangažovaný.
- Gama – převážně pasivní a přizpůsobiví členové, v ochranné anonymitě, často se identifikují s Alfou.
- Omega – člen na okraji skupiny, zaostávající pro svou neschopnost, odlišnost, strach, někdy se identifikuje s Protivníkem.
- Protivník – symbolický reprezentant nepřátelské skupiny.

Vaše poznámky



* Zdroj: Tomáš Šikula

2.4 Vůdcovství

Problém vůdcovství hraje ve skupinové dynamice často významnou roli. Střetává se v něm potřeba opory a vedení s potřebou autonomie a protestu proti autoritě. U mnoha členů bývá zatížen přenosy předchozích zkušeností, momentálními vývojovými potřebami a osobními projekcemi.

Vznik vůdce:

- Silný jedinec, nesoucí žádoucí hodnoty, ideje, dovednosti, charisma.
- Vedoucím může být zakládající člen skupiny nebo jeho přirozený následník.
- Určen formálně, institucionálně. To ale nemusí být skupinou přijato, takový vedoucí ani nemusí naplňovat skutečné potřeby této vůdcovské role, což následně vyvolává skrytou či otevřenou nespokojenost a snahy situaci změnit.
- Zrození vůdce z tlaku a potřeb situace (např. současný formální vůdce je slabý, nedůvěryhodný, nebo zcela chybí). Silná tendence k dosažení vhodného jedince do potřebné role. Může vzniknout riziko idealizace dané osoby, bez ohledu na její reálné schopnosti a dovednosti.
- Dočasné obsazení vůdcovské role vhodným jedincem plnícím určitý úkol (pozaný lektor, štafeta sdíleného vůdcovství v týmu či projektu apod.).

Autorita vedoucího:

- racionální, legitimně ustavená (institucí),
- tradiční, vycházející z kontinuity a tradice,
- charismatická, plynoucí z osobnosti vedoucího.

Odlišná bývá základní orientace vedoucích – na vztahy, nebo na úkoly a na jejich řešení (málokdy bývá v rovnováze). Výhradní soustředění na produktivitu a výkon však často ve výsledku směřuje k nižší produktivitě, zvláště z dlouhodobého hlediska, než při soustředění na vztahy ve skupině. Rozvoj vztahů však vyžaduje svůj čas, proto je vhodné volit momentální priority podle kontextu a cílů skupiny.

Vlastnosti úspěšného vedoucího:

- Náročnost – klade náročné, vysoké a realistické cíle, jejichž plnění posiluje sebedůvěru.
- Citlivost ke vztahům ve skupině, tím podporuje vysokou kohezi a posiluje skupinový výkon.
- Schopnost vyjasňovat a vysvětlovat skupinové hodnoty, posilovat jejich sdílení.
- Schopnost přizpůsobení se měnícím se okolnostem.

Různé formy vedení

Formy vedení se odvíjí především od osobnosti vedoucího. Důležité je však měnit formu vedení podle cíle práce se skupinou, podle metodiky, podle kontextu, v jakém se skupina nachází, a podle vývojové fáze. Direktivnější, více strukturovaný styl odpovídá počátečním vývojovým stupňům skupinové dynamiky. S dalšími fázemi je třeba styl vhodně uvolňovat.

Základní styly vedení se liší především podle zaměření na:

- výkon, pravidla, normy, cíle, směr, postupy, struktury, vedení skupiny;
- poznávání, porozumění, pojmenování, výklad, vysvětlování smyslu;
- péči, ochranu, přátelství, podporu, povzbuzení, akceptování, vřelost, vedoucí si vytváří osobní vztahy k členům;
- city, osobní hodnoty, postoje, názory, jejich projevování, konfrontaci, při vlastním zapojení vedoucího.

Podle míry aktivního zapojení se lze pohybovat mezi různými způsoby vedení: např. autoritativní vedoucí (nařizování, kontrola, hodnocení), nedirektivní vedoucí (spolupracuje, vstupuje do vztahu), moderátor (organizující průběh setkání), kouč, průvodce – facilitátor, informovaný člen skupiny.

Vedoucí tedy může naplňovat různé role a podle potřeb se mezi nimi pohybovat (Kratochvíl, 2005):

- Aktivní vedoucí – určuje aktivity, usměrňuje dění, vysvětluje, objasňuje, řídí, učí ostatní. Používá svou moc k ovlivňování členů skupiny.
- Moderátor a expert – nepřebírá za dění ve skupině zodpovědnost, příležitostně zasahuje a usměrňuje k žádoucímu cíli, koordinuje diskusi, přináší informace, techniky, interpretace. Jinak je spíše v pozadí, rozhodování nechává na skupině.

Vaše poznámky

- Komentátor – dění neřídí, neusměřňuje, pravidelně jej shrnuje a komentuje, přináší pozorování, pojmenování, hypotézy. Je víceméně neosobní.
- Autentická osoba – je členem skupiny, dělá vše se skupinou, vyjadřuje své pocity, bývá příkladem či modelem chování.

Znaky direktivního a nedirektivního přístupu podle Carla Rogerse:

Rizika silně direktivního přístupu: hodnotící postoj, averze, dokazování, přesvědčování a přikazování, pocit neporozumění a tvorba obranných mechanismů, kontrola s nabídkou řešení, rad a pomoci, expertní postoj pomoci či příkazu, vztah autority a podřízenosti, přechod od vztahu k vlastním starým zkušenostem, rebelantství, vzpoura či slepá poslušnost.

Nedirektivní přístup: na osobu zaměřený postoj (s opravdovostí, empatií a porozuměním), uvolnění, opravdový vztah, zkušenost osobního růstu, sebedůvěra, rozvoj, aktivace vlastního potenciálu, vztahy mezi osobami, vytváření nových potencialit, vlastní cesty, nedirektivnost neznamená držet se v pozadí, ale naopak vstupovat do vztahu.

Pro dobré vedení je třeba si uvědomit základní charakteristiky skupiny, její zralost, kontext situace apod. Mladá, krátkodobá, úkolově založená skupina či skupina v momentální kritické situaci většinou potřebuje více autoritativní, jasnější či pevnější vedení než zralá skupina, skupina zaměřená na vztahy, méně hierarchická skupina apod. V potaz je třeba vzít i postupné změny vůdcovské a vedoucí role při vývoji skupiny.



Facilitátoři Robo Jankovich a Hana Perglerová * Zdroj: Tomáš Šíkula

„Vstoupit na dráhu facilitátora znamená podniknout často svízelnou cestu osobního růstu. Vést nějakou skupinu může rychle kdokoliv, ale být ve skupině nedirektivní a vnímat záchvěvy lidské duše je jiná záležitost.“

Ladislav Nykl

3. Skupinová systemika

Vaše poznámky

Skupina je chápána jako uzavřený systém (jeden organismus), který je autonomní a seberegulující. Chování jednotlivců má vždy význam v kontextu vztahů ve skupině, v rámci odpovídajícího času a situace. Je to tedy celostní vztahový systém, se vzájemně propojenými významy, hodnotami, přesvědčeními, v němž má přítom každý člověk odlišné vidění a odlišné porozumění světu.

3 opěrné zdroje systemického přístupu:

Konstruktivismus – obraz o světě si každý jedinec vytváří, konstruuje na základě subjektivního pozorování a zkušenosti. To, co vnímáme jako skutečnost, je pouze odraz skutečnosti ve vědomí jedince. Vše tedy záleží na individuálním úhlu pohledu a z toho důvodu nemá smysl hledat objektivní pravdu nebo hodnotit jev v kategoriích dobře – špatně.

Systémová teorie – systémy se vyznačují schopností sebeorganizace, nelze je jednoduše měnit zásahy zvenčí. Systém obsahuje vše potřebné v sobě, je sám sobě největším expertem využití vlastních zdrojů a řešení problémů. Procesy ve složitém systému mají cirkulárně-kauzální charakter, důsledky jsou zároveň příčinami a všechny události v systému spolu navzájem souvisí. Nelze tedy jednoduše vnímat příčinu děje lineárně, jen jako následek předchozího jevu.

Teorie komunikace – komunikace má obsahovou a instruktivní složku. Instruktivní složka je dominantní a je určena vztahem a kontextem. Porozumění nějakému sdělení závisí na vztahu k řečníkovi a k situaci.

V systemické práci tedy nejde o poučování či zasahování zvenčí. Jde o zvědomování potřeb, souvislostí, rozporů, konfliktů a o společné hledání, jak je překonat a řešit z vlastních zdrojů. Výsledky pak mohou být pro systém optimální a trvalé.

4. Skupinová dynamika

Je chápána jako souhrn skupinového dění, interakcí, psychologických a sociálních jevů, které jsou v době trvání skupiny přítomné. Jde o pohyb, změny, vývoj ve skupině. Každá skupina má vlastní specifickou dynamiku, kterou si mnohdy její členové neuvědomují.

Mezi prvky skupinové dynamiky patří:

- mezilidská komunikace ve skupině a skupiny navenek,
- cíle a postupy jejich dosahování (skupinové i individuální),
- normy, pravidla chování (dané zvenčí i utvářené zevnitř všemi členy na základě jejich zkušeností), tlak na jejich dodržování, soulad se základními cíli (mohou jít i proti),
- struktura (rozdíly mezi členy, systém rolí), identita skupiny („my“ nebo „oni“),
- vedení, vůdcovství,
- moc ve skupině (projevuje se různě v různých oblastech, např. statutární, informační, expertní, odměňující, emocionální), vytváření podskupin (uzavřené, rivalizující, podpůrné, ventilující názory či emoce),
- role (vzorové chování, náležející skupině, nikoli jednotlivci, který do role vědomě nebo nevědomě vstupuje), pozice ve skupině, postavení (rank), vztahy jedinců a skupiny,
- atmosféra, koheze a tenze, spolupráce či soupeření nebo blokování procesů,
- projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí,
- přirozený vývoj skupiny v čase,
- dopad událostí zvenčí na skupinu.

Moderní přístupy si všímají i méně viditelných jevů, jako jsou:

- Silové pole skupiny – vzájemně provázaný souhrn vědomých i nevědomých potřeb, zájmů, názorů, myšlenek, záměrů, pocitů.
- Skupinový proces – interakce mnoha částí, rolí, stavů, skrytých procesů v jejich celku – patrný mnohdy spíše pocitově nebo obrazně.
- Stav synergie – nečekaně velký účinek, který neodpovídá pouhému součtu potenciálu členů skupiny, ale spíše exponenciálnímu efektu spolupůsobení členů vzájemně.
- Flow efekt – společné soustředěné ponoření do naprostého nadšení, plynutí k úspěchu, cílevědomosti při podpoře emocemi, s pocitem hluboké radosti a se schopností překračovat dosavadní hranice, jde o stav zvýšené výkonnosti, koncentrace, lehkosti, tvořivosti a empatie zároveň v celé skupině, což způsobuje optimální návaznost dějů.
- Organismus či „duch“ skupiny – pocit vstupu něčeho, co přesahuje témata skupiny.

Tyto jevy představují žádoucí skok v efektivitě fungování skupin (výkonově i lidsky) a lze je podpořit autentickou víceúrovňovou prací se skupinou.

4.1 Vznik skupiny, vývoj, fáze, zánik

Po vzniku skupiny nastává její formování vzájemnými interakcemi, poznáváním, sebe prezentací, sympatiemi a averzemi, rozvíjejícími se vztahy.

Rozvoj skupin probíhá ve vzájemně se prolínajících sférách:

- emocionálně – sociální,
- úkolově orientované.

V rámci skupinové dynamiky se do rozvoje vztahů zapojují v různé míře jednotliví členové. To přináší určitou míru rizika, otevření se druhým, aktivní vstupování do interakcí a vztahů, opouštění některých očekávání a představ. Proces spěje podle míry vlastního nasazení každého člena k osobní proměně, která se děje především v individuální diskomfortní zóně.

Čtyři vrstvy osobnostního schématu

(Wilhelm Reich, Samule Widmer, Frank Natale)

Prvním strážcem, který nám brání jít o vrstvu hlouběji, je **strach a vzdor**.

Druhým strážcem, který nám brání stát se zranitelným, je **smrt a znovuzrození**.

Vaše poznámky



4.1.1 Fáze vzniku a vývoje skupin podle různých autorů (A. C. Jensenové a Bruce Turkmana, Soni Hermochové, Barucha Lewina, Wilfreda Biona)

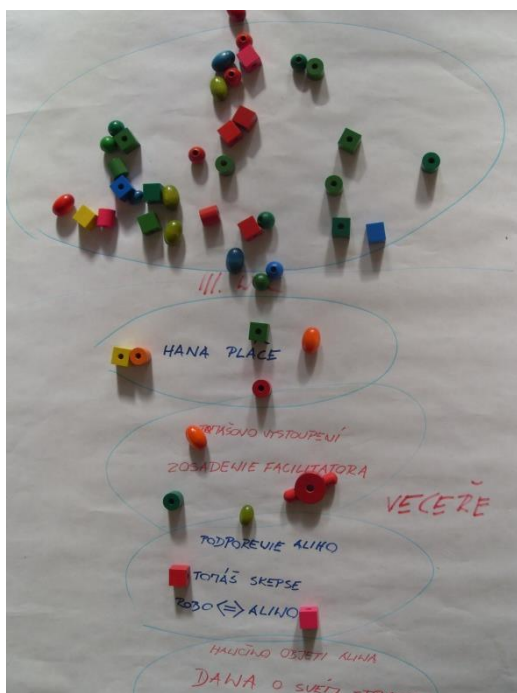
Vaše poznámky

1. Formování – seznamování, nejistoty, obavy, vyhýbání se, projevování emocí málo či vůbec, snaha o kontakt i udržování odstupu.

2. Bouření – konfrontace a konflikt, boj a útěk, odhalení emocionality, získávání vlivu, sebe-prosazení, malé naslouchání, hledání spojenců, vytváření vnitřní struktury skupiny, hledání viníků za neúspěchy, málo spolupráce.

3. Normování – sebe-organizace skupiny, vytváření pravidel, ustupují konflikty, snaha o spolupráci, sdílené hodnoty, kompetence pro jednotlivé role, určení návodů a postupů, aktivní naslouchání, sdílené vedení, aktivní zapojení všech členů, emoční otevření se členů, připravenost ke zvládnutí skupinových úkolů.

4. Optimum – optimální výkon, produktivita, efektivní týmová spolupráce, vysoká výkonnost a tvořivost, stabilní vztahy, otevřenost, důvěra, vzájemná akceptace, zvládání odlišností, konflikty řešeny ve prospěch všech, naplňované vztahové potřeby členů.



5. Ukončení – pomine skupinový úkol, vyprší předem daný čas, osobnostní vývoj členů vede ke změně hodnot a potřeb, které již skupina nemůže uspokojit, proto odcházejí nebo se skupina rozpadá.

Délka jednotlivých fází je velmi různá, mohou se prolínat, může nastat zpětný chod, sestup do nižší fáze. Při personálních změnách se skupina znovu strukturuje. Pokud nedošlo k optimálnímu výkonu, vrací se do fáze normování k jinému vymezení pravidel.

Vše vzniká a děje se v propletení emocionálně sociálních a úkolových procesů ☺. Je vhodné si všimnout, která sféra je právě aktuální, jinak mohou nedostatky v jedné sféře blokovat rozvoj v druhé sféře.

Projevy vývojových fází v jednotlivých oblastech skupinové dynamiky:

Vaše poznámky

Cíle a postupy k dosažení cílů

Formování	Orientace v nové situaci, seznamování vzájemně a s budoucími úkoly, objevují se nerealistické fantazie a vysoké požadavky.
Bouření	Málo spolupráce a přebírání rizik, diskuse o efektivnějším uspořádání. Snaha o spolupráci, sdílené hodnoty, postoje, očekávání, sdílené kompetence pro jednotlivé role, určení návodů a postupů, připravenost ke zvládnutí skupinových úkolů, při různé míře ztotožnění se jednotlivců se skupina soustředí na plnění úkolu.
Normování	Effektivní týmová spolupráce, vycházející z jednání členů v příslušných rolích, přijímání rozhodnutí, zaměření na plnění úkolů, vysoká výkonnost a tvořivost, aktivita vyvíjená k dosažení skupinového cíle je v kontaktu s realitou, skupina vyžaduje od svých členů spolupráci a úsilí.
Optimum	Ukončení z různých důvodů (pomine skupinový úkol, vyprší předem daný čas, vnější faktory).

Struktura, role, pozice

Formování	Prvky budoucí struktury skupiny, hledání svého místa ve skupině.
Bouření	Soutěž o vliv a moc, hledání spojenců, tvorba párů a podskupin, vytváření vnitřní struktury skupiny (neformální vůdce – alfa pozice, beta, gama, nepřijatí či trpění izoláti – omega pozice), tendence k vytváření koalic pro vzájemné potvrzení, stabilizaci.
Normování	Postupné rozšiřování seskupení v oblasti moci a intimity, sebeorganizace skupiny.
Optimum	Každý ví, co má dělat, co se od něj očekává, využití různorodosti, uvědomění rolí a struktur, jejich efektivní využití.
Ukončení	---

Normy

Formování	Každý vstupuje se svými zkušenostmi, dovednostmi, očekáváními, postupné řešení nejasností.
Bouření	Prosazování norem, které kdo považuje za správné, osvědčené, spory o jejich plnění.
Normování	Hledání norem, přijatelných pro více členů, narůstající shoda na vnitřních a vnějších normách, přijetí smyslu pravidel.
Optimum	Produktivní využití norem a pravidel.
Ukončení	---

Komunikace		Vaše poznámky
Formování	Vyhýbání se konfliktům a konfrontacím, většina interakcí je někdy i skrytě směřovaná k vedoucímu skupiny.	
Bouření	Posilování členské sítě vzájemnými interakcemi, autentičtější osobnostní projevy, dílčí konflikty, malé vzájemné naslouchání, otevřené neřešené konflikty a nepřátelství, členové stojí před volbou vydržet střet zájmů, nebo se mu vyhnout.	
Normování	Vytváření pravidel vzájemné výměny (k předcházení a překonávání dílčích konfliktů), ustupují konflikty, aktivní naslouchání.	
Optimum	Řešení problémů, konflikty řešeny ve prospěch všech, produktivní konfrontace a riskování, je možné projevat se jedinečným, individuálním způsobem.	
Ukončení	Sdílení uvědomění si konce.	
Projevování emocí		Vaše poznámky
Formování	Projevování emocí málo či vůbec, nejistoty, obavy z projevování citů.	
Bouření	Odhalení emocionality, hledání viníků za neúspěchy.	
Normování	Emoční otevření se členů.	
Optimum	Porozumění, vyšší frustrační tolerance a kontrola nad emocemi.	
Ukončení	Nespokojenost, smutek, odloučení při blížícím se rozpadu skupiny.	
Vztahovost		Vaše poznámky
Formování	Snaha o kontakt i udržování odstupů, snaha budovat závislost i obavy z její potřeby.	
Bouření	Získávání vlivu, sebe-prosazení, rivalita, příp. kritizování nápadů druhých, individuální potřeby se dostávají do konfliktu se skupinovými, podrobení si druhých při prosazování osobních potřeb, boj, nebo útěk – cílem obou taktik je udržení skupiny jako celku, účelem konfliktů je rovněž přijetí a začlenění sebe a přijetí členů skupiny ostatními.	
Normování	Aktivní zapojení všech členů.	
Optimum	Stabilní vztahy, otevřenost, důvěra, vzájemná akceptace, zvládnutí odlišností, naplňované vztahové potřeby členů, podpora skutečného vzájemného kontaktu, vzájemná starostlivost a odpovědnost, narůstá intimita vztahů, někdy v pseudo-harmonii, s rostoucím rozčarováním.	
Ukončení	Osobnostní vývoj členů vede ke změně hodnot a potřeb, které již skupina nemůže uspokojit, proto odcházejí nebo se skupina rozpadá.	

Vedení

Formování	Zkouška síly a vedení skupiny, ve snaze o získání jistoty a redukcí úzkosti se obrací na vedoucího, podporuje vytvoření silné alfa pozice.
Bouření	Napadání, zpochybňování vedoucí autority, oslabení role vedoucího, snahy o získání podílu při rozdělení moci ve skupině.
Normování	Sdílené vedení.
Optimum	Skupina pracuje bez potřeby vedení.
Ukončení	Možný návrat vedení při zakončování skupiny.



Hledání vize

4.1.2 Fáze podle Carla Ransoma Rogerse (u seberozvojové encounterové skupiny)

1. Mlýnské kolo – zmatek a frustrace, že skupina není vedená, ale facilitovaná, bez autority a odpovědnosti za skupinové dění. Výroky členů na sebe často nenavazují.
2. Odpor k osobním vyjádřením a sebeodhalení – nejistota v míře osobní otevřenosti, zda si to lze či nelze dovolit, ambivalence, potlačení, problém důvěry.
3. Popis minulých pocitů – popis a komentování životních situací z minulosti, tehdy a tam, mimo skupinu, mnohdy s podobnými pocity jako jsou aktuální.

4. Vyjádření negativních pocitů – první vyjádření v situaci teď a tady, většinou v nespokojenosti, odporu, nesouhlasu vůči členům nebo facilitátorovi.
5. Vyjádření a odhalení osobního materiálu – účastníci si začínají uvědomovat, že jsou součástí skupiny, roste důvěra, výroky jsou osobní „já“ formě.
6. Vyjádření právě probíhajících pocitů – uvědomování si a sdělování pocitů vyvstávajících z momentální situace.
7. Rozvinutí léčivé kapacity skupiny – většina členů se stává přirozenými, spontánními, s porozuměním a oporou pro druhé, vnímavé a podpůrné postoje, akceptace druhých.
8. Sebe-akceptace a začátek osobnostní změny – mění se postoje vůči sobě, jsou přijímané i ty části sebe sama, které byly popírané, neuvědomované. Jsou začleněné do vlastního já.
9. Praskání fasád – skupina přestává tolerovat obrany, vytváří tlak na autenticitu. Konfrontace se dějí s hlubokým zájmem, přijetím a pochopením druhého.
10. Jedinec dostává zpětnou vazbu – členové otevřeně vyjadřují i přijímají zpětnou vazbu, pozitivní i negativní, jsou zároveň konfrontováni i podporováni.
11. Konfrontace – účastníci jsou konfrontováni vzájemně mezi sebou, co se týče chování i předsudků a přesvědčení o sobě vzájemně.
12. Pomáhající vztahy i mimo skupinu – členové dokážou dávat podporu a blízkost i dalším lidem mimo skupinu.
13. Základní encounter – tendence vytvořit si mezi sebou bližší kontakt, než je běžné. Např. hluboce osobní sdílení náročných životních situací, návaznost a zrcadlení pochopení a spoluprožití ve skupině.
14. Vyjádření pozitivních citů a blízkosti – v rozvinutém pocitu blízkosti, důvěry a vzájemné lidskosti je vyjadřováno množství dalších pozitivních i negativních pocitů, jsou potvrzované.
15. Změny chování ve skupině – mění se chování členů, gesta, tón hlasu, citlivost a přirozenost, přenáší se i do osobního života.

4.1.3 Specifický vývoj u sebe-zkušenostních skupin podle M. Scotta Pecka:

1. Pseudokomunita – předstírání komunity, přehnaná vstřícnost, všeobecnost, skrývání rozdílů, vyhýbání se konfliktu.

2. Chaos – rozdíly vystupují na povrch, zároveň je snaha je ztlumit, nekonstruktivní boje o to, čí norma zvítězí (i při zdánlivé snaze pomáhat), málo naslouchání a akceptování.

3. Prázdnota – ztišení (následující často po zahlcení chaosem), odložení komunikačních bariér, otevřený prostor pro nové vnímání toho, co právě je – teď a tady.

4. Psychologický zážitek skutečné komunity – hluboká vzájemná důvěra a pocit bezpečí, vzájemné sblížení a sdílení mezi členy komunity, s velkým léčivým potenciálem pro jednotlivce, mnohdy na úrovni posvátného vrcholného zážitku.

Tento vývoj se liší především ve fázi normování, která je zde naopak ve fázi prázdnoty nahrazena vzdáním se vlastních očekávání, představ a touhy organizovat.

Délka jednotlivých fází ve vývoji skupin je velmi různá, mohou se prolínat, může nastat zpětný chod, sestup do nižší fáze. Při personálních změnách se skupina znovu strukturuje. Pokud nedošlo k optimálnímu výkonu, vrací se do fáze normování k jinému vymezení pravidel. Vše vzniká a děje se v propletení emocionálně-sociálních a úkolových procesů ☺. Je vhodné si všimnout, která sféra je právě aktuální, jinak mohou nedostatky v jedné sféře blokovat rozvoj v druhé sféře.



* Zdroj: Tomáš Šíkula

Krise ve vývoji skupiny

Krise autority – požadování odpovědnosti po konkrétní autoritě, boj s autoritou, časem spěje k odevzdání moci autoritou a přijetí moci skupinou. Pokud toto nenastane, nedojde k rozvoji autonomie, k uvolnění prostoru pro jednotlivé členy skupiny.

Krise intimity – spouští ji samotná možnost citového kontaktu mezi členy, podstatnou roli hraje čas. Prohlubování kontaktu a otevřenosti přináší rizika. Každý člen si rozhoduje o formě a hloubce kontaktu. Někdy jsou i stanoveny normy a hranice, které intimitu drží, případně je formou her a intelektualizací vytvářeno zdání intimity při zachování a udržování odstupu. Pro zvýšení intimity je třeba mít otevřený prostor k vyjádření konfliktů a napětí mezi členy.

Separční krize – vzniká kdykoli ze strachu z vedoucího, z některého člena skupiny, z odchodů. Potlačování, vytěšňování, neventilování pocitů je třeba změnit na včasné uvědomování si pocitů a reakcí na separaci.

Míra integrace osobních potřeb a nároků vyplývajících z úkolu. Okolnosti života jednotlivců mají vliv na skupinu, při malé míře integrace potřeb a nároků přichází ohrožení stagnací, stereotypními postupy, nedořešenými konflikty apod.

4.2 Patologie skupiny a ve skupině

Skupina se vyznačuje nadměrnou soudržností, je izolovaná od informací z vnějšku, v procesech rozhodování nezvažuje všechny možnosti, je pod časovým tlakem, má velmi dominantního a direktivního vůdce, pod vlivem rozhodujících osob přijala nerealistické a neproveditelné řešení, místo přijetí polarit vytvořila roli obětního beránka, místo rovnováhy mezi „já“ a „my“ se ztrácí individualita jednotlivce (se snižováním jeho sebe-uvědomování, vnitřní kontroly a odpovědnosti za činnost skupiny), přílišný důraz na individualitu neumožňuje vzájemné přizpůsobení a prožitek společného „my“.

Typy problematických členů skupiny:

Monopolista – potřebuje stále pozornost, často mluví, nekonečně popisuje, klade řadu otázek, strhává pozornost emocionalitou či příběhy. Dát si pozor při nastavování norem, jak a co skupina dovoluje, čemu se vyhýbá, zda dává zpětné vazby.

Mlčící či pasivní člen skupiny – nemusí se cítit dost bezpečně, vnímán na okraji dění, možná potřebuje povzbuzení.

Trpitel – stěžuje si, odmítá pomoc či řešení, nevysloví jasně své požadavky, vyvolává zmatení, podrážděnost, zoufalství, problém investování do podporujícího vztahu. Při souhlasu s jeho pesimismem lze zůstat v nezaujatém postoji, podpořit zpětné vazby ze skupiny.

Moralista – má vždycky pravdu.

Expert – všechno ví a zná. Je třeba dbát na prostor pro ostatní, nepouštět se s ním do osobních diskusí.

Interpret – mluví za druhé, ukázat mu, že to není potřeba.

Zpochybňovatel – srážející agresivním negativismem, ruší koncentraci ostatních. Rozlišit jeho chování od žádoucí role mírného skeptika.

Miláček – přitahující něžné vztahy a ochranné postoje.

Obětní beránek – obrací se proti němu potlačovaná agrese.

Šašek – baví skupinu na svůj účet.

Agresor – nebrat si útoky osobně, vyžadovat i pozitivní, přínosnou formulaci.

Pozdě chodící, dříve odcházející – zjistit důvod, dát jim zodpovědnost.

Problematické je, pokud jsou role trvale obsazeny stejnými lidmi a tito jsou s rolami ztotožnění nebo ztotožňováni. Nemají pak možnost vyjít z očekávaného chování do autentického lidského chování a prožívání.

Významným problémem může být nesoulad mezi formálním a neformálním vůdcem, odmítání či nevhodné uplatňování vůdcovské role, problematické zkušenosti členů s autoritami, boje o vedení a rivalitní vztahy.

Je důležité včas sledovat signály patologie – špatná či pozdní docházka, odchody členů, vytváření podskupin, radikální střety, napětí, odvádění pozornosti k okrajovým tématům, pasivita některých členů apod.

Vaše poznámky



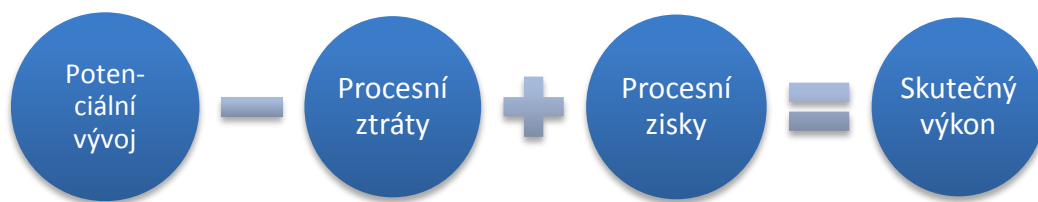
* Zdroj: Jitka Marelová

„Úspěchu či neúspěchu může dosáhnout pouze skupina jako celek. Každá skupina (řetěz) je tak silná, jak silný je její nejslabší článek.“

Soňa Hermochová

4.3 Principy dobrého fungování skupiny

Z hlediska výkonu skupiny (aktivního naplňování jejího cíle):
(Hackman, Morris)



Snažíme se zvyšovat kvalitu procesů probíhajících ve skupině, aby se zvýšily procesní zisky, a čelit patologiím, aby se snížily procesní ztráty. ☺

Úkoly vedoucího či facilitátora:

V první fázi podpořit vytvoření bezpečí, vztahů, hranic, důvěry, objasnění smyslu a cílů. Úkolem je posílit důvěru k vedoucímu, k členům skupiny vzájemně i ke skupinovému procesu.

Ve fázi konfliktů podporovat projevy odlišností, udržování hranic, ustát si konfrontaci, případně sám konfrontovat, v případě katarzní situace usměrnit rozsah ventilovaných emocí, zvědomit potlačení některých členů. Strategie boje a útěku je potřeba si posléze uvědomit a pojmenovat.

Ve fázi spolupráce dbát na soudržnost, autenticitu, zvědomování toho, co se děje, čelit stereotypům a omezování hranic, podporovat odpovědnost a sdílení vedení.

Mezi základní úkoly vedoucího nebo facilitátora patří, odpovídá základnímu záměru skupiny, vyvažování osobních, vzájemně interakčních a tematických aspektů, vyvažování podílu kognitivní (poznávací, rozumové) a afektivní (pocitové, emoční) složky, podílu práce v aktuální situaci (teď a tady) oproti situacím jindy a jinde (v minulosti či budoucnosti), a vytváření rovnováhy mezi interpersonálním (vzájemným) a intrapsychickým (osobním, vnitřním).

Podpora kvalitní komunikace (především vlastním příkladem) – zvědomit a omezovat násilné formy komunikace – agresivní útoky, označování, nálepkování, interpretace, odmítání zodpovědnosti, diagnostikování, kladení nepřiměřených požadavků. Podporovat žádoucí formy – zaměření na potřeby lidí, otevřené naslouchání, uvědomění a sdílení emocí, převzetí odpovědnosti za své city a chování.

Doporučení pro práci se skupinami

- Při každém setkání skupiny dbát na úvodní „přihlášení se“, zapojení každého člena do skupiny – usnadní to následně projevování se jednotlivců, i pokud jsou

Vaše poznámky

v pasivní, stažené náladě nebo roli, protikladné k základní aktivní tendenci skupiny.

- Vycházet z okolností takových, jaké jsou. Důsledně si všímat různých rovin, v pravidelných intervalech vstupovat do pozorovatelské role a sledovat i méně výrazné procesy mimo ohnisko pozornosti, různé úrovně procesů, zjišťovat, co chybí, co není zvědomeno, pojmenováno, je potlačováno apod.

- Nástroje, jak organizovat, hierarchizovat jsou známy, běžně se používají, v něčem mohou práci usnadnit. Mohou ale brát prostor lidskému kontaktu, zvědomení toho, co je v poli. Kdy strukturu ještě držet, a kdy ji pustit. V tendenci členů skupiny, co jak organizovat, může být nápověda k tomu, co je třeba změnit vnitřně, v poli, čemu dát pozornost. Např. volání po tanci a pohybových aktivitách může svědčit o vnitřním pohybu.

- Struktura dává bezpečí, ale je třeba ji včas uvolnit pro další vývoj. Je vhodné dát jistotu ze začátku, nenechat si odpovědnost i ve volném, málo strukturovaném procesu sebrat někým, kdo si není jistý, nemá důvěru v proces. Vnímat hranice rozvoje k samostatnosti, k pubertě a samostatnosti skupiny, k rovnocennému vztahu.

- Vyvažovat polarity organizování a úkolů vs. vztahů, dbát, aby měly ve vhodném čase prostor obě.

- Pravidla mohou být vnímána jako omezení, anebo bezpečí – tedy jako principy, vodítka, doporučení, která mohou pomáhat, dávat rámec procesu. Příliš pevná pravidla, stanovená zvenčí bez znalosti smyslu, vyvolávají rebelii. Útok na autoritu a pravidla čistí staré zkušenosti na cestě ke svobodě, autenticitě a přijetí výhod pravidel.

- Proces se často pohne, až když se pravidla poruší, překročí. Lidskost, živost, tvořivost a autenticita přichází se svobodným výběrem a s účastí na stanovování pravidel.

- Utíkání skupiny od tématu se děje smíchem, bojem, konfliktem, stanovením obětního beránka.

- Když skupina stojí, nehýbe se, je potřeba se rozhlédnout, která polarita není vyjádřená, ke které roli chybí polaritní role. Se zastoupením a vyjádřením obou polarit se může začít tvořit most k jejich překlenutí.

- Všímat si všech členů skupiny, obvykle je alespoň jeden člověk, který drží polaritu či téma mimo hlavní proud, chová se jinak, je smutný, když se ostatní smějí apod.

- Změny míst v prostoru pomáhají rozproudit proces, postupně lidé začnou vnímat víc vlastní potřeby, prostor, celou skupinu. Vodítkem mohou být zajímavé prostorové konstelace – i tak se mohou projevat témata skupiny,

např. polarity nebo společná témata sedí proti sobě či vedle sebe, vedle facilitátora jeho podporovatel či „zástupce“, muži a ženy střídavě proti sobě...

- Chyby jako zdroj učení se pomáhají dostat do vědomí to, čeho bychom si jinak ani nevšimli, radujeme se, co nového jsme se díky nim zase naučili.

- Přijmout paradox odpovědnosti, držení a puštění odpovědnosti. Ze začátku je vhodnější odpovědnost držet, pak ji předat skupině, tedy pustit.

- Je dobré po většinu času vědět, co se děje, občas ale jít do nejistoty, také jako facilitátoři nevíme, co se právě v procesu skupiny děje, kam míří, co je třeba udělat.

- I v roli facilitátora být ochoten stát se zranitelným, dělat to, k čemu chci přivést skupinu, mít to v sobě. V poli skupiny s citlivými členy (zvl. sociálně citlivé skupiny, např. dětské) to hraje významnou roli, myšlenky jsou „cítit“.

- Práce s osobními nebo osobně vnímanými konflikty – přinést je do skupiny nebo otevřít mimo skupinu mezi facilitátory, příp. si je zpracovat samostatně (supervize).

- Důvěra coby základ práce se skupinami – důvěra v systemiku, seberegulační schopnost skupiny, důvěra v proces skupiny, účastníci si s ním poradí. Dojde-li ke ztrátě důvěry, ptát se proč. Je nedůvěra ve skupině? Vyvstává obtížná osobní zkušenost či blokuje osobní téma facilitátora nebo některého člena skupiny?

- Vhodným způsobem vnést do práce se skupinou spirituální rovinu – přesah témat, která se intenzivně dotýkají členů skupiny, celostní přístup, okamžiky synchronicit, společné prožívání vstupu ducha skupiny, vnímání dýchání, společného rytmu a osobitého života organismu skupiny. Využít přístup, který není dogmatický, je otevřený, s univerzálně zastřešujícími principy, spojující osobní spirituální přístupy účastníků.

Ve skupině v rámci možností podporujeme:

- vstřícnou, respektující, otevřenou a tvořivou atmosféru,
- nastavení a udržování zdravých vztahů, autentické otevřené komunikace, vzájemného přijetí a respektování,
- optimální naplnění potřebných rolí a jejich dobrou spolupráci,
- uplatnění potenciálu všech jednotlivců, vnímání a naplňování jejich potřeb,
- vnímání a vyvažování polarit, produktivní řešení konfliktů,
- zvědomování, přizpůsobování a zpružňování norem a pravidel,
- vyvažování emocionálně-sociální a úkolové oblasti,
- zvědomování a ustavení společných hodnot, vize, konkrétních cílů,
- vytvoření prostoru pro vnímání „my“, pro synergickou dynamiku – skupina coby osobitý živoucí organismus,
- sebereflexi skupiny, metakomunikaci – komunikaci o způsobu komunikace.

Spolufacilitování a podpora zvenčí

Pracovat ve dvou je výhodné, někdy i nezbytné, zvláště při nestrukturovaném facilitování.

Máme možnost vidět situaci z více úhlů, poskytovat si vzájemně náhledy na skupinové dění a zpětné vazby ke svým intervencím.

Pozornost skupiny a potřeby členů skupiny nejsou soustředěny na jednoho člověka s pouze jedním spektrem vlastností a dovedností.

Můžeme využít širšího spektra rolí, např. jeden facilitátor je víc vedoucí, direktivní, zacílený, druhý víc účastník, podporovatel, zaměřený na vztahy. Jeden může jít se skupinou v prožitkové či osobní rovině, druhý přitom sleduje celou skupinu a „drží pole“, jeden předává strukturovaný obsah, vyučuje, druhý sleduje pole a potřeby ve skupině.

Vždy dát, nejlépe průběžně, dostatek času zpětné vazbě, a to jak od účastníků a od skupiny, tak příp. mezi lektory vzájemně, a to z osobního i odborného hlediska. S nejasnostmi či problematickými situacemi je potřeba pracovat v supervizi či intervizi. To dobře podpoří učení se ze zkušeností a odborný i lidský sebe-rozvoj.



Příprava

Podle okolností je velmi vhodné začít přípravu pro práci s konkrétní skupinou dostatečně předem, mít jasnou a prokomunikovanou zakázku či záměr, případně spolupráci s kolegou.

Potřebná je i práce s prostorem – seznámit se s ním předem, včas se v něm zabydlet, uvědomit si, jak může určovat proces, směřovat či omezovat vzhledem k velikosti a složení skupiny (rozdíl těsného nebo hodně velkého prostoru, členitosti, technických omezení, komfortu, atmosféry), sžít se s ním, připravit jej.

Vaše poznámky

Dát podle okolností čas přípravě v několika etapách. Např. několik týdnů předem se věnovat základní zakázce, zaměření, záměru práce se skupinou, sladění s potřebnými organizačními a technickými okolnostmi. Několik dní předem zvažovat souvislosti již známých vstupních faktorů, co ještě bude potřeba pro dobrý průběh. Před zahájením skupinové práce aktivovat vlastní zdroje a dostat se co nejvíce do stavu tady a teď, k otevřenosti aktuálním změnám a konkrétní situaci ve skupině. Jasně uchopená podstata, vnitřní záměr a vnější cíl napomohou dobrému plynutí procesu v jeho průběžném čase.

Osobní práce lektora, facilitátora

Je důležité připravit se v klidu a soustředění, dát si dostatek času, aktivovat různé podpůrné zdroje. Podle použité metodiky se naladit na základní účel a na požadovaný výsledný stav. Osvědčilo se např. před třídním intenzivním seminářem setkat se ve dvojici facilitátorů den předem a využít stejné metodiky nejprve k osobním procesům ve dvojici.

Vždy vycházet z toho, co jste, co je vám vlastní. Od jiných lektorů se můžete inspirovat. Nejlépe vám ale bude fungovat, když přijmete a budete rozvíjet vlastní autentický způsob práce. Jste tedy sami se svou unikátní osobností a momentálním stavem nejlepším a nejpodstatnějším nástrojem své práce se skupinou.

Důležité je dopřát si vědomí, že jste pouze jedním z nástrojů pro dění ve skupině, v určité pokoře a důvěře přijímat, že skupina je sama o sobě dokonalý organismus, se svou vlastní moudrostí a dovednostmi, úkoly, rytmem vývoje, zrozením i smrtí. Vzhledem k tomu, že facilitátoři jsou součástí pole skupiny, často už pouhé uvědomění si nebo pojmenování problému či klíčů k řešení může vést k optimálnímu vyřešení situace.

Při dobrém vnímání pole skupiny se může stát, že budete její procesy pociťovat na vlastním těle, v emocích, v konfliktech či napětí. Je dobré naučit se s nimi dobře samostatně pracovat, a je-li to vhodné, zvědomovat toto před skupinou. To předpokládá mít dostupné dobré vnímání ve všech základních rovinách, tělesné, emocionální, psychické, rozumové, i když leckdo běžně upřednostňuje jen některou z nich. Je třeba dojít dle okolností k rovnováze osobní vnitřní práce a vnější práce se skupinou. Pomáhá stále střídání sebereflexe facilitátora, vnímání procesu na vlastním těle, pohnutek a vnímání pole skupiny, konkrétních změn u jednotlivých členů, mezi členy a v celé skupině. Přinést osobní postřehy do skupiny může pomoci zvědomit, co vážne v procesu.

Je lepší být nástrojem připraveným, čistým, dostatečně flexibilním a všestranným. Budete-li si vědomi vlastních kvalit, zkušeností a vnitřní jistoty a budete-li otevření novým zkušenostem, názorům, způsobům práce, tvořivosti a učení se při procesu, bude vaše náruč dostatečně pevná i dost široká pro všechny rozličnosti a potřeby skupiny. Skupinu v jejím vývoji, stejně jako

jednotlivce, podporujete pozitivním přijetím, skutečným vztahem, opravdovostí, akceptací, porozuměním a uznáním soběstačnosti.

Vaše poznámky

Při pravidelné práci se skupinami je nezbytné pravidelně osobně zažívat skupinové procesy, tedy nikoli jen v lektorské, ale i v účastnické roli. Tak se vám dostanou principy skupinových procesů natolik pod kůži, že je v praxi budete používat automaticky a adekvátně.

Z širšího pohledu

Je dobré si uvědomit i širší kontext práce se skupinami v postkomunistických zemích, který je patrný ze zpětných vazeb zahraničních lektorů. V České republice bývá v kolektivech často velká potřeba udržovat dobré vztahy, a to až do té míry, že bývají potlačeny vlastní potřeby jednotlivců, časté je vyhýbání se konfliktům a rozdílným názorům, k jejichž projevení není dostatek dovedností. Bez otevřené komunikace je však blokováno pravdivé vyjadřování, často se objevuje zákulisní ventilování, vztahové šumy brání produktivní práci a spolupráci, přetrvávají nepojmenované a neřešené problémy.

Po mnoha-generačních obdobích útlaku a popírání rozvoje individuální osobnosti se často objevuje jev polarizace, kdy jsou v centru pozornosti aktivní, hlasité, bojovně laděné role. Dochází buď k výrazné sebe-prezentaci nebo skrytému či otevřenému boji o vlastní identitu, s rezistencí k vnímání a prožívání „my“. Druhým pólem je potlačení vlastního já v zájmu spokojeného „my“, někdy jako mlčící, téměř neviditelná část, která je často zcela mimo pozornost. Takoví členové ve skupině na výzvy a podněty reagují nejistě a opatrně, či nereagují vůbec. Lidé v těchto rolích ale potřebují být slyšeni, bez nich skupina není skupinou, nemá obsazeny všechny role a nebude kvalitně plnit svůj záměr. Oboje brzdí vývoj k otevřené produktivní spolupráci. Je dobré všimnout si takových signálů, zvědomit širší kontext, dát čas naplnění specifických potřeb a pečovat o rozvoj důvěry. A počítat s tím, že přirozený vývoj individuality i skupiny obsahuje i fázi odporu vůči autoritám a pravidlům. ☺

Pro podporu vývoje proto doporučujeme metody, které dávají prostor vnímání a projevování všech rolí ve skupině, podporují autenticitu jednotlivce a následný rozvoj zdravé skupinové dynamiky. Ta pak opět pomáhá prohlubovat projev jednotlivců a rozvíjet rovnováhu mezi členy skupiny a organismem skupiny. Umožňuje dobré uplatnění potenciálu jednotlivých členů v navazující spolupráci a směřování za společným cílem, bez ohledu na jeho konkrétní obsah a zaměření.

4.4 Různé přístupy ke skupinové dynamice a jejich výhody

Vaše poznámky

Teambuilding

K podpoře dynamiky využívá různé hry, programy, hraní rolí, simulované situace. Usnadňuje poznávání, větší uvědomování si rolí jednotlivců ve skupině, jejich chování, vzájemných vztahů, reakcí a zpětných vazeb, zkoušení nových situací, hravé učení psychosociálním dovednostem. Účelem podpurných aktivit je navození dobrého klimatu spolupráce, otevřenosti, důvěry, kvalitní komunikace. To pak umožňuje plně se soustředit na úkol, neodvádět pozornost a energii k nedořešeným osobním otázkám.

Skupinová psychoterapie

Je zaměřená na uvědomování si a korekci nefunkčních vzorců chování člověka vůči sobě samému i druhým lidem, s cílem léčení psychických a sociálních poruch a patologií. Má různé formy a techniky podle hlavního filozofického zaměření (daseinanalýza, gestalt terapie, psychodynamická, psychoanalytická, rogersovská terapie aj.). Umožňuje prožitek vnímání skupiny, z ní vycházející podpory, vzájemné regulace, produktivních zpětných vazeb, korekčních zkušeností, uvědomění sebe sama a vlastní role ve skupině, nácvik nových psychosociálních dovedností.

Jinou formou terapeutických a rozvojových sebe-zkušenostních skupin jsou dlouhodobé **výcvikové skupiny**. Jejich součástí je jak významná prožitková část, tak část reflektující prožitky a přímo vzdělávací tematická část.

Supervize

Jejím cílem je získat nadhled nad vlastní profesní prací. Především při práci s lidmi je třeba, aby se pracovníci, např. vedoucí skupin, pravidelně zabývali svými potřebami, motivací, smyslem a formou své práce, mezilidskými vztahy vůči klientům i kolegům. Supervize má jak podpurnou, tak i vzdělávací a sebe-rozvojovou úlohu. Může být využívána řada forem a metod, včetně účelového využití záznamové techniky nebo speciálních psychoterapeutických metod, případně lze využít skupinovou dynamiku. Externí supervize je prováděna akreditovanými supervizory na základě kontraktu, v němž jsou ujasněny podmínky a cíle supervize. V rámci týmu či organizace lze využít podobně zaměřené **intervize**, tedy vystačit si s vlastními lidskými zdroji.

Balintovská skupina

Zaměřuje se na získání podpory, podnětu či rady od kolegů z podobného profesního prostředí. Jsou to malé skupiny účastníků ze stejné profesní oblasti, mohou se scházet různými způsoby, např. pravidelně jednou v měsíci na dvě hodiny, nebo naopak jako intenzivní týdenní semináře. Hlavním předpokladem pro jejich práci je atmosféra důvěry, otevřenosti, upřímnosti a rovnocennosti. Samotná práce se po výběru konkrétního aktuálního případu odehrává v pětistupňovém modelu od přednesení případu, přes diskuzi, osobní fantazie a dojmy

zúčastněných, jejich doporučení až po závěrečnou rekapitulaci, přičemž je pozornost zaměřena na vztah pracovníka a klienta a problémy v tomto vztahu. Výhodou je jak práce na intelektuální, tak na emocionální rovině. Na základě prozkoumání a přijetí vlastních emocí tak může dojít ke změně postojů, případně i osobnosti pracovníka.

Seberozvojové skupiny

S využitím různých forem, technik či směrů podporují rozvoj plného potenciálu jednotlivce a zlepšení dovedností uplatnění ve skupině. Inspirací byly původní skupiny Carla Rogerse (rogersovské skupiny):

Skupiny setkání – „encounter groups“

Jsou primárně zaměřeny nikoli na léčbu poruch, ale na osobní růst, zvyšování vnímavosti, sebe-aktualizaci. Při setkáních účastníci opouští formálnost a naučené konvence a bez zdrženlivosti a zábran vyjadřují verbálně i neverbálně své aktuální pocity. S využíváním řady her a technik vedou k emočnímu prožívání „tady a teď“. Carl Rogers charakterizuje skupinu setkání jako skupinu s velkou svobodou a malou strukturovaností, která umožní jedinci v narůstajícím bezpečí odhodit sebeobranu a přetvářku a vejít na základě svých skutečných pocitů do bezprostředního vztahu s ostatními členy skupiny, se vzájemnou podporou, vcítěním, spoluprožíváním, spontánním vyjadřováním.

„T – skupiny“ (tréninkové skupiny)

Slouží pro výcvik zlepšování schopností vedoucích pracovníků v kontaktu s lidmi. Využívají techniky skupinových rozhovorů, plánovaných činností s různými druhy interakcí a zpětných vazeb s analýzou, vedoucích k lepšímu sebe-pochopení, porozumění interakcím a fungování skupiny a citlivému reagování na podněty. Základními typy interakcí jsou odhození masky (sebe-odhalení, sebe-projevení), naslouchání druhým (obsahům i pocitům, diferenciaci od vlastních pocitů), emoční podpora (předcházející i následná, úcta a akceptování), konfrontace (s rizikem úniku, obrany, protiútku).

Councilové kruhy

Metoda jednoduše strukturované otevřené komunikace, vycházející z tradičních kruhů domorodých kultur. V moderní podobě se rozšiřuje po světě v různých prostředích – v týmech, školách, rodinách, otevřených či uzavřených skupinách, při uvolňování konfliktních témat. Kruhy umožňují zažívat a procvičovat komunikaci, vzájemný respekt, otevřené sdělování osobních témat a názorů, soustředěné naslouchání druhým a přijímání jejich situace, odpovědnost za vlastní projev a sdělení, což vede ke zvyšování kvality těchto dovedností. Z kvalitní komunikace vyvstává prožitek vzájemného porozumění, přijímání, intimity ve skupině (i v té časově značně omezené), návaznosti v tématech, pocitu plynutí. Mezi základní struktury kruhů patří nehierarchické sezení v kruhu, soustředění na zvládnutý střed, různé formy předávání mluvčího předmětu = pozornosti účastníků, jednoduchá pravidla komunikace (mluvit otevřeně, naslouchat s plnou pozorností, mluvit k jádru sdělení a z přítomného okamžiku).

Facilitace skupin podle procesově orientované práce (POP)

Procesově orientovaná práce (POP) vznikla spojením mnoha zdrojů, od jungovské psychologie, gestalt terapie, fenomenologie a systematiky až po taoismus, šamanismus a kvantovou fyziku. Vede k respektu a rozvíjení uvědomování si všech částí a stavů vědomí člověka. Všechny zážitky a jevy považuje za smysluplné a účelné, tedy nikoli patologické (v POP rušivé). Proces v přítomnosti – tady a teď – obsahuje všechny prvky potřebné k řešení procesu. Vede tedy ke zvědomování těchto prvků a k nahlédnutí jejich souvislostí. Využívá práci s tělem, pohybem, představami, symboly či zvukem. Ve svém tvořivém přístupu oslovuje osobní, tělesné, vztahové, politické, skupinové a spirituální oblasti. Procesově orientovaná práce dobře pojmenovává aktuální témata ve skupině, pracuje s porozuměním polaritám, proměnou konfliktů do produktivní podoby, pojmenovává skrytá témata (princip hluboké demokracie).

Vytváření společenství podle M. Scotta Pecka

Způsobem otevřené dialogické komunikace v časově omezených sezeních se zvyšuje míra autentické komunikace, vyváženosti vnímání jednotlivce i skupiny coby jedinečného fenoménu. V průběhu procesu dochází k mnohdy intenzivní osobní proměně při postupném opouštění běžného navyklého způsobu komunikace, hledání nových hlubších forem a vzájemné komunikace v přítomnosti. To vyžaduje odložení osobních obran, přesvědčení, očekávání, nezdravých komunikačních zvyků, vyrovnanost v uvědomování si fyzických, emočních a rozumových aspektů, přijetí nejistoty a důvěry ve skupinový proces. Výsledkem může být mimořádně silný zážitek současného vnímání vlastního místa a přijetí ve skupině i skupiny jako celku.



* Zdroj: Tomáš Šíkula

5. Councilové kruhy

Vaše poznámky

Council je prastará forma a současně moderní postup, jehož kořeny nalezneme v přírodním světě, napříč různorodými kulturami a náboženstvími. V councilu máme příležitost naslouchat celému kruhu – lidem, místu, i jejich duchu. Každý má svůj vlastní dar, příběh ke sdílení a tvoří část celku. Council je ceremonie – obřad – a svou posvátností nás učí úplně jinému druhu komunikace, skrze kterou se můžeme společně dotknout našich srdcí.

Council tvoří 4 základní struktury:

Kruh – Symbol společenství, ve kterém jsme si rovni, všichni jsou stejně daleko od středu, symbol vzájemného propojení.

Střed – Střed councilového kruhu tvoří svíčka jako symbol ohně (srdce, duše), okolo kterého se tradičně sedělo, často podpořená oltářem s případnými dalšími předměty (mluvicí předměty, zvon srdce apod.). Plný střed udržuje pozornost, pomáhá nám udržovat ve vědomí vlastní střed.

Začátek a konec – Council je ohraničen jasným rituálem, zapaluje se a zhasíná svíčka s věnováním či přáním, které vysloví ten, který k tomu cítí pohnutí.

Mluvicí předmět – Mluví jen ten, kdo drží mluvící předmět, v tu chvíli se stává vůdcem, má odpovědnost za to, co říká, jak dlouho atd. Předmět bývá obvykle nějaká osobní či symbolická věc facilitátora (kámen, pero či jiná přírodnina), může to být ale cokoli.



* Zdroj: Jitka Marelová

Obsah councilu je nesen 4 záměry:

Naslouchat srdcem – Hledat porozumění, přijímat druhého takového, jaký je, nemít potřebu měnit ho a radit mu, nesoudit a nekritizovat, ale vcítovat se do druhého, být přítomný v naslouchání, v úctě ke druhým, svoje reakce pozorovat a dát stranou, ve zraněních hledat dar, naslouchat duchu kruhu.

Mluvit ze srdce – Sdílet svůj osobní příběh, používat tzv. „Já“ prohlášení, mluvit o svých pocitech, ne o názorech, odkrývat vlastní proces, sdílet tu nejplnější možnou pravdu, otevřít se zranitelnosti, důvěřovat lidem v kruhu, s úctou k hlasu svého srdce.

Být spontánní – Mluvit o tom, co ke mně přichází teď a tady, nechystat si odpověď dopředu, necenzurovat, být otevřený, uvolněný, pravdivý, autentický.

Sdílet esenci – Sdělovat podstatu – esenci toho, co chci sdělit, dát si pozor na dlouhé hovoření, na teoretizování, na nadbytečný popis okolností, vnímat, zda ostatní nezahlcuji, zda to pro ně již není obtížné, zda mi dávají pozornost (či se na mne nedívají, lehají si, odvrací se, kříží ruce či nohy apod.).

Někde se uvádí další dva záměry:

Mluvit o čemkoli, co slouží tobě, kruhu a vyššímu dobru.

Když nevím, zda to, co chci říct, je vhodné, je dobrou pomůckou zeptat se, zda to splňuje tento záměr, zda je to k dobru nejen mně, ale i kruhu a celému světu.

Cokoli se řekne v kruhu, zůstává v kruhu.

Je to pravidlo důvěrnosti, po ukončení councilu mohu dál sdílet pouze své prožitky a pochopení, nikdy nevyprávím příběhy jiných, ani je nijak nezneužívám, nezlehčuji, nevtipkuji o nich apod., i kdyby to bylo v přítomnosti všech či někoho z kruhu.

Role facilitátora

Obvykle jsou facilitátoři dva. Zpočátku je jejich úkolem vysvětlit, co je council, přinést do vědomí jeho záměry a struktury. Facilitátoři drží kruh, stráží pravidla a jeho chod. Hlavní úlohou je ale naslouchání a vnímání pole councilu, svědectví dění. Podle toho vybírají formy councilu a témata. Zároveň jsou ale v průběhu účastníky a sdílí i své osobní příběhy.

Facilitátor může mít jako pomůcku tzv. facilitační předmět. Obvykle je to opět jeho osobní předmět, umístěný po jeho boku. Je vhodné ho používat pro začínající kruhy. Slouží k upozorňování na porušování pravidel, dává facilitátorovi právo vzít si slovo i v průběhu councilu. Pomáhá urychlit proces. Je potřeba být opatrný a používat ho bez manipulace a diktátorství.

Vaše poznámky

Role svědka

Svědék je někdo, kdo nastavuje nejčistší zrcadlo dění v kruhu, bez vlastních příběhů a osobních vkladů. Cílem je ukázat stín dění – nejde o to, dávat zpětnou vazbu tomu, co kdo říká, ale ukázat, co je za energií v poli. Uprostřed může být například předmět pro svědectví, který může kdokoli vzít a říci „mám svědectví“, nebo může být v kruhu pro svědka polštářek / místo k posazení se a mluvení za roli svědka, dotyčný pak čeká, až bude mít mluvící předmět.

Obsah svědectví by měl být vždy z pohnutí záměru, přinést, co slouží mě, skupině a vyššímu záměru. Kdo jedná s vědomím vyššího záměru, má právo jednat a vstoupit do procesu, není to kontrola, souzení, manipulace apod.

Roli svědka může zprostředkovávat také například pomůcka Strážce srdce. Může jím být například zvon či tibetská mísa položená ve středu, díky níž může každý účastník zazvoněním připomenout, aby se skutečně mluvilo ze srdce, pokud se tak zrovna neděje. Nebo se může použít jako upozornění na jakékoliv porušování pravidel.

Čtení pole

Praxe councilu volá po hlubokém naslouchání. To zahrnuje i naslouchání tomu, co je řečeno „mezi řádky“ a co je součástí kolektivního ducha kruhu. O takovéto pozornosti mluvíme jako o čtení pole. Toto pole nebo skupinový duch není jednoduše součtem nálad a energií každého jednotlivce, ale synergií našich spojených srdcí a myslí. Je to něco úplně nového a unikátního v daném momentu.

Prakticky to znamená být si vědom tónu, energie, potřeb a záměrů stejně jako neustále se měnícího celkového vývoje kruhu jako celku, když sami hovoříme nebo nasloucháme ostatním. Není to analýza, ale esence svědectví. Je to výzva specifická pro council, být účastníkem a svědkem zároveň, sdílet, kdo jsem, v kontextu rostoucího vědomí toho, kým se my stáváme.

Ať jsme si toho vědomi, nebo ne, toto pole silně ovlivňuje, co si myslíme, cítíme, vnímáme, a také určuje naše volby, které děláme, velké či malé. Čím více můžeme být vědomi o naší vyvstávající komunitě, tím více soucitnými a efektivními se stáváme jako jednotlivci.

Formy councilu

Existuje mnoho druhů councilových forem pro různé potřeby, zahrnujících konsensus, vize, řešení problémů a konfliktů, skupinové učení, skupinové reflexe apod. V následujícím výčtu jsou základní formy, umožňující udělat si představu o tom, jak může council fungovat.

Vaše poznámky

ZÁKLADNÍ COUNCIL – Mluvicí předmět jde po kruhu. Je dobrý pro otvírání a zavírání skupinového procesu a pro zpřístupnění skupinové „mysli“, neboť každý při něm může mluvit, každý dostane prostor. Může být „otevřený“, nebo zaměřený na určité téma či otázku.

Vaše poznámky



* Zdroj: Jitka Marelová

SÍŤOVÝ COUNCIL – Mluvicí předmět je ve středu. Hovořící si bere předmět, když má potřebu mluvit, a navrácí ho do středu, když domluvil. Dobré pro objevení témat, tkaní obrazů, vytváření skupinového příběhu nebo jít hlouběji do specifických otázek (úkolů). Potřebuje lehce vyšší úroveň iniciativy.

AKVÁRIUM – Vybraní účastníci (alespoň dva, ale obvykle ne více než deset) sedí ve středu na určených místech s mluvicím předmětem. Venkovní kruh tvoří svědkové. Mluvicí předmět se pohybuje pouze ve vnitřním kruhu, na konci dává svědek zpětnou vazbu. Tato forma je vhodná pro horká témata a pro podporu týmové – skupinové zpětné vazby.

PÁROVÝ COUNCIL – Dva lidé sedí v councilu a předávají si předmět mezi sebou, pracují na tématu, objevují vizi apod. Mohou být přítomni jeden nebo dva svědkové a nabídnout svůj komentář a perspektivu, buď během, nebo na konci procesu, tak jak bylo domluveno na začátku. Jestliže pracujeme ve skupině, jako během intenzivních workshopů pro páry, sedadlo svědka může být ponecháno otevřené pro ostatní k libovolnému obsazení. Tato forma je dobrá pro propojení s esencí vztahů, pohled „třetí“ osoby nebo získání nadhledu.

POPCORN – Facilitátor nebo kdokoli, kdo drží mluvicí předmět, vyzve, aby kdokoli řekl slovo či krátkou větu na dané téma. Mluvicí předmět není potřeba předávat, je držen tím, kdo zve. Je to dobrá technika pro sbírání svědeckých komentářů skupiny, pro rychlý přehled, kde lidi jsou, pozvání dalších témat nebo otázek, nebo také jako uzavírací kolo na závěr programu nebo aktivity, je to dobrý způsob, jak vyjádřit vděčnost a ocenění.

HRY – Nedílnou součástí councilu je také práce s nejrůznějšími hrami. Je to velmi důležitá pomůcka pro práci s polem, pro uvolnění napětí, pozvednutí a rozproudění energie, pro zvýšení intimity a vzájemné blízkosti, pro zvýšení bezpečí a mnoho dalšího. Množství her s nejrůznějšími účinky je možné si rozšiřovat po celý život.

Vaše poznámky



* Zdroj: Jitka Marelová

Dalšími druhy jsou například nejrůznější neverbální councily, council s přírodou, snová hvězda, spirálový council, council odpovědí, učící council, zrcadlení, ozvěna a mnoho dalších.

Kvalita naší práce ve světě plyne z kvality našich vztahů.

Kvalita našich vztahů plyne z kvality naší komunikace.

Kvalita naší komunikace plyne z integrace mysli, srdce, těla a ducha.

6. Procesově orientovaná práce

Vaše poznámky

Směr **procesově orientované práce** (POP) vytvořil psycholog a kvantový fyzik Arnold Mindell, když hledal souvislosti mezi sny a tělesnými symptomy. V tomto svém přístupu integroval moudrost taoismu, šamanismu, jungiánského přístupu a poznatky kvantové fyziky.

Přístup ke skupinovým procesům vychází z tzv. **Worldworku** (WW), který chápe skupiny jako víceúrovňová pole, která mají stejně jako jednotlivci svou osobnost, identitu, hranice, nevědomé aspekty a směry růstu. Je založen na konceptu „hluboké demokracie“, zkušenosti, že skupiny dosáhnou hlubokého porozumění a naleznou tvořivý směr, když zahrnou všechny svoje části a když je jejich vzájemná interakce facilitována (koordinována a usnadňována facilitátorem). Metody WW se zaměřují na to, aby využily sílu „snového pozadí skupiny“ (například drby, role, projekce atd.) s cílem přinést více uvědomění, vyřešit problémy v reálném světě a obohatit komunitní zkušenost.

A. Mindel ve své práci velmi dobře nazval dílčí části skupinových procesů a vytvořil tak přínosnou terminologii k tomuto tématu. V těchto skriptech se již nebudeme více zabývat samotnou technikou skupinové facilitace v POP, která vyžaduje především praxi, ale vyzdvihneme zmíněné pojmy a dovednosti facilitátora.

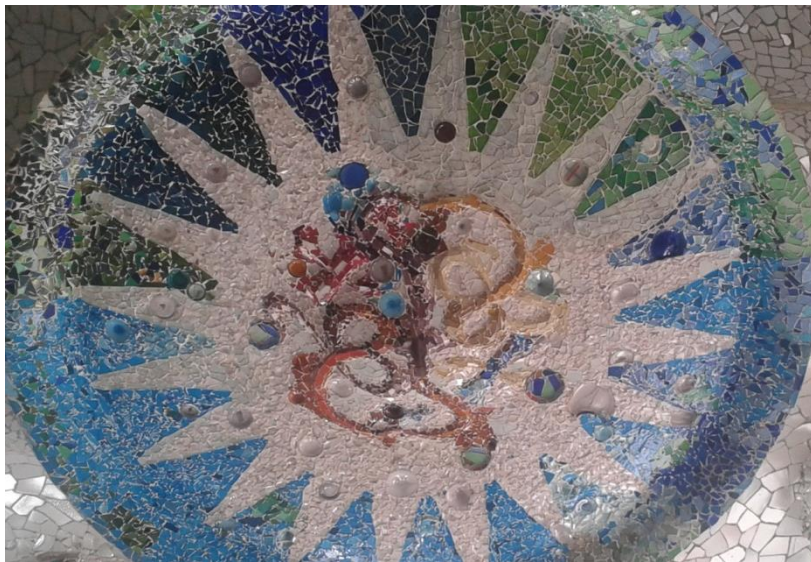
Vybrané základní hodnoty a pojmy Worldworku

Hluboká demokracie říká, že skupina je nejmoudřejší tehdy, když existuje facilitovaná interakce mezi všemi úhly pohledu, včetně těch odsunutých na okraj. S cílem směřování k celistvosti zpřítomňuje odmítané části jak na úrovni vnitřní, tak i vztahové a skupinové. Je to láska a respekt k přirozenosti v nejhlubším slova smyslu.

Facilitace je usnadňování „věcí“ (z angl. facilitate – usnadnit, ulehčit). Znamená to přivést uvědomění k tomu, co se v daném okamžiku děje pro jednotlivce nebo ve skupině. Upozorňuje na důležité momenty proměny, eskalace, deeskalace, role a polarity, na to, co je na okraji či v centru pozornosti, případně na ducha, rámuje dění ve skupině, upozorňuje na úrovně, na kterých kdo hovoří apod. Facilitátor napomáhá procesu tvoření, ale neutváří konečný výsledek. Následuje záměrné i nezáměrné signály skupiny (včetně nečekaných či rušivých vlivů). Věnuje pečlivou pozornost zpětné vazbě. Uvědomuje si, že je součástí pole, a že když pracuje s vnější situací ve skupině, je důležité pracovat i s tím, co má uvnitř. Používá svou „**procesovou mysl**“, nejhlubší část sebe sama, svou snící inteligenci, která je za všemi našimi zkušenostmi. Facilitátor ví, že vše je součástí pole, že není oddělen, proto, když pracuje s vnější situací ve skupině, pracuje také s tím, co má uvnitř.

Uvědomění vnáší smysl do všech našich prožitků. Být si vědom toho, co leží v centru a co leží na okraji našeho vědomí, přispívá k proměně a růstu. Být si vědom sociální dynamiky mezi postavením, privilegovaností, mocí a předsudky je stejně zásadní jako být si vědom psychologických procesů.

Pole samo sebe vyjadřuje a diferencuje se skrze naše interakce a různorodost. Někdy je vnímáno jako pocit jednoty, jako tvořivý potenciál na pozadí, ve kterém je vše provázané. Každá z kultur či skupin a také každý z nás jednotlivců v naší vnitřní rozmanitosti je důležitý a je potřeba k tomu, aby mohl být svět celistvý.



Role jsou vzorce chování, do nichž lidé zapadají, když vstoupí do konkrétního pole; nejsou to konkrétní lidé. Role často stojí v polaritě a též se vzájemně doplňují. Role jsou kolektivní, potřebují různé hlasy. Každá role je větší než jedinec či skupina, a jednatel je zároveň větší než konkrétní role. Patří do snové úrovně procesu. Jsou jakoby „duchem času“, který potřebuje být projeven mnohými z nás. Může docházet k přepínání rolí, což se děje, pokud cítíme, že nás to táhne do jiné role, či pokud se do jiné role dostaneme. Pokud se někdo příliš identifikuje se svou rolí, může to být nebezpečné. Odmítané části skupiny či nezastoupené role se nazývají „**duchem**“. Může to být někdo, o kom se mluví, ale kdo není přímo zastoupen. Zpřítomnění ducha je často klíčem k procesu.

Skupinový proces je interakce mezi mnoha částmi, hlasy, rolemi a stavy v rámci „celku“, kterým může být jedinec nebo skupina. Může mít mnoho podob a probíhá vlastně neustále.

Horká místa (hot spots) jsou intenzivní okamžiky, ve kterých dochází ke střetu nebo se stane něco zakázaného či silného, například otevření nějakého tabu, což způsobí, že všichni ztichnou či zamrznou, skupinou projde vlna smíchu, hněvu, výbušnosti apod. Je to okamžik ventilace skrytého napětí. Uvolnění bez přijetí skrytých tabu je ale jen dočasné. Při opomenutí hot spotů dochází

Vaše poznámky

později k eskalaci (růstu) problémů. Je přínosné si jich všimnout, zpomalit a jít hlouběji do pocitů každé ze stran konfliktu. Pocity obou stran jsou často branou k prohloubení procesu.

Chladivá místa (cool spots) jsou naopak vyjádřením skutečného uvolnění, rozřešení procesu. Často přichází po přijetí polarit, menšiny, tabu, odkrytí toho, co je skryté, apod. Projevují se ztišením pole, příjemným či naplňujícím tichem, hlubším dýcháním, fyzickým uvolněním, lidé se cítí být více propojeni, zažívají pocity jednoty. Jsou výdechem procesu, projevem deeskalace (poklesu) procesu.

Flirt je cokoli, co upoutává naši pozornost. Běžně se odehraje tak rychle, že ho přejdeme a zapomeneme na něj. Flirty jsou pro nás pomůckou, skrze kterou se můžeme dostat více do kontaktu s esencí pole.

Hranice je okamžik mezi přijímaným a nepřijímaným, mezi známým a neznámým. To, co z nejrůznějších osobních důvodů nechci přijmout, nesouhlasím s tím, nejsem schopen vidět apod., co leží za mou hranicí. Nacházení hranic je nápomocné při hledání skrytého, tabu, „duchů“ apod.

Konflikt je cesta komunity k sebe-realizaci. Cílem worldworku je vznik komunity, která se vytvoří, když bude zpracováno napětí a konflikty ve skupině. Je důležité, aby konflikty byly projeveny a aby byl vytvořen dialog mezi rolemi. To buduje vztahy a pospolitost a přináší trvale udržitelné řešení.

Procesová mysl je nejhlubší část nás samých, může být spojená s částí našeho těla, duchem místa na Zemi apod. Stejně tak, jako Země tvoří základ všech forem přírodních procesů, představuje procesová mysl snící inteligenci, která stojí za veškerými našimi zkušenostmi. Je klíčem, který potřebují všichni facilitátoři k tomu, aby mohli pracovat se všemi světy a lidmi. Procesová práce neboli procesově orientovaná psychologie („POP“) je praxe multikulturního, víceúrovňového uvědomění si. Uvědomění využívá ke sledování skutečných a „imaginárních“ psychologických a fyzických procesů, které objasní a pokud možno i rozřeší vnitřní, vztahová, týmová či světová témata.

Vaše poznámky



Vaše poznámky

Tři úrovně vnímání reality

1. Konsensuální realita

Realita, kterou vidíme kolem sebe, na které se shodneme. Co je vidět, na co se dá sáhnout, co slyšíme apod.

2. Snová úroveň

Je subjektivní, existuje jen, když ji sdílím s ostatními. Patří do ní sny, tělesné symptomy, pocity, vše, co se ze mne vynořuje. Projevuje se v polaritách.

3. Esence

Je to subtilní úroveň zahrnující vše ještě před vynořením se do vědomí. Těžko viditelná, tzv. co vidím na okraji oka. Zde nejsou polarity, ale jednota, sounáležitost. Skupina se pohybuje více v pocitech. Esence je zdroj, který organizuje další úrovně. Bytí v kontaktu s rovinou esence jde trénovat, přináší to vitalitu, kvalitu přítomnosti, plynutí.

Konsensuální realita	Kontext	Začátek
Snová úroveň	Obsah	Střed
Esence	Proces	Konec

Roviny spolu reagují v jednotlivci, ve vztazích, ve skupině i ve světě. Důležité je dokázat si uvědomovat, v jaké úrovni se nacházíme. Někdy spolu lidé hovoří každý z jiné úrovně, pak se nemohou domluvit. A především je potřeba být si vědom roviny sám v sobě.

Facilitační dovednosti

Základními dovednostmi či úlohami facilitátora je mapování skupinového pole či procesů jednotlivců (tzn. nacházení a uvědomování si jednotlivých struktur a prvků) a jejich rámování (tzn. pojmenovávání a intervence procesu).

Facilitátor sleduje:

- Co je ve středu a na okraji skupinové identity či vědomí (co je ve vědomí a co není, pocity „my“ a „ne-my“, síla většiny a menšiny apod.).
- Úroveň procesu (konsenzuální realita, snová úroveň, esence).
- Role, polarity, role „duchů“ (chybějící role).
- Horká místa a hranice.
- Posuny v poli (chladivá místa), oceňování nové úrovně porozumění či komunikace.

Metadovednosti pro mapování a rámování:

- Neustále být schopen vnímat, co se děje ve mně, jaké se ve mně odehrávají role, úrovně atd.
- Zkušenost, že proces je moudřejší než facilitátor, facilitátor je jen ve službách procesu; umět dát důvěru procesu.
- Být svobodný v zasahování, ne jen nechávat věci jít dál a dál, ale být schopen říci, co vnímám, rámovat, i když nemám ještě jasnou mapu.

Jak přinést uvědomění o tom, co se děje ve třech úrovních:

1. Konsenzuální realita
 - Všímání si faktů, názorů, obsahu.
 - Všímání si konfliktů.
 - Všímání si ranku (hierarchie postavení), privilegií a práv.
 - Vnímání osobní a kolektivní historie či jejich aspektů.
2. Snová úroveň
 - Role.
 - Polarity.
 - Role duchů.
 - Horká místa.
 - Vnímání pocitů a iracionálních aspektů komunikace (co nejde vyjádřit).
 - Pocity spojení s Bohem, duchem, přírodou apod.
3. Esence
 - Zachycení vizuálního flirtu.
 - Vnímání tělesného prožívání.
 - Zachycení esence rušivého zážitku či postavy.
 - Všímání si a zachycení zvuku, kvality hlasu, pohybového flirtu nebo zpomalení pohybu, apod.

Role

Skupinové pole se projevuje v rolích, které jsou často v polaritách. Nevyjádřená polarita ukazuje cestu, co chybí. Například insider a outsider, utlačovatel a utlačovaný. Role mohou být i komplementární, například někdo, kdo je smutný a někdo, kdo se o něj stará. Nejde o „hraní“ rolí v tradičním smyslu. Role jsou kolektivní, jsou větší než jednotlivec, potřebují více hlasů pro vyjádření se naplno. Zároveň je jednotlivec větší než role, může role střídat. Obyčejně lidé nemají rádi, když jsou ztotožňováni s jedinou rolí. Role může být zastoupená kýmkoli, je pohyblivá, není připoutaná k jedné osobě nebo skupině. Je to v pozadí stojící struktura interakce. V jistém bodě může někdo mluvit z role hodně osobně, tzn. je kolektivní, ale je i výsostně osobní.

Pomocné otázky: Jaký názor ztělesňuje „my“ a „ne-my“ v daném okamžiku? Které pohledy jsou vyjadřované? Pokud je tu nějaký silný názor, jaký je pohled z druhé strany, a je tu vůbec? Co jsou další role v tomto příběhu, v této interakci? Co cítíš? Je to role? Ke které jiné roli se vztahuje? Je přítomná polarita či komplementární role? Zasni se, vciť se do atmosféry a zachyť části, které se vynořují.

Role duchů

Jsou to role, které nejsou zastoupené přímo, nejsou reprezentované, ale jsou implicitně přítomné (nevědomé, vyplývající ze situace, ale nevyjádřené). Když například mluvíme o druhém člověku či skupině nebo o minulosti či budoucnosti, hovoříme o nich, ale ve skutečnosti tu nejsou. Role ducha může být i „chybějící“ ochránce nebo mudrc, kterého všichni hledáme. Nebo protinázor, který ale nikdo nezastupuje. Může to být i pocit, který cítíme, ale nevidíme, neprojevuje se, není vyřčen, je tabu.

Pomocné otázky: Co cítím, ale nevidím? Co chybí? Na co reaguji? Co je přítomné v atmosféře, co téměř nemůže být vyjádřené? Vnímej atmosféru a pojmenuj, co ji utváří. V napjaté situaci se ptej sám sebe: Kdo vytváří tuto interakci? Kdo z ní profituje? Kdo by mohl pomoci?

Horká místa

Jsou to vždy intenzivní momenty ve skupině, které mohou provázet silné emoce (hněv, láska, vášeň, výbušnost, šok, náhlý smích, nepříjemné napjaté ticho apod.). Jsou jako komunikační bariéry ve skupině, dotknutí se hranic s něčím, co skupina nechce vidět či přijmout. Když se objeví horké místo, skupiny mají tendenci se mu vyhnout, změnit téma diskuze nebo vybuchnout. Pokud se mu vyhnou, horké místo se vrátí, diskuze či konflikty se pak vrací, cyklí a eskalují, stávají se vyčerpávajícími a neřešitelnými. Napjatá atmosféra, tíživý pocit či nepohodlí mohou signalizovat, že jsme minuli horké místo. Vyhýbání se tomu, co je za hranicí, neboli vyhýbání se úkolu skupiny tabu přijmout se může projevovat i vybuchnutím, vzplanutím konfliktu, obviňováním mezi dvěma jednotlivci či skupinami.

Metadovednosti

Amy Mindellová nazývá hlubší principy terapeutické a facilitátorské práce metadovednostmi. Jsou to způsoby, jakými skrze pocitové postoje vyjadřujeme své základní názory na život. Těmi jsou prostoupeny a formovány všechny naše interakce a používané techniky. Techniky jsou tedy jen neutrálními nástroji, základní atmosféru práce a vztahů s lidmi tvoří vyjádřené i nevyjádřené pocity a postoje. Důležité je si pocity uvědomovat, nechat se jimi vést, vnášet je do interakcí, vnímat změny a reagovat na zpětnou vazbu. To umožňuje sledovat proces, který se při práci otevírá. Při dostatečné fluiditě postupně techniky ustupují do pozadí a stávají se téměř neviditelnými pod vystupujícími principy a žitými přesvědčeními.

Mezi základní **metadovednosti** v podání **Amy Mindellové** patří (Mindell, 2009):

Soucít – Skrze vcítění se a porozumění světu druhého se projevuje péčí a pozorností, oceňováním i těch částí, které druhý odmítá a jsou daleko od jeho identity. K soucítu je potřeba otevřenost a vnímání různých letmých signálů.

Recyklování – Využívání prožitků, které by jinak byly odloženy jako nepotřebné, označeny jako absurdní nebo bez zjevného smyslu. Předpokládá otevřenou, nepředpojatou, vědění nebo znalostmi nezastřenou mysl, svobodu, zvědavost, spontaneitu a schopnost všimnout si přehlíženého. Je třeba vstoupit s těmito jevy do kontaktu a proudu prožívání, nechat je zesílit a dovolit jim, aby se samy vysvětlily. Je třeba si uvědomit, že facilitátor je zároveň s klienty součástí společného procesového pole, sám proto může být kanálem sebevyjádření. Proto je potřeba, aby důsledně vnímal i vlastní signály.

Hravost a odstup – Hravost uvolňuje cestu k novým informacím a vhledům, k lehkosti mysli, spontaneitě, svobodě, zvědavosti, otevřenosti neočekávanému, radosti z objevování, zkoumání pravdy a experimentování. Tato dovednost je potřebná zvláště ve chvíli, kdy se klient či skupina zastaví na hranici a váhá, zda ji překročit. Zároveň je třeba si zachovat určitý zdravý odstup, jiný úhel pohledu, velmi potřebný ve vypjatých a obtížných situacích, kde napomáhá čelit zahlcení.

Rybaření – Vychází z obrazu rybáře, který nahodí udici a s uvolněnou pozorností čeká, v pravý okamžik zaregistruje rybu a s plnou soustředěností ji na udici vytáhne z vody. Tato dovednost předpokládá vnímání kvality vlastní pozornosti a podle okolností její rychlou změnu z přeskakující difúzní na intenzivní, přesnou koncentraci. Uvolněná a rozptýlená pozornost s minimem intervencí zde má velký význam pro vytvoření volného prostoru.

Stezka značená drobečky – Využívá příměru z pohádky O perníkové chaloupce, v níž si děti po cestě sypaly drobečky, aby našly cestu zpět. Objevení spontánního procesu klienta či skupiny je možné skrze drobné signály či symptomy, které se letmo vynořují a zase mizí, zvláště jsou-li inkongruentní a cesta k nim není lineární. Je třeba bystrého vnímání, kladení si otázek a hledání dalších souvislostí, aby bylo možné je postupně začít objevovat a uchopovat.

Vaše poznámky

Šamanismus vs. věda – Jde o vzájemně se podporující využití dvou základních přístupů: kognitivního, analytického, intelektuálního a vědeckého chápání jevů a přístupu pocitového, intuitivního, využívajícího vnitřního citění, spontánní imaginace a vhledu. Při uvážnutí u jednoho z těchto přístupů hrozí zacyklení a nízká efektivita práce. Pro fenomenologicky orientovanou procesovou práci je nutné, aby byl terapeut schopen být jak mystikem, tak empiricky rigorózním vědcem, a rozvíjel fluidní vztah mezi oběma mody.

Kreativita – Při otevřeném objevování potenciálu problémů a procesů a zapojení kreativity se z procesové práce stává umění. Umožňuje nalézt v každé situaci odpovídající přístup i nejhodnější terapeutickou techniku, kterou lze případně modifikovat pro momentální potřeby.

Fluidita a klid – Jde o pocitovou schopnost být pohyblivý, přizpůsobovat se a plynout jedinečnými zákrutami procesu. Nechávat se jím učit, dle okolností spontánně využívat práce v různých procentuálních kanálech, různých úrovních i s různými technikami a formami. Umožňuje i v okamžicích klidu neuváznout, změnit modus, anebo v situaci neustálých změn a bouřlivého vývoje zůstat v klidu, rovnováze a monitorovat celý proces. I při práci se změněnými stavy vědomí zůstat v dostatečné bdělosti, aby se situace nezacyklila.

Hrad štěstí – V procesech lze ve snové rovině často nalézt určité opakující se obrazy, mnohdy spojené s ranými vzpomínkami, sny z dětství či starší historií, které poukazují na základní životní mýtus jedince nebo skupiny.

Při snaze učit se dobře využívat metadovednosti se objevuje řada překážek, které poukazují na vlastní bloky. Důležitá je tedy i dovednost využívat těchto bloků k dalšímu učení se a rozvoji. Skutečné zablokování by totiž nastalo až jejich odmítnutím. Při dostatečném využití soucitu vůči vlastní osobě lze chyby přijmout a vědomě s nimi pracovat. Účinné může být i jejich přehánění, které v určité chvíli umožní přesmyk do opačné polarity, která do té doby nebyla přístupná, nebo vyčerpání se, které dá prostor něčemu dalšímu.

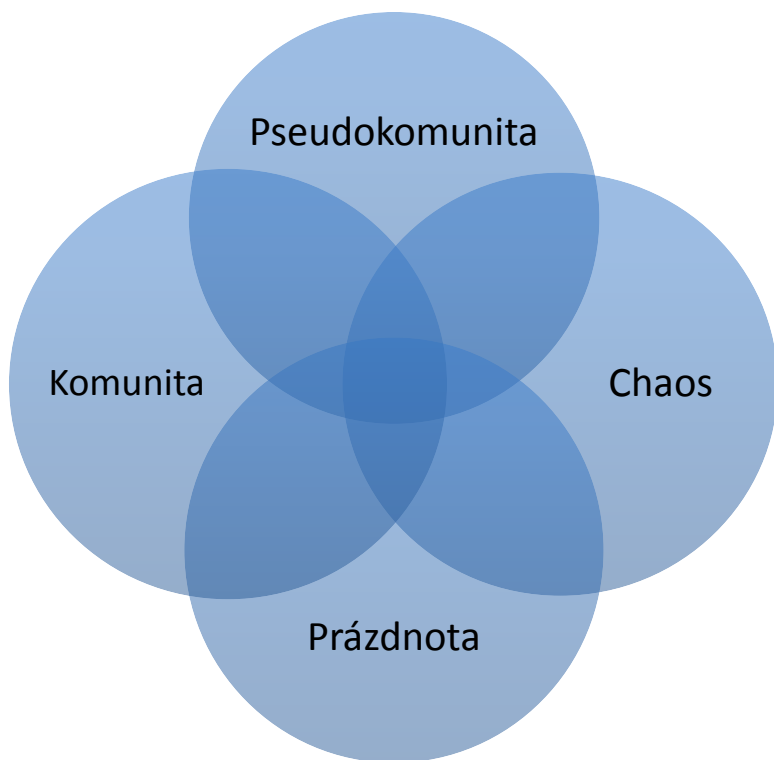
Procesovou práci nelze dělat bez osobnostního rozvoje facilitátora, dokud není skutečně sám sebou. Klíčovými faktory v práci s lidmi jsou vlastní osobnost a individuální pracovní styl. Ideálem člověka je žít natolik v souladu sám se sebou, že bude dělat správné věci bez zaváhání, bez sebemenšího prostoru mezi myšlenkou a jednáním, bude tedy jednat v pravý okamžik, v němž žije svá nejhlubší přesvědčení. Metadovednosti tedy tvoří styl života, který je regenerativním a kreativním objevováním a znovuobjevováním sebe sama. Život, seberozvoj, terapie a procesní práce s druhými lidmi tak splývají v jedno.

Fáze procesu vytváření společenství

Text podle knihy a zkušeností facilitátora zpracoval Martin Rybář.

(Graf: zdroj Sabine Bartscherer)

Vaše poznámky



1. Pseudokomunita

První reakcí skupiny snažící se zformovat komunitu jsou nejčastěji pokusy komunitu předstírat. Členové skupiny se pokoušejí být okamžitou komunitou tak, že jsou k sobě přehnaně příjemní a snaží se vyvarovat sporů. Tento pokus se nazývá „pseudokomunitou“. Jde o lákavou, ale neprůjezdnou zkratku, která nikam nevede. Základní přetvářkou pseudokomunity je odmítání individuálních rozdílů. Lidé používají mělkosti a zevšeobecnování k zamlčení jisté části pravdy o sobě samých a svých pocitech, aby zabránili konfliktům. Pseudokomunita se konfliktům vyhýbá, komunita je řeší. Pseudokomunita rozdíly skrývá či ignoruje, komunita je přesahuje a přemostňuje.

Z podstaty pseudokomunity vyplývají následující principy komunikace:

NEZEVŠEOBECŇOVAT!

Používání obecných frází, názorů, teorií apod. je znamením toho, že si něco necháváme pro sebe z obavy, aby se to nestalo zdrojem konfliktu.

MLUVIT OSOBNĚ!

Používání slov „já“ a „můj“ podporuje odkrytí individuálních rozdílů, které je nezbytné k opuštění pseudokomunity.

2. Chaos

V etapě chaosu již nejsou individuální rozdíly skrývány a ignorovány, ale naopak vystaveny navenek. A skupina se je snaží vyhladit tím, že se pokouší jednotlivým členům radit, měnit je, uzdravovat či obracet na víru. Lidé se vesměs takovým změnám vzpírají, avšak léčitelé se je snaží tím více léčit, dokud se jejich oběti nevzeprou a nezačnou zkoušet léčit léčitele. V pozadí těchto dobře míněných, ale scestných pokusů o ozdravení a změnu však není ani tak láska a touha pomoci, jako spíše touha po tom, aby byl každý normální, a touha zvítězit, neboť jednotliví členové bojují o to, čí norma nebo postoj převládne. Chaos je časem bojů a potyček, které jsou neefektivní a nekonstruktivní – nelze se dobrat žádného výsledku, nikdo nikoho pořádně neposlouchá, nebere to konce, převažujícím pocitem je zoufalství. V chaosu skupina předpokládá, že účelem je pouštět se do sebe tímto způsobem, i když si nikdo z jednotlivých členů neuvědomuje, že bojuje – obvykle si každý myslí, že se jen snaží pomoci. Chaos je přirozenou odpovědí na relativní nedostatek usměrňování a vedení. Jednou z cest, jak se dostat z chaosu, je organizace – nastolení jednotného vedení, to však nikdy není komunita.

Druhou cestou je dostat se do tzv. prázdnoty, a to respektováním následujících principů:

CHOVAT SE K SOBĚ I K DRUHÝM S RESPEKTEM A ÚCTOU.

Základem komunity je atmosféra úcty, respektu a bezpečí. Vyhněte se zlomyslným konfrontacím. Udržujte své myšlenky čisté.

NEBOJOVAT MEZI SEBOU.

Zbavte se potřeby, aby zvítězil váš návrh, postoj. Boj je vyhýbáním se úkolu, který si skupina dala.

ODMÍTNOU POKUSY O UZDRAVOVÁNÍ.

Naučte se rozpoznat, kdy někdo chce nátlakem přimět druhého k nějaké změně.

ZÁKAZ PÁROVÁNÍ A VYTVÁŘENÍ SPOLKŮ.

Když dva či více členů skupiny vytvoří podskupinu, vlastně tím ostatní vyloučí ze svého středu. Připraví ostatní o svou pozornost a energii a naruší tím integritu a soudržnost skupiny.

NEUTÍKAT OD OBTÍŽNÝCH TÉMAT A PROBLÉMŮ.

Útěkem se skupina vyhýbá svému úkolu čelit problémům. Forem útěku je mnoho: jednou z nich je chovat se jako pseudokomunita, jež předstíráním utíká od konfliktů. Jiným útěkem je hledání obětního beránka, který by byl označen za vadného, skupina tím utíká od řešení své vady. Další formou je útěk z chaosu do organizace, často návrhem na rozdělení se do podskupin a konání organizované činnosti. Jinou obvyklou formou útěku je ignorování emoční bolesti – někdo promluví o něčem velmi osobním a bolestném, často neskrývá pláč, a skupina se chová hlučně nebo intelektuálně – jakoby se nic nestalo. Kdykoli někdo řekne něco bolestného, skupina má sklon utíkat k hlučnosti.

Vaše poznámky



3. Prázdnota

Prázdnota je most mezi chaosem a komunitou. Aby se lidé naučili efektivně komunikovat, potřebují se zbavit bariér komunikace. Jejich pocity, představy, očekávání, domýšlivost, ideje a touhy natolik zaplňují jejich mozky, že se tam už nic jiného nevejde.

POSLOUCHAT CELÝM SRDCEM.

Opravdovým nasloucháním a akceptováním vytváříte pro hovořícího prostředí, kde je pro něj snazší vyjádřit sebe sama a poznat se.

NECHAT PRACOVAT TICHO.

Prázdnota znamená mimo jiné schopnost být zticha tak dlouho (být prázdný natolik), abyste strávili, co někdo právě řekl. Nechte pracovat ticho. Ve chvíli, kdy hovoří někdo druhý, není třeba přemýšlet o tom, co byste na to řekli.

OPROSTIT SE OD VŠEHO.

Je potřeba zbavit se bariér komunikace, vyprázdnit se, udělat v sobě místo, být otevřený vůči něčemu jinému, novému. Zbavit se očekávání a předpojatosti – být otevřený, ne strnulý. Zbavit se předsudků – nespíchat s děláním závěrů. Zbavit se ideologické zkosnatělosti – představ o tom, že má cesta je tou jedinou správnou. Zbavit se potřeby uzdravovat – můj lék či rada obvykle nebývá lékem i pro přítele. Zbavit se potřeby kontroly – nemít strach ze selhání, nechat věcem volný průběh.

BÝT OCHOTEN STÁT SE ZRANITELNÝM.

Prázdnota je otevřenost vůči „něčemu jinému“. Ale co když je to „něco jiného“ nebezpečné, co když je nová myšlenka nesprávná? Nemohu být zraněn? Jistě. Ale není to černobílá záležitost. Být zraněn může bolet, ale nemusí to vždy ublížit. Bez podstoupení rizika, že upadnu a bude to bolet, bych se nikdy nenaučil chodit. Pokouší-li se někdo žít bez bolesti, nepůjde to – leda ve vypořádávané cele. Ze všech variant zranitelnosti je nejobtížnější ta, kdy se

odhaluje nějaký nedostatek, problém, neuróza, hřích nebo selhání, které jsou v naší kultuře „tvrdého individualismu“ shrnuty do kolonky „slabost“. Kdo je schopen projevit zranitelnost, odložit brnění, působí na ostatní téměř vždy odzbrojujícím způsobem. Naopak chovat se jako nezranitelný frajer, co má život pevně pod kontrolou, způsobí, že ostatní budou zřejmě předstírat totéž, stáhnou se za své hradby, a ve vašich vztazích nebude ani nejmenší vřelost.

VÍTAT BOLEST STEJNĚ JAKO RADOST.

Komunita je radostná, ale je také realistická. Svět zahrnuje světlo i tmu. Zármutek i radost musí být viděny ve svých opravdových proporcích. Nelze vylučovat nepříjemné stránky života. Když se skupina dostane do prázdnoty, někteří členové začnou sdílet své zlomení – své porážky, selhání, pochyby, strach, nepřiměřenosti a hříchy. Přestávají se chovat, jako by bylo „všechno v pořádku“, protože si uvědomí, že se těchto věcí potřebují zbavit. Ostatní je ale často neposlouchají, ignorují, snaží se je uzdravit nebo mění téma. A tak se ti, kdo se stali zranitelnými, snaží rychle vrátit do svých ulit. Není snadné přiznat se ke své slabosti, když ostatní mají sklon neustále vás měnit nebo se chovat, jako byste neřekli nic, co stojí za řeč. Skupina by se však v zájmu opravdového naslouchání měla opravdu sama všech těchto překážek zbavit, navzdory nechuti ke „špatným zprávám“, a neblokovat vyjadřování bolesti a utrpení.

ODSTRANIT ZÁVISLOST NA VEDOUCÍM.

Komunita nemůže existovat, když členové spoléhají na to, že je vedoucí bude učit nebo nést jejich břímě. Nikdo nemá menší ani větší díl zodpovědnosti za zdar společné práce. Účastníci však často odmítají zodpovědnost, přestože je to překážkou v jejich vývoji. Daleko raději by se spoléhali na vůdce, který jim říká, co mají dělat, než aby se rozhodovali sami za sebe, ačkoliv to nijak nepřispívá k jejich zralosti. Touha po autoritativní otcovské či mateřské postavě může být v nich tak silná, že obrazně ukřižují vedoucího, který nechce přistoupit na jejich požadavky. Bývá to pro něj bolestivý zážitek a měl by být připraven na obvinění a pomluvy, kterými ho obvykle skupina zasype, odmítne-li se stát autoritou. Aby lidi uvedl do pravé komunity, musí je opravdový vedoucí odradit od jejich závislosti, a může se stát, že není jiný způsob, jak to udělat, než odmítnout vedení. Vytváření komunity vyžaduje, aby ti, kdo jsou zvyklí být vůdci, byli upřímně ochotni vstoupit do stavu bezmocnosti. Vynucuje si, aby se vůdce zbavil své potřeby mluvit, své potřeby neustále pomáhat, své potřeby být guru, své touhy vypadat jako hrdina, svých rychlých a snadných odpovědí, svých protektorských poznámek. Skupina se totiž může naučit, jak vstoupit do prázdnoty, jen tehdy, když je její vůdce s to prázdnotu praktikovat.

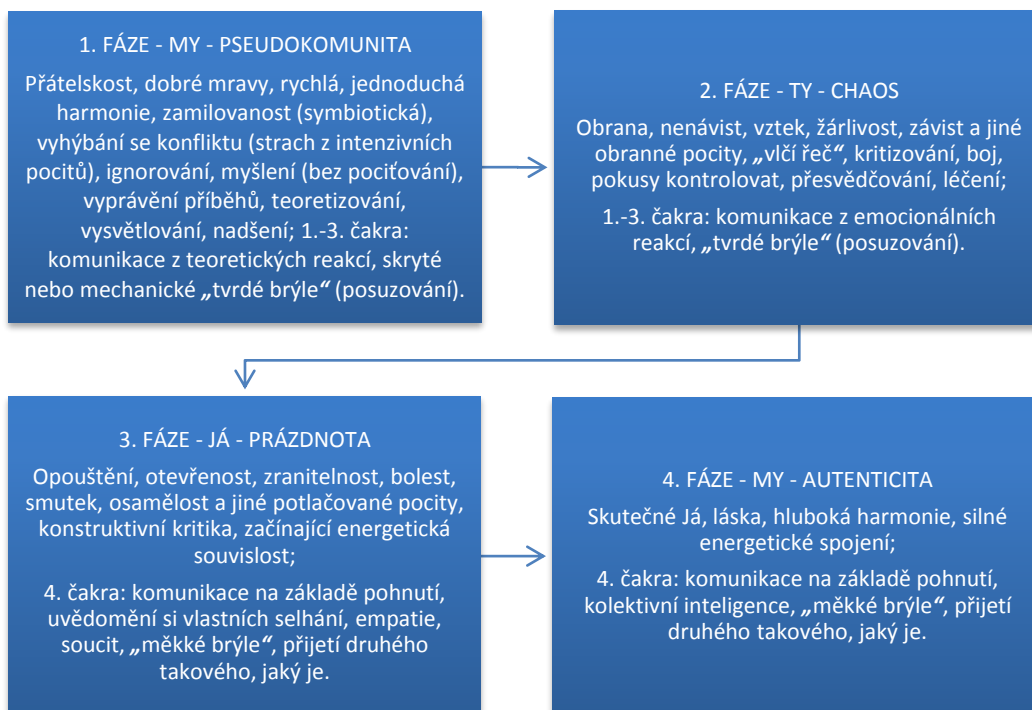
4. Autentická komunita

Autentická komunita (kde rozdíly jsou přijímány jako výzva ke zdokonalování) je vše-přijímající, realistická, spolupracující; akceptuje, nesoutěží, nevzniká na základě nepřítelů, je bezpečným prostředím pro všechny členy, otevřená při řešení konfliktů, konflikty jsou produktivní, rozdíly jsou oceňované, každý člen je vůdce, každý má svobodu vyjádření, je schopná sebereflexe, je tvořivá, uzdravující, milující a jedinečná.



Vaše poznámky

Zážitek komunity spočívá v poznání skrze vlastní zkušenost, v převzetí vlastní odpovědnosti a ve sdílení – nikoli ve vyučování.



(Graf: zdroj Sabine Bartscherer)

Doplňující doporučení:

VEDENÍ NENÍ AUTORITATIVNÍ.

Protože skupina je něčím víc než souhrnem svých částí – je to živoucí nezávislý organismus – vedoucí by měli své intervence omezit spíše na popis chování skupiny než jednotlivce. Účelem není říkat skupině, co má či nemá dělat, ale vyburcovat ji k uvědomění si svého chování. Většina členů skupiny by si měla uvědomovat chování skupiny jako celku a postupně uskutečňovat efektivní zásahy do skupinového chování. Vedoucí má dělat jen ty zásahy, které ostatní členové skupiny ještě udělat nemohou. Vedoucí musí rozeznat, jak dlouho má čekat, než usoudí, že skupina ještě není s to se s problémem vypořádat sama. Zcela vyvinutá komunita je naprosto schopna řešit vlastní problémy bez jakéhokoliv předem určeného vůdce.

TICHO

HISTORKY

Nejlépe se učí „hozením do vody“. Druhým nejlepším způsobem jsou historky či příběhy.

SNY

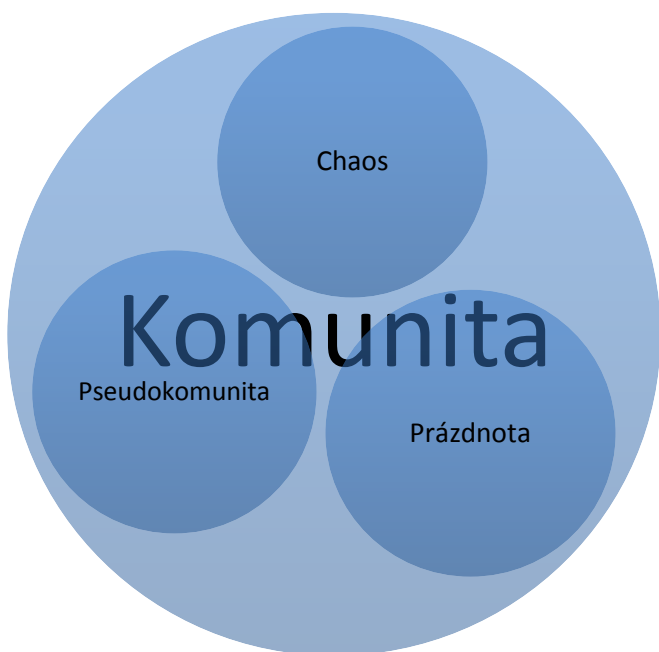
I sny mohou být velmi elegantně vypointovanými historkami. Navíc mohou být zprávami nevědomí.

MODLITBY, PÍSNĚ A LITURGIE

Skupina, která se naučila respektovat různost, je obvykle schopna najít formu, která vyjadřuje ducha a zároveň je univerzální, aby se mohli entuziasticky zapojit všichni členové.

Bytí v komunitním stavu

(Graf: zdroj Sabine Bartscherer)



Vaše poznámky

Co pomáhá:

- Mluvit, když cítím pohnutí; hledat, co to znamená, učit se tomu.
- Mluvit osobně v „já“ formě.
- Být tady a teď.
- Mluvit o sobě a svojí momentální zkušenosti, pocitech (zkoumat se, nepoučovat, neomlouvat se).
- Přijímat bolest stejně jako radost.
- Být ochoten stát se zranitelným.
- Chovat se k sobě i druhým s respektem, láskou a úctou.
- Vyjadřovat se konkrétně a osobně.
- Pokud mluvím o někom, mluvit přímo k němu ve druhé osobě, ne „on“ – jako by tu nebyl.
- Vyjádřit svůj nesouhlas či nespokojenost ve skupině, nikoliv mimo kruh.
- Být odpovědný/á za skupinu i za sebe. Být zodpovědný/á za svůj osobní úspěch, co si z workshopu vezmu pro sebe.
- Zapojit se, vyhnout se tomu, abych někoho vyloučil/a včetně sebe.
- Naslouchat pozorně a s respektem, když mi jiná osoba něco sděluje. Neformulovat si odpověď, když ještě mluví někdo jiný.
- Dát si čas na vstřebání odpovědi.
- Vnímat skupinu jako celek, reflektovat pole skupiny.
- Otevřít se novému, experimentovat, učit se.
- Jít do rizika.
- Naučit se hodnotě ticha a mlčení.

Co brzdí:

- Očekávání, předsudky, předpojatost.
- Vzájemné uzdravování.
- Nabízení rad a řešení.
- Dotazování se s cílem pomoci, posunout proces.
- Reagování namísto vnímání pohnutí.
- Párování a vytváření spolků.
- Ignorování bolesti.
- Vyhýbání se úkolu, které se děje:
 - konfliktem, bojem mezi sebou,
 - hledáním obětního beránka,
 - závislostí a obracením se na facilitátora,
 - organizováním času, situace, komunikace apod.,
 - teoretizováním, diskutováním, mluvením „z hlavy“.

Úloha facilitátorů

- Vytvoření dohody na základních pravidlech.
- Dohled nad základním bezpečím.
- Sledování času.
- Možnost poskytovat zpětnou vazbu.
- Vnímání procesu na skupinové úrovni.
- Žádání skupiny o ticho.



facilitátoři Götz Werner a Sabine Bartscherer (vpravo) * Zdroj: Tomáš Šíkula

Vaše poznámky

Co nevíme:

- Jak to udělat.
- O neznámu.
- Jaká může být konkrétní komunita.
- Tajemství toho, jak to funguje.



* Zdroj: Tomáš Šíkula

„Abychom mohli čerpat sílu přímo z Vesmíru, musíme sami sebe vidět jako součást světa, a ne jako jedince, který je od něj oddělen.“

Velmi děkujeme Zdeňkovi Weberovi, občanskému sdružení Genesis, Evropské Unii a všem spolupracovníkům za účast v tomto projektu a za impuls k sepsání těchto skript. Jsou naší dílčí plodnou zastávkou na cestě k objevování práce se skupinami, střípkem toho všeho, co nás na cestě fascinuje. Budeme rády za zpětné vazby a další inspirace. S přáním odvahy, hravosti a otevřené mysli, autorky Hana Perglerová a Lenka Kočí.

Vaše poznámky

8. Použité a doporučené zdroje

- Bauman, Zygmund. *Komunita – hledanie bezpečia vo svete bez istot*. Bratislava: Spolok slovenskych spisovateľov, 2006.
- Hermochová, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006.
- Christian, Diana Leafe. *Creating Life Together*. New Society Publishers, 2007.
- Joly, Chantal. *Modlitba s Rogerem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1997. (o křesťanské komunitě v Taizé)
- Kalina, K. *Terapeutická komunity*. Praha: Grada, 2008.
- Klímová, Helena. *Jak člověk tvoří a máří svět*. Hradec Králové: Konfrontace, 1997.
- Kratochvíl, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén, 2005.
- Lievegoed C.J., Bernard. *Sociální struktury (na příkladu léčebně pedagog. zařízení)*. 1970. (pohled waldorfské pedagogiky)
- Mello, Anthony. *Bdělost*.
- Metcalf, Bill. *Shared Visions, Shared Lives: Communal Living around the Globe*. Findhorn Press The Park: Findhorn 1996. (příběhy lidí ze života v komunitě; v češtině přeloženy některé kapitoly na www.ekovesnicky.cz)
- Nouwien, Henri, J. M. *Našel jsem domov*. Portál: Praha, 1996. (deník z ročního pobytu v Arše – křesťanské komunitě s postiženými lidmi)
- Nykl, L. *Carl Ransom Rogers a jeho teorie*. Praha: Grada, 2012.
- Peck, Scott. *Svět, který čeká na zrození*. Argo: Praha, 2003.
- Peck, Scott. *V jiném rytmu*. 2. vyd. Praha: Portál, 2012.
- Rogers, C. R. *Způsob bytí*. Portál: Praha, 1998.
- Sadovská, Julia. *Diplomová práce na téma Budování komunit*. Bratislava, 1993.
- Vanier, Jean. *Rodí se nová naděje: Čím je a má být komunita*. Zvon: Praha, 1997.
- Yalom, I., D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Praha: Portál, 2007.

M. Scott Peck

komunity.webnode.cz

komunity.vsieti.sk

centrum.vsieti.sk

fce-community.org

netzwerk-gemeinschaftsbildung.com

netzwerk-cb.eu

POP

processwork.cz

popoli.cz

www.processwork.sk

www.processwork.org

www.rspopuk.com

Councilové kruhy

ojaifoundation.org

heart-source.com

* Zdroje fotografií:

Tomáš Šíkula – semináře Vytváření společenství podle M. Scotta Pecka

Jitka Marelová – výcvik ve vedení councilových kruhů, www.rybalka.cz

Ostatní fotografie jsou z archivu Hany Perglerové.

Vaše poznámky