

# Studijní materiály do předmětu PSB\_346 Práce se skupinou

Vypracoval: Mgr. Michal Diviš  
Květen 2011

## Pouze pro studijní účely

### Úvod:

„Kde jinde bychom měli hledat a nacházet zrcadlo než ve svých bližních? Ve společenství lidí si může člověk ujasnit, co je vlastně zač, a přestat v sobě vidět obra svých snů, nebo trpaslíka svých úzkostí. Může v sobě spatřit člověka jako součást celku, který může přispět k blahu ostatních. V takové půdě můžeme zapouštět kořeny a růst. Nemusíme být sami, jako jsme sami ve smrti, můžeme žít jako živí lidé mezi lidmi.“ (Jung, 2008 str. 54)

Člověk tráví většinu svého života v malých sociálních skupinách jako je rodina, škola, kolektiv vrstevníků, skupina pracovníků. Knobloch a Knoblochová (1999), uvádí dokonce, že „jeden člověk není vůbec žádný člověk“. Bez jiných lidí nepotřebuje žádné normy ani morálku, „lidskost“. Chování jedince lze tedy pochopit pouze jako součást komplexnějšího systému. Podle Csikszentmihalyiho (1996), jsme biologicky předurčení k tomu, aby pro nás byli jiní lidé nepostradatelní. Pouze ve společnosti druhých se můžeme cítit úplně. Lidé, kteří se straní společnosti bývají často považováni za podivíny, pokud se podíváme do minulosti, v některých kulturách byli tito samotáři často označováni za čarodějnice či šamany. Jeden z největších lidských strachů spočívá v odepření styku s ostatními lidmi a vyloučení ze společnosti (např. ve starověkém Římě bylo hned po trestu smrti nejpřísnějším trestem). Lhostejnost a ignorace je jednou z nejmocnějších zbraní útočící na naši psychiku. Latinský ekvivalent pro výraz „být naživu“ – *inter hominem esse*, doslova znamená „být mezi lidmi“. „Být mrtvý“ – *inter hominem esse desinere*, znamená doslovně „přestat být mezi lidmi. Když se zamyslíme nad nejnepříjemnějšími zážitky v našem životě, s největší pravděpodobností zjistíme, že být s druhými má i druhou stranu mince. K nejbolestnější událostem lidského života patří totiž ty zážitky, které se týkají právě vztahů s ostatními.

Lidé v našem nejbližším okolí tedy často rozhodují o tom, zda budeme žít zajímavý a naplňující život, nebo naopak život prázdný a beztvary. Naše životní spokojenost velmi záleží na tom, do jaké míry dokážeme udržovat kvalitní vztahy s okolními lidmi. Jsme velmi závislí na náklonosti a ocenění jiných lidí. Velmi tedy záleží na tom, jak s námi druzí lidé jednají a v kontaktu s druhými jsme velmi zranitelní. Csikszentmihalyi, (1996 s. 248) tvrdí, že „člověk, který se naučí vycházet s ostatními, nesmírně změní k lepšímu kvalitu svého života jako celku. Když s druhými jednáme s respektem k jejich právům, stanou se pro nás tím nejvíce uspokojivým zdrojem štěstí.“ Kde se tedy můžeme učit a zdokonalovat ve vztazích s druhými, kde najdeme bezpečné prostředí pro toto „interpersonální experimentování“? Podle Rogerse (1970) je skupina nejvýznamnější sociální vynález dvacátého století, také Yalom

(2007), který se dlouhodobě zajímá právě o skupinu, vyzdvihuje široké spektrum možností tohoto „vynálezu“.

S různými druhy skupin se tedy setkáváme od malička a je jich velké množství. Pokud se chceme na skupinu<sup>1</sup> dívat z profesního úhlu pohledu, může nás zajímat např. skupina terapeutická, terapeutická komunita, svépomocná skupina, školní třída či kolektiv, seberozvojová skupina, zážitková skupina (skupina využívající metody „zážitkové pedagogiky“ = zkušenostně reflektivní učení)...

*Čím se od sebe tyto skupiny liší?* Kromě cílové skupiny, doby trvání, způsobem vedení (...a mnoha dalších věcí) se liší **především v cílech**.

Druh skupiny:	Doba trvání	Cílová populace	Prostředek k dosažení cíle	Cíl <sup>2</sup>
<b>Terapeutická skupina</b>	Krátká/dlouhá	Patologie, „problém“	Osobnostní rozvoj, zpětná vazba, sebepoznání, <b>vztah</b> , (techniky)	Změna, kvalitnější život, odstranění příčin, případně příznaků potíží.
<b>Seberozvojová skupina</b>	Spíše krátká	Spíše zdravá	Různé techniky	Osobnostní rozvoj, zpětná vazba, sebepoznání
<b>Terapeutická komunita</b>	Dlouhá	Většinou závislosti	Společenství, psychoterapie, řád, rituály, struktura,	Život bez drogy
<b>Zážitková skupina</b> ( <i>myšleno skupina na akci používající metody „zážitkové pedagogiky“</i> )	Krátká, ale intenzivní	Zdravá	Intenzivní zážitek, různé druhy aktivit (od sportu přes diskuze až po různorodé psychoterapeutické techniky)	Obecně – všestranný rozvoj osobnosti; různé cíle, dle záměru instruktora. (účastníci řeší instruktorova témata)

## Vznik skupiny:

- Zpočátku se jedná pouze o seskupení lidí v určitém prostoru, když však dostane toto seskupení nějaký cíl, účel (např. **krize**), skupina rychle vzniká a s přibývajícím časem se více strukturuje.
- **cíle jednotlivců** se zaměřují na vlastní zájem, postupně se však vynoří **potřeba jistoty a bezpečí**, kterou jedinci poskytuje právě skupina. Vznikají **skupinové cíle**.
- Jejich uskutečňování je podmíněno zavedením určitých **pravidel** a vytváří se **skupinové normy chování**, které jsou pro všechny členy **závazné**.

<sup>1</sup> Hovoříme zde o malých sociálních skupinách a zabýváme se skupinami zaměřujícími se na osobnostní rozvoj, případně změnu v důsledku terapeutického procesu.

<sup>2</sup> **Terapeutická skupina:** se zaměřuje na určitý problém, řeší jistou patologii; osobnostní rozvoj, zpětná vazba a sebepoznání jsou prostředky k dosažení změny.

**Seberozvojová skupina:** zaměřená spíše na zdravou populaci; osobnostní rozvoj, zpětná vazba a sebepoznání je cíl. Změna může, ale nemusí být následkem.

- Postupně se začnou více či méně projevovat jednotliví členové skupiny a to především svými **schopnostmi dovednostmi žádoucími pro skupinu** a vyvíjí se **systém rolí**
- Každá z rolí je pro jednotlivce jinak lákavá, některé role se zaměřují na **vnější cíle** jako je ochrana, zajišťování základních potřeb, **vnitřní cíle** se týkají udržování morálky, řešení konfliktů uvnitř skupiny.
- S tím začíná narůstat **míra vlivu jednotlivců** na ostatní členy skupiny a začínáme hovořit o **vedoucím skupiny**, tj. osoba, která získala **respekt ostatních členů**, nemusí se však nutně jednat o nejoblíbenějšího člena (Knobloch a Knoblochová, 1999).

## Očekávání, cíle a normy:

V úvodu téměř všech skupin (s ohledem na cíle a zaměření skupiny) by měl vedoucí skupiny probrat s členy skupiny jejich očekávání, případně také obavy.

*K čemu je dobré znát očekávání členů skupiny?*

- poskytne nám mnoho informací o účastnících
- tvorba zakázky a cílů
- Zjistíme, zda je pro mě přijatelné a možné s takovými účastníky pracovat

To, že skupina někdy nefunguje tak jak by měla, nebo jak jsme si představovali, může být právě z toho důvodu, že její členové a vedoucí skupiny (dále v.s.) mají různá očekávání a směřují k rozdílným cílům. Dalším „strašákem“ zabraňujícím efektivní a konstruktivní práci skupiny i jejich jednotlivých členů můžou bránit právě nevyřčené obavy a strachy. Pokud jsou očekávání členů nejasné a nespecifické má vedoucí skupiny velikou možnost ovlivnit skupinovou kulturu.

Na začátku skupiny je nutné jasně formulovat cíle skupiny, specifikovat základní postupy užívané ve skupině. Je třeba znát očekávání od členů skupiny a ti by zase měli znát očekávání terapeuta/v.s., potenciální přínos skupiny, ale také rizika, které sebou účast na skupině přináší. Chceme-li dosáhnout co největšího rozvoje, změny, případně terapeutického účinku, je třeba, aby si účastníci skupiny a současně i terapeut uměl stanovit reálné cíle. Užitečné je stanovovat si cíle dlouhodobé, tak i na každé setkání zvlášť. Z cílů bychom měli vycházet už při sestavování skupiny, při čemž je třeba vzít v úvahu i další proměnné jako je např. čas, prostor, možnosti využití technik, cílová skupina, osobnost terapeuta/v.s. (Corey a kol., 2006).

### Cíle prvního setkání:

- seznámení členů skupiny, představení terapeuta/v.s. a jeho kompetencí,
- objasnění cílů jednotlivců a skupiny,
- seznámení s postupy a technikami používanými na skupině,
- vysvětlení principu a užitku skupiny,
- diskuse o očekávání, rizicích a jejich minimalizaci, o nadějích,
- vytvoření či představení pravidel

### Na co dbát:

- **Důslednost při docházce (u pravidelných setkávání):** je-li docházka nepravidelná, skupinová práce se stává méně efektivní, je méně intenzivní a klesá i míra důvěry. Pokud bude terapeut/v.s. vědět, že některý z členů skupiny se nebude moci dostavit na více setkání (Corey uvádí např. 3x z 16 sezení), měl by zvážit, jestli tomuto členovi nedoporučit, aby do skupiny za těchto okolností vůbec nevstupoval.
- **Skupina není „seznamka“:** Skupina je tu proto, aby se o sobě její členové něco dozvěděli, ne proto, že se zde vytvoří nové přátelství případně dokonce bližší vztahy (u skupin používajících metod „zážitkové pedagogiky“ je to velmi častý jev a mnohdy jeden z hlavních motivů účastníků).
- **Jiné chování ve skupině:** skupina poskytuje bezpečné prostředí, ve kterém mohou její účastníci experimentovat sami se sebou, mohou si zkoušet chování, které pro ně není v běžném prostředí možné či bezpečné. Mohou zakusit změnu a ověřovat si ji. Je žádoucí tedy podporovat členy skupiny v tom, aby se ve skupině chovali jinak, než je pro ně obvykle běžné.
- **Časové omezení skupiny:** skupina je časově omezená, upozornění na to dává jejím členům určité ohraničení, motivuje je to využít zbývající čas a nutí je to tedy více k osobní zodpovědnosti za své jednání.

### Normy skupiny:

Očekáváním jednotlivých členů skupiny a chováním v.s. (obzvláště v úvodu hraje jeho/její chování velmi důležitou roli, členové skupiny budou pozorně sledovat cokoli co uděláte a řeknete a dokonce i to, co neuděláte a neřeknete:-) se rychle utváří normy skupiny, které představují soubor nepsaných pravidel. Normy do značné míry ovlivňují postoje a chování členů ve skupině a zčásti i mimo skupinu. Vedoucí má na tvorbě norem velký podíl a je velmi obtížné je později měnit. Skupina vyvíjí na své členy při dodržování norem značný nátlak. Jedinec, který se není ochoten přizpůsobit skupinovým normám („skupinový deviant“<sup>3</sup>) zpočátku budí velký zájem skupiny, později však může být ze skupiny dokonce i vyloučen (Yalom, Leszcz, 2007; Kratochvíl 2005).

Každý člen skupiny musí cítit, že může svobodně a bez obav mluvit o svých aktuálních pocitech ke skupině, k ostatním členům i v.s./terapeutovi. Ve skupině je nutno podporovat především upřímnost a spontaneitu. Další normy, které stojí za to podpořit je aktivní přístup v zapojení se do skupiny, neodsuzující přijetí ostatních, otevřenost, nespokojenost se současným stavem a způsobem vlastního chování, touhu po sebepoznání a po změně (Yalom, Leszcz, 2007).

---

<sup>3</sup> Kratochvíl, S., 2005, s. 16

## **Pravidla:**

### **Terapeutická skupina:** (dle Corey a kol., 2006):

1. Členové nebudou během sezení pod vlivem návykových látek
2. Členové jsou povinni účastnit se všech sezení, jejich nepřítomnost ovlivňuje chod celé skupiny
3. Členové nebudou po dobu trvání skupiny spolu navazovat sexuální vztahy
4. Členové skupiny nesmějí na skupině užívat fyzickou ani verbální agresi a nesmějí druhé ani urážet
5. Členové skupiny jsou povinni dodržovat mlčenlivost o věcech, které sdělí jiný člen skupiny

### **Zásady práce skupiny:** (dle Kratochvíl, 2005):

1. zásada otevřenosti a upřímnosti
2. zásada zodpovědnosti v jednání
3. zásada dodržování důvěrnosti

### **Terapeutická komunita:** (dle Kalina, 2008):

Terapeutické komunity bývají obvykle svázány do značné míry různorodými pravidly, dodávajícími strukturu a řád, současně jsou i vymezeny sankce, které jsou striktně dodržovány. Pro zajímavost uvádím některé příklady pravidel terapeutických komunit:

- Kardinální pravidla (za porušení jsou tvrdé sankce až vyloučení)

#### ***Bezpečí:***

1. Užití návykových látek
2. Fyzické násilí
3. Další ohrožující aktivity (krádež, poškozování cizí věci..)
4. Právo klienta říci „ne“ (chránící před tlakem skupiny)
5. Nevynášet („komunitní tajemství“)
6. Mimořádné záležitosti (každý člen může kdykoliv svolat komunitu pro řešení jeho záležitosti)

#### ***Sex a partnerské vztahy:*** zákaz milostných vztahů a sexu v komunitě

(vytváří v komunitě napětí, spojenectví, únik před problémem brání změně)

#### ***Pravidla týkající se času***

#### ***Pravidla týkající se zapojení do dění:***

- otevřenost (upřímnost a pravdivost, neboj se požádat o pomoc, neboj se říct nevím...)
- zapojení do sítě vztahů (neizoluj se sám ani v podskupině, vyhledávej kontakty i s nesympatickými členy komunity)
- vlastní nasazení (jdi do toho naplno)
- vzájemná pomoc (dávej – ber; co dáš to dostaneš; buď druhým zrcadlem i průvodcem; projev zájem o druhého)

- převzetí vlastní zodpovědnosti (kdo, když ne ty?; kdy, když ne teď?; můžeš růst, anebo jít...)
- převzetí spoluodpovědnosti (jsi součástí celku; udržuj pořádek v sobě i okolo)
- zapojení do terap. programu (povinné)

### Základní pravidla

- mají členy skupiny především chránit a vytvářet příjemné prostředí, nikoli omezovat,  
 - někdy je vhodné (je-li především dostatek času), aby si pravidla členové skupiny vytvořili sami a mohou pak tedy nabývat různých podob (každá skupina je má trochu odlišná). Je to jedna z prvních společných aktivit, na které se mohou členové skupiny trochu poznat, aktivizuje je to a navíc z jejich práce vznikne společný výtvar (artefakt), který by měli mít po celou dobu trvání skupiny na očích. Skupina většinou vytvoří dostačující pravidla, je však dobré mít na paměti několik základních pravidel a případně je z role autority doplnit.

- Pravidlo STOP (pozor na nadměrné používání tohoto pravidla, pokud se to děje, je něco špatně a je třeba přijít na to co, pojmenovat to a otevřít. Většinou nedostatečná důvěra, nebo např. obavy ze silných emocí, ztráty kontroly...)
- Nevynášet
- Já mluvím, ty posloucháš
- Mluvím za sebe
- Nezraňuju / neútočím, případně nehodnotím

	<b>Co třeba:</b>
<b>Očekávání</b>	Sladit, vyjasnit/naplnit
<b>Obavy</b>	Pojmenovat/překonat
<b>Pravidla</b>	Rozumět jim (všichni stejně)/chránit

### Sociální mikrosvět:

Je skupinový svět reálný? Skupina je nepřirozené místo, pro skutečné věci. Prožitek je totiž vždy skutečný a autentický, nejde nasimulovat. Psychologicky spolu členové skupiny stráví mnohem více času, než když spolu jen sedí v jedné místnosti, klient nejvíce pracuje mimo sezení, zde jen získává impulzy a podporu. Na skupině si její členové vytvářejí svoji vlastní realitu – sociální mikrosvět, který v každém vyvolává pro něj typické obranné chování. Čím více spontánní jsou interakce ve skupině, tím rychleji se tento sociální mikrosvět vytváří a tím je autentičtější (Yalom, Leszcz, 2007). Členové skupiny se navzájem neustále ovlivňují. Jejich vztahy, vzorce a jejich význam nejsou určeny vnějšími faktory, utváří je společně. Jak je uvedeno výše, běžné chování klienta se ve skupině dříve či později projeví. Stejně tak i chování naučené ve skupině se naopak dostává do běžného světa klienta. Postupně se rozvíjí tzv. „adaptivní spirála“<sup>4</sup>, která působí nejdříve uvnitř skupiny, poté i mimo.

<sup>4</sup> Yalom, Leszcz, 2007, s. 66

## Uspořádání prostoru:

Okolní prostředí hraje velmi důležitou roli, i když se to tak zprvu nemusí zdát. Je třeba vytvořit takové podmínky, kde se budou všichni členové skupiny cítit dobře. Můžeme např. ze začátku navrhnout skupině, aby zkrášlila okolní prostředí pro ně přijatelným způsobem, čímž převezmou zodpovědnost za organizaci skupiny, budou mít společný úkol, jehož výsledek bude dokonce vidět, což může ovlivnit i kohezi skupiny.

### Proč zrovna **kruh**?

- symbol jednoty, dokonalosti a harmonie, rovný s rovným, všichni na sebe vidí a můžou spolu tedy komunikovat
- v magickém myšlení je to symbol ochrany proti zlým duchům a démonům
- v Jungově teorii zase symbol bytostného já, které je vrcholem procesu individuace.

*Odstranit rušivé elementy* – sezení v parku je sice prima, ale je zde tolik rušivých elementů, že se může stát, že se sezení nevytěžíme skoro nic, kromě poskakujících veverek a zpěvu rozličného ptactva.

*Pohodlí* – je dobré, aby členové skupiny nebyli příliš hladoví, ani dehydratovaní, aby měli co dýchat a nebyla jim příliš zima ani horko. Pokud plánujeme delší setkání, je dobré dělat přestávky v závislosti na tom, s jakou cílovou skupinou pracujeme.

*Židle vs. křeslo?* – je sice třeba, aby členové skupiny měli jisté pohodlí, není však úplně žádoucí, aby ho měli příliš. Jistá míra nepohodlí totiž udržuje pozornost a soustředěnost.

*Překážky* – je vždy lepší, když vidíme na celou osobu, neverbální projevy nám mohou posloužit jako bohatý zdroj informací (např. členka skupiny mluví o tom, jak je všechno krásné a úžasné, při tom je na jejím těle patrné, že je „v křeči“, dříve či později může být užitečné na tento rozpor upozornit).

*Všichni na sebe vidí* – pokud na sebe všichni nevidí, znesnadňuje to tvorbu blízkosti, pokud jsou při tom ještě mezi členy skupiny fyzické překážky, mohou se takové bariéry snadněji vytvořit i na psychické rovině a skupina bude daleko hůře pracovat jako celek. Přílišná fyzická blízkost jednotlivce ve skupině však také příliš nesblíží a může způsobit přesně opačný efekt (Corey a kol., 2006).

## Způsoby vedení skupiny:

Záleží vždy na teoretickém zázemí, zkušenostech a výcviku terapeuta/v.s. Obecně se však doporučuje být co nejvíce přirozený. Pokud budete předstírat něco, co nejste, stejně vám to členové skupiny neuvěří a bazální důvěra a bezpečí, které je velmi důležité, se bude vytvářet jen těžko.

### Různé formy vedoucího skupiny (Kratochvíl, 2005):

- a) Aktivní vůdce
- b) Analytik
- c) Komentátor
- d) Moderátor a expert
- e) Autentická osoba
- f) Jiné: *emoční stimulace, péče, kognitivní orientace, výkonná funkce*<sup>5</sup>

### Jak najít svůj styl vedení skupiny?

- **Introspekce:** neustále buďte v kontaktu sami se sebou, všimněte si, co se ve vás děje, jak se cítíte, jak moc dokážete naslouchat, jak jste unavení, jak na vás skupina působí a pokuste se i vyzorovat jak asi vy působíte na skupinu (proto je dobré mít sebou kolegu, který pro vás bude fungovat jako opora, navíc vám v závěru může dát i potřebnou a veledůležitou zpětnou vazbu) „Umíte-li se naladit na sebe, dokážete se naladit i vůči skupině. Jeden z nejlepších způsobů jak posoudit energii skupiny je naučit se vyhodnocovat energii vlastní“ (Corey a kol., 2006, s. 30).
- **Důvěra:** věřte sobě, svojí intuici a věřte i skupině, často je to právě skupina sama, kdo vám pomůže v obtížných situacích.
- **Odvaha:** nebojte se být kreativní, nebojte se dělat chyby. „Nebudete-li ochotní dopouštět se chyb, pak nejen sebe, ale i své klienty obíráte o řadu nových příležitostí a možností“ (Corey a kol., 2006, s. 31).
- **Přirozenost:** nehrajte si na něco, co nejste, snažte se být přirození, sami sebou.
- **Modelování:** vnímejte své myšlenky a pocity, a nebojte se o nich mluvit, ukážete tím členům skupiny, že je normální a přirozené je sdělovat. Sdělíte-li např. klientům, že jste z něčeho smutní, pochopí, že je přirozené být smutný a že emoce do skupiny patří a bude pro ně snazší je projevovat a sdílet. Vaše chování se může stát pro členy skupiny jakýmsi katalyzátorem. Vlastním příkladem můžete do značné míry ovlivňovat chování vašich klientů. Budete-li jednat zpříma, pravděpodobně tak budou jednat i vaši klienti, budete-li nabízet citlivou, avšak upřímnou zpětnou vazbu, odváží

---

<sup>5</sup> pro bližší vhlad do tématu např. zde: KRATOCHVÍL, Stanislav. *Skupinová psychoterapie v praxi. 3., dopl. vyd.* Praha: Galén, 2005. 297 s. ISBN 80-7262-347-8.



se k tomu zřejmě i ostatní. Budete-li ve skupině plni energie a elánu, je dost možné, že se tento postoj promítne i v ostatních členech skupiny.

- Pozor však na to, aby se nakonec skupina pro vás nestala prostorem pro vaše vlastní ventilace a řešení vlastních problémů. Sdílení vašich emocí by mělo především podporovat interakce ve skupině, ne však klienty obtěžovat vlastními starostmi. Pokud jsme si vědomi, že něco takového hrozí, vždy je třeba si takové pocity a myšlenky zpracovat mimo skupinu na intervizi, supervizi či třeba v individuální psychoterapii.

Yalom a Leszcz (2007), kteří se intenzivně zabývali výzkumem dlouhodobých výcvikových skupin, došli k tomu zjištění, že vedoucí skupin, kteří působili zkušeným a vřelým dojmem, dosahovali ve svých skupinách často pozitivnějších výsledků a jejich členové vykazovali vyšší míru sebejistoty, porozumění skupinové dynamice i roli vedoucího.

### **Skupinová dynamika:**

„je souhrn skupinového dění a skupinových interakcí. Vytvářejí ji interpersonální vztahy a interakce osobností členů skupiny spolu s existencí a činností skupiny a silami z vnějšího prostředí. Ke skupinové dynamice patří zejména cíle a normy skupiny, vůdcovství, koheze a tenze, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, vytváření podskupin a vztahy jedinců a skupiny. Ke skupinové dynamice patří též vývoj skupiny v čase.“ (Kratochvíl, 2005, s. 15)

### **Vývoj skupiny:**

#### ***Tuckmanův model (Tuckman, 1965)***

- Vznik (starting)
- Formování (forming)
- Krize (storming)
- Stabilizace (norming)
- Optimální výkon (performing)
- Uzavření/oživení (closing/refresh)

## **Jones (1974)**

- *zrající skupina*
- *roztříštěná skupina*
- *sdílející skupina*
- *efektivní tým*
- *synergický tým*

## **Wheelenův model**

Lze je popsat a analyzovat pomocí několika dimenzí: komunikace ve skupině, statusy a role, cíle skupiny a vůdce skupiny. Ve vývoji skupin probíhají také dva procesy - konformita a koheze.

### 1. Závislost a inkluze

Členové skupiny hledají informace z druhých, v komunikaci se objevují zatím pouze příjemná a pozitivní témata. První a jasně definovanou rolí je vůdce, který zaujímá nejlepší pozici, jeho úkolem je snižovat úzkost ve skupině a postupně dodávat strukturu.

### 2. Protizávislost

Konformita se postupně snižuje, lidé chtějí a začnou být více autentičtí a komunikace se tím začíná více otevírat a začínají být pokládány i nepříjemné otázky. Členové skupiny, kteří mají sociálně-emocionální roli a starají se o pohodu ve skupině, mají v této fázi vysoký status. Vůdce může rozdělit tým na dva tábory: pro a proti vůdci, nezáleží na tom, zda je vůdce dobrý či zlý, ale motivem je boj o moc. Ve skupině tím vznikají koalice. A vůdci tím klesá status, autorita a moc.

### 3. Důvěra a struktura

Skupina má již strukturu a podle ní je rozdělena dle rolí a statusů. Komunikace začíná být více otevřená, začínají se vynořovat sdílené vize a cíl skupiny. Vůdce skupiny má moc spíše koordinační a konzultační, zrovnoprávňuje se s ostatními členy.

### 4. Práce

Rozdělení rolí je již dostatečné a každý má jasno o svojí pozici ve skupině, díky čemuž může skupina sama efektivně pracovat dokonce i bez vůdce.

### 5. Terminační stádium

Skupina vyhodnocuje a všechny dosavadní činnosti. Členové skupiny vyjadřují své pocity. Tato fáze je stěžejní pro rozvoj všech členů a pro jejich další práci v tomto nebo jiném týmu a pro jejich další motivaci.

**Corey (2006):**

- *úvodní fáze:* nervozita, úzkost, nedůvěra, obavy, zkreslené představy, očekávání, nejistota, odpor
- *přechodová fáze:* testování, sledují vedoucího, ostražitost, odpor, konflikty, váhání (investuju svoji energii do skupiny, nebo zůstanu v pozadí?), ambivalence, rozpoznávání pocitů, vyptávání se ostatních...
- *Pracovní fáze:* vynořující se témata, objevují se silné emoce, produktivita, aktivita
- *Závěrečná fáze:* rekapitulace, převod zkušeností do reálného života, zhodnocování, uzavírání témat, téma odloučení

**Role ve skupině:**

Viz např. Kratochvíl (2005)

Z hlediska práce se skupinou je důležité dokázat identifikovat především roli Vůdce.

**Vůdcovství ve skupině:**

Je velkým tématem a představuje samostatný výzkumný problém skupinové dynamiky. Formálním vůdcem skupiny je v.s./terapeut a vztahy k této osobě se stejně jako mezi všemi členy skupiny mění a vyvíjejí. Mohou se měnit i v závislosti na fázích vývoje skupiny a často mají protichůdné tendence. Na jednu stranu členové skupiny často očekávají oporu a vedení, na druhé straně však stojí jejich potřeba autonomie a protest proti autoritě. Jak odmítání této tradiční vůdcovské role, tak i její uplatňování může provokovat agresivitu a ambivalenci. Velmi výrazně se tu projevují projekce z minulých zkušeností s autoritami, které značně zasahují do vztahu k v.s./terapeutovi. Stejně tak i role neformálního vůdce se nerozvíjí většinou zcela hladce a bez konfliktů. Často vzniká složitý propletenec vztahů, ve kterém se projevuje náklonnost i rivalita, boj o moc a koalice (Kratochvíl, 2005).

**Skupinová dynamika - shrnutí:**

Skupinová dynamika je v nejširším slova smyslu označení všeho, co se ve skupině děje. Je dobré vědět, že má určitý přirozený vývoj a v každé vývojové stádium vyžaduje trochu jiný styl práce a přístup. Existují desítky a možná i stovky autorů, kteří se fázemi vývoje skupiny zabývají, avšak jejich poznatky se často jeden od druhého příliš neliší. Na začátku se jednotliví členové skupiny seznamují se skupinou i s jejími členy a skupina je do značné míry závislá na vedoucím. V tuto chvíli je třeba vytvářet dostatečně bezpečné a důvěrné prostředí, podporovat spontaneitu a aktivitu, také jít příkladem (v této fázi si vedoucího skupiny její členové často trochu idealizují a velmi pečlivě sledují, zda je opravdu takový jakého si vysnili, případně čekají na to až „šlápne vedle“). Jak skupinu zpočátku „nastartujete“ a jaké normy a obyčeje v ní vytvoříte tak bude později fungovat. Postupně se jednotlivci ve skupině začínají lépe orientovat a získávají více odvahy se projevit, vznikají první konflikty, které bývají obvykle namířeny proti vedoucímu skupiny (je dobré si v tuto chvíli uvědomit, že tato často velmi nepříjemná kritika není většinou promyšleným útokem na vaši osobu, ale spíše pouze následek vývoje skupiny). Zde je důležité, aby vedoucí skupiny dokázal tyto ataky ustát se

vztyčenou hlavou, aby zůstal/a přirozenou autoritou, velice důležité je však i umět přiznat chybu. Aby se po této bouřlivé fázi mohla rozvinout fáze aktivity, která bude pro členy skupiny znamenat nejefektivnější a nejintenzivnější práci na společném úkolu. Na závěr je vždy třeba zhodnotit co se dělo, co to členům skupiny přineslo k tomu, aby to mohli integrovat do self a použít v běžném životě. Je zřejmé, že fáze vývoje skupiny se zjevně projevují, není však nutné brát to jako dogma. Většinou se jedná pouze o modely a nebylo by rozumné nechat se těmito modely úplně svázat. Jelikož na skupinu působí tolik proměnných, dějí se zde spíše věci často nepředvídatelné a každá skupina je naprosto jedinečná a jiná. Vývojové fáze se navíc mohou opakovat, délka jednotlivých fází se může taky velmi lišit.

### **Skupinová soudržnost (koheze):**

„Soudržnost je pro skupinovou terapii tím, čím je terapeutický vztah pro terapii individuální.“  
(Yalom, Leszcz, 2007, s. 69)

Yalom a Leszcz (2007), soudržnost obecně definují jako „výslednici všech sil, které na klienty působí tak, že setrvávají ve skupině, nebo jednodušeji: jako přitažlivost skupiny pro její členy. Souvisí s takovými prožitky členů skupiny, jako jsou: cítit se ve skupině dobře, mít pocit sounáležitosti, cenit si skupiny a zároveň cítit, že je skupina také oceňuje, bezpodmínečně přijímá a podporuje. Počáteční silná soudržnost a zaujetí jsou nezbytné pro to, aby se skupina mohla vůbec dostat do stádia, ve kterém se projevuje víc konfliktů a nepohody. Skupinová soudržnost je nezbytná podmínka úspěšného fungování ostatních terapeutických faktorů.“ (Ne však jediným účinným faktorem), (Yalom, Leszcz, 2007, s. 71).

Mnoho klientů, kteří přicházejí do terapie a často i ve „zdravé“ populaci nepocítilo tak intenzivní přijetí a nezná tedy ani jeho přínos. Skupinová koheze však nabízí jejím členům si tuto novou zásadní zkušenost prožít. Nejdůležitější tedy je emocionální sdílení vlastního vnitřního světa a následné přijetí ostatními. Členové skupiny do ní vstupují jako „tabula rasa“ a většinou nikdo jiný kromě nich samých nezná jejich osobní historii ani prohršky, kterých se během života „tam venku“ dopustil, pokud jedinec dodržuje skupinové normy, jeho vnější nedostatky a pochybení jsou ve skupině často tolerovány. Díky tomu se tedy mohou o sobě náhle dozvědět, že nejsou natolik nemilovaníhodnými a špatnými tvory, jejich původní negativní přesvědčení o sobě začínají být narušovány. Sebeúcta stoupá a naplňuje se jejich potřeba závislosti, která je však spojena s posílením odpovědnosti a autonomie. Každý pak participuje na atmosféře skupiny a kousek této soudržnosti si odnáší v sobě. Kromě převážně vnitřního zdroje sebeúcty člověka v menší či větší míře vždy ovlivňuje i hodnocení druhých – obzvláště členů skupiny, do které patří. Výzkumy naznačují, že skupiny a vztahy, kterých se člověk účastní, mají natolik zásadní vliv na jeho self, že se stávají jeho součástí.

Touha patřit někam je ve skupině natolik silným zdrojem emocí, že členové skupiny mohou zažívat značné tendence vyloučit, či znevážit člena jiné skupiny, nebo obecně toho, kdo je mimo tuto skupinu a mohou se vytvořit značné předsudky. Čím je skupina pro člověka atraktivnější, tím víc bude respektovat její postoj a bude brát vážně a velmi pozorně každý rozpor mezi tím, jak se na sebe dívá on sám a jak skupina.

Terapeut/v.s. je hlavní sjednocující silou skupiny a její členové mají, obzvláště v úvodních fázích skupiny, tendenci se k sobě vztahovat skrze svůj společný vztah s vámi. Je tedy důležité, aby si terapeut/v.s. pozorně všiml všech sil, které kohezi ohrožují (např. pozdní příchody, absence, koalice, rušivé mikroskupinové aktivity, trýznění obětního beránka apod.) a v případě potřeby intervenoval potřebným způsobem (Yalom, Leszcz, 2007).

### **Skupinové napětí (tenze):**

Výzkumné studie potvrzují, že skupinová koheze pozitivně koreluje s riskováním a intenzivní interakcí. Soudržnost neznamená, že se všichni ve skupině budou mít jako mávnutím kouzelného proutku rádi, budou se podporovat, neustále plácát po ramenou či dokonce objímat. Soudržné skupiny jsou ty, které ***zvládnou konstruktivně uchopit konflikt a dokáží z něj těžit***. Sice se v soudržných skupinách může projevit vyšší míra přijetí, intimity a porozumění, s tím však také souvisí větší možnosti otevřeného vyjadřování nenávisti a konfliktu. Konflikt mezi členy skupiny je často dokonce nevyhnutelný, v ideálním případě by jeho výsledkem měla být oboustranně otevřená komunikace tak, aby mohly obě strany smysluplně pokračovat ve spolupráci, měly by cítit odpovědnost za své jednání a mít zájem a ochotu zabývat se vším, co stojí v pozadí konfliktu. Uzavřou-li se však při konfliktu komunikační kanály, jeho vyřešení se znemožní a tím se i vytrácí šance na osobní růst.

Během konfliktu má každý protivník tendenci se trochu více odkrýt a často díky tomu dokážeme lépe pochopit jeho motivy. Správně uchopený konflikt tedy není destruktivní, ale naopak může být velikým a důležitým zdrojem sebepoznání a poznání druhých. Členové skupiny během něj dokážou překonat argumentaci a názory, které pouze obalují skutečný vnitřní svět jedince a přibližují se tak blíže k zážitkovému světu – minulému i současnému. Mají možnost pohlédnout na to, co utvářelo pohled dotyčné osoby na svět a na ostatní lidi. Dramatické a pohnuté události navíc velmi často upevňují vzájemné vztahy (Yalom, Leszcz, 2007).

Skupinová tenze je vždy přítomna a jedním z největších motivů a zdrojů skupinového napětí je boj o dominanci. Pokud terapeut/v.s. ocení jednoho člena skupiny, vyvolá tím pravděpodobně určitou závist jiných členů, jak je tomu např. v rodině u rivality sourozenců. Obzvláště v počátcích skupiny se snaží její členové vydobýt svoji pozici v její hierarchii. Je důležité, aby terapeut/v.s. umožnil členům skupiny vyjadřovat vše: odpor, strach, nedůvěru, nenávisť, vztek... vše co omezuje rozvoj uspokojujících mezilidských vztahů. Stejně jako každý člen skupiny, kterého by měl vedoucí skupiny podporovat k aktivitě i terapeut/v.s. by se neměl konfliktu a negativních emocí bát, neměl by překážky obcházet, ale procházet jimi a provázet při tom skupinu (Yalom, Leszcz, 2007).

### **Koheze/tenze - shrnutí:**

Skupinová soudržnost je velmi důležitým předpokladem a podhoubím pro osobnostní rozvoj a růst. Pokud se jedinec cítí být skupinou přijímán, zvyšuje se jeho sebeúcta a je schopen se na sebe dívat realističtějšíma očima. V každé skupině se vyskytuje i protichůdná síla, která se nazývá skupinová tenze a ta je většinou motivována bojem o dominanci. Soudržnost však také nelze spojovat pouze s příjemnými pocity a prožitky. Umožňuje totiž konstruktivní zvládnutí konfliktu, což je pro skupinu velkým zdrojem poznání.

Je však také důležité si uvědomit, že přílišná míra koheze může i značně bránit osobnostnímu růstu a sebepoznání. Pokud se na sebe budou členové skupiny dívat pouze skrze „růžové brýle“ o to tvrdší náraz pro ně bude život v běžném světě a stanou se obětí pouze dalšího sebeklamu. Navíc si mohou dokonce vytvořit na tyto příjemné pocity, které soudržnost přináší, i určitou závislost. Pokud jedinci skupina dává dostatečný pocit přijetí, dokáže také více respektovat a lépe se sžít i s ideologií, která by pro něho za běžných okolností nepřípadala v úvahu. Vysoká míra soudržnosti může být paradoxně tedy i značně nebezpečná. I zde tedy platí obecně použitelná pravda: „všeho moc škodí“.

## Techniky při práci se skupinou:

Techniky jsou vždy účinnější, pokud dokáže ve skupině terapeut/v.s. navodit atmosféru důvěry a bezpečí a to často závisí na osobnostních kvalitách a nastavení terapeuta/v.s. a na tom, jak kvalitní je schopen navazovat vztahy s ostatními členy skupiny (ne vždy však je to pouze v moci terapeuta). Vždy je nutno posuzovat, jak budou techniky prospěšné klientům, čím je obohatí, výchozím hlediskem je také typ skupiny, na kterou jsou aplikovány.

Pokud umíme správně zacházet s technikami ve skupině, tak některé z nich mohou být velmi mocným spouštěčem emočních prožitků. Silný emoční prožitek může působit na klienta několika způsoby. Jedním z nich může být, že příčinu získaného vzhledu připisuje okolnímu prostředí, skvělé práci v.s./terapeuta, tedy vnějším vlivům a to znamená, že se zbavuje vlastní zodpovědnosti a tím i vlastní moci sama nad sebou. Může se také stát, že v důsledku silné katarze má klient pocit, že svoje téma („problém“) zpracoval a vyřešil. Katarze mívá obvykle silný očištný efekt, často však klienta přivádí do slepé uličky sebeklamu. V.s./terapeut, který dopřává klientům množství technik se silnou emoční konotací a nesleduje přitom s dostatečnou citlivostí reakce a především potřeby klientů, možná bude působit jako dobrý terapeut a bude v ostatních budit respekt. Přínos pro klienty však bude minimální, i když si to sami možná ani nebudou uvědomovat. Techniky zde nejsou kvůli silným emocím, ale především kvůli jejich zpracování. Nezpracované prožitky mohou způsobit daleko více obtíží a překážek, než užítku.

Vztah klienta s v.s./terapeutem ho poutá k realitě a pokud je dostatečně pevný a důvěrný, umožňuje klientovi odložit neproduktivní defenzivní chování. Se zvyšující se důvěrou se klienti ve skupině postupně přibližují osobní svobodě. Pokud nejsou vytvořeny dostatečné podmínky pro kvalitní vztah, klienti vstupují obvykle do odporu a mají z technik obavy. „Pokud se terapeut naopak zajímá o vztah s klientem a sleduje jeho vývoj, rozvíjí v sobě pomyslný šestý smysl, na jehož základě dokáže odhadnout, co je pro klienta přípustné, co si může při práci s technikami dovolit a co nikoli. Tato dovednost samozřejmě přesahuje jakoukoli techniku. Do určité míry je součástí povahy, ale lze ji dále „pilovat“ a tříbit výcvikem a supervizí“ (Corey a kol., 2006, s. 21, 22).

Více autorům se osvědčuje použít konkrétní techniky na začátku a poté shrnující na závěr skupiny. Vybrat si při tom můžete z nepřeberného množství technik<sup>6</sup>. Bývá přínosné, pokud techniky používáme spíše pro prohloubení situace, případně chceme-li, abychom z ní dokázali vytěžit více. Příliš se neosvědčuje držet se striktně předem daného plánu a ulpívat

---

<sup>6</sup> Např. Viers, Dawn (ed.), (2011). *Aktivita pro skupinovou psychoterapii*

na něm. Lepší je dát co nejvíce prostoru členům skupiny a řídit se spíše směřováním energie skupiny. Například z terapeutického hlediska je pro členy skupiny mnohem podnětnější a užitečnější, vede-li je terapeut k tomu, aby sami pojmenovávali, co se ve skupině děje a co by se s tím dalo dál podniknout. Většina autorů také upřednostňují práci s aktuálním děním bez přílišného hodnocení.

### **Teorie jako výchozí bod:**

Nejdůležitějším kritériem pro výběr technik bývá obvykle teoretické přesvědčení terapeuta. Například volné asociace klientů zpravidla vedou k regresi a znovuprožití minulých vzpomínek; vedení klientů k tomu, aby věnovali pozornost tomu, co si myslí a co nyní prožívají, zpravidla směřuje jedince spíše k práci tady a teď; techniky orientované na chování zase odvádějí pozornost od intrapersonální dynamiky.

Osobně se přikláním k přesvědčení Corey a kol. (2006), který podněcuje skupinové terapeuty a poradce ke kreativě a vymýšlení nových technik, které by měli zaměstnávat všechny tři složky osobnosti, myšlení, prožívání i chování jedince. Je jedno z jakého teoretického backgroundu vycházíte, kvalitní teoretické rámce by měly vždy nabídnout podněty k tvořivé práci. V různých fázích skupinové práce může klient vyžadovat jiný přístup. Někdy potřebují klienti zkoumat svoje pocity, jindy je užitečné zabrousit do myšlenek a přesvědčení nebo je třeba vytvořit akční plán, který jim pomůže zapracovat na změně svého chování.

Povaha, osobnostní rysy a životní filosofie terapeuta jsou při práci se skupinou mnohem důležitější než jakákoliv technika. Proto je vhodné, aby terapeut nepracoval s technikami, se kterými se vnitřně neztotožňuje, v takovém případě totiž často technika ztrácí na účinnosti a účastníci skupiny při tom z vás mohou vycítit nejistotu (Corey a kol., 2006). „Váš terapeutický styl by měl kráčet ruku v ruce s vašimi jedinečnými povahovými vlastnostmi. Máte-li například rádi humor, nebojte se ho začlenit do vaší práce. Je-li vaší jedinečnou stránkou hravost, využijte jí. Právě ona se při vaší práci může stát významným faktorem podněcujícím rozvoj skupiny. Vaším nejlepším terapeutickým nástrojem je v mnoha ohledech hlavně vaše osobnost“ (Corey a kol., 2006, s. 30).

### **Nevhodné používání technik:**

U naprosté většiny skupin pramení úspěšnost technik od práce facilitátora či vedoucího skupiny, který dokáže danou techniku vhodně použít podle situace a aktuálního nastavení jednotlivých členů skupiny i dynamiky skupiny jako celku (Corey a kol., 2006). Corey (2006) dále varuje před bezmyšlenkovitým používáním technik a zdůrazňuje, že technika je pouze prostředek, nikoliv účel či cíl. Velkou roli zde hraje kreativita a schopnost facilitátora pružně reagovat. Technika vám dá sice recept, to z vás však nutně nedělá dobrého kuchaře. Dobrý kuchař vždy ví, jak pokrm správně okořenit a kdy je vhodné jej podávat, k jaké příležitosti se hodí; dodává jídlu chuť.

Zásadní dovednost při použití technik ve skupině spočívá v dobrém odhadu a načasování. Členové skupiny se často schovávají za hradbou svých obran, což není nic zvláštního. Pokud po nich však vyžadujeme, aby se účastnili některých technik a šli do toho naplno, musíme zvážit to, zda jsou tyto osoby ochotné a schopné alespoň dočasně tyto obrany odložit. Některé stačí jen trochu „popostrčit“ či je povzbudit, u jiných se však můžeme setkat s odporem a klient se místo otevření uzavře skoro nadobro. Trvá-li



terapeut/v.s. na realizování techniky i přes klientovu nepřipravenost, zasahuje tak velmi negativně do jeho integrity. Násilné odkrytí obrany bez ohledu na klientovi potřeby a aktuální stav může dokonce navodit i psychickou újmu (*velké nebezpečí zážitkových akcí spočívá právě v násilném prolomení takových obran, kdy má člen skupiny jen malou možnost se aktivit neúčastnit, ať už z velkého tlaku skupiny, nebo prostě z toho důvodu, že vůbec netuší, co se bude dít*). Je tedy vždy na vedoucím skupiny aby vyhodnotil situaci zodpovědně, na základě své inteligence, zkušeností a s ohledem na vztah s klientem. Techniky mohou mít podle Corey a kol. (2006), při necitlivém a nevhodném použití velmi škodlivé následky a to jak psychicky, tak i fyzicky. Neměly by sloužit jako zpestření, ani jako terapeutova one-man show, vždy by měly sloužit k rozvoji klientů a k naplňování jejich potřeb, ne potřeb terapeutových. Je třeba stále dbát na uvědomování si vlastních hranic tvořivosti a opatrnost v uvádění jednotlivých technik. ASGW (1998 in Corey, 2006) uvádí, že jsou skupinová terapeuti v úvodu skupinové práce povinni své klienty seznámit s pravidly a základními principy práce, aby bylo zřejmé, co mohou očekávat. Techniky by měly být v souladu s kvalifikací terapeuta a ten by měl vždy mít jasno v cílech a účelu uváděné techniky.

„Terapeut má mnohem důležitější úkol než zvládnout techniku: musí plně skloubit strategii a teoretické základy, na které efektivní technika stojí.“ (Yalom, Leszcz, 2007, s. 160)

#### **Tady a teď:**

*„v této místnosti je obsaženo vše, co se o sobě chtějí dozvědět, jen je potřeba vědět, jak tyto informace získat.“ (Yalom, Leszcz, 2007, s. 143)*

Výzkumy potvrzují, že terapeuti, kteří při terapeutické práci používají ve vztahu ke klientům disciplinovaného sebeodkrytí a otevřenosti zaměřené na proces tady a teď zvyšují efektivitu terapie a taktéž i jejich klienti jsou více otevření a mají větší možnost sebepoznání. Terapeuti orientovaní na proces nekladou takový význam slovním obsahům klientovi výpovědi. Zaměřují se hlavně na to, jakým způsobem a proč klient něco říká. Z jakého důvodu řekl klient něco právě teď, tímto způsobem a této konkrétní osobě. Takový skupinový terapeut se tedy snaží porozumět tomu, co určitá série výroků říká o vztahu mezi klientem a ostatními členy skupiny (Yalom, Leszcz, 2007).

Má – li být skupina efektivní, je třeba, aby byly přítomny dva aspekty tady a teď: vztahy mezi členy skupiny musí být co nejupřímnější, chování spontánní a aby účastníci skupiny reflektovali to, co prožívají. Nezbytné jsou oba aspekty tady a teď. Pokud je přítomen pouze první, zážitky skupiny budou sice silné, skupina bude zřejmě dost soudržná, emoční angažovanost členů bude vysoká a členové ukončí s nadšením a pocitem silného zážitku. Jelikož však nebudou mít žádný kognitivní rámec, který by jim umožnil zážitek ze skupiny zobecnit a přenést do reality, zážitek bude velmi prchavý a členové skupiny se nenaučí téměř nic. Pokud je ale přítomna jen druhá část tady a teď, zkoumání procesu, skupina ztrácí svou přirozenost a živost. Podle Yaloma a Leszcze (2007) má tedy terapeut dva hlavní úkoly: vést skupinu k tady a teď a posilovat při tom sebereflexi jejich členů.



## Etické aspekty práce se skupinou:

„Etické standardy<sup>7</sup> nás vedou k respektování rozsahu a hloubky nabídnutého materiálu a především k úctě ke klientovým rozhodnutím o tom, čím se chce zabývat a v jaké míře. Skupinový poradce chrání práva členů skupin a nedopustí, aby byli tělesně ohrožováni, ponižováni, aby byli k něčemu nuceni nebo byl na ně vyvíjen nepřiměřený nátlak ze strany ostatních členů.“ (ASGW 1989 in Corey, 2006, s. 47). I ostatní členové skupiny musejí respektovat přání druhých, pokud tomu tak není, je na vedoucím skupiny, aby intervenoval.

Klienti by neměli mít pocit, že se musejí všeho účastnit a měli bychom jim vždy dát možnost aktivity se neúčastnit, současně bychom jim měli zdůraznit, že pokud pro ně bude technika natolik zatěžující, že by v ní nechtěli dál pokračovat, mohou ji kdykoliv přerušit a skončit. Poté by nás mělo zajímat, z jakého důvodu k tomu došlo. Někdy se bojí otevřít před skupinou, protože dosud není vytvořeno dostatečně bezpečné prostředí, někdy se bojí, že si terapeut nebude vědět rady s nastalou situací. Měli bychom dát klientovi vždy možnost se k tématu vrátit, je na jeho zodpovědnosti, jestli toho využije či ne, jakoukoliv volbu klienta by se měl terapeut naučit respektovat.

Skupinový terapeut by měl mít akademické vzdělání související s oborem pomáhajících profesí, sami by si měli projít terapií, terapeutickým výcvikem případně by sami měli přinejmenším alespoň projít nějakým sebezpoznávacím a sebezkušenostním kurzem. Samozřejmostí by měla být supervize. Terapeut by měl znát své hranice a možnosti, s tím souvisí, že by si měl být vědom vlastních témat, které mohou do jeho práce nějakým způsobem zasahovat a ovlivňovat ho při tom. Není sice nutné, (i když je to velmi žádoucí), aby si terapeut sám na sobě vyzkoušel všechny techniky, které později sám aplikuje na skupině, přesto je však velmi vhodné aby je měl alespoň teoreticky důkladně prostudované. Logicky není možné a často ani žádoucí, aby terapeut vysvětlil dopředu použité techniky, měl by však alespoň klienty informovat o stylu svojí práce a jaké má k tomu oprávnění. Hodlá-li terapeut použít techniky se silným emočním doprovodem nebo hodlá-li pracovat s tělem s cílem např. prolomení odporu, měl by před tím informovat klienty, aby si sami mohli vybrat, zda to chtějí podstoupit (Corey a kol, 2006).

### Motivace terapeuta:

Každý vedoucí skupiny by si měl uvědomovat vlastní motivaci. Vedoucí, kteří si nejsou vědomi svojí motivace, mohou nevhodně používat techniky, zneužít je, čímž mohou klienty značně poškodit. Při použití technik se vedoucí skupiny často schovává za svoji roli a může jimi zakrývat svoji nejistotu a nekompetentnost. Vedoucí skupiny má velkou moc a vždy je středem pozornosti – osoba, která je členy skupiny často dokonce idealizovaná. Použitím líbivých technik navíc může vyvolat v klientech dojem, že toho ví a umí více než tomu tak ve skutečnosti je a vytvoří si tak jakousi „auru dokonalosti“. Toto vše může u vedoucího skupiny podnítit výraznou touhu po moci a k tomu, aby tento mýtus ještě podporoval, což je samozřejmě velmi neetické a nepřijatelné, takový vedoucí skupiny se tímto pohybuje na tenkém ledě. Takovýto mýtus můžeme naopak bořit tak, že z technik svrheme roušku tajemna a vysvětlíme například posléze účel použité techniky. Sice nedokážeme vždy zcela předvídat, co daná technika v jednotlivcích vyvolá, jelikož nemůžeme nikdy vědět, co

---

<sup>7</sup> Etické standarty ASGW (1989,1998) – asociace specialistů ve skupinové práci.

všechno si sebou účastníci skupiny nesou a jak budou v dané chvíli reagovat. Měli bychom však vždy v danou chvíli vědět, z jakého důvodu používáme v tuto chvíli právě tuto techniku, co je jejím cílem, co s ní zamýšlíme. Měli bychom mít vždy nějakou hypotézu, předpoklad, co technika přibližně vyvolá, a musíme vědět, proč chceme účastníky skupiny vystavit právě tomuto, vždy záleží na aktuální situaci a kontextu (Corey, 2006).

Vedení skupiny je velmi náročné jak na psychiku, tak i fyzicky. Vedoucí skupiny by měl být neustále soustředěný a vnímavý a to nejen ke všem členům skupiny, ale hlavně i k sobě. Je dobré se na každé skupinové setkání pečlivě připravit a být v dobré kondici a pohodě.

**Otázky na zamyšlení před skupinovým sezením (ideálně s kofacilitátorem):**

*Jak se aktuálně cítím? (fyzicky i psychicky)*

*Co se dělo minule? (rekapitulujte si důležité okamžiky z minula)*

*Jaký mám vztah ke skupině a jejím členům?*

*Důvěřuji skupině a věřím sobě?*

*Jaké mám motivy vést právě tuto skupinu?*

...

## Literatura:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. dopl. a přepr. vydání. Praha, Management Press 2002, 589s., ISBN 80-7261-064-3.
- COREY G., COREY M., Schneider, CALLANAN P., RUSSEL J. Michael (2006). *Techniky a přístupy ve skupinové psychoterapii*, Praha: Portál, vydání 1., 248 s. ISBN 80-7367-160-3.
- *Group Facilitation: A Research and Applications Journal* - Number 3, Spring 2001.
- JONES, John E., PFEIFFER, J., Willia (1974). *Annual Handbook for Group Facilitators*. By Pfeiffer & Company, 304 s. ISBN 0883900823.
- JUNG, M., (2008). *Malý princ v nás: na objevné cestě se Saint – Exupérym*, 1. vyd. Praha: Portál, 120 s. ISBN 978-80-7367- 412-0.
- KALINA, K., (2008). *Terapeutická komunita: obecný model a jeho aplikace v léčbě závislostí*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 400 s. ISBN 978-80-247-2449-2.
- KNOBLOCH, F., KNOBLOCHOVÁ, J. (1999). *Integrovaná psychoterapie v akci*, 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. ISBN: 807169679X.
- KRATOCHVÍL, S., (2005). *Skupinová psychoterapie v praxi*. 3., dopl. vyd. Praha: Galén, 297 s. ISBN 80-7262-347-8.
- RIEGER, Z., (2007). *Lod' skupiny: inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii*. Edited by Zbyněk Vybíral. Vyd. 2., v Portálu 1. Praha: Portál, 206 s. ISBN 978-80-7367-222.
- ROGERS, Carl R., (1998). *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*, 1. vyd., Praha: Portál, 292 s. ISBN 80-7178-233-5.
- ROGERS, R., Carl (1970). *Carl Rogers on Encounter Groups* New York: Harrow Books, Harper and Row. 172 s. ISBN 006-087045-1
- TUCKMAN, Bruce W. (1965). *Developmental sequence in small groups*, Psychological Bulletin, 63, s. 384-399.
- VIERS, Dawn (ed.), (2011). *Aktivita pro skupinovou psychoterapii*, Praha: Portál. 264 s. ISBN 978-80-7367-790-9.
- YALOM, LESZC, (2007). *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Vyd. 2., Praha: Portál, 647 s. ISBN 978-80-7367-304.