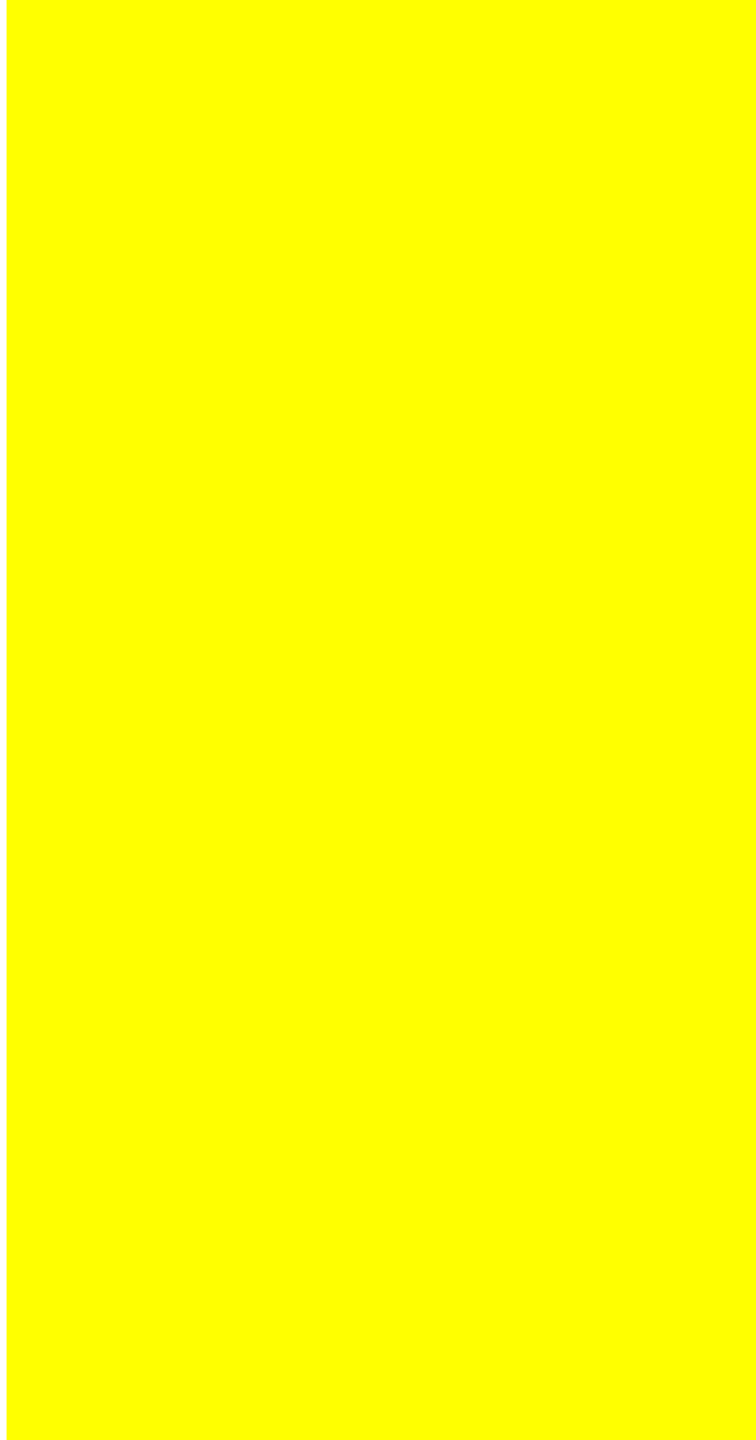


Jz



Vrány taky – David Stypka & Bandjeez

- Jsem předvoj černých vran,
Celý bílý dávno v cíli.
Dobré mapy mám,
Moje hejno neví, kudy kam.
Nad Prahou do něj střílí,
všechny ty lovce jménem znám.
Takhle si krátí dlouhou chvíli
Příslušníci samozvaných
domobran.
Nech mě tady,
Já to rozdýchám
A moje hejno taky.
To právě vůbec neví, kudy kam
Zmateně poletuje na

rozpojenými státy.

- Nad hejnem černých vran
Teď stahujou se mraky
Bolesti z nezhojených ran
Vojáci prší na vojáky
A jak se země blíží
Je pod padákem každý sám
Za letu vytahujou praky
A kamením co tíží
Pálí do všech stran
Možná to znáš taky,
Když davem bahnem hnán
Zapomínáš na gumáky.
Nech mě tady,

Já to rozdýchám
A moje hejno taky
To právě vůbec neví, kudy kam
Zmateně poletuje
Nad rozpojenými státy.

- A já se na ty lovce nehněvám
Znám slepotu davu
A sílu rozvášněné klaky.
I já tomu občas podléhám.
Občas si hrajeme taky
Na nájemné zabijáky.

Jabok~

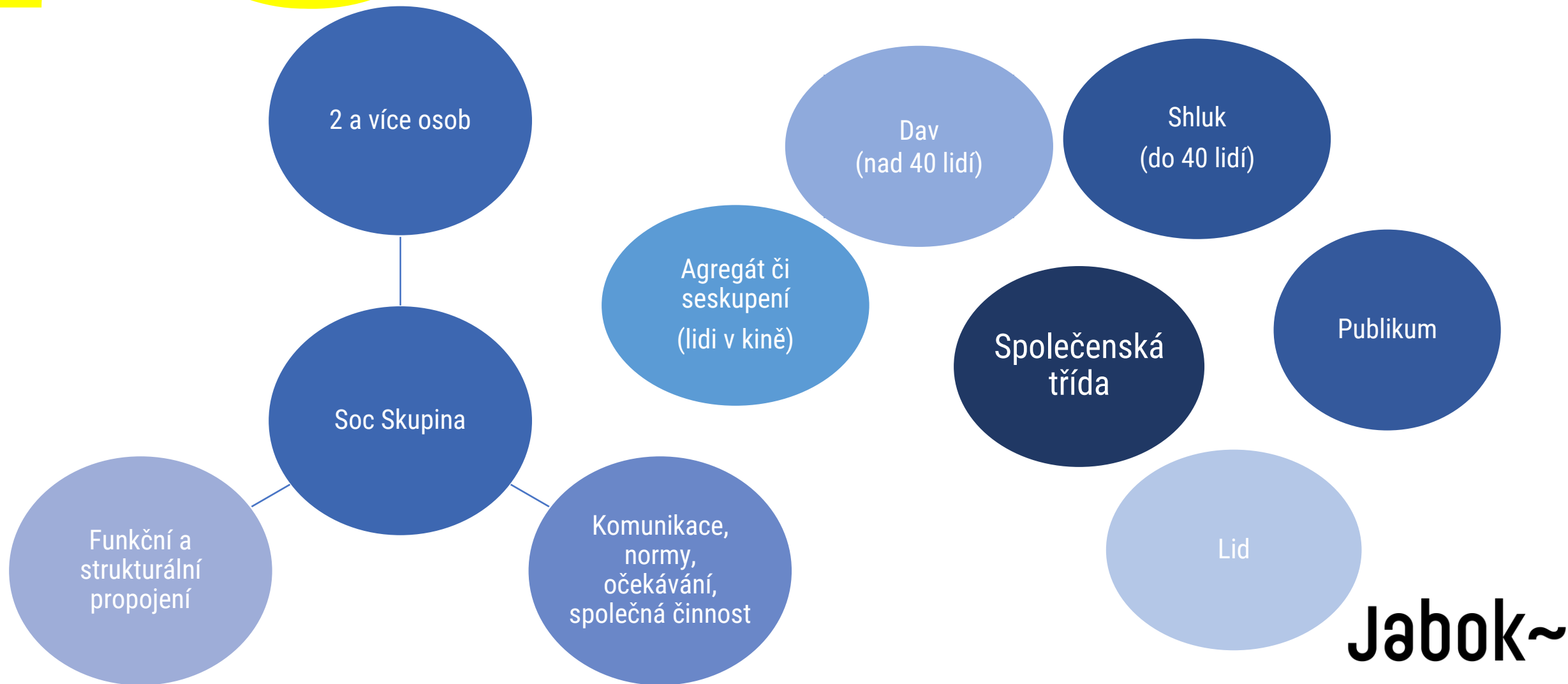


Jabok - Vyšší odborná škola
sociálně pedagogická
a teologická

SKUPINOVÁ DYNAMIKA

pro potřeby Sociální pedagogiky

Sociální skupina vs. agregát



Sociální kategorie ... skupina ... agregát



Sociální skupina je útvar, který:

- je tvořen dvěma nebo více osobami, hrajícími **vzájemně se doplňující a podmiňující role**;
- skládá se z částí, které mají **strukturální či funkční význam**, což je odděluje od samotných jedinců i od náhodného shromáždění osob;
- členy skupiny spojuje vzájemná **komunikace, normy, vzájemná očekávání a společně vykonávaná činnost**;
- členové mezi sebou mají **emocionální vazby**;
- členové skupiny jsou na sobě **vzájemně závislí** a mají jistou **identitu se skupinou**;
- členové jsou v pravidelné **interakci**;
- **členové se sami za skupinu považují.**

Jabok~

Sociální skupina dle velikosti

- **Velká** (Makroskupina) – anonymita členů
 - Národ
 - Etnická skupina
 - Politické / Církevní / Společenské organizace
 - Profese (učitelé, lékaři) / Příslušnost k instituci
- **Střední** – částečná anonymita, poměrně jasné role ve skupině (výsledky hodně závisí na vedoucích skupiny), ale „co by tomu řekli lidi“?
 - Lokální organizace / Větší firmy / Obce (střední a větší)
- **Malá** – lidé se znají, výsledky závisí na všech
 - 2 a více lidí (obvykle do 30ti členů)
 - Rodina / Školní třída / Skautský oddíl / Terapeutická skupina

Skupinová dynamika – proč?

Není naším cílem dostat skupinu do fáze výkonu, ale být si vědomi zákonitostí a procesů, které ve skupině probíhají. Tomu pak přizpůsobovat naši práci – upravovat způsoby, jakými sledujeme své pedagogické cíle.

Jabok~

(Sociální) skupina dle velikosti

- **Velká** (Makroskupina) – anonymita členů
 - Národ
 - Etnická skupina
 - Politické / Církevní / Společenské organizace
 - Profese (učitelé, lékaři) / Příslušnost k instituci
- **Střední** – částečná anonymita, poměrně jasné role ve skupině (výsledky hodně závisí na vedoucích skupiny), ale „co by tomu řekli lidi“?
 - Lokální organizace / Větší firmy / Větší obce
- **Malá** – lidé se znají, výsledky závisí na všech
 - 2 a více lidí (obvykle do 30ti členů)
 - Rodina / Školní třída / Skautský oddíl / Terapeutická skupina

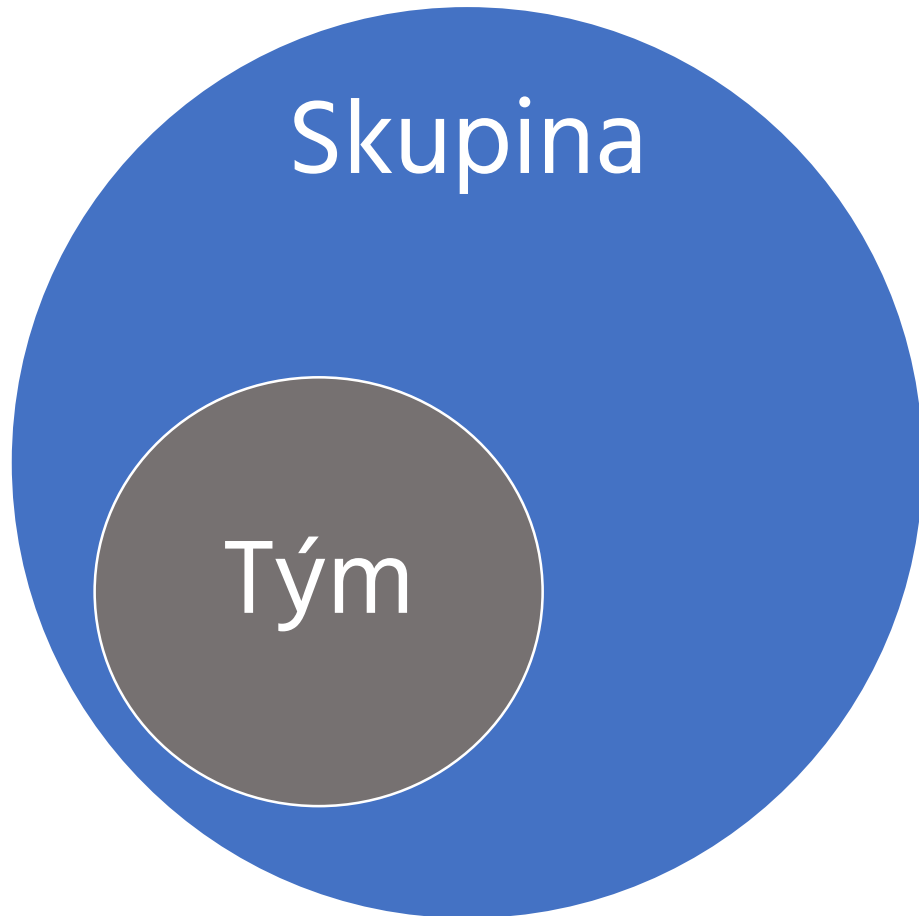
Skupinová dynamika

- Vše, co se ve skupině mezi jednotlivci děje, procesy, vztahy, změny
- Skupina je živým organismem, není jen 'mrtvým' shlukem lidí ve stejnou dobu na stejném místě
- Skupinová dynamika je tvořena
 - Interakcí členů skupiny a vliv této interakce na členy
 - Osobnostmi jednotlivých členů a vztahů, které zakládají
- Může vést ke změně v chování a prožívání skupiny, to pak pozměňuje chování a prožívání členů skupiny

Skupinová dynamika – cíle a normy

- Každá skupina lidí, která je alespoň krátký čas spolu si tvoří určité cíle, kterých chce dosáhnout.
- Cíle nemusí být jednotné, nicméně shoda alespoň v základních je potřebná ke správné funkci skupiny.
- Rozdílné cíle členů skupiny = konflikty
- Pomoc k dosažení cílů = skupinové normy
 - Normy určují jaké chování je, nebo není ve skupinách vhodné.
- **Fungující TÝM**
 - Členové sdílí zájem a cíl
 - Tým je pro členy atraktivní, což dále podporuje kohezi týmu
 - Každý cítí (spolu)zodpovědnost za to
 - Jak jsou dělána rozhodnutí
 - jaká jsou učiněna rozhodnutí
 - ...

Skupina - Tým



- Skupina lidí = každý člen přidělenou svoji pracovní roli. Za zastávání této role odpovídá vedoucímu skupiny. Skupiny většinou nemají identitu a soudržnost (pocit sounáležitosti): nevědí, proč jsou, k čemu jsou, a proč jsou ve skupině právě ti druzí.
- Tým = (z angl. *team*, pův. význ. „spřežení“) je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti, a kteří si vzájemně zodpovídají za společné úsilí při dosahování společného cíle. Týmy naproti tomu mají velmi silný pocit identity a sounáležitosti. Týmový duch, určitý druh organizační kultury, je hodně znát.

Jabok~

Styly vedení skupiny

AUTORITATIVNÍ

DEMOKRATICKÝ

LIBERÁLNÍ

Jabok~

Diskuse

Jaké výhody či nevýhody mají jednotlivé styly vedení skupiny (týmu)?

Jabok~

Autoritativní styl vedení skupiny

- Využití při řízení manuálně pracujících (nejsou příliš inteligentní)
- **Výhoda** – neztrácíme čas diskusemi
- Moc i rozhodování soustředěno v rukou vedoucího → nutnost kontrolování (řízení lidí, není to vedení, se projevuje i v komunikaci)
- Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly
- Jednosměrná komunikace shora dolů
- Dosahuje pravidelný a vysoký výkon
- Potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků

Demokratický styl vedení skupiny

- **Výhody** – motivace, dobrá komunikace
- Vedoucí deleguje značnou část své authority → v konečných rozhodnutích si ponechává svou odpovědnost
- Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny
- Dvousměrná komunikace (mezi vedoucím a podřízenými) → nakonec se vedoucí/manažer rozhodne sám
- Pracovníci, kteří se zúčastňují rozhodování, jsou osobně zaujati
- Značná časová ztráta vyplývající z časového rozhodování (vlivem diskusí)

Liberalní styl vedení skupiny

- Vedoucí v roli konzultanta a tmeliče týmu
- Dvousměrná komunikace
- Pro tvůrčí a vědecké týmy (výzkumy, univerzita) → vysoce inteligentní lidé pracují a kontrolují se sami
- **Výhoda** – umožňuje tvůrčí práci
- Vedoucí dohlíží na to, aby lidé pracovali na čem mají → hlídá dodržování termínů

Úcta a struktura ve skupině

VYSOKÁ

Struktura

Nízká úcta a vysoká struktura

Vysoká úcta a vysoká struktura

Nízká úcta a nízká struktura

Vysoká úcta a nízká struktura

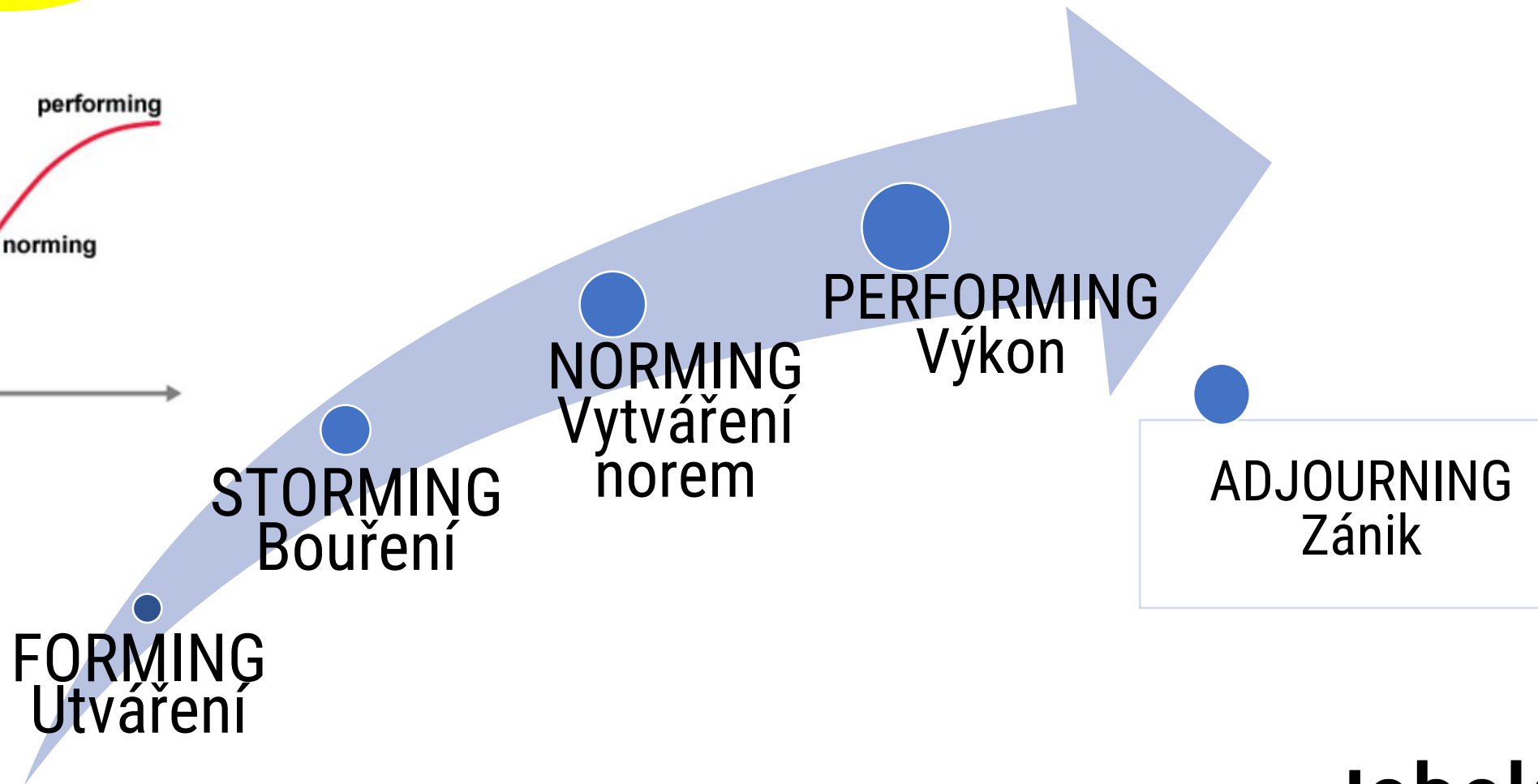
NÍZKÁ

Úcta

VYSOKÁ

Jabok~

Vývojové fáze skupiny dle Bruce Tuckmana



Jabok~

Vývojové fáze skupiny dle Maria Polla



Jabok~

Forming – znaky skupiny

- Poznávání se navzájem, tvorba vztahů
- Povrchní informace
- Až nepřírozený souhlas, trochu nucený humor
- Nejistota
- Tvorba dvojic
- Náročné úkoly by mohly skupinu rozložit
- Instruktor/Vedoucí je přijímanou autoritou
- Zatímco proces je klíčový, skupina se upíná na cíl

Jabok~

Forming – role pedagoga

- Tvořit vstřícnou atmosféru – bezpečné prostředí
- Hodně si účastníků programu všímat + prolamovat ledy
- Vyjasnit očekávání, dát veškeré možné informace
 - Kdo jsem já/my
 - Co bude za program + jaké sleduje cíle
 - Harmonogram
 - Jména a jak se budeme oslovovat
 - Dát slovo jim – proč tu jsou, co je zajímavá, očekávání ...
 - ...
- Odbourávat obavy
- Umožnit pozitivní zkušenosti
- Podporovat vzájemné poznávání
- Signalizovat, že máme věci pod kontrolou
- Ukázat, že nám účastníci mohou důvěřovat

Storming – znaky skupiny

- Projevy nesouhlasu, nespokojenosti
- Hledání (vlastní) cesty, pozice
- Hodnocení rolí, kontrola, boj o přijetí
- Členové si začínají dávat zpětnou vazbu, ale většinou chybí mechanismy řešení konfliktů
- Dvojice začínají tvořit větší podskupiny
- Instruktor/Vedoucí vnímán negativně
- Orientace na proces (ne na cíl)

Jabok~

Storming – role pedagoga

- Tvorba bezpečného prostředí pro vyjednávání
 - Přijetí a sounáležitost
 - Dát možnost účastníkům najít si „spřízněné duše“
 - Umožnit „oťukávání“ účastníků mezi sebou
- Podporovat interakce a vztahy ve skupině (nesoustředit se jen na pedagogické cíle – zařazovat aktivity posilující skupinu)
- Umožnit řešení zadaných úkolů v menších skupinkách (ty míchat)
- Umožnit jednotlivým účastníkům, aby mohli předvést, co umí, v čem jsou dobří
- Facilitování konfliktů
- Připustit soupeření o obsazení pozic
- Vymezit rámec vztahu
- Vypracovat pravidla vzájemného kontaktu
- Vyjasnit pozice vedoucích ve skupině (i roli svou)

Jabok~

Norming – znaky skupiny

- Stabilizace vztahů
- Členové skupiny už vědí, co kdo může nabídnout, v čem je dobrý
- Skupina už se umí organizovat sama, zvládne už náročnější úkoly
- Jednotlivci už zvládají sami koordinovat/vést skupinu
- Vytváření stylu jednání, přijímání rolí (ty hlavní už jsou ale zaujaty), nastavování procesů
- Tvorba cílů, norem, potřeba bezpečí (i ti s menším vlivem jsou rovnocenní), reálný pohled na skupinu, přechod k blízkosti
- Odpoutávání od procesu (směrem k cíli), zintenzivnění spolupráce, výměna nápadů, názorů a zpětné vazby, ujasnění potřeb
- Instruktor/Vedoucí je spíše partnerem, jeho role je ale stále velmi důležitá

Jabok~

Norming – role pedagoga

- Instruktor/Vedoucí je spíše partnerem, už ustupuje trochu do pozadí, jeho role je spíše na úrovni facilitátora
- Podpora zapojení všech členů a jejich rolí (už ví, kdo v čem vyniká)
- Podporovat společné rozhodování, sdílení pocitů, možnost ocenit/pochválit se navzájem
- Intenzivní interakce
- Volný rozvoj jednotlivce a skupiny
- Delegace odpovědnosti na skupinu
- Podpora komunikace a kooperace
- Nerozšiřovat skupinu o nové členy
- Delegace odpovědnosti na členy skupiny

Performing – znaky skupiny

- Této fáze většina skupin ve vzdělávacím procesu nedosáhne
- Vzájemná blízkost, efektivní fungování, otevřené projevy i na emocionální úrovni
- Každý může využívat a nabízet své schopnosti, dovednosti, kompetence
- Skupina se zaměřuje na výkon a naplňuje potřeby seberealizace svých členů
- Nahlížení konfliktu jako příležitosti k rozvoji
- Společný cíl, složky cíl – proces – lidé jsou v rovnováze
- Existují kontrolní mechanismy a díky identifikaci se skupinou a s úkolem se dostavuje rychlé a flexibilní zaujetí rolí při řešení úkolu
- Instruktor je vnímán jako člověk v pozadí – facilitátor + existuje respektovaný vůdce, který se mění podle potřeby úkolu

Performing – role pedagoga

- Vytvořit náročné – podnětné prostředí plné výzev
- Úkoly mohou být málo strukturované a těžko uchopitelné
- Přenést vedení na skupinu, pedagog ustupuje do pozadí (jen lehce facilituje)
- Poskytovat zpětnou vazbu
- Vědomě zacházet se silnými a slabými stránkami
- Podporovat otevřenost skupinových procesů
- Umožňovat nové zkušenosti
- Podporovat kontakt s jinými skupinami

Adjourning – znaky skupiny

- Hodně závisí na tom, jak dlouho spolu členové skupiny byli a proč se skupina rozpadá/končí
- Reflektuje se to, co se dělo, co se účastníci naučili
- Jednotlivci si stanovují úkoly, na čem by ještě chtěli pracovat
- Domlouvá se platforma dalšího setkávání – udržení kontaktů

Adjourning – role pedagoga

- Pomoc s uzavíráním se otevřených témat
- Pojmenovávat a poukazovat na to, co se účastníci naučili
- Pracovat s možným smutkem z konce skupiny
 - Zpětně se ohlédnout za tím, co se v průběhu života skupiny dělo (video, fotky, ...)
 - Nabídnout reflexi
- Poukázat na zdroje, které i nadále mohou účastníci využívat
- Facilitovat roz-loučení se (např. přechodové rituály)

Jabok~

Fáze vývoje skupiny dle Tuckmana - shrnutí

- Vznik (**starting**) - vznik skupiny.
- Formování (**forming**) - testování skupiny, charakterizované určitou závislostí a silným zaměřením na cíle.
- Bouření (**storming**) - charakterizované silným vnitroskupinovým konfliktem a silnými emocionálními reakcemi jako odpověď na požadavky pro dosažení cílů. Občas bývá v češtině uváděno i jako krize.
- Normování (**norming**) - vyvíjí se skupinová koheze (soudružnost), otevírá se optimální výměna relevantních informací a fungování vztahů, formují se skupinové normy. V češtině občas jako stabilizace.
- Optimální výkon (**performing**) - funkční role jsou ustanoveny a vynořuje se schopnost řešit problémy.
- Ukončení činnosti (**adjourning**) - pomalý rozklad a rozvolnění vztahů v souvislosti se ztrátou významu skupiny. Tato fáze bývá občas pojímána jako varianta uzavření/oživení (**closing/refreshing**) - uzavření je totožné s ukončením činnosti, oživení skupiny je pojmenování pro opětovné posílení skupinové koheze v důsledku objevení nových cílů a problémů, které skupina může řešit.

Vývoj z hlediska členství ve skupině

Inkluze

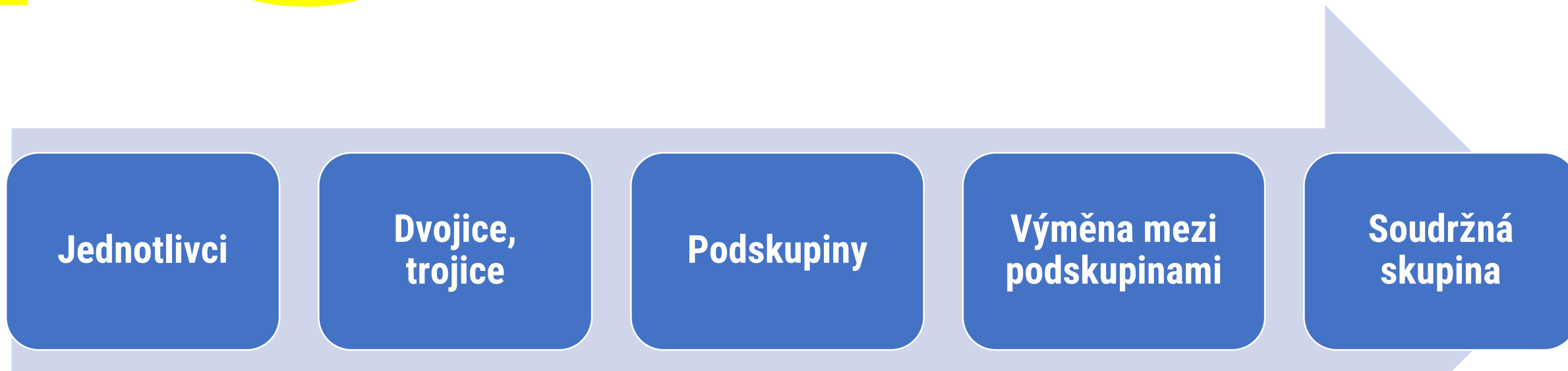
Kontrola a
ovlivňování

Vzájemná
blízkost

- Od otázek „Kdo je členem?“ přes konflikty způsobené nacházením vlastního místa ve skupině, po určitou rovnocennost a společenské přijetí rozdílů až po otevřenost v komunikaci, vzájemné pochopení a respektování odlišností.

Jabok~

vývoj z hlediska struktury



- Od povrchních vztahů mezi jednotlivci, přes tvorbu podskupin, až po kooperaci všech v rámci skupiny.

Vývoj z hlediska vztahu k facilitátorovi

Závislost

Kontrazávislost

Začátek vzájemné
závislosti

Pokračování
vzájemné závislosti

- Od plného přijímání facilitátorů/instruktorů, přes jejich kritiku, vtipy na jejich adresu, agresivitu, odmítání účasti dále k postupné kooperaci, ustáváním boje o moc až k začlenění instruktorů do skupiny a přebrání zodpovědnosti skupiny za sebe samu.

Jabok~

Tým a role jeho členů

- Programy a kurzy stojící na principech zážitkové pedagogiky jsou většinou realizovány týmem instruktorů
- Terminologie není ustálená, míchají se pojmy „role“ a „funkce“ nebo „funkční role“ či „provozní role“
- Skupinová dynamika platí i pro týmy

Sestavování týmu - otázky

1. Kdo jsem já – jakou ideu kurzu/programu mám – kdo by se k tématu a cílům hodil?
2. Jaký styl vedení týmu je mi vlastní – bude to v souladu s členy týmu?
3. Kdo mi, ale i už vybraným členům týmu sedí nejen po profesní stránce, kdo svými talenty dobře doplní tým, ale kdo mi sedí i lidsky?
4. Jak dobře kombinovat zkušenost a mladou nezkušenou dravost v týmu?
5. Kolik členů do týmu? Vyváženost pohlaví?
6. Kdy je lepší malý funkční tým a kdy veliký tým plný specialistů?

Jabok~

Rozdíl mezi skupinou a týmem

SKUPINA	TÝM
Osobní zájmy jsou důležitější než zájmy skupiny	Tým a jeho cíle mají vysokou důležitost
Členové skupiny sledují různé cíle	Členové týmu jdou za společným cílem
Není zde sdílená zodpovědnost za dosažení cíle skupiny	Silná zodpovědnost za dosažení společného cíle
Neformální, nezávazná organizace	Jasná organizace týmu, kde každý má svou roli
Řešení problémů a komunikace je částečně přístupná všem, ale ne všechna	Řešení problémů, komunikace, ale i zpětná vazba je otevřená – všichni do procesu vidí a účastní se jich
Převažuje vnější motivace	Převažuje vnitřní motivace
Vzájemná důvěra může být mezi členy jakožto jednotlivci, málo kdy ale bývá napříč celou skupinou	Mezi všemi členy týmu je důvěra a spolehnutí
Není společný humor a společná zájmová témata	Často je přítomen společný humor a zájmová témata
Skupina bývá otevřená pro nové členy	Hrozí, že společné zájmy, humor atd. vytvoří z týmu vysokoprahové prostředí, do kterého těžko přijde nový člen.

Typologie týmových rolí M. Belbina

- <https://www.youtube.com/watch?v=-efhOLVgEvM>
- <https://www.youtube.com/watch?v=eFsA4wUf3I0>
- <https://www.belbin.com/resources/blogs/can-my-belbin-team-roles-change/>

Přemýšlení

- Tvůrce, inovátor, myslitel
- Pozorovatel-hodnotitel, analytik
- Specialista

Sociální (Lidi)

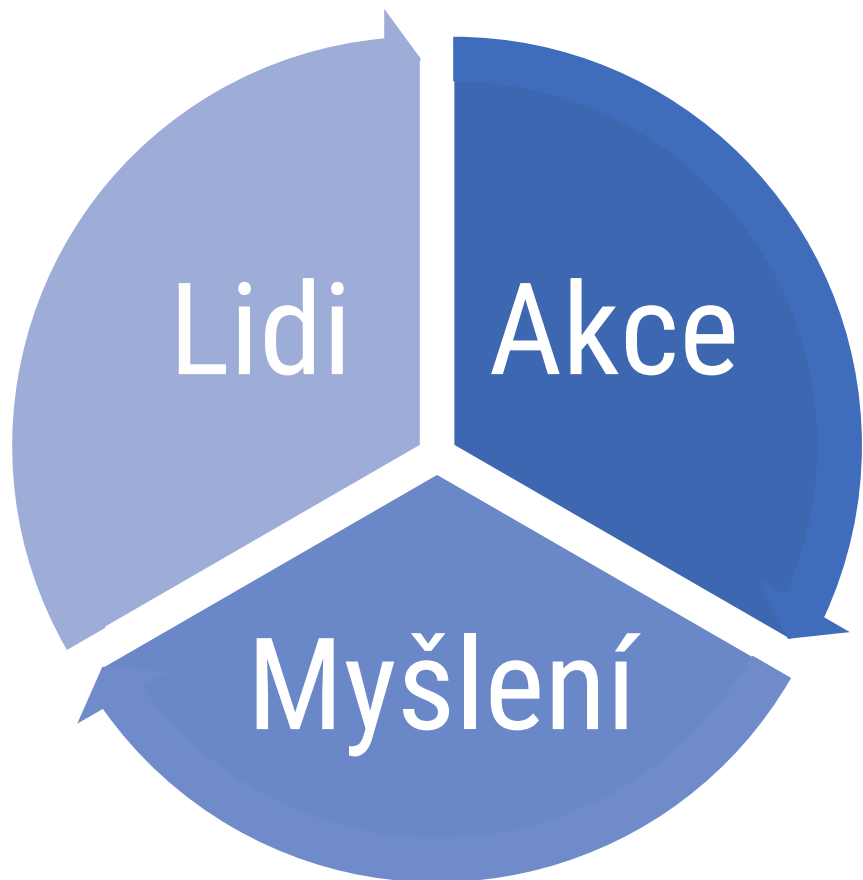
- Koordinátor
- Týmový pracovník, stmelovač
- Odhalovač zdrojů, vyhledavač, všudybyl

Akce

- Formovač
- Realizátor
- Dokončovač – finišér, dotahovač

Jabok~

Typologie týmových rolí M. Belbina



Tým lidí, z nich každý je v něčem dobrý, vždy porazí tým všeumělců.

Uvědomit si vlastní silné stránky!

Jabok~

Typologie týmových rolí M. Belbina

Žádná z rolí není něco „více“, než ty ostatní role.

(Vedoucím týmu může být kdokoli, má-li k tomu předpoklady; ty nemusí souviset s jeho dominantní rolí.)

Jabok~

M. Belbin - Orientace na přemýšlení

	Silné stránky	Možné slabší stránky
Tvůrce / Inovátor / Myslitel	Plný nápadů; Zájem o velké problémy (ne detaily – dokáže ale udělat chyby z nedbalosti); Přímý a otevřený způsob jednání.	Umí být ostrý, když se mu někdo postaví; nebezpečí, že se bude věnovat vlastním nápadům, než aby přemýšlel úkolu celé skupiny.
Pozorovatel- hodnotitel / Analytik /	Dělá si analýzy situací (asimiluje, interpretuje a vyhodnocuje data); Nemívá originální nápady, ale nedovolí týmu jít do nevhodného projektu; Nejméně osobně zainteresovaný člen týmu; Pocity mu nezastiňují úsudek.	Může být brzdou tím, že v nepravou chvíli něco bere příliš vážně; Může soutěžit s těmi, kteří vstupují na jeho pole např. koordinátor.
Specialista	Profesionální, aktivní, oddaný; Má technické dovednosti či speciální znalosti; Dělá rozhodnutí založená na hlubokých znalostech; Poskytuje fakta a informace.	Někdy nebere na vědomí ostatní členy týmu; Přispívá v omezené míře; Nedokáže se oddělit od funkční role.

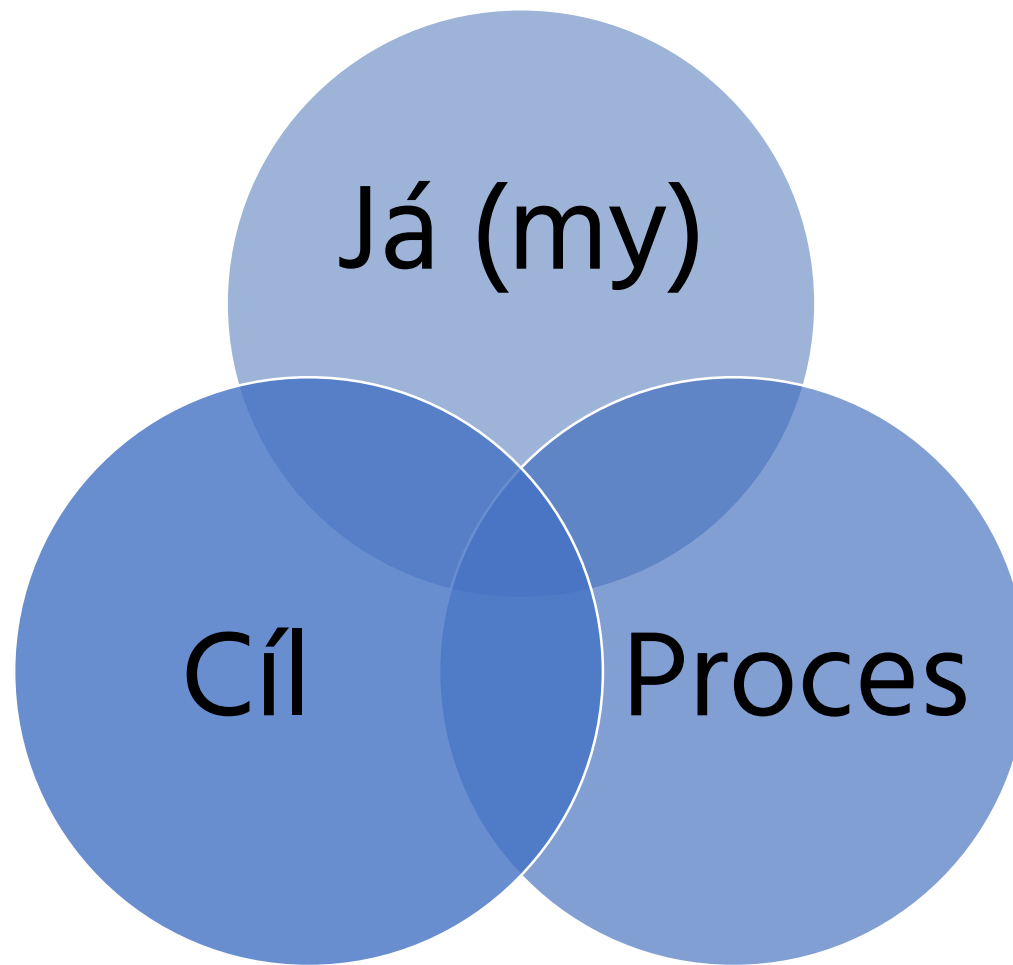
M. Belbin - Orientace na lidi/soc. vazby

	Silné stránky	Možné slabší stránky
Koordinátor	Upřesňuje cíle skupiny; Stanoví program; Zvládá sám sebe, je vstřícný; ví, co lidi umí dělat nejlépe; Jasně komunikuje; Stanoví kritéria, ale nedominuje.	Málo kdy má vlastní originální nápady.
Týmový pracovník / Stmelovač	Otevřený, ale ne dominantní; Citlivý; Ví o potřebách a obavách jednotlivců; Sympatický, populární, jemný – pojítka týmu; Umí naslouchat, snadno komunikuje, povzbuzuje ostatní; Vyvažuje třenice; Zvláště cenný, když se tým ocitá v problémech.	V okamžiku krize není schopen učinit rozhodnutí; Nedokáže ostatní členy týmu jasně vést.
Odhalovač zdrojů / Vyhledavač / Všudybyl	Tendence být pozitivní a entuziastický; Rychle získá (ale i ztratí) zájem o věc; Má spoustu externích kontaktů; Obchodník, diplomat a styčný důstojník; spíše napomáhá věci realizovat, než vymýšlet.	Pomáhá mu, je-li pod tlakem; Náchylný k rychlé ztrátě zájmu; Někdy malá sebekázeň a problém sám sebe zorganizovat.

M. Belbin - Orientace na akci

	Silné stránky	Možné slabší stránky
Formovač	Dominantní a otevřený; Někdy impulsivní; Rychle oponuje a reaguje na výzvu; zaměřuje se na formování úsilí vyvíjené týmem; Snaží se sjednotit myšlenky a vytvářet vzory; Preferuje jasné, precizní myšlenky.	Elán může lidi iritovat - některé nápady nejsou akceptovány; Někdy nedostatečně naslouchá ostatním; někdy funguje jako buldozer a jde za myšlenkou, kterou přijal za svou.
Realizátor	Přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly. Vybírá to co je uskutečnitelné; Tvrdě pracuje a má sebekázeň; Preferuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet.	Nemá rád složité teorie, radikální myšlenky, či náhlé změny plánů; Umí být hodně soutěživý, aby dosáhl postavení; Chybí flexibilita.
Dokončovač – Finišér / Dotahovač	Pozornost na detail; Smysl pro naléhavost; Zajišťuje, že se postupuje ke splnění stanoveného cíle; Vnáší pořádek a strukturu; Nedovolí, aby byly přehlíženy nejdůležitější pravidla/detaily.	Je klidný, jen když osobně zkontroloval každý detail; Netrpělivý a někdy netolerantní vůči laxnějším členům týmu; Dokáže zabřednout do detailů.

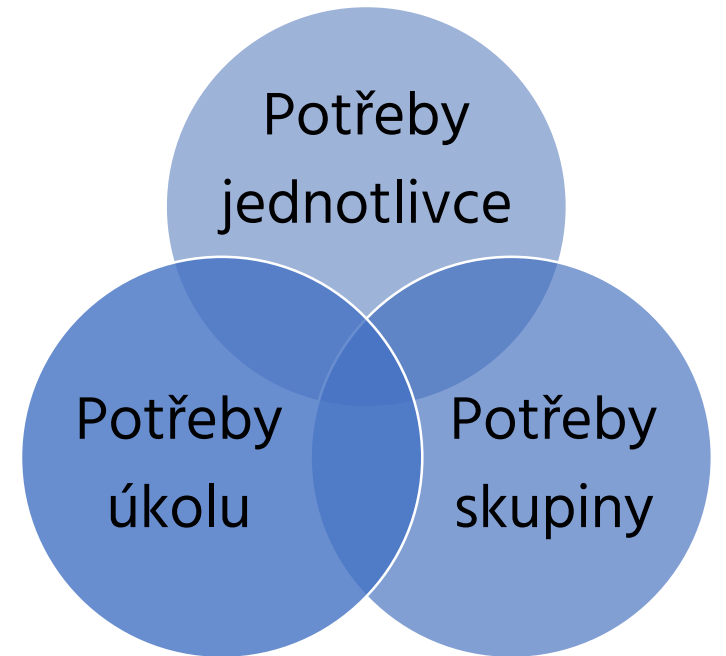
Adairovy kruhy – dynamická rovnováha skupiny



Jabok~

Adairovy kruhy

- Je potřeba se zaměřit na všechny oblasti týmové spolupráce, mezi které řadíme:
- Dosažení cíle = důvod vzniku skupiny. (Pro projektový tým je to například úspěšná implementace projektu. Pro finanční tým zajištění finančního chodu firmy.)
- Oblast procesů = vše, co se děje ve skupině, způsob, jak skupina dosahuje výsledku. (Patří sem komunikace, zpětná vazba, rozdělení rolí apod.)
- Jednotlivec = vše co se děje uvnitř jedince. (Jeho motivace, naplňování potřeb, uplatňování znalostí.)



Jabok~

Facilitátor

- Facilitátor usnadňuje komunikaci ve skupině
- Facilitátor pomáhá procesu
- Nenavrhuje řešení
- Řídí jednání skupin a pomáhá jim dojít k řešení
- Hlídá, aby měl každý prostor se vyjádřit a dbá na pravidla komunikace...