

Škola psychoterapeutické teorie Institutu SUR

7. cyklus

Skupinová dynamika, vývoj skupiny, vývoj jednotlivce ve skupině, konstruktivní a destruktivní chování vedoucího(-ích) skupiny v různých fázích vývoje

Jiří Libra

1. víkendové setkání
25. 11. 20203



SUR
institut pro vzdělávání
v psychoterapii, z.s.

Agenda - o čem budeme mluvit:

- Základní koncept skupiny a její dynamiky E. Berna aj.: Skupinové imago se přizpůsobuje stádiím vývoje skupiny – ilustrovat vývoj skupiny a jednotlivce zobrazením vývoje skupinového imaga, vysvětlit podstatu procesů v těchto stádiích.
- Obsah prezentace vychází především ze zásadního textu P. Clarkson.
- Popis nejdůležitějších úkolů leaderů skupiny ve stádiích vývoje skupiny.
- Zobrazení vývoje imaga skupiny u jednotlivce – v souvislosti s jeho životním scénářem.

E. Berne „Principles of Group Treatment“ (1966)

- Podporující psychoterapie
- Skupinová analytická psychoterapie
- Psychoanalytická terapie ve skupině
- Transakční analýza

Skupina poskytuje jedinečnou příležitost k analýze transakcí, her a terapii ego-stavů – vztahy mezi členy skupiny (včetně terapeutů). Živý materiál interakcí členů může být přímo interpretován, vysvětlen, konfrontován. Bernův koncept vývojových stadií „skupinového imaga“.



Základní koncept E. Berna

Každý člen skupiny externalizuje (zobrazuje) své intrapsychické objektové vztahy v matrici skupiny – rekonstrukce primární rodiny.

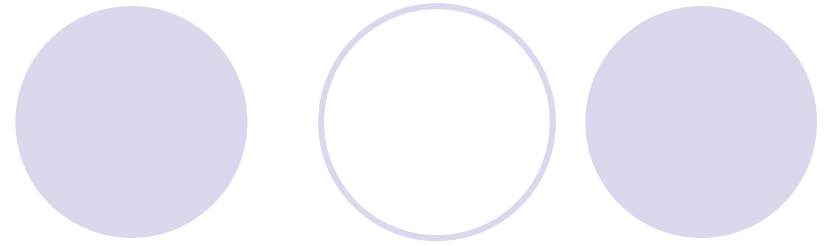
Živý materiál interakcí členů skupiny může být přímo využit ke korektivní zkušenosti s jejím uzdravovacím potenciálem.

Základní literární zdroj:

Clarkson P. (1992) „TA and group therapy in:
TA psychotherapy. An integrated approach.“,
London, NY: Tavistock/Routledge

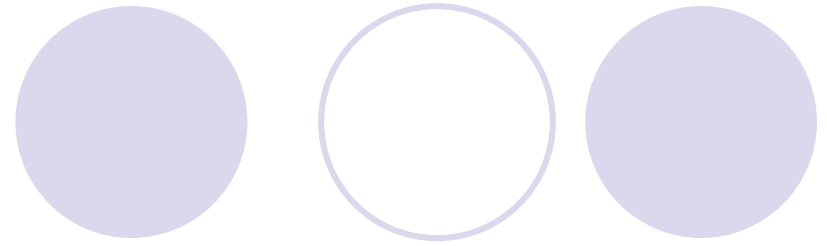


Skupina jako celek



- skupina jako mikrokosmos lidské existence s největším potenciálem pro destrukci i uzdravení
- rodina = matrix pro nejtrvalejší a hluboká zranění nebo povolení
- skupiny jsou pravděpodobně nejúčinnějším prostředkem pro společenskou a individuální změnu

Skupina jako celek



- každá skupina má svou charakteristickou kulturu, včetně pravidel chování, technické kultury a skupinového charakteru

Skupina jako celek



- Skupina = soubor jednotlivců, kteří jsou v interakci kvůli nějakému zřejmému (očividnému) společnému účelu.
- Ačkoliv na sociální úrovni je s tímto účelem společný souhlas, na psychologické úrovni může být ve skupině mnoho konfliktních, souběžných nebo vedlejších programů.
- Celek všech těchto individuálních zpráv jednotlivých členů formuje kolektivní psychologickou „osobnost“ skupiny.

Vývojové vzorce (fáze) skupiny



- Lze pozorovat jako zrání skupiny v průběhu několikaročních procesů, podobné vzorce lze ovšem pozorovat i v průběhu jednotlivých setkání skupiny v řádu půlhodiny.
- Porozumění etapám vývoje skupiny výrazně pomáhá skupinovým terapeutům pochopit fenomény skupinové dynamiky a zvolit přiměřenou intervenci.

Bruce Tuckman – fáze skupinového vývoje

(publikováno v 60. letech XX. století)

Forming, storming, norming, performing model

Forming: od různosti ke společnému cíli, hlavním skupinovým cílem je orientace,

Storming: různé hlasy přináší různé názory – intraskupinový konflikt. Řešení rozdílů.

Norming: Předchozí konflikt zvyšuje intimitu a objevuje se duch spolupráce.

Performing: Ohniskem pozornosti se stává dosažení cíle.

Skupina jako celek



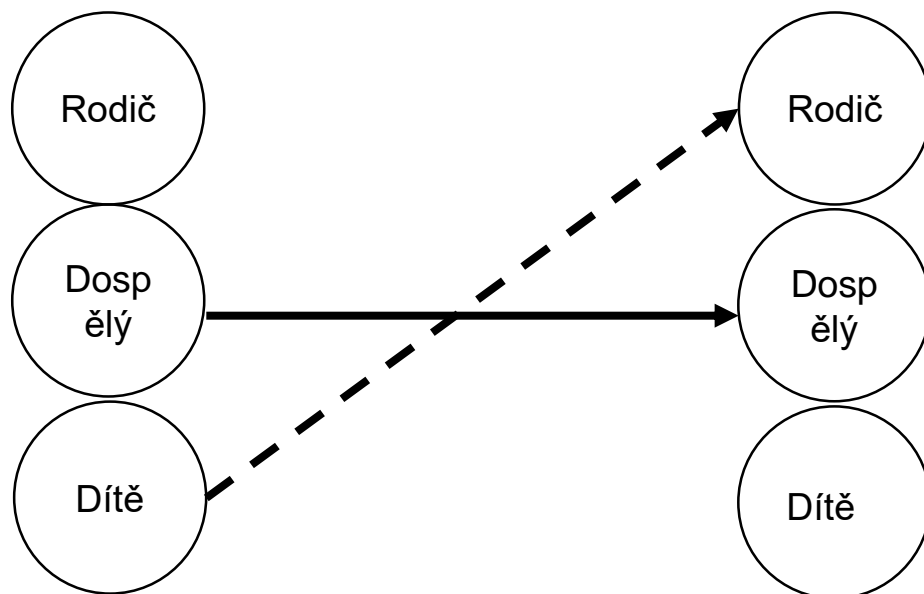
Veřejnou strukturu (Berne) skupiny lze identifikovat a odsouhlasit.

Kolektivní **privátní struktura** skupiny je mnohem komplexnější a vývojově labilní. Špatně řízená kritická vývojová období mohou ovlivnit zásadně budoucí fungování, stejně jako neefektivní rodičovské vedení může ovlivnit následný sociální a psychologický vývoj.

Sociální a psychologická úroveň komunikace

skupina

vedoucí



Příklad: Na skupině matek je psychoterapeut vystaven psychologické úrovni zprávy „buď provinilý jako my“ kdykoliv je plánována prázdninová přestávka. Na sociální úrovni se ovšem diskuse týká pouze termínů a počtu sezení, která odpadnou.

Transakční analýza – Eric Berne, skupinové imago

Berne:

Skupinové imago je „jakýkoliv mentální obraz, vědomý, předvědomý nebo nevědomý, toho, čím skupina je nebo by mohla být“ ... (Berne, 1963)

Existuje v **privátní struktuře** skupiny, je založeno na potřebách, zkušenosti, přáních a emocích každého člena. Je proto odlišně vnímáno jednotlivými členy v odlišných fázích vývoje skupiny.

Upravování (přizpůsobování) imaga je proces, který se projevuje ve skupině v pozorovatelných fázích.

Fáze vývoje skupinového imaga – Berne, Clarkson

- Dočasné - provizorní - skupinové imago
- Přizpůsobené - adaptované - skupinové imago
- Operativní skupinové imago
- Sekundárně nastavené skupinové imago
- Pročištěné skupinové imago



První fáze skupinového vývoje

Provizorní (dočasné) skupinové imago

Každý člen skupiny na začátku vstupuje do skupiny vybaven:

1. biologickou potřebou stimulace
2. psychologickou potřebou strukturace času
3. sociální potřebou intimity



Provizorní skupinové imago

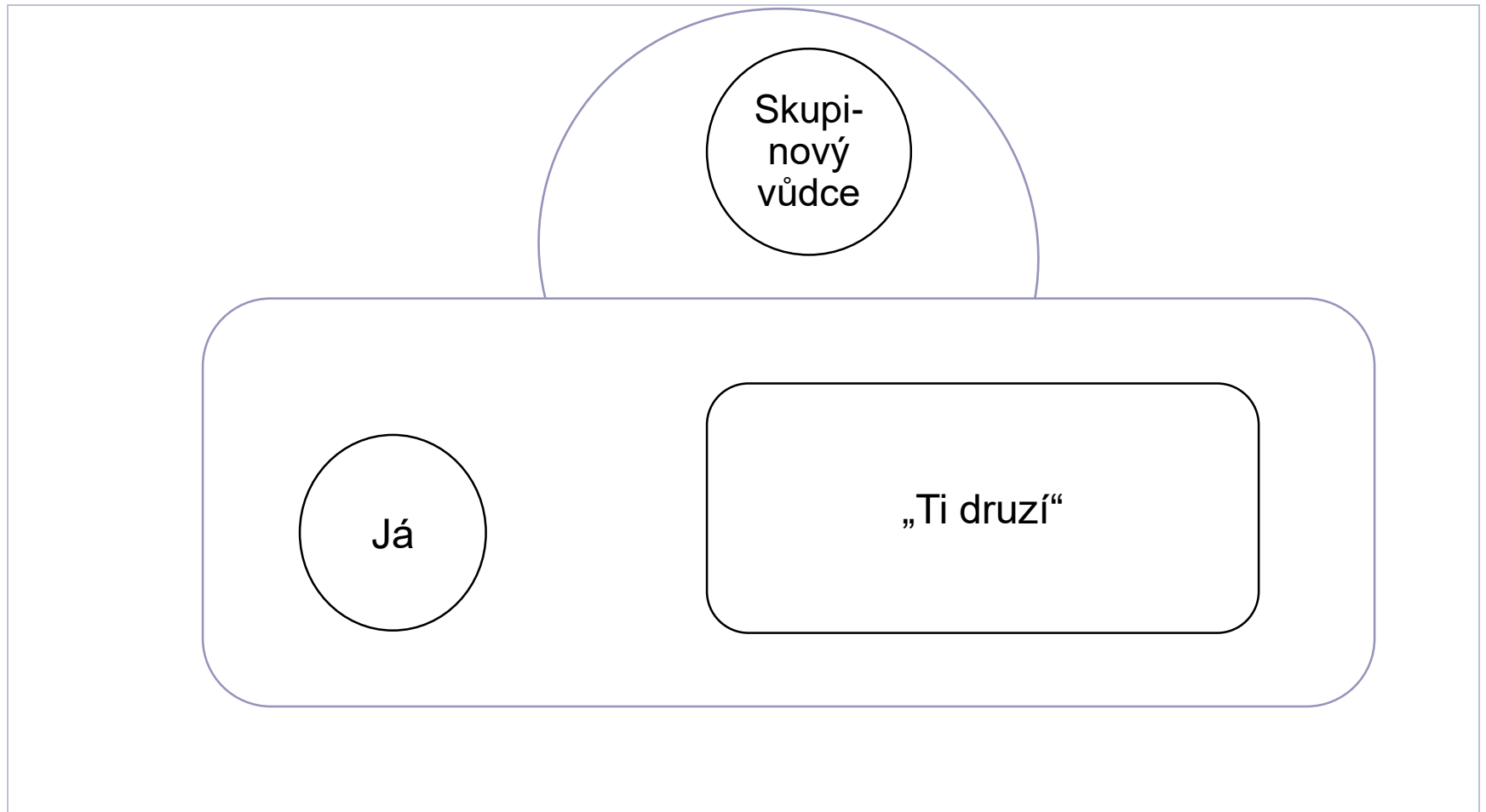
4. nostalgickou potřebou svých vzorců transakcí

5. provizorním (dočasným) souborem očekávání postavených na minulé zkušenosti

Jeho úkolem je přizpůsobit tyto potřeby a očekávání realitě, která se s nimi konfrontuje.

(Berne, 1963)

Provizorní skupinové imago





Provizorní skupinové imago

Před vstupem do skupiny jsou aktivována jedinečná individuální skupinová imaga členů (podvědomá očekávání) o co pravděpodobně půjde – vycházející z fantazií a předchozích zkušeností se skupinami, včetně původní rodiny.

Provizorní imago se strukturuje v čase skrze rituály – před-programované interakce (např. zdravení).



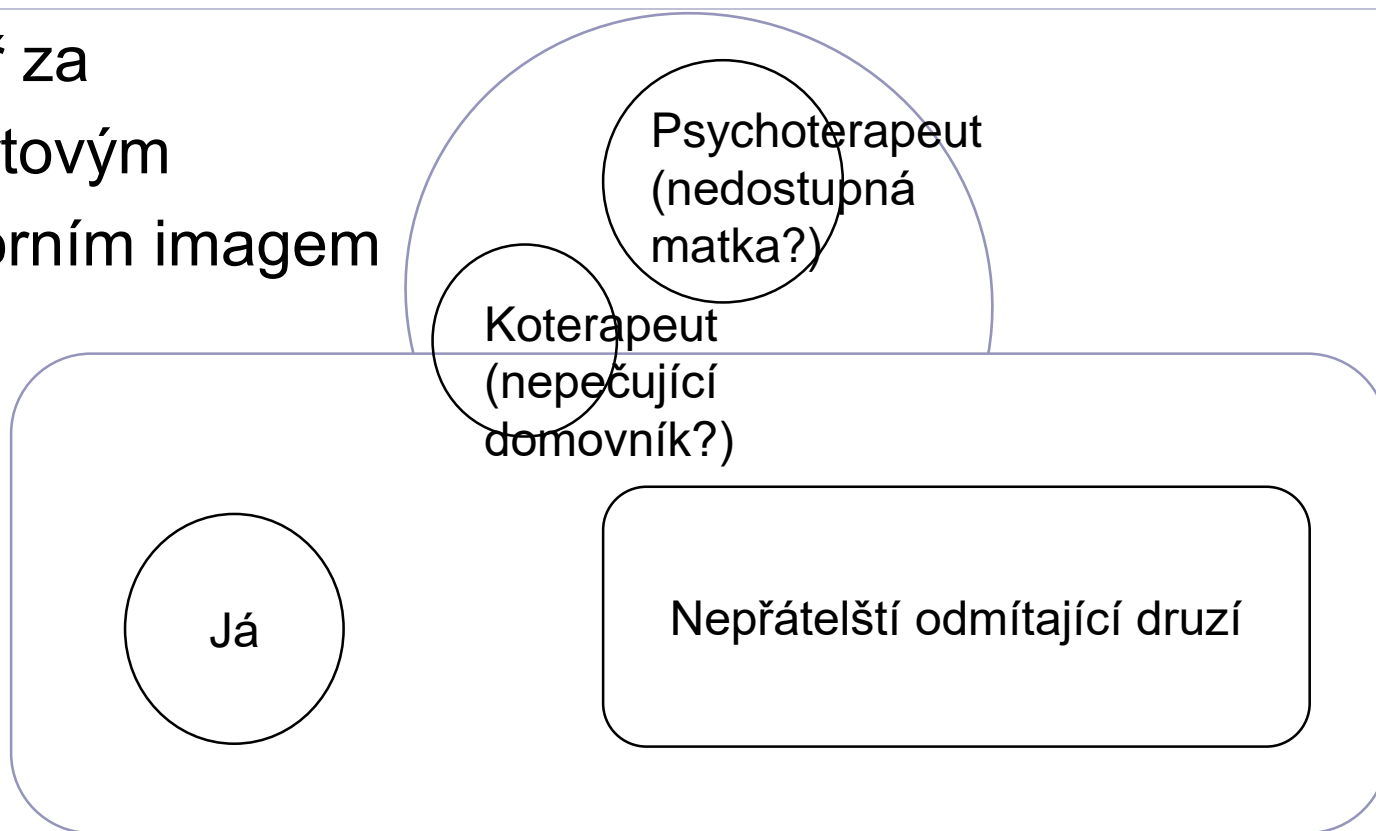
Provizorní skupinové imago

Hlavní starostí je závislost na leadrovi a jak si stojíme ve vztahu s ním. Toto zaměření je nejdůležitější pro psychoterapeutické porozumění – zda jde o individuální jev, nebo o jev skupinový.

Tato pozice koresponduje s rodičovskou pozicí.

Př.: Stewart – jediný syn matky, která pracovala v dětském domově, otec je opustil a matka pečovala o Stewarta mezi ostatními, byl jedním z nich a nebyl jedním z nich....

Scénář za
Stewartovým
provizorním imagem



Úkoly vedení v 1. fázi – provizorní skupinové imago

Proces změn provizorního skupinového imaga je ovlivněn charakteristikami členů a také úkoly vedení a jeho chováním.

Hlavním úkolem leadra je zacházet s vnějším skupinovým procesem a definovat hlavní vnější hranici a vnitřní hranice.

Hlavní vnější hranice skupiny (fyzická a psychologická) musí být bezpečná a stabilní aby zajistila přežití skupiny.

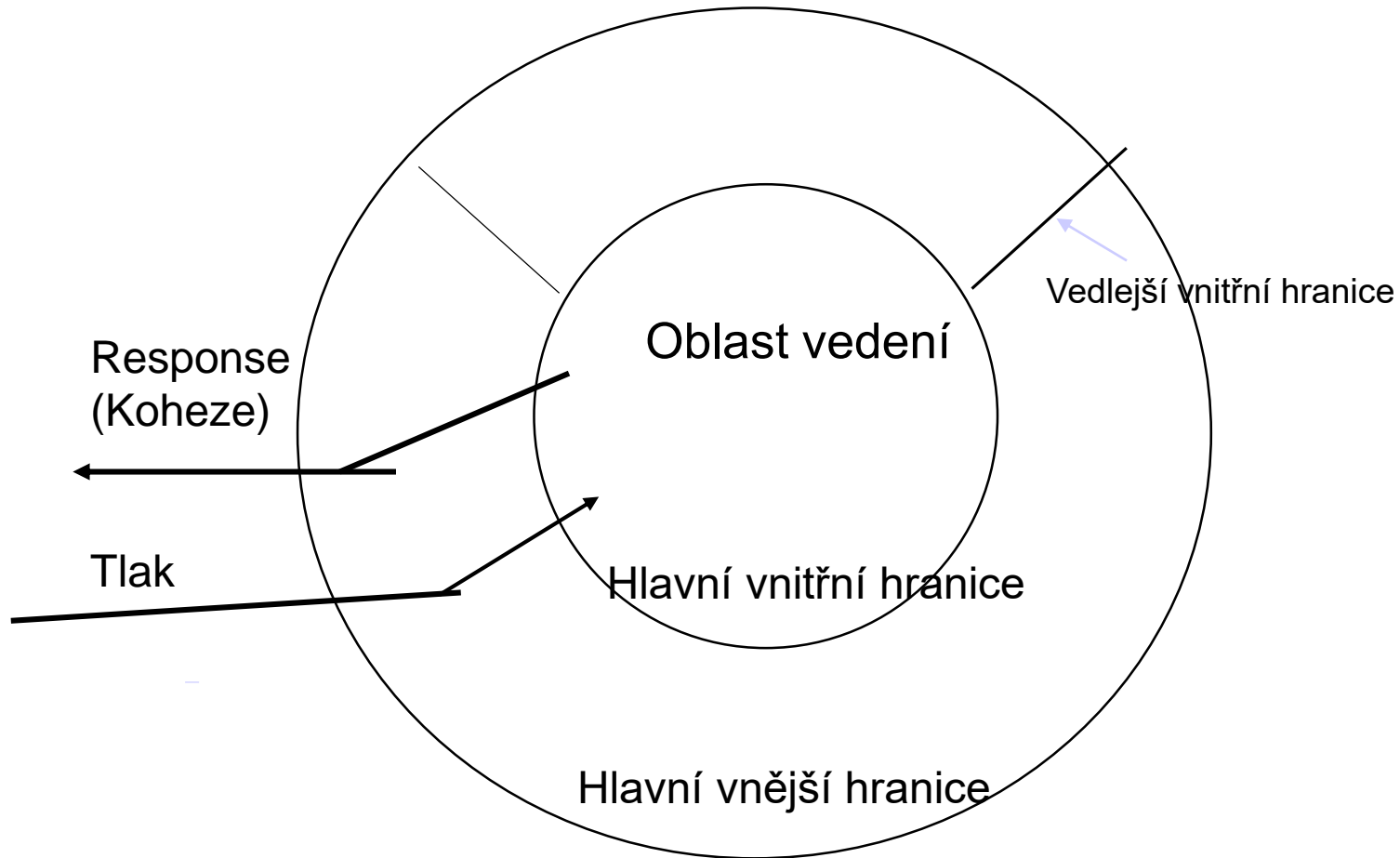
Úkoly vedení



Skupinový terapeut potřebuje vytvořit kontejner, ve kterém se energie skupiny bude zaměřovat na vnitřní uzdravný proces (bezpečně chráněný proti vnějším tlakům).

- Jasný kontrakt o tomto bezpečí.
- Pevná externí hranice mohutně koresponduje s jasnou a pevnou hlavní vnitřní hranicí (leadrova potence). Jedním z nejdůležitějších faktorů jasnosti a pevnosti je leadrův (psychoterapeutův) psychický stav.

Vnější skupinový proces: skupinová koheze vs. vnější rušivé síly



Úkoly vedení



- Ujasnit, kdo je uvnitř, kdo je vně, kdo je odpovědný.
- Definovat hranici mezi oblastí vedení a členů (co je sdílenou odpovědností a co odpovědností leadra).
- Objasňovat zmatení mezi tím, co je moc a co je vedení.
- Odpovědností leadra v tomto stadiu je zajistit ustavení pravidel, bezpečí, hranic.

Úkoly vedení



- Je nezbytné ustavit závislost členů na sobě před tím, než se jí začne vzpírat a bránit.
- Skupinový vůdce (jako rodič) musí mít odvahu dovolit si být milován – a přitom vědět celou dobu, že konečným účelem je tuto lásku ztratit.
- Skupinový vůdce často ztělesňuje kohezivní síly ve skupině.
- Najít optimální míru úzkosti pro skupinu, míru mezi riskováním a zbavením způsobilosti.

Úkoly vedení



- Vyhnout se „tyranii nestrukturovaností“ (příliš dlouhé ticho, odmítnutí vysvětlit něco nenáročného...).
- Čas - jedna z nejdůležitějších hranic, která ovlivňuje bezpečí a důvěru lidí, o kterou je třeba pečovat.
- V termínech doplňkového protipřenosu - leader musí sledovat svoje tendence nadměrně pečovat i nadměrně kontrolovat na začátku skupinového procesu.

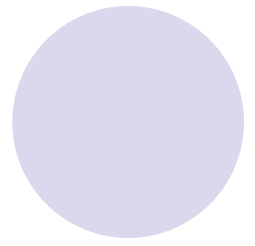
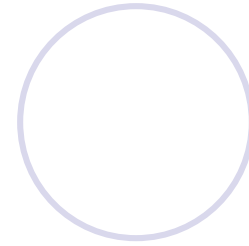
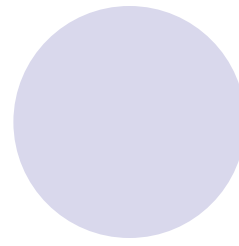
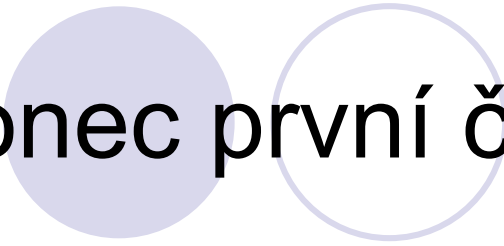
Destruktivní chování vedení (náměty - nikoliv pravidla)

- Nadměrná úkost.
- Tyranie nestrukturovaností.
- Skrytý sadismus.
- Zmatky kolem rolí.
- Chová se příliš agresivně, příliš svůdně.
- Příliš orientovaný na úkol.
- Příliš mnoho pravidel - příliš autoritářský.
- Zaměřuje se na patologii nebo výpadky jedné osoby - na náklady ostatních členů.

Konstruktivní chování vedení

- Jasně kontrakty.
- Jasná časová struktura.
- Ustaví optimální míru úzkosti.
- Jasně předpoklady co je odpovědné vedení.
- Jasně hranice a jasný skupinový úkol.
- Podporuje členy skupiny, aby se navzájem poznali.
- Včas poskytuje praktické informace (toalety, přestávky, omezení jídla apod.)
- Věnuje pozornost přípravě - např. skupinová místnost je ve stavu, který vypovídá o tom, že členové jsou očekáváni a vítáni.

Konec první části



2. fáze skupinového vývoje

Přizpůsobené skupinové imago – „povrchně přizpůsobené ve shodě s tím, jak členové odhadují konfrontující realitu“ (Berne)

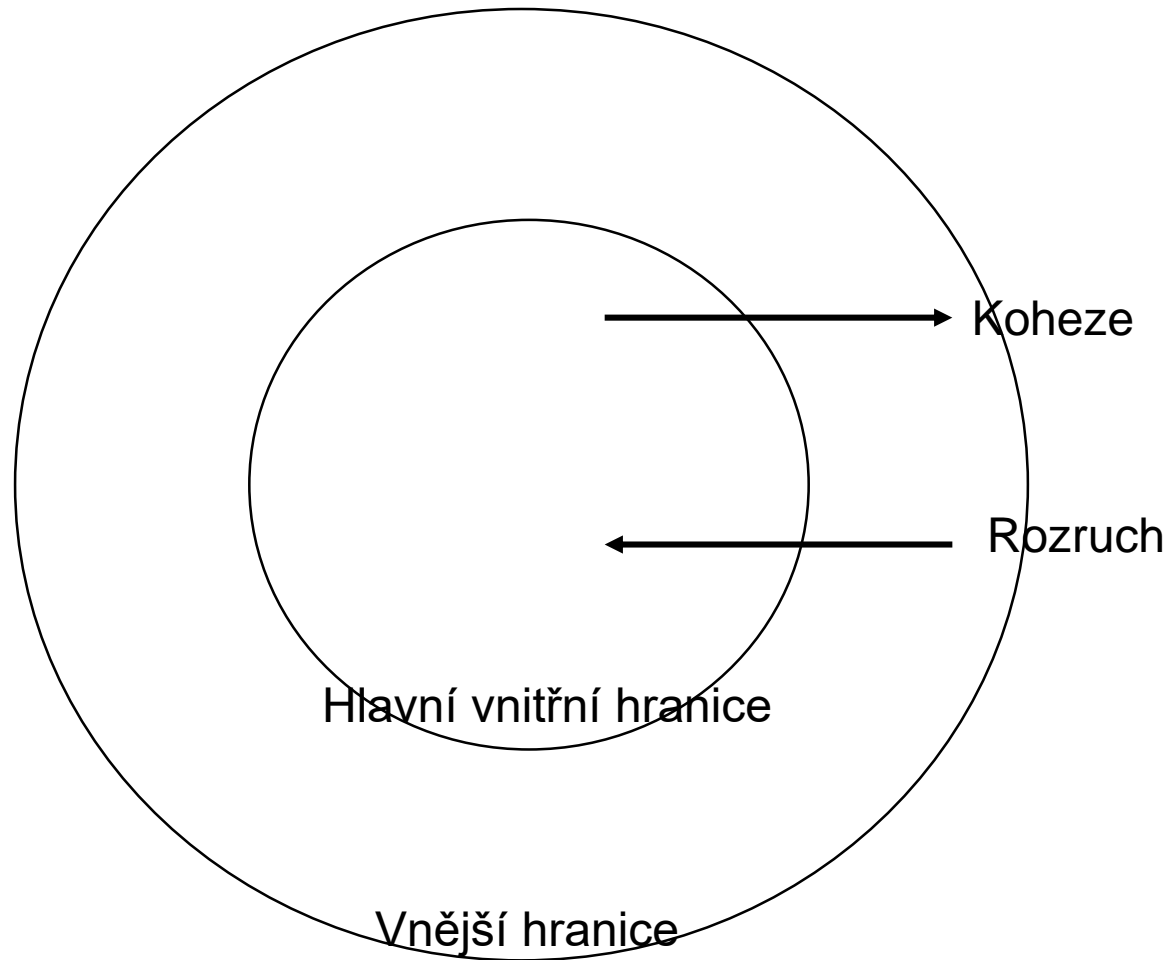
- Převládajícím způsobem strukturace času jsou zábavy, neformální uvolněná konverzace, obecná konverzace (které nejsou součástí skupinového úkolu)

Přizpůsobené skupinové imago



- Charakteristické rozruchem při přestupování hlavní vnitřní hranice (členové/vedení).
- Vnitřní skupinový proces je výstupem konfliktů mezi individuálními sklony a skupinovou kohezí (jak je reprezentována vedením), primárně se odehrává mezi členy a leadrem.

Hlavní vnitřní skupinový proces: Individuální sklony vs. skupinová koheze (charakterizované rozruchem při přestupování hranice vedení)



Přizpůsobené skupinové imago

- Konflikty a polarizace kolem interpersonálních položek, s průvodními *emočními reakcemi na úkol skupiny*. Tyto reakce slouží jako rezistence vůči skupinovému vlivu a požadavkům jejího úkolu (Tuckman, „storming“).
- Často konflikty a rebelování proti leadrovi.
- Nemusí proběhnout v obraze plně otevřeného kriticismu - někdy se může projevit jako deprese, pasivita, úbytek energie.

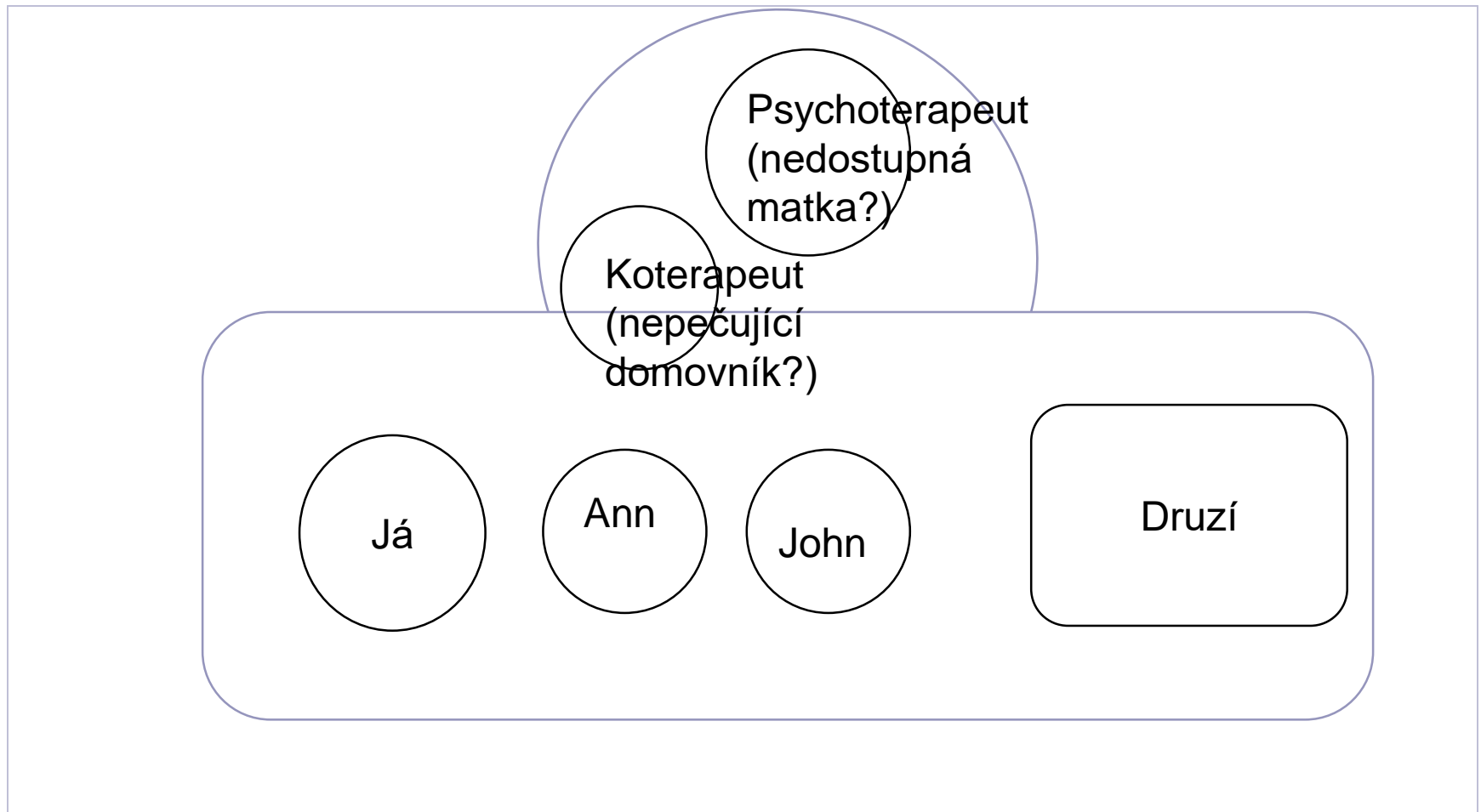
Přizpůsobené skupinové imago

- Archetypálně – efektivní leader je obrazem odhodlaného a férového učitele, jaké někteří lidé zažili ve své osobní historii (zkušení učitelé říkají, že vztah může být udělán nebo zničen na první hodině).
- Leader může dělat zásadní chybu vyhýbáním se otevřenému bouření, vykořisťovat skupinu projevy vlastních strachů a zranitelnosti.

Přizpůsobené skupinové imago

- Bouření je často projevováno kolem podstaty skupinového úkolu – ale psychologicky je o schopnosti leadra být efektivní. Je dost silný(-á) a bezpečný(-á) na to, aby přežili členové, nad nimiž má moc?
- Fáze bouření je nezbytným předpokladem pozdějšího efektivního fungování (podobně období vzdoru u malých dětí).
- Není to vyhnutí se úkolu – je to příprava na jeho efektivní zvládnutí, testování možností pozice OK-OK.

Pokračování příkladu: Stewartovo přizpůsobené group imago.



Komentář:



Během fáze skupinového bouření věnoval Stewart energii do hledání toho, v jaké pozici je ve vztahu se skupinovým vůdcem. Pokračoval v povrchně přátelském chování k ostatním členům, ale neměl s nimi moc dobrý kontakt. Na druhé straně - byl neobvykle výlučný tím, kolik mu věnoval pozornosti a prováděl hodně práce na skupinovém úkolu zkoumáním a testováním. Terapeut usoudil, že v dětském domově na sebe často bral roli zkoumajícího jménem ostatních dětí, protože si byl vědom svého speciálního statusu. V této fáze byla Stewartova vnitřní práce věnována pozicím leadra a ostatních (v jeho vnitřním imagu).

Úkoly vedení



- Udržet hranici vedení a skupinový úkol neporušené, současně umožňovat individuálním členům maximum příležitosti k testování.
- Na psychologické úrovni musí skupinový terapeut přežít, ustát verbální útoky bez trestání a kolapsů, nebýt ani obviňující ani omluvný.
- V supervizi potřebuje terapeut podpořit uznáním možnosti pochybovat, když hledá podporu i konfrontaci.

Úkoly vedení



- Mezi členy dochází ke konfliktům a polarizaci - reakce na přizpůsobení jejich vlastních potřeb úkolu, který nezapadá do jejich imaga.
- Lze předpokládat „boj nebo útěk“ jako reakci na úzkost a hněv. Konflikt nebo stažení se může projevit jako odpor ke změně, přehnané přizpůsobení nebo jiné formy pasivního chování.

E. Berne (1963)



- „V psychoterapeutické skupině nezačne adaptabilní člen hrát své hry dokud si není jist, že ví, jak si stojí s leadrem. Jestliže je svévolný a není adaptovaný, může jednat ukvapeně a zaplatit trestem.“
- Testování leadra – chozením pozdě, slovním zneužíváním, antisociálním chováním.



Destruktivní chování vedení

- Dezertuje nebo popírá vnitroskupinovou agresi a snaží se „osladit“ konflikty.
- Interpretuje hněv a rebelii jako znaky individuální patologie nebo jako znak skupinového rozdělávání, kterým zneschopňuje/podporuje členy.
- Působí příliš křehce, nemocně, očividně zraněně.
- Vstupuje do rolí dramatického trojúhelníku (Oběť, Zachránce, Útočník).



Destruktivní chování vedení

- Ignoruje konflikt – předstírá že neexistuje.
- Podporuje polarizaci nebo proces vytváření obětních beránků.
- Žádné sankce nebo nespravedlivé sankce.
- Opouští skupinu.

Konstruktivní chování vedení

- Bere zpětnou vazbu od členů vážně bez kolabování pod kritikou.
- Nepouští se do vydírání, hrozeb.
- Uzná za platná práva lidí na jejich pocity, myšlenky, názory a zabývá se vším bez rezignace na pravidlo Já jsem OK, ty jsi OK.
- Schopnost vyjednat záležitosti – flexibilní kolem toho, aby skupina vyjednala svou vlastní určitou kulturu.



Konstruktivní chování vedení

- Rozlišuje mezi kompromisy/ujednáními, které mohou podpořit nebo znesnadnit dosažení skupinového úkolu.

Třetí fáze skupinového vývoje

- **Operativní skupinové imago**

„dále pozměněno ve shodě jak vnímají členové to, jak zapadají do imaga leadra“ .

Čas je strukturován zejména hraním her (v TA smyslu).

Rozvoj skupinové koheze – hry jsou již sehrány, hranice tolerance životních scénářů je nastavena, nesnáze s vedením jsou zpracovány a s konflikty postavenými na přehrávání archaických vzorců životního scénáře lze již konstruktivně zacházet zde-a-nyní.



Operativní skupinové imago

Je to čas intenzivního hraní her (def.TA) jako výrazu únosné intimity ve vztazích – čas přehrávání rodinných dramát. Jedinci jsou již schopni vhledu, cítí se ve skupině bezpečně a investují do její budoucnosti.

Čas sdílení pocitů a vzájemné podpory.

Skupina má jasné ponětí o tom, „jakým způsobem s věcmi u nás a kolem nás zacházíme“.



Operativní skupinové imago

Úkoly vedení

- Podpora interpersonálních dovedností a modelování chování, které podporuje konstruktivní skupinové normy.
- Učí emoční gramotnosti, poskytuje informace, zdroje.
- Podporuje dávání zpětných vazeb k tomu, jak každý člen přehrává svoje hry.



Operativní skupinové imago.

- Skup. imago je dále modifikováno ve shodě s vnímáním každého člena skupiny jak zapadá do imaga vedoucích.
- Efektivní vůdcovství spočívá v podpoře zdravých sil v jednotlivcích i ve skupině směrem k individuaci, sebeaktualizaci (autonomii).

Destruktivní chování vedení

- Rigidita v pohlázení (podnětech, komunikaci).
- Nechuť nebo odpor nechat skupinu přejít do fáze, kdy má každý člen více autonomní pohyb a skupinový leader často ztrácí centrální pozici.
- Rigidita kolem pravidel jako „nejsou možné žádné výjimky“, žádná povolení individuálních rozdílů a individuálních potřeb.
- Rozmarným a škodolibým členům je povoleno zůstat a ničit skupinovou kohezi, úkol a proces.
- Přenášení individuálních očekávání skupinových norem založených na minulé zkušenosti – tak aby se pletly s jedinečným vývojem skupinových norem.

Destruktivní chování vedoucího

- Vedoucí zkouší ustavit pravidla místo norem.
- Vedoucí vyjadřuje svoje vlastní normy excesivně, nepovoluje svobodu a postihuje represivně individuální pohledy a názory.

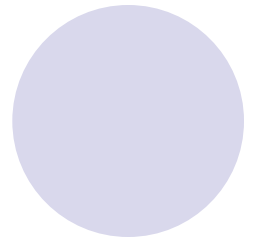
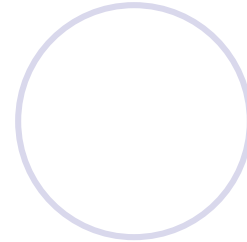
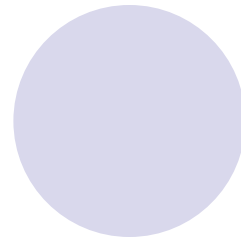
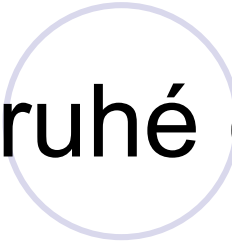
Konstruktivní chování vedoucího

- Členové jsou akceptováni, když vyjadřují pochyby kolem norem.
- Skupinový vedoucí zkoumá normy aby udržel jejich pružnost a popírá, že „je zde jen jedna cesta, jak to udělat“.
- Podpora skupiny v rozvoji vlastních norem – normy jsou osobností skupiny.
- Flexibilita kolem norem.
- Zaměření na procesy zhodnocení a formaci norem, nebo výstavbu kultury – ne jako čistou introjekci nediskutovaných pravidel nebo procedur.

Konstruktivní chování vedoucího

- Označení/vyloučení destruktivních členů po velmi pečlivém zvážení vlivu na náklady a prospěch pro zbytek skupiny.
- Jasná vyjádření hodnot vedoucích kolem sexuální orientace a citlivých témat – tam kde je to potřebné a vhodné.
- Respekt k tomu, že každá skupina je jedinečná.

Konec druhé části

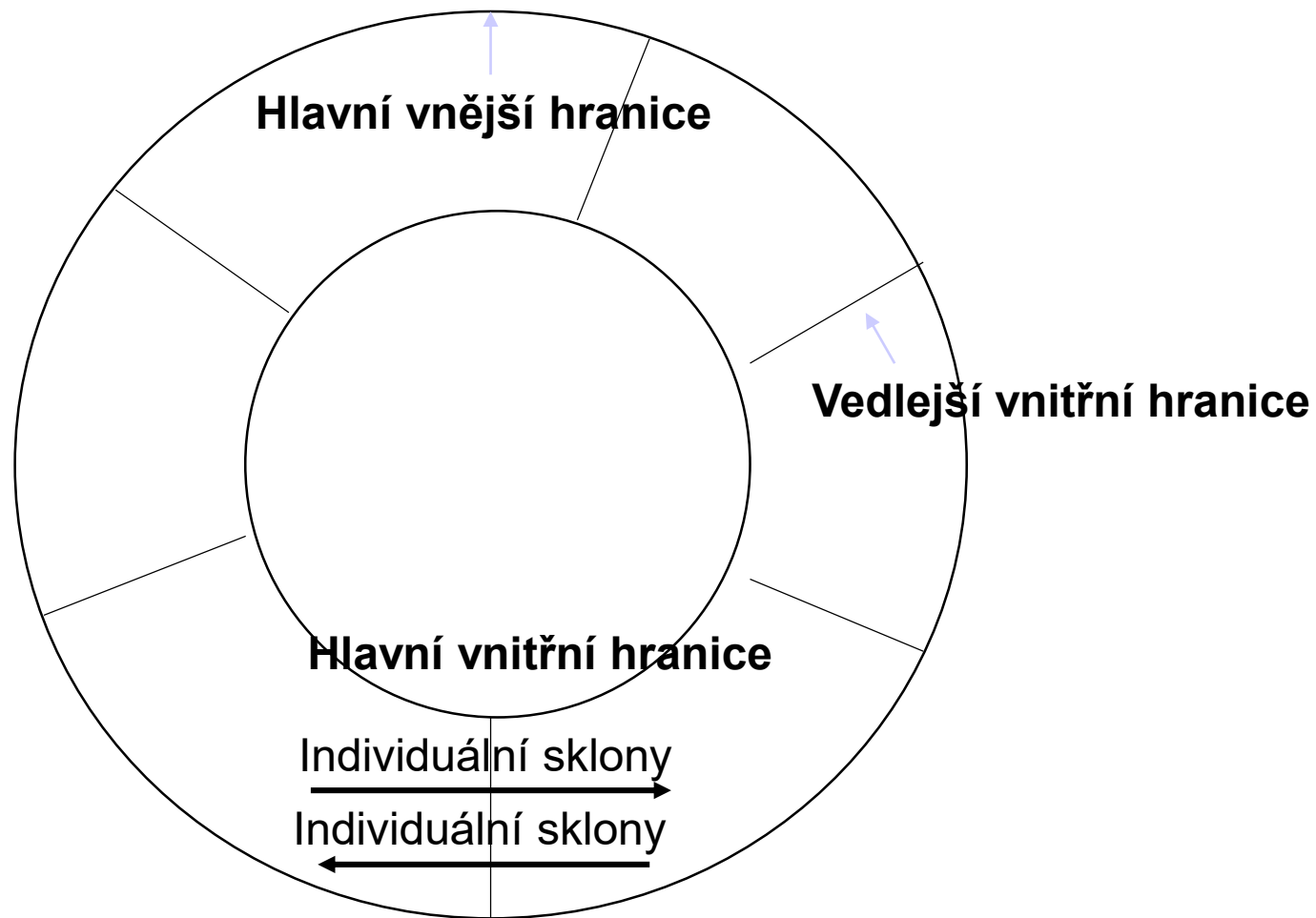


Čtvrté stadium skupinového vývoje

- **Sekundárně nastavené skupinové imago**

je finální fáze, ve které členové opouští některé z vlastních sklonů v preferenci skupinové koheze Konflikty mezi individuálními sklony se odehrávají nadále spíše na vedlejších skupinových hranicích – ne na hlavní.

Sekundárně nastavené skupinové imago



Sekundárně nastavené skupinové imago

- Role se stávají flexibilní a funkční, skupinová energie směřuje ke skupinovému úkolu.
- „Stavitelské pře“ (strukturální položky) byly vyřešeny, struktura teď může podporovat provádění úkolu.
- Členové skupiny dosahují vzhledu a změn v chování, zatímco skupinový úkol je angažovat se v účinném řešení problémů.
- Intimita je mezi členy častější, včetně vedoucích – pocity a přání mohou být vyjadřována a vyslyšena bez potřeby cenzury.
- Tohoto stadia je uspokojivě dosaženo, jestliže je psychoterapeut obklopen členy, kteří přijímají odpovědnost za svoji vlastní psychoterapii.

Úkoly vedení



- Užít si tuto fázi poté co navigovalo skupinu v předchozích a opravdu cítit, že dělá psychoterapii: lidé „jsou v léčbě“ (Berne)
- Členové skupiny umí využívat své interpersonální procesy k vzájemnému prospěchu, ačkoliv každý nemusí být stále šťastný, každý se stále učí.
- Snažit se udržet nastavenou kulturu i během delších přestávek ve skupinové práci (prázdniny).
- Vedení si podrží svou odpovědnost, ale umožní jednotlivým členům, aby se učili různými způsoby chování vedoucího.

Úkoly vedení



- Otevřenou chvála a ocenění, pozitivní zpětná vazba, minimalizace kontroly – zatímco udržuje určité bezpečí.
- Otevírá strukturu a zdroje – „pojdme to zkusit“.
- Podporuje a oceňuje: Autonomii, bezprostřednost, autenticitu, spontaneitu, pocity, dovednosti, znalosti.
- Může skupinu vidět jako celistvou osobnost – která přechází plynule z role do role.
- Skupina se stává autonomní a nepotřebuje dále vedení využívat tak, jak to dělala dříve. Vedení může dostávat více od skupiny a může si dovolit být v ní plně – bez potřeby starostlivého sledování dřívějších skupinových potřeb.

Destruktivní chování vedení

- Kritizuje destruktivně, říká „vím to lépe.“
- Umlčuje lidi, bere jim důvěru.
- Ochuzuje skupinu o autonomii.
- Příliš chtivý po plánování.
- Říká lidem, že nedělají věci dost dobře.
- Drží uzdu příliš pevně.
- Dává více trestů než odměn.

Destruktivní chování vedení

- Zdůrazňuje úkol a ignoruje údržbu.
- Chladný, neosobní, vzdálený, odmítá poslouchat členy skupiny.
- Vyvrací pocity.
- Pobízí a zakazuje.

Konstruktivní chování vedení

- Nechá lidi nastoupit, nechá je vystoupit.
- Dovolí lidem vést.
- Stává se účastníkem – připojuje se ke skupině.
- Minimum kontroly – udržuje nějaké bezpečné hranice – ačkoliv to skupina obvykle pro sebe dělá (čas, občerstvení atd.).
- Navrhuje ocenění, pozitivní pohlazení za bytí a činnost.
- Pozici leadra uvolňuje vhodným osobám, je připraven opět nastoupit, je-li to nezbytné.

Konstruktivní chování vedení

- Říká „pojdme to vyzkoušet“.
- Vítá komentáře, hodnocení, dovoluje skupině volit možnosti.
- Uvnitř širokého vějíře možností říká, co je povoleno a co ne.
- Relaxuje, užívá si skupinu.
- Povoluje zábavu a práci.
- Povzbuzuje a zhodnocuje: autonomii, bezprostřednost, autenticitu, spontaneitu, pocity, dovednosti, znalosti.

Páté a závěrečné stadium skupinového vývoje

● Pročištěné skupinové imago

Berne identifikoval pouze 4 fáze, ale zmínil:

„skutečným cílem většiny dynamických psychoterapeutických skupin je pročistit (vyjasnit) skupinová imaga jednotlivých členů“ (1963)

Doposud bylo skupinové imago obrazovým přenosem infantilního skupinového imaga – nebo reprodukcí dětského imaga skupiny.

Jeho pročištění a diferenciací je součástí úkolu podpořit jednotlivce a skupiny žít plněji ve skupinách, aby byly převodníkem jejich současných potřeb



Pročištěné skupinové imago

- Úkolem je redukovat nebo eliminovat anachronické rušení důvěry.
- Jestliže byla skupinová terapie úspěšná, obvykle přináší vyšší stupeň fungování a integrace.
- Stažení se ze skupiny je ovšem vzdání se emoční energie nebo katektického nabíjení ze skupinové koheze.

Pročištěné skupinové imago



- Kolektivní zaměření na ukončování.
Psychologicky – skupina si musí říci sbohem a vyjednat všechny důležité procesy smutku a lítosti.

Úkoly vedení



- Pravděpodobně nejdůležitějším je držet skupinu u toho a nedovolit členům utéci od těchto položek na intrapsychické, interpersonální a skupinové úrovni.
- Očekává, že členové se vyhnout bolesti znehodnocováním.
- Hlavní úkoly (Worden) jsou: Akceptovat realitu ztráty, zažít bolest a smutek, přizpůsobit se změně prostředí, stáhnout emoční energii a investovat ji do dalších vztahů.

Úkoly vedení



- Leader musí se musí osobně účastnit této fáze procesu s dospěle integrovanými emocemi, intelektuálně přijmout, že to je stejné jako rodiče musí nechat děti jít.
- Přináší to smíšené pocity smutku ze ztráty a radosti z jejich nezávislosti.
- „Lidé si musí říci sbohem předtím, než si mohou říci ahoj.“
- Užitečné je predikovat jevy této fáze. Ukončování je efektivní a hlubší, je-li dobře řízeno.



Destruktivní chování vedení

- Trestat tesknění.
- Přidat se ke skupinovému popření.
- Pracovat na vlastních problémech při ukončování.
- Chovat se defenzivně ve fázi obviňování.
- Zabalit to do informací.
- Nenechat čas na proces.
- Nemocně a sentimentálně předepsat tesknění jako „obejměme se a řekněme si něco hezkého“.

Destruktivní chování vedení

- Příliš otevírá (co do rozsahu) tuto periodu.
- Příliš strohý na konci – nedovolí „dotéci“ satisfakci.
- Příliš shovívavý – povoluje idealizaci nebo splitting.

Konstruktivní chování vedení

- Povolit sdílet smutek individuálně svým způsobem.
- Předpovědět různé reakce.
- Nechat lidi, aby věděli, co je čeká dopředu.
- Velmi jasný a čestný v tom, co dělá.
- Realistické plány do budoucna.
- Povolit vyjádření ambivalence.
- Povolit a povzbudit vzpomínání.
- Velkoryse přijmout přiměřená posouzení a ocenění od skupiny.
- Zaměření na individuaci a integraci.
- Podpořit skupinu aby využila ukončování jako učící zkušenost pro budoucí konce.

Další samostudium a postup v tomto tématu

- Studentům bude poslán komentovaný seznam rozšiřující literatury
- Proběhne on-line konzultace s lektorem k tomuto tématu – pro zájemce

