# **Dynamika skupiny (skupinová dynamika)**

Pod skupinovou dynamikou rozumíme vše, co se ve skupině děje, tedy skupinové procesy, vztahy a změny ve skupině. V rámci života malé sociální skupiny (viz sociální psychologie), tedy jejího vývoje, můžeme pozorovat, že se skupina je dynamickým organismem, který se vyvíjí, a v tomto vývoji můžeme rozeznat několik fází (viz dále).

Rozvoj skupin probíhá ve vzájemně se prolínajících sférách:

* emocionálně – sociální,
* úkolově orientované.

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

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

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

Nejčastěji se v literatuře uvádí následující čtyři fáze dynamiky skupiny:

1. Formování (forming, někdy označovaná fází nasazení masky)
2. Bouření (storming, někdy označovaná fází sundávání masky)
3. Normování (norming)
4. Optimální výkon (performing)

***Fáze formování***

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

Účastníci spíše nedávají najevo své skutečné „tváře“ a „nasazují si masku“, která je má ochránit před ostatními, tj. tvářím se, jak si myslím, že to je bezpečné a nevyvolá to pozornost, což platí také o komunikaci, kdy se spíše členové skupiny nevyjadřují nebo volí jen „bezpečná“ témata a povrchní komunikaci, určitě neventilují otevřeně své názory. Někdy se tato fáze také označuje jako „orientace“. Skupina vzniká, vytvářejí se vzájemné vztahy. Je zde patrná orientace na cíl, ale samostatný proces formování skupiny je klíčový. Členové se seznamují vzájemně ve skupině i s úkoly, jež je potřeba řešit. Také vzájemně testují role – ostatních, ale i svoji roli v rámci skupiny. Konflikty bývají umlčované, potáváme se až s nepřirozeným souhlasem. Zaznívá poněkud nucený humor. Proto, aby skupina tuto fázi zdárně zvládla, je důležité vytvořit vstřícnou atmosféru. Účastníci by si měli vyjasnit své očekávání, odbourat obavy a vzájemně se poznávat. Zároveň by se měli připravi na možné konflikty, naučit se zprostředkovat si přiměřenou zpětnou vazbu.

***Fáze bouření***

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

V této fázi dochází k ventilování nespokojenosti ve skupině, opadá prvotní euforie jednotlivých členů, proto tato fáze bývá označována jako fáze konfrontace a konfliktu. Jednotlivci vystupují výrazně individuálně, jsou kritičtí, usilují o sebeprosazení a uspokojení vlastních potřeb. Někdy je tato fáze označována také „fází sundávání masek“, neboť členové skupiny se začínají projevovat takoví, jací jsou, což přirozeně vede ke střetům a konfliktům. Také v komunikaci se již nevyhýbají prezentaci svých názorů, ale více a více se pouští do jejich prezentace, byť hrozí střet s ostatními. V tomto stádiu ale stále chybí mechanismy, které by napomohly řešení konfliktů. Pro podpoření skupiny v této fázi je důležité umožnit vzájemné poskytování zpětné vazby a zároveň poskytnout jednotlivcům větší prostor pro individuální prosazení sebe sama. V této fázi si členové skupiny ujasňují své role v rámci skupiny.

***Fáze normování***

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

V tomto stádiu jsou již role a očekávání vyjasněny a skupina si vytváří společné normy, cíle a pravidla pro společné fungování. Nastává intenzivnější spolupráce, členové přicházejí se spoustou nápadů. Skupina již má stanovenou jasnou strukturu a konflikty se neorientují na moc, ale na lepší dosahování cílů.

***Fáze optimálního výkonu***

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

Tato fáze je nejvýkonnější a skupina efektivně funguje. Je určený jasný, společný cíl a konflikty jsou vnímány jako příležitosti pro rozvoj skupiny. V rámci skupiny jsou již rozděleny a vytvořeny důležité role, fungují skupinové procesy a jsou zavedeny kontrolní mechanismy. Členové pociťují vzájemnou blízkost, cítí pocit sounáležitosti, který se projevuje v otevřené vzájemné komunikaci.

Členové skupiny se cítí ve skupině bezpečně, ví, kdo má jakou roli, co od koho čekat. Zároveň je ale tato fáze provázena obavou, že tento „optimální“ stav může skončit, a tak se postupně členové skupiny začnou obávat být sami sebou a prezentovat se navenek, aby tuto „pohodu“ nezkazili. V této fázi také skupina není ochotna přijímat nové členy, neboť s nimi přichází narušení dynamiky a návrat do fáze formování. V této chvíli potřebují pomoc vedoucího, který jim pomůže interpretovat konflikty jako růstové, nikoliv destruktivní či jim pomůže v přijetí nového člena. Pokud tyto obavy skupina zdárně překoná, je schopna dlouhodobé práce, ve které je velmi výkonná. Přesto i takto vyzrálá skupina dojde dříve či později do bodu ukončení ať již proto, že někteří ze skupiny odejdou, někdo přijde, společný cíl je dosažen apod.

Lovaš (2008) uvádí ještě páté stádium Ukončení.

Zahrádková (2005) uvádí ještě jedno stádium, které předchází formování, a to fázi vzniku skupiny (starting), a přidává další dvě stádia, kterými jsou uzavírání skupiny (closing) a udržení skupiny (refresh).