

# **Vytváření terapeutických a seberozvojových komunit**

## Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>1</b>
<b>ÚČEL, CÍLE A OBSAH PRÁCE</b> .....	<b>2</b>
<b>1 KONSTRUKTIVISTICKÉ PŘÍSTUPY V SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGII</b> .	<b>2</b>
<b>1.1 KONSTRUKTIVISMUS - JEDNO Z VYSVĚTLENÍ NAŠÍ PERCEPCE SKUTEČNOSTI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 GERGENŮV SOCIÁLNÍ KONSTRUKCIONISMUS</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 SOCIÁLNÍ KONSTRUKCE REALITY A SOCIALIZACE</b> .....	<b>4</b>
1.3.1 Primární socializace formou internalizace .....	4
1.3.2 Sekundární rolová socializace .....	5
1.3.3 Udržování a transformace subjektivní reality jazykem.....	5
1.3.4 Podněty pro terapeutickou změnu v komunitě.....	6
1.3.5 Vliv přijímaných teorií na naše prožívání .....	7
<b>2 MALÉ SKUPINY V POJETÍ SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 SOCIÁLNÍ SKUPINA A DEFINICE SOUVISEJÍCÍCH POJMŮ</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Vliv skupiny na jedince.....	8
<b>2.2 SKUPINOVÁ DYNAMIKA - VÝVOJ VE SKUPINĚ</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Fáze vývoje týmu .....	9
2.2.2 Socializace jedince ve skupině .....	9
<b>3 TERAPEUTICKÁ KOMUNITA</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 INDIVIDUÁLNÍ PSYCHOTERAPIE</b> .....	<b>10</b>
3.1.1 Společné faktory funkčnosti všech druhů terapií .....	10
3.1.2 Působení specifických terapeutických metod .....	10
<b>3.2 SKUPINOVÁ TERAPIE</b> .....	<b>11</b>
3.2.1 Skupinová dynamika v psychoterapeutické skupině.....	11
3.2.2 Účinné prvky ve skupinové psychoterapii .....	12
<b>3.3 PSYCHOTERAPEUTICKÁ KOMUNITA</b> .....	<b>12</b>
3.3.1 Faktory působící v terapeutické komunitě .....	13
3.3.2 Fáze účasti v komunitě.....	13
<b>4 DALŠÍ SKUPINOVÉ FORMY OSOBNÍHO ROZVOJE</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1 SKUPINOVÉ KOUČOVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
4.1.1 Obsah samotného koučovacího procesu .....	14
4.1.2 Skupinová forma koučování.....	14
<b>4.2 SKUPINOVÁ MODERACE A FACILITACE</b> .....	<b>15</b>
4.2.1 Moderování skupinové práce .....	15
4.2.2 Techniky skupinového řešení problémů .....	16
<b>4.3 DLOUHODOBÁ VÝCVIKOVÁ SKUPINA</b> .....	<b>16</b>
<b>5 VYTVÁŘENÍ KOMUNIT</b> .....	<b>17</b>
<b>5.1 METODIKA VYTVÁŘENÍ KOMUNIT SCOTTA PECKA</b> .....	<b>17</b>
5.1.1 Postup vedoucí ke vzniku komunity .....	18
5.1.2 Stádia vytváření komunity .....	18
<b>5.2 MOŽNOSTI POUŽITÍ METODY VYTVÁŘENÍ KOMUNIT</b> .....	<b>20</b>
<b>6 ZÁVĚR</b> .....	<b>20</b>
<b>6.1 HLAVNÍ KOMUNITNÍ A TERAPEUTICKÉ PRVKY VYUŽITELNÉ I V KURZECH</b> .....	<b>20</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>21</b>

## Účel, cíle a obsah práce

V této práci se chci zaměřit na jedno z témat sociální psychologie, kterým jsou malé sociální skupiny, a to se zvláštním důrazem na fungování seberozvojové a terapeutické komunity.

Nejprve se však krátce dotknu otázky sociální, jazykové a percepční konstrukce reality, neboť ji považuji za důležitý koncept, pomocí níž sociální psychologie posuzuje způsoby, jakými si naše psychika vytváří představu o materiálních i nemateriálních skutečnostech externího světa. Naše percepce a atribuce vzniklé na základě sociálních interakcí tak mají výrazný vliv na naše sebepojetí i na ustavování mezilidských vztahů a fungování sociálních skupin vůbec.

Poté nastíním nejvýznamnější prvky teorie malých skupin z hlediska sociální psychologie a popíši několik forem praktického fungování týmů, se kterými se setkávám ve své práci lektora. Jedná se zejména o skupinové koučování, moderování skupinové práce a vedení seberozvojových kurzů. Dále prozkoumám podmínky účinnosti skupinové psychoterapie, které budou využitelné jak pro vytváření komunit, tak i pro použití v mých kurzech.

Nakonec se hlouběji zaměřím na jednu z podob terapeutického působení malé skupiny, kterou je metodika vytváření komunit amerického psychoterapeuta Scotta Pecka.

Závěrem pak shrnu nejdůležitější podmínky, které umožní i v mých dlouhodobých vzdělávacích skupinách využívat takové komunitní prvky, které zintenzivní a podpoří osobní rozvoj účastníků.

## 1 Konstruktivistické přístupy v sociální psychologii

Dříve, než se budeme věnovat samotnému fungování sociálních skupin, chci zde nejprve zmínit základní myšlenky konstruktivismu a sociálního konstrukcionismu, které mohou být užitečným nástrojem při práci s lidmi. Navíc se jedná o důležitý koncept široce používaný v dnešní sociální psychologii jak k popisu lidského způsobu vnímání reality, tak i pro vysvětlení procesů, na jejichž základě probíhá vytváření sebepojetí a socializace člověka.

To, jak lidé dokáží interagovat s druhými, do značné míry závisí na tom, jakým způsobem vnímají a vykládají si jejich i své chování a okolní realitu. Mnohé prvky mezilidských interakcí často nebývají založeny na objektivních faktech a reálných skutečnostech, ale spíše vznikají pouze na základě vnitřních atribucí a myšlenkových konstrukcí jednotlivých účastníků. Pokud si tento fakt dokážeme uvědomit, pak máme více možností, jak s naším vnímáním sebe i druhých lidí tvořivě a konstruktivně zacházet.

To potvrzují i M. Hewstone a W. Stroebe jako editoři moderní učebnice sociální psychologie (2006), kteří zde jen samotnému konceptu konstrukce sociálního světa věnují 180 stran. Například zdůrazňují, že *poznávací procesy, které se podílejí na vnímání, kódování, myšlení, usuzování, zapamatování, hodnocení a sdělování sociálních informací, se liší od kognitivních procesů, které se vztahují k poznávání materiálního světa* (Hewstone, Stroebe, 2006, s. 149).

A to zejména v tom, že naše *sociální chování není přímo determinováno vnějšími podněty, ale je ovlivňováno vnitřní duševní reprezentací dané situace. Chceme-li tedy porozumět sociálnímu chování a faktorům, které ho ovlivňují, potřebujeme pochopit, jak si člověk utváří svou subjektivní realitu... Náš úsudek bude například velmi záviset na dosavadních znalostech a také na našich předsudcích či emočních zabarveních, se kterými do různých sociálních situací vstupujeme* (tamtéž, s. 151-152).

Jak tedy vlastně vzniká naše vnímání reality a nakolik odpovídá objektivním událostem?

Tyto otázky si kladli filozofové a vědci již od Antiky. V současné době jsou specificky rozpracovávány v několika příbuzných myšlenkových školách souhrnně označovaných jako konstruktivistické.

## 1.1 Konstruktivismus - jedno z vysvětlení naší percepce skutečnosti

V následujících odstavcích cituji několik pasáží ze své knihy *Práce s lidmi* (Bobek, Peniška, 2008, s. 91-92).

Konstruktivismus je jedním ze současných kognitivních přístupů ve filozofii, psychologii a sociologii, který v návaznosti na Platóna (například na jeho podobenství o jeskyni) a na fenomenologii tvrdí, že nemáme přímý přístup k na nás nezávislé objektivní skutečnosti.

To je způsobeno jak tím, že veškerý kontakt s realitou získáváme pouze prostřednictvím smysl, tak zejména také skutečností, že signály z dostředivých nervových drah jsou v mozku propojeny a promíchány s informacemi, které tam byly již dříve (našimi vzpomínkami, zážitky a předsudky) a výsledný obraz v naší hlavě tudíž mnohem více souvisí s námi samotnými, než s objektivní externí skutečností.

A my nemáme mnoho možností, jak tyto přídavky mozku důsledně odfiltrovat od signálů přímo propojených s vnější realitou. Disponujeme tudíž pouze jakýmsi mapami reality a nikoliv realitou samotnou.

Při domyšlení do důsledku tedy z konstruktivismu vyplývá, že si vlastně nikdy nemůžeme být jisti, co ještě je realita a co už náš konstrukt. To může mnohým znít velmi kontroverzně. A skutečně konstruktivismus - a obzvláště jeho radikální odnož - také patří k myšlenkovým směrům vyvolávajícím největší polemiky. Ovšem v sociální psychologii mají dnes mnohé jeho z jeho konceptů význačné místo, jak ještě uvidíme.

Je potřeba si uvědomit, že vezmeme-li výše řečené vážně, principiálně tím zaniká náš nárok na vlastnictví objektivní pravdy. Minimálně co se týká našeho každodenního života, rozmanitých vnitřních prožitků, sociálních interakcí a našeho vzájemného působení na sebe s druhými lidmi - nebudeme-li samozřejmě hovořit o přírodní vědou exaktně měřitelných datech, kterých je ovšem v těchto pro nás zajímavých oblastech sociální psychologie poměrně málo.

My sami jsme tedy konstruktéry skutečnosti (Parma, 2006, s. 135) – tudíž máme odpovědnost za konstruování svého světa a svých náhledů a postojů k sobě i k druhým.

Konstrukty mozku pro nás mají sílu reality – jeví se nám jako skutečnost a mají na nás tudíž odpovídající vliv. Máme tendenci vytvářet si svou vlastní sociální realitu. Objektivní skutečnost už na nás není nezávislá. V opozici k radikálním konstruktivistům ovšem poznamenejme, že v úplně volném konstruování nám samozřejmě brání omezení našimi znalostmi a materiální realitou kolem nás.

Tyto impulsy z konstruktivismu nás v jakékoliv práci s lidmi i v chápání mezilidských interakcí mohou vést ke skutečnému respektu k druhým – k dávání jim stále nových šancí, k jejich neuzavírání do škatulek našich pohledů na ně, k ponechávání jim svobody být takovými, jací chtějí být a k plné důvěře v jejich zdroje a schopnosti (Bobek, Peniška, 2008, s. 91).

To se následně ukáže jako velmi důležitý předpoklad pro jakéhokoliv terapeuta, kouče, facilitátora či lektora, který má smysluplně a cíleně pracovat s nějakou specifickou sociální skupinou.

Pro něj i pro jeho klienty tak z konstruktivismu minimálně vyplývá, že si sami můžeme překonstruovat zdánlivé hranice svých možností (protože ty většinou také vznikly jako pouhý mozkový konstrukt) a svobodně tím ovlivňovat svou budoucnost a vztahy s druhými. Jednoduše být sami k sobě i vůči druhým takoví, jací opravdu chceme být.

Právě především za tímto účelem přece s našimi klienty vedeme terapeutické, koučovací či poradenské rozhovory, realizujeme výuku, nebo facilitujeme skupinové workshopy.

## 1.2 Gergenův sociální konstrukcionismus

Sociální podobu konstruktivismu zavedli do psychologie J. Shotter a J. Gergen v publikacích vydaných naposledy v roce 1989 s názvem „Texts of identity“ a v roce 2001 „Social constructions in context.“

Podle nich jsou vztahy člověka k přírodě a ke společnosti utvářeny tím, jak jsou ztělesněny v řeči, neboť jazyk je prostředkem i prostředím existence a vytváření sociální reality člověka. Je to přece především jazyk, v němž si lidé produkují určité koncepce světa a ty pak pro ně vystupují jako reálné.

Centrem zájmu sociálního konstrukcionismu (In: Výrost, Slaměník, 2008, s.120) tudíž není samotná osobnost, ale jakési lidmi vytvářené sociální. Toto sociální pak zpětně zasahuje do lidského způsobu utváření světa i institucí.

Podle tohoto konceptu je psychika utvářena ze znaků, symbolů a specifických forem kultury. Neexistuje v ní nic takového, jako jsou pevné mentální rysy a struktury osobnosti. Psychiku tak vlastně tvoří neustále probíhající konverzace se sebou samým či s jinými lidmi.

Je v podstatě na nás, jestli budeme něco chápat jako černé nebo bílé, zda si určíme, kdo je introvert a jakou osobu budeme naopak považovat za extravertovanou. My sami si tak vytváříme svůj sociální svět a sami si ho pak též interpretujeme.

To je v souladu i s myšlenkami G. Kellyho, který je jedním ze zakladatelů samotného konstruktivistického myšlení, autorem konceptu mentální reprezentace a souvisejícího pojetí osobních konstruktů.

Také podle něj si lidé soustavně interpretují a reinterpretují své prostředí. Vytvářejí si mentální obrazy a mapy jako specifické kognitivní struktury, aby nějak uchopili svět a sebe samé, konstruovali si jej a zároveň měnili pomocí svého poznávání. Díky tomu existují mezi lidmi rozmanité interpretace, které konstruují svět rozličným způsobem (In: Plháková, 2004, s. 47-48).

## 1.3 Sociální konstrukce reality a socializace

P. L. Berger a T. Luckmann svou zásadní práci vydanou poprvé v roce 1966 s názvem „Sociální konstrukce reality“ se rovněž přihlásili ke konstruktivistické myšlenkové tradici, zde se silným sociálně interakčním důrazem. Z jejich práce proto citujme o něco podrobněji.

Vyšli z Gergenova sociálního konstrukcionismu a sociální konstrukcí rozumějí společenské utváření, přidávání smyslu, zvýznamňování věcí a jevů. Samotný pojem sociální konstruktivismus pro ně znamená chápání, že *realita je utvářena a udržována sociálně*, že ji nelze popsat objektivně a nezaujatě.

Pro ně vše, co se děje v našich životech, ve společnosti a v kultuře je vlastně vyprávění, popis - jsou to naše konstrukce, jak vidíme svět. Tím dochází k tzv. internalizaci reality (Berger, Luckmann, s. 9-12). Ta podle nich probíhá ve dvou fázích socializace:

### 1.3.1 Primární socializace formou internalizace

Společnost chápou jako *neustálý dialektický proces sestávající z externalizace, objektivace a internalizace*, přičemž internalizaci popisují jako *bezprostřední vnímání či interpretaci objektivní události jako události mající význam, když zároveň význam tohoto projevu člověk přijme subjektivně za svůj*.

Internalizace pro ně je *východiskem nejprve pro porozumění ostatním lidem a pak i pro chápání světa jako společenské reality, jež má určitý význam*.

Výsledná *socializace* je pak procesem *úplného a důsledného zasvěcení jedince do objektivního světa společnosti či části společnosti.*

*Osobnost* je v jejich pojetí *zrcadlenou entitou odrážející nejprve postoje, které k ní zaujímají významní druzí. Jedinec totiž obzvláště zpočátku vnímá sám sebe tak, jak k němu přistupují pro něj významné osoby.*

Zde je zajímavé, že přitom *nejen přejímá role a postoje ostatních, ale v průběhu téhož procesu zároveň přejímá i jejich svět!*

*Identita* je pak pro Bergera s Luckmannem *objektivně definována jako umístění v určitém světě a může být subjektivně osvojena pouze zároveň s tímto světem!*

*Utváření zobecnělého druhého ve vědomí představuje rozhodující fázi socializace. Dochází totiž k internalizaci společnosti jako takové a objektivní reality v ní ustanovené.*

*Společnost, identita a realita tak jsou subjektivně formovány tímž procesem internalizace!*

*Jazyk přitom představuje jak nejdůležitější náplň, tak i nejnámennější nástroj socializace.*

*Dítě si tudíž internalizuje svět svých významných druhých jako jediný možný svět.*

*Primární socializací se tak uskutečňuje to, co může být při zpětném pohledu považováno za nejdůležitější trik s důvěrou, kterou společnost jedinci vyvede – totiž že ho přiměje věřit, že to, co je ve skutečnosti jen snůška nahodilostí, je naprostá nezbytnost – že svět je takový, jaký se nám jeví.*

*Primární socializace končí, když byl v jedincově vědomí vytvořen pojem zobecnělý druhý. V tomto okamžiku je jedinec platným členem společnosti a subjektivně vlastní nějakou osobnost a nějaký svět (Berger, Luckmann, 1999, s. 128-136).*

Je zřejmé, že tento proces má velký vliv na to, jakou osobnost a identitu si člověk vytvoří i jak obtížné potom bude v procesu terapie, koučování, poradenství či vzdělávání v tomto jeho sebepojetí, či v jeho pojetí světa a druhých, dělat nějaké změny.

### **1.3.2 Sekundární rolová socializace**

*Sekundární socializací* potom Berger s Luckmannem rozumí internalizaci institucionálních či na institucích založených „subsvětů.“ Sekundární socializace se vlastně rovná *nabývání vědění nutného pro určitou roli.*

*To umožňuje vydělit určitou část osobnosti a s ní související realitu jako část osobnosti a reality relevantní pouze pro situaci týkající se dané role.*

*Jedinec si tak utváří odstup od své osobnosti jako celku a reality této osobnosti na jedné straně a od části osobnosti spojené s určitou rolí a realitou této části na straně druhé (Berger, Luckmann, 1999, s. 136-141).*

Vidíme, že toto pojetí koresponduje s Jungovou definicí osoby jako rolové masky, kterou si člověk podle potřeby nasazuje, ale postupně tím začíná žít stále méně integrovaný, autentický a kongruentní život.

Tím u něj postupně vzniká potřeba terapie, nebo alespoň koučování či poradenství, ve kterém jsou pak tyto interní konflikty řešeny a rozplétány.

### **1.3.3 Udržování a transformace subjektivní reality jazykem**

*Všichni lidé, s nimiž se jedinec v každodenním životě setká, pak slouží ke stvrzování jeho subjektivní reality.* Hlavními prostředníky udržování této subjektivní reality jsou významní druzí v jeho životě, v našem případě tedy i jeho terapeut, kouč či členové jeho terapeutické nebo seberozvojové komunity.

*Nejdůležitějším prostředkem udržování této reality je konverzace. Konverzační aparát udržuje realitu tím, že „probírá“ nejrůznější složky zkušenosti a přisuzuje jim určité místo v reálném světě.*

*Schopnost konverzace vytvářet realitu je dána už jazykovou objektivizací. Jazyk objektivizuje svět a přetváří neustále plynoucí zkušenost do soudržného řádu.*

*Během konverzace se z jazykových objektivizací stávají objekty individuálního vědomí. Základním kamenem udržování reality je proto ustavičné užívání téhož jazyka k objektivizování odvíjející se životní zkušenosti.*

*Přerušování konverzace se zprostředkovateli jednotlivých struktur věrohodnosti znamená pro dané subjektivní reality ohrožení (Berger, Luckmann, 1999, s. 147-152).*

### 1.3.4 Podněty pro terapeutickou změnu v komunitě

*Subjektivní realita přitom ovšem může být stejně tak dobře i transformována. To pro náš případný terapeutický proces zní slibně.*

*K této alternaci jsou nezbytné procesy resocializace. Ty se podobají primární socializaci, protože musejí dosáhnout toho, aby byly za důležité považovány jiné prvky reality, než doposud. To je tedy hlavní náplň terapie a jakékoliv komunity, kterou budeme s klienty vytvářet.*

*Nejdůležitější společenskou podmínkou pro to je podle Bergera a Luckmanna dostupnost účinné struktury věrohodnosti. Ta je jedinci zprostředkována skrze významné druhé, k nimž si musí vytvořit vazbu v podobě silné citové identifikace. Bez této identifikace, která nutně musí kopírovat zkušenost citové závislosti na významných druhých z období dětství, není žádná radikální transformace subjektivní reality (včetně identity) možná (Berger, Luckmann, 1999, s. 154-155).*

To je tedy pro nás další impuls k tomu, abychom pochopili, že pro skutečnou transformaci osobnosti a jejího pojetí světa nebudou povrchní vztahy vznikající například v kratších vzdělávacích kurzech postačovat, ale bude potřeba, aby proběhl hlubší terapeutický proces založený na skutečné komunitě. V ní bude položen důraz na vytvoření vztahů důvěry jak s terapeutem či vedoucím, tak i mezi jednotlivými členy navzájem.

*Historickým prototypem této alternace je náboženská konverze, jak praví starý citát: „Extra ecclesiam nulla salus,“ tedy „Bez církve není spasení.“*

*Saul se mohl stát Pavlem v osamocení náboženské extáze, ale zůstat Pavlem mohl jedině v prostředí křesťanského společenství. To je dalším důležitým apelem pro vytvoření skutečné terapeutické komunity, chceme-li i u našich klientů dosáhnout trvalých změn.*

*Struktura věrohodnosti v komunitě se musí stát jedincovým novým světem a nahradit všechny ostatní světy, zejména svět, který jedinec „obýval“ před alternací. K tomu je nutná „segregace“ jedince od „obyvatelů“ ostatních světů, především od jeho „spoluobyvatelů“ světa, který nyní zanechává za sebou.*

*Nejideálnější by byla segregace fyzická, jak se to kdysi dělo například v kláštrech. Pokud to není možné, je tato segregace postulována alespoň komunitní definicí, podle níž tito ostatní obyvatelé jsou naprosto nedůležití (Berger, Luckmann, 1999, s. 155-156). To s sebou ovšem zároveň nese i nebezpečí upadnutí do sektářství a závislosti na nových vůdcích. Na to si tedy musí terapeuti a průvodci komunitou dávat obzvlášť velký pozor.*

*Alternace s sebou přitom nese také reorganizaci konverzačního aparátu – terapeutická komunita si vytváří svůj vlastní jazyk korespondující s novým poznáváním světa, místa člověka v něm a odpovídajících vztahů. Změní se partneři pro důležitý rozhovor a subjektivní realita je při konverzaci s novými lidmi, kteří teď pro jedince představují významné druhé, transformována.*

*Legitimizována musí být nejen nová realita, ale i jednotlivé stupně, v nichž je osvojována a udržována, a také opuštění a zavržení všech alternativních realit. Stará realita musí být nově interpretována z pohledu legitimizačního aparátu nové reality (Berger, Luckmann, 1999, s. 156-157).*

Tyto Bergerovy a Luckmannovy argumenty jsou tedy významným dokladem pro nutnost skutečného vytvoření separované komunity, má-li být u klienta podpořen vznik nového vnímání sebe sama a nových možností, které mu to má otevřít.

Tím se nám též osvětluje význam sociálně konstrukcionistických teoretických koncepcí pro vytváření komunit, ve kterých by u klienta mohlo dojít k dostatečně významným změnám, aby se pak mohl vrátit zpět do svého světa jako nový člověk.

Všechny tyto prvky sociálního konstrukcionismu tedy nyní můžeme s užitkem aplikovat při hledání dalších principů a pravidel pro úspěšné vytváření terapeutických komunit.

### 1.3.5 Vliv přijímaných teorií na naše prožívání

V této souvislosti je též zajímavý Bergerův a Luckmannův postřeh (1999, s. 175), že i *psychologické teorie mají schopnost stát se realitou. Pokud jsou součástí sociální definice reality přijaté klientem, jsou schopny odpovídající realitu i samy vytvářet.*

*Když si například nějaká psychologie vydobude své postavení i společensky (tedy když je obecně uznávána jako přiměřený výklad objektivní reality) má sklon se pronikavě projevat i jako skutečnost v jevech, jejichž výklad se snaží podat.*

*Haitan si tak například nebude vytvářet symptomy neurózy, ale spíše příznaky poukazující na posedlost zlými duchy, kdežto Newyorčan si svou neurózu vybuduje v souladu s přijímanou symptomatologií - třeba s psychoanalýzou, je-li to ten směr, jehož výklady v daném období v jeho kulturní oblasti převládají.*

Je též známou skutečností, že např. Freudovým pacientům se zdály sny nabitě sexuální symbolikou, zatímco sny Jungových pacientů překypovaly symbolikou mytologickou.

Proto například i víra vznikající v komunitě o nových možnostech jejich účastníků pro ně nakonec může tyto nové možnosti skutečně vytvořit.

Tolik alespoň stručně základní inspirace z Bergerova a Luckmannova přelomového díla, ze kterých můžeme čerpat podnětný materiál pro náš účel hledání nezbytných podmínek pro vytváření účinných terapeutických komunit zaměřených na osobní rozvoj.

## 2 Malé skupiny v pojetí sociální psychologie

Nyní se tedy konečně již můžeme podívat, z jakých nejdůležitějších pohledů zkoumá sociální psychologie roli malých skupin.

### 2.1 Sociální skupina a definice souvisejících pojmů

*Sociální skupina je definována jako určitý počet jedinců, kteří tvoří vnitřně a funkčně propojený celek, jsou v pravidelné interakci a sami sebe za skupinu považují (Lovaš, In: Výrost, Slaměník, 2008, s. 321-322).*

Vnitřní uspořádání skupiny určuje její *strukturu*, což je *organizace statusů a rolí jednotlivých členů. Status je daný mírou autority, prestiže a uznání*, které má jedinec vůči ostatním členům skupiny. *Sociální role* pak představuje *skupinou sdílená očekávání, která se týkají toho, jak se má určitá osoba ve skupině chovat a jaké úkoly má uvnitř ní nebo navenek plnit.*



Kupříkladu ve firemním prostředí asi nejpoužívanější rozčlenění rolí v pracovní skupině zkonstruoval včetně odpovídajících diagnostických nástrojů Meredith Belbin.

*Skupinové normy jsou pak obecnější pravidla vztahující se na celou skupinu, která odrážejí pravidelně se vyskytující formy chování a doporučené žádané chování všech jejích členů.*

*Kompozice skupiny je potom dána složením, jací lidé ji tvoří* (Lovaš, In: Výrost, Slaměník, 2008, s. 323-325).

Co se týká velikosti, mají primární přirozené skupiny (například rodina) nejčastěji 2-4 členů, výjimečně 6-7. Formální a sekundární malé skupiny, vzniklé většinou uměle a jen na určitý čas, jako jsou například seberozvojové nebo terapeutické komunity, kterými se budeme zabývat v této práci především, mohou mít od cca 10 do 14 osob. Nad hranici 20-30 osob, která tvoří zhruba velikost jedné školní třídy, už bychom nehovořili o malé skupině.

Zajímavý poznatek uvádí v této souvislosti Lovaš (2008, s. 323), že *čím je skupina větší, tím je z hlediska více aspektů* (např. koheze či sociální facilitace) ve srovnání s menšími skupinami horší.

Každá skupina má rovněž své *cíle, vyjadřující, jaké potřeby svých členů může a chce uspokojit a hodnoty, které odrážejí akceptovatelné způsoby jejich dosahování* (Lovaš, In: Výrost, Slaměník, 2008, s. 325).

### 2.1.1 Vliv skupiny na jedince

Skupiny můžeme posuzovat z mnoha ohledů, např. z hlediska kohezivity, tedy míry sjednocenosti, soudržnosti a stmelosti.

Určitým ohrožujícím aspektem vlivu na jedince u příliš kohezních skupin může být nebezpečí skupinářského myšlení vedoucího k neracionálním nebo nesprávným závěrům či rozhodnutím.

Členové skupiny také mohou mít tendenci k zaujímání neautentických konformních postojů, aby se ze skupiny nevyčleňovali. Je-li skutečnost neurčitá, mají totiž lidé sklon chovat se podle toho, co činí jiní, a to ne proto, že by se obávali trestu, ale proto, že chování skupiny jim poskytuje hodnotnou informaci, umožňující jim učinit to, co se od nich očekává.

Ukázalo se, že přítomnost jiných osob má na jednání člověka vždy nějaký vliv. Podle zjištění J. Zajonce při vykonávání jednoduchých a dobře zvládnutých úkonů přítomnost jiných osob působí na výkon pozitivně, zatímco při vykonávání složitých úkolů a úloh, jejichž řešení nebylo dobře naučené, působí naopak negativně (dochází k sociální inhibici). *Společným prvkem obou případů je, že vždy dochází ke zvýšení produkce obvykle dominujících (v prvním případě častěji se vyskytujících správných, ve druhém většinou nesprávných) odpovědí* (Lovaš, 2008, s. 330).

Vede-li tedy vliv skupiny ke zvýšení výkonnosti, hovoříme o sociální facilitaci. Členové skupiny mají při ní většinou *potřebu prezentovat se jiným takovým způsobem, aby u nich vyvolali žádaný dojem*.

Naopak za *jiných okolností může jedinec pracující ve skupině podávat i menší pracovní výkon, než když pracuje samostatně*. Tomuto jevu říkáme sociální zahálení (např. čím více členů skupiny táhne za jeden provaz, tím méně síly do toho jednotliví členové vkládají). Lze tedy zobecnit, že *čím více lidí pracuje společně na úlohách, ve kterých je jen jeden společný výsledek, tím nižší výkon v průměru na jedince připadá* (Lovaš, 2008, s. 331).

Posledním typickým projevem vlivu členství ve skupině na jednotlivce je tzv. skupinová polarizace, kdy diskuse ve skupině obvykle vede k tomu, že její účastníci nakonec *silněji a vyhraněněji zastávají to stanovisko, se kterým do konverzace původně vstupovali*. Skupinová diskuse tedy názory jednotlivců dále polarizuje – *posteriorní názory členů jsou extrémnější, než názory před diskusí*. Tento prvek také vysvětluje často se vyskytující fakt, že *skupiny mají*

mnohdy tendenci *postupovat při rozhodování riskantněji, než jedinci*, což může být též dáno rozložením (difuzí) osobní odpovědnosti (Lovaš, 2008, s. 332-333).

## 2.2 Skupinová dynamika - vývoj ve skupině

Mnoho výzkumů se zabývalo tzv. skupinovou dynamikou, tedy změnovými procesy, ke kterým u týmů dochází, a to zejména z hlediska toho, jak skupina působí na své členy a jak zase naopak jednotlivé členové a vztahy a interakce mezi nimi ovlivňují fungování skupiny.

Zde se zmiňme alespoň o dvou hlavních poznacích, které budou nejdůležitější pro vytváření terapeutických a seberozvojových komunit.

### 2.2.1 Fáze vývoje týmu

B. W. Tuckman a M. A. C. Jensen rozpoznali v roce 1977 (In: Lovaš, 2008, s. 327-328) pět typických fází vývoje každého pracovního týmu, přičemž je zajímavé, že jednotlivé fáze mohou trvat různě dlouho, ale *vždy následují v uvedeném pořadí*. Někdy může dojít i k regresi do o úroveň nižší fáze, avšak žádná z nich není nikdy přeskočena. Později uvidíme, že právě tento prvek tvořivě využil ve své metodice vytváření komunit Scott Peck.

Zmiňované fáze vývoje skupiny jsou v originále nazvány: Forming, Storming, Norming, Performing a poslední tuším Terminating.

Každou novou skupinu nejprve charakterizuje formování a vzájemné poznávání a sladování, pak přijde fáze bouření se svými konflikty a rozpory. Tato etapa bývá překonána za pomoci normování a vytváření pravidel skupinové spolupráce. Teprve potom skupina vstoupí do fáze skutečně optimálního fungování, kdy je nejvýkonnější. Nakonec dochází k postupnému ukončení práce skupiny včetně případného rozdělení odměn a ocenění, zpětných vazeb a finálního rozloučení.

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že tato posloupnost vývojových etap práce týmu se při pozorování v praxi i mně mnohokrát potvrdila.

### 2.2.2 Socializace jedince ve skupině

Podobně určitými standardními fázemi obvykle prochází i proces začleňování jedince do skupiny.

R. L. Moreland a J. M. Levin v letech 1982 a 1989 popsali pět fází skupinové socializace, přičemž každá z nich je založena na výměně hodnot, *kteří vzájemný vztah jedince a skupiny oběma stranám poskytuje. Čím vyšší je tato hodnota, tím silnější vzájemné závazky mezi skupinou a jedincem přitom vznikají*.

Tyto etapy podle Lovaše (2008, s. 328-329) tvoří:

Fáze pátrání, kdy skupina a jednotlivec hledají, kdo a co jim chybí.

Když se vzájemně najdou, následuje fáze socializace, ve které *se skupina snaží změnit jedince tak, aby v maximální míře přispěl k dosahování jejích cílů a stejně tak se jedinec snaží změnit skupinu tak, aby mu co nejvíce umožňovala uspokojování zase jeho potřeb*.

Ve fázi udržení je *jedinec řádným členem skupiny* a i nadále probíhá rolové vyjednávání, co a kým má být vykonáváno.

Poté, co přestává být role jedince pro skupinu zajímavá, nebo naopak skupina ztrácí svůj význam pro jednotlivce, dochází k fázi resocializace a postupnému vzdalování se ze skupiny. Případně, dojde-li k odpovídající redefinici rolí a znovuvyjednání vzájemných očekávání na nové úrovni, zde může nastat i opětovná integrace člena zpět do středu skupiny.

Členství jednotlivce ve skupině je zakončeno fází vzpomínání, kdy obě strany uzavřou a tradicionalizují svůj názor na působení účastníka ve skupině.

Opět uvidíme, že tento vhlad na fáze účasti jedince ve skupině s výhodou využijeme i při uvažování o optimálním fungování terapeutické a seberozvojové komunity.

### 3 Terapeutická komunita

Při zkoumání působení psychoterapeutické komunity nám půjde o to popsat, jak se skupinová dynamika podílí na léčebném účinku komunity pro jednotlivce a čím je skupina více, než pouhé individuální setkání s terapeutem.

#### 3.1 Individuální psychoterapie

Psychoterapie je definována jako *léčebné působení psychologickými prostředky* (Kratochvíl, 2001, s. 9). Předmětem léčby je většinou psychika, tedy zejména prožívání a chování jedince, ale zároveň bývá ovlivňována i samotná jeho osobnost a interpersonální vztahy. Často má psychoterapie dopad dokonce i na psychosomatické a tělesné symptomy léčeného. Zasahuje tak celý organismus i sociální systém klienta.

##### 3.1.1 Společné faktory funkčnosti všech druhů terapií

Podle Kaliny (2008, s. 129-136) jsou hlavními účinnými prvky psychoterapeutického působení, ať již se jedná o jakoukoliv školu, následující faktory:

- pozitivní očekávání
- terapeutický vztah
- Hawthornský efekt – tedy zlepšení, které spontánně nastává, dostává-li se člověku zvláštní pozornosti
- zvyšování vědomí
- katarze a emoční uvolnění
- výběr a otázka volby
- tvarování chování.

Hlavními léčebnými prvky při terapii se tak ukazují být:

- navázání blízkého terapeutického vztahu mezi klientem a terapeutem - z novozákonního hlediska se vlastně jedná o koncept lásky, z rogersovského o bezvýhradnou akceptaci,
- možnost otevřeně se sdílet o svých trápeních a s tím související prvek očekávání – který v Bibli odpovídá naději, u Rogerse vede sdílení k empatii,
- zaměření na změnu a s tím související posuny v obsahu řeči, myšlení, vůle, motivace, rozhodování a chování klienta – tady jde biblicky o víru, u rogeriánů zase o autenticitu - tedy kongruenci mezi prožíváním a chováním klienta.

Seznam 85 konkrétních doporučení pro terapeuty všech škol postavených na těchto nejúčinnějších prvcích předkládá Yalom ve své knize Chvála psychoterapie (1999).

##### 3.1.2 Působení specifických terapeutických metod

Ostatní proměnné léčebného procesu, tedy zejména specifické použité psychoterapeutické techniky a metody, se ukazují být až druhořadé. Mnohé terapie jsou i při použití rozdílných

technik na stejné symptomy srovnatelně účinné, pokud byly naplněny tři předchozí zmíněné podmínky.

Samozřejmě u vybraných specifických potíží jsou některé psychoterapie doporučovány a osvědčují se více, než jiné, např. kognitivně-behaviorální terapie při léčbě fobií a strachů, REM, NLP, Mindfulness přístupy a Gestalt terapie mají obzvláště dobré výsledky při překonávání traumat a obnovení emocionálního prožívání, logoterapie se dobře hodí na zvládání existenciálních krizí, např. při ztrátě blízkého člověka, jungiánská analytická psychologie v situaci krize středního věku a u osob se spirituálními potřebami, psychoanalýza u sexuálních problémů a při zvládání neuróz a agrese, Ericksonská strategická terapie zejména v případě obsedantně-kompulzivních poruch, rogersovská humanistická PCA v situacích nízkého sebehodnocení a nejistoty v životě a konečně farmakologickou psychiatrii bude nutné nasadit při diagnóze bipolární poruchy či schizofrenie.

## 3.2 Skupinová terapie

U většiny zmíněných potíží, a zvláště u hospitalizovaných pacientů, je individuální terapie často kombinována též se skupinovou formou léčby. A zde se rozdíl mezi jednotlivými přístupy ještě více stírá, protože hlavním léčebným prvkem se nyní stává pobyt ve skupině a tam vznikající interakce.

Co tedy léčenému skupina přináší navíc oproti individuální terapii už bude tématem zajímavým i pro sociální psychologii.

*Zde se totiž k individuálnímu působení terapeuta přidávají také vztahy, které se vytvoří mezi členy terapeutické skupiny navzájem (Kratochvíl, 2001, s. 9). Tyto vztahy a s nimi související interakce mohou sloužit k ulehčujícímu vzájemnému vyslechnutí, povzbuzení a citové podpoře, ale také k projevení, pochopení a opravení chyb v postojích a v chování k lidem. Navíc terapeuticky fungující skupina poskytuje klientům možnost nacvičování nového účelnějšího jednání a osvojení si chybějících sociálních dovedností.*

*Interakce členů vytvářejí skupinovou dynamiku, k níž patří také skupinová soudržnost a skupinové napětí. Skupinová psychoterapie tak obohacuje individuální působení o další rozměr a zesiluje vliv některých z jeho účinných faktorů (Kratochvíl, 2001, s. 9).*

Optimální počet osob v typické terapeutické skupině je 7-8 členů. U déletrvajících maratónů to může být až 14-16 osob. S úspěchem jsou vyzkoušené i skupiny o 24-30 členech, ale v nich už často dochází k dělení na menší podskupiny o „klasickém“ počtu členů (Kratochvíl, 2001, s. 32).

Typická doba trvání skupinového sezení je obvykle 90 minut, je-li doplněno o nějaké neverbální aktivizační prvky, jako je např. psychodrama nebo výtvarné projektivní techniky, může to být až 2 hodiny. Taková terapeutická skupina se pak zpravidla schází 3-5x týdně.

### 3.2.1 Skupinová dynamika v psychoterapeutické skupině

*Skupinová psychoterapie je tedy postup, který k léčebným účelům využívá skupinovou dynamiku, tj. vztahy a interakci jak mezi členy skupiny a terapeutem, tak i mezi členy navzájem.*

*Skupinová dynamika je souhrnem skupinového dění a interakcí... Ke skupinové dynamice patří zejména cíle a normy skupiny, vůdcovství a skupinové role, koheze a tenze, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, vytváření podskupin a vztahy jedinců a skupiny. Též sem patří vývoj skupiny v čase (Kratochvíl, 2001, s. 15).*

Podrobněji se zde těmito prvky bohužel nemůžeme zabývat a čtenáře tudíž dále odkazují na citovanou literaturu.

V souvislosti s fázemi vývoje týmu pro nás ovšem bude zajímavé Kratochvílovo (2001, s. 26-31) vymezení stadií vývoje uzavřené terapeutické skupiny. V těchto etapách se u členů skupiny postupně projevují:

1. Orientace a závislost
2. Konflikty a protest
3. Vývoj koheze a kooperace
4. Cílevědomá činnost

V páté kapitole uvidíme, že tyto fáze budou přesně odpovídat stádiím objevujícím se i při vytváření komunit, jak je popsal Scott Peck.

### 3.2.2 Účinné prvky ve skupinové psychoterapii

Mezi nejvýznamnější faktory účinnosti skupinové terapie Kalina (2008, s. 137-144) a Kratochvíl (2001, 158-171) řadí:

- členství ve skupině, soudržnost, vzájemná podpora a pomoc v bezpečném prostředí včetně efektu pomáhání druhým
- sebeexplorace a sebeodhalení za účasti ostatních – odložení masek a katarze - čili odraťování formou projevení afektu
- interpersonální učení včetně zpětné vazby a konfrontace s ostatními související se získáním vhledu do vlastní situace na základě účasti ve skupinových procesech
- získání nových informací, sociálních dovedností, korektivní emoční zkušenost a nácvik nového chování.

Yalom (1999, s. 106) prováděl výzkum těchto faktorů a na prvních místech mu z hlediska důležitosti pro klienty vyšlo následující pořadí:

1. interpersonální učení – příjem zpětné vazby od skupiny
2. katarze
3. soudržnost, neboli koheze
4. sebepoznání a náhled – porozumění sobě.

Vidíme, že sociální interakce mají skutečně významný vliv na ozdravné procesy v lidské psychice. Tím spíše je tomu tak i při socializaci a vytváření vyvážené osobnosti a optimálních modelů chování i u zdravé populace.

## 3.3 Psychoterapeutická komunita

Ještě intenzivnějším prvkem podporujícím osobní rozvoj a léčbu klienta může být dlouhodobější pobyt v terapeutické komunitě. Tam samozřejmě mezilidská interakce působí ještě silněji, protože je zde účastník vystaven skupinovému působení téměř neustále.

Terapeutickou komunitu můžeme chápat v širším pojetí jako formu organizace celé léčebné jednotky, nebo v užším smyslu jako psychoterapeutickou metodu.

*V širším pojetí je terapeutická komunita především formou řízení určité instituce, například psychiatrické léčebny. Spočívá v přechodu od tradiční autoritativně hierarchické organizace k organizaci, v níž je důraz kladen na všestrannou otevřenou komunikaci a na spoluúčast všech nižších složek včetně pacientů na spouřozhodování i léčbě... Pacienti přestávají být pasivními konzumenty terapie a jsou vedeni k tomu, aby si vzájemně při léčení pomáhali (Kratochvíl, 1979, s. 12).*

Mezi základní principy terapeutické komunity jako formy organizace léčby (Kratochvíl, 1979, s. 16-17) patří:

- aktivní podíl pacientů na léčení
- vytvoření oboustranné komunikace
- zvýšení rovnoprávnosti v rozhodování
- kolektivnost spočívající v podporování kontaktů, vztahů a interakce mezi všemi členy
- sociální učení přímou zkušeností v sociálních vztazích.

*Terapeutická komunita jako psychoterapeutická metoda v užším smyslu je definována jako způsob léčení, který využívá dynamického kontextu společně žijící skupiny osob... s primárním cílem strukturální přeměny pacientovy osobnosti a jeho socializace (Kratochvíl, 1979, s. 13).*

S výhodou je tento prvek využíván zejména u léčby závislostí, neboť pomáhá klientům získávat nové návyky a upevňovat si je v mezilidské interakci, která již do značné míry simuluje návrat do běžného života s jeho sociálními a pracovními výzvami.

### **3.3.1 Faktory působící v terapeutické komunitě**

Psychoterapeutická komunita samozřejmě zahrnuje stejné účinné prvky, jaké jsme uváděli již u ambulantní individuální i skupinové terapie, jen jsou zesíleny dlouhodobým intenzivním společným pobytem v uzavřené skupině.

Oproti samotné skupinové psychoterapii se tedy v dlouhodobější komunitě mohou podle Kaliny (2008, 145-152) navíc projevit ještě následující faktory:

- přimknutí se k ostatním, nalezení svého místa a identity a z toho vyplývající hluboký pocit sounáležitosti
- ohraničení komunity od okolního světa a sebe od ostatních – vytvoření bezpečného rámce pro znovuvybudování vlastního života na nových základech
- intenzivnější komunikace já a ti druzí a my a ti ostatní
- hlubší zapojení do skupinových vazeb
- konkrétní jednání projevující se podílem na moci, odpovědnosti a spolurozhodování při zapojování se do skupinových činností.

### **3.3.2 Fáze účasti v komunitě**

Průběh léčebného pobytu v komunitě rozčleňuje Kalina do tří fází, které dobře odpovídají fázím socializace jedince ve skupině představeným v kapitole 2.2.2.

Kalina (2008, s. 195-200) uvádí, že v nulté fázi se dokončují vstupní procedury a vyjasňují se klientovy potřeby. Ve fázi první se pak klient postupně včleňuje do již fungující komunity ostatních. Druhá fáze je vrcholným obdobím léčby, kdy dochází ke všem potřebným interakcím člena komunity a souvisejícím změnám v jeho psychice. Zde se využívá léčivých účinků skutečného lidského společenství a naplňuje se tak poslání stále populárnějšího pojetí socioterapie jako léčení společností (Bobek, Peniška, 2008, s. 15-17). Ve třetí fázi pak konečně dochází k uzavírání terapeutického procesu, které je následováno ukončením pobytu v komunitě a integrací zpět do společnosti.

## 4 Další skupinové formy osobního rozvoje

V této studii záměrně vynechávám téma každodenní spolupráce specifických projektových a pracovních týmů ve firemním kontextu, protože se v nich primárně nejedná o záměr rozvoje jedince, jako u ostatních zde probíraných aplikací.

Kromě terapeutických komunit nás tedy bude zajímat ještě fungování týmů v poradenských a vzdělávacích aktivitách, jakými jsou skupinové koučování, moderování workshopů a dlouhodobé vzdělávání v rozvojových skupinách.

To jsou také ty skupinové formy práce, kterým se věnuji ve své profesi. Zejména se specializuji na vedení ročních až čtyřletých výcviků v koučování a moderování, kdy každý ročník sestává ze 105 společně strávených výukových hodin. Tato doba již umožňuje, aby se i zde mohly projevit některé terapeutické a komunitní prvky, které ještě více podpoří osobní rozvoj účastníků.

### 4.1 Skupinové koučování

#### 4.1.1 Obsah samotného koučovacího procesu

Koučování je především individuální forma poradenství a osobního rozvoje, která je z velké části postavena na konstruktivistických principech, jak jsme je nastínili výše. Zejména podporuje vlastní sebeorganizaci klienta a převzetí jeho odpovědnosti za aktivizaci svých vlastních zdrojů a svobodnou proaktivní volbu svých dalších kroků.

Jedná se tedy o rozhovor, ve kterém z definice jde o proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Je to program šitý na míru potřeb koučovaného, který vede k trvalému a efektivnímu zvyšování jeho kompetencí, přičemž kouč ponechává na svém partnerovi odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosahování konečných výsledků.

Kouč doprovází koučovaného v hledání jeho vlastních postupů, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějších kroků k cíli.

Nejedná se tedy o expertní poradenství, ale důraz je položen na to, aby si koučovaný sám hledal svá vlastní řešení, která vycházejí z jeho originálních zdrojů. Hlavními nástroji kouče přitom jsou konstruktivní otázky, tvořivé reflexe a práce se zadáním třetích stran jako s inspirativní výzvou.

#### 4.1.2 Skupinová forma koučování

To se týkalo individuálního procesu, který je nejčastější formou koučovací práce. Avšak koučování může být použito i jako netradiční forma práce se skupinou, a to tehdy, když má několik jedinců podobné či společné téma nebo zadání.

Od moderované formy práce se skupinové koučování liší tím, že každý z účastníků se ve skupině primárně nezaměřuje na plnění společného zadání, ale usiluje o formulování a naplňování svého vlastního individuálního cíle a o dosažení vlastních pokroků – samozřejmě směřujících ke společnému zadání. To zde má ovšem pouze obecnou podobu – například dosáhnout osobního posunu a pokroku, který bude viditelný a užitečný i pro okolí, nebo individuálně nějak nově přispět ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Rolí všech ostatních účastníků ve chvíli, kdy jeden z nich hledá svá řešení, je pracovat zase na svých vlastních pokrocích a nechat se přitom inspirovat tím, kdo má právě slovo. Vše slyšené si tak většinou vztahují sami k sobě a ke svému vlastnímu tématu.

Čas od času je však může kouč také zapojit do témat ostatních členů a požádá je, aby jim poskytli své nedirektivní podněty, nápady a reflexe, které je přitom napadly. Nebo je poprosí, aby tomu, kdo dosud mluvil, nabídl svou zpětnou vazbu – ovšem vždy jen na jeho konkrétní vyžádání.

Hlavním principem skupinového koučování je, že kouč v každou chvíli vede dialog vždy jen s jedním účastníkem a ostatní do něj bez vyzvání nevstupují, aby nedocházelo k neplodným diskusím. Přitom si však kouč musí neustále udržovat kontakt se všemi účastníky a být vlastně v trvalém dialogu s každým členem skupiny a podle dění v ní citlivě reagovat. To klade na kouče u skupinového koučování mimořádně vysoké nároky.

Odměnou za to bývá, že při této formě práce mezi účastníky často vznikají až překvapivé synergické efekty. I když si každý primárně pracuje na svých osobních tématech, skupina se přesto vzájemně obohacuje. Navíc dochází k úspoře času, než kdyby měl kouč mít sérii individuálních sezení s každým členem zvlášť.

Kouč dále využívá efektu vzájemné inspirace mezi účastníky a jednotliví členové skupiny mají také více času sami na sebe a svá témata a není tudíž na ně vyvíjen takový tlak neustále něco tvořit a vymýšlet, jako je tomu u individuálního sezení. Proto u nich může v uvolněnějších a relaxovanějších pasážích docházet k novým vhledům.

Celý proces tak připomíná simultánní partii šachu, kdy koučovací „velmistr“ přechází podle vývoje na jednotlivých šachovnicích tu k jedné a jindy zase k jiné desce a neustále tak udržuje všechny své „spoluhráče“ v aktivitě.

Velikost týmu pro skupinové koučování se pohybuje od 2 do maximálně 6 - a u některých obzvláště schopných koučů a ve speciálních případech někdy až 8 - osob. Při větším počtu už by nebylo dost času na specifické směřování s každým z účastníků k jeho vlastním cílům. Délka setkání se také v závislosti na počtu členů mění od min cca 3 hodin u dvou nebo tří účastníků až po dva dny u šesti až osmičlenných skupin.

Nakonec každý ze členů zhodnotí, čeho se mu podařilo dosáhnout vzhledem ke svému vlastnímu cíli, jak to souvisí s původním společným obecným zadáním a jaké z toho pro něj vyplývají osobní závazky do budoucna.

## **4.2 Skupinová moderace a facilitace**

U skupinového moderování jde na rozdíl od koučování o to, že skupině je dáno jedno společné zadání, na kterém pak společně pracuje. Prioritní je zde tedy na rozdíl od skupinového koučování společný výsledek a nikoliv osobní pokroky jednotlivých účastníků. Všichni primárně usilují o společné řešení a nezaměřují se tolik na své osobní užítky.

Velikost skupiny může být rozmanitá, ale nejefektivnější se ukazuje být opět velikost cca 5 – 8 osob. U menších týmů pokulhává vzájemné inspirování se a chybí rozmanitost a nad osm se již zase neuplatní všichni a začíná se projevovat sociální zahálení.

Moderátor či facilitátor však může řešit i sporné případy jen mezi dvěma či třemi zúčastněnými stranami - v tu chvíli se však proces facilitace nazývá již spíše mediace. Pro ni jsou vypracovány specifické postupy, kterými se zde zabývat nebudeme.

### **4.2.1 Moderování skupinové práce**

Moderování se používá například u skupinového řešení problémů, při pracovních poradách, pro vedení workshopů zaměřených na vymyšlení nových postupů, u rozvojových a vzdělávacích skupinových setkání a u všech dalších témat, k jejichž řešení má smysl, aby se spojilo více účastníků.



Moderování je taková forma skupinové práce, kdy nezávislý moderátor pomáhá skupině společně řešit nějaké téma, usnadňuje a koordinuje domluvu účastníků, ale do vlastního řešení povětšinou nezasahuje a nevstupuje do něj svými odbornými vstupy. To je rolí jednotlivých členů skupiny. On se naopak zaměřuje na posilování skupinové dynamiky a na podporu skupinových procesů, aby se všichni optimálně zapojili a společná práce postupovala efektivně k cíli.

Moderování zpravidla probíhá v několika typických fázích.

Po úvodu, zahájení a sdělení zadání jsou účastníci seznámeni se specifiky moderace, podělí se o svá úvodní očekávání a porozumění zadanému tématu. Pak dojde k dohodě o pravidlech spolupráce a následně probíhá společné přesné specifikování a konkretizace cílů, ke kterým chce tým dojít, aby si je každý mohl hmatatelně představit a nedocházelo později k nedorozuměním a zmatkům.

Jsou-li vyspecifikovány měřitelné výstupy, na kterých se všichni shodnou, hledá skupina nejlepší metody práce, pomocí nichž by bylo možné dojít k výsledkům. Pak teprve probíhá vlastní skupinová práce, často i v rozdělení na menší skupinky, která může sestávat i z několika různých forem. Nakonec dojde ke společnému závěrečnému zhodnocení, čeho se podařilo společně dosáhnout a jak jsou účastníci s výsledkem i postupem spokojeni, a to včetně zpětné vazby, co by se příště dalo udělat lépe. V závěru jsou určeny následné kroky pro nejbližší období.

Během moderování se odehraje nepřeborné množství interakcí a je zde tudíž možno používat mnoho rozmanitých metod a technik skupinové práce a komunikace. Například strukturování diskuse se často provádí za pomoci zaznamenávání vstupů jednotlivých účastníků na flipchart, a to ve formě lineárního zápisu, obrázků, schémat, grafů, strukturovaných nálepek či myšlenkových map.

Ve vztahu k účastníkům musí moderátor být schopen dobře a jasně se ptát, naslouchat, pracovat s jednotlivci i s celou skupinou, pomáhat týmu rozhodovat se v náročných okamžicích dilemat, kdy existuje více variant postupu, apod. Také je třeba průběžně aktivizovat či naopak usměrňovat jednotlivé diskutující a řešit vznikající konflikty.

#### **4.2.2 Techniky skupinového řešení problémů**

Při skupinovém řešení problémů je možné také využívat nepřeborné množství kreativních technik. Za všechny zmiňme například brainstorming, brainwriting, synektiku, strukturování návrhů a témat jednotlivých účastníků písemnou formou na samostatné lístky a jejich následné společné třídění, seskupování, strukturování a zpracovávání, apod.

Také se zde s užitkem uplatní technické pomůcky pro strukturování problémů jako je projektové řízení, schematická znázornění např. formou grafu rybí páteře, šestislovného grafu, apod.

Často bývají též používány standardní analytické techniky jako je PEST, 7S a SWOT analýza, analýza silového pole, analýza rizik, atd.

Nabídne-li moderátor účastníkům ve vhodnou chvíli některou z těchto technik a ta bude vhodně odpovídat řešenému tématu a aktuální potřebě skupiny, bývá její použití velmi účinné a pomáhá skupině se rychle ve své spolupráci posunout kupředu.

### **4.3 Dlouhodobá výcviková skupina**

Poslední skupinovou formou práce, ve které se angažují, je vedení dlouhodobých výcviků v efektivní práci s lidmi, v koučování a moderování. V nich se skupina cca 10 – 14 svých studentů sedmkrát ročně sejde vždy na dva dny za účelem společné výuky a osobního rozvoje.

Každý z nich se tam učí konkrétně používat předávané poradenské a koučovací dovednosti tak, že s ostatními vede podpůrné rozhovory a pomáhá jim v nich při řešení jejich aktuálních reálných rozvojových témat ze života. Ostatní mu pak oplácejí stejným způsobem.

Je podivuhodné, že i při této formě výcviku se brzy začnou projevovat stejné prvky skupinové dynamiky a ty samé terapeutické a komunitní efekty, jaké jsme popsali v kapitole 3 o psychoterapii. A stačí k tomu jen to, že vznikla ohraničená skupina, která je po delší dobu intenzivně spolu, v níž se většinou hned zpočátku podaří vytvořit bezpečnou atmosféru pro vzájemnou svépomocnou spolupráci na svém rozvoji.

Podmínkou však je, že se lektor i účastníci hned na prvním setkání upřímně otevrou ostatním ve formě osobního sdílení a začínají si před nimi řešit svá reálná a aktuální seberozvojová témata ze života. V nich jim pak ostatní mohou pomoci posunout se dál a tím vznikají žádoucí komunitní efekty, které zintenzivňují účinek společných setkání a podporují osobní rozvoj všech zúčastněných.

## 5 Vytváření komunit

Jednou ze specifických metod vytváření komunit je také přístup, který vytvořil - a jeho účinnost na mnoha případech ověřil - americký psychoterapeut Scott Peck. Bližší pohled na něj má být hlavním výústěním této práce, neboť se v něm integrovaně uplatní všechny dosud uvedené poznatky o skupinové dynamice.

Jedná se vlastně o období maratónových skupin dobře známých ze skupinové psychoterapie, které tam trvají 16 – 48 hodin a často probíhají bez přerušení i přes noc. Jejich účinkem podle Kratochvíla (2001, s. 34) je, že *značně urychlí vývoj skupiny a účastníci při nich mnohdy projdou neobvykle intenzivním emočním prožitkem. Na konci takového sezení se u členů často vyskytnou svědectví o nesmírném vlivu tohoto zážitku a o tom, že došlo k zásadním změnám v jejich životě.*

Pro nás je Peckova metoda zajímavá především proto, že není omezena jen na psychoterapeutické aplikace, ale může být použita při různých formách skupinové práce zaměřených na individuální rozvoj nebo na budování týmů. Navíc na to, jakou účinnost vykazuje, se jedná o metodu časově poměrně úspornou, neboť nevyžaduje dobu delší, než 1,5 - 2 dny a mohou ji využít i psychoterapeuticky nevyškolení facilitátoři.

Ukážeme si na ní, jak lze znalost o standardních fázích, kterými obvykle prochází vývoj týmu (viz kapitola 2.2.1), kreativně využít při vytváření specifické metody skupinové práce.

V následujícím textu reprodukuji některé pasáže z mé knihy *Práce s lidmi* (Bobek, Peniška, 2008, s. 104-106).

### 5.1 Metodika vytváření komunit Scotta Pecka

Vytváření komunit je v podstatě aplikací rogersovské psychologie a terapie na práci se skupinami (ke specifikům tohoto na osobu zaměřeného přístupu - tedy PCA - blíže viz Rogers, 1998, Vymětal, 1996 nebo Tolan, 2006).

Při ní je Rogersova metoda PCA využívána v terapeutických komunitách, kdy rolí facilitátora či terapeuta je povzbuzovat účastníky skupiny k vyjadřování jejich autentických emocí a ke sdílení svého života s ostatními, což samo o sobě už může mít léčebný efekt. Terapeut nebo facilitátor je zde ostatním vzorem v akceptaci, empatii a autenticitě - tedy v hlavních zážitkových důzřezích rogersovské terapie - kterými se postupně „nakazí“ i oni. Výsledkem je individuální změna navozená sociální interakcí.

Povzbuzení účinností skupinové terapie přenesli rogeriánští terapeuti již v šedesátých letech minulého století tuto metodu i mimo terapeutickou komunitu do svépomocných setkání zaměřených na osobní růst, kterým se tehdy říkalo encounterové skupiny (skupiny setkání), nebo také T-groups (viz Yalom, 1999, s. 573-595).

V nich se účastníci mohli potkávat na autentické osobní emocionální rovině podobně, jako tomu je v terapeutické komunitě, sdílet tam své životní či profesní zápasy, zkoušet jeden druhého respektovat a také se od sebe navzájem učit. *Účinek těchto setkání na účastníky i vedení byl již tehdy pozorovateli popisován jako „elektrizující“* (Yalom, 1999, s. 580). Později móda pořádání takovýchto setkání odezněla, jejich dozvuky jsou však dodnes viditelné v různých formách svépomocných komunit, jakou jsou například Anonymní alkoholici.

Poslední skupinovou aplikací tohoto rogersovského přístupu je tedy dnes metoda vytváření komunit vypracovaná a popsána Scottem Peckem (1995 a 2003). Jedná se v podstatě o navození zážitku spontánní sebeorganizace skupiny, která nemá určeného moderátora, jenž by ji aktivně řídil nebo vedl.

Jsou-li takovéto skupině od přítomných facilitátorů (a později i od jednotlivých účastníků navzájem) poskytnuty odpovídající (rogersovské) podmínky (tedy akceptace, empatie a autenticita), zažije pravidelně přerod do jakéhosi sebeřízeného živého organismu. A protože je v tomto procesu pro nás z hlediska skupinové dynamiky obzvláště zajímavý vznik onoho prvku sebeorganizace skupiny lidí (k tomuto konceptu více v Bobek, Peniška, 2008, s. 133), podívejme se na specifický postup, jak taková komunita vzniká, trochu blíže.

### 5.1.1 Postup vedoucí ke vzniku komunity

Zkušenosti autora této metody a jeho spolupracovníků opakovaně ukazují, že je díky ní možné z jakékoliv nehomogenní či dokonce konfliktní skupiny lidí s naprosto odlišnými náhledy (odborářů a manažerů, zastupitelů a občanů, židů a muslimů, apod) během nejdéle dvou dnů vybudovat komunitu. Tedy skupinu lidí, která je schopna respektovat vzájemné odlišnosti a přitom dosahovat konsensuálních řešení, jež v sobě integrálně zahrnují i menšinové názory jednotlivců a fungovat tak jako živý sebeřízený organismus.

Úžasné je, že Peck tohoto výsledku dosahuje nejenom v malých skupinách 20-40 osob, ale i u skupin o počtu až 2000 lidí (rozdělených do místností po čtyřech stech účastnících vždy s několika mikrofony rozmístěnými po každém ze sálů). Metoda sama je ovšem poněkud drastická, takže pro nezkušené facilitátory není příliš doporučeníhodné ji na veřejnosti zkoušet.

Na počátku mítingu totiž facilitátor oznámí skupině cíl setkání, tedy vybudovat komunitu a dosáhnout její pomocí konsensuálního řešení problému, kvůli kterému se sešli. Avšak poté ustoupí do pozadí a skupinu nedomeruje ani neřídí a celý proces nechává na účastnících.

### 5.1.2 Stádia vytváření komunity

Samotná komunita pak vzniká ve čtyřech fázích, které rámcově odpovídají stádiím budování týmů, jak jsme se s nimi seznámili v kapitole 2.2.1 a také skupinové dynamice objevující se u uzavřených terapeutických skupin z kapitoly 3.2.1. Zde jsou tyto etapy nazvány pseudokomunita, chaos, vyprázdnění a komunita. V konečné páté fázi se pak skupina konečně pouští do konsensuálního řešení reálného tématu, kvůli kterému byla svolána.

1. Zpočátku se všichni tváří jako pseudokomunita, tedy že se jako slušní lidé spolu jistě dokáží rozumně dohodnout. Hrají role spořádaných členů skupiny. Postupně se však zpravidla ukazují veškeré pokusy aktivnějších jednotlivců o převzetí vedení a ovlivnění dalšího postupu jako marné. Vždy se najde někdo, kdo se proti danému návrhu postaví.

2. Začíná vznikat chaos. V této fázi se také dříve nebo později obrátí agresivita skupiny proti samotným facilitátorům (v každé skupině jsou proto alespoň dva, aby se rozhořčení účastníků

rozložilo na více hlav). Ti však ani nyní nepřebírají vedení a pouze autenticky vyjadřují svou akceptaci a empatii vůči negativním pocitům řečníků.

Chaos tedy i nadále vzrůstá. Lidé se snaží přetlačovat, prosazovat se, napomínat se navzájem, poskytovat si nevyžádané rady, vzájemně se „léčit“ a napravovat, apod. Vše s výsledkem ještě většího nesouladu. Ani ten nejlepší návrh není celou skupinou přijat, a když, tak jen na chvíli, aby od něj skupina zase brzy odstoupila poté, co se někomu na věci něco znelíbí.

Tento hrůzný proces někdy trvá i dost dlouho, dokud to opravdu všichni účastníci bezradně nevzdají. Pak teprve nastává třetí stádium.

3. Tuto třetí periodu Peck nazývá vyprázdnění. Celý proces tak odpovídá též i základním fázím terapeutické práce s jednotlivci a se skupinami, jak je známe mimo jiné např. z Gestalt terapie. Tam je pouze první formální stadium též nazýváno hraním rolí a poslední, konstruktivní fáze fungování, autenticitou (Mackewn, 2004, s. 243-244). Vyprázdnění či vzdání se aktivity je právě onou potřebnou katarzí, která nakonec umožní přechod do finálního konstruktivního stadia.

4. Po nějaké době si pak zpravidla vezme slovo někdo, kdo se začne upřímně sdílet o své aktuální prožitky ve vztahu k tomu, čím skupina právě prošla doplněné o další související osobní zážitky ze svého života. Přitom autenticky projevuje své emoce. Vytrvalé rogersovské postoje facilitátorů tak začínají i u účastníků nacházet svou odezvu a ti jsou nyní tudíž schopni jak kongruentního sebevyjadřování, tak i empatie vůči sdílení se ostatních.

V těchto projevech najednou už nikdo necítí něčí snahu ostatní nějak ovlivňovat, ale pouze ochotu se druhým otevřít a učinit se zranitelným. Nikdo tedy již na ostatní neútočí, ani se jim nesnaží radit či je napravovat. Ti tak jen naslouchají a empaticky prožívají, co slyší. Vzájemný respekt narůstá.

Pak se přidávají další. Navazují na předchozí vstupy a také hovoří o sobě. Postupně se v místnosti rozhostí posvátná atmosféra otevřeného hlubokého osobního sdílení a respektu k originálním osobnostem těch druhých. Ze skupiny se začíná pomalu stávat komunita a máme tu žádané čtvrté stadium našeho procesu.

Účastníci spolu zakoušejí úchvatnou zkušenost, kdy diskusi nikdo cíleně neřídí a neusměrňuje, ale přesto se harmonicky rozvíjí. Tato velká skupina zažívá pocit hluboké sounáležitosti, porozumění, spoluprožívání a respektu ke všem ostatním.

Všichni mohou na vlastní kůži zažít synergii a proces organického sebeutváření celé skupiny. Vznikl živý organismus, který se sám sebeorganizuje a řídí. Nikdo netahá za nitky, ale přesto je součástí něčeho většího, než je sám. Tento zážitek je pro mnohé obrodný a má ještě dlouho po skončení komunity vliv i na jiné vztahy v jejich životech.

5. To je chvíle, kdy je skupina konečně připravena řešit reálné téma, kvůli kterému se sešla. Tento okamžik nastává podle Pecka (1995) někdy již večer prvního dne, nebo častěji dopoledne druhého dne setkání.

Nyní tento nově vzniklý organismus dospěl ke schopnosti řešit problém, který je mu předložen, konsensuálním způsobem, tedy tak, že ani ten nejméně významný menšinový názor není oslyšen a necítí se potlačován. Vše je integrováno do výsledného řešení díky vzájemnému respektu. Nenastává kompromis, ale skutečný konsensus, do kterého je zakomponována rozmanitost a moudrost všech.

Tak vypadá synergie, tak funguje komunita... Pro nás to budiž důkazem, že i v sociálních systémech může za určitých podmínek nastat v rovině komunikace, spolupráce a společného zážitku sebeorganizace, která je jinak vlastní spíše živým biologickým jedincům.

## 5.2 Možnosti použití metody vytváření komunit

Vidíme, že tuto metodiku vytváření komunit, nebo alespoň její části, bude možné za určitých podmínek využít v poradenství, koučování, u skupinového řešení problémů, ve workshopech zaměřených na budování týmů, v dlouhodobých seberozvojových výcvikových skupinách a samozřejmě také v samotných terapeutických komunitách, odkud tato metoda původně vzešla.

Je ovšem potřeba říci, že Kratochvíl (2001, s. 34) v této souvislosti upozorňuje, že např. u maratónových psychoterapeutických skupin se zatím neprokázalo, že by účinky jednoho nebo dvou takových sezení byly trvalé. Avšak zážitek je to vždy výrazný a i ten stojí za to.

Možná ne vždy bude možné a vhodné použít celou Peckovu metodiku, ale alespoň o její hlavní prvek, tedy otevřené autentické sdílení v sebeřízené skupině se můžeme pokusit všude tam, kde nám půjde o povzbuzení interakce vedoucí k osobnímu růstu jednotlivců.

## 6 Závěr

Závěrem můžeme říci, že jsme prozkoumali prvky a postupy nutné pro vytváření účinných terapeutických a rozvojových komunit a zjistili jsme, že základním předpokladem bude sestavení dlouhodoběji se spolu stýkající uzavřené skupiny.

V ní je pak potřeba příkladem a přístupem lektora, terapeuta či facilitátora navodit odpovídající atmosféru bezpečí, otevřenosti, akceptace, empatie inspirující k práci na svém osobnímu růstu.

Také se vedoucí může pokusit co nejvíce přiblížit režimu svépomocného způsobu fungování skupiny bez direktivních vedoucích, kde každý může převzít odpovědnost za sebe sama i za svůj podíl ve skupině a svobodně a bez omezení se aktivně podílet na společném léčebném či rozvojovém úsilí.

Zdá se tedy, že z každé skupiny lidí, která je ochotná se pro to rozhodnout a věnovat tomu dostatek času a úsilí, je tak možné vybudovat komunitu, která bude mít naznačené léčebné a rozvojové účinky pro své účastníky.

Minimálně v mých dlouhodobých výcvicích v koučování a moderování se o to pokouším a zatím se to ve většině případů mimořádně daří. Již po našich prvních setkáních se účastníci často vyjadřují, že v žádné jiné skupině nikdy nebyli tak otevření a že některé ze zde sdílených věcí na sebe dosud často neřekli ani svým nejbližším. Vzniká tak jistá forma komunity, do které se její členové těší. Procesy skupinové dynamiky, které v ní fungují, pak zesilují a podporují rozvojové efekty samotného tréninku.

### 6.1 Hlavní komunitní a terapeutické prvky využitelné i v kurzech

Shrňme zde, že mezi hlavní terapeutické a komunitní prvky, které může využít i lektor v dlouhodobých kurzech zaměřených na osobní růst, tedy patří:

- Zajištění delší doby trvání kurzu sestávajícího z několika setkání v malé uzavřené skupině
- Příklad otevřenosti a inspirativnosti lektora, který se vyznačuje rogersovskými charakteristikami (kongruence, akceptace ostatních a empatie ke všemu, o čem mluví a co se jim děje)
- Vytvoření bezpečné atmosféry, ve které pak lze vyvolat otevřené sdílení všech o svých osobních rozvojových potřebách
- Dát účastníkům možnost svépomocně pomáhat ostatním s posuny v jejich životě

- Dát skupině alespoň občas příležitost k dostatečně dlouhé sebeorganizované skupinové spolupráci a sdílení bez formálního vedení.

Tyto podmínky by k navození základních terapeutických a komunitních efektů měly být dostatečné.

## Použitá literatura

- BERGER, P. LUCKMAN, T. *Sociální konstrukce reality: Pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999. 216 s. ISBN 80-85959-46-1.
- BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.
- HEWSTONE, M., STROEBE, W., Eds. *Sociální psychologie: Moderní učebnice sociální psychologie*. Praha: Portál, 2006. 776 s. ISBN 80-7367-092-5.
- KALINA, K. *Terapeutická komunita: Obecný model a jeho aplikace v léčbě závislosti*. Praha: Grada, 2008. 400 s. ISBN 978-80-247-2449-2.
- KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén, 2001. 287 s. ISBN 80-7262-096-7
- KRATOCHVÍL, S. *Terapeutická komunita*. Praha: Academia, 1979. 123 s. 509-21-826.
- LOVAŠ, L. Malé sociální skupiny. In: VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., (Eds.): *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2008. 321 - 337 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- MACKEWN J. *Gestalt psychoterapie: Moderní holistický přístup k psychoterapii*. Praha: Portál, 2004. 262 s. ISBN 80-7178-922-4.
- PARMA, P. *Umění koučovat*, Praha: Alfa, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.
- PECK, M. S. *Svět, který čeká na zrození: Návrat k civilizovanosti*. Praha: Argo, 2003. 427 s. ISBN 80-7203-490-1.
- PECK, M. S. *V jiném rytmu: Vytváření komunit*. Olomouc: Votobia, 1995. 259 s. ISBN 80-85619-77-6.
- PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. 422 s. ISBN 80-200-1086-6.
- ROGERS, C. R. *Způsob bytí*. Praha: Portál, 1998. 296 s. ISBN 80-7178-233-5.
- TOLAN, J. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Praha: Portál, 2006. 224 s. ISBN 80-7367-146-8.
- VYMĚTAL, J. *Rogersovská psychoterapie*. Praha: Čs. spisovatel, 1996. 216 s. ISBN 80-202-0605-1.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., Eds. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1.
- YALOM, I. D. *Chvála psychoterapie*. Praha: Portál, 2003. 244 s. ISBN 80-7178-894-5.
- YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. 704 s. ISBN 80-86088-05-7.