Pracovní skupina a její zákonitosti

Dílčí studijní text pro předmět Organizační chování

(pouze ke studijním účelům)

Copyright doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

Organizace a její jednotky jsou tvořeny skupinami lidí. Výkonnost organizace záleží na práci jednotlivých skupin a na jejich vzájemné koordinaci. Pro jednotlivce je přitom život ve skupině silně vnímaným a prožívaným aspektem organizačního života - zde jsou uspokojovány některé jeho potřeby, zde může prožívat každodenní konflikty i získávat každodenní oporu. Porozumění skupinovým procesům, tedy tomu, jak pracovní skupina funguje, jak její fungování podmiňuje jednotlivec a jak skupina působí na jednotlivce, je důležitým předpokladem k efektivnímu ovlivňování organizačního výkonu.

1. Základní pojmy

Pojem **skupina** není v sociálních vědách definován jednotně. Nejčastěji je však vymezován jako **soubor dvou nebo více lidí, který se vyznačuje určitými charakteristikami**:
- **percepcí** (každý člen má o každém jiném členu dostatečně zřetelný dojem, tj. členové skupiny se vzájemně znají a vnímají se jako členy skupiny)
- **vzájemnou interakcí** (vzájemné působení a vzájemná závislost)
- **společnou identitou** (vědomí členů, že k sobě patří, prožívání "my").

Skupinou tedy není jakýkoliv soubor dvou nebo více lidí, např. lidé stojící na zastávce městské hromadné dopravy, cestující v jednom vagonu apod. Každé seskupení se však může stát skupinou, pokud se mezi členy seskupení rozvine interakce a přetrvá do vzniku dalších skupinových jevů.

Podle toho, zda je vztah členů ve skupině institucionálně, formálně regulován či nikoliv, se skupiny dělí na skupiny **formální a neformální**.

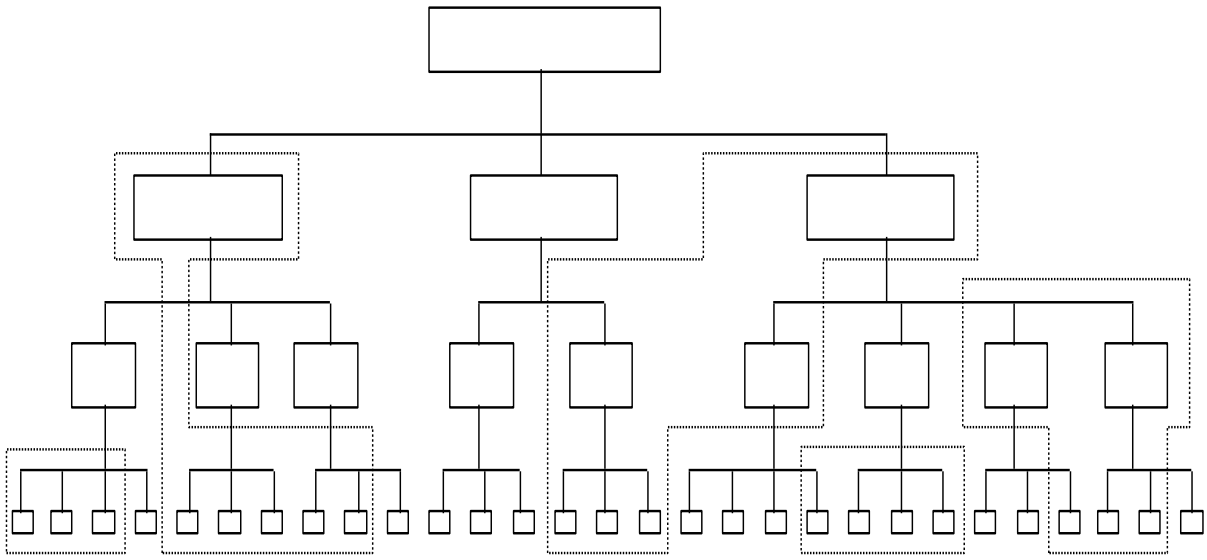
Formální skupina je skupinou účelovou, vytvořenou za účelem dosažení určitých cílů, která má zvnějšku určené věcné úkoly, strukturu a pravidla.
Její charakter může být trvalý i přechodný.

Neformální skupina je skupina založená na síti citově podmíněných sociálních vztahů, které nejsou zvnějšku předepsány a které se utvářejí spontánně .
Vznik neformální skupiny může být vyvolán společnými zájmy (sport, koníčky), zkušenostmi (společná školní docházka) či postoji a hodnotami, může však souviset i s prostorovým uspořádáním (blízkost kanceláří apod.).
Členství v neformální skupině poskytuje členům vzájemnou podporu, porozumění, intenzivnější komunikaci a výměnu informací.

Pracovní skupina je funkčním celkem, který byl vytvořen za účelem dosažení cílů organizace. **Je součástí formální organizační skupiny a nástrojem koordinace pracovních aktivit**. Pracovní skupinou je např. představenstvo, oddělení, projektový tým.

Pracovní skupina je **skupinou formální**, postupně však může přerůst i ve skupinu neformální. Změna pracovní skupiny ve skupinu neformální je z hlediska efektivnosti pracovní skupiny žádoucí, neboť neformální skupina vytváří svým členům sociální zázemí, uspokojuje jejich sociální potřeby, odstraňuje komunikační bariéry a bariéry tvořivosti. Velmi však záleží na tom, jaká je sociální atmosféra skupiny, jaké normy se ve skupině vytvořily. Neformální vztahy mezi spolupracovníky mohou totiž plnění pracovních úkolů podporovat nebo jim bránit.

Neformální skupiny mohou vznikat také "skrz" různé pracovní skupiny,
mohou "prorůstat" formální strukturu organizace různými směry (viz obr. 1)
a také uvnitř jedné pracovní skupiny může na základě osobních, přátelských kontaktů vzniknout několik neformálních skupin. **Vedle formální struktury organizace** tak **existuje** ještě jakási **neformální struktura** se svými komunikačními kanály.



Obr. 1 Neformální skupiny ve formální organizaci (příklad – dle MULLINS, L. J. Management and Organisational Behaviour, London: Pitman Publishing 1993, s. 173)

2. Struktura skupiny a vztahy ve skupině

Formální struktura skupiny je tvořena funkčními pozicemi, které byly skupině dány zvnějšku. Slouží k zabezpečení stavu uspořádanosti a dosahování stanovených cílů.

Neformální struktura skupiny vzniká v procesu utváření vztahů ve skupině.
S tím, jak se lidé ve skupině poznávají, ukazují se postupně rozdíly mezi jednotlivci - rýsuje se, kdo se prosazuje a kdo se spíše podřizuje, kdo spíše mluví a kdo spíše naslouchá, kdo je jak kompetentní, iniciativní atd. atd. Uvedený proces bývá charakterizován jako **proces diferenciace** (odlišování) členů skupiny. Z neznámé anonymní osoby se pro ostatní stává člověk s určitými vlastnostmi, určitým chováním. Výsledek vzájemného poznání se pak promítá do vzájemných vztahů, které se postupně stabilizují (fixují). Vznikající vzorce vztahů mezi jednotlivými členy skupiny tvoří systém, který se v odborném jazyce označuje jako skupinová (sociální) struktura.

K diferenciaci členů skupiny dochází v rámci více dimenzí . Struktura skupiny není tedy reálně jedna jediná, ale existuje více struktur skupiny podle různých kritérií. Z hlediska fungování skupiny jsou důležité např. struktura skupiny z hlediska sympatií, z hlediska moci,

z hlediska rolí ve skupině atd. Jednotlivé struktury nejsou ovšem nezávislé, fungují v úzké souvislosti jako vícerozměrný systém.

Každý člen skupiny má ve skupině svou **pozici**, danou všemi aspekty svého působení ve skupině - tím, jak se chová při styku s ostatními, jak ho ostatní vnímají, jak je odborně zdatný. Zatímco ve formální rovině je pozice funkčním místem, v neformální struktuře získává člověk svou pozici v procesu vzájemné interakce s ostatními členy skupiny.

Čím specifičtější pozici má určitý člen ve skupině, tím více od něj ostatní členové očekávají, že se bude v určitých situacích chovat určitým způsobem. Očekávaný způsob chování, spjatý s určitou pozicí ve skupině, je pak v odborné terminologii označován jako **skupinová role**. Někdo může být např. v roli vůdce, jiný v roli šaška, obětního beránka, experta atd. Názvů a klasifikací typických skupinových rolí (neformálních) existuje v odborné literatuře celá řada.

Formální role jsou spojeny s formální pozicí ve struktuře organizace. Představují očekávaný způsob chování vyplývající z dané funkce, tedy např. z funkce ředitele, sekretářky apod.

Lidé jsou v životě členy různých skupin na pracovišti i mimo pracoviště, a tak nezřídka dochází k tomu, že jejich role v různých skupinách jsou spolu v konfliktu (**konflikt rolí**). Tak se mohou např. dostat do konfliktu role otce a ředitele, role soudce a přítele apod. Zdrojem častých pracovních problémů bývá také **nekompatibilita rolí** - vzniká tehdy, když ve vztahu ke stejné roli existují protichůdná očekávání. Např. dílovedoucí očekává, že se mistr bude chovat určitým způsobem, zatímco jeho podřízení mají zcela jiné představy. Oba jevy - konflikt rolí i nekompatibilita rolí - bývají silným zdrojem stresu.

Zaujímá-li člověk určitou funkční pozici ve formální struktuře skupiny, je jeho pozice spojena s určitým statusem, daným významem dané pozice ve skupinové (organizační) hierarchii. Formální status vyjadřuje míru významu dané pozice pro organizaci a je spojen s určitými právy a odpovědností. Obvykle je také doprovázen vnějšími symboly - velikostí kanceláře, kvalitou nábytku, značkou služebního vozu apod., které informují ostatní o tom, kde ve služební hierarchii daný jedinec stojí.

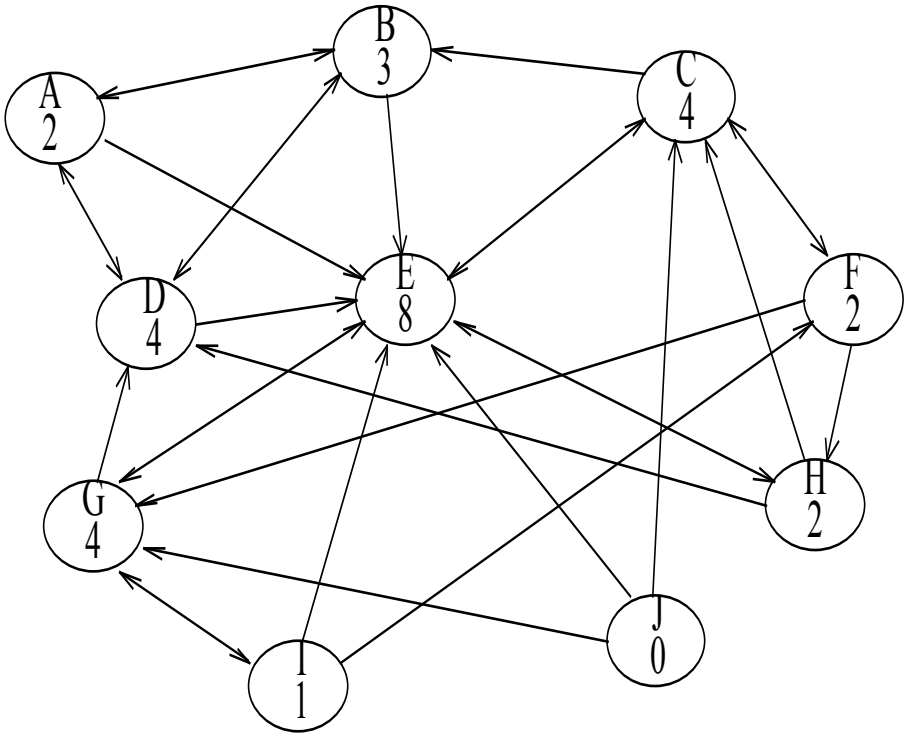
I v rámci neformální struktury však má každý člověk větší či menší prestiž, je více či méně uznáván, má pro skupinu větší či menší význam. Postavení v neformální struktuře v uvedeném smyslu vyjadřuje pojem **sociální status**. Zatímco pozice ve skupině je určena obsahově (jde o to, jaké charakteristiky má daný člen skupiny), sociální status vyjadřuje míru významu, zařazení do skupinové hierarchie z hlediska prestiže - v tomto případě jde tedy spíše o kvantitativní aspekt skupinové struktury.

Neformální vztahy ve skupině jsou objektivně měřitelné pomocí metody, označované jako **sociometrie** (z lat. socius = společník, metrum = měření). Její autorství je připisováno americkému psychiatrovi italského původu Jacobu Morenovi (1934). Metoda je založena na tzv. sociopreferenčních výpovědích vztažených k určité situaci - jedinec volí v rámci zkoumané skupiny hypoteticky partnera pro určité situace (pro spolupráci na určitém úkolu, pro trávení volného času apod.). Kromě pozitivních voleb jsou vyžadovány také volby negativní, tj. jedinec má uvést, s kým ze skupiny by naopak nechtěl spolupracovat na úkolu, trávit volný čas atd. Otázky kladené členům skupiny (jsou označovány jako kritérium volby) jsou voleny podle toho, jaká struktura skupiny má být zjištěna, co je cílem výzkumu. U každého člena skupiny se pak spočítá počet kladných a záporných voleb, které kvantitativně odrážejí míru sympatií , míru uznávanosti atd. ze strany ostatních. Členové skupiny, kteří získají největší počet voleb (více voleb, než připadá v průměru na jednoho člena skupiny), jsou označováni jako "hvězdy". Ti, kteří dostali průměrný nebo o málo vyšší než průměrný

počet voleb, stojí tedy v hierarchii níže, jsou "uznávaní". Členové s nižším než průměrným počtem voleb jsou "přezíraní", členové bez jediné volby "izolovaní" a kdo získá záporné volby, je skupinou odmítaný.

Počet voleb představuje však pouze jeden aspekt vztahů ve skupině. Důležitá je také vzájemnost voleb, neboť skupinová struktura je obvykle pozoruhodným obrazem vzájemných i nevzájemných sympatií a antipatií, které samozřejmě výrazně ovlivňují atmosféru ve skupině. Vzájemně pozitivní vztahy jsou totiž charakteristické volnou komunikací a srdečným chováním, zatímco vzájemně negativní vztahy jsou doprovázeny vzájemným vyhýbáním se a komunikací pouze tehdy, když to vyžaduje situace. Smíšené vztahy přitom bývají méně stabilní a mají tendenci se časem měnit.

Vyjádříme-li výsledky sociometrického šetření graficky, získáváme tzv. **sociogram**, který může poskytnout plastickou představu o vzájemných vztazích ve skupině (viz obr. 2). Dostáváme tím ovšem pouze kvantitativní údaje o vzájemných preferencích ve skupině. Údaje získané pomocí sociometrického testu nám neřeknou nic o kvalitativním pozadí vztahů, nic o tom, proč tomu tak je.



Obr. 2 Sociogram desetičlenné skupiny
(každá osoba mohla provést 1 – 3 volby, zaznamenány jsou pouze volby pozitivní)

Výsledky sociometrického šetření mohou být v praxi poměrně užitečné, protože mohou např. odhalit konflikt mezi formální a neformální strukturou (např. má-li vedoucí pouze formálně vysoký status ve skupině, v neformální struktuře je však přezíraným jedincem), existenci uzavřených podskupinek, mohou být podkladem pro restrukturalizaci neproduktivních týmů atd. Užití popsané metody však, ač se zdá jednoduché, přísluší pouze odborným poradcům, neboť jde o záležitost velmi citlivou jak z hlediska realizace, tak z hlediska nakládání s výsledky. Pro vedoucího pracovníka je však důležité, aby si uvědomoval, že ve skupině

existuje jakási síť emocionálních vztahů, která podstatně ovlivňuje atmosféru skupiny a charakter komunikace ve skupině. Nejvýraznější znaky této struktury může přitom odpozorovat z chování, bude-li v dostatečných kontaktech se skupinou a bude-li vzájemné kontakty a jejich frekvenci a charakter sledovat cíleně. Bude-li pak vědět, kdo má ve skupině silný vliv, kdo je nejvíce oblíben, jaké jsou vztahy mezi lidmi s nejvyšším statusem apod., může skupinu cíleně ovlivňovat a efektivněji prosazovat záměry organizace.

Soudržnost skupiny

Soudržnost skupiny je vyjádřena hloubkou prožívání "my", tedy mírou společné identity skupiny. Členové soudržné skupiny setrvávají ve skupině a identifikují se s ní, protože:
- se vzájemně potřebují s ostatními členy skupiny, aby dosáhli společných cílů, k nimž by se jako jednotlivci těžko dopracovali - **instrumentální soudržnost**
- cítí se ve společnosti ostatních dobře, prožívají uspokojení z účasti na činnosti skupiny - **socio-emocionální soudržnost**.

3. Skupinové procesy a chování

Zatímco skupinová struktura je chápána jako jakýsi relativně stabilní systém vztahů, skupinovými procesy je v odborném jazyce míněna **interakční stránka fungování skupiny** (to, co se ve skupinách odehrává, zákonitosti jejího fungování),_ která ovšem se strukturou skupiny úzce souvisí. Významnou stránkou fungování skupiny je přitom **vliv skupiny na postoje a chování jednotlivců**. Porozumění skupinovému vlivu a jeho podstatě je velmi důležité pro pochopení povahy skupiny jako specifického fenomenu.

Skupinové normy

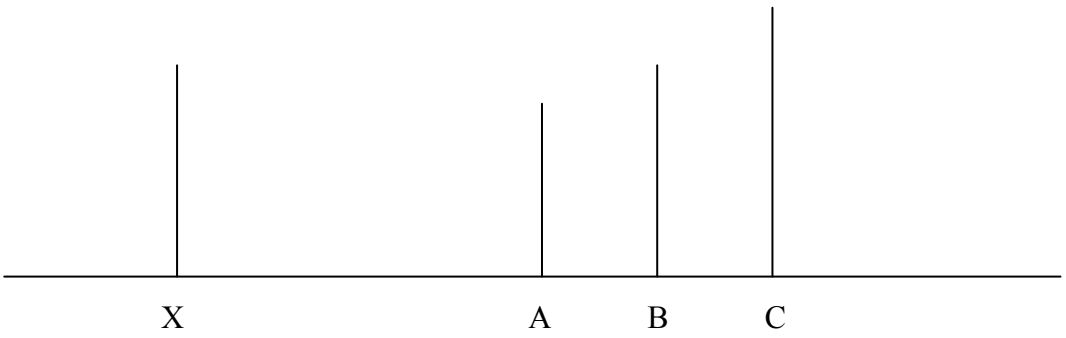
Ze statusové hierarchie a systému rolí ve skupině vyplývají jisté důsledky ve vztahu k chování jednotlivce jako člena skupiny. Kromě toho se ovšem ve skupině utvářejí ještě obecnější pravidla regulující chování členů ve skupině, tzv. skupinové normy. Jsou to **nepsaná pravidla, zásady jednání v určitých situacích**, které skupina jako celek akceptuje. Zatímco pojem sociální role znamená očekávané chování, odvozené od jednotlivce a jeho pozice ve skupině, skupinové normy jsou odvozeny od skupiny jako celku, mají tedy širší působnost.
Mohou se týkat práce samotné (rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky ,...), komunikace ve skupině (jakým jazykem a způsobem se ve skupině mluví), ale třeba i mimopracovních záležitostí (oděvu, názorů,...).

Dodržování skupinových norem je zajišťováno **skupinovými sankcemi**. Jedná se především o sankce založené na citovém odmítání členů skupiny nedodržujících určité normy (omezení komunikace, nepřátelské projevy apod.) a naopak o "citové" odměňování těch členů, kteří normy dodržují. Skupinové normy však nemusejí dodržovat všichni stejně. Skupina netrvá na přísném dodržování u těch, kteří jsou pro ni nějakým způsobem zvláště cenní (např. vynikající odborníci), naopak noví členové jsou ve vztahu k dodržování norem posuzováni velmi přísně.

Skupinový vliv

Členstvím ve skupině uspokojuje člověk řadu svých potřeb - potřebu sounáležitosti, potřebu oblíbenosti, potřebu moci a uznání atd. Chce-li získat uspokojivou odezvu skupiny v uvedených směrech (ať už vědomě či nevědomě), má tendenci chovat se v souladu s očekáváním skupiny - je vůči skupině více či méně konformní.

Jedním z nejznámějších laboratorních experimentů, jimiž byl zkoumán skupinový vliv na jednotlivce, je experiment Solomona Asche, zaměřený na zkoumání rezistence jednotlivce vůči názoru skupiny. Autor prezentoval zkoumaným osobám několik úseček (viz obr. 3), z nichž dvě mají stejnou délku. Úkolem zkoumaných osob bylo určit, které úsečky jsou stejné. Zkoumané osoby byly rozděleny do skupin po 7, přičemž autor experimentu se se šesti prvními osobami z každé skupiny předem dohodl, že budou uvádět špatnou odpověď. Sedmá osoba o této skutečnosti nevěděla, ale při plnění úkolu měla možnost slyšet odpovědi ostatních členů skupiny. Výsledky experimentu ukázaly, že sedmá osoba odpověděla ve třetině případů rovněž špatně, a to dokonce i tehdy, když evidentně věděla, že odpověď je nesprávná. Špatná odpověď byla důsledkem sociálního tlaku skupiny.



Obr. 3 Úsečky prezentované zkoumaným osobám

Míra, v jaké skupina vytváří tlak na jedince k dodržování skupinových norem, závisí, jak bylo zmíněno, zejména na sociálním statusu daného jedince v rámci skupiny. Míra, v jaké jednotlivci podléhají tomuto tlaku, je však interindividuálně odlišná a závisí na řadě faktorů:

- na pohlaví (ženy v průměru podléhají sociálnímu tlaku více než muži)
- na osobnostních vlastnostech
- na míře uspokojení potřeb ve skupině (chce-li být člověk ve skupině oblíben, je konformnější , mimo skupinu se však může vrátit ke svým původním názorům)
- na míře identifikace se skupinou
- na velikosti skupiny (konformita roste s velikostí skupiny)
- na struktuře skupiny a pozici ve skupině atd.

Svou roli sehrává ovšem také národní kultura - např. v japonských školách je disciplína zajišťována více skupinovým tlakem než učitelem.

4. Efektivnost pracovní skupiny

Efektivnost pracovní skupiny má dvě důležité stránky - jsou jimi **produktivita** skupiny (plnění úkolů a dosahování organizačních cílů, tj. vnější aspekt) a **spokojenost** členů skupiny (vnitřní aspekt). Už od doby Hawthornských experimentů je přitom řešena otázka, jak spolu tyto dva aspekty souvisejí, zda větší spokojenost skupiny vede k vyšší produktivitě skupiny. Dosavadní výzkumy ukazují, že tento vztah není zcela jednoznačný - zdá se, že se vzrůstem produktivity pracovní skupiny vzrůstá spokojenost jejích členů spíše než naopak . Vliv spokojenosti skupiny na produktivitu je totiž podmíněn řadou intervenujících faktorů.

Faktory, ovlivňující efektivnost pracovní skupiny

Efektivnost pracovní skupiny ovlivňují zejména následující faktory:
skupinové faktory - velikost skupiny, složení skupiny, osobnostní vlastnosti členů skupiny, struktura skupiny, skupinová komunikace a atmosféra skupiny
prostředí - pracovní podmínky, vztahy s jinými skupinami
obsah činnosti - podstata úkolu, náročnost úkolu, časové nároky, ...

Faktory, které působí jako ***intervenující*****,** tedy ovlivňují působení výše uvedených činitelů, jsou pak styl vedení, motivace pracovní skupiny, míra přátelství a participace na skupinových aktivitách apod.

Pokud jde o optimální **velikost pracovní skupiny**, nejsou výsledky zcela jednoznačné. Více autorů však uvádí jako optimální počet maximálně 12 - 15 osob. Vyžadují-li situační podmínky utváření větších celků, doporučuje se vnitřní členění na menší jednotky. Čím více členů má pracovní skupina, tím menší je pravděpodobnost blízkých přátelských kontaktů mezi členy skupiny a tím větší jsou organizační problémy (obtížnější koordinace práce). Ve větších pracovních skupinách se obvykle utvářejí neformální podskupiny, mezi nimiž mohou vznikat napětí a konflikty, a vyskytuje se více nežádoucího chování (ve velké skupině je větší anonymita). S růstem počtu členů ve skupině roste význam vedoucího, ale míra jeho aktivity se zvyšuje na úkor ostatních členů. Vzrůstá počet těch, kteří se dění ve skupině neúčastní aktivně. Naopak malé skupiny jsou soudržnější a jejich členové jsou v nich spokojenější. Vyšší je, jak ukazují výzkumné výsledky, také pracovní morálka malých skupin, nižší je absence a fluktuace, a to i tehdy, mají-li menší skupinky relativně horší sociální podmínky než větší skupiny.

Skupinová atmosféra (skupinové klima)

Pracovní skupina je uzavřeným útvarem, který se vyznačuje vnitřní strukturou, vazbami a vztahy. Mezi členy skupiny dochází ke vzájemné interakci, která po určité době existence skupiny nabývá určitého charakteru a určité kvality. Ve skupině se utváří jakési sociálně-psychologické "ovzduší", které se projevuje nejen ve vzájemných vztazích, ale také ve vztahu k práci. Tento fenomen, ve skupině relativně stabilní (a odbornými psychologickými nástroji zachytitelný) se označuje jako skupinová atmosféra.

Skupinová atmosféra je na jedné straně produktem vzájemných vztahů vznikajících v průběhu společné činnosti ve skupině, na druhé straně však determinuje formy chování členů skupiny.

Příznivá atmosféra, charakteristická vzájemnými sympatiemi členů, spoluzodpovědností, vnitřní disciplinou atd. ovlivňuje pozitivně produktivitu práce a rozvoj členů skupiny a přispívá ke stabilizaci pracovníků. Je-li naopak skupinová atmosféra nepříznivá, převládá-li ve vzájemných vztazích napětí, soudržnost skupiny je nízká, lidé jsou subjektivně nespokojeni, komunikace vázne, jednotlivci jsou nezaangažovaní na kvalitě práce a dosahování cílů, nepociťují odpovědnost za neúspěch skupiny, nejsou iniciativní, tvořiví, subjektivně se nerozvíjejí a atmosféru ve skupině prožívají vesměs stresově.

Skupinová atmosféra je tedy důležitým faktorem dosahování organizačních cílů. Důležité však je uvědomit si, že jde o složitý jev, ovlivňovaný celou řadou činitelů (strukturou skupiny, složením skupiny atd. včetně širších vlivů organizační kultury). K dosažení příznivé atmosféry v pracovní skupině je tedy třeba cílevědomě směřovat celou souhrou řídících činností, od výběru pracovníků přes adekvátní styl vedení až po vhodnou motivaci skupiny i jednotlivců.

Sociální facilitace a inhibice

Skupina působí na svého člena jistým způsobem už tehdy, jestliže daný člověk vykonává určitou činnost zcela samostatně, ale za přítomnosti ostatních. Vliv skupiny na výkon jednotlivce může být v takovém případě pozitivní - **sociální facilitace**, či negativní - **sociální inhibice**. Sociální psychologové provedli mnoho experimentů, aby zjistili, v jakých situacích ten který jev nastává. Řada empirických studií ukázala, že přítomnost jiných zvyšuje výkon, když je úkol známý a lehký, a snižuje jej v případě, že úkol je těžký nebo nový.

Sociální lenost

Společná práce má v mnoha případech značné výhody oproti práci individuální -
- ve skupině je více znalostí, větší rozsah dovedností atd. atd.
Jsou však situace, kdy jednotlivci pracující ve skupině podávají nižší výkony, než když každý pracuje sám. Jev, nazvaný **sociální lenost**, popsal poprvé francouzský zemědělský inženýr M. Ringelmann, který zjistil, že tři lidé, kteří táhnou společně za provaz při přetahování, dosahují pouze dvou a půl násobku výkonu jednotlivce a osm lidí méně než čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Pozdější výzkumy pak potvrdily, že ve skupinově vykonávaných činnostech s jedním společným výsledkem, ve kterém se nedá vyjádřit podíl jednotlivého člena, dochází ke snížení výkonu jednotlivce ve srovnání s jeho individuálně dosaženým výkonem, a to tím více, čím je skupina početnější. Příčinou tohoto jevu je, jak bylo zjištěno, snížení úsilí jednotlivce, tedy motivační ztráta.

Na základě výzkumů bylo také poměrně přesně určeno, za jakých okolností dochází ke snížení motivace označovanému jako sociální lenost:
- není-li pracovník osobně zainteresovaný na řešení úkolu (úkol je pro něj nevýznamný a nezajímavý)
- nemá-li pracovník kritéria (standardy) pro hodnocení vlastního výkonu a výkonu skupiny
- je-li pracovník přesvědčený, že ho nemůže hodnotit někdo jiný porovnáváním s výkonem jiného člena skupiny a že nikdo jiný nemůže hodnotit ani výkon celé skupiny v porovnání s výkonem jiné skupiny.

Ke snížení motivace dochází tehdy, vyskytují-li se současně všechny uvedené podmínky. Stačí však, aby jedna z uvedených okolností nebyla splněna a snížení motivace se projevit nemusí.