

Druhy rituálů („prefabrikovaných způsobů chování ve skupině“):

1. *Oslavné* rituály vyjadřující ceremoniální formou úspěch v určitém jednání (vítězné tance, promoce, oslavy narozenin, oslavy vánoc, velikonoce, inaugurace prezidenta, obřad oslavy vlastní samostatné ústavy).
2. Rituály *nebezpečí* stmelují skupinu ve skutečných či domnělých kritických situacích. Proto se často nepřítel i vymýšlí, aby se dosáhlo stmelení v tíživých situacích, které sice nepřítel nezavinil, ale dají se na něho svést. (Patří sem velká část politických manifestací, „dešťové tance“ aj.)
3. Rituály *přechodu* mají zajistit podporu, stmelení, plynulost a stabilitu po čas změny (křtiny, svatby, pohřby aj.).
4. Rituály *trestání* mají stmelit spravedlivé a posílit platné normy a morálně-právní stav či úroveň společnosti (soudní jednání, pomsta, proklínání aj.). Prokletí zatěžuje podvědomí člověka na celá desetiletí.
5. Rituály *úcty* mohou být *jednostranné* (např. vůči nadřizeným, vůči starším nebo vůči symbolům celku) i *vzájemné* (zdvořilé až devotní jednání). Lidé se přitom předvádějí ve své idealizované podobě, někdy i teatrálně, falešně, neryze, adaptivně, nikoliv expresivně. Jde o předvádění emblémů, symbolů, nikoliv živých osob. Někteří vedoucí pracovníci, manažeři jsou příliš závislí na rituálech úcty, a tak jsou často pod vlivem pochlebníků, kteří jim podkuňují, aby jimi mohli manipulovat.

Lze rozlišovat také makrorituály a mikrorituály. *Makrorituály* mají podobu velkých kolektivních ceremoniálů (např. vyhlašování samostatného státu). *Mikrorituály* jsou vlastně miniaturizované ceremonie a konvence všedního dne odehrávající se i v moderní společnosti.

Odmítnutí účasti na rituálech odsuzuje člověka do *sociální izolace*. Veřejné ceremonie jsou také nástrojem udržování sociální hierarchie.

## 7. SOCIÁLNÍ SKUPINY

Člověk není izolovanou bytostí, je v neustálém kontaktu s jinými lidmi a se skupinami lidí a jejich prostřednictvím je funkcionálně a intencionálně utvářen a měněn. Individuální osobnost sama většinou nepůsobí tak silně na své prostředí, jako toto působí sociálním tlakem na jedince. Názyvy člověka, jeho mínění, postoje, předsudky, ale i jeho nálady atd. jsou ovlivňovány především ve skupině, méně při působení masových sdělovacích prostředků (televize, rozhlasu, tisku).

Je zřejmé, že důležitou úlohu při utváření osobnosti vůbec mají *vlivy sociálního prostředí*. Každý člověk je do značné míry závislý na mikrostrukturách, na řadě menších prostředích, více či méně organizovaných a dynamických, ve kterých se právě pohybuje a kterým říkáme sociální (společenské) skupiny. Za skupinu se v sociální psychologii považují již dvě osoby, pokud mají určitý počet sounáležitostí. Např. manželé bez dětí už tvoří skupinu (tzv. manželskou dyádu). Každá skupina má svou charakteristickou skupinovou dynamiku, která tvoří univerzální skupinový fenomén.

Každý z nás je tedy na jedné straně konkrétní a jedinečnou osobností určité konstituce, rasy a určitého pohlaví, ale na druhé straně je také „vítězkou“ určitého sociálního prostředí, které ho dosud formovalo (tedy určité skupiny), a to rodiny, sousedství, vesnice, resp. města, školy, pracoviště, státu apod.

### 7.1 Klasifikace společenských skupin

**Společenská skupina** je celek dvou nebo více osob, které jsou ve vzájemných, více či méně vymezených a soudržných, formálních nebo neformálních vztazích a interakcích. Má vlastní systém pojmů, hodnot, cílů a norem, regulujících chování jednotlivých členů. Příkladem skupiny je rodina, školní třída, zájmový kroužek, pracovní skupina, politická strana, národ atd.

Každá skupina má své charakteristické sociálně psychologické klima či atmosféru.

Skupina, do které člověk již patří, se nazývá *členská* (vlastní) *skupina*. Opakem členské skupiny, kdy se člověk považuje za součást skupiny



a užívá v souvislosti s ní výrazu MY, je tzv. *nečlenská* (cizí) skupina, kdy se člověk nepovažuje za součást skupiny, kdy necítí s příslušnou skupinou nic společného, užívá v souvislosti s ní výrazu ONI. Tyto skupiny jsou považovány za „horší“ a vlastní skupiny za „lepší“. Favorizování, nadřazování vlastní skupiny o odmítání cizích skupin je označováno jako *etnocentrismus*. Další možné třídění skupin je podle *exkluzivity* (otevřené, uzavřené) i podle způsobu *pozbytvání* členství (zrušitelné či nezrušitelné z obou stran či z jedné strany).

**Formální skupiny** jsou sestaveny za určitými cíli, jejich organizační struktura je dána (např. vojenský útvar, pracovní skupina apod.). Osoby ve formálních skupinách jsou spjaty *neosobním funkčním pojátkem* (např. velitel a podřízený).

Důležitou formální skupinou (t.j. skupinou s neosobním pojátkem) je *politická strana*. V každé politické straně můžeme rozlišit čtyři stupně účasti: *voliči* (nepodléhají její organizaci, ale hlasují pro ni), *členové* (přímo podléhají organizaci), *aktivisté* (zčásti jde o profesionální funkcionáře, zčásti o dobrovolné aktivisty) a *vedoucí* činitelé (rozhodují o nominaci stranických funkcionářů do státních úřadů, ministerstev atp.). Z hlediska struktury organizace je politická strana oligarchií, tedy vládou menšiny nad většinou. Politické strany dodávají státu vládnoucí elitu a formulují politické doktríny a programy. Představují mechanismy vytvářející veřejné mínění, spojují stát se společností.

**Neformální skupiny** vznikají spontánně a mezi členy těchto skupin jsou *osobní funkční pojítka*, *poměrně pevné citové vztahy* (např. pára kamarádů). Časté je *rozdělení skupin podle velikosti*, t.j. na *malé skupiny* (mikroskupiny) a *velké skupiny* (makroskupiny). Existuje zde určité kolektivní vědomí a veřejné mínění. Sociální život každého člověka probíhá především v malých společenských skupinách. Pro život v malých skupinách je charakteristický kontakt „tváří v tvář“. Tyto skupiny jsou poměrně trvalé a mají značnou intenzitu vzájemných vztahů (např. rodina). *Malé skupiny* patří do centra zájmu sociální psychologie.

Menší skupiny (20 – 40 lidí) jsou v průměru soudržnější než velké skupiny. Průvodním jevem malé soudržnosti skupiny bývá *absentérství*, které je možno hodnotit jako projev nespokojenosti. Spokojenost bývá větší v malých skupinách. Rovněž shoda v diskusi byla větší ve skupinách 5 členných než 12 členných. Neshoda vede často ke vzniku frakce, kliky, neformální skupiny.

Mezi malé skupiny patří i tzv. *lokální skupiny* (např. obyvatelé z jednoho domu a sousedství). Mají např. nepřímou socializační a ochrannou funkci pro děti (sousedé je mohou chránit před nebezpečím) i ceremoniální funkce.

Členové *velké skupiny* (makroskupiny) už všichni spolu nemusí a ani nemohou být v kontaktu „tváří v tvář“, ale jsou spjati vzájemnými cíli, normami, zákony (např. stát).

Určitým mezistupněm mezi velkými a malými skupinami jsou *střední skupiny*, například organizace, podniky, závody.

Časté je také rozdělení sociálních skupin podle vzniku na prvotní (primární) a druhotné (sekundární). Typickým příkladem *primární* skupiny je rodina, *sekundární* skupiny jsou např. školní třídy, dílny apod. V primární skupině se člověk ocitá bez svého vlastního rozhodnutí, členem sekundární skupiny se člověk zpravidla stává později, a to z vlastního rozhodnutí nebo rozhodnutím oprávněné osoby (anebo instituce). **V obou typech skupin člověk někdy prožívá *deindividuaci* své osoby.** Je to částečná nebo úplná ztráta pocitu vlastní individuality, sebeuvědomění. Bývá v souvislosti s pocitem anonymity ve skupině.

Jednotlivé skupiny se mohou lišit tzv. „*hedonickým rysem*“, tedy mírou citového uspokojení, které členství ve skupině členům přináší. Některé skupiny jsou současně *sociálními institucemi* (např. rodina, škola). **Členy skupin** třídíme v pracovních skupinách např. na *formální vedoucí* (mistry, předáky), *neformální vedoucí* („vůdce mínění“), *konformisty* (souhlasí s formálním vedoucím), *kritiky* (jsou relativně izolovaní i v neformální struktuře skupiny).

Z hlediska osobní moci lze rozlišit: *vůdce* (dominující osoba), *pomocníka* (aktivní osoba), *souputníka* (závislá osoba), *pasivního jedince* a člověka *v periferní roli*.

Gordon Allport /1887 – 1967/ formuloval tzv. *nominalistickou* tezi, že skutečnou základnou pro sociologii (a tím i sociální psychologii) může být jedině jednotlivec a jeho projevy. Skupiny považuje za „umělé“ jednotky společnosti.

Domníval se, že lze sloučit pouze jednotlivce, skupinu lze pouze konstruovat a vyložit přes jednotlivce. Sociální jevy jsou reálné jen přes řadu jednotlivců.



Podle **vztahu ke společnosti**, k jiným společenským skupinám a k práci rozlišujeme: občasná volná sdružení, party, kliky, závadové skupiny a referenční skupiny.

#### a) *Občasná volná sdružení*

Představují skupiny vázané na určitý prostor. Nemají pevnější strukturu, chybí organizace, obvykle i vůdce. Lidé jsou zde silně vázáni na určitý prostor, kde se náhodně scházejí.

#### b) *Party*

Parta má již pevnou strukturu i organizaci. Normy zde bývají někdy značně přísné a za nedodržení norem následují tresty. V partě je osobnost člena podřízena obecnějším cílům a hodnotám, které na rozdíl od tlupy mají pozitivní obsah. Parta má tedy kladný vliv na osobnost člena. Vztah k práci je v partách většinou dobrý, kladný.

V partách můžeme pozorovat i tzv. *prosociální chování*, které bere v úvahu situaci druhé osoby – její potřeby, zátěže, choroby atd., ale současně i její přání, očekávání, touhy, a přitom usiluje situaci druhé osobě ulehčit, její potřeby uspokojit, bolest utišit, její nouzi odstranit. Parta má relativně pevnou strukturu, organizaci i poměrně přísné normy.

#### c) *Kliky*

V klikách (podskupinách) jednotlivé členy spojuje většinou záporný postoj k jiným lidem, usilují o výhody jedině pro členy své podskupiny a často se snaží aktivně škodit vedoucímu formální skupiny, k níž patří.

#### d) *Tlupy (gangy)*

Tlupa (banda, závadová skupina) má mnohé styčné body s partou. Podstatně se však liší v zaměření činnosti. Tlupa má negativní, *asociální polarizaci*. Členy tlupy bývají většinou osoby se špatnou či nedostatečnou rodinnou výchovou.

Členy tlupy spojuje *hostilní chování*: nepřátelské, agresivní, útočné, zaměřené na ublížení až zničení toho druhého. Tlupy soustavně překračují normy a zákony společnosti a ničí i soukromý majetek. Soudržnost v závadových skupinách je závislá na osobě vůdce. Za jeho nepřítomnosti směřuje tlupa k rozpadu.

Každé sociální prostředí, každá kultura je charakterizována určitými potřebami, produkty *materiálními* (bydlení, oblékání, technika) a *duchovními* (literatura, vkus, umění, morálka) svých příslušníků. Rozdělení, roz-

vrstvení – *stratifikaci* obyvatelstva můžeme provést např. podle biologického hlediska (na muže, ženy, starší osoby, nemocné, defektní), podle územního hlediska (na domácí, zahraniční, venkovské, městské), podle reakcí v procesu nějaké činnosti (na rozhodné, nerozhodné, málomluvné, mnohomluvné, odborníky, laiky, důvěřivé, podezíravé) a podle povolání (učitele, dělníky, vojáky, umělce).

*Referenční* (vztažná) skupina je každá skupina, se kterou se jednotlivec ztotožňuje (identifikuje) tak, že si navykne skupinu posuzovat jako míru hodnocení sebe, a tato skupina se mu stává zdrojem osobních hodnot a cílů. Vztažná skupina poskytuje i normy chování („tak se vysokoškolský posluchač nechová“). Patří sem i skupiny, u kterých ještě člověk členem není, ale chtěl by do nich patřit. Znaky referenčních skupin mají kolektivy a skupiny vrstevníků. Optimální situace je taková, kdy členská a referenční skupina jsou totožné (identické), jde-li o tytéž skupiny.

Jako příklad referenční skupiny můžeme uvést *vysokoškolské studenty*, kteří za svou referenční skupinu považují často duševní elitu, inteligenci. Sami studenti jsou obrozující činitel ve společnosti. Pro studenty jako skupinu je přitom typická jejich mobilizující sociální kritická funkce, radikální charakter jejich politické angažovanosti, relativní nezávislost, svěžest a aktivita až agresivita. Tím vším podle E. Fischera brání studenti jako dynamická skupina „kornatění společnosti“. Vysokoškolští studenti tedy tvoří tu sociální skupinu, která je schopna protestovat, a tak čelit depersonalizačním, dehumanizačním a deekologickým tlakům industriální společnosti a protestovat proti vnější manipulovanosti, skupinu, která slibuje renesanci tvořivého a kritického myšlení, a tím i společenského pokroku v současném světě.

Čím je společnost kulturně a civilizačně vyspělejší, tím silněji se v ní projevuje individualita a důraz na respektování práv jednotlivce a důstojnost jeho osobnosti. Čím jednodušší, simplexnější osobnost, tím větší je kladen důraz na příslušnost k nějaké skupině, na její identitu, kolektivní právo atp.

O *kontraaktivních* skupinách můžeme hovořit tehdy, když část členů zastává jedno hledisko a jiná hledisko protichůdné nebo přinejmenším odlišné.

V sociální skupině mohou vzniknout tyto formy **sociální interakce**: konkurence, kooperace, rivalita a soutěžení. O *koakci* hovoříme tehdy, když čle-



nové skupiny pracují na určitém úkolu relativně nezávisle, bez spolupráce, rivality i soutěžení. O *kooperaci* či pozitivní interakci mluvíme tehdy, když členové skupiny spolupracují při dosahování určitého cíle. Necítí přitom rivalitu, ani nesoutěží. Při *rivalitě* (soupeření) se členové skupiny snaží zvýšit nejen svoje dosavadní výsledky, ale zároveň se snaží snížit zásluhy partnera, resp. všech ostatních.

*Soutěžení* existuje ve dvou formách: jako motivace činnosti a jako organizace práce. Soutěžení jako motivace činnosti často přechází do rivality. Je to úsilí zlepšit vlastní výsledky, a tak překonat jiné osoby ve skupině. Konkurence zde převažuje. Soutěžení jako forma organizace práce skupiny je cílevědomé zavedení takových vztahů, při nichž každý člen skupiny usiluje o maximální výkon, ale v zájmu co nejlepších výsledků celé skupiny.

Skupiny se od sebe mohou lišit např. stabilitou, volností, autonomií jednotlivých členů skupiny, přístupností, soudržností, participací (udává, nakolik se jednotliví členové účastní skupinových činností), přitažlivostí.

Abychom pochopili mentalitu sociální skupiny, musíme především analyzovat její *výrazové projevy a jazyk* a osvojit si sémantickou strukturu tohoto jazyka.

Příslušnost člověka k určitým skupinám se stává jednou ze základních determinantů vývoje jeho osobnosti, jeho citění, myšlení, rozhodování a sociální komunikace, má vliv i na jeho potřeby, kupní motivaci, spotřební chování, myšlení, tvořivost atd.

Typické znaky **efektivních a tvořivých** pracovních skupin (podle Douglase McGregora):

- Atmosféra je zde spíše neformální, *uvolněná*, příjemná.
- *Hodně se diskutuje*, diskuse se účastní každý, diskuse se však týká pracovních úkolů.
- Úkol nebo *cíl skupiny* je dobře chápán a členy *přijímán*. Diskuse o cíli je vedena tak dlouho, dokud cíl není formulován tak, aby se členové skupiny mohli zavázat k jeho plnění. Většina rozhodnutí se dosahuje všeobecným *souhlasem* (konsensem), ze kterého je jasné, že každý člen je ochoten se zapojit. Formální hlasování se provádí minimálně.
- Efektivní skupiny nepřijímají prostou většinu jako dostatečný důvod

pro podniknutí akce.

- Členové naslouchají jeden druhému.
- Nikdo se nebojí přijít s nápadem, i když na první pohled se může zdát *výstřední*. Každý nápad je vyslyšen.
- Existuje *nesouhlas*. Odlišný názor není potlačován či překonáván ukvapenou akcí skupiny. Důvody nesouhlasu jsou však pečlivě zkoumány a skupina se snaží rozdíly spíše řešit než je potlačit.
- *Kritizuje se* často, ale upřímně a slušným způsobem. Osobní útoky (ať již veřejné nebo skryté) neexistují.
- Lidé ve tvořivých skupinách svobodně *vyjadřují své citění a názory* na problémy a činnost skupiny.
- Podniká-li se akce, jsou *úkoly jasně rozděleny*. Jsou reálné, zajištěné a akceptované. Vedoucí neovládá skupinu diktátorsky, skupina mu nevhodně neodporuje. Spíše se vůdcovství skupiny přesouvá čas od času v závislosti na okolnostech. Je málo důkazů o boji o moc v době činnosti skupiny. Nejde o to, kdo kontroluje, nýbrž o to, dokončit úkol.
- Efektivní a tvořivá skupina je *hrdá* na své pracovní úkoly.
- Pracovníci mají silný pocit *přináležitosti* ke své skupině.

Ve tvůrčích skupinách se sice s růstem skupiny zvětšuje počet vyslovených myšlenek, ale nikoliv úměrně k počtu členů skupiny. Zvětšováním velikosti skupiny pocituje stále větší procento členů *zábrany vůči participaci*. V malých skupinách má každý jedinec větší příležitost i prostor, ve kterém se může projevat, a tak mohou být uplatněny jeho základní schopnosti. Ve větších skupinách jsou schopni vyjádřit své schopnosti, dovednosti a myšlenky pouze osobnostně silnější a robustnější jedinci.

Zábrany v participaci mohou mít za následek potlačení kritiky myšlenek prezentovaných asertivnějšími, sebevědomějšími a panovačtějšími členy. Tak se stává, že produktivita tvůrčích skupin se sníží vzhledem k mlčení většiny. Čím větší skupina, tím významnější úlohu zastává nejčastější diskutér, a tím větší je propast mezi rozsahem participace nejčastějšího diskutéra a mezi ostatními členy.

Podle délky trvání rozlišujeme skupiny *stálé* (např. rasové), *dlouhodobé* (např. profesní), *krátkodobé* (t.j. časově vymezené, např. skupina urči-



té věkové kategorie) a skupiny *ad hoc* (vznikají k dosažení krátkodobého cíle).

Skupiny s *lichým* počtem členů pracují někdy efektivněji než skupiny se *sudým* počtem členů, které se často rozpadají na páry, jež se mohou zabývat svými osobními záležitostmi a izolovat se od jiných členů skupiny.

Společné zájmy, společné cíle, společná hierarchie hodnot a vědomí „MY“ jsou nejdůležitějšími charakteristikami *integrované* společenské skupiny. Nebezpečí stagnace v rozvoji sociálních skupin je tzv. *skupinový narcismus*, kdy jsou členové skupiny přesvědčení o své dokonalosti.

Většina lidí se snaží jednat ve skupině tak, aby to pro skupinu bylo přijatelné. Tento jev se nazývá *sociální deziderabilita*.

Zdá se, že pro každý úkol existuje *optimální velikost skupiny*, při které je efektivnost skupiny maximální. Skupiny o méně než 10 lidech vyráběly o 7 % více než skupiny třicetičlenné. Tedy nejen příliš málo, ale i příliš mnoho pracovníků bývá na závadu efektivnosti práce, zejména tehdy, nejsou-li ani prostorové podmínky na pracovišti optimální. Ve velké skupině mají také jednotliví členové nedostatek příležitosti projevit své názory, komunikovat ve skupině; tento nedostatek bývá spojen s *pocitý marnosti*.

**Efektivita práce skupiny** se nezvyšuje přímo úměrně k přibývání nových členů skupiny. Např. při pokusu o přetahování lana bylo dokázáno, že se celkový výkon skupiny nezvyšoval v přímé úměře k počtu dalších mužů. S přistoupením každého dalšího – až do počtu 12 – táhl každý člen asi o 10 % méně intenzivně. Jde o *fenomén sociálního zahálení* vyprovokovaný snížením motivace. Přitom přímo sledovatelný výkon jedince např. na ergografu je větší v přítomnosti jiných osob, tedy v sociální situaci. Ke zvýšení pracovní aktivity dochází dokonce i tehdy, když pokusná osoba pouze ví, že na úkolu pracují jiné osoby, třeba byly přítomny ve vedlejší místnosti.

Ve skupině platí totiž tzv. *sociální efekt*, resp. efekt publika. Jedinci s podprůměrným výkonem vyvíjejí snahu, aby svůj výkon ve skupině zvýšili. Avšak většina členů skupiny projevuje *nivelizační sklony*, t.j. touží ne-lišit se od průměru skupiny.

Kladný vliv přítomnosti jiných osob na chování člověka označujeme termínem *sociální facilitace*. Záporný vliv přítomnosti jiných osob na chování člověka (např. na pokles jeho výkonu) se nazývá *sociální inhibice*.

R. Zajonc poukázal na to, že při vykonávání **jednoduchých** a dobře zvládnutých (naučených) úkonů působí přítomnost jiných osob na výkon *kladně*. Avšak při vykonávání **složitých** úkolů působí přítomnost druhých osob *záporně*.

**Shoda** v mezilidských vztazích, **stabilita skupiny** a spokojenost členů skupiny je závislá na míře tzv. *homogenity* skupiny (např. podobnost zájmů, názorů v manželství napomáhá vytvoření harmonického manželství).

Členové *heterogenních* skupin mají více konfliktů a více si konkurují. Projevuje se u nich také větší tendence k tvoření frakcí (klik, podskupin).

Zvláštní pozornost vyžaduje fenomén davu. **Davem** nazýváme dočasná lidská seskupení, která jsou ovládána a „infikována“ silnými emocemi. Lidé v davu jednájí pudově, iracionálně, impulzivně, primitivně. V davu dochází k *desindividualizaci*, k redukci pocitu vlastní individuality. Lidé v davu snadněji podléhají *heterosugesci*, nekriticky přijímanému ovlivňování, zejména ze strany vůdců davu. V davovém jednání mizí pocit závaznosti běžných morálních a právních norem.

Pokud dav pronásleduje vůdcem davu označeného nepřítele, jde o dav *terorizující*. Zvláštní pozornost zasluhuje dav zachvácený *panikou*. Prchající dav zachvácený panikou není schopen strážlivě a racionálně hodnotit situaci. Vědomí účastníků davu je zúženo na emoci strachu (ohrožení). Za jedinou možnost záchranu je považován útek (únik).

Často se vyskytují davy *demonstrující*, vyjadřující city nebo postoje. Demonstrující dav se však může změnit v dav *lynčující* nebo *rabující* domy a obchody.

Znaky skupinového života a jeho vliv na psychiku zjišťujeme již u zvířat. Tak např. když krmíme vůdce antropoidních opic jako druhého nebo dokonce posledního, vyvolá toto pořadí u vůdce výrazný hněv. Dokonce i slepice zachovávají určité pořadí při zobání.

Taková seskupení lidí, která nemají základní znaky a vlastnosti skupin, se nazývají *agregáty* (např. cestující v jednom kupé vlaku). Každý agregát se ovšem může stát skupinou (např. při řešení nějaké poruchy).



## 7.2 Role ve skupinách

Ve všech společenských vztazích, ve všech skupinách, ať již je rozlišujeme podle jakéhokoliv hlediska, vystupují vždy lidé v určitých rolích. **Role je určitý způsob chování a vystupování dané osobnosti očekávaný v určité sociální pozici.** Chování, které je v souladu s očekáváním skupiny, se nazývá *rolové chování*. Úroveň tohoto chování odvisí od empatie (t.j. schopnosti pochopit druhé), od sociální inteligence a od úrovně schopnosti a dovednosti sebemonitorování. Přitom se stává, že člověk, který hraje v životě celý *komplex rolí* (studenta, manžela, rodiče, syna, hosta atd.), může z některé své role „vypadnout“ (např. vedoucí pracovník se obvykle chová korektně, zdvořile a kultivovaně, ale může také ve zvlášť obtížné situaci vybuchnout a být vulgární). Mimoto ovšem lze lidi také z jejich role „vyhazovat“, tzn. úmyslně je vyprovokovat k chování, které se s jejich rolí a pozicí (postavením) neslučuje. Realizace všech rolí není lehká. Někdy dochází k tzv. *konfliktům rolí* (např. role vedoucí pracovníce a matky nemocného dítěte). Role tedy mohou být funkční i dysfunkční.

**Každý člověk hraje v podstatě tři druhy rolí:** základní, profesní a role ve volném čase. *Základní role* jsou dány pohlavím a věkem. *Profesní role* jsou spojeny s kvalifikací. *Role ve volném čase* jsou rekreační a politické.

Kdykoliv „hrajeme“ nějakou roli, nasazujeme si symbolicky jakousi „masku“, „roušku“ či „*personu*“, která je podle našeho názoru vhodná a očekávaná pro příslušnou roli. Každý člověk více či méně mění své *vzorce (standarty) chování* podle toho, jak to vyžaduje realizace konkrétní role. Každá role je v jistém slova smyslu sociální (skupinovou) normou, ale ne každá norma je rolovou specifikací.

Aby se společenská role stala součástí *strukturálního já*, musí proběhnout proces jejího zvnitřňování (interiorizace), a to sociálním učněním včetně procesu identifikace s rolí. Někteří lidé se do sociálních rolí stylizují nepřirozeně, násilně.

## 7.3 Pozice ve skupinách

**Pozice je souhrn práv, prestiže a povinností, které skupina jednotlivci určila.** Člen určité sociální skupiny postupně poznává a přijímá za svůj

system skupinových pravidel, norem a cílů ve vyjadřování, v oblékání, v celém hodnotovém systému, což vše má vliv na utváření a změny jeho vlastní osobnosti, na tzv. *individuální vzorec chování* ve společnosti. Z dané pozice se odvíjejí očekávání na chování člověka v této pozici. Např. od pozice otce se očekává, že bude zabezpečovat existenci rodiny, udržovat emocionální vztahy k manželce a dětem, vychovávat děti a chovat se jako dospělý člověk. Protože je člověk členem více skupin, zaujímá také více různých pozic, které se navzájem značně liší.

Podle *teorie „žebříku“* nezačíná každý z nás kulturně na stejné příčce. Záleží na *kulturním kapitálu* typickém pro každou rodinu.

Na základě *sociometrických testů* zjišťujeme např. **tato postavení (pozice) ve skupině:**

**Star (hvězda)** je osoba populární. Získává ve skupině největší počet *atrakcí* (pozitivních voleb). Jde o tzv. postavení alfa.

**Izolovaná (outsider)** je „mimostojící“ osoba, která nezískává žádnou volbu v sociometrickém testu. Ačkoliv je fyzickým členem skupiny, je psychologicky izolovaná od ostatních členů skupiny (tvoří tzv. „*sociální ostrov*“). Izolovaný jedinec sám také nikoho nevolí.

**Marginální (okrajová, ale akceptovaná)** je osoba, která získává relativně málo pozitivních voleb (méně než lze očekávat při náhodném rozvržení voleb). Jde o osoby v tzv. *hvězdném stínu*.

**Odmítaná osoba** dostává v sociometrickém testu pouze negativní volby (*repulse*). Upoutává sice pozornost členů skupiny, ale tato pozornost má formu odmítání. Taková osoba je v situaci „černé ovce“, resp. „obětního beránka“. Jde o tzv. postavení omega.

**Rovnocenná osoba** s průměrnými volbami má postavení souřadné (gamma).

**Beta postavení** zaujímá jedinec, který je uznáván jako expert či zkušenější starší bratr nebo sestra. Jeho postavení na rozdíl od postavení alfa však nepostrádá ze strany ostatních kritičnosti.

Bývají uváděny i jiné pozice, např. fackovací panák, šašek (klaun), opozičník, svůdce, strážce demokracie, moralista, závislý souputník, aktivní pomocník, oponent, nezúčastněný. *Epigon* je zastáncem neformálního vedoucího. *Konformista* se nechává vést formálním vedoucím.

**Trvalejší postavení, které má jedinec vzhledem ke svým vlastnostem**



v sociální skupině nebo v sociálním systému, se nazývá **status**. Vyjadřuje pozici v hierarchii společenské prestiže. Status se často pojí s určitým symbolem (např. hodnost u vojáků, akademický a pedagogický titul u vysokoškolských učitelů). Symboly jsou oceňovány jako znaky úspěchu. Úspěšný člověk má často tzv. **vysoký sociální kapitál**. To znamená, že ho zná více lidí (a ví o jeho úspěších), než jich zná on sám. Má také vyšší úroveň bydlení, zařízení bytu, příjmů apod.

I částečné zlepšení sociálního statusu je pokládáno za společenský vzestup.

V oblasti vztahu vedoucího k podřízeným, hlavně pokud jde o definici funkcí, postavení, pozic, rolí jednotlivých podřízených, je třeba vzít v úvahu zjištění Balese, že skupiny, ve kterých je hierarchie postavení *stabilní*, jsou efektivnější než skupiny, ve kterých vztahy mezi osobami jsou *nestabilní*. Rozdělí-li např. vedoucí pracoviště jednotlivé funkce na pracovišti zaměstnancům nejprve na zkoušku s tím, že jim funkci přidělí stabilně až po určité zkušební době, kterou projdou postupně ještě jiní pracovníci, riskuje vzplanutí boje o stabilní postavení ve skupině.

Je třeba co nejrychleji vytvořit stabilní *hierarchii pozic* ve skupině, aby nedocházelo ke konfliktům a bojům o postavení. Včasně ustavení stabilní hierarchie šetří čas a energii skupiny pro vlastní práci. To však neznamená, že bychom neměli ověřovat zdatnost kandidátů na vedoucí místa termínovanými úkoly. Je třeba vědět, že formální udělení stabilního postavení se nemusí shodovat s neformálním získáním tohoto postavení ve skupině. Každý, kdo zaujímá ve skupině určité místo, musí *usilovat* o shodu mezi formální a neformální složkou svého postavení. Vztahy mezi lidmi mohou být posuzovány jak v horizontálním, tak i ve vertikálním směru.

Člověk se pravděpodobně nepřímo „nakazí“ i běžným chováním druhého člena skupiny, a to tím více, čím větší *prestiž* se tomuto členu skupiny připisuje ostatními členy skupiny. „Nakazí“ se pravděpodobně i přímými sugestivními pokusy o ovlivňování, a to tím více, čím větší je předpokládaná *moc* toho člena skupiny, který ovlivňuje. Konformní průměrný člověk směřuje k tomu, aby dosáhl schválení svého chování těmi členy skupiny, u nichž předpokládá velkou moc. Čím více člověk předpokládá *moc u sebe sama* (podle svého vlastního mínění), tím pravděpodobněji působí přímými podněty na jiné. Osoby s velkou předpokládanou mocí činí více

pokusů o ovlivňování jiných a jsou v těchto pokusech úspěšnější než osoby s malou mocí.

**Formy závislosti** na osobách a skupinách podle H. R. Lückerta dělíme na nelegitimní a legitimní. Mezi *nelegitimní* formy závislosti patří sugesce, imponování, fascinace a násilí. Mezi *legitimní* formy závislosti patří poznání, úcta, váženost, láska a důvěra. *Násilí* (otevřený, brachiální nebo morální a skrytý tlak) vzbuzuje strach. *Sugesce* jako mimovědomé podřízení se cizímu vlivu vede k pocitu submise. *Imponování* jako nimbus síly vede k afektivnímu rozpoložení. *Fascinace* jako blouznivá odevzdálost vede až k magickým pocitům.

## 7.4 Soudržnost ve skupinách

**Skupina hodnotí** svoje členy i podle toho, jako se ztotožňují s jejím hodnotovým systémem, a to buď *kladně* (uznání, chvála, povýšení, obdiv) nebo *záporně* (ironie, výsměch, ponižování, vyloučení ze skupiny).

Mezi faktory způsobující soudržnost **pracovní skupiny** patří:

- spokojenost s *materiální odměnou* za práci (nynější a budoucí mzda, spokojenost s příležitostmi k dalšímu zvyšování kvalifikace a s možností povýšení)
- spokojenost s vlastní *pracovní činností* (zajímavost práce, pozice, pracovní funkce)
- spokojenost se skupinou jakožto *organizací* (pracovní podmínky a činnost skupiny) i s jednotlivými členy skupiny
- spokojenost se schopnostmi vedoucích a se *stylem vedení* členů pracovní skupiny (jde např. o vedení autokratické, demokratické, liberální).

Je třeba počítat s tím, že člověk bude pracovat pro *skupinové cíle* hlavně tehdy, bude-li věřit, že jejich dosažením uspokojí i své vlastní potřeby. Při analýze potřeb, uspokojovaných členstvím ve skupině, musíme mít ve zřeteli tyto skutečnosti:

- potřeby a cíle jedněch členů, jež daná skupina uspokojuje, se mohou lišit od potřeb a cílů jiných členů



- evidentní a deklarované *potřeby* členů skupiny nejsou vždy skutečnými potřebami, a tedy ani evidentní či deklarované *funkce* skupiny nemusí být vždy skutečnými funkcemi
- potřeby, uspokojované (či neuspokojované) skupinou v současné době, se mohou lišit od potřeb, které tato skupina uspokojovala v minulosti.

Optimálně jsou ve skupině uspokojovány potřeby *dominantních* členů skupiny. Všechny skupiny uspokojují: potřeby moci některých členů a potřebu spolčování zbývající většiny členů. *Potřeba moci* charakterizuje hodně lidí, ale potřeba společenství, *potřeba náležit* k nějaké skupině, větší než je vlastní já, být částí něčeho významného, charakterizuje většinu lidí ve společnosti. Pocit příslušnosti ke skupině významně ovlivňuje jedincův pocit vlastní hodnoty: jeho „subjektivní pozice“ odráží jeho objektivní pozici ve skupině.

Ačkoliv téměř každá skupina uspokojuje více potřeb jedince, žádná skupina nemůže uspokojovat všechny jeho potřeby a cíle. Proto musí být jedinec členem více skupin. Přitom *oddanost* těmto různým skupinám a jejich členům bývá různá. Užitečnost jednotlivce pro jednotlivé skupiny je rovněž různá.

Dominantní členové skupiny jeví spíše sklon být členy menšího počtu skupin než členové řadoví. Záleží na tom, do jaké míry považují danou skupinu za dostatečný prostředek k vyjádření své osobnosti, k uhájení životy, k uspokojení potřeby moci a společenského kontaktu.

Když je předmětem diskuze skupiny hodnocení něčeho, a přitom její členové mají na věc (jev) *pozitivní názor*, obvykle jsou po diskuzi jejich stanoviska vůči dané věci (jevu) ještě pozitivnější než na počátku. Také *negativní názory* se po skupinové diskuzi stávají ještě negativnější. Např. lidé se shodně negativním názorem na přerušeni těhotenství budou po vzájemné diskuzi ve skupině svůj odpor vůči interrupcím vyjadřovat ještě výrazněji. Tento jev se v sociální psychologii nazývá *skupinová polarizace postojů*.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat pojmu *národní charakter*. Předpokládá se totiž, že existují relativně stabilní osobnostní charakteristiky (např. charakterové rysy, temperamentové zvláštnosti, způsoby emočního reagování), související s etnickou příslušností člověka.

Příslušnost k *neoblíbeným* národním, menšinovým či rasovým skupinám

má nepříznivý vliv na osobnost. Vede buď k pasivitě, lhostejnosti nebo k agresivitě postižených menšin. Subjektivní reflexe příslušnosti k jakékoliv skupině se nazývá *sociální identita (identifikace)*. Součástí sociální identity člověka je *etnická identita* jako prožívání příslušnosti k etnickému společenství, etnické sebeuvědomění.

Důležitou strukturou je **podnik** jako systém sociálních skupin, pozic a rolí na různé sociální úrovni. Je třeba snažit se nacházet a vytvářet takové svazky v podniku, které by pracovníkům zabezpečovaly pocit spokojenosti, zvyšovaly produktivitu práce a současně působily proti možnosti konspirace a vzpoury.

Změny v pracovním *výkonu* nezávisí primárně na vnějších podmínkách (t.j. např. na teplotě v místnosti, barvě strojů a stěn, různé délce přestávek pro odpočinek a jídlo atd.), ale spíše na sociálních vztazích ve skupině, na podnikovém psychosociálním klimatu. Tak se zrodila metoda „*human relation*“ („lidských vztahů“).

Zastánci směru *human relation* zjistili korelace mezi výkonem a poruchami sociálních vztahů (např. antipatie, projevy nepřátelství). O rozvoj metody „*human relation*“ se zasloužili psychologové a inženýři v pětiletém HAWTHORNSKÉM experimentu (E. Mayo a kol.) koncem 20. let našeho století. Výsledná doporučení tohoto pokusu byla detailní (že např. mistr má oslovovat každého podřízeného pracovníka křestním jménem, že má mistr vědět, jaké radosti i rodinné těžkosti má podřízený pracovník atd.). Byly také doporučovány vhodné styly vedení lidí v jednotlivých sociálních prostředích a situacích.

Platí přitom, že lidé se stejnou profesí, se stejným povoláním, se stejnou délkou speciální praxe mají obvykle podobné zájmy, potřeby a aspirace, které je navzájem spojují a odlišují od ostatních socioprofesionálních skupin.

V současné době probíhá také výzkum sociálních aspektů *byrotiky*, což je kvalitativně nová kancelářská technika.

Zdá se, že v soudobé společnosti klesá význam příslušnosti člověka ke komunitě (obci, městu) v níž člověk žije, a roste význam příslušnosti k organizaci, v níž pracuje, a význam sociální mobility v této organizaci.