

Sociální psychologie I.

—

Vedení a týmové role

Malá sociální skupina

Agregát x sociální skupina

Základní znaky života malé sociální skupiny:

- vytváření struktury
- komunikace ve skupině
- vytváření závazných norem chování
- vytváření ideologie, cílů a programu činnosti
- **skupinová dynamika** – souhrn skupinového dění a skupinových interakcí (interpersonální vztahy, činnost skupiny, síly z vnějšku, cíle, normy, vůdcovství, koheze, tenze, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, vytváření podskupin, vývoj skupiny v čase)

Malá sociální skupina

Sociální status (askriptivní – připsaný, získaný) – postavení ve společenském systému – prestiž ve skupině – formují ho vnější a vnitřní faktory.

Sociální role – označení chování, které se očekává od držitele určitého statusu.

Bales: dimenze interakcí v malých skupinách:

- dimenze vlivu s póly dominance – submise
- dimenze emocí s póly emočně vřelý – chladný, rezervovaný, odtažitý
- dimenze vztažnosti ke skupině

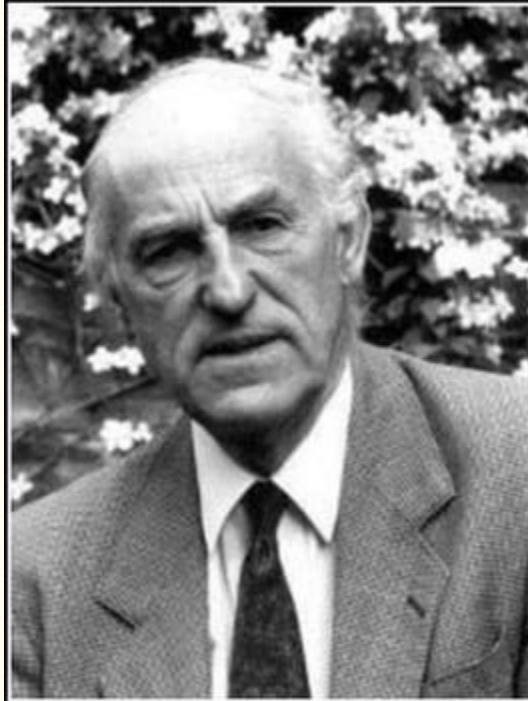
Malá sociální skupina

Schindler: α , β (expert), γ , ω , P (protivník)

VYVIALOVÁ, Zuzana. *Rozvoj lidských zdrojů v projektu Fusion*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra studií občanské společnosti. Vedoucí práce Šobáňová, Petra.

- Role **Alfa**: jde o neformálního vůdce týmu, nejaktivnější člen, který imponuje ostatní, je respektován většinou členů týmu a obvykle má určité charisma.
- Role **Beta**: tzv. expert, který má jisté specifické předpoklady pro konkrétní typ činnosti, například kreativitu, schopnost prezentovat výsledky práce nebo mimořádnou znalost specifického oboru.
- Role **Gama**: v této roli se obvykle nachází většina členů týmu: jsou přizpůsobiví, nechají se vést a snadno se ztotožňují s vůdcem.
- Role **Omega**: jedná se o jakéhosi outsidera, okrajovou pozici; tento jedinec nebývá příliš oblíben ostatními členy týmu.
- Role **obětního beránka**: není vhodné, aby byla tato role v týmu obsazena, avšak stává se.

Správný tým se skládá z různých lidí



Do you want a collection of brilliant
minds or a brilliant collection of
minds?

— *Meredith Belbin* —

AZ QUOTES

<https://forms.gle/Fqc95EoUaSg1VZJq7>

Belbinův test týmových rolí

Test, který máte před sebou, je neoficiální česká verze testu, který vychází z knížky Meredith Belbina – Team roles.

Test se používá od 70. let. V ČR existuje vícero jeho jazykových mutací a jednu z nich využívá firma Interquality, ta k němu na svých stránkách (www.interquality.cz) uvádí:

Na základě Cattelova 16 PF dotazníku, Personality Preference Questionnaire (Dotazník osobnostních preferencí) a Watson-Glaser Critical Thinking Test (Test kritického myšlení) s pomocí manažerské hry Teampoly a pozorování Belbin vytvořil soubor devíti týmových rolí, přičemž každá z nich je charakterizovaná silnými stránkami a přípustnými slabinami. Podle Meredith Belbina je týmová role „tendence chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem“.

Inovátor

Typické věty:

A co takhle; Podívejme se tomu na zoubek; Mělo by to být oranžové; Když to obrátíme vzhůru nohama, tak z toho dostaneme; Nesmíme přehlížet účinky gravitace; Proč se nevrátíme zpět k podstatě?

Silné stránky:

Dominantní, brilantní nápady. Chrlí nápady, které ostatní přijímají za své. S největší pravděpodobností začne vyhledávat originální řešení. Má větší zájem o velké problémy, nikoliv detaily, dokáže ale udělat chyby z nedbalosti. Přímý a otevřený způsob jednání.

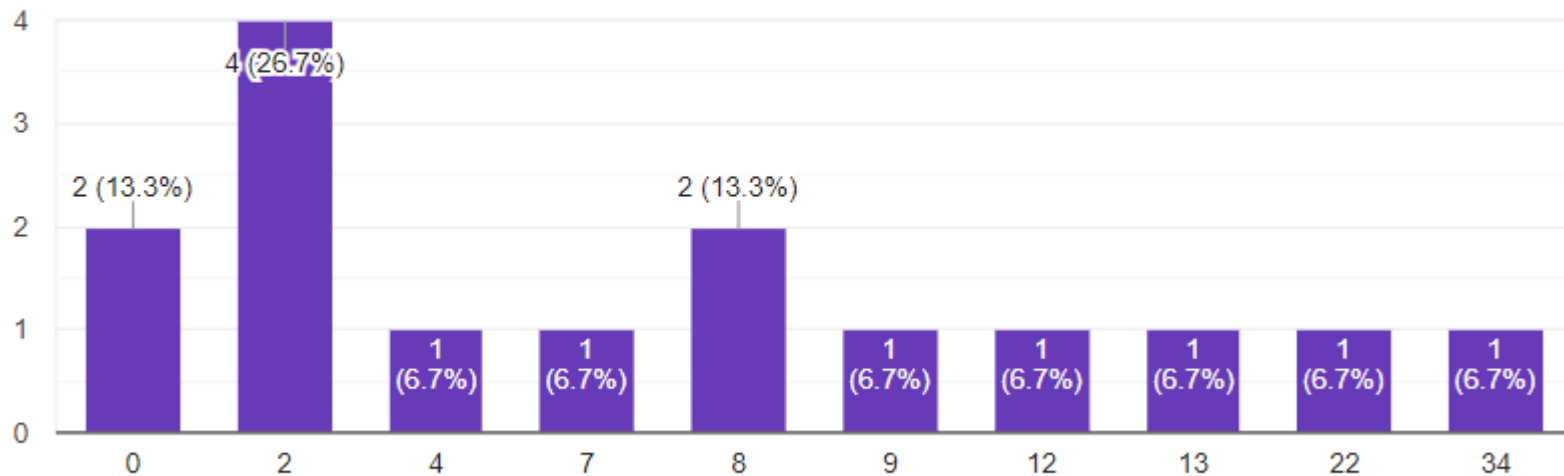
Slabé stránky:

Dokáže být velmi ostrý v případech, kdy se proti němu někdo postaví. Hrozí nebezpečí, že bude věnovat příliš mnoho času svým vlastním nápadům, místo aby přemýšlel o tom, co je úkolem celé skupiny. Může se případně distancovat v situaci, kdy nápady budou kritizovány nebo ignorovány.

Inovátor

1) kolik bodů jste získali u týmové role "inovátor"

15 responses



Všudybyl

Typické věty:

To je ale skvělý nápad; Zním někoho, kdo by mohl; Nebojte se, mohu je získat z velkoobchodu; Bude to bez problémů, můj bratranec totiž...; Dokážu přesvědčit odbyt, aby...

Silné stránky:

Dominantní a otevřený. Má tendenci být pozitivní a entuziastický. Má spoustu externích kontaktů. Obchodník, diplomat a styčný důstojník. Dá se na něj nahlížet jako na člověka s nápady, avšak spíše napomáhá věci realizovat, než vymýšlet. Nedovolí týmu ztratit kontakt s okolním světem.

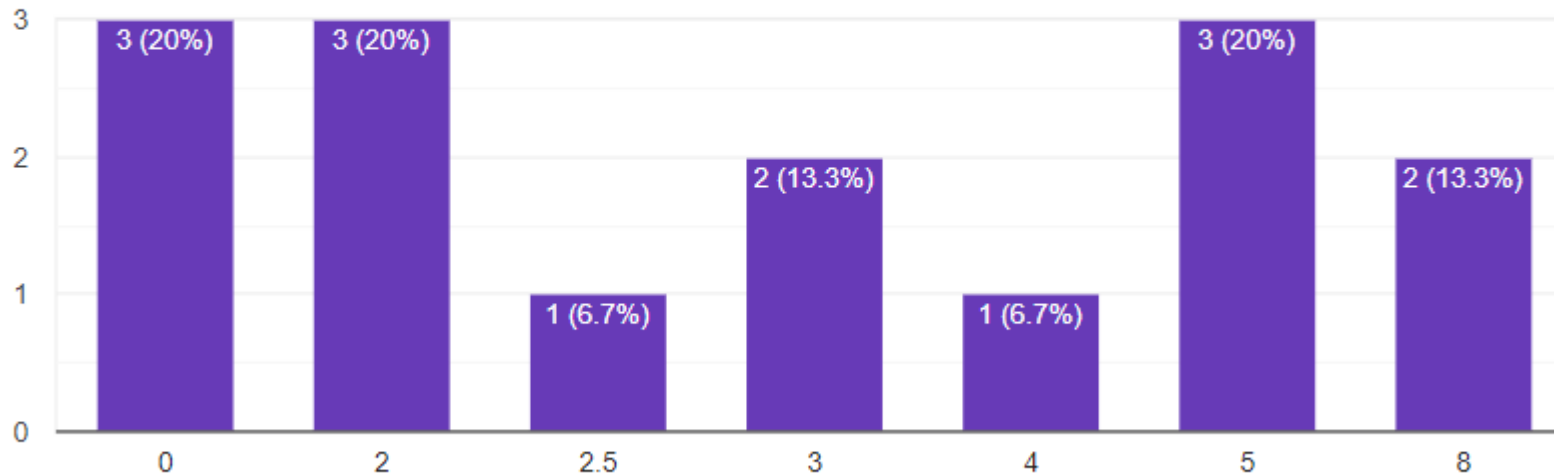
Slabé stránky:

Zájem o věc ztrácí stejně rychle, jako ho získává. Potřeba být pod tlakem. Je náchylný k rychlé ztrátě zájmu. Někdy se projevuje malá sebekázeň a problém sám sebe zorganizovat.

Všudybyl

2) kolik bodů jste získali u týmové role "všudybyl"

15 responses



Koordinátor

Typické věty:

Důvod, proč jsme tady, je to, abychom pracovali na; Nejprve se zaměříme na a později; Abych to shrnul, vypadá to že hlavním bodem je; Možná, že byste mohli, a pak uděláme; Abychom se vrátili k základnímu problému, mohli byste.

Silné stránky:

Upřesňuje cíle skupiny a stanoví program. Zvládá sám sebe a je vstřícný. Zaměřuje lidi na to, co dokáží dělat nejlépe. Jasně komunikuje.

Slabé stránky:

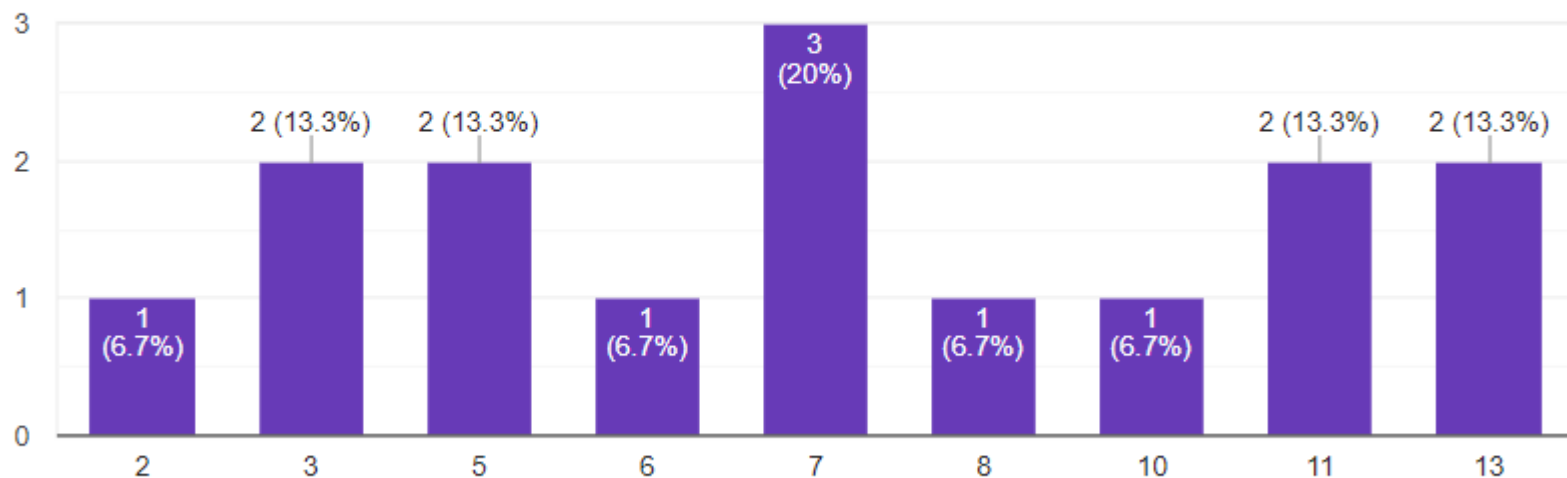
Stanoví kritéria, ale nedominuje. Má pouze několik málo vlastních originálních nápadů.

Koordinátor

3) kolik bodů jste získali u týmové role "kooedinátor"



15 responses



Formovač

Typické věty:

Musíme udělat; Ztrácíme čas musíme; Ne mýlíte se nejdůležitější otázkou je; Když dáme dohromady to, co jste řekl, s tímto návrhem, tak můžeme; Když se vám to nelíbí vyzkoušejte tohle;

Silné stránky:

Dominantní a otevřený. Bývá impulsivní. Rychle oponuje a rychle reaguje na výzvu. Jeho hlavní funkcí je formovat úsilí vyvíjené týmem. Snaží se sjednotit myšlenky a vytvářet vzory. Preferuje jasné, precizní myšlenky nebo činy, nikoliv bezcílné diskutování. Dává jednotlivé věci do pohybu.

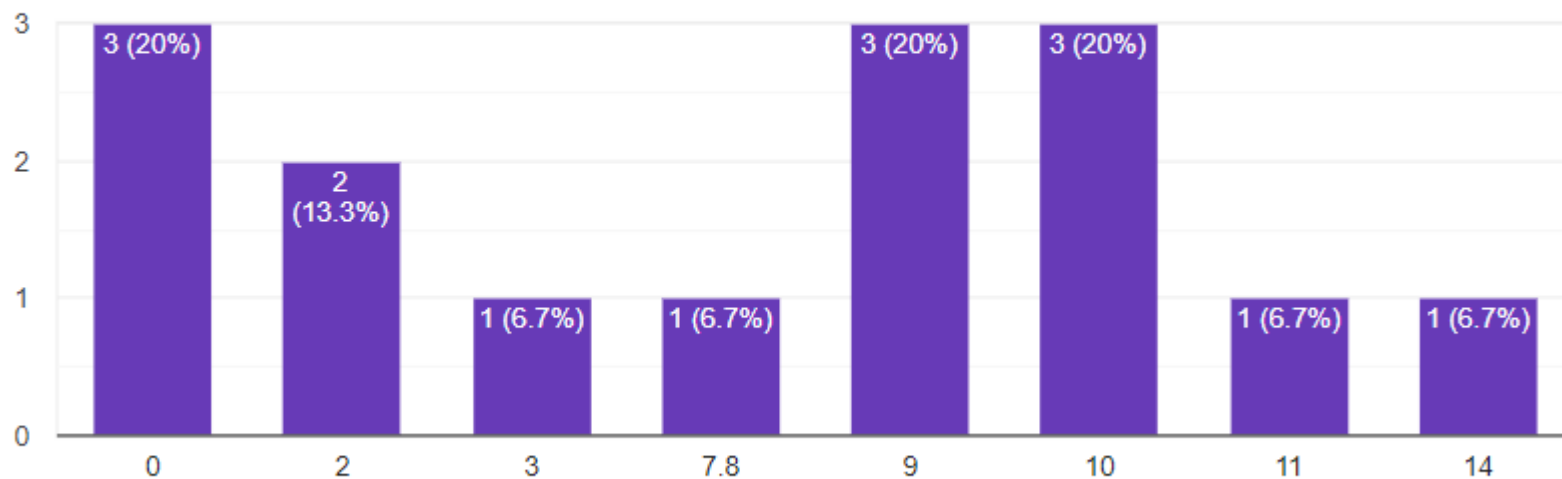
Slabé stránky:

Elán může některé lidi iritovat, takže některé nápady nejsou akceptovány. Někdy nedostatečně naslouchá ostatním.

Formovač

4) kolik bodů jste získali u týmové role "formovač"

15 responses



Analytik

Typické věty:

Ten problém s ... ; Musíme si dávat pozor na ...; Nepřehlížejte ...; Když se zaměříme na podstatu této věci, měli bychom; Promyslím si to a konečnou odpověď vám dám zítra; Obě strany mají svou pravdu;

Silné stránky:

Provádí důkladné analýzy. Obvykle nemívá originální nápady, ale s největší pravděpodobností nedovolí týmu pustit se do nevhodného projektu. Nejméně osobně zainteresovaný člen týmu. Jeho pocity mu nezastiňují úsudek. Disponuje nejlepšími dovednostmi asimiluje, interpretuje a vyhodnocuje velké objemy složitých dat.

Slabé stránky:

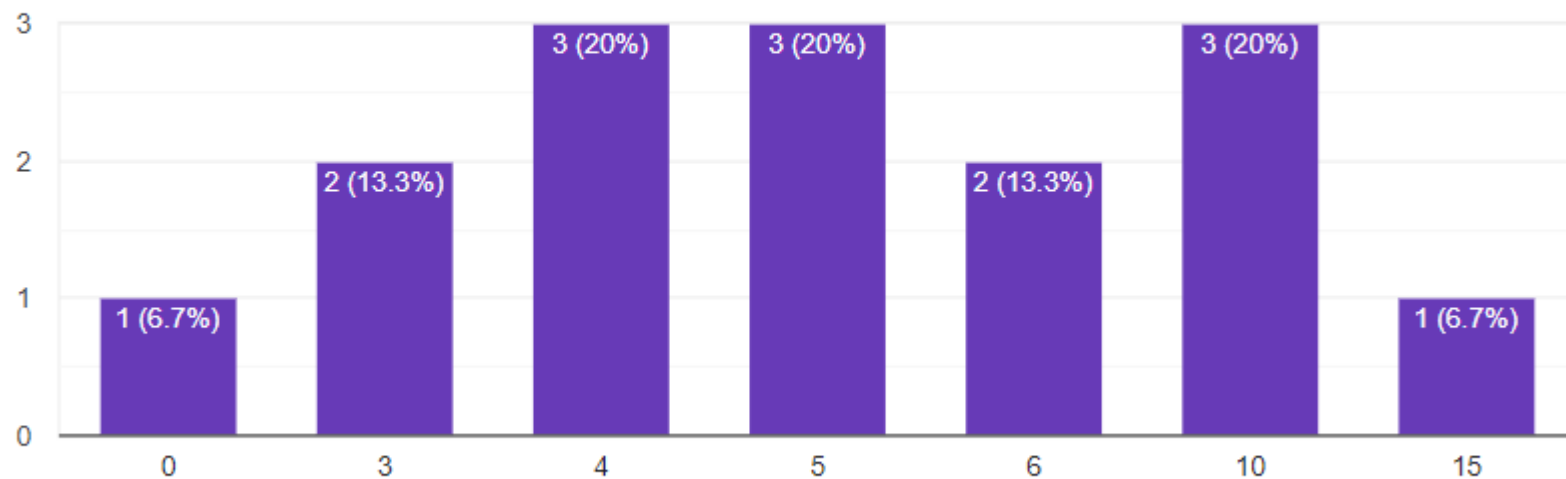
Může být brzdou pro rozjezd skupiny tím, že v nepravou chvíli něco bere příliš vážně. Může soutěžit s těmi, kteří se s jeho pozicí překrývají, např. s koordinátory.

Analytik

5) kolik bodů jste získali u týmové role "analytik"



15 responses



Stmelovač

Typické věty:

Josefe, myslím si, že bys měl poslouchat Františka; Dejme Honzově nápadu šanci;
Nepotřebujeme se dohadovat o ...; Proč neřeknete více o...; Až se Petr vrátí z nemocnice, tak bychom mohli...;

Silné stránky:

Otevřený, ne však dominantní. Citlivý. Uvědomuje si potřeby a obavy jednotlivců. Sympatický, populární, jemný pojítka týmu. Dobře naslouchá, snadno komunikuje a povzbuzuje ostatní. Vyvažuje třenice mezi ostatními členy týmu. Nemá rád konfrontaci nebo konflikt. Je zvláště cenný ve chvílích, kdy se tým ocitá v problémech

Slabé stránky:

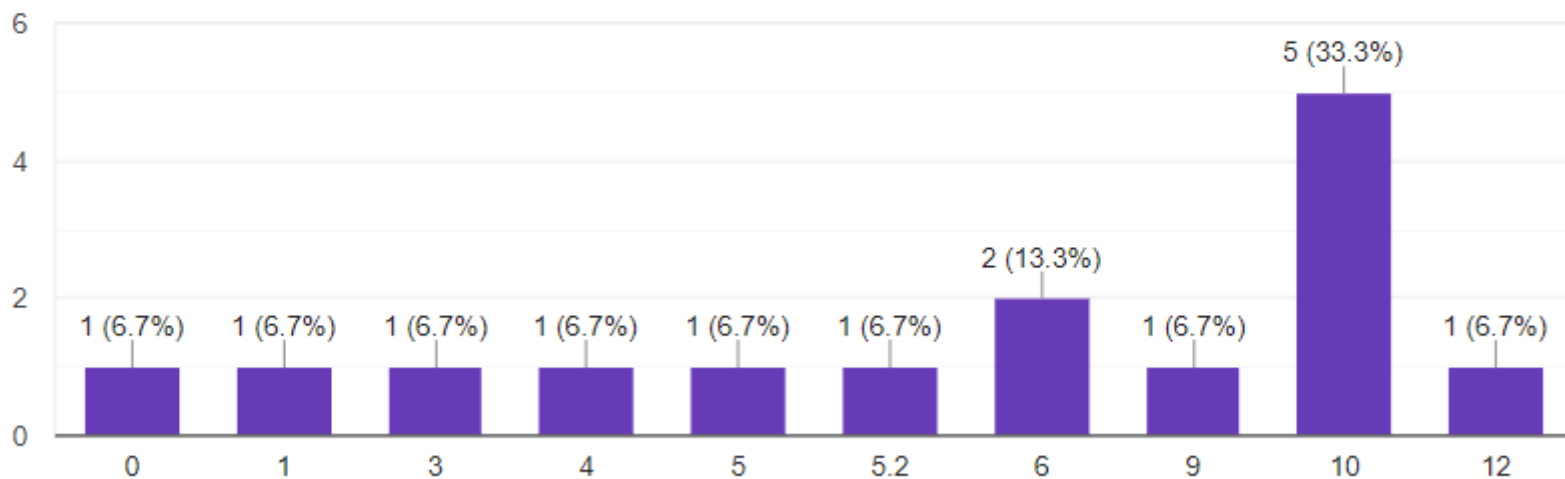
V okamžiku krize není schopen učinit rozhodnutí. Nedokáže ostatní členy týmu jasně vést.

Stmelovač

6) kolik bodů jste získali u týmové role "stmelovač"



15 responses



Realizátor

Typické věty:

S ohledem na čas, který máme, bychom mohli ...; Zcela jistě můžeme v rámci našeho rozpočtu udělat X; Gravitační analýza je šílený nápad, ale mohli bychom na spodní část položit těžké závaží. ...; Napišme si to na tabuli; Pokud dokážeme přesně definovat tuto část, můžeme si být mnohem jistější výsledkem. Nemá rád složité teorie, radikální myšlenky nebo náhlé změny plánů.

Silné stránky:

Přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly. Vybírá to co je uskutečnitelné. Tvrdě pracuje a má sebekázeň. Preferuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet

Slabé stránky:

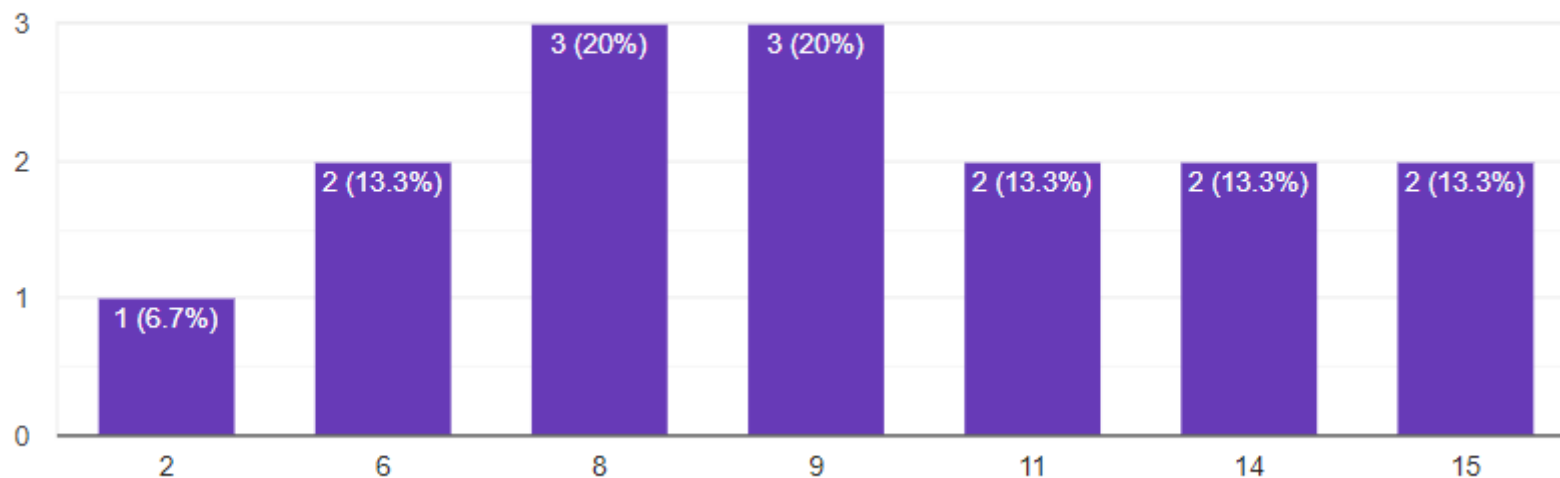
Dokáže být přespríliš soutěživý, aby dosáhl postavení. Někdy mu chybí flexibilita.

Realizátor

7) kolik bodů jste získali u týmové role "realizátor"



15 responses



Dotahovač

Typické věty:

Rád bych se ujistil, že ...; Nikdy to neuděláme, pokud ...; A co takhle ...; Ne musíme všechno, aby to fungovalo ...; A co uděláme s ustanovením 3 v pododstavci (iv) článku G v devátém vydání?; Je klidný pouze tehdy, když osobně zkontroloval každý detail. Je netrpělivý a může být netolerantní vůči laxnějším členům týmu.

Silné stránky:

Sleduje nápad od začátku do konce. Věnuje pozornost detailu. Udržuje si smysl pro naléhavost. Zajišťuje, aby skupina postupovala směrem ke splnění stanoveného cíle. Do aktivit vnáší pořádek a strukturu. Nedovolí, aby byly přehlíženy nejdůležitější pravidla/detaily.

Slabé stránky:

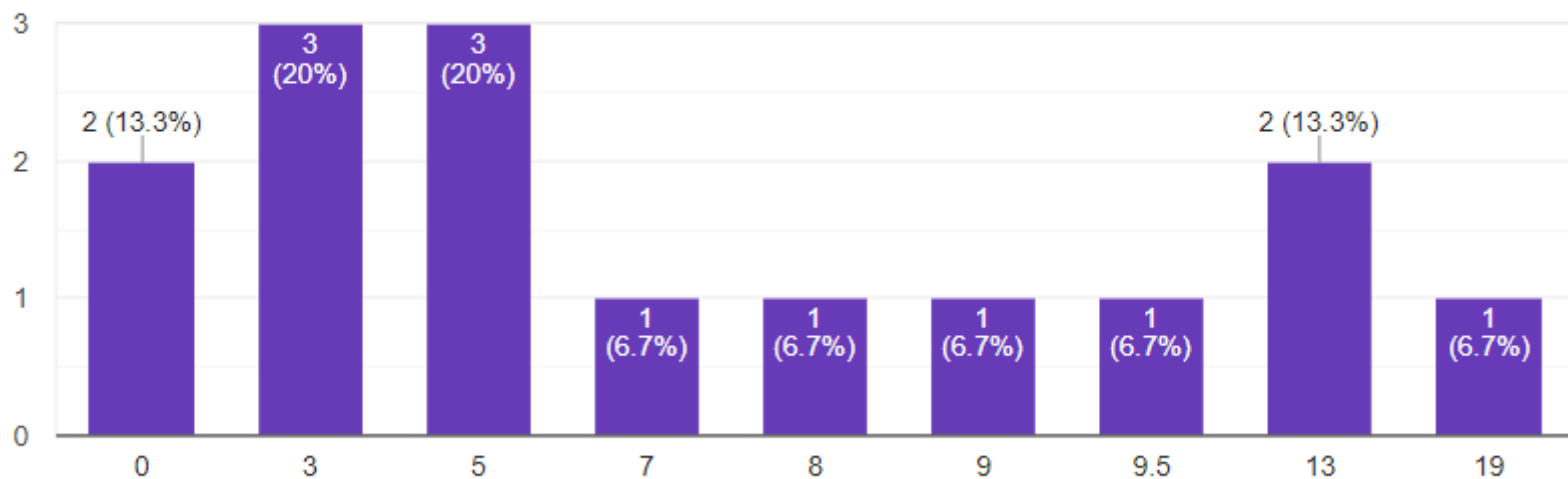
Je klidný pouze tehdy, když osobně zkontroloval každý detail. Je netrpělivý a může být netolerantní vůči laxnějším členům týmu. Dokáže zabřednout do detailů.

Dotahovač

8) kolik bodů jste získali u týmové role "dotahovač"



15 responses



Specialista

Typické věty:

Uvidím, jestli se mi podaří sehnat nějaké informace; Musíme dodržovat profesionální standardy; Víte, že na výrobu hranaté trubky o stejné kapacitě jakou má kruhový hrnec spotřebujete o 7,6 % více materiálu?

Silné stránky:

Profesionální, aktivní, oddaný. Je hrdý na své technické dovednosti a speciální znalosti. Vyžaduje podporu od svých kolegů, protože jsou znalci ve svém oboru. Dělá rozhodnutí založená na hlubokých znalostech. Poskytuje fakta a informace. Nabízí znalosti, které mohou pomoci ostatním.

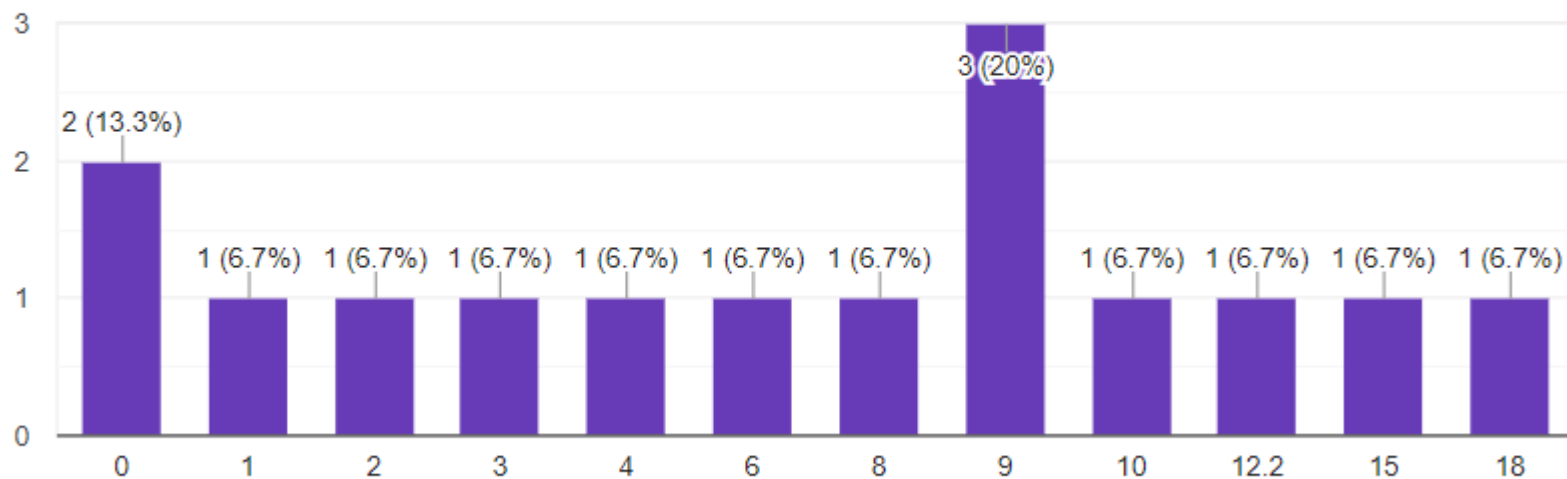
Slabé stránky:

Nebere příliš na vědomí ostatní členy týmu. Přispívá pouze v omezené míře. Nedokáže se oddělit od funkční role.

Specialista

9) kolik bodů jste získali u týmové role "specialista"

15 responses

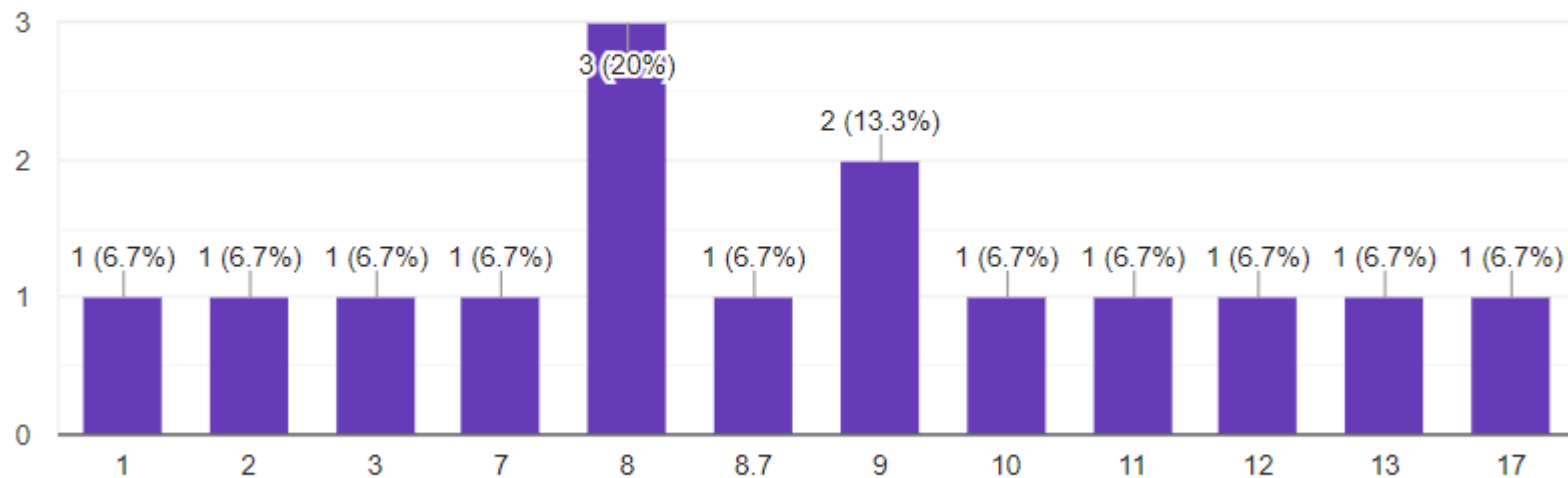


Neutrální body

10) kolik bodů jste získali v oblasti "neutrální body"



15 responses



Je ten test k něčemu?

Není to standardizovaná psychologická metoda. Je vhodné o testu přemýšlet jako o nástroji k sebeposouzení a k posouzení jednotlivce druhými, spíše než jako o nástroji ke srovnávání jednotlivců.

K psychometrickým vlastnostem testu lze nalézt články, které dochází k různým závěrům:

Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (1993). A psychometric assessment of the Belbin team-role self-perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 245-257. (nehodnotí test příliš kladně)

Swales, S., & McIntyre-Bhatty, T. (2002). The “Belbin” team role inventory: reinterpreting reliability estimates. *Journal of Managerial Psychology*, 17(6), 529–536.
doi:10.1108/02683940210439432 (zde jsou výsledky testu lepší)

Kurt Lewin - vliv typu vedení na naše chování

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939).
Patterns of aggressive behavior in
experimentally created “social climates”. *The
Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

1944 - Výzkumné centrum pro skupinovou
dynamiku

Lewinův výzkum je ke zhlédnutí zde:
<https://www.youtube.com/watch?v=yCdIDdEXzAU>



Skupinová práce

1) Autokratický styl

2) Demokratický styl

3) Liberální styl

- Jaký je skupinový výkon? Mění se, pokud je vedoucí nepřítomen/nepřítomna?
- Jaká je atmosféra ve skupině? Mění se, pokud je vedoucí nepřítomen/nepřítomna?
- Jaká je komunikace? Zkuste vytvořit model komunikačních toků.
- V jakých situacích a pro jaké lidi je daný styl vhodný a naopak nevhodný?

4) Jaké jsou charakteristiky dobrého vedoucího? Dá se naučit být dobrým vedoucím?

<https://docs.google.com/document/d/1jlsJw0mXtqfb6QHiRhMN-fvnHYlbbNY-JG8V9qmUpQo/edit?usp=sharing>

Autokratický styl vedení

Autokratický styl vedení

- sám rozhoduje o politice skupiny, sám stanovuje cíle a plány, diktuje činnosti jednotlivým členům skupiny, rozděljuje odměny i tresty
- snižená komunikace, komunikační kanály pod kontrolou vedoucího, dokáže udržovat hvězdicovou podobu skupiny (blokuje se horizontální kanály) - centralizace vede k závislosti na vedoucím
- atmosféra nepříznivá, hodně žárlivosti, nespokojenost
- na autoritativní styl vedení pozitivně reagují: pracovníci v pozicích nízkého srovnání se s prací, citově nejistí, jedinci v krizi (úleva z přebrání odpovědnosti někým jiným)
- výkonnost skupiny může být značná, ale z dlouhodobého hlediska nekvalitní
- vede k většímu výkonu, ale horší morálce a soustavnosti práce

Demokratický styl vedení

Demokratický styl vedení

- odlišuje se způsobem, jakým nakládá se svou mocí
- snaží se vyvolat co nejvíce zúčastněnosti a zaangažovanosti
- vzájemný respekt názorů a- mínění všech členů skupiny
- vztahy mezi řadovými členy se rozvíjejí, prostor pro vzájemnou diskuzi, důvěra, spokojenost,
- komunikační kanály v podobě krystalu
- demokratický vedoucí posuzuje úspěšnost svého vedení podle míry nezávislosti a samostatnosti jednotlivých členů
- stabilní, ale jen průměrný výkon
- nejefektivnější vedení pro dosažení morálky, spolupráce, soustavnosti práce a kvality

Liberální styl vedení (laissez-faire)

Liberální styl vedení (laissez-faire)

- poměrně malá závislost na vůdci, členům je ponechána značná volnost, vedoucí deleguje
- vzájemnost skupiny je malá
- individuální výkon může být vysoký, pokud je pracovník dostatečně kompetentní, zkušený a vnitřně motivovaný
- komunikace dle potřeby spíše mezi jednotlivci
- vhodné např. pro kreativní povolání a samostatné vědecké pracovníky
- nevhodné pro začínající, málo zkušené a málo motivované pracovníky
- vztahy mohou být disharmonické, ale v menší míře než u autoritativního stylu
- podíl členů na společných programech je velký, ale vzájemnost skupiny je malá

Jaké osobnostní charakteristiky by měl mít efektivní vůdce a jaké jsou možné způsoby „vzniku“ vůdcovské role?

Randle (1956) – životní elán, inteligence, motivace

Mann (1959) – inteligence, extraverte, dominance, citlivost

Shaw (1976) – relevantní znalosti, inteligence, sociabilita, popularita, motivace, iniciativa, vytrvalost

Osobnostní charakteristiky vůdce (Bennis, Nanus):

1. schopnost přijímat lidi takové, jací jsou
2. schopnost přistupovat ke vztahům a problémům spíše z hlediska současnosti než minulosti
3. zdvořilost
4. schopnost věřit druhým
5. schopnost pracovat bez stálého souhlasu a uznání jiných

John Adair (1984) ve svém výzkumu definoval 12 nejdůležitějších vůdcovských vlastností:

- rozhodnost
- schopnost vést
- poctivost
- nadšení
- představitivost
- ochota tvrdě pracovat
- analytické schopnosti
- schopnost porozumět druhým
- schopnost všimnout si příležitosti
- schopnost zvládnout nepříjemné situace
- schopnost rychle se přizpůsobit změně
- ochota riskovat

Funkce vůdce:

1. Vykonavatel - nejvyšší usměrňovatel činností skupiny, delegování
2. Plánovač - rozhoduje o způsobech a prostředcích, kterými skupina má dosahovat svých cílů
3. Politik, ideolog - cíle a politika skupiny vychází ze třech pramenů: shora, zdola, ze samotného vůdce
4. Znalec, vzor - hlavně v menších neformálních skupinách se čl. s vědomostmi a schopnostmi sloužícími dosažení cílů skupiny stává vůdcem, v podnicích pomáhají poradci
5. Reprezentant skupiny navenek
6. Regulátor vnitřních vztahů
7. Soudce, směřovatel, disponuje odměnami a tresty – otcovská postava
8. Symbol – významné identifikační ohnisko pro jednotu skupiny (král)
9. Obětní beránek

Jaké okolnosti vedou k „objevení se“ vedoucího ve skupině a jaké funkce může zastávat?

Vynoření se vůdce podporují tyto okolnosti:

- vzrůst skupiny do velikosti a složitosti
- překážky při dosahování cílů skupiny
- vnější či vnitřní ohrožení, které vedou ke krizi
- více členů skupiny s velkou motivací vést

Ostatní vůdce skupiny vnímají jako:

- jednoho z nás, ztělesňuje normy a hodnoty
- nejlepšího z nás (ale ne moc – pak už to není jeden z nás)

Různí vůdci mívají různé osobnostní rysy a jsou proto efektivní z různých důvodů:

- inteligence a větší množství relevantních znalostí = informační moc, moc odborníka
- sociabilita a popularita = moc referenční, moc odměňovat
- dominance = legitimní moc, moc donucovací

Jak „vznikne“ vůdce (podmínky, za nichž se může kdokoliv stát vůdcem a být v této roli efektivní):

1. teorie rolí - (Goffman) - přijetí role jako na divadle – kdokoliv se může stát vůdcem, pokud přijme vůdcovskou roli
2. neformální vznik vůdce - v krizových situacích pokud se dostane do středu komunikační sítě
3. formální jmenování- formálně jmenované vůdce skupina jako vůdce přijímá a obvykle se v této funkci udrží i později

Situační vedení

Situace je určena:

charakterem úkolu

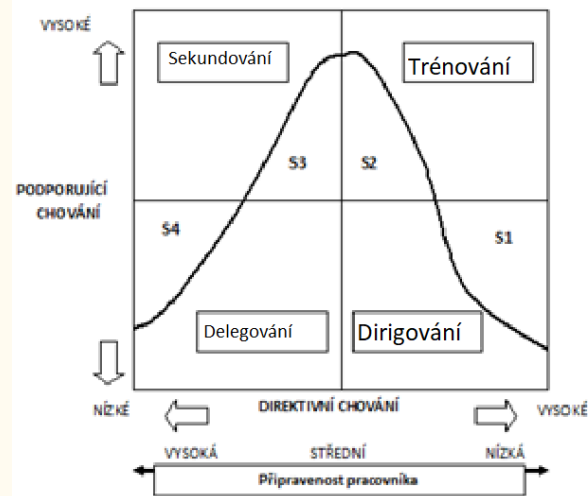
připraveností pracovníka (odbornou i osobnostní) ke splnění úkolu

direktivní chování

udělování jasných pokynů, kroků a vyžadování jejich přesného plnění, důsledná kontrola, převážně jednosměrná komunikace

podpůrné chování

rozvoj dialogu, získávání pro úkol, osamostatňování, tzv. nápomocné chování (Hersey, & Blanchard, 1969)



Situační vedení

Dirigování (S1) - nízká podpora a připravenost a vysoká direktivnost

- vedoucí dává jasné pokyny, nediskutuje o nich, striktně kontroluje provádění pokynů
- spolupracovník je v roli "vykonavatele", nemusí o smysluplnosti pokynů přemýšlet, nemá prostor pro jejich změnu, úpravu atp.

Trénování (S2) – nízká připravenost vysoká podpora a direktivnost

- vedoucí oznamuje cíl, dává pokyny směřující k dosažení cíle, usměrňuje činnost jednotlivých spolupracovníků; kontrolu provádí průběžně, někdy spíše namátkově;
- spolupracovník může o pokynech diskutovat, může klást dotazy; při plnění pokynů má jistou míru volnosti, části úkolu může plnit podle svých názorů – vše ale v rámci dosahování stanoveného cíle a úkolu, který mu byl svěřen a byl přesně definován

Situační vedení

Sekundování (S3) vysoká podpora, připravenost i direktivnost

- vedoucí vstupuje „do hry“ tam, kde spolupracovník není dosud dostatečně připraven (zkušenosti, osvojení znalostí, techniky, metody)
- cíl je formulován za spoluúčasti obou – vedoucího i vedeného, aktivita přechází spíše k podřízenému spolupracovníkovi
- spolupracovník dostává možnost rozhodovat o části postupů, o změnách; na rozhodnutí vedoucího začíná být méně vázán, i poměrně rozsáhlé úseky úkolu plní samostatně

Delegování (S4) vysoká připravenost ale nízká direktivnost a podpora

- vedoucí deleguje, důvěřuje, diskutuje, motivuje, přichází s vizemi
- cíl vzniká jako výsledek vzájemné snahy být lepší, postoupit vpřed, přijít s něčím novým
- podřízený spolupracovník přejímá značnou dávku samostatnosti při rozhodování, plnění úkolu a někdy i při vedení dalších spolupracovníků; má možnost pracovat tvořivě
- vzniká atmosféra tvůrčí spolupráce, důvěry a zaměření na dlouhodobé společné cíle

Zdroje

- Adair, J. E. (1984). *The skills of leadership*. Nichols Publishing Company.
- Bales, R. F. (2000). Social Interaction Systems: Theory and Measurement: Book review [Review of the book *Social interaction systems: Theory and measurement*, by R. F. Bales]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(2), 199–208.
- Belbin, Meredith. "Belbin team roles." Book *Belbin Team Roles* (2004).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Schindler, R. (1957). *Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe*. In: *Psyche*. Band 11, 5, 308–314
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241.
- Shaw, M. E., & Harkey, B. (1976). Some effects of congruency of member characteristics and group structure upon group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 412.