



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Rozvoj klíčových kompetencí pedagogů s důrazem na pozitivní přístup k práci i  
k životu CZ.1.07/1.3.48/02.0044

# Studijní materiál

ke kurzu

# TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

## Skupinová dynamika

je souhrn všech sil a protisíl, které působí uvnitř každé skupiny lidí (v „sociálním poli“) a které mají zásadní vliv na členy skupiny i na efektivitu jejich práce. (Podle *Kurta Lewina*.) Schematické znázornění skupinové dynamiky, včetně jejích hlavních prvků je vidět níže na obrázku.



Všechny prvky skupinové dynamiky společně vytváří „dostředivé“ a „odstředivé“ síly, tj. „síly“ a „protisíly“.

### **Jednotlivé prvky skupinové dynamiky – podrobnější charakteristika:**

- **Cíle a normy:** Cíle jsou úkoly, které má skupina splnit v daném časovém horizontu, v určité kvalitě. Normy jsou pravidla chování a postupy, kterými se členové skupiny řídí, aby dosáhli cílů skupiny.
- **Interakce a komunikace:** Interakce je vzájemné působení členů skupiny na sebe navzájem. Komunikace je podmnožinou interakce. Jde o vzájemné sdělování informací, emocí a vztahů mezi členy skupiny.
- **Vedení (vůdcovství):** Při vedení skupiny jde o určování a dosahování cílů a norem skupiny (jakým způsobem dojdeme k cíli). Jde o to, do jaké míry všichni členové skupiny spoluurčují, dodržují a kontrolují cíle a normy. Patří sem i rozhodovací procesy. Vedení skupiny může

být na nejobecnější rovině dvojí: demokratické nebo autokratické. Autokratickému vedení můžeme říkat „řízení lidí“.

- **Stimulace:** Stimulace je vytváření takových (vnějších) podmínek, ve kterých se členové skupiny cítí dostatečně (de)motivováni k určité činnosti. Motivace je soubor subjektivních, vysoce osobních vnitřních sil v psychice členů skupiny, které je vedou k tomu, že chtějí ve skupině „něco“ dělat.
- **Pozice a role:** Pozice je místo (funkce) člověka ve skupině. Role je chování, které odpovídá dané pozici člena skupiny (a které členové skupiny od člověka na určité pozici očekávají). Člen skupiny je pak zodpovědný za výkon všech rolí, které odpovídají jeho pozici.
- **Struktura (stavba) skupiny:** Struktura skupiny je skladba (konstelace) všech formálních i neformálních vztahů mezi členy skupiny. Struktura vymezuje vnitřní a vnější hranice skupiny.
- **Atmosféra:** Převládající (charakteristická) nálada ve skupině. Může být v zásadě buď kooperativní, nebo konfrontační.
- **Koheze, (/míra/ soudržnosti):** Do jaké míry členové skupiny cítí solidaritu se skupinou, do jaké míry prožívají to, že „patří k sobě“ (sympatie), do jaké míry se jim ve skupině líbí, je jim tam příjemně.
- **Tenze (/míra/ napětí):** Jedná se o míru antipatií, řevnivosti a nepřátelství ve skupině. Vliv na ni má např. množství konfliktů a způsoby jejich zvládnání.
- **Podskupiny:** Menší skupiny v „mateřské“ skupině, které zahrnují jen některé členy „mateřské“ skupiny a které mohou sledovat své dílčí cíle a zájmy a mohou mít i své vlastní normy.
- **Fáze vývoje (vývoj skupiny v čase):** Zákonitá stadia, kterými postupně prochází ve svém vývoji každá skupina.

## Styly vedení skupiny (manažerské styly)

Koncept stylů vedení zde uvedený, vychází z prací K. Lewina. Samozřejmě, že existují další koncepty. Podle K. Lewina můžeme styly, způsoby vedení skupiny dělit podle dvou hledisek:

- podle toho jak je ten, kdo skupinu vede, aktivní (jak často do činnosti skupiny zasahuje, jak často vysílá signály /tj. slova, gesta, pohledy,.../)
- podle toho, zda mu jde „o sebe“ (zda je jeho cílem osobní prospěch, ochrana sebe sama) anebo zda mu jde o rozvoj a podporu členů skupiny (jeho cílem je rozvoj jednotlivých členů skupiny, jejich osobní růst).

Kombinací těchto dvou hledisek získáme čtyři možné způsoby, jak vést skupinu (viz obr.).



### **Ad. Autoritativní (direktivní) styl.**

Cílem vedoucího skupiny je prosadit svou vlastní vůli. Používá proto rozkazy či oznamovací věty. Mluví spíše v 1. osobě jednotného čísla („já chci“, apod.) Skupina je vlastně rozdělena na „já, který rozhoduji“ a „oni, kteří poslouchají mé rozkazy“. Minimálně se ptá na názor členů skupiny (pokud ano, tak většinou uzavřenou otázkou). Své návrhy do diskuse přináší jako první. Vyvolává členy skupiny. S tím, zda se jedná o direktivní styl vedení, mimochodem nesouvisí, zda říká vedoucí skupiny „prosím“, „děkuji“ či jak moc se usmívá. Tento styl je vhodný pro situaci „krize“ – pokud

skupina nesleduje cíl, pokud jsou porušovány normy, pokud hrozí nebezpečí, újma na zdraví či majetku a pokud je skupina pod velkým časovým tlakem a jakékoli rozhodnutí je lepší než „žádné“.

#### ***Ad. Demokratický styl.***

Cílem vedoucího je podpořit členy skupiny, zjistit jejich názor a přizvat je k vedení (zajistit jejich spolupodílení se na „moci“). Často tedy používá 1. osobu množného čísla („udělejme“, apod.). Ptá se členů skupiny na jejich názory otevřenými otázkami („pojďme se bavit o tom, co si myslíme o...“, „jakvyřešíme problém s...“). Své návrhy do diskuse přináší až jako poslední! Tento styl vedení je vhodný takřka pro všechny situace ve skupinovém životě, kdy není krize a vedoucí chce mít kontrolu nad procesy skupinové dynamiky.

#### ***Ad. Volný styl.***

Cílem vedoucího je nenechat se „zatáhnout“ do rozhodovacích procesů. Hlavně, abych za rozhodnutí nenesl odpovědnost. Vedoucí nedává návrhy. Na otázky odmítá odpovědět. Často mlčí a nic neříká. Na přímé dotazy reaguje slovy jako: „to není moje věc“, „já nevím“, „to po mně nechtějte“ či „s tím za mnou nechodte“. Někdy může vzniknout dojem, že skupina je rozdělena na „já, který nechci nic rozhodnout“ a „vy si dělejte, co chcete“. Vedoucí se zříká své odpovědnosti za rozhodování. Názor členů skupiny vedoucího rovněž příliš nezajímá, protože by k němu musel zaujmout stanovisko. Tento styl vedení je vhodný spíše pro výjimečné situace ve skupinové práci: např. při neformálních příležitostech, kdy skupina chce, aby vedoucí rozhodl („Pane řediteli, jakou hudbu máme hrát na plese?“ „To je na Vás“).

#### ***Ad. Zúčastněný styl.***

Cílem vedoucího je maximální rozvoj všech členů skupiny. Nezáleží mu ani tolik na jeho vlastním posunu, jde mu především o skupinu. Z tohoto důvodu klade vedoucí členům skupiny otevřené otázky. Často používá 2. osobu, ať už mluví ke skupině („co navrhujete?“) nebo k jednotlivci („jak zajistíš, aby...“). Sám nedává vlastní návrhy. Řešení nechává na skupině. Na otázky proto odpovídá otázkou („Paní ředitelko, do kdy máme splnit ten úkol?“ „Kolik času byste na to potřebovali, abyste s tím byli v pohodě?“). Často se stahuje do pozadí a nechá skupinu, aby úkoly řešila po svém, a po ukončení činnosti skupiny dává jednotlivým členům či skupině jako celku zpětné vazby („nelíbilo se mi, že jste si skákali do řeči“, „Honzo potěšilo mne, že jsi dělal zápis“). Tento styl vedení je vhodný pro vysoce motivované skupiny, jejichž členové chtějí dosáhnout skupinových cílů (vzali je za své) a chtějí se osobně co nejvíce rozvinout a „vyrůst“.

## Proces vedení lidí

Jak konstruktivně komunikovat (tj. tak, abychom pro něj vytvářeli prostor) s někým, kdo porušuje pravidla, „zlobí“, narušuje „pořádek“ v hodině? Velmi často se na takové „výtečníky“ používá metoda „cukru a biče“, daleko častěji pouze „biče“ (tj. řízení, kdy vytváříme tlak). My Vám zde nabídneme využití konstruktivní komunikace a práce s normami (pravidly). Doporučujeme postupovat v pěti krocích A + B + C + D + E (viz níže).

### ***Pět kroků konstruktivní „abecedy“:***

- A) **zpětná vazba**,
- B) **pátrání po porozumění** (otázky po motivech),
- C) **dohoda** na oboustranně odsouhlaseném pravidlu,
- D) **dohoda o dohodě**, tj. zpětná vazba k porušení dohody, pátrání po porozumění (z jakého důvodu nebyla dohoda dodržena) + dohoda o tom, co se stane při dalším porušení dohody (pravidla),
- E) **vykonání** toho, co se dohodlo, že uděláme při porušení dohody.

### ***Nyní se na těchto pět kroků podíváme podrobněji:***

Na počátku je chování druhého člověka, které se nám nelíbí nebo nás štve

Příklad: Žákyně Jana přichází na hodinu po zvonění.

- A) Abych vůbec druhého informoval, že mi jeho chování není příjemné, dám mu „**zpětnou vazbu**“. (Možná nám to přijde zvláštní, ale zpětná vazba je jistá cesta, jak informovat komunikačního partnera o tom, že mi jeho chování „nesedí“, aniž bychom ohrozili jeho sebeúctu. Nějaké „nazačování“, „zastrašování“ či čekání na to, „že mu to přece samo dojde“ většinou k cíli nevede.)

Příklad: „Jano, moc by mne potěšilo, kdybys přišla příště do třídy před zazvoněním.“

- Reakce druhé osoby na zpětnou vazbu bývá většinou vstřícná, protože zpětná vazba neeskaluje konflikt.

Příklad: „Moc se omlouvám, pane učiteli/paní učitelko.“

- Námí „odmítané“ chování druhého člověka se však může opakovat.

Příklad: Jana bohužel na některou z dalších hodin nedorazí před zvoněním, ale opět po něm.

- B) Pokud se chování druhého opakuje, měli bychom si vzpomenout na nejobecnější cíl mezilidské komunikace, totiž: „co nejlepší vzájemné porozumění“. Proto ke zpětné vazbě přidáme „**pátrání po porozumění**“, tedy **otázku po příčině chování**.

Příklad: „Jano, velmi mne rozčiluje, že jsi tento týden podruhé přišla po zazvonění do třídy. Mohu se zeptat, co Tě k tomu vede?“

- Zde často zazní příčina:

Příklad: „Když já jsem měla velký hlad a v bufetu je o přestávce vždycky fronta. Než se dostanu na řadu, tak zazvoní.“

- C) Na místě je nyní pátrání po **vzájemné dohodě**, která by byla **přijatelná pro obě strany**.

Příklad: „To mne mrzí, že je tam fronta. (sebeotevření) Přesto bych byl rád/a, abys na hodiny chodila před zazvoněním. (zpětná vazba) Jak by to šlo zařídit? (snaha o dohodu)“

- Někdy v odpověď zazní přímo slib:

Příklad: „Já už budu chodit před zvoněním.“ – dohody tedy bylo dosaženo.

Bohužel, ne vždy zazní přijatelné řešení.

Příklad: „Pokusím se, abych to stíhala.“

Pokud nezazní řešení, návrh dohody, která nám vyhovuje, můžeme dále vyjednávat.

Příklad: „Musím říci, že toto řešení pro mne není přijatelné, že se pokusíš. Já bych potřeboval/a, abys chodila před zvoněním a abych se na to mohl/a spolehnout. Ty se asi zase potřebuješ najíst. Jak bychom mohli obojí zařídit?“

Po vzájemně uspokojivé dohodě je vhodné několikrát opakovaně pátrat. Většinou se jí podaří nalézt.

Příklad: „Jídlo si koupím ráno a o přestávce se najím tak, abych stihla začátek hodiny.“

Někdy však bohužel druhá strana navrhuje neustále řešení (i přes naše opakované upozorňování, že takové řešení se nám nelíbí), která pro nás nejsou přijatelná. Pak je na nás, abychom navrhli řešení my. (Neměli bychom však se „svým vlastním“ řešením přicházet do té doby, dokud druhá strana opakovaně několikrát (aspoň jednou) nenavrhne pro nás nepřijatelná řešení.)

Příklad: „Jak bychom se mohli domluvit, abys Ty byla v pohodě s jídlem a já s Tvým příchodem na hodinu?“ „Já si to, co budete probírat, v tu dobu kdy na začátku hodiny nebudu, opíšu od Martiny.“ „Toto řešení pro mne bohužel není přijatelné, protože na začátku hodiny opakujeme a chtěl bych, abychom opakovali všichni společně. Jak jinak bychom se mohli domluvit?“ (Odmítnutí návrhu komunikačního partnera můžeme zdůvodnit, aby si nemyslel, že odmítáme jeho, ale jeho nápad.) „Tak já Vám z bufetu také něco přinesu.“ „Ani toto řešení se mi nelíbí, protože bychom neopakovali všichni.“(Nyní, protože jsem dal dvě možnosti pro návrh řešení, mohu něco navrhnout ji já.) „Co to tedy udělat tak, že si nějak jídlo zajistíš, ale tak, abys do hodiny nechodila po zvonění?“

- Výstupem z bodu „C“ je tedy dohoda, domluvená společně, tj. s touto dohodou musí souhlasit obě strany. (Proto je nutné trpělivě vyjednávat a pátrat po motivech druhé strany, abychom dosáhli oboustranně přijatelné dohody.)
- Ani po domluvě či dohodě však nemusí být vyhráno. Chování se i tak může, bohužel, opakovat.

D) Nyní je už nutné **domluvit se, co se stane při porušení dohody**. (Na počátku se často vyplatí popsat situaci, dát zpětnou vazbu k porušování dohody a pátrat po porozumění, z jakého důvodu dohoda byl porušena.) A pak se společně domlouváme, nad tím, co budeme dělat příště v případě nedodržení pravidla (tj. uzavřeme dohodu o dohodě).

Příklad: „Jano, mohu s Tebou mluvit? Vzpomeneš si, na čem jsme se domlouvali minulý týden o chození do hodiny? Ne? To je mi líto. (sebeotevření) Domluvili jsme se, že nebudeš chodit do hodiny po zvonění a Ty jsi s tím souhlasila. Co se stalo dneska?“ „Ale já jsem se



opravdu snažila..." „Dneska jsi přišla opět po zvonění. Já z toho začínám být velmi roztrpčený/á.“ (zpětná vazba). „Nechci prožívat takové pocity.“ (sebeotevření) „Co s tím budeme dělat?“ „Já už budu chodit včas paní učitelko/pane učiteli.“ „Víš, já mám strach, že to nedodržíš. Už minule jsme se tak domluvili a Ty jsi to dnes nedodržela. Co uděláme, když to opět porušíš?“ (vlastně se jedná o hledání sankce).

- Vedeme rozhovor tak, aby druhá strana navrhla sama, co se bude dít, pokud opětovně poruší pravidla. Zde postupujeme velmi podobně jako u předešlého bodu. Pokud je navrženo řešení, se kterým můžeme a chceme souhlasit, přijmeme ho. Pokud se nám nelíbí, hledáme další, jiné řešení. A pokud druhá strana stále žádné pro nás vhodné řešení nenabízí, navrhneme nějaké sami. Důležité je, abychom se na navrženém řešení oba shodli. (Jinak vyjednáваме, pátráme po porozumění, hledáme motivy druhé strany tak, abychom našli oboustranně přijatelné řešení.)

E) Dojde-li pak k opětovnému porušení dohody, **přejdeme k dohodnutému řešení (trestu)**. Před jeho výkonem se opět vyplatí popsat situaci a nechat si druhou stranou odsouhlasit, co se stalo a jak to probíhalo.

Příklad: „Jani, co se právě teď stalo?“ „Přišla jsem po zvonění. Ale já jsem spěchala...“ „Jak jsme se minule domluvili?“ „Že budu chodit před zvoněním. Když já se fakt snažila, ale musela jsem ještě na záchod.“ „Co jsme si domluvili, že uděláme, pokud porušíš pravidlo?“ „Připravím si referát do příští hodiny na tu opakovanou látku, co jsme opakovali, když jsem tu na začátku hodiny nebyla. Tak tedy já si ho připravím...“ „Děkuji, já si to tu napíšu, abych na to nezapomněl/a.“ (Ještě můžeme přidat pátrání po porozumění: „Jak jsi s tím řešením spokojená?)

Používejme tedy místo okamžitého trestu za nějakou věc celou konstruktivní paletu A + B + C + D + E. Tento postup vede vychovávané k větší odpovědnosti a nechává druhé straně velkou míru svobody (učí lidi zodpovědnosti). Nezapomínejme, že chování výchovné autority působí modelově a tudíž je velká pravděpodobnost jeho přenosu do běžných životních situací (tj. žáci začnou vedení sami používat při komunikaci s blízkými lidmi).

## Bibliografie:

- Adair John, Vytváření efektivních týmů, Management press, Praha, 1994
- Allan John, 25 sezení pro výcvik v týmovém řízení, Narex Consult a.s., Praha, 1997
- Antons Klaus, Praxis der Gruppendynamik, Verlag für psychologie, Dr. C. J. Hogrefe, Göttingen, 1974
- Atkinson, C., R., Atkinsonová, R., L. a kol., Psychologie, Victoria publishing, Praha, 1995
- Belz, H., Siegrist, M., Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, Portál, Praha, 2001.
- Bělohlávek František, Organizační chování, Rubico, s.r.o., Olomouc, 1996
- Bratská M., Zisky a straty v závažových situáciách alebo príprava na život, Práca, Bratislava, 2001
- Buda Béla, Čo vieme o empatii?, Nakladateľstvo Pravda, Bratislava, 1988
- Hermochová Soňa, Sociálně psychologický výcvik I. a II., SSNV, Praha, 1981
- Kasíková Hana, Kooperativní učení, kooperativní škola. Portál, Praha, 1997
- Komárková, R. a kol., Aplikovaná sociální psychologie III (Soc. psych. výcvik), Grada, Praha, 2001.
- Kovalíková Veronika, Sociálna psychológia, SPN, Bratislava, 1983
- Kožnar Jan, Skupinová dynamika, SSNV, Praha, 1986
- Kožnar Jan, Výcvik ve skupinové psychoterapii, SSNV, Praha, 1982
- Krech David, Crutchfield S. Richard, Ballachey L. Egerton, Človek v spoločnosti, Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, Bratislava, 1968
- Lynch F. Robert, Werner J. Thomas, Continuous Improvement Teams & Tools, Qual Team Inc., Littleton, 1992
- Oakland John, Morris Peter, TQM, obrázkový průvodce manažera, InterQuality, Praha, 1997
- Scholtes R. Peter, The Team Handbook, Joiner Associates Inc., Madison, 1995
- Trotzer P. James, The Counselor and the group: Integrating theory, training and practice, A Division of Wadsworth Publishing Co., Inc., Monterey, 1977
- Willcocks Graham, Morris Steve, Budovanie úspešných pracovných skupín, Open Windows, Bratislava, 1996
- Výrost, J., Slaměnik, I., Sociální psychologie, ISV, Praha, 1997

- Žák, P., Kreativita a její rozvoj, ComputerPress, Brno, 2004

Při samotné přípravě tohoto textu autoři čerpali i ze svých starších prací, např. z těchto:

- Švec Jakub, Týmová práce (skripta), NÚOV, Praha, 2005
- Švec Jakub, Vedení porad (Skripta), NÚOV, Praha, 2006
- Švec Jakub, Jeřábková Simona, Kolář Michal, Jak zlepšit vztahy v naší třídě. 2. stupeň ZŠ (kurz prevence šikany), o.s. Projekt Odyssea, Praha, 2007
- Švec Jakub, Styl vedení lidí závisí na situaci, In HR Management č. 6/2007, Economia, Praha, 2007

Materiál vytvořili: PhDr. Zdenko Matula, Mgr. Michal Dubec a Mgr. Jakub Švec