

ZÁKLADY PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE

STUDIJNÍ OPORTA PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM

ZÁKLADY PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE

Mgr. Petr ČERNOCH

PhDr. Pavel KLIMENT, Ph.D.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Mgr. Petr Černoch

PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

Olomouc 2018, 2024

Obsah

Základní charakteristika sociologie	8
1.1 Co je to sociologie a jaký je rozdíl mezi ní a psychologíí	9
1.2 Vznik sociologie	12
1.3 Společnost	13
1.4 Mikrosociologie makrosociologie	14
Sociologické perspektivy	18
2.1 Paradigma	19
2.2 Multiparadigmatičnost sociologie	21
2.2.1 Konsenzuální paradigma	23
2.2.2 Konfliktologické paradigma	24
2.2.3 Interpretativní paradigma	24
2.3 Multiparadigmatičnost sociologie v praxi	25
Kultura, společnost a skupina	29
3.1 Socializace	30
3.1.1 Enkulturační a akulturační	31
3.2 Socializační činitelé	32
3.3 Kulturní relativismus a biologický determinismus	32
3.4 Etnocentrismus	33
Sociální stratifikace	36
4.1 Sociální stratifikace	37
4.1.1 Legitimizace stratifikace	40
4.1.2 Základní typy stratifikace	40
4.2 Reprodukce sociálních nerovností	42
Deviance, rasa, etnicita	45
5.1 Deviance	46
5.1.1 Adaptivní reakce na společenský tlak	48
5.1.2 Teorie labellingu	49

5.1.3	Rasa a etnicita	50
5.1.4	Institucionální rasismus	51
Postmoderní společnost		53
6.1	Tradiční vs. moderní společnost	54
6.2	Postmoderní společnost	56
Psychologie práce		59
7.1	Psychologie práce a organizace v rámci psychologických věd	60
7.1.1	Stěžejní psychologické proudy (směry)	62
7.1.2	Systém psychologických věd	64
Osobnost		68
8.1	Osobnost	69
8.1.1	Diagnostika osobnosti	71
8.1.2	Složky osobnosti	73
8.1.3	Typologie osobnosti	74
Motivace pracovní činnosti		78
9.1	Motivace	79
9.1.1	Vybrané teorie motivace	82
9.1.2	Maslowova teorie	83
9.1.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	83
9.1.4	Adamsova teorie ekvity (spravedlnosti)	84
9.1.5	Vroonova teorie expektance	84
9.1.6	McGregorova teorie X a Y	85
Organizační kultura		87
10.1	Organizační kultura	88
Vztahy na pracovišti		97
11.1	Sociální skupina	98
11.2	Řešení konfliktů	105
Seznam literatury a použitých zdrojů		113
Seznam obrázků		114
Seznam tabulek		115

Úvod

Studenti se mě často ptají, proč na škole s ekonomickým zaměřením mají studovat psychologii a sociologii. K čemu jim vlastně znalosti těchto vědních disciplín budou v jejich budoucím životě?

Pro odpověď na tuto otázku chodím do Giddensovy knihy *Sociologie*, která je také základní knihou pro studium sociologické části tohoto předmětu. Nebylo by těžké najít mnohem více důvodů, proč jsou znalosti psychologie a sociologie praktické pro fungování každého z nás ve společnosti. Podle Giddense nám sociologie poskytuje uvědomění si kulturních rozdílů, což nám umožňuje nahlížet na sociální svět z mnoha úhlů pohledu. Pokud skutečně porozumíme, jak žijí ostatní, dospějeme tím i k lepšímu porozumění, v čem spočívají jejich problémy. Porozumění jednání ostatních nám může poskytnout poučení o nás samých, zlepšit naše sebepoznání. Čím více víme o tom, jak funguje naše společnost a proč my nebo ostatní jednáme určitým způsobem, máme mnohem více prostoru pro ovlivňování naší vlastní budoucnosti, řízení lidí a celých firem¹. Právě tímto pochopením společnosti chování a jedinců, kteří společnost tvoří a se kterými přicházíme do každodenního kontaktu pro nás může být užitečná sociologie. Psychologie toto pochopení dále rozvíjí tím, že se zaměřuje na konkrétní stavební prvky společnosti – lidi a jejich myšlení.

V opoře najdete několik kapitol, které se věnují tématům krátce popsaným v následujícím textu. Sociologie je věda, která zkoumá společenské vztahy, struktury a procesy. Zaměřuje se na pochopení lidského chování v kontextu sociálních skupin a institucí. Různé sociologické perspektivy nabízejí odlišné pohledy na společnost a její fungování

Kultura zahrnuje hodnoty, normy a artefakty, které sdílí členové společnosti. Společnost je tvořena různými skupinami, které spolu interagují a vytvářejí sociální struktury. Sociální stratifikace se týká hierarchického uspořádání jednotlivců ve společnosti na základě různých kritérií, jako je třída, status a moc. Tento jev ovlivňuje přístup k zdrojům a příležitostem.

Deviace označuje chování, které se odchyluje od společenských norem. Rasa a etnicita jsou klíčové sociální kategorie, které ovlivňují identitu a sociální interakce. Postmoderní společnost

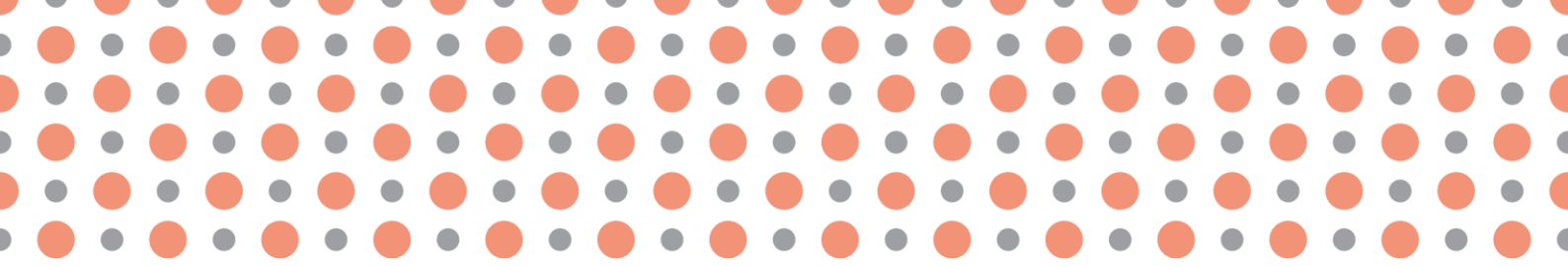
¹ HARTL, J., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2000.

je charakterizována pluralitou hodnot, fragmentací a globalizací. Psychologie práce se zabývá studiem lidského chování v pracovním prostředí. Zkoumá faktory, které ovlivňují pracovní výkon, spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Osobnost je soubor psychologických vlastností, které ovlivňují myšlení, cítění a chování jedince. Studium osobnosti zahrnuje různé teorie a přístupy k pochopení individuálních rozdílů. Motivace pracovní činnosti se týká vnitřních a vnějších faktorů, které podněcují jedince k dosažení pracovních cílů.

Organizační kultura představuje soubor sdílených hodnot, přesvědčení a norem, které ovlivňují chování členů organizace. Silná organizační kultura může podpořit efektivitu a soudržnost týmu. Vztahy na pracovišti jsou klíčové pro vytváření pozitivního pracovního prostředí. Důležité jsou komunikace, spolupráce a řešení konfliktů, které přispívají k celkové spokojenosti a produktivitě zaměstnanců.

Petr Černoch



Kapitola 1

Základní charakteristika sociologie



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit, co je to sociologie;
- definovat podmínky jejího vzniku;
- vysvětlit, k čemu sociologie může sloužit v běžném životě.



Klíčová slova:

sociologie, společnost, zakladatelé sociologie.

Náhled kapitoly

- Sociologie je věda o společnosti, která zkoumá společenské jevy, vztahy a procesy. Na rozdíl od psychologie, která se zaměřuje na individuální duševní stavy a chování, sociologie se soustředí na interakce mezi jedinci a společenské struktury. Sociologie analyzuje, jak jedinci ovlivňují společnost a jak společnost ovlivňuje jedince, přičemž zkoumá široké spektrum témat od každodenních interakcí až po globální společenské změny.

Cíle kapitoly

- **Porozumět základním principům sociologie:** definovat sociologii a její předmět zkoumání.
- **Rozlišit mezi sociologií a psychologií:** pochopit hlavní rozdíly mezi těmito dvěma vědními obory.
- **Aplikovat sociologické teorie:** naučit se aplikovat sociologické teorie na konkrétní společenské jevy a problémy, pochopit vliv společenských podmínek na individuální chování.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 180 minut času.

1.1 Co je to sociologie a jaký je rozdíl mezi ní a psychologií

V doslovném překladu slovo sociologie znamená **vědu o společnosti** a vychází z latinského slova *societas* – společnost a řeckého *logos* – věda. Toto vysvětlení sociologie je však příliš abstraktní a nejednoznačné na to, abychom pochopili, co skutečně sociologie je, čím se zabývá a k čemu slouží. Existuje totiž mnoho věd, které o sobě říkají, že jsou vědami o společnosti – historie, ekonomie a další. Trochu konkrétněji si můžeme sociologii definovat jako vědu o **společenských jevech, vztazích a procesech**. Je to tedy věda studující společnost, jakožto určitý historický proces, a společenské vztahy, které v tomto procesu vznikají. Soustřeďuje se na sociální jednání, tedy na interakci mezi společně jednajícími jedinci (např. obyvatelé jednoho státu), kteří jsou spojeni určitými činnostmi, zájmy nebo hodnotami.

Definice

Sociologie je společenskou vědou zkoumající sociální život jednotlivců, strukturu společnosti, sociální interakci, společenský systém nebo sociální změnu. Sociologie tedy slouží jako věda ke zkoumání společnosti a jedince ve společnosti. Důležitý je tady vztah společnost-jedinec, protože sociologii jako

vědu o společnosti nezajímá jedinec jako samostatná individuální jednotka, ale vždy jej vztahuje ke společnosti a ptá se, jak jedinec utváří společnost, popřípadě naopak, jak společnost utváří jedince.

Pro lepší pochopení uvádím i definici sociologie Anthonyho Giddense, který říká, že **sociologie je vědeckým studiem lidského života, sociálních skupin, celých společností i lidského světa jako takového. Záběr sociologie je obrovský, zahrnuje široké spektrum od analýzy náhodných interakcí jednotlivců až po zkoumání celospolečenských dějů**, např. mezinárodních vztahů, globálních podob terorismu a dalších událostí.²

Je také důležité uvědomit si, že výsledky sociologie mají omezenou platnost, protože společnosti se neustále proměňují. Stejně tak zobecnění na všechny společnosti světa není možné z důvodu velkých rozdílů. Srovnejte naši současnou společnost se společností před sto lety. Určitě bude hned jasné, že výsledky sociologie před sto lety jsou z velké části jen těžko aplikovatelné na dnešní dobu. Stejně tak zkuste porovnat naši současnou společnost se společností na Trobriandových ostrovech. Zřejmě také nebude těžké představit si, že naše kultura má pouze málo společného s kulturou na těchto vzdálených ostrovech, které mají naprosto jiný historický vývoj a naprosto jiné přírodní podmínky pro život. Tyto odlišnosti se poté odrážejí v celkovém uspořádání společnosti – zvycích, svátcích, oblékání, přípravy jídla, uspořádání rodiny atd.

Pokud bychom si předešlé měli vysvětlit odborněji podle definic sociologů, mohli bychom použít definici Podle Maxe Webera, podle kterého sociologie představuje „vědu, která chce sociálnímu jednání porozumět pomocí výkladu, a tím ho kauzálně vysvětlovat v jeho průběhu i v jeho účincích. Jednání má přitom znamenat lidské chování (lhostejno zda vnější nebo vnitřní konání, opomíjení nebo trpné snášení), tehdy a potud, pokud jeden nebo více jednajících spojují toto chování s nějakým subjektivním smyslem. Sociální jednání má však znamenat takové jednání, které se svým smyslem míněným jedním nebo více jednajícími vztahuje k chování jiných a na základě toho se orientuje ve svém průběhu.“³

Jaký je ale rozdíl mezi psychologii a sociologií? Tento rozdíl si můžeme vysvětlit na poměrně morbidním, nicméně jasným a jednoduchým příkladu sebevraždy. Asi není potřeba vysvětlovat, co je to sebevražda. Zkusme se však zamyslet, co je příčinou sebevraždy. Právě v různosti těchto příčin spočívá rozdílnost mezi psychologii a sociologií. Máte již za sebou psychologický blok tohoto předmětu, měli byste tedy být schopni určit, co podle psychologie je příčinou rozhodnutí spáchat sebevraždu.

² GIDDENS, A., *Sociologie*. 2013. str. 25

³ WEBER, M. *Metodologie, sociologie a politika*. 2010.

Psychologie se na sebevraždu dívá jako na formu agrese namířenou proti vlastní osobě. Jedná se o poruchu pudu sebezáchovy, tudíž je to osobní selhání jednotlivce, jehož příčina může plynout ze špatného duševního stavu jednotlivce – z psychického onemocnění. Příčinou tedy je **rozhodnutí jednotlivce**, které je zapříčiněno jeho duševním rozpoložením.

Protože už víme, že sociologie je věda o společnosti a o jednotlivci ve společnosti, je více než pravděpodobné, že i sebevraždu sociologie bude vztahovat ke společnosti a ne pouze k jedinci samotnému. Tímto tématem se v sociologii zabývalo mnoho autorů, mezi nejznámější patří Émile Durkheim nebo Tomáš Garrigue Masaryk (ano, český prezident byl i poměrně známým sociologem). Jako vůbec první se tomuto tématu ze sociologického pohledu věnoval Durkheim, který tvrdil, že sebevražda není ovlivněna rasou, dědičností, geografickou polohou nebo klimatem, ale že souvisí s lidskou aktivitou a především dvěma základními body společnosti – integrací a regulací. Podle sociologie tedy na sebevražednost mají vliv **společenské podmínky**. Z tohoto pohledu tedy dochází k sebevraždě v případě, kdy dojde k nesprávnému fungování společnosti a jedinec je moc nebo naopak málo společností regulován. Durkheim klasifikoval ty čtyři druhy sebevražd podle příliš vysoké nebo příliš nízké sociální integrace a regulace:

- **Egoistická sebevražda** – dochází k ní, když je míra integrace příliš nízká a člověk čelí příliš silnému tlaku k individualismu. Jedinec v tomto případě není dostatečně zapojen do fungování společnosti, postrádá smysl života a sebevražda je tak jeho únikem ze společnosti, která jej dostatečně nedrží při životě. Dochází k ní například u starých lidí, kteří jsou vyčlenění z běžného fungování společnosti (nepracují, nemají žádné koníčky a přátele, styk s rodinou je nedostatečný).
- **Altruistická sebevražda** – je motivována pomocí druhým lidem a obětováním se pro druhé. Příčinou zde je nedostatečná individualizace a příliš silná integrace do společnosti. Jako příklad si můžeme uvést staré a nemocné, kteří již nechtějí „obtěžovat“.
- **Anomická sebevražda** – dochází k ní v době, kdy společnost nefunguje správně (= anomie) nebo v době, kdy společnost prochází velkými změnami a jedinec se nedokáže na tyto změny adaptovat. K tomuto druhu sebevražd dochází například v dobách hospodářských krizí.
- **Fatalistická sebevražda** – je opakem anomické sebevraždy a objevuje se především v totalitních režimech, kdy jedinec je příliš silně společností kontrolován a je pro něj jednodušší zvolit si smrt, než aby žil v takové společnosti.

Pokud bychom si příčinu sebevražd ze sociologického pohledu měli vysvětlit na nějakém konkrétním případě, můžeme si představit fiktivní městečko, které je postižené velmi silnou nezaměstnaností. Tradiční továrny své brány již zavřeli, jámy těžebních dolů byly zasypány a nové pracovní příležitosti

se v tomto neperspektivním regionu neobjevují. Dospělí se potýkají s nezaměstnaností, v lepším případě s velmi nízkými mzdami, mladí nemají příliš mnoho možností ke studiu, smysluplnému trávení volného času a uchylují se k experimentování s drogami, alkoholem a gamblerstvím. V tomto případě je jasné, že se nejedná o individuální nezaměstnanost nebo o nezáměr nebo neschopnost konkrétního člověka najít si zaměstnání, ale jedná se o příčinu ve společnosti, která nevytváří nejenom pracovní místa, ale ani ideální podmínky k životu. Pokud v takovém městečku dojde k sebevraždám, nebudou nás zajímat individuální pohnutky jednotlivce k tomuto činu, ale budeme analyzovat společenské podmínky, ve kterých ke zvýšené sebevražednosti dochází. A právě to je rozdíl mezi psychologií a sociologií.

Rozdělení psychologického a sociologického pohledu na příčinu sebevražd však berte s rezervou. V některých případech se i sociologie zabývá chováním jednotlivce, a naopak psychologie kolektivním jednáním. Ačkoliv podle spoluzakladatele novodobé psychiatrie J. E. D. Esquirola je každé rozhodnutí skončit se svým životem projevem duševní poruchy, podle jiných autorů se vliv depresí a dalších psychických poruch odhaduje asi jen na 13 %⁴.

1.2 Vznik sociologie

Sociologie je poměrně mladá vědní disciplína, která vznikla v první polovině 19. století. Bohužel neexistuje žádné konkrétní datum, které bychom mohli považovat za její vznik, ale spíše se postupně vytvářela společně se změnami ve společnosti. Příčinami pro vznik této disciplíny jsou:

- **průmyslová revoluce,**
- **velká francouzská revoluce,**
- **industrializace.**

Nejen přesný vznik sociologie není jednoznačný, ale ani se zakladateli této vědní disciplíny to není tak jednoduché. Nemáme zde pouze jednoho zakladatele, ale jsou rovnou tři, respektive čtyři. V některé literatuře jsou uváděni zakladatelé tři, jinde zase najdete zakladatele čtyři. Abychom byli spravedliví, uvedeme všechny čtyři. Za otce sociologie je považován francouzský filosof **August Comte**,

⁴ HARTL, J., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2000.

který poprvé v roce 1838 označil tuto vědní disciplínu jako sociologii. Než se sociologie stala sociologií, byla nazývána sociální fyzikou. Z důvodu odlišení od myšlenkových odpůrců odmítl Comte používat termín sociální fyzika a přišel se slovem sociologie. Pojďme se blíže podívat na původní termín sociální fyzika. Co má sociologie společného s fyzikou? Comte chápal sociologii jako vědu pozitivní – nemyslel tím, že by měla být pouze vědou přinášející dobré zprávy a naopak se vyvarovat těch nepříjemných, ale chtěl, aby ke studiu společnosti používala stejné vědecké metody, jako používá fyzika a chemie ke zkoumání hmotného světa. Veškeré zkoumání tedy mělo být odvoditelné z pozorování a být vědecky ověřitelné. Comtův pozitivistický přístup si tedy klade za cíl takové zkoumání společnosti, které je založeno na důkazech vycházejících z pozorování, srovnávání a experimentálního ověřování. Druhým zakladatelem sociologie je **Émile Durkheim**, který je nejenom znám díky svému zkoumání sebevražd, ale také se proslavil výrokem „*Studuj společenská fakta jako věci*“. Jeho hlavním zájmem tedy bylo studium **společenských faktů**, které utváří naše činy jako jedinců. Společenským faktem jsou tedy například normy a hodnoty, které ve společnosti platí. Pro Durkheima požadavek na zkoumání společenských faktů, stejně jako pro Comta, představoval nutnost zkoumat společenský život se stejnou objektivitou, jako přírodní vědy zkoumají neživý svět. Třetím ze čtyř zakladatelů sociologie je **Karel Marx**, který přišel s myšlenkou, že filosofové svět zatím jen vykládali, mělo by však o to svět také měnit. Dle jeho představ je každá společnost rozdělena na třídy. V kapitalismu tyto třídy jsou kapitalisté (vládnoucí třída) a proletariát (pracující třída). Jeho snahou bylo odstranit tuto nerovnost a nastolit systém, ve kterém si budou všichni rovni. Tyto myšlenky byly v průběhu dějin pokrouceny a do praxe uvedeny způsobem, se kterým by Marx zřejmě nesouhlasil. Proto dnes, ve světle zkušeností s neúspěšnou snahou o nastolení socialismu, je Marx často ztracován, nicméně v sociologii se jedná o velmi významnou postavu, jejíž myšlenky i dnes významně ovlivňují názory mnohých. Čtvrtým a posledním zakladatelem je **Max Weber**, který je znám například svým zkoumáním byrokracie. Ta je podle něj znakem moderní společnosti a vyplývá z dělby práce. Byrokratický aparát podle něj vznikl tak, že původní držitelé moci (šlechta) byli vyvlastněni a nahrazeni zaměstnanci (úředníky), kteří za tuto svou činnost pobírají plat. Zda je byrokracie účinná nebo se můžeme dohadovat dlouhé hodiny, podle Webera však tento způsob správy věcí veřejných je účinný.

1.3 Společnost

Na předchozích stranách jsme poměrně často mluvili o společnosti. Než se dostaneme dále, zkuste se zamyslet nad následující otázkou.

Otázka

Co je to společnost?

Můžeme společnost vidět? Jak vypadá? Dokážeme ji popsat? Co všechno společnost zahrnuje a co už do ní nepatří? Existuje jedna společnost nebo se dá mluvit o větším množství společností? Je jednou daná nebo se v průběhu času proměňuje? Je nějak geograficky vázaná?

Pokud bychom si chtěli termín společnost definovat, můžeme použít následující definici.

Definice

***Společnost** je skupina jednotlivců, která je charakterizována společnými zájmy a může mít i svou vlastní kulturu a instituce.*

Nyní už víme, že společnost tvoří více jedinců. Tito jedinci mají obvykle společné zájmy, často také kulturu a tradice. Společnost obvykle nemá jasně dané, pevné a viditelné hranice. Společnost může být národ (např. Arabové), občané státu (Švýcaři) nebo širší kulturní skupina (západní kultura).

1.4 Mikrosociologie makrosociologie

Sociologie se zabývá studiem každodenního chování jednotlivců v situacích, kdy dochází k jednání tváří v tvář. Toto pole zkoumání označujeme jako **mikrosociologie**. Můžeme však také analyzovat celé sociální systémy v širokém měřítku jako je například politický systém, ekonomický řád nebo třeba i dlouhotrvající procesy jako je industrializace. Tomuto zkoumání říkáme **makrosociologie**. Něco podobného možná již znáte z mikro a makroekonomie.

Rozdíly mezi těmito dvěma přístupy si můžeme vysvětlit na příkladu s domem. Představte si průřez domem. Tento celý dům představuje společnost. Pokud se na průřez podíváte, vidíte do všech pater a do všech místností v tomto domě. Vidíte, že dům je uspořádán určitým způsobem – má určitý počet místností, tyto místnosti jsou různě velké, někde je umístěno schodiště do druhého patra, každý pokoj je jinak vybaven a slouží k jinému účelu. Z tohoto pohledu se na dům (neboli společnost) díváte z pohledu **makrosociologie**. Jste tak schopni popsat celou společnost (dům) a její základní fungování a celospolečenské uspořádání. Tuto společnost vidíte sice poměrně z dálky, nejste tedy schopni vidět veškeré procesy, které v této společnosti fungují, nicméně máte poměrně dobrou představu o celospolečenských procesech a poměrně dobře tak dokážete celou společnost popsat. Co vám však uniká, jsou jednotlivci a jejich jednání v této společnosti. Svým pohledem, kdy se díváte na průřez domu, sice vidíte, že tato společnost (dům) obsahuje i nějaké obyvatele, nicméně jste příliš vzdáleni, abyste viděli jejich jednání a snažili se jej rozklíčovat. K pochopení sociálního jednání jednotlivců vám pomůže **mikrosociologie**. Představte si, že se díváte na stejný dům mikroskopem. Ten vám nezabere celý dům, ale přiblíží vám realitu pouze v jednom pokoji v tomto domě (společnosti).

Mikroskop vás sice na jednu stranu omezuje, protože nedokážete vidět celou společnost, ale na druhou stranu zase určitý výsek reality vidíte velmi dobře. Díky mikroskopu pozorujete jednání jednotlivců v jednom z pokojů a na základě tohoto pozorování dokáže pochopit, proč tito lidé jednají určitým způsobem a jaké významy tomuto jednání přiřkládají. Každý z těchto přístupů má své výhody a nevýhody. Makrosociologie umožňuje zkoumání celých společností, získáte tak poměrně povrchní přehled o fungování velkého celku, mikrosociologie umožní zkoumání malé části společnosti, nicméně o této části získáte velmi podrobné informace a pochopení.

Σ

Sociologie je společenskou vědou zkoumající sociální život jednotlivců, strukturu společnosti, sociální interakci, společenský systém nebo sociální změnu. Sociologie tedy slouží jako věda ke zkoumání společnosti a jedince ve společnosti. Důležitý je tady vztah společnost-jedinec, protože sociologii jako vědu o společnosti nezajímá jedinec jako samostatná individuální jednotka, ale vždy jej vztahuje ke společnosti a ptá se, jak jedinec utváří společnost, popřípadě naopak, jak společnost utváří jedince. Společnost můžeme zkoumat z pohledu mikrosociologie (mnoho informací o malé části společnosti) nebo z pohledu makrosociologie (přehled o velkých sociálních systémech).

?

Kontrolní otázky

1. Jaký je rozdíl mezi sociologií a psychologií?
2. V jaké době vzniká sociologie a jak v této době vypadala společnost, a které procesy mají vliv na vznik sociologie v ní probíhaly?
3. Kdo jsou zakladatelé sociologie?
4. Co je to společnost?
5. Zamyslete se nad rozdílem mezi mikrosociologií a makrosociologií.

?

Testové otázky

1. Co je hlavním předmětem zkoumání sociologie?
 - a) Individuální duševní stavy
 - b) Společenské jevy, vztahy a procesy
 - c) Biologické procesy

2. Jaký je rozdíl mezi sociologií a psychologií?
- a) Sociologie se zaměřuje na biologické aspekty chování
 - b) Sociologie se zaměřuje na společenské struktury a interakce, zatímco psychologie na individuální duševní stavy
 - c) Psychologie se zabývá pouze fyziologickými procesy
3. Kdo je autorem definice sociologie jako vědy o lidském životě, sociálních skupinách a společnostech?
- a) Max Weber
 - b) Anthony Giddens
 - c) Émile Durkheim
4. Jaký typ sebevraždy popisuje situaci, kdy jedinec není dostatečně integrován do společnosti?
- a) Egoistická sebevražda
 - b) Altruistická sebevražda
 - c) Anomická sebevražda
5. Co je příčinou altruistické sebevraždy podle sociologické teorie?
- a) Nedostatečná integrace do společnosti
 - b) Příliš silná integrace do společnosti a obětování se pro druhé
 - c) Nedostatečná regulace společností
6. Jaký je hlavní důvod, proč výsledky sociologických studií mají omezenou platnost?
- a) Společnosti se neustále proměňují a existují velké kulturní rozdíly
 - b) Sociologie není exaktní věda
 - c) Nedostatek empirických dat

Řešení:

1b, 2b, 3b, 4a, 5b, 6a.



Literatura k tématu:

- [1] GIDDENS, A., Sociologie. 2013. str. 25 – 46.



Použitá literatura:

- [1] HARTL, J., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2000.
- [2] GIDDENS, A., Sociologie. 2013. str. 25
- [3] WEBER, M., Metodologie, sociologie a politika. Praha: OIKOYMENH, 2009. Knihovna novověké tradice a současnosti. ISBN 978-80-7298-389-6.

Kapitola 2

Sociologické perspektivy



Po prostudování kapitoly budete umět:

- co je to paradigma;
- vysvětlit základní paradigmatata v sociologii.



Klíčová slova:

paradigma, realismus, individualismus, strukturální funkcionalismus, teorie konfliktu, symbolický interakcionismus.

Náhled kapitoly

- Paradigma je základní vzor vědy, který organizuje myšlení a zkoumání vědců. Thomas Kuhn tento pojem popularizoval ve své knize *Struktura vědeckých revolucí*. Sociologie je multiparadigmatická věda, což znamená, že zahrnuje více různých přístupů ke zkoumání společnosti.

Cíle kapitoly

- **Definovat pojem paradigma:** seznámit se s významem a historií pojmu paradigma ve vědě.
- **Pochopit proces změny paradigmatu:** naučit se, jak dochází ke změně paradigmatu podle Thomase Kuhna.
- **Rozpoznat multiparadigmaticčnost sociologie:** pochopit, že sociologie zahrnuje více paradigmat a jak se tato paradigmatata liší v přístupu ke zkoumání společnosti

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 210 minut času.

2.1 Paradigma

Abychom mohli v poznávání sociologického zkoumání pokračovat dále, je potřeba seznámit se s pojmem **paradigma**. Tento termín (z řeckého *paradeigma*) byl ve filozofii vědy užíván již od 18. století, nicméně o jeho rozšíření a zavedení do standardního vědeckého slovníku se postaral americký teoretik Thomas Kuhn, který jej použil ve své slavné knize *Struktura vědeckých revolucí* z roku 1962.

Definice

Paradigma označuje převládající model, který je badateli určité vědní disciplíny považován za vzorový.

Termínem paradigma označujeme základní převládající vzor vědy, který organizuje myšlení, zkoumání a porozumění vědců určitého oboru, vedené již přijatými a uznávanými vědeckými výsledky, které představují typy oborem řešených problémů a model jejich řešení⁵. Jedná se pojetí konkrétní

⁵ SEDLÁKOVÁ, R. Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky. Grada. Praha 2014. Str. 32.

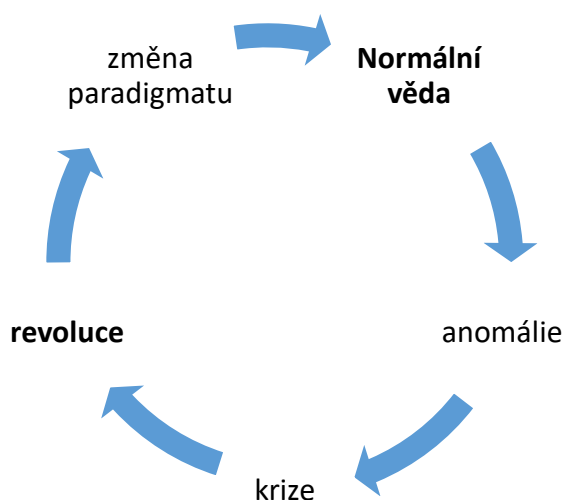
vědecké disciplíny, které zahrnuje souhrn základních domněnek, předpokladů a představ dané skupiny vědců, metodická pravidla zkoumání a řešení, předmět zkoumání, přístupy, metody a nástroje. Jednoduše řečeno, paradigma je **způsob, jak dělat vědu**. Jiná definice zní takto:

Pod pojem paradigma tedy spadá, co je zkoumáno, jakými způsoby je to zkoumáno, jakými nástroji a více méně i k jakým cílům je možné dojít.

Podle Kuhna převládající paradigma není neměnné a věda není kumulativní, tedy věda se po staletí nezdokonaluje novými vědeckými objevy. Pokud by tomu tak bylo, vědy s tisíciletou tradicí jako třeba filozofie by dnes díky kumulaci výsledků vědců byly naprosto dokonalé a vševysvětlující. Podle Kuhna je čas od času jedno paradigma nahrazeno jiným a nedochází k nekonečné kumulaci vědeckých poznatků. Protože byl Kuhn fyzik, můžeme si jako příklad střídání paradigmatu uvést nahrazení kopernikovské vědy newtonovským paradigmatickým nebo třeba vystřídání klasické fyziky kvantovou mechanikou. Během těchto vědeckých obrátů byly původní domněnky a předpoklady vědců, metodická pravidla zkoumání a řešení, předmět zkoumání, přístupy, metody a nástroje nahrazeny zcela novými. Pokud by věda byla skutečně kumulativní, k tomuto by nedošlo, ale původní vědecké poznání by se díky novým vědeckým výsledkům pouze postupně zdokonalovalo. Jak na příklady střídání paradigmat ve fyzice vidíte, jednotlivá paradigmata jsou vzájemně nesouměřitelná a znamenají radikálně odlišný pohled na svět⁶.

Kuhn také definoval, jakým způsobem dochází ke změně paradigmatu. Tento proces si můžeme vysvětlit pomocí následujícího obrázku:

⁶ PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník II*. Karolinum, Praha 1996. Str. 751.



Obr. 1 Proces změny paradigmatu

Celý proces změny paradigmatu začíná ve stadiu, které označujeme jako **normální věda**. V této fázi je vědci určité vědní disciplíny přijato paradigma, které určuje, co bude zkoumáno a jakými prostředky toto bude zkoumáno. Je to stav, kdy věda je vědou. Postupem času se ve vědě objeví **anomálie**, která odporuje stavu normální vědy. Protože tato anomálie je ojedinělá, vědecká komunita ji zatlačí a nevěnuje ji dále pozornost. Jakmile se těchto anomálií začne objevovat více, vědecká komunita je nemůže již ignorovat a věda se dostane do stavu **krize**, kdy původní paradigma je na základě četností anomálií zpochybňováno. Následuje **vědecká revoluce**, při které dochází k **nahrazení původního paradigmatu novým paradigmatem**, které bylo objeveno právě díky anomáliím. Jakmile dojde k institucionalizaci nového paradigmatu, toto nové paradigma nahradí předchozí, kruh se uzavře a věda se opět dostane do fáze **normální vědy** – tentokrát však fungující dle nového paradigmatu.

2.2 Multiparadigmatičnost sociologie

Sociologie (stejně jako psychologie) je **vědou multiparadigmatickou**. To znamená, že v této vědní disciplíně nemáme pouze jedno paradigma – nemáme zde pouze jeden jediný způsob „jak dělat vědu“ – ale existuje v rámci této vědní disciplíny několik různých paradigmat, která jsou sociology přijímána a používána jako vzorový způsob „jak dělat vědu“. Od počátku sociologie se objevovaly tendence vytvořit jednu univerzální teorii (paradigma), která by společnost vysvětlovala, žádný

z těchto pokusů však neuspěl. V počátcích to bylo bráno jako nedostatek sociologie, později však tato skutečnost byla přijata jako normální stav této vědní disciplíny.⁷

Na základě již uvedeného tedy vyplývá, že v sociologii nemáme předem daný způsob, jak nahlížet na společnost a jak ji zkoumat, ale existuje paralelně vedle sebe několik těchto přístupů. Je na každém sociologovi, který přístup je mu blízký, a který více odpovídá jeho představám o společnosti.

V rámci sociologie tedy působí celá řada směrů a škol, jejichž příznivci se mnohdy významně liší v odpovědích na otázky, které se sociologie snaží zodpovědět. Pro ilustraci rozdílu mezi jednotlivými paradigmaty použijeme tři nejvýznamnější sociologické větve:

- **konsensuální paradigma,**
- **konfliktologické paradigma,**
- **interpretativní paradigma.**

Abychom dokázali pochopit rozdíly mezi nahlížením na společnost z pohledu každého z těchto uvedených paradigmat, podíváme se, jakou odpověď vidí vědci zastávající každé z těchto paradigmat na následující otázku.

Otázka

Jak je vůbec možný řád ve společnosti?

Konsensuální paradigma (nebo také shrnuto jako konsensuální teorie) předpokládá, že základem sociálního řádu stojí **nepsaná úmluva** mezi lidmi, podle které se lidé více či méně vědomě zavazují, že budou dodržovat pravidla umožňující vzájemné soužití ve společnosti. S ohledem na to, že jsme odkázáni jeden na druhého, snažíme se maximalizovat výhody, které z této skutečnosti plynou, a minimalizovat případné neshody, které snižují účinnost takové kooperace.⁸ Základním pojmem je zde tedy **souhlas** (konsensus). V této společnosti jsou všichni víceméně spokojeni, protože žijí dle zásad, na kterých jsme se všichni dohodli a tyto zásady odpovídají našim potřebám, žijeme tedy v souladu

⁷ KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2009. Str. 30.

⁸ KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Str. 100.

s našimi představami. Společnost drží pohromadě právě díky tomu, že společenský řád odpovídá našim představám o uspořádání společnosti a všichni vzájemně tento řád dodržujeme.

Konfliktologické paradigma naopak říká, že jakákoliv forma lidského soužití vyhovuje vždy jen části (obvykle té menší) lidí ve společnosti. Ostatní jsou k účasti na daném sociálním řádu **donuceni** se podílet, i když to pro ně často není výhodné.⁹ Základem zde tedy není souhlas jako v případě konsensuálního paradigmatu, ale naopak **konflikt**. Společnost zde nedrží pohromadě díky tomu, že společenský řád odpovídá našim představám o smysluplném životě, ale k dodržování řádu jsme donuceni silnější a mocnější skupinou, která společenský řád utváří. Žít v takové společnosti je možné jen díky donucení, při kterém vzniká konflikt mezi naší představou ideální společnosti a představou ideální společnosti těch, kteří mají moc nám tuto představu vnutit jako jediný možný způsob společenského řádu. Podle sociologů vycházejících z tohoto paradigmatu tento rozpor byl přítomen ve všech předešlých společenských uspořádáních a je přítomný i v současném kapitalismu.

Interpretativní paradigma se narodilo od dvou předchozích nezajímá o společnost jako celek, ale zabývá se porozumění **každodennímu životu běžných lidí**. Společnost a společenský řád existuje díky tomu, že lidé svým jednáním neustále společnost utváří. Společnost je tedy výsledkem jednání lidí žijících ve společnosti. Sociální řád je tedy poměrně křehkým útvarem, který se může snadno změnit na základě aktuálního jednání členů společnosti.¹⁰

2.2.1 **Konsensuální paradigma**

Toto paradigma vzniká souběžně se vznikem sociologie jako vědy. Již August Comte se domníval, že nepořádek ve společnosti je důsledkem chybějícího konsensu. Úkolem sociologie je obnovit tento souhlas. Společnost může fungovat jen za podmínky určitého minimálního konsensu ohledně základních společenských hodnot.¹¹

Teorie konsensu dle Kellera (1997) vychází z následujících předpokladů:

1. Sociální systémy jsou integrované.
2. Společnosti jsou soudržné.

⁹ KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Str. 100.

¹⁰ KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Karolinum, Str. 100.

¹¹ KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Karolinum, Str. 101.

3. Společenský život závisí na solidaritě.
4. Společenský život je založen na reciprocitě a kooperaci.
5. Společnost uznává legitimní autoritu.
6. Základními prvky společenského života jsou normy a hodnoty.
7. Sociální život zahrnuje závazky.
8. Společenské systémy závisí na konsensu.
9. Sociální systémy mají tendenci přetrvávat.

2.2.2 Konfliktologické paradigma

Tento směr se stal v sociologii významným v průběhu padesátých let dvacátého století. Jak jsme si již vysvětlili, klade důraz na utlačivé síly, které plynou z toho, že jedni mohou realizovat své zájmy vždy jen na úkor druhých.¹²

Teorie konfliktu jsou formulovány jako negace východisek konsensuálních teorií a Keller (1997) je shrnuje do těchto bodů:

1. Sociální systémy jsou založeny na protikladech.
2. Společnosti jsou vnitřně rozdělené.
3. Život ve společnosti generuje opozici a nepřátelství.
4. Společenský život generuje strukturní konflikty.
5. Každá společenská diferenciacie zahrnuje mocenskou nerovnost.
6. Základními prvky společenského života jsou zájmy.
7. Sociální život obsahuje nátlak.
8. Společenský život generuje různost zájmů.
9. Sociální systémy mají tendenci ke změně.

2.2.3 Interpretativní paradigma

Z pohledu tohoto souboru paradigmat svět, který nás obklopuje, je závislý na našem přístupu k němu a člověk za něj nese odpovědnost. Člověk se liší od zvířat tím, že zvířata nemají tety, narozeniny ani svátky – člověk přisuzuje věcem různé významy. Společnost je pak výtvozem člověka

¹² KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Karolinum, Str. 117.

a tento výtvar je nehotový, stále se mění. Významy se jednotlivým objektům a jevům přidělují v běžných denních interakcích za účasti každého člověka. Svět, který nás obklopuje, je závislý na našem přístupu k němu. Lidé jsou aktivní bytosti, které při svých setkáváních navzájem vyjednávají podobu reality společnosti. Společnost je tak výtvořem jedinců, kteří v rámci dané společnosti žijí.¹³

Opět si zde můžeme uvést několik východisek tohoto směru dle Kellera (1997):

1. Lidé jednají na základě významů, které přiřezují věcem, jenž je obklopují.
2. Tyto významy nejsou vlastností věcí, ale jsou produktem sociálních interakcí.
3. Tyto významy nejsou stabilní; mohou být neustále pozměňovány.

Pod interpretativní paradigma patří známý Thomasův teorém, jehož autorem je William Thomas.

Definice

Thomasův teorém: „Situace definovaná jako reálná se stává reálnou ve svých důsledcích“

Pro vysvětlení Thomasova teorému nejčastěji slouží příklad s bankou. Banka je stabilní do té doby, dokud ji lidé neoznačí jako nestabilní a nezačnou se podle tohoto chovat. Jakmile lidé vyberou všechny své úspory z původně stabilní banky, tato banka se stane nestabilní a může zkrachovat. Situace se stala reálnou (banka byla nestabilní a zkrachovala) na základě toho, že lidé původní situaci definovali jako reálnou (označili ji za nestabilní, i když to nebyla pravda).

2.3 Multiparadigmatičnost sociologie v praxi

Abychom multiparadigmatičnost v sociologii pochopili lépe, podíváme se na konkrétní příklad, na kterém si vysvětlíme, jak se na jeden konkrétní sociální fakt dívá sociologie z pohledu tří různých paradigmat. Tímto vzorovým sociálním faktem budou environmentální hnutí. Jak jistě víte, environmentální hnutí si kladou za cíl ochranu životního prostředí.

¹³ KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Karolinum, Str. 130.

Konsensuální paradigma v tomto případě říká, že přírodní zdroje jsou nezbytné k přežití a environmentální hnutí ochranou těchto přírodních zdrojů pomáhají udržovat řád ve společnosti. Tím, že tato hnutí bojují proti ozónové díře, klimatickým změnám, plastům v oceánech atd. Pomáhají udržet stav, který je společností vyžadován. Environmentální hnutí jsou tedy z pohledu konsensuální teorie pro společnost funkční.

Konfliktologické paradigma naopak vidí, že přírodní zdroje jako je čistý vzduch nebo pitná voda jsou nerovnoměrně rozděleny – někdo k těmto zdrojům má mnohem jednodušší přístup než jiní lidé. Ve společnosti panuje konflikt, protože společnost je rozdělena na dvě skupiny kdy jedna má přístup k přírodním zdrojům, zatímco druhé skupině byl tento přístup nedobrovolně znemožněn. Environmentální hnutí se snaží o narovnání podmínek a rovnoměrné rozdělení zdrojů.

Interpretativní paradigma se na problematiku dívá z důvodu snahy o pochopení jednání. Zajímá se spíše o to, jak environmentální hnutí mění významy, právní předpisy a jednání jednotlivců. Představte si situaci, kdy na základě aktivity environmentálního hnutí bude nějaký živočišný druh označen za ohrožený. Na základě této aktivity dojde k legislativnímu zpřísnění chování se vůči tomuto živočišnému druhu tak, že bude zakázáno jej lovit. Nyní si vzpomeňte na Thomasův teorém. Protože byl tento živočišný druh označen za ohrožený (lidé definovali situaci jako reálnou), byla schválena legislativní změna na jeho ochranu (situace se stala reálnou ve svých důsledcích).



Termínem paradigma označujeme základní převládající vzor vědy, který organizuje myšlení, zkoumání a porozumění vědců určitého oboru, vedené již přijatými a uznávanými vědeckými výsledky, které představují typy oborem řešených problémů a model jejich řešení. Tento pojem proslavil (ačkoli nebyl jeho autorem) Thomas Kuhn. Ten došel k závěru, že věda není kumulativní, ale dochází v ní k nahrazování paradigmat. K tomu dochází prostřednictvím vědecké revoluce. V některých vědách souběžně funguje více paradigmat. Mezi tyto multiparadigmatické vědy patří i sociologie, v níž najdeme konsensuální, konfliktologické nebo interpretativní paradigma.



Kontrolní otázky

1. Co je to paradigma?
2. Má sociologie jedno nebo více paradigmat?
3. Jak probíhá proces změny paradigmatu?
4. Uveďte rozdíly mezi jednotlivými sociologickými paradigmaty.



Testové otázky

1. Co Kdo popularizoval pojem paradigma ve své knize Struktura vědeckých revolucí?
 - a) Max Weber
 - b) Émile Durkheim
 - c) Thomas Kuhn
2. Co zahrnuje pojem paradigma?
 - a) Pouze metody zkoumání
 - b) Základní domněnky, předpoklady, metody a nástroje vědeckého zkoumání
 - c) Pouze výsledky vědeckého zkoumání
3. Jaký je proces změny paradigmatu podle Thomase Kuhna?
 - a) Kumulativní růst vědeckých poznatků
 - b) Střídání různých paradigmat
 - c) Náhodné změny ve vědeckém zkoumání
4. Co znamená, že sociologie je multiparadigmatická věda?
 - a) Existuje pouze jedno správné paradigma
 - b) Zahrnuje více různých paradigmat
 - c) Nemá žádné paradigmat je to paradigma?

Řešení:

1c, 2b, 3b, 4b



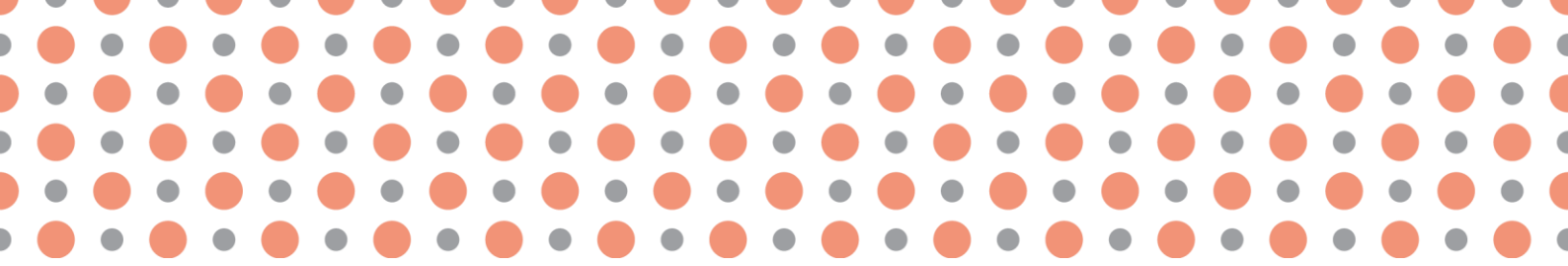
Literatura k tématu:

- [1] GIDDENS, A. Sociologie. Argo, Praha 2013. s. 77 – 97.
- [2] KELLER, Jan. Dějiny klasické sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005.
- [3] KELLER, J. Úvod do sociologie. Karolinum 2007. s. 99 – 110, 117 – 118, 129 – 132.
- [4] KUBÁTOVÁ, H. Sociologie. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2009. s. 30 – 39.



Použitá literatura:

- [1] SEDLÁKOVÁ, R. Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky. Grada. Praha 2014.
- [2] PETRUSEK, M. Velký sociologický slovník II. Karolinum, Praha 1996.
- [3] KUBÁTOVÁ, H. Sociologie. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2009.
- [4] KELLER, J. Úvod do sociologie. Karolinum 2007.



Kapitola 3

Kultura, společnost a skupina



Po prostudování kapitoly budete:

- chápat, jak jsme začleňováni do společnosti;
- vědět, co je to socializace;
- znát rozdíl mezi enkulturací a akulturací;
- znát rozdíl mezi kulturním relativismem a biologickým determinismem;
- vědět, co je to etnocentrismus.



Klíčová slova:

socializace, socializační faktory, enkulturace, akulturace, kulturní relativismus, biologický determinismus, etnocentrismus.

Náhled kapitoly

- Socializace je proces, kterým si osvojujeme způsoby chování, kulturní normy a přizpůsobujeme se společenskému řádu. Tento celoživotní proces nám umožňuje stát se plnohodnotnými členy společnosti.

Cíle kapitoly

- **Definovat socializaci:** Pochopit, co je socializace a jaký má význam pro jedince a společnost.
- **Identifikovat fáze socializace:** Seznámit se s primární, sekundární a terciární socializací.
- **Rozlišit mezi enkulturací a akulturací:** Pochopit rozdíly mezi těmito procesy a jejich vliv na jedince.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 60 minut času.

3.1 Socializace

Každý z nás patří do nějaké společnosti. „Patřit do společnosti“ znamená, že mluvíme daných jazykem, více či méně známe i gramatická pravidla při psaní, oblékneme se vhodně dané příležitosti, známe a respektujeme společenská pravidla (např. jíme příborem) a respektujeme všechna ostatní pravidla, která na nás společnost klade. Jak jsme se však všechna tato pravidla naučili?

Je to díky **socializaci**. Tento termín představuje osvojování si způsobů chování a seznamování se s kulturním prostředím, osvojení si kulturních norem a přizpůsobení se společenskému řádu. Jedná se o celoživotní proces, pomocí kterého se učíme přizpůsobovat se sociálním hodnotám a normám. Člověk v tomto procesu přijímá role a dále je sám vytváří, prostřednictvím socializace dochází k utváření **sociálního já** – jedince, který je schopný žít v dané společnosti. Socializace je tedy proces, během kterého se z bezmocného lidského novorozence (biologický tvor) stává jedinec zakotvený ve společnosti (kulturní bytost).

Definice

Socializace = proces, během kterého se jedinec začleňuje do společnosti

Pokud socializace probíhá úspěšně, člověk má v sobě zakotveny sociální normy, hodnoty, vystupování, ale také i sociální role svého společenského a kulturního okolí. Alfred Schütz (1962) mluví o tzv. **balíku příručního vědění**, který je tvořen věděním, jenž slouží k interpretaci životního světa. Jedná se o souhrn toho, jak zacházet s věcmi, jak se ve světě vyznat, jak zvládnout situaci a dorozumět se s druhými.¹⁴

Socializace na jedince nejvíce působí v dětství. V prvních letech životě si jedinec musí osvojit významné množství společenských pravidel (např. jazyk), intenzivní fáze socializace dále probíhá pomocí školského systému, ale je důležité uvést, že socializace je **nikdy nekončícím procesem**. Tento proces neznamena jen pasivní přizpůsobení se normám, ale spíše aktivním přijutím těchto hodnot a norem za své (internalizace). Nesmíme také zapomenout zdůraznit, že socializace je vždy platná pouze pro společnost, ve které vyrůstáme a nejedná se o všeobecně platné normy a hodnoty, které je možné aplikovat v kterékoliv společnosti na světě. To, že jsme se naučili mluvit česky nebo jíme příborem neznamena, že tyto dovednosti využijeme všude na světě. V tomto procesu dochází k osvojování tzv. **sociálních rolí** – očekávaný způsob jednání, který se váže k určitému statusu. Každý z nás má více sociálních rolí. Právě v tuto chvíli hrajete roli studenta a já roli učitele. Až přijdete domů, budete hrát roli potomka (ti mladší) nebo naopak rodiče (ti trošku starší).

3.1.1 Enkulturační a akulturační

Enkulturační (proces včlenění jedince do kultury) není přímo socializací, ale je částí socializačního procesu. Hlavním rozdílem mezi enkulturační a akulturační je míra přijutí hodnot a norem za své. U enkulturační dochází k hlubokému a trvalému přijetí hodnot a norem (normy přijmeme za své), zatímco u **akulturační** dochází pouze k přizpůsobení se hodnotám a normám jiné kultury, ale nedochází zde k přijetí těchto hodnot a norem za své. K akulturační dochází v případě, kdy se do vzájemného působení dostane více kultur. Příkladem může být dovolená do země, která nám připadá exotická svou rozdílnou kulturou. Na týden se přizpůsobíme místním normám tak, abychom se svým chováním nedopustili něčeho nevhodného a naopak budeme se snažit dělat to, co místní lidé považují za správné chování. Typickým příkladem je třeba zahalení se při návštěvě kostela. Akulturační je

¹⁴ SCHÜTZ, A. *Collected Papers, sv. I: The Problem of Social Reality*. Hague 1962.

procesem dočasným a nedochází během ní k zvnitřnění těchto norem – jakmile se z dovolené vrátíme, tyto dočasně převzaté normy opustíme a vrátíme se ke svým hodnotám a normám, které nám byly předány v rámci enkulturace, a které jsme přijali za své (zvnitřnili jsme si je).

3.2 Socializační činitelé

Běžně rozlišujeme tyto **tři fáze socializace**:

- 1 primární,
- 2 sekundární,
- 3 terciární.

Primární fáze probíhá po narození v rodině, kdy na dítě působí především její nejbližší okolí – rodina. K **sekundární** socializaci dochází v době, kdy se dítě začne pohybovat nejen v okruhu svých nejbližších, ale začnou na něj působit i další lidé – obvykle tedy ve škole. **Terciární** fáze probíhá v dospělosti a označuje přejímání, které individuum neustále uskutečňuje v interakci se svým sociálním okolím. Socializace je tedy **nikdy nekončícím procesem** a probíhá celý život.

Již jsme si uvedli, že významným socializačním faktorem je **rodina**. Právě rodina je významným místem, ve kterém dochází k formování („zespolečenšťování“) člověka. Mezi další nejvýznamnější socializační činitele patří **škola**, **vrstevníci** a také **masmédia**. Na člověka a jeho zespolečenšťování však působí mnohem více socializačních faktorů. Zkuste se nad nimi zamyslet a pár jich vyjmenovat.

3.3 Kulturní relativismus a biologický determinismus

Při seznamování se s procesem socializace je potřeba zamyslet se nad tím, do jaké míry na nás a naše vrůstání do společnosti má vliv samotná společnost, a do jaké míry jsme tvory s vlastnostmi předurčenými již při narození. Tyto dva odlišné přístupy ke způsobu utváření člověka označujeme jako **kulturní relativismus** a **biologický determinismus**.

Kulturní relativismus je přístup, při kterém se vychází z předpokladu, že **jednotlivé kultury jsou jedinečnými a neopakovatelnými** sociokulturními systémy, které lze popsat a pochopit pouze **v kontextu jejich vlastních hodnot, norem a idejí**. Tento koncept vznikl na počátku 20. století a stal se jedním ze základních principů moderní sociokulturní antropologie 20. století. Kulturní relativismus vznikl jako opozice k evolucionistickému evropocentrismu, který hodnotil způsob života jiných národů, společností a kultur na základě srovnání s normami a hodnotami evropské kultury. Zde si připomeňme všechny zámořské objevy, objevování neznámých území a neznámých kultur a kolonialismus.

Kulturní relativismus lze tedy chápat jako teoreticko-metodologický přístup při kterém se vychází z předpokladu, že každá kultura je jedinečná a neopakovatelná. Každou kulturu lze tedy popsat a pochopit pouze v kontextu jejich vlastních tradic, hodnot, norem a idejí a není možné ji srovnávat s jinou (obvykle naší) kulturou. Tento směr považuje člověka po narození jako nepopsaný list papíru („tabula rasa“) a **klade důraz na kulturní vlivy při formování člověka**. Kulturní vzory, hodnoty a společenské normy si člověk osvojuje prostřednictvím výchovy a procesu učení, naopak je odmítán vliv genů.

Naopak **biologický determinismus** klade důraz na vliv genů při formování člověka a nevidí zásadní roli v přejímání kulturních vzorců jako tomu je v případě kulturního relativismu. Podle tohoto směru člověk již při narození má určité dispozice, se kterými je vybaven do života a nepřebírá mnoho od svého okolí.

3.4 Etnocentrismus

Etnocentrismus je pohled na svět, který jako střed vidí svou vlastní kulturu a všechny ostatní kultury poměřuje podle svých vlastních zvyklostí a srovnává hodnoty a normy jiných společností se svou vlastní kulturou, přičemž hodnoty své vlastní společnosti považuje za nadřazené jiným. Autorem tohoto termínu je americký sociolog William Graham Sumner, který jej poprvé použil v publikaci *Folkways. A study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals* (1906)

Tento pohled na svět může být vědomý, ale i nevědomý a když zapátráte ve svém myšlení, je pravděpodobné, že i u sebe najdete situace, kdy jste se dopustili etnocentrického vidění světa a jiné poměřovali optikou své vlastní kultury.

Definice

Etnocentrismus = názor, že kultura vlastní skupiny je nadřazena kultuře jiných skupin

Etnocentrické vidění světa je nahlížení na svět pouze ze svého pohledu a odmítá přijetí jiných kulturních vzorců, často tedy dochází ke zjednodušené a mylné představě o jiných.

Σ

Socializace znamená utváření sociálního já – osvojování si způsobů chování a seznamování se s kulturním prostředím, osvojení si kulturních norem a přizpůsobení se společenskému řádu. Jedná se o celoživotní proces, pomocí kterého se učíme přizpůsobovat se sociálním hodnotám a normám. V procesu utváření sociálního já na nás působí různě socializační faktory – např. rodina, spolužáci, kamarádi, internet, televize a mnohé další. Etnocentrismus je názor, že naše vlastní skupina a její normy a hodnoty jsou nadřazené jiným skupinám a jejím hodnotám a normám.

?**Kontrolní otázky**

1. Co je to socializace? Proběhl nebo probíhá tento proces i u vás? Jak poznáme úspěšnou socializaci?
2. Zamyslete se nad svým životem a uveďte nejvýznamnější socializační faktory, které na vás působily nebo působí.
3. Jaký je rozdíl mezi enkulturací a akulturací?
4. Myslíte si, že může v médiích docházet k etnocentrickému vidění světa? Pokud ano, uveďte konkrétní příklady, kdy média zjednodušují realitu.

?**Testové otázky**

1. Co je socializace?
 - a) Proces učení se biologickým funkcím
 - b) Proces osvojování si kulturních norem a přizpůsobení se společenskému řádu
 - c) Proces genetického dědictví
2. Kdy probíhá primární fáze socializace?
 - a) V dospělosti
 - b) Ve škole
 - c) Po narození v rodině

3. Co je enkulturace?

- a) Proces přizpůsobení se hodnotám jiné kultury
- b) Proces včlenění jedince do kultury a přijetí hodnot za své
- c) Proces odmítnutí kulturních norem

4. Kdo je autorem termínu etnocentrismus?

- a) Alfred Schütz
- b) Thomas Kuhn
- c) William Graham Sumner

Řešení:

1b, 2c, 3b, 4c



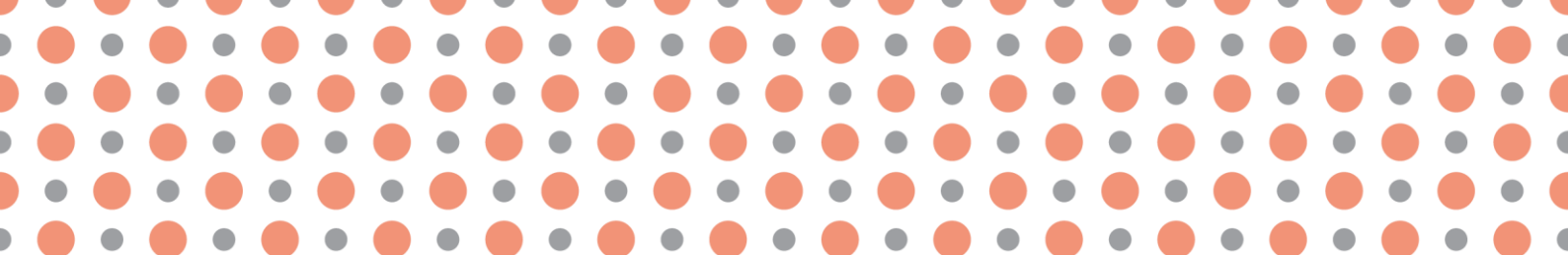
Literatura k tématu:

- [1] GIDDENS, A. *Sociologie*. Argo, Praha 2013.
- [2] KELLER, J., *Úvod do sociologie*. 1997. str. 10 – 14.



Použitá literatura:

- [1] SCHÜTZ, A. *Collected Papers, sv. I: The Problem of Social Reality*. Hague 1962.



Kapitola 4

Sociální stratifikace



Po prostudování kapitoly budete:

- vědět, co je to sociální stratifikace a jak je společnost stratifikována;
- vědět, jak je stratifikace legitimizována;
- znát základní typy stratifikace;
- znát stratifikační model Pierra Bourdieho.



Klíčová slova:

sociální stratifikace, nerovnosti, Pierre Bourdieu, habitus.

Náhled kapitoly

- Sociální stratifikace označuje hierarchické rozvrstvení společnosti na skupiny, třídy nebo kasty. Tento koncept zahrnuje nerovnosti mezi jednotlivci nebo skupinami na základě různých atributů, jako je majetek, gender, věk nebo náboženské vyznání. Stratifikace ovlivňuje přístup k požitkům a životním možnostem jednotlivců.

Cíle kapitoly

- **Definovat sociální stratifikaci:** Pochopit, co je sociální stratifikace a jaké má formy.
- **Identifikovat základní typy stratifikace:** Seznámit se s otrokářstvím, kastovním systémem, stavy a třídami.
- **Analyzovat vliv stratifikace na společnost:** Pochopit, jak stratifikace ovlivňuje životní dráhy a možnosti jednotlivců.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 110 minut času.

4.1 Sociální stratifikace

Pojem stratifikace má více významů. V biologii označuje patrovitost vegetace, v botanice je to zase odborný termín týkající se dozrávání a klíčivosti semen rostlin. Nás však zajímá spíše **sociální stratifikace**, kterou rozumíme hierarchické rozvrstvení společnosti na určité skupiny, třídy, kasty.

Sociologie tímto výrazem označuje existující nerovnosti mezi jednotlivci nebo skupinami tvořící lidskou společnost. Nemusí se vždy jednat o ekonomické rozvrstvení na základě vlastnictví majetku a bohatství, ale můžeme o stratifikaci mluvit i v souvislosti s dalšími atributy jako je například gender, věk nebo třeba náboženské vyznání. Každý z nás disponuje odlišným přístupem k požitkům na základě svého postavení v daném stratifikačním schématu. Každou společnost tvoří hierarchicky uspořádané vrstvy, přičemž ty nejprivilegovanější se nacházejí nahoře a ty nejvíce znevýhodněné naopak zcela dole.¹⁵

¹⁵ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 398.

Podle Giddense (2013) mají všechny stratifikované společnosti tři základní rysy:

1. Postavení ve společnosti je přiřazováno sociálním kategoriím osob obdařených shodnou nebo podobnou charakteristikou bez ohledu na to, zda mezi osobami v dané kategorii existuje vzájemná interakce. Ženy mohou mít v určité společnosti určité postavení než muži a přitom není potřeba, aby se všechny ženy v dané společnosti navzájem znaly.
2. Životní dráhy a možnosti jednotlivých členů společnosti závisejí do velké míry na postavení sociální kategorie, do které patří. Skutečnost, že jste žena nebo muž, černoch nebo běloch, křesťan nebo muslim, z bohaté rodiny nebo z dělnického prostředí, to vše zásadním způsobem ovlivňuje škálu možností, které v životě máte. Svou životní dráhu tedy částečně můžete ovlivnit sami, nicméně mantinely jsou stanovené dle sociální kategorie, do které patříte.
3. Postavení jednotlivých sociálních kategorií je poměrně stálé a mění se až v delším časovém období. Zrovnoprávnění mužů a žen je překvapivě poměrně novou záležitostí a pokud se nad situací zamyslíte, zjistíte, že ani tento proces ještě není zdaleka u konce.

Při diskuzi o rozdělení společnosti nás nejprve napadne ekonomické rozvrstvení. Podle neziskové organizace Oxfam, která dlouhodobě analyzuje nerovnosti ve světě, celých 82 procent bohatství vytvořeného ve světě v roce 2017 skončilo u pouhého 1 procenta nejbohatších obyvatel.¹⁶ Podle časopisu Forbes bohatství deseti nejbohatších obyvatel světa v roce 2018 vypadá následovně:

- Jeff Bezos – 112 mld. USD,
- Bill Gates – 90 mld. USD,
- Warren Buffett – 84 mld. USD,
- Bernard Arnault – 72 mld. USD,
- Mark Zuckerberg – 71 mld. USD,
- Amancio Ortega – 70 mld. USD,
- Carlos Slim Helú – 67,1 mil. USD,
- Charles Koch – 60 mld. USD,

¹⁶ <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2018-01-22/richest-1-percent-bagged-82-percent-wealth-created-last-year>

- David Koch – 60 mld. USD,
- Larry Ellison – 58,5 mld. USD¹⁷.

Společnost je však rozdělena nejen ekonomicky, ale také na základě pohlaví. Pro ilustraci tohoto tvrzení uvádím tabulku ukazující, kdy ženy v různých zemích získaly volební právo. Možná vás překvapí, že taková samozřejmost jako je volební právo ještě poměrně nedávno žádnou samozřejmostí nebyla ani v evropských zemích, které považujeme za vyspělé:

- Nový Zéland – 1893,
- Austrálie – 1902,
- Norsko – 1913,
- Rusko – 1917,
- Německo – 1918,
- Velká Británie – 1918,
- Československo – 1919,
- Spojené státy americké – 1920,
- Švédsko – 1921,
- Španělsko – 1931,
- Francie – 1945.

Stratifikace společnosti může být definována také podle sexuality. V Africe je v současné době homosexuální jednání legalizováno pouze v několika zemích, přičemž o ženské homosexualitě se dokonce zákon ani vůbec nezmiňuje. V Asii a na Blízkém východě je situace podobná, homosexualita

¹⁷ <https://www.forbes.com/billionaires/#461a444e251c>

je v naprosté většině zemí zakázána. Nejliberálnější v tomto ohledu je Evropa, kde byla homosexualita legalizována téměř ve všech státech, v některých dokonce došlo k uznání právní platnosti stejnopohlavních manželství.¹⁸

4.1.1 Legitimizace stratifikace

Pokud je sociální pozice jednotlivce uznávána a akceptována, mluvíme o **autoritě**. Pokud je spojena s možností ovlivňovat chování druhých na základě jistého donucení, mluvíme o **moci**. V rámci svých analýz používal Max Weber pro vyjádření asymetrického vztahu mezi dvěma subjekty pojem **panství**. Panství (zvýhodněné postavení nad někým) lze udržovat mocensky nebo také legitimními formami. Snaha o legitimizaci nerovnosti se projevuje v potřebě jejího ideologického zdůvodnění. Rozdílné postavení sice i v případě ideologického zdůvodnění (např. tvrzení, že někteří mají na základě určitých tělesných rysů menší inteligenci, proto by neměli mít stejná práva) s sebou přináší konflikty, nicméně pro vládnoucí stranu je výhodné, považuje-li většina společnosti toto rozdílné postavení za správné nebo přijatelné.¹⁹ Sociální stratifikace v podání Webera není pouze otázkou třídy, ale ovlivňuje ji i **status**. Třídní rozdíly vznikají nejen v rozdílu přístupu k výrobním prostředkům, jak to definoval Marx, ale i z důvodu hospodářských rozdílů, které s majetkem přímo nesouvisí – dovednosti a praxe, kvalifikace. Tato *tržní pozice* jednotlivce ovlivňuje celkový ráz jeho života.²⁰

4.1.2 Základní typy stratifikace

Z historického hlediska můžeme rozlišit tyto čtyři základní typy stratifikace:

- otrokářství
- kastovní systém
- stavy
- třídy²¹

¹⁸ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 543.

¹⁹ BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 2001. s. 47.

²⁰ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 403.

²¹ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 399.

Otrokářství je extrémním případem nerovnosti, kdy někteří lidé jsou doslova vlastnictvím jiných lidí. V některých společnostech byli otroci zcela zbaveni svých práv, v jiných měli podobnou pozici jako třeba služebnictvo. Ve starověkém řeckém městském státě Athény zastávali někteří otroci i velmi zodpovědné funkce, na plantážích v USA otroci zase naopak zcela ztratili svá práva. V současné době je otrokářství ve všech zemích světa ilegální, nicméně v některých regionech stav podobný klasickému otroctví stále přetrvává²² – šičky oděvů v Bangladéši, dělníci v továrně na elektroniku v Číně, sexuální otrokyně v Thajsku apod.

Kastovním systémem označujeme takové uspořádání společnosti, kde je sociální postavení člověka dáno již při narození a trvá celý život, každý člověk během svého života zastává konstantní a neměnnou pozici. Kastovní systémy jsou typické pro zemědělské společnosti, ve kterých se dosud nerozvinula industriální ekonomika. Příkladem kastovní společnosti může být Indie až do současných dnů nebo Jihoafrická republika až do konce apartheidu v roce 1992.²³

Stavy byly typické pro evropskou společnost v době feudalismu. Každá vrstva zde měla určitá práva a povinnosti, přičemž některé z těchto rozdílů byly zakotveny i v zákoně. V Evropě nejvyšší stav představovala aristokracie a nižší šlechta, ti byli následováni duchovenstvem. Třetím a nejnižším stavem byl prostý lid – nevolníci, rolníci, kupci a řemeslníci.²⁴

Třídy si můžeme definovat jako početné uskupení osob disponujících společnými ekonomickými zdroji, které do značné míry ovlivňují způsob životního stylu a možnosti, které v životě jednotlivci mají. Základem v tomto uspořádání je vlastnictví majetku a povolání. Narozdíl od předchozích uvedených se třídní systém liší tím, že třídní příslušnost je zčásti plodem vlastního úsilí, třída má proměnlivý ráz a je definována především ekonomicky.²⁵

²² GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 399.

²³ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 400.

²⁴ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 401.

²⁵ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 402.

4.2 Reprodukce sociálních nerovností

Francouzský sociolog Pierre Bourdieu při své analýze společnosti a nerovností v ní obsažených vychází z přesvědčení, že konflikty jsou ve společnosti všudypřítomné. Prapůvodní pohnutkou jednání lidí je touha po uznání, reputaci a prestiži. Pokud je člověk bohatý, neznamená to pouze, že má velký majetek, ale především to znamená, že ostatní lidé jej uznávají. Být vzdělaný nepředstavuje pouze vlastnictví vysokoškolského diplomu, ale zároveň to znamená, že ostatní uznávají naše vzdělání a prokazují úctu na základě této vzdělanosti.²⁶

Známý teoretický model Pierra Bourdieho vznikl protnutím dvou os, které jsou tvořeny dvěma kapitály – ekonomickým a kulturním. Vertikální osa je tvořena celkovým kapitálem, neboli součtem ekonomického a kulturního kapitálu. Ekonomický kapitál je tvořen materiálními a finančními zdroji, kulturní kapitál představuje součet našich školních výsledků a dosaženého vzdělání, dovednosti a vědění a další kulturní objekty. Každý z nás v této mřížce tvořené dvěma kapitály zastává určitou **pozici** na základě vlastnictví konkrétního množství ekonomického a kulturního kapitálu – naše pozice závisí na vzdělání a našich dalších kulturních kompetencích a na tom, jakým ekonomickým kapitálem disponujeme. Každá pozice je obsazena konkrétním aktérem, který má určitý **habitus**. Habitus můžeme označit jako je soubor dispozic k jednání, myšlení a vnímání okolního světa určitým způsobem a tendenci následné reakce na tento svět. Habitus si lze tedy přestavit jako mřížku, přes kterou se díváme na svět a zpětně svět posuzujeme. Protože tento habitus je předáván v rámci procesu socializace, neuvědomujeme si jej a myslíme si, že naše vidění světa a jednání je naprosto přirozené. Tímto se dostáváme k tomu, že jednotlivci vnímají svět odlišně. Každá pozice v sociálním prostoru se pojí s životním stylem jednotlivce. To ovlivňuje naše záliby, oblékání nebo třeba způsoby stravování.²⁷



Sociologie výrazem stratifikace označuje existující nerovnosti mezi jednotlivci nebo skupinami tvořící lidskou společnost. Nemusí se vždy jednat o ekonomické rozvrstvení na základě vlastnictví majetku a bohatství, ale můžeme o stratifikaci mluvit i v souvislosti s dalšími atributy jako je například gender, věk nebo třeba náboženské vyznání. Každou společnost tvoří hierarchicky uspořádané vrstvy, přičemž ty nejprivilegovanější se nacházejí nahoře a ty nejvíce znevýhodněné naopak zcela dole. Pierre

²⁶ KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. 2009. s. 112.

²⁷ KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. 2009. s. 114.

Bourdieu při své analýze společnosti načrtl mřížku, kterou tvoří dvě osy – kulturní a ekonomický kapitál. Každý z nás má jiné množství těchto kapitálů. Souhrn označujeme jako habitus. Habitus ovlivňuje naše vnímání světa, způsob života, ale také se pomocí socializace dále reprodukuje.

?

Kontrolní otázky

1. Co je to sociální stratifikace? Jak se sociální stratifikace projevuje v naší společnosti?
2. Existuje v dnešní době otroctví?
3. Zamyslete se nad svým postavením ve společnosti (ekonomické faktory, vzdělání, náboženství, sexualita, ...) a porovnejte jej s postavením jiných lidí ve společnosti.

?

Testové otázky

1. Co znamená pojem sociální stratifikace?
 - a) Rovnost mezi jednotlivci ve společnosti
 - b) Hierarchické rozvrstvení společnosti na skupiny, třídy nebo kasty
 - c) Proces socializace jedinců
2. Který z následujících typů stratifikace je charakterizován neměnným sociálním postavením od narození?
 - a) Třídní systém
 - b) Otrokářství
 - c) Kastovní systém
3. Jaký je jeden z hlavních rysů stratifikovaných společností podle Giddense?
 - a) Postavení ve společnosti je dočasné a rychle se mění
 - b) Postavení jednotlivých sociálních kategorií je poměrně stálé a mění se až v delším časovém období
 - c) Všechny sociální kategorie mají stejný přístup k výhodám

Řešení:

1b, 2c, 3b



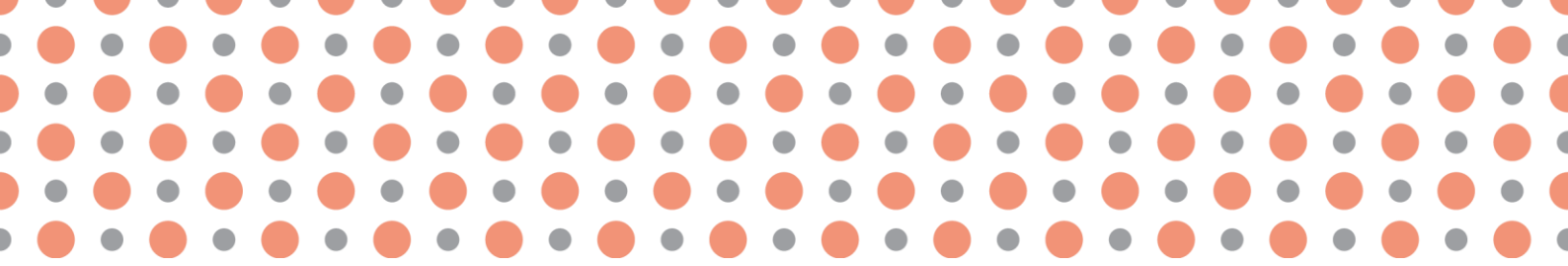
Literatura k tématu:

- [1] GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. 2009.
- [2] KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. 2009.



Použitá literatura:

- [1] BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 2001.
- [2] GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. 2009.
- [3] KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. 2009.
- [4] Meet The Members Of The Three-Comma Club. Forbes [online]. 2018 [cit. 2018-08-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/billionaires/#67bf4217251c>
- [5] Richest 1 percent bagged 82 percent of wealth created last year - poorest half of humanity got nothing [online]. 2018 [cit. 2018-08-13]. Dostupné z: <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2018-01-22/richest-1-percent-bagged-82-percent-wealth-created-last-year>



Kapitola 5

Deviace, rasa, etnicita



Po prostudování kapitoly budete:

- vědět, co je to deviace;
- rozumět vzniku deviace podle teorie labellingu a adaptivní reakce na společenský tlak;
- znát rozdíl mezi rasou a etnicitou.



Klíčová slova:

deviace, rasa, etnicita, teorie labellingu, institucionální rasismus.

Náhled kapitoly

- Kapitola se zaměřuje na problematiku deviace, rasy a etnicity, přičemž analyzuje jednotlivé teorie a přístupy k těmto sociálním fenoménům. Nejprve se zabývá konceptem deviace, který označuje odchylky od sociálních norem, a popisuje různé adaptivní reakce na společenský tlak, které se projevují v různých formách deviantního chování. Dále je zde představena teorie labellingu, která vysvětluje, jak společnost vytváří a udržuje deviantní status jedinců prostřednictvím označování, tedy labellingu. Kapitola se poté věnuje otázce rasy a etnicity, přičemž vymezuje, jak tyto kategorie ovlivňují sociální vztahy a strukturu společnosti. Závěrem se dotýká problematiky institucionálního rasismu, který je formou diskriminace zakořeněné ve strukturách společnosti a institucích, což způsobuje systematické nerovnosti mezi různými etnickými skupinami.

Cíle kapitoly

- **Definovat pojem deviace:** pochopit, co je deviace a související pojmy.
- **Popsat adaptivní reakce jednotlivců a skupin** na společenský tlak a vysvětlit jejich vztah k deviaci.
- **Vysvětlit teorii labellingu** a její roli v procesu sociálního označování a stigmatizace deviantních jedinců.
- **Rozlišit pojmy rasa a etnicita** a porozumět jejich vlivu na sociální interakce a struktury ve společnosti.
- **Analyzovat**, jak sociální tlaky a institucionální rámce formují chování a identitu jedinců v různých kulturních kontextech.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 180 minut času.

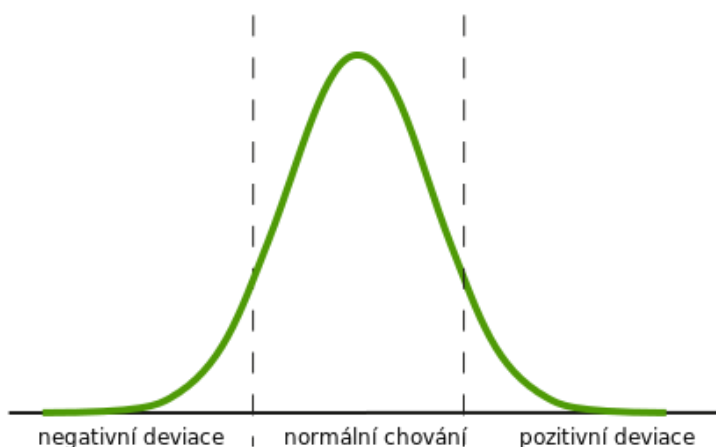
5.1 Deviace

S pojmem deviace jsme se jistě všichni již setkali a čas od času jej používáme. Když se však zeptám studentů na definici tohoto pojmu, většinou zjistíme, že definovat deviaci není jednoduché. Ve skutečnosti je to ale mnohem jednodušší, než se může na první pohled zdát:

Definice

Deviace = jednání, které je nekonformní vůči souboru norem v dané komunitě nebo společnosti

Deviace je tedy takové chování jednotlivce, které není konformní s pravidly, která jsou platná ve společnosti, ve které se jedinec nachází. Nekonformní jednání znamená, že toto jednání odporuje běžným zvyklostem, popřípadě legislativním předpisům. Deviace je tedy chování, které společnost považuje za nevhodné. Odchylka od normy může být negativní i pozitivní, to nám ilustruje tento obrázek:



Obr. 2 Negativní a pozitivní deviace

Společenské normy (= to, co je ve společnosti povoleno dělat) jsou doprovázeny sankcemi, které mají za úkol podporovat konformní jednání a naopak chránit před nekonformním jednáním. **Sankce** je jakákoli reakce druhých lidí na chování jedince nebo skupiny. Sankce můžeme rozdělit na pozitivní a negativní. **Pozitivní sankce** nabízejí odměnu za správné chování (např. pochvala nebo dobrá známka ve škole), **negativní sankce** naopak trestají nekonformní chování (např. pokuta nebo špatná známka ve škole). Sankce mohou být uděleny formálním, nebo také neformálním způsobem. **Formální sankce** jsou uplatňovány oficiálním orgánem, který zajišťuje, že bude dodržován určitý soubor norem. Formální sankce v naší společnosti uděluje například soud při porušení zákona. **Neformální sankce** jsou méně organizovanou a méně oficiální formou reakce na chování odporující normám. K tomuto udělení sankce dochází třeba v případě, kdy se chováme v rozporu s normami a okolí nás

na toto nevhodné chování upozorní nesouhlasnými gesty jako je kroucení hlavou, opovržlivý výraz v obličeji nebo slovní napomenutí.²⁸

5.1.1 Adaptivní reakce na společenský tlak

V průmyslových kapitalistických společnostech (tedy i v naší společnosti) je kladen důraz na dosažení materiálního úspěchu a prostředkem k dosažení tohoto cíle má být osobní disciplína a tvrdá práce. Podle tohoto modelu mohou tvrdě pracující lidé dosáhnout svých cílů, což obvykle představuje dobré materiální zajištění (dům s bazénem, auto, atd.) Tento předpoklad nepracuje s rozdílnými startovními pozicemi každého z nás a předpokládá, že všichni máme stejné šance na úspěch – a USA toto často označují jako „americký sen“. **Robert King Merton** tento model rozporoval tvrzením, že pro řadu sociálních skupin je tento model pouze skutečným snem, avšak bohužel nikdy nedosažitelným, protože ne všichni máme stejnou startovní pozici a znevýhodněné skupiny mají pouze omezené příležitosti k vzestupu. V takové situaci i pro znevýhodněné skupiny zůstává stejný cíl, nicméně možnosti dosažení těchto cílů jsou omezené, často nulové. Za takové situace nastává tlak dosáhnout cílů pomocí jakýchkoli prostředků – ať už jsou to prostředky legitimní a obecně schvalované nebo nelegitimní, tedy v rozporu se společenskými normami. Výsledkem napětí mezi **kulturními hodnotami** (dosažení materiálních hodnot) a legitimními **prostředky** k dosažení hodnot je **deviace** a kriminalita. Z důvodu snahy o dosažení očekávaných společenských hodnot, avšak s nedostatečnými prostředky se podle Mertona jedinec uchyluje k jednání, které je ve společnosti považováno za kriminální, neboli deviantní.²⁹

Mertonův model adaptivní reakce na společenský tlak a jeho pět typů deviantního chování je možné přiblížit si pomocí této tabulky:

²⁸ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 857.

²⁹ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 860.

Tab. 1 Model adaptivní reakce na společenský tlak

	SCHVÁLENÉ SPOLEČENSKÉ HODNOTY	SCHVÁLENÉ SPOLEČENSKÉ PROSTŘEDKY
Konformita	+	+
Inovace	+	–
Ritualismus	–	+
Odpadlictví	–	–
Rebelie	nahrazení	nahrazení

5.1.2 Teorie labellingu

Podle teorie labellingu (někdy také teorie nálepkování, etiketizace) spadající pod interakcionistické paradigma deviace nepředstavuje souhrn charakteristických rysů jednotlivce (konkrétní vlastnosti konkrétního člověka), ale jako **proces interakce** mezi devianty a nedevarianty – jedná se o vztah mezi narušiteli společenských norem a lidmi, kteří toto narušení norem posuzují. **Aby se člověk stal deviantem, musí být jako deviant označen.** Tato věta je pro pochopení celé teorie labellingu naprosto zásadní. Lidé se stávají deviantními, protože byli druhými označeni jako devianti. Deviace vzniká na základě definic pravidel a jejich porušení. Reakce části společnosti reagující na toto porušení pravidel vytváří devianty. Abyste se stali devianty, musíte být za devianty označeni jinými, musí vám být přisouzena nálepka deviant. Takové označování většinou provádějí lidé, kteří zastupují síly zákona a pořádku nebo jsou schopni definovat zásady morálky pro druhé. Příkladem první skupiny jsou policisté, soudy nebo třeba doktoři, v druhém případě morálku pro chudé stanovují bohatí, muži pro ženy, starší generace pro mladší, etnická většina pro menšiny. Příkladem tohoto může být rozdílné posouzení stejného jednání – všechny děti se občas dopustí krádeže ovoce ze zahrady sousedů, v bohaté čtvrti však toto chování může být považováno za obyčejnou „klukovinu“, v případě chudých nebo etnicky znevýhodněných „pachatelů“ toto stejné chování může být označeno jako důkaz delikvence a deviantního chování. Ačkoliv se jedná o naprosto stejné činy, je jim přisouzen různý význam a v prvním případě k označení deviantního chování nedochází, ve druhém ano. U etiketizační teorie je tedy důležité, že žádný čin není ve své podstatě deviantní, ale stává se jím až na základě následné interpretace a etiketizace.³⁰

³⁰ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 861.

Přidělení nálepky neovlivňuje pouze to, jak na devianta pohlíží zbytek společnosti, ale i to, jaký pocit o své identitě získá samotný deviant. Zde mluvíme o rozdělení na **primární** a **sekundární** deviaci. V případě primární deviace se prohrěšky dotknout identity člověka pouze minimálně. Tento druh deviace nastává v případě, kdy člověk spáchá například dopravní přestupek. U sekundární deviace již jedinec označení za devianta přijímá za své, s nálepkou devianta se ztotožňuje a sám sebe považuje za deviantního. V těchto případech se označení stává ústředním prvkem identity, které může vyústit v pokračování nebo dokonce k posílení deviantního chování.³¹

5.1.3 Rasa a etnicita

Vědecké teorie týkající se rasy se objevily na přelomu 18. a 19. století a sloužily k obhájení imperiálního přístupu Anglie a dalších zemí vůči zemím, které těmito mocnostmi byli kolonizovány. Joseph Arthur de Gobineau používal rozdělení lidstva do tří ras: bělošská (árijská), černošská (negroidní) a žlutá (mongoloidní). Každá z těchto ras podle Gobineaua vykazuje rozdílné vlastnosti, některá rasa vyšší inteligenci, jiná zase nedostatek morálky nebo zvířecí charakteristiky. Toto myšlení ovlivnilo například Adolfa Hitlera nebo třeba Ku-klux-klan. Rasová věda, jak byl tento přístup nazýván, byla na základě zkušeností z druhé světové války zcela zdiskreditována.³²

Termín rasa je v sociologii jedním z nejsložitějších konceptů. Z biologického hlediska neexistují žádné jasně vymezené rasy, ale pouze škála fyzických rozdílů a odlišné kulturní hodnoty a normy. Tento současný přístup je v přímém rozporu s původním přístupem Gobineaua. Přestože koncept rasy byl ve společenských vědách zpochybněn, jeho důsledky ve společnosti nadále přetrvávají. Pro uchopení současného pojetí rasy aplikujte etiketizační teorii nebo Thomasův teorém.

Zatímco pojem rasy odkazoval k biologicky daným rozdílům mezi jednotlivci, pojem **etnicita** odkazuje ke kulturním zvyklostem a postojům konkrétní skupiny lidí. K odlišení etnických skupin slouží charakteristika jako jazyk, společné dějiny, předci, náboženství nebo styl oblékání. Zatímco rasa odkazovala k biologickým rozdílům, etnicita odkazuje ke kulturním rozdílům, které jsou naučené a společensky předávané.³³

³¹ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 861.

³² GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 581.

³³ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 584.

5.1.4 Institucionální rasismus

Rasismus jako předsudek založený na sociálně významných fyzických rozdílech mezi lidmi známe všichni. Od 60. let se však setkáváme i s pojmem **institucionální rasismus**, který říká, že rasismus nepředstavuje pouze názor části populace, ale je to něco, co je zakořeněné v celé společnosti. Jde tedy o myšlenku, která tvrdí, že rasismus systematicky proniká celou společností a jejími strukturami. V důsledku toho instituce jako policie, zdravotnictví nebo školství propagují takový přístup, který některé skupiny obyvatel protěžuje a jiné naopak diskriminuje.³⁴

Institucionální rasismus (pozor na rozdíl mezi rasismem) je kolektivní selhání organizace v otázce poskytnutí odpovídajících a profesionálních služeb osobám z důvodu jejich barvy pleti, kulturního pozadí či národnostní příslušnosti. Jde o evidentní a doložitelnou diskriminaci pramenící z nereflexovaných předsudků, nevědomosti, nepozornosti nebo rasových stereotypů, která poškozují příslušníky národnostních menšin.³⁵



Deviace je chování jednotlivce, které není konformní s pravidly, která jsou platná ve společnosti, ve které se jedinec nachází. Nekonformní jednání znamená, že toto jednání odporuje běžným zvyklostem, popřípadě legislativním předpisům. Deviace je tedy chování, které společnost považuje za nevhodné. Odpovědí na deviantní chování jsou sankce – ty mohou být pozitivní i negativní. Podle Mertona je deviace výsledkem napětí mezi kulturními hodnotami a legitimními prostředky. Naopak podle teorie labellingu aby se člověk stal deviantem, musí jím být označen. Teoreticky se tedy doma o samotě můžete chovat způsobem, jakým chcete, devianty však nebudete. Institucionální rasismus říká, že rasismus je zakořeněný v celé společnosti a projevuje se ve všech jejích institucích typu policie, zdravotnictví nebo školství. Naproti tomu rasismus ve významu, v jakém tento výraz běžně používáme, je konkrétní jednání a myšlení konkrétního jednotlivce.



Kontrolní otázky

1. Co je to deviace?
2. Jak spolu souvisí etiketizační teorie a pojem rasy?

³⁴ GIDDENS, A. *Sociologie*. 2013. s. 587.

³⁵ MACPHERSON, S. W. *The Stephen Lawrence Inquiry*. 1999.

3. Jaký je rozdíl mezi rasou a etnicitou?
4. Co je to institucionální rasismus? A jaký je rozdíl mezi rasismem a institucionálním rasismem.



Testové otázky

1. Co znamená pojem sociální stratifikace?
 - a) Rovnost mezi jednotlivci ve společnosti
 - b) Hierarchické rozvrstvení společnosti na skupiny, třídy nebo kasty
 - c) Proces socializace jedinců
2. Který z následujících typů stratifikace je charakterizován neměnným sociálním postavením od narození?
 - a) Třídní systém
 - b) Otrokářství
 - c) Kastovní systém
3. Jaký je jeden z hlavních rysů stratifikovaných společností podle Giddense?
 - a) Postavení ve společnosti je dočasné a rychle se mění
 - b) Postavení jednotlivých sociálních kategorií je poměrně stálé a mění se až v delším časovém období
 - c) Všechny sociální kategorie mají stejný přístup k výhodám

Řešení:

1b, 2c, 3 b



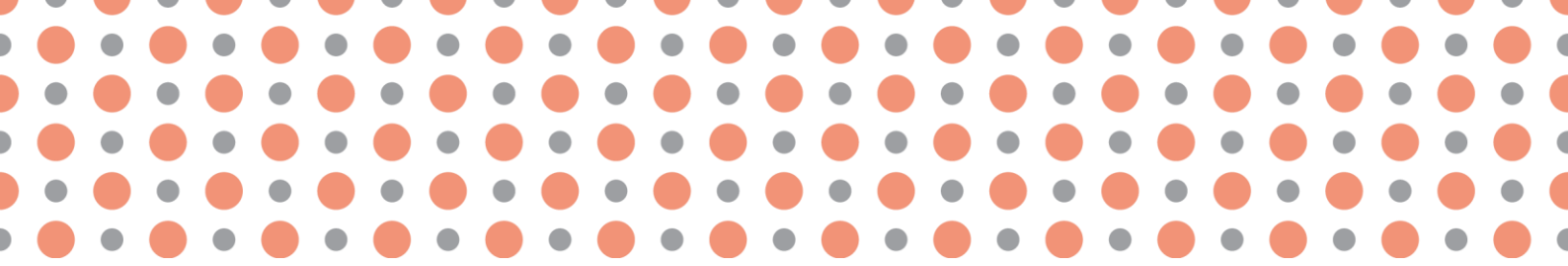
Literatura k tématu:

- [1] GIDDENS, A. Sociologie. Argo, Praha 2013. (str. 580-584, 587-588, 859-864)



Použitá literatura:

- [1] GIDDENS, A. Sociologie. Argo, Praha 2013.
[2] MACPHERSON, S. W. *The Stephen Lawrence Inquiry*. 1999.



Kapitola 6

Postmoderní společnost



Po prostudování kapitoly budete:

- znát rozdíly mezi tradiční a moderní společností;
- chápat, jak se společnost mění;
- umět definovat postmoderní společnost,



Klíčová slova:

tradiční společnost, moderní společnost, postmoderní společnost.

Náhled kapitoly

- Sociologie jako věda vznikla v kontextu radikálních společenských změn, které přinesla industrializace a revoluce. Tyto změny vedly k zániku tradičních struktur a vzniku moderní společnosti. Tradiční společnost byla charakterizována pevnými hierarchiemi a cyklickým vnímáním času, zatímco moderní společnost se vyznačuje neustálými změnami, inovacemi a možností sociální mobility. Osvícenství hrálo klíčovou roli v přechodu od tradiční k moderní společnosti, zdůrazňujíc rozum, vědecké poznání a emancipaci člověka.

Cíle kapitoly

- **Porozumět rozdílům mezi tradiční a moderní společností:** Identifikovat klíčové charakteristiky a změny, které vedly k přechodu mezi těmito typy společností.
- **Analyzovat vliv osvícenství:** Prozkoumat, jak osvícenské myšlenky přispěly k formování moderní společnosti.
- **Zhodnotit sociální mobilitu:** Diskutovat možnosti a omezení sociální mobility v moderní společnosti.
- **Srovnat různé teorie sociologů:** Přezkoumat pohledy významných sociologů na tradiční a moderní společnost.
- **Reflektovat na současné změny:** Uvažovat o tom, jak se moderní společnost vyvíjí směrem k postmoderní společnosti.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 60 minut času.

6.1 Tradiční vs. moderní společnost

Jak jsme se dozvěděli hned na začátku, sociologie je společenskou vědou studující společnost, a není možné ji porozumět, aniž bychom ji vztáhli k moderní společnosti. Již sociologie sama o sobě jako společenská věda je společenským jevem. Také jsme si již řekli, že sociologie vznikla v určité době za určitých podmínek a že zásadní vliv na její vznik měla industrializace, průmyslová revoluce a francouzská revoluce. Právě radikální změna charakteru společnosti, s ní související zánik tradičních struktur a vznik zcela nového společenské uspořádání se staly mezníkem pro rozdělování na **společ-**

nost tradiční a společnost moderní. Většina sociologů má tendenci srovnávat dva typy protikladných společenských uspořádání (resp. minulou a současnou/budoucí společnost), a přesto toto rozdělení nemusí nazývat tradiční a moderní společnost, ale například vojenská a průmyslová společnost (Herbert Spencer), tradiční pospolitost a moderní společnost (Ferdinand Tönnies) nebo společnost založená na mechanické solidaritě a společnost založená na mechanické solidaritě (Émile Durkheim).

Tab. 2 Rozdíly mezi tradiční a moderní společností

TRADIČNÍ SPOLEČNOST	MODERNÍ SPOLEČNOST
Kontrola svých členů	Rozpad původních kontrolních mechanismů (např. náboženství)
Mocenská legitimita (tzn. ospravedlnění sociálních nerovností)	Hrouť se ospravedlnění sociálních nerovností
Nedůvěřivý postoj ke změnám	Neustálé změny, inovace
Cyklické vnímání času	Lineární vnímání času

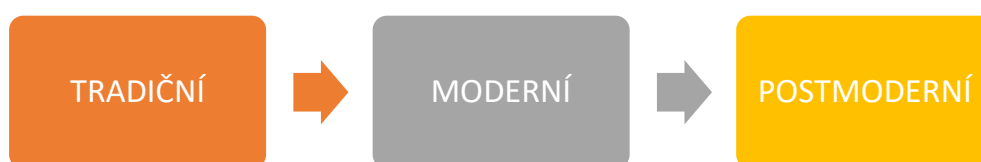
Moderní společnost vyrostla na osvícenské víře v rozum, vědeckém poznání a emancipaci člověka. Osvícenství tedy stojí v počátcích toho, co označujeme jako přechod od tradiční společnosti (feudální) ke společnosti moderní (kapitalistické, demokratické). Tradiční společnost byla založena na skutečnosti, že jedinec je umístěn na konkrétním místě ve společenské hierarchii na základě svého narození, dědictví a výchovy a na tomto místě setrval po celý život. Moderní společnost je naopak charakteristická možností ovlivnění své pozice ve společenské struktuře. Člověk v moderní společnosti tedy může dosáhnout úspěchu a dobrého sociálního postavení bez ohledu na dispozice, se kterými se narodil. Ani v moderní společnosti však taková mobilita po společenském žebříčku není samozřejmostí a postavení člověka i zde hraje zásadní roli.

Moderní společnost vyrostla na osvícenské víře v rozum, vědeckém poznání a emancipaci člověka. Osvícenství tedy stojí v počátcích toho, co označujeme jako přechod od tradiční společnosti (feudální) ke společnosti moderní (kapitalistické, demokratické). Tradiční společnost byla založena na skutečnosti, že jedinec je umístěn na konkrétním místě ve společenské hierarchii na základě svého narození, dědictví a výchovy a na tomto místě setrval po celý život. Moderní společnost je naopak charakteristická možností ovlivnění své pozice ve společenské struktuře. Člověk v moderní společ-

nosti tedy může dosáhnout úspěchu a dobrého sociálního postavení bez ohledu na dispozice, se kterými se narodil. Ani v moderní společnosti však taková mobilita po společenském žebříčku není samozřejmostí a postavení člověka i zde hraje zásadní roli.³⁶

6.2 Postmoderní společnost

Protože se společnost neustále mění, pro mnohé současné jevy už nestačí zdůvodnění moderní společnosti, ale často mluvíme o postmoderní společnosti. Výraz postmoderna možná můžete znát z umění, kde je často používán.



Obr. 3 Vývoj společnosti

Definovat postmoderní společnost je stejně složité, jak jevy v postmoderní společnosti. Jak říká Jan Keller, v postmoderní době dominuje kulturní nad ekonomickým, estetické nad instrumentálním a spotřební nad výrobním. Dominantní kategorií se stává osobní vkus individua, které se dalekosáhle osvobodilo od jakékoliv sociální determinovanosti. V praxi to vypadá tak, že namísto sociálních vrstev (či s prominutím tříd) vidíme ve společnosti jen pestrou mozaiku vysoce proměnlivých skupinek, jejichž členové se spojují a zase rozpojují na základě svobodné volby, s níž realizují životní styl, který si vybrali. Jednotlivci volně těkají mezi různými prostředími, vybírají si z každého to, co je právě zajímavé, aby to po krátkém čase nahradili zase něčím jiným, zajímavějším a esteticky přitažlivějším (to se týká i manželů/manželek). Imperativ světové konkurenceschopnosti diktuje nejen strategii firem, ale v podobě tzv. modernizace sociálního státu přeměňuje sociální politiku ve služku, která musí být

³⁶ KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2009. Str. 16.

po vůli svobodným silám trhu. Systém sociálních dávek je přetvářen tak, aby potřebným nepomáhal, nýbrž je trestal za jejich nízkou flexibilitu a opět je aktivizoval pro nucené nasazení na frontě globalizované ekonomiky.³⁷ Zygmunt Bauman zase říká, že trvalým atributem postmoderního životního stylu je nespojitost, fragmentizace, nekonekventnost jednání a epizodičnost různých sfér lidských činností. Jevy se neberou v úvahu, nevyčleňují se z celku skutečnosti, nepojmenovávají se, nevede se spor o jejich přesné vymezení — dokud s nimi nejsou potíže. Po dlouhou dobu prostě „jsou“, ale protože se „nic neděje“, nemusíme ani nic dělat pro to, aby „se staly“, aby „byly“. Zpozorujeme je až tehdy, když se pro nás stanou „problémem“.³⁸

Σ

Společnost je proces, který se neustále mění. Můžeme rozlišit mezi tradiční společností, moderní společností a postmoderní společností. Zásadní vliv na formování moderní společnosti měla industrializace, průmyslová revoluce a francouzská revoluce. Dle mnohých se v současnosti nacházíme v postmoderní společnosti. Pro tento typ společnosti je typická mnohoznačnost, nejasnost, nestálost. Zásadní je také tzv. „koniec velkých vyprávění“ a nástup malých řečových her, kdy všechno je možné.

?

Kontrolní otázky

1. Jaké vlivy zapříčinily přechod od tradiční k moderní společnosti?
2. Zkuste definovat postmoderní společnost? Co je pro ni příznačné?
3. Souhlasíte, že se skutečně nacházíme v postmoderní společnosti? Zkuste její definici vztáhnout ke svému životu a řekněte, co ve vašem životě je skutečně postmoderní.

?

Testové otázky

1. Které události měly zásadní vliv na vznik sociologie jako vědy?
 - a) Průmyslová revoluce a francouzská revoluce
 - b) Renesance a středověk
 - c) První světová válka a druhá světová válka

³⁷ KELLER, J. *Postmoderní rekviem*.

³⁸ BAUMAN, Z. *Úvahy o postmoderní době*. SLON 2002. Str. 26.

2. Jaké jsou hlavní rozdíly mezi tradiční a moderní společností podle textu?

- a) Tradiční společnost je založena na inovacích, moderní na cyklickém vnímání času
- b) Tradiční společnost má pevné hierarchie, moderní umožňuje sociální mobilitu
- c) Tradiční společnost je demokratická, moderní je feudální

3. Jakou roli hrálo osvícenství v přechodu od tradiční k moderní společnosti?

- a) Podporovalo náboženské tradice
- b) Zdůrazňovalo rozum, vědecké poznání a emancipaci člověka
- c) Omezovalo sociální mobilitu

Řešení:

1a, 2 b, 3b



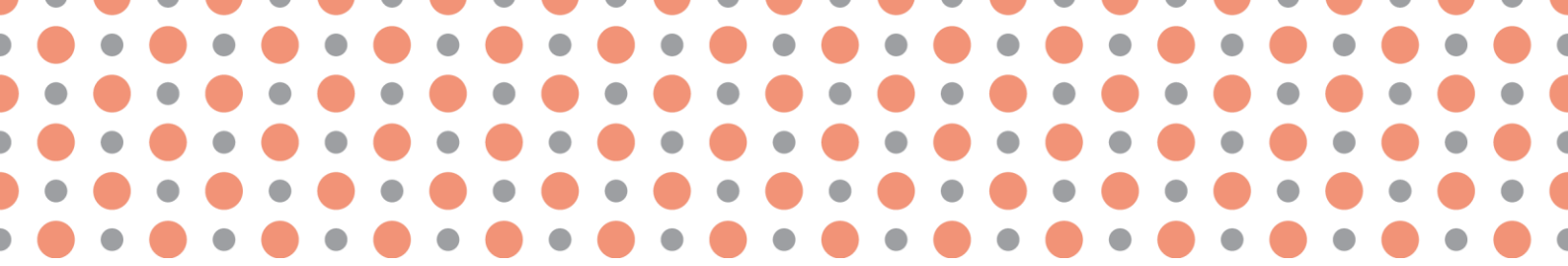
Literatura k tématu:

- [1] BAUMAN, Z. *Úvahy o postmoderní době*. SLON 2002.
- [2] KELLER, Jan. Postmoderní rekviem. Novinky.cz [online]. 2009 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/salon/177872-jan-keller-postmoderni-rekviem.html>



Použitá literatura:

- [1] BAUMAN, Z. *Úvahy o postmoderní době*. SLON 2002.
- [2] KELLER, Jan. Postmoderní rekviem. Novinky.cz [online]. 2009 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/salon/177872-jan-keller-postmoderni-rekviem.html>
- [3] KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2009.



Kapitola 7

Psychologie práce



Po prostudování kapitoly budete:

- vědět, co zkoumá psychologie;
- znát nejvýznamnější psychologické směry;
- znát systém psychologických věd.



Klíčová slova:

psychologie, dynamické přístupy, behaviorální přístupy, třetí cesta.

Náhled kapitoly

- Psychologie práce a organizace je součástí širšího systému psychologických věd, které se zabývají studiem lidského chování a duševních procesů. Předmět psychologie je obtížné jednoznačně vymezit, protože zahrnuje různé přístupy a perspektivy. Psychologie zkoumá zákonitosti lidského bytí, přičemž se zaměřuje na duševní dění, které může být studováno z hlediska formujících podmínek (vnitřních a vnějších) a projevů (vnitřních a vnějších). V rámci psychologie existují různé proudy, jako jsou dynamické přístupy, behaviorální přístupy a tzv. třetí cesta, které se liší ve svém zaměření na různé aspekty duševního dění

Cíle kapitoly

- **Vymezit předmět psychologie:** Pochopit, co psychologie studuje a jaké jsou její hlavní oblasti zájmu.
- **Analyzovat formující podmínky a projevy duševního dění:** Rozlišit mezi vnitřními a vnějšími podmínkami a projevy, které ovlivňují psychiku jedince.
- **Přehled hlavních psychologických proudů:** Seznámit se s dynamickými, behaviorálními přístupy a tzv. třetí cestou v psychologii.
- **Prozkoumat aplikace psychologie práce a organizace:** Pochopit, jak se teoretické poznatky psychologie aplikují v pracovním a organizačním kontextu.
- **Diskutovat význam psychologie práce v praxi:** Uvažovat o tom, jak psychologie práce přispívá k efektivitě a spokojenosti v pracovním prostředí.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 120 minut času.

7.1 Psychologie práce a organizace v rámci psychologických věd

Abychom mohli tematiku psychologie práce zasadit do systému psychologických věd, musíme se nejprve pokusit vymezit předmět psychologie jako takový. Předmětu psychologie (co vlastně psychologie studuje a jak to má studovat) se nedaří jednoznačně a konsensuálně vyřešit. Existují různé pokusy o vymezení jejího předmětu, které se mnohdy nedoplňují, a dokonce mohou být vůči sobě v určitém rozporu. Bývá totiž konstatováno, že psychologie je problémově orientovaná disciplína,

Lze ji považovat za disciplínu „vícevýchodiskovou“, která psychické fenomény uchopuje z různých úhlů pohledu. V uvedeném je naznačeno, že v rámci psychologie existují proudy, které předmět svého vědeckého i praktického zájmu vymezují rozdílně. Nelze jednoznačně konstatovat (tak, aby s tím všichni psychologové souhlasili), že psychologie studuje...

Předmět psychologie lze na velmi obecné rovině následujícím způsobem vymezit. **Psychologie zkoumá zákonitosti lidského bytí s ohledem na jednu kvalitu a touto kvalitou je dění duševní.** Děním duševním rozumíme duševní neboli psychický pohyb, takto imanentní znak lidského života. Dané vymezení je v rámci psychologie přijímáno díky své vysoké míře obecnosti. Uvedená skutečnost s sebou nese jistá negativa, takové vymezení má poměrně malou výpovědní hodnotu, je totiž až příliš vágní. Proto, jak uvedeme v dalším textu, bývá předmět psychologie dále konkretizován, což už s sebou přináší rozbor.

Ona konkretizace se váže na chápání termínu dění duševní, tento může být (a také se tomu tak děje) rozličným způsobem uchopován neboli studován. V zásadě jej můžeme studovat s ohledem na jeho formující podmínky (determinanty, faktory, které psychiku utváří) nebo s ohledem na jeho projevy (jak se manifestuje).

Za formující podmínky jsou považovány ty faktory, které určují, a tedy se i odrážejí v psychické podobě jedince. Tyto lze dále diferencovat na **podmínky vnitřní a podmínky vnější**. Vnitřní podmínky se nacházejí v rámci organismu jedince a působí na něj zevnitř, vnější podmínky pak na jedince působí z vnějšku. Takovou vnitřní podmínkou může být genová výbava jedince, vlastnosti jeho centrálního nervového systému nebo i podoba průběhu jeho nitroděložního vývoje. Vnějšími podmínkami může být formující dopad jeho fyzického, kulturního nebo sociálního prostředí.

Projevem jsou pak ty fenomény, kterými o sobě dění duševní dává vědět, na základě kterých projevů jedince můžeme usuzovat na existenci jeho psychiky. I projevy lze dále diferencovat na **projevy vnitřní a projevy vnější**. Jednou z možných cest registrace vnitřních projevů jedince je jeho výpověď o vlastním psychickém fungování. Za takové vnitřní projevy pak můžeme považovat jedincovu výpověď o svých pocitech, pohnutkách, úsudcích a podobně. Za vnější projevy jsou pak považovány ty skutečnosti, které lze pozorovat, které lze registrovat našimi smysly, pokud vystupujeme v pozici pozorovatele. Vnějšími projevy je pak kupříkladu jeho fyziologické projevy, jeho neverbální projevy, slovní vyjadřování a podobně.

7.1.1 Stěžejní psychologické proudy (směry)

Různé psychologické proudy pak při studiu dění duševního zdůrazňují nutnost studia tu vnitřních nebo tu vnějších podmínek, či studia tu vnitřních nebo tu vnějších projevů (vymezují a chápou odlišně předmět psychologie). V zásadě se v rámci psychologie vyprofilovaly **tři klasické proudy**, jedná se o přístupy dynamické, přístupy behaviorální a tzv. třetí cesta (síla) v psychologii.

1. Dynamické přístupy (přístupy založené na studiu motivačních procesů)

S ohledem na výše řečené, dynamické přístupy zdůrazňují nutnost studia **vnitřních podmínek** formujících psychické dění. Studium vnitřních podmínek je považováno za klíčový fenomén vedoucí k odhalení zákonitostí psychického fungování člověka. Těmito vnitřními podmínkami jsou v rámci dynamických přístupů motivy jedince (některými představiteli též označovány jako pudy nebo potřeby). Nelze však říci, že by bylo zcela odhlíženo od vlivu podmínek vnějších, i tyto jsou registrovány a studovány. Děje se tak zejména s ohledem na skutečnost, do jaké míry podporují nebo do jaké míry brání uspokojování studovaných vnitřních motivačních sil. Přičemž platí, že v čím nižším věku dojde k tomuto neuspokojení, tím výraznější negativní dopad má toto na psychiku jedince v dospělosti.

V rámci dynamických přístupů dochází k rozvoji dalších dílčích škol (na počátku stála psychoanalýza), které vycházejí z výše uvedeného principu. Zmíněné dílčí školy se většinou rozcházejí v závěru, která z motivačních sil je tou silou zásadní, jakož i v předpokladu, jak represivně v těchto motivačních procesech působí právě sociální prostředí jedince.

Lze konstatovat, že jednotlivé psychologické směry vycházející z psychoanalýzy zůstávají nadále nosnými. Začnou se uplatňovat vždy, pokud jsou hledány příčiny současného selhávání v osobní historii jedince, zejména pak v raných rodinných interakcích.

2. Behaviorální přístupy (přístupy založené na učení)

Behaviorismus se pokouší stanovit zákonitosti (pravidelnosti) mezi působením **vnějších podmínek** na jedince a jeho **vnějšími projevy**. Vnějšími podmínkami jsou podněty přicházející z okolního prostředí, vnějšími projevy je pak pozorovatelné chování jedince. **Zákonitostí je vznik zkušenosti jedince, kdy po jistých podnětech působících na jedince dochází k výskytu jistých reakcí.** Proces nabývání nové zkušenosti se děje učením, kdy učení je definováno jako proces získávání nové zkušenosti, která se projeví ve změně prožívání, jakož i jednání individua.

Behaviorismus (zejména ve své prvotní podobě) absolutizuje dopad učení na psychickou strukturu jedince. Předpokládal, že se rodíme jako nepopsaná tabule (tabula rasa) a že naše psychická podoba je otiskem našeho sociálního prostředí, kterým jsme prošli. Tyto přístupy bývají označovány jako

environmentalistické (opakem je nativismus, který absolutizuje vliv vrozených faktorů). Pokud je jedinec nositelem nežádoucích projevů, pak tyto jsou výsledkem učení a také učením je lze odstranit neboli přeučit. Učení pak vede ke korekci jeho zkušenosti žádoucím směrem.

V rámci behaviorální teorie sehrává důležitou roli otázka sankcí. Na tomto místě předesílám, že bývají rozlišovány jak sankce pozitivní (odměny), tak i sankce negativní (tresty). Sankce mohou dané reakce (chování) fixovat, stejně jako i vést k vyhasínání (zapomínání) nabytých reakcí (chování). Tuto schopnost však může mít také absence (nepřítomnost) pozitivních či negativních sankcí. V zásadě platí, že danou reakci fixuje pozitivní sankce a absence negativní sankce, reakce vyhasíná vinou negativní sankce a absence pozitivní sankce.

3. Třetí cesta v psychologii

Následující výklad bude poněkud ztížen skutečností, že v rámci sledovaného proudu existuje několik autonomních podproudů. Třetí cesta v psychologii vznikla ve srovnání s předchozími přístupy poněkud opožděně. Jestliže prvopočátky dynamických přístupů a behaviorismu umísťujeme do počátku dvacátého století (v průběhu kterého se tyto dále plně rozvíjí), tak třetí cesta v psychologii vzniká teprve v polovině dvacátého století a o to bouřlivějším rozvojem ve svém vývoji prochází. Třetí cesta v psychologii při zkoumání psychiky zdůrazňuje nutnost studia **vnitřních projevů** jedince. Vnitřní projevy jsou zachycovány cestou introspekce a mohou být sledovány jednak s ohledem na jedincovo sebeuvědomění (zde rozlišujeme existencialisticky a humanisticky orientované koncepce), jednak s ohledem na jedincovo poznávání skutečnosti (kognitivisticky orientované koncepce).

Existencialisticky zaměřené koncepce vycházejí z filozofie existence a zaměřují se na studium skutečnosti, kterák individuum zažívá své bytí ve svém životním světě. Životní smysl se nám vyjevuje zejména v mezních situacích, kdy jsme konfrontováni s možností ukončení naší existence. Nalezení onoho subjektivního smyslu je pak nosnou silou duševního života jedince.

Humanistické koncepce jsou reakcí na dynamické a behaviorální proudy, které bývají považovány za přístupy deterministické, humanismus je oproti tomu označován jako koncepce finalistická. Pro dynamické a behaviorální přístupy je určující minulá interakce (v dynamických přístupech se jedná o interakci jedincových motivů a jeho prostředí; v behaviorálních se jedná o interakci jedince jako nositele zkušenosti a jeho prostředí), která se promítá do psychické podoby individua. Životní trajektorii jedince pak určuje jeho minulost a současnost. Pro humanistickou větev je určující spíše jeho další směřování, ve kterém dochází k uvědomování si vlastních životních možností, životní trajektorii tak určuje spíše jeho současnost a budoucnost. Případné jedincovy potíže mají své kořeny v jeho chybných životních volbách, která má jedinec sám odhalit a dojít k nosným alternativám svého životního směřování. Humanistické koncepce mají za to, že člověk je nastaven k pozitivnímu vývoji, ke kterému se lze v průběhu života navrátit.

Kognitivistické koncepce nahlíží na jedince jako na systém zpracovávající informace přicházející z vnitřního a vnějšího světa. Právě transformace přijímaných podnětů v myšlenkové závěry je pro jedincův duševní život určující. Není až tak důležité, jaký je faktický jedincův životní prostor, jakou má faktickou podobu, důležité je, jak jej jedinec zobrazuje do výsledné podoby svých kognitivních map (mentálních konstruktů). Na výsledné podobě zobrazování životního prostoru se podílejí nejenom **poznávací procesy** individua (vnímání, myšlení, paměť), ale i jeho **zprostředkující poznávací struktury** (postoje, očekávání, vidění sebe sama), jakož i **jeho minulá zkušenost** (již dříve vytvořené kognitivní mapy). Z výše uvedeného je patrné, že kognitivistické koncepce v sobě obsahují jak pohled finalistický, tak i deterministický (akcentování vlivu minulé zkušenosti jedince).

Je pak vcelku zákonité, že časem došlo k propojení kognitivistické koncepce s koncepcí behaviorální a vznikl tak **kognitivně-behaviorální přístup**, který stojí na pomezí mezi behaviorismem a třetí cestou v psychologii. Tento předpokládá, že změna v myšlení vede následně ke změnám chování a naopak, že změna chování nastolí i změnu v myšlení.

7.1.2 **System psychologických věd**

Vědní obor psychologie je tvořen dílčími psychologickými disciplínami, které se liší mírou obecnosti svých poznatků (řešené problémy mohou být společné všem zastoupeným psychologickým disciplínám nebo jsou typické pro tu kterou dílčí disciplínu), jakož i předmětem svého zájmu (kterou oblastí prožívání a chování se zabývají). Jednotlivé psychologické disciplíny jsou pak kategorizovány do tří základních skupin, na disciplíny obecné, speciální a aplikované (lze se však též setkat jen s dělením na disciplíny základní a aplikované nebo s dělením na obory teoretické a praktické). Jak označení základních tříd psychologických disciplín napovídá, liší se tyto mezi sebou mírou obecnosti řešených problémů.

Obecné psychologické disciplíny řeší základní a psychologické otázky, které uvozují problémy studované v rámci speciálních, jakož i aplikovaných psychologických disciplín. Jinými slovy studují nejobecnější problémy lidské psychiky. Využití těchto poznatků v každodenní praxi vyžaduje od jejich uživatele rozvinutou schopnost konkretizace. Neprávem jsou pak některými studenty odmítány jako odtažitě, příliš akademicky orientované. Bez jejich znalosti se nám však nepodaří plně užít psychologických poznatků v rámci konkrétnějších disciplín. Hrozí pak riziko, že uživatel sice bude vědět, jak má postupovat v řešení konkrétního problému, zůstane mu však skryto, z jakého důvodu je tak postupováno.

Speciální psychologické disciplíny již řeší problémy, které vyvstávají ve společenské praxi. Nesou v sobě prvky obecné i konkrétní. Konkrétnost je dána výšečí praxe, na kterou orientují svůj zájem, obecnost pak mírou obecnosti řešení těchto témat. Dá se říci, že speciální psychologické disciplíny

se zabývají společnými psychickými tématy vystupujícími v jisté výšeči společenské praxe. Využití poznatků speciálních psychologických disciplín od uživatele nevyžaduje tak rozvinuté schopnosti konkretizace jako v případě obecných oborů.

Aplikované psychologické disciplíny se zabývají zcela konkrétními skutečnostmi. Tyto se snaží realitu nejenom vyložit, ale též nabízí postupy, kterými je možno do sledovaných procesů zasahovat v žádoucím směru, eventuálně korigovat jejich současnou podobu.

Místo psychologie práce (a organizace) je ve skupině aplikovaných psychologických disciplín. Psychologie práce se zabývá osobností a činností pracovníků, ale i manažerů v průběhu pracovní činnosti. Studuje fungování lidské psychiky v rámci pracovního prostředí. Zajímá ji podíl psychických vlastností, stavů a procesů na průběh pracovní činnosti, ale i to, jak jsou tyto psychické danosti (vlastnosti, stavy, procesy) pracovní činností modifikovány.

Dle České asociace psychologů práce a organizace studuje tyto problémy (úkoly):

- psychickou regulaci pracovní činnosti, práci a její vliv na psychiku,
- pracovní podmínky a pracovní výsledky,
- optimalizaci pracovního prostředí,
- produktivitu, racionalizaci a bezpečnost práce,
- adaptaci zaměstnanců,
- efektivní týmovou spolupráci,
- pracovní postupy a jejich efektivitu,
- prevenci a zvládání stresu v pracovním prostředí,
- mezilidské vztahy na pracovištích,
- vedení a řízení lidí – manažerské znalosti a dovednosti,
- sociální a vzdělávací rozvoj zaměstnanců,
- vztah člověka k práci,
- pracovní motivaci a postoje, nábor, výběr,
- rozmisťování a rozvoj pracovníků,
- pracovní spokojenost,

- poradenství v oblasti sociálně psychologické,
- analýzu nároků jednotlivých profesí na psychiku – profesiografie,
- výzkum a vývoj v oblasti interakce člověka a pracovního prostředí.

Σ

Psychologie zkoumá zákonitosti lidského bytí s ohledem na jednu kvalitu a touto kvalitou je dění duševní. Děním duševním rozumíme duševní neboli psychický pohyb, takto imanentní znak lidského života. Různé psychologické proudy při studiu dění duševního zdůrazňují nutnost studia tu vnitřních nebo tu vnějších podmínek, či studia tu vnitřních nebo tu vnějších projevů. V zásadě se v rámci psychologie vyprofilovaly tři klasické proudy, jedná se o přístupy dynamické, přístupy behaviorální a tzv. třetí cesta (síla) v psychologii. Vědní obor psychologie je tvořen dílčími psychologickými disciplínami, které se liší mírou obecnosti svých poznatků, jakož i předmětem svého zájmu. Jednotlivé psychologické disciplíny jsou pak kategorizovány do tří základních skupin, na disciplíny obecné, speciální a aplikované.

?

Kontrolní otázky

1. Co je předmětem psychologie?
2. Jaký je rozdíl mezi psychologií a sociologií?
3. Jaké směry jsou v psychologii nejvýznamnější?

?

Testové otázky

1. Co je předmětem psychologie? Jaké jsou hlavní formující podmínky duševního dění podle textu?
 - a) Vnitřní a vnější podmínky
 - b) Genetické a environmentální podmínky
 - c) Fyzické a kulturní podmínky
2. Který psychologický přístup zdůrazňuje studium vnějších podmínek a jejich vliv na chování jedince?
 - a) Dynamické přístupy
 - b) Behaviorální přístupy
 - c) Třetí cesta v psychologii

3. Který psychologický přístup se zaměřuje na studium vnitřních projevů jedince prostřednictvím introspekce?
- a) Dynamické přístupy
 - b) Behaviorální přístupy
 - c) Třetí cesta v psychologii

Řešení:

1a, 2b, 3c



Literatura k tématu:

- [1] KLIMENT, P. *Základy psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.
- [2] NAKONEČNÝ, M (1995). *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.



Použitá literatura:

- [1] KLIMENT, P. *Základy psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.

Kapitola 8

Osobnost



Po prostudování kapitoly budete:

- vědět, co je to osobnost;
- mít informace o diagnostice osobnosti;
- znát složky osobnosti;
- znát týmové role podle Belbina.



Klíčová slova:

osobnosti, diagnostika osobnosti, týmové role.

Náhled kapitoly

- Kapitola Osobnost se zabývá klíčovými aspekty lidské osobnosti a jejími projevy. Na úvod je představen samotný pojem osobnosti a různé přístupy k jejímu studiu. Následující část věnovaná diagnostice osobnosti se zaměřuje na metody, které umožňují zkoumat jedinečné rysy a vlastnosti jednotlivců, včetně psychologických testů a dalších diagnostických nástrojů. Dále se věnuje složkám osobnosti, jako jsou temperament, charakter a schopnosti, které ovlivňují naše chování a myšlení. V poslední části je představeno několik typologií osobnosti, které kategorizují osobnostní rysy do určitých typů a usnadňují porozumění rozdílům mezi jednotlivci. Tato část studijní opory nabízí komplexní pohled na osobnost a způsoby, jak ji zkoumat a chápat.

Cíle kapitoly

- **Definovat pojem osobnost** a vysvětlit jeho význam v psychologii.
- **Popsat metody diagnostiky osobnosti** a porozumět jejich využití v praxi.
- **Rozlišit jednotlivé složky osobnosti**, jako jsou temperament, charakter a schopnosti, a pochopit jejich vliv na chování.
- **Seznámit se s různými typologiemi osobnosti** a interpretovat rozdíly mezi osobnostními typy.
- **Aplikovat získané poznatky** na rozpoznání osobnostních rysů a charakteristik v každodenním životě.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 150 minut času.

8.1 Osobnost

Na pojem osobnost se váže několik souvisejících termínů, které se pokusíme v následujícím textu objasnit. Je to samotný pojem osobnosti, postupy vedoucí k poznávání osobnosti, dále pak složky osobnosti, vědomosti, dovednosti, zručnosti, obratnosti, kompetence a konečně typy osobnosti.

Říčan **definuje osobnosti následovně**: „Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“³⁹ Chápu, že se jedná o poněkud komplikované sdělení, ale pokusím se ho objasnit. Říčan si zde všímá, které úlohy, v duševním životě člověka, osobnost plní. Těmito úlohami je integrace, interakce a seberealizace.

a) Integrace (sjednocení)

Člověk je bio-psycho-sociální neboli bio(logický)psycho(logický)sociální celek, je možno na něj nahlížet jako na integrovanou strukturu. Sladění těchto částí je předpokladem normálního fungování člověka. Biologický rozměr reprezentuje organismus člověka, psychologický rozměr jeho osobnost a sociální je určen jeho příslušností k danému sociální prostoru. Uvedené systémy by měly být vyváženy, neměl by být kladen důraz přednostně na jeden z nich.

Osobnost hraje úlohu prostředníka mezi těmito rozměry, snaží se sjednotit požadavky dílčích systémů. Jednotlivé části mají fungovat ve vzájemném spojení, integrovaně (jednotně), a tedy harmonicky. Integrace však není nikdy dokonalý stav, má povahu dynamické rovnováhy, jedná se o proces směřující k jistému ideálu, kterého nikdy není dosaženo.

b) Interakce

Jestliže pohlížíme na osobnost jako interakci (vnější rozměr), upozorňujeme na skutečnost, že člověk je v neustálé interakci se svým prostředím. Na nejjednodušší fyziologické úrovni se jedná o výměnu látek, která může být plynulá, nebo může být narušena, na úrovni významu se jedná o interakci psychickou. Ta může být směřována směrem dovnitř, vůči vlastní osobě. Vnitřní řečí pak komunikujeme sami se sebou, vyměňujeme si pro nás důležité informace, formulujeme závěry o sobě a druhých, ovlivňujeme se (musíš se učit, musíš u toho vydržet sedět!), může mít podobu učení se novým zkušenostem. Interakce probíhá rovněž směrem navenek, vůči okolnímu světu, zvláště pak světu sociálnímu. Interakční působení směrem ven je působením recipročním, jedinec je nejen svým okolím ovlivňován, formován, ale též, ať už vědomě nebo nevědomě, do svého okolí zasahuje. I ten nejpasivnější jedinec zanechává v okolním světě určité stopy. Ve vztahu k jedinci pak sledujeme zmíněnou účelnost volených interakcí. S ohledem na sociální rozměr jedince posuzujeme, zda je tento schopen plnit jím zastávané sociální role.

³⁹ ŘÍČAN, P. (1974). *Psychologie osobnosti*. Praha: Orbis.

c) Seberealizace (cílesměrnost)

A konečně, jestliže na osobnost pohlížíme jako na objekt směřující k cíli, rozumíme tím, že pro člověka je typické, že svým jednáním usiluje o dosažení určitého cíle nebo cílů. Důvody sledování jednotlivých cílů mohou být individuem jasně uvědomovány, někdy si je nemusí uvědomovat. Na tomto místě upozorňuji na někdy opomíjenou skutečnost, že vše co děláme, má pro svého nositele význam, je pro něj důležité či přínosné. Znamená to tedy, že i aktivity, které mohou být námi nebo druhými označovány jako zhoubné, mají pro svého nositele bezesporu pragmatický význam. Rozbor jednání s ohledem na sledované cíle a důvody jejich dosahování nám pomůže takové jednání pochopit, což je východiskem možných budoucích korekcí.

Jednotlivé cíle volíme na základě individuální zkušenosti, celá řada cílů je nám nabízena společností, ve které žijeme, mají pak podobu úkolů nebo možností (ne každý však přijímá cíle nabízené společností). Společnost nabízí také cesty k dosažení těchto cílů. Cíle a prostředky k realizaci těchto cílů však člověk nepřijímá bezesbytku, vnáší do nich svůj přínos, jeho chování není přesnou kopií společenských algoritmů. On v této činnosti hledá svou podstatu, v činnosti se realizuje. Teprve podaří-li se nám objasnit u jedince vývojové směřování, lze předpovídat další vývoj za známých podmínek (můžeme se pokusit o predikci dalšího vývoje).

8.1.1 Diagnostika osobnosti

Diagnostika osobnosti probíhá pomocí psychologických zkoušek. Ty se dělí na zkoušky výkonu, dotazníky a projektivní techniky.

Výkonové zkoušky jsou postupy zjišťující úroveň zastoupených výkonových psychických vlastností neboli schopností u osobnosti. Výkonové zkoušky je možno dále precizovat na:

- inteligenční testy (slouží ke stanovení intelektových schopností),
- testy paměti (slouží ke stanovení pamětních neboli mnestických schopností),
- testy psychomotorického tempa (slouží ke stanovení pracovního tempa),
- testy percepce (slouží ke stanovení schopnosti vnímání),
- testy pozornosti (slouží ke stanovení vlastností pozornosti jako jsou koncentrace, stálost, rozsah, distribuce, intenzita).

Dotazníky jsou postupy mající blízko ke strukturovanému rozhovoru, kdy klient odpovídá písemnou formou na předložené otázky. Směřují k odhalování nevýkonových psychických vlastností, tedy těch,

které výkon jedince bezprostředně neovlivňují, ale podílí se na individuální podobě jeho prožívání a chování.

Podle skutečnosti, které vlastnosti mají být dotazníkem odhalovány, se dále dělí na:

- dotazníky klinické (mají vést k zisku klinických dat, odhalují predispozice k psychickým potížím, indikují již existující psychické poruchy),
- dotazníky osobnostní (směřují k odhalení struktury osobnosti, jinými slovy podávají obraz o zastoupení běžných osobnostních vlastností),
- dotazníky neuroticismu (odhalují emoční labilitu jedince),
- dotazníky anxiозity (odhalují míru aktuálně nebo obvykle zažívané úzkosti),
- dotazníky interpersonálních vlastností (odhalují strategie užívané v mezilidském styku).

Projektivní techniky jsou postupy, kdy je probandům předkládán víceznačný podnětový materiál a proband v rámci interpretace tohoto materiálu odkrývá své psychické charakteristiky, nejčastěji vlastnosti nevýkonové povahy. Projektivní techniky lze dále klasifikovat.

- **Asociativní** – jsou založeny na skutečnosti, že klient je vyzván, aby vytvářel asociace na předložené podněty. Je kupříkladu požádán, aby odpověděl na otázku, co daný obraz (svou povahou abstraktní nebo neúplný) má představovat.
- **Konstruktivní** – v rámci těchto technik je klient vyzván, aby vyprávěl na základě podnětu jednotlivé příběhy. Tímto víceznačným podnětem může být kresba nebo fotografie a proband je vyzván, aby (re)konstruoval děj, jehož průřez je mu předložen.
- **Doplňovací** – jsou založeny na skutečnosti, že proband má doplnit neúplné věty nebo doplnit výroky osob zachycených na obrázcích.
- **Řadící techniky** – jsou nejčastěji založeny na řazení jednotlivých podnětů. Mohou být užívány barevné kartičky nebo kostičky, řazení má pak probíhat dle libosti nebo nelibosti prožitků, které u probanda dané barvy mohou vyvolávat.
- **Expresivní techniky** – jsou založeny na kresbě, ale též na manipulaci s modely reálného světa.

8.1.2 Složky osobnosti

Osobnost je tvořena z jednotlivých částí, takto složek. Různí autoři dospívají k různému počtu složek. Bedrnová a Nový uvažují o čtyřech základních složkách: schopnosti, motivace, temperament, charakter. **Schopnosti** jsou osobnostní předpoklady pro úspěšný výkon v určitých činnostech neboli úlohách. Schopnosti jsou nejrozličnějším způsobem klasifikovány. Guilford členil schopnosti na percepční, pohybové a rozumové (ty pak dělil dále na paměť a intelekt, intelekt pak na schopnost sběru informací, schopnost zpracování informací a schopnost vyhodnocování získaných informací). S pojmem schopnost souvisí celá řada dalších termínů. Předně je to vloha, nadání, samotná schopnost a talent. Vloha je předpoklad k určité činnosti, nadání je souhrn vloh k činnosti, schopnost je pak cvičením rozvinutá vloha a talent je souhrn výrazných schopností. Se schopnostmi dále souvisí termíny vědomost, dovednost, obratnost, zručnost. Vědomosti jsou soubory představ a pojmů, dovednosti jsou schopnosti praktické aplikace vědomostí, obratnosti jsou dispozice v oblasti hrubé motoriky a zručnosti dispozice v oblasti jemné motoriky.⁴⁰

Schopnosti jsou předpoklady k výkonovým úlohám. Celková úspěšnost je však kombinací schopností, vlastností nevýkonové povahy (např. cílevědomost, zaujatost problémem) a je také věcí náhody. Proto se doporučuje příliš nepřeceňovat míru IQ jedince, která se pokouší vyjádřit obecnou míru schopností. **Motivace** je vnitřní zaujetí jedince pro dosažení cílů ve vnitřním nebo vnějším světě, dosažení těchto cílů vede k uspokojení potřeb jedince a k dosažení vnitřní rovnováhy nebo celkového uspokojení. **Temperament** je obecnou dispozicí duševní dynamiky. Odpovídá za celkové emoční ladění jedince, jakož i za ohraničené emoční prožitky, které jsou vyvolány interakcí jedince s jeho životním světem. **Charakter** vyjadřuje pro jedince charakteristické (typické) způsoby přístupu ke světu, který je hierarchizován do jednotlivých hodnot. Charakter se pak odráží v preferenci jednotlivých hodnot, jakož i ve způsobech dosahování těchto hodnot. Spranger uvažuje o hodnotách: teoretických (hodnotou je poznání), ekonomických (hodnotou je užitečnost a využitelnost), estetických (hodnotou je krása), sociálních (hodnotou je sdílení a láska), politických (hodnotou je moc), náboženských (hodnotou je spojení, jednota, harmonie).⁴¹

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

⁴¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Kompetence jedince. V současné době je věnována značná pozornost pojmu kompetence jedince, který je různým způsobem vztahována k výše probíraných kategoriím. Kompetence bývá vymezována jako jedinečná (specifická) schopnost člověka úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou rozhodovat a nést za své rozhodnutí odpovědnost. Je v ní vyjádřena triáda moci-chtít-umět.⁴² Kompetence je komplexní pojem. Zahrnuje v sobě odpovědnost za prováděné aktivity, dále pak vědomosti, dovednosti, (v některých případech i zručnosti a obratnosti), znalosti postupů, ale i postoje a vnitřní motivovanost jedince. V rámci kompetence tak můžeme rozlišit výkonovou i nevýkonovou složku.

8.1.3 Typologie osobnosti

Typologie osobnosti neboli teorie typů jsou praktickým, i když poněkud zjednodušujícím nástrojem sloužícím k rozdělení jedinců v populaci. Typologie je pokusem rozdělit jedince do konečného počtu skupin, kdy každá skupina je charakteristická jistým trsem psychických vlastností.

Ilustrativním pokusem, který je uplatnitelný na poli vedení a řízení lidí, je typologie, jejímž autorem je Meredith Belbin (1981). Ten na základě Cattellova 16 PF dotazníku Personality Preference Questionnaire (Dotazník osobnostních preferencí) a Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (Test kritického myšlení) a vlastního pozorování vytvořil soubor devíti (původně osmi) týmových rolí (týmových osobností), přičemž každá z nich je charakterizovaná silnými stránkami, jakož i jistými slabinami. Tým by měl být poskládán tak, aby v něm byly zastoupeny všechny role. Neznamená to nutně, že by každý pracovní tým měl být složen přesně z devíti osob, je možné uvažovat i o menších týmech, kdy jedna osoba může plnit i více týmových rolí souběžně.

Belbin definuje týmová role jako tendence chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem. Týmovou roli tak lze považovat za jistý trs psychických vlastností, ve kterém jsou obsaženy jak výkonové charakteristiky, tak interpersonální strategie. Jinými slovy v každé týmové roli je zohledněno na jaký typ úloh se jedinec specializuje a jak působí na druhé lidi v sociálním prostoru, konkrétně pak v pracovním kolektivu. Belbin rozlišuje následujících devět týmových rolí.⁴³

⁴² VETEŠKA, J, TURECKIOVÁ, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008.

⁴³ BELBIN, M. (1981). *Management Teams*. London; Heinemann.

Realizátor. Je konzervativní, pracovitý, spolehlivý a předvídatelný. Má organizační schopnosti, zdravý rozum, pracovitost, sebeovládání. Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce. Jeho silnou stránkou je tvorba organizačních plánů. Je schopen dělat i to, co ho nebaví, díky své sebedisciplíně. Často dosáhne vysokých manažerských postů, v neznámých situacích je však nejistý, s velkými obtížemi nachází nová řešení jak známých tak i neznámých problémů. Je totiž až příliš rigidní, má nedostatek flexibility, je netvůrčí.

Koordinátor. Je klidný, sebevědomý, jistý, zralý. Má silný cit pro plán. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi. Je přirozený vůdce. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností jednotlivých členů týmu co nejefektivnějším způsobem. To znamená, že on je tím, kdo určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních a kdo vidí mezery a snaží se je odstranit. Dovede dobře mluvit i naslouchat. Má přirozený respekt, je neformálním vedoucím. Je cenný při vedení projektového týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů. Je vybaven sociální inteligencí, což neznamená, že je též nositelem konvenční inteligence a tvořivosti. Často je v těchto oblastech spíše průměrným. Ostatní mohou mít ve vztahu ke koordinátorovi pocit, že jsou jimi manipulováni za účelem, aby se tento ulehčil práci.

Popoháněč (někdy též formovač). Je napjatý, otevřený, dynamický, společenský, výrazně motivovaný, energický, impulzivní až agresivní. Jedná se o nejsoutěživější týmovou roli. Je připraven zpochybňovat strnulost, setrvačnost, neefektivitu, samolibost nebo sebeklam. Vyzývá ostatní k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Je průbojný a odvážný, dokáže překonávat překážky. Je plný energie, identifikuje myšlenky a nápady členů týmu, vytváří plány akcí, konkretizuje a často přispívá vlastními řešeními, o která se dokáže pohádat. Je to úkolový vedoucí. Obvykle nejefektivnější člen týmu. Náchylný k provokacím, podrážděnosti a netrpělivosti. Má sklony provokovat. Může urážet ostatní. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení. Chybí mu mezilidské porozumění. Řídí se heslem: účel světí prostředky. Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, dokáže udělat v týmu negativní atmosféru, ale postrkuje věci kupředu.

Zdroj nápadů. Je individualistický, přemýšlivý, kreativní, velmi inteligentní. Lze ho označit za génia v rámci pracovní skupiny. V nediferencované realitě nachází problémy, ale i zdroje řešení těchto problémů. Dokáže jasně stanovovat cíle aktivit, jakož i volbu prostředků realizace těchto aktivit. Vytváří plán, podle kterého lze postupovat. Je však poněkud odtržen od reality, často nepřihlíží k praktickým detailům. Daleko víc se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je pak schopen pohořet na těchto detailech a dělat chyby z nedbalosti (pro samotný les nevidí jednotlivé stromy). Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace. Věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Příliš

mnoho inovátorů v projektovém týmu je kontraproduktivní – své návrhy řešení vnucují ostatním a vyvolávají mezi sebou spory.

Průzkumník zdrojů. Je extravert, nadšený, komunikativní. Má schopnost síťování, spojuje jedince nejenom uvnitř kolektivu, ale i směrem ven, zkoumá nové věci, hledá výzvy a příležitosti. Vnáší do skupiny informace z venčí, je to diplomat i obchodník, dokáže využít převzaté nápady, umí dobře komunikovat, klást otázky. Obvykle se jedná o nejoblíbenějšího člena týmu, je uvolněný, přátelský, pozitivně naladěný. Má však nedostatek vytrvalosti, jakmile u něj prvotní zaujetí pomine je vystaven nebezpečí ztráty pozornosti a zaujetí. Je nadmíru optimistický někdy je málo spolehlivý nebo se tak může ostatním jevit.

Pozorovatel, hodnotitel. Je střízlivý, racionální, opatrný. Je mu vlastní posuzování, uvážlivost, praktičnost, věcnost. Je vážně založený, je strateg a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek. Je střízlivý analytik a kritik, dovede vstřebávat a hodnotit materiály, zvažovat pro a proti, odvrátit tým od nesprávné cesty. Na druhé může působit negativně pro jeho nedostatek inspirace nebo neschopnost motivovat ostatní. Jedná se o obezřetnou osobnost s vnitřní imunitou proti přílišnému nadšení. Je pomalejší v rozhodování, ale zřídka kdy se mylí. Někdy je negativistický a příliš kritický. Dříve byla tendence takové jedince nepřijímat do kolektivu a odmítat je, v současné době začínají být taková jedinci ceněni jako prevence vzniku skupinové mysli.

Týmový pracovník. Je společenský, vstřícný, mírný. Má schopnost působit vhodně na lidi a situace. Má dar podpory týmového ducha. Naslouchá, buduje a odvrací třenice v týmu. Je budovatelem harmonických vztahů ve skupině, je až hyperkooperativní, nemá rád střety, proto urovnává vztahy mezi ostatními členy týmu. Dovede být diplomatický, má smysl pro humor, je velmi komunikativní. Je dobrý posluchač, všeobecně akceptovaný člen týmu, bývá velmi oblíben i jako vedoucí. Bývá však nerozhodný v okamžiku krize. Snaží se někdy se vyhnout konfliktům za každou cenu. Konflikty mohou sehrávat i pozitivní roli v pracovním týmu.

Dokončovač. Je pořádkumilovný, svědomitý, úzkostlivý, introvert, puntičkář. Má schopnost pokračovat a dotahovat věci až do úplného konce. Je perfekcionista. Hledá chyby a možná přehlédnutí. Plní vzorně termíny. Ovládá se, má značnou sebedisciplínu. Jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem. Často si dělá starosti i z drobností, je u něj patrná neochota ponechat věci vlastnímu osudu. Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci. Je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Když si nedá pozor, může se stát moralizátorem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů (pro samé stromy přestává vidět les).

Specialista. Jedná se o roli, kterou Belbin postupně přiřazuje k již existujícím rolím. Jedná se o extraverta s vyhraněnými schopnostmi. Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Do projektu je obvykle přizván k rozhodování. Přispívá však

pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy. Má problémy v komunikaci, obvykle postrádá zájem o ostatní lidi a témata. Soustřeďuje se na rozšiřování svých znalostí a hájí své oblasti zájmu.



Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím. V duševním životě člověka najdeme několik úloh. Těmito úlohami je integrace, interakce a seberealizace. Diagnostika osobnosti probíhá pomocí psychologických zkoušek. Ty se dělí na zkoušky výkonu, dotazníky a projektivní techniky. Osobnost je tvořena z jednotlivých částí, takto složek. Různí autoři dospívají k různému počtu složek, příkladem však mohou být tyto čtyři: schopnosti, motivace, temperament, charakter.



Kontrolní otázky

1. Co je to osobnost?
2. Jak probíhá diagnostika osobnosti?
3. Vzpomeňte si na týmové role podle Belbina.
4. Co je to motivace?



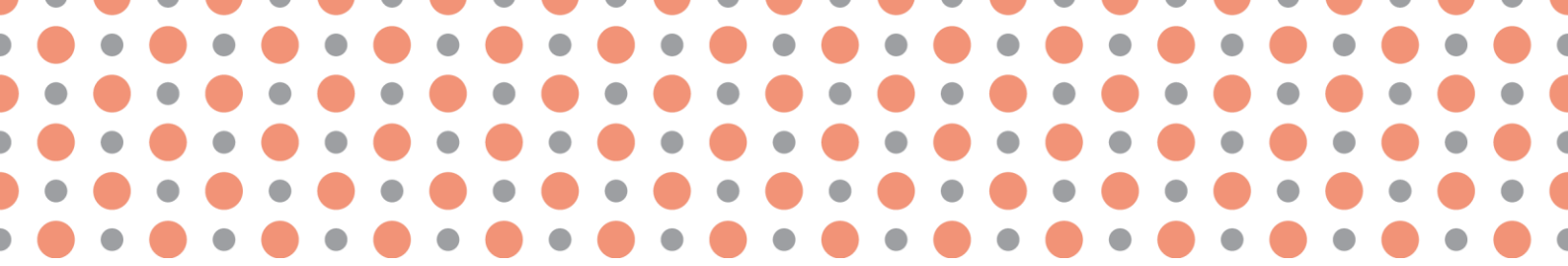
Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [2] KLIMENT, P. (2013). *Psychologie osobnosti pro andragogy*. Olomouc: VUP



Použitá literatura:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [2] BELVIN, M. (1981). *Management Teams*. London; Heinemann.
- [3] KLIMENT, P. (2013). *Psychologie osobnosti pro andragogy*. Olomouc: VUP
- [4] ŘÍČAN, P. (1974). *Psychologie osobnosti*. Praha: Orbis.
- [5] VETEŠKA, J, TURECKIOVÁ, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008.



Kapitola 9

Motivace pracovní činnosti



Po prostudování kapitoly budete:

- vědět, co je to motivace;
- znát vybrané teorie motivace.



Klíčová slova:

motivace, Maslowova teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Adamsova teorie ekvity, Vroonova teorie expektance, McGregorova teorie X a Y.

Náhled kapitoly

- Kapitola se zaměřuje na pojem osobnosti a související termíny, jako jsou vědomosti, dovednosti, zručnosti, obratnosti a kompetence. Osobnost je definována jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím. Klíčové úlohy osobnosti zahrnují integraci, interakci a seberealizaci. Integrace znamená sjednocení biologických, psychologických a sociálních aspektů člověka. Interakce se týká neustálé výměny mezi jedincem a jeho prostředím, zatímco seberealizace se zaměřuje na dosažení cílů. Diagnostika osobnosti probíhá pomocí psychologických zkoušek, které zahrnují výkonové testy, dotazníky a projektivní techniky. Osobnost je tvořena různými složkami, jako jsou schopnosti, motivace, temperament a charakter.

Cíle kapitoly

- **Definovat pojem osobnosti:** Pochopit, co je osobnost a jaké jsou její hlavní složky.
- **Analyzovat úlohy osobnosti:** Prozkoumat, jak osobnost integruje biologické, psychologické a sociální aspekty, jak interaguje s prostředím a jak se realizuje.
- **Seznámit se s diagnostikou osobnosti:** Pochopit různé metody a techniky používané k diagnostice osobnosti, včetně výkonových testů, dotazníků a projektivních technik.
- **Rozlišit složky osobnosti:** Identifikovat a pochopit různé složky osobnosti, jako jsou schopnosti, motivace, temperament a charakter.
- **Aplikovat poznatky o osobnosti v praxi:** Uvažovat o tom, jak lze teoretické poznatky o osobnosti využít v různých praktických kontextech, například v psychologickém poradenství nebo personalistice.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 180 minut času.

9.1 Motivace

Motivace je jedním ze dvou druhů snahových duševních dějů. Druhou podobou těchto dějů jsou volní procesy, které lze považovat za specifický druh motivačních procesů.

Motivaci lze brát za součást jak statické, tak i dynamické struktury osobnosti, jelikož v rámci motivačních procesů lze rozlišit jak stabilní projevy (projev motivační struktury), tak i značnou proměnlivost (projev dynamiky), co se týká průběhu jednotlivých motivačních dějů.

Motivační struktura jedince sestává z jednotlivých zastoupených motivů a z této struktury lze pak vyvodit jednotlivé motivační sklony. **Procesem je pak vlastní motivační proces, který je cílově směřován**, spěje k uspokojení aktivovaných motivů. Průběh motivačních procesů v těchto případech bude ovlivněn intervenujícími situačními charakteristikami (cíli a jejich charakteristikami, jakož i překážkami na cestě ke zvoleným cílům).

V odborné literatuře je někdy dopad motivace na prožívání a chování jedince značně přeceňován, v našem prostředí stále silně působí psychoanalytická tradice, která přisuzovala motivům a z nich plynoucím motivačním procesům nejenom dynamizující, ale též direktivní (řídící) funkci. Motivační proces bývá ztotožňován s chováním. Motivace určuje směr a intenzitu chování, ale to, zda vůbec dojde k realizaci chování, určuje subjektivní model situace, v níž se chování uskutečňuje. Motivace tedy neurčuje jednoznačně výslednou podobu chování člověka.⁴⁴

Motivaci lze tedy definovat **jako psychickou příčinu směru a intenzity chování**. Rozbor procesu motivace nám vysvětluje, proč má chování jistý směr a probíhá určitou silou, tímto vnitřním „proč“ je dosažení nějakého druhu uspokojení. Kromě směru a intenzity motivačních aktivit bývá ještě zmiňována délka trvání nastalého motivačního procesu (**trvalost**). Je tak zdůrazněno hledisko stálosti vyvinutého motivačního úsilí, kdy některé motivační procesy záhy po svém vzniku zanikají, jiné se trvávají nezměněné v dlouhém časovém období.

Motivace je tedy procesem, který je buzen souborem vnitřních sil (mající svůj původ v neuspokojených potřebách, ale i činnostech, viz dále), tyto síly jedince podněcují, aby se chovali určitým způsobem, **úlohou motivace je tedy dynamizace** lidského prožívání a chování.

Motivační struktura je tvořena jednotlivými motivy, které mohou být, jak již bylo řečeno, chápány jako dispozice k vlastním motivačním procesům. Uvedený vztah je však reciproční, jelikož motivační procesy zpětně působí a tím i utvářejí aktuální podobu této struktury (uvažuje se, že v průběhu ontogeneze se nejprve uplatňují vrozené motivy, na nichž jsou následně budovány motivy získané). Existující soubor motivů má ve vztahu k subjektu individuální podobu, je relativně stálý, může však být v delším časovém horizontu aktualizován, někdy dokonce restrukturalizován. Případná změna se projeví následnou změnou motivačních vlastností. Jestliže dojde k výrazné změně některých ži-

⁴⁴ NAKONEČNÝ, M (1995). *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.

votních skutečností u jedince (zjištěním chronického nebo terminálního onemocnění), může stávající soubor potřeb projít téměř okamžitou proměnou. Dojde pak k redefinici existujících vah jednotlivých potřeb, změní se životní priority.

Motivační proces směřuje od aktivovaných motivů k cílům, které mohou následně vést k uspokojení těchto aktivovaných motivů. **Silami interními jsou pak jednotlivé motivy, externími příslušné cíle.** Postup od potřeb k cílům může vést k obnovení rovnováhy (homeostatické modely, kdy se uvažuje o odstranění nedostatku nebo přetlaku, např. uspokojení potřeby hladu nebo potřeby vyloučení škodlivin z organismu). Výklad nám komplikuje jedna výjimka, existují totiž motivační procesy, které jsou buzeny za účelem provádění vlastní aktivity (činnostní modely). V těchto případech je oním cílem výkon jistých činností. Je-li zdrojem uspokojení vlastní činnost, hovoříme pak o návycích nebo zájmech jedince.

Vedle studia motivačních procesů je rovněž řešena tematika vnějších aspektů sledovaného procesu, tedy motivování druhých lidí. V těchto souvislostech je vhodné volit specifické a související termíny, kterými je stimulace a stimul. Pokud totiž uvažujeme o motivačním úsilí, pak se jedná o vnitřně buzený i vnitřně organizovaný proces. Motivace je primárně buzena vnitřními silami (motivы) nebo touhou po podílu na vybraných aktivitách. Stimulace je pak snahou ovlivňovat psychickou činnost jedince, a tedy i motivační procesy z vnějšku, kdy toto se děje prostřednictvím užitých stimulů. Stimulem může být pobídka, apel, kritika, výhrůžka, brachiální násilí a podobně.

Je řešena otázka, zda je veškeré lidské chování motivováno nebo existují aktivity, které nemají svůj původ v motivačních procesech? Zastáncem absolutní motivovanosti lidského chování je **Freud**. Předpokládá, že veškeré projevy individua vyplývají z jeho nevědomých pudů (takto nazývá potřeby, aby zdůraznil jejich vrozený charakter). Uvedené se dle něj týká i náhodných nebo dokonce chybných výkonů. V těchto případech jsou sice jednotlivé motivační obsahy potlačeny mimo vědomí, stále si však uchovávají rozhodující vliv na naše chování. To znamená, že Freud přisuzoval motivaci nejen dynamizují, ale i direktivní funkci.

Motivovanost na úrovni organismu předpokládá rovněž Murray, který rozlišuje fyziologické potřeby a potřeby specificky (typicky) lidské, takto základní druhy lidských motivů.⁴⁵

⁴⁵ MURRAY, H. A. *Thematic apperception test*. Harvard: Harvard University Press.

Fyziologických potřeb nachází celkem třináct: potřeba kyslíku, potřeba zbavit se kyslíčnicku uhličitého, potřeba vody, potřeba potravy, potřeba smyslových podnětů, sexuální potřeba, potřeba laktace, močení, kálení, potřeba vyhnout se bolesti, horku, chladu a poškození.

Specificky lidské potřeby pak dále člení na **manifestní** (zjevné a uvědomované) a **latentní** (skryté), rozhodující vliv přičítá s ohledem na svou psychoanalytickou orientaci zejména těm potřebám, které si jedinec není ochoten nebo schopen přiznat (nedokáže je zvědomnit). Jeho následovníci již tak striktně nerozlišují mezi uvědomovanými a neuvědomovanými potřebami, předpokládají, že je běžné, že potřeba může nabývat s ohledem na míru uvědomění rozličných podob.

Je rozlišována celá řada specificky lidských potřeb: potřeba ponížení se, dosažení výkonu, agrese (verbální, fyzické sociální, fyzické asociální, destrukce), dominance, agrese namířené vůči své osobě, činnosti, pasivity, sexu, podpory ze strany druhých, získávání, afiliace, autonomie, vyhnutí se hanbě, poznání, kreativity, obrany, excitace, odhalení, vyhnutí se škodě a podobně.

Fyziologické potřeby bývají někdy označovány jako pudy, specificky lidské potřeby jako motivy. Fyziologické potřeby mají silnější vazbu na organismus jedince, specificky lidské potřeby jsou pak vázány více na strukturu osobnosti.

Rozlišení mezi pudy a motivy vystihuje biologický a současně i sociální rozměr člověka, dělení však někdy evokuje neověřený předpoklad, že potřeby fyziologické jsou vrozeny, zatímco specificky lidské jsou získány v procesu socializace. Existují totiž i specificky lidské potřeby, které mají úzkou vazbu na potřeby biologické. Řeší se pak otázka, zda tyto potřeby vznikají až v průběhu ontogeneze, nebo se jedná o vrozenou výbavu (fylogenetická paměť), se kterou již jedinec přichází v okamžiku svého narození na svět.

9.1.1 Vybrané teorie motivace

O postižení motivačního procesu se pokoušejí četné teorie, které jsou mnohdy příliš obecné, kdy praktická využitelnost některých z nich je problematická. Ve svém výčtu si všimnu těch teorií, které příčiny motivace spatřují v psychické rovině jedince, mají navíc konkrétnější povahu, a jsou tudíž s ohledem na vaše studijní zaměření aplikovatelné v procesu pracovní motivace. Nechávám se při svém výkladu inspirovat výčtem Bedrnové a Nového a konkrétně zmíním pojetí Maslowa, Herzberga, Adamse, Vroona a McGregora.⁴⁶

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

9.1.2 Maslowova teorie

Ve studiu motivace sehrává stěžejní roli přístup Maslowa, který rozlišuje celkem tři úrovně potřeb: **nižší (primární), vyšší (sekundární) a potřeby sebeaktualizace.**

Nižší úroveň je tvořena **potřebami fyziologickými** a na ně nasedá **potřeba bezpečí**. Příkladem fyziologických potřeb je potřeba kyslíku, sexu, výživy. Příkladem potřeby bezpečí je snaha kontrolovat své životní prostředí. Na subhumánní úrovni se potřeba bezpečí projevuje exploračním chováním, u člověka pak snahou po poznání, vysvětlení a následné kontrole jednotlivých prvků a vztahů mezi nimi. Nižší potřeby Maslow označoval jako primární, jelikož předpokládal, že s touto skupinou potřeb se lze setkat jak u lidí, tak i subhumánních živočichů.

Vyšší potřeby tvoří **potřeby náležitosti a lásky a na ně nasedající potřeby úcty**. Potřeby náležitosti a lásky (někdy též označovány jako potřeby afiliace) se projevují tendencí navazovat a udržovat pozitivní vztahy s druhými, na pragmatické rovině se odrážejí v lidském sklonu ke kooperativnímu jednání; tato interpersonální strategie se jeví být pro lidstvo nejprospěšnější. Potřeby úcty zahrnují vlastní úctu k sobě samému, pozitivní zhodnocení své osoby, jakož i úctu druhých k danému jedinci.

Nejvyššími potřebami jsou **potřeby sebeaktualizace**, jedná se o potřebu vlastního sebepřesahu. Tyto potřeby se odrážejí v těch aktivitách, které směřují k vlastními seberozvoji (plně autonomní bytost), jakož i aktivitách vyvíjených ve prospěch jedincova okolí.

Maslow předpokládá, že aktivizace (buzení) vyšší úrovně potřeb předpokládá dostatečné uspokojení potřeb obsažených v nižší rovině. Maslow svou teorii nakonec po kritice mírně revidoval, kdy konstatuje, že uvedeným předpokladem se neřídí potřeby sebeaktualizace, tyto jsou ve své podstatě růstovými potřebami, mohou se rozvíjet i v případech, kdy nižší potřeby zůstávají dlouhodobě nespokojeny. Účelným je rovněž uvažovat o jedincích, u kterým nemusí být rozvinutý sklon směřující k uspokojování vyšších potřeb.

9.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg ve svém bádání dospěl k závěru, že pracovní úsilí je ovlivněno dvěma skupinami motivačních sil, které mají odlišný dopad na jedincovo úsilí. První skupinu sil pak nazývá hygienické faktory (vnější faktory), druhou zve motivátory (vnitřní faktory).

Hygienické faktory mají vazbu na pracovníkovu nespokojenost. Pokud odpovídá dosažená úroveň hygienických faktorů očekávání pracovníka, pak tento nezažívá stavy nespokojenosti. Pokud však úroveň hygienických faktorů neodpovídá očekávání pracovníka, pak u něj vzniknou pocity nespoko-

jenosti a tato nespokojenost již má negativní dopad na jeho pracovní jednání. Herzberg mezi hygienické faktory řadí pracovní podmínky, mzdu, jistotu práce, personální řízení, odborné kompetence vedoucího, ale i mezilidské vztahy.

Pokud jsou **motivátory** v nepříznivém stavu, pak způsobují, že u pracovníka chybí spokojenost a není motivován k práci. Jestliže však jsou ve stavu příznivém, pak se u pracovníka dostavuje stav spokojenosti a začíná být pracovníně motivován. Herzberg mezi motivátory řadí uznání za vykonanou práci, pracovní postup, přidělenou zodpovědnost, prožitek úspěchu, možnost osobního růstu, práci samotnou.

9.1.4 **Adamsova teorie ekvity (spravedlnosti)**

Teorie je založena na předpokladu, že výrazným motivačním činitelem může být srovnání jedince s ostatními. Pracovník sleduje své vklady do práce (kupříkladu intenzitu pracovního nasazení, náročnost práce, zodpovědnost, loajalitu), jakož i efekty, které mu práce přináší (výstupem může být mzda, uznání, přízeň ostatních, možnosti postupu). Uvedené vklady a efekty srovnává se vklady a efekty ostatních spolupracovníků. Pokud dospěje pracovník k závěru, že poměr vklad/efekt u sebe je v nerovnováze s poměrem vklad/efekt u druhých, pak tuto situaci zažívá jako nespravedlivou a snaží se příčiny této nespravedlnosti odstranit. Uvedená teorie je argumentem pro zavedení spravedlivého a transparentního hodnotícího systému, který je zábranou proti jevu označovanému jako sociální zahálka.

9.1.5 **Vroonova teorie expektance**

Pokusme se slovně vyjádřit Vroonův vzorec vyjadřující jeho teorii, kdy $M = f(V, E)$, kdy M je úroveň motivace (motivační úsilí), V je pak valence, tedy očekávané uspokojení, k němuž motivační aktivita dospěje, a E je expektace, tedy pravděpodobnost, že dané jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. Je zjevné, že tato teorie se zaměřuje na cíle a jejich vlastnosti, které jsou v rámci motivačního úsilí sledovány.

Jedná se o poněkud komplikované vyjádření reálných postupů, které sami aplikujeme ve své pracovní činnosti. Vroonova teorie se navíc v mnohém překrývá se znalostmi, které se týkají požadavků, jež jsou kladeny na proces vytyčování pracovních cílů. Jedná se o známý požadavek, aby pracovní cíle splňovaly požadavek SMART, aby byly specifické neboli konkrétní (S), měřitelné (M), akceptovatelné (A), realistické (R) a termínované (T). Požadavek akceptovatelnosti překrývá s valencí (vynalo-

žené úsilí skutečně povede k očekávanému druhu uspokojení), požadavek realističnosti se kryje s expektací (zvolený druh aktivity skutečně povede k dosažení zvoleného cíle, který má v sobě obsaženu uspokojující vlastnost).

9.1.6 McGregorova teorie X a Y

Jedná se o kognitivisticky orientovanou teorii, pro kterou platí konstatování, že není důležité, jakou konkrétní podobu má realita (objektivní obraz), mnohem důležitější je, jakým způsobem mám tuto realitu zobrazenou v rámci jednotlivých kognitivních (mentálních) map (subjektivní obraz). Pomocí zmíněných map realitu interpretuji, kontroluji a následně do ní i zasahuji. McGregor předpokládal, že pobídky vedoucího ve směru ovlivnění pracovního úsilí zaměstnanců budou odvislé od skutečnosti, jak on sám si interpretuje jejich pohnutky k pracovní činnosti. Rozlišoval pak manažera typu X, který je spíše nositelem punitivního vidění druhých osob, o těch předpokládá, že jsou líní, k práci nejsou vnitřně motivováni, jsou nesamostatní, vyžadují proto nepřetržitý dohled a kontrolu. Naproti tomu manažeři typu Y jsou nositeli empatického náhledu na druhé. Předpokládají, že práce je přirozenou lidskou aktivitou, pracovníci jsou k práci vnitřně motivováni, v návaznosti na uvedené jsou samostatní, tvořiví, zodpovědní. Takový manažer v podřízených vidí spíše partnery, očekává, že schopnost správně řešit pracovní problémy není koncentrována jen na osobu vedoucího, ale tato schopnost je rovnoměrně distribuována mezi jednotlivými členy pracovního kolektivu. Je zjevné, že manažer typu X vyvolává u svých podřízených jiný typ prožitků a jednání než je tomu u manažera typu Y.



Motivace je jedním ze dvou druhů snahových duševních dějů. Druhou podobou těchto dějů jsou volní procesy, které lze považovat za specifický druh motivačních procesů. Motivační struktura jedince sestává z jednotlivých zastoupených motivů a z této struktury lze pak vyvodit jednotlivé motivační sklony. Procesem je pak vlastní motivační proces, který je cílově směřován. Motivaci lze definovat jako psychickou příčinu směru a intenzity chování.



Kontrolní otázky

1. Co je to motivace?
2. Co je podstatou Maslowovy teorie?
3. Co je podstatou Herzbergovy dvoufaktorové teorie?
4. Co je podstatou Adamsovy teorie ekvity?
5. Co je podstatou Vroonovy teorie expektance?
6. Co je podstatou McGregorovy teorie X a Y?



Testové otázky

1. Jaké jsou tři klíčové úlohy osobnosti podle Říčana?
 - a) Integrace, interakce, seberealizace
 - b) Motivace, temperament, charakter
 - c) Vědomosti, dovednosti, zručnosti
2. Co je považováno za vnitřní podmínky formující psychiku jedince?
 - a) Fyzické prostředí
 - b) Genová výbava a vlastnosti centrálního nervového systému
 - c) Kulturní prostředí
3. Která z následujících technik je příkladem projektivní techniky?
 - a) Inteligenční testy
 - b) Dotazníky osobnostní
 - c) Asociativní techniky

Řešení:

1a, 2b, 3c



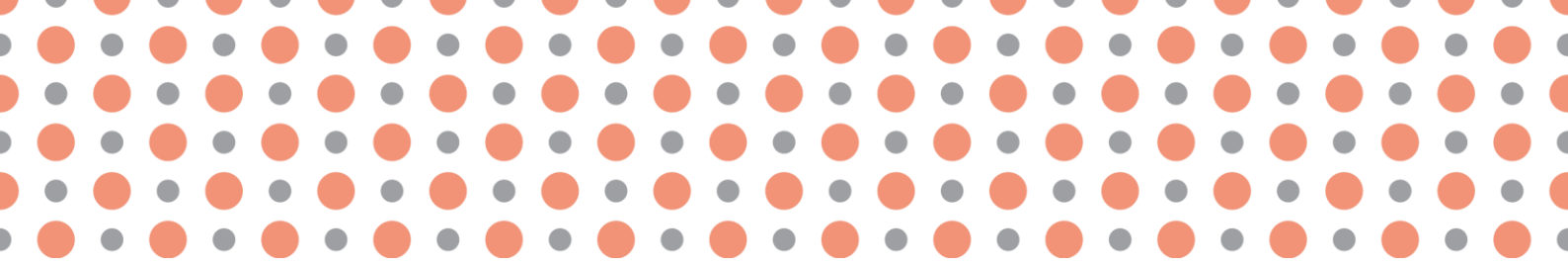
Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [2] KLIMENT, P. (2013). *Základy psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.



Použitá literatura:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [2] BELVIN, M. (1981). *Management Teams*. London; Heinemann.
- [3] KLIMENT, P. (2013). *Základy psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.
- [4] MURRAY, H. A. *Thematic apperception test*. Harvard: Harvard University Press.
- [5] NAKONEČNÝ, M (1995). *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.



Kapitola 10

Organizační kultura



Po prostudování kapitoly budete:

- vědět, co je to organizační kultura;
- znát rozlišení organizačních kultur.



Klíčová slova:

organizační kultura, postoj, mýty.

Náhled kapitoly

- Organizační kultura zahrnuje materiální i nemateriální výtvoř, které ovlivňují chování a prožívání jedinců v rámci organizace. Na obecné úrovni lze kulturu definovat jako souhrn hodnot, postojů a pravidel sdílených v dané společnosti. Organizační kultura se dělí na širší a užší smysl, přičemž širší zahrnuje všechny podněty působící na pracovníky a okolí organizace, zatímco užší se zaměřuje na nemateriální aspekty, jako jsou hodnoty, normy a očekávání. Kultura má formativní úlohu a je ovlivňována jak jednotlivci, tak skupinami. Hodnoty, postoje a normy tvoří základní prvky organizační kultury, které jsou dále doplněny zvyky, rituály a ceremoniály, jež přispívají k integraci a stabilitě v organizaci.

Cíle kapitoly

- **Definovat pojem organizační kultury:** Pochopit, co je organizační kultura a jaké jsou její hlavní složky.
- **Rozlišit mezi širším a užším pojetím organizační kultury:** Analyzovat rozdíly mezi materiálními a nemateriálními aspekty organizační kultury.
- **Prozkoumat vliv organizační kultury na jedince a skupiny:** Pochopit, jak organizační kultura ovlivňuje chování a prožívání pracovníků.
- **Identifikovat základní prvky organizační kultury:** Seznámit se s hodnotami, postoji a normami, které tvoří základ organizační kultury.
- **Analyzovat roli zvyků, rituálů a ceremoniálů:** Pochopit, jak tyto prvky přispívají k integraci a stabilitě v organizaci.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 180 minut času.

10.1 Organizační kultura

Pojem kultura lze chápat rozličným způsobem. Na nejobecnější rovině lze kulturu definovat jako veškeré výtvoř člověka, ať už jsou tyto výtvoř materiální nebo nemateriální povahy. Svět lze pak dichotomizovat na svět kulturní a svět přírodní. Pokud termín kultura zúžíme na výtvoř nemateriální povahy, pak lze kulturu vymezit jako hodnoty, postoje a pravidla platná a sdílená v dané společnosti. Je zřejmé, že kultura má ve vztahu k jedinci formativní úlohu, ovlivňuje ať již krátkodobě nebo

dlouhodobě jeho prožívání a chování. Vztah kultury a jedince je však reciproční, jedinec svým jednáním ovlivňuje kulturu jako takovou. Kultura je skupinovým jevem, ovlivňuje a je ovlivňována celými skupinami jedinců. Díky uvedenému lze pak odlišovat různé kulturní roviny. Lze rozlišit kulturu skupinovou (kultura rodiny, školní třídy, pracoviště), kulturu organizační (podniková kultura), kulturu profesní (lékařská kultura, manažerské kultura), kulturu národní (artefakty konkrétního národního společenství) a kulturu globální (kultura spojená s obývanou oblastí, spojená s určitým jazykem, spojená s určitým etnikem, spojená s určitým pohlavím, spojená s určitou generací nebo určitou společenskou vrstvou). Jak je vidět své místo mezi jednotlivými kulturami má i kultura organizace, kdy lze uvažovat o organizační kultuře konkrétní organizace.

Štikar konstatuje, že pokud do kultury podniku nebo organizace je zahrnována materiální i nemateriální stránka, tak se hovoří o organizační kultuře v širším slova smyslu. Jedná se o veškeré podněty, ať již dostředivé nebo odstředivé, kterými organizační jednotka působí na své pracovníky, zákazníky, klienty, ale i na své okolí. Do organizační kultury tak na straně jedné patří vzhled budov, vzhled okolí, úprava pracoviště, zařízení, výzdoba a podobně, na straně druhé pak způsob komunikace, podnikové rituály, technologické postupy atd. Pokud jsou do kultury organizace zahrnovány artefakty nemateriální povahy, pak hovoříme o organizační kultuře v užším slova smyslu. Máme pak na mysli souhrn hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, mají tendenci je chránit, jakož i reprodukovat. Podniková kultura v užším slova smyslu je určena kulturami regionu, ve kterém organizace působí, ale i zaměřením organizace jako takové, lze v ní dohledat stopy minulosti, přítomnosti i budoucnosti takového směřování.⁴⁷

Bylo řečeno, že podniková kultura je souhrnem hodnot, postojů, norem a očekávání svázaných s těmito kategoriemi. Někdy se lze setkat s konstatováním, že se jedná o základní prvky firemní kultury. K těmto prvkům jsou pak různými autory přidružovány ještě jiné artefakty, kterých se text rovněž dotkne. Nejprve budou vymezeny stěžejní termíny.

Hodnoty jsou váhy (přisouzení důležitosti), které přisuzujeme objektům vnitřního a vnějšího světa. Hodnoty mohou být opět přisuzovány objektům materiální či nemateriální povahy. Hodnotou tak může být automobil, jakož i dosažené vzdělání nebo postup v kariéře. Hodnoty mohou variovat na pomyslné škále od výrazně negativních po výrazně pozitivní hodnoty. Hodnoty, kterým přiřazujeme pozitivní váhu, máme tendenci vyhledávat a směřovat k nim, tyto udržujeme a reprodukuje. Nega-

⁴⁷ ŠTIKAR, J. a kol. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

tivní hodnotám se vyhýbáme. Pozitivní váhu přisuzujeme hodnotám, které mají pozitivní roli v našich motivačních procesech, buďto samotné hodnoty mají uspokojující pozici, nebo umožňují nebo usnadňují dosahovat cíle, které tuto vlastnost v sobě obsahují. Negativní hodnoty brání našim motivačním procesům, brání nám v dosahování cílů, které uspokojují naše potřeby. V hodnotách se odráží jedincova či skupinová zkušenost s objekty nacházejícími se v jeho nebo jejich životních prostorech. Hodnota vzniká v interakci s jedincem nebo ostatními členy společnosti, hodnota je vždy subjektivně podmíněna. Jen díky lidem se staly peníze nebo zlato hodnotou, jen díky lidem je kariérní postup hodnotou, jen díky lidem se stalo vzdělávání významnou hodnotou. Mohou proto nastat situace, kdy jeden objekt nabývá v jedné kultuře výrazně pozitivní hodnotu, ve druhé mu pak nemusí být přisouzena žádná hodnota (nachází se ve středu mezi pozitivním a negativním hodnocením) nebo dokonce negativní hodnota. Může též dojít k situacím, kdy objekt je v jisté vývojové fázi společnosti považován za výraznou hodnotu, ale v jiné tuto významnost ztrácí. Je patrné, že existuje systém společností uznávaných hodnot (bylo by pak zajímavé položit si otázku, kde se nacházejí zdroje těchto hodnot a jak jsou tyto hodnoty zveřejňovány), jakož i každý z nás je nositelem individuálního systému takových hodnot (hodnoty určené jak individuální, tak i sociální zkušeností), pak se hovoří o hodnotovém žebříčku. U jednotlivců pak na existenci jejich hodnot usuzujeme ze zastávaných postojů.

Postoj je definován jako hodnotící vztah člověka k objektům jeho životního prostoru. Tyto hodnotící vztahy mohou a nemusí být uvědomovány, obsahují v sobě složku kognitivní, afektivní a někdy též konativní. Kognitivní složku tvoří informace, které máme k dispozici o objektu postoje, afektivní složku tvoří emoční prožitek, který u jedince vzniká v průběhu procesu hodnocení (bude se pohybovat od výrazné emoční libosti k výrazné emoční nelibosti), konečně konativní složka vyjadřuje tendenci k akci v souladu se zaujatým postojem. Zřejmě konativní složka může, ale také nemusí být u zastávaného postoje zastoupena. Tak jako i hodnoty jsou postoje děleny na manifestní a latentní. Manifestní postoje ochotně verbalizujeme a hlásíme se k nim. Latentní postoje máme tendenci zastírat, uvědomujeme si jejich nevhodnost nebo je považujeme za součást vlastní intimity. Determinující vliv na naše chování a prožívání mají oba druhy postojů. Postoje můžeme zjišťovat přímým dotazováním, spíše se nám vyjeví v rámci pozorovatelného chování jedince.

Normy lze vymezit jako pravidla, která regulují naše chování, lze konstatovat, že umožňují harmonizovat vztahy mezi lidmi, vedou k nastolení společenského řádu. Normy lze chápat jako očekávané jednání ve vztahu k určitému jedinci. Díky uvedenému v kontaktu s takovým jedincem se nám jeví jeho chování předvídatelné a my díky těmto předpovědím volíme své strategie jednání. Normy se ve společnosti vyskytují v písemné a ústní podobě. Zřejmě jen menší část norem je kodifikována v písemné podobě, větší část z nich je tradována v podobě ústní. Uvedené činí existenci norem jako regulativů lidského chování problematickým, neexistuje jediný výklad takových pravidel, chybí arbitr, který by vyložil jednoznačný obsah jednotlivých norem. Potíž spočívá rovněž ve skutečnosti, že

normy jsou uspořádány do systémů, kdy existuje několik na sobě relativně nezávislých systémů, které se nemusí vždy doplňovat, existují i případy, kdy jsou proti sobě v přímém rozporu. Je pak otázkou, která norma má být v konkrétním případě aplikována. Základními normativními systémy ve společnosti jsou právní normy (v organizaci navíc různé vyhlášky, metodické pokyny a podobně), náboženské normy (mohou a nemusí se do činnosti organizace promítat), morální normy (rozlišení chování na správné a nesprávné, morální a nemorální), normy v podobě zvyků, obyčejů a tradic a konečně normy v podobě tabu. Je zřejmé, že v organizaci se lze setkat jak s písemnými, tak ústně tradovanými normami, v organizaci dochází rovněž k průniku výše uvedených normativních systémů.

Bedrnová s Novým věnují poměrně značnou pozornost zvykům, ale též rituálům a ceremoniálům.

Zvyky, rituály, ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci předávány a udržovány. V rámci organizace pomáhají k vytváření stabilního a předvídatelného prostředí, snižují nejistotu pracovníků. Příkladem zvyků jsou například oslavy narozenin, večírky k různým příležitostem či zvyky spojené s odchodem do důchodu apod. Zvyky významně přispívají k integraci v organizaci. Rituály jsou ve své podstatě též zvyky, mají však navíc ještě určitou symbolickou hodnotu. Jedná se například o rituály zdravení nebo přijímání nových pracovníků. U některých rituálů může dojít k jejich formalizaci a institucionalizaci (např. v armádě). Rituály jsou jakousi záštitou zavedených pořádků. Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Připomínají a posilují organizační hodnoty, oslavují hrdiny a oceňují úspěchy.⁴⁸

Dále si též všímají jazyka, historkám, mýtům a materiálním artefaktům.

Jazyk. Jazyk je nedílnou součástí organizační kultury. Pomocí jazyka jsou zprostředkovány základní hodnoty, postoje a normy platné v organizaci. Lze konstatovat, že každá organizace má svůj specifický druh jazyka. Jazyk symbolizuje určité významy, které přisuzujeme objektům svého životního prostoru. Tyto symboly a na ně navázané významy jsou často definovány s ohledem na poslání organizace jako celku. Jazyk užitý v konkrétní organizaci je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř organizace.

Historky. Jedná se o příběhy, které jsou vyprávěné lidmi v organizaci. Historky na rozdíl od mýtů mají reálný základ, pro organizaci mají určitý význam, a to i přes to, že vyprávěná verze příběhu nemusí být se skutečnou událostí zcela totožná. Na základě historek je zřejmé, které hodnoty jsou

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

v organizaci žádoucí a nežádoucí, které formy chování jsou žádoucí a nežádoucí. Jsou to příběhy, které jsou snadno zapamatovatelné, proto jsou pro organizaci důležitým ukazatelem kultury, ale i nástrojem předávání kultury. Novým zaměstnancům umožňují první orientaci v podniku.

Mýty. Mýty na rozdíl od historek nemají racionální základ, jsou smyšlené, nepodložené. Jedná se o příběhy, které mají ilustrativní charakter, pomocí mýtů lze demonstrovat žádoucí a nežádoucí projevy pracovníků.

Materiální artefakty. K materiálním artefaktům jsou často zařazovány například vzhled budovy, firemní architektura, vybavenost kanceláří, úprava zevnějšku zaměstnanců, propagační materiály.⁴⁹

Bývá rozlišována silná a slabá organizační kultura. O silné kultuře hovoříme, pokud se organizační kultura stane nedílnou součástí prožívání a jednání pracovníků v organizaci. Je zřejmé, že silná organizační kultura výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Silná kultura dává pracovníkům jasně a srozumitelně najevo, jaké cíle jsou v organizaci sledovány a jakým způsobem je těchto cílů dosahováno, co je v organizaci prioritní a žádoucí a co je naopak zcela vyloučené a neakceptovatelné. Pokud silná organizační kultura odpovídá potřebám organizace, dává prostor pro dosažení vyšší výkonnosti a efektivnosti. Slabá organizační kultura se nemůže stát pevnou součástí prožívání a jednání pracovníků, často jsou pak individuální zájmy členů organizace v rozporu se směřováním organizace.

Silná kultura má výhody spočívající především v tom, že:

- Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci, snižuje riziko konfliktů uvnitř organizace a zvyšuje schopnost dosahovat shody. Lidé používají stejný jazyk, přikládají stejný obsah užívaným pojmům, shodují se v tom, co je či není důležité, shodným nebo obdobným způsobem vykládají situace.
- Následkem výše uvedeného dochází k urychlení rozhodování uvnitř organizace a realizace přijatých rozhodnutí.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé díky společně sdíleným hodnotám a normám, které uznávají, směřují stejným směrem, dodržují určité způsoby chování, jednotlivci sami monitorují své chování, lze na ně nahlížet jako na sebe řídící mechanismus. Uvedené snižuje nutnost vytvářet formální kontrolní systémy a zvyšuje schopnost sladěného postupu uvnitř organizace.

⁴⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů, čímž lidé v organizaci pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají kladný postoj ke spolupráci. Organizační kultura je významným tvůrcem motivace pracovníků a zdrojem soudržnosti organizace.

Za nevýhody silné organizační kultury lze považovat:

- Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k jisté uzavřenosti, k přehlížení a k ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management snadněji podléhá dojmu, že to, co fungovalo doteď, bude fungovat i nadále, a nebere na vědomí potřebu nových strategií a dalších změn.
- Silná kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- Silná kultura způsobuje nechuť ke změnám. I když se vedení firmy rozhodne provést změny, lidé uvnitř organizace nechápou nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykých způsobů myšlení a chování. Může tedy dojít k situaci, kdy se silná organizační kultura může stát překážkou pro realizaci nutné změny.

Organizační kultura plní ve společnosti různé funkce, má napomoci usnadnit její fungování a eliminuje, ale i předchází možným nežádoucím jevům v organizaci. Měla by mít takový obsah, který je v souladu s dosahováním vysokých výsledků, výkonnosti a efektivity v činnosti organizace. Organizační kultura by měla plnit především následující funkce:

- Identifikační. Kultura by měla směřovat k vytváření pocitů sounáležitosti, posilovat tak sebepojetí jedince.
- Integrační. Silná organizační kultura stmeluje členy organizace, je zdrojem integrace a konsenzu.
- Koordinační. Organizační kultura koordinuje jednání týkající se společně sdílených hodnot a norem. Pracovníci se učí obvyklým způsobům jednání a chování, čímž je zajištěna jejich žádoucí disciplína a chování.
- Motivační. Zaměstnanci se cítí být důležitou součástí organizace, svou práci vidí jako prospěšnou, práce je naplňuje. Aktivita organizace je jejich aktivitou, úspěchy jsou jejich úspěchy, stejně tomu je tak i s neúspěchy organizace.

- Učící a vývojová. Organizace je schopná se učit a vyvíjet, zůstává otevřená okolnímu světu.⁵⁰

Jako příklad typologie podnikové kultury lze uvést teorii Deala a Kennedyho, kteří zohledňovali rychlost zpětné vazby v organizaci (rychlá – pomalá) a sklon k rizikovému jednání (s velkým sklonem k riziku a s malým sklonem k takovému rizikovému jednání). Dospěli potom ke čtyřem základním typům organizační kultury.⁵¹

Kultura drsných hochů. Kultura drsných hochů je světem individualistů, jednotlivci zde podstupují vysoké riziko, ale na oplátku potřebují rychlou zpětnou informaci o úspěšnosti svých aktivit. Pracovníci jsou hodnoceni podle posledního výkonu, nejsou u nich příliš tolerovány chyby a zaváhání. Pracovníci nepracují v týmu, ostatní jim slouží k tomu, aby se s nimi poměřovali, sami chtějí být za hvězdy, v organizaci vládne soutěživost a napětí. Firmy jsou úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, nezaměřují se na dlouhodobé investice a stanovování dlouhodobějších cílů. S touto kulturou se lze setkat například ve filmovém a zábavním průmyslu, reklamě, v realitách.

Kultura tvrdé práce. Kultura tvrdé práce je nejčastěji kulturou prodejních organizací. S danou kulturou se lze setkat i ve výrobních podnicích, které jsou schopné pružně reagovat na požadavky trhu. V případě potřeby jsou schopni ukončit jeden typ výroby a nahradit jej jiným typem výroby. Podnikání s sebou přináší nízkou míru rizika, zpětná vazba trhu je rychlá, důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou spolupráci. Ocenění přichází s množstvím uskutečněných obchodů. Kultura se zaměřuje na zákazníka a jeho potřeby. Organizace má své hrdiny v nejlepších prodejcích či dělnících, ty jsou brány za příklad hodný k následování. Důležitou roli hrají hesla, společná setkávání, týmové aktivity, které podporují morálku a motivaci. Pozitivní hodnocení kvantity však může být na úkor kvality, proto ve výrobních organizacích, kde panuje kultura tvrdé práce, je třeba dbát na dostatečnou kontrolu. Pracovníci těchto organizací se sžívají spíše s činností než firmou jako takovou, při nedosažení výsledků, které oni očekávali, odcházejí jinam.

Kultura sázky na budoucnost. Příkladem společností sázejících na budoucnost jsou firmy, které investují do velkých výrobních systémů a vývoje nových modelů a technologií, kde rozhodování o takovýchto investicích má velká rizika a souběžně poměrně pomalou zpětnou vazbu (farmaceutický průmysl, automobilový průmysl). V rozhodnutí je obsažena sázka na budoucnost celé společnosti, proto musí být takové rozhodnutí opatrné, dobře uvážené. Lidé v těchto organizacích ctí hierarchii

⁵⁰ KASPER, H; MAYRHOFER, W. (2005). *Personální management: Řízení-Organizace*. Praha: Linde a.s.

⁵¹ LUKÁČOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.

a autoritu, jsou zaměřeni na sebe, ale dokáží čekat delší dobu na zpětnou vazbu. Kariérní postup v těchto organizacích je možný, je však pomalý, často pracovník začíná od základní pozice. Rozhodování v organizaci je centralizované, pracovníci jsou na sobě závislí.

Procesní kultura. Procesní kultura se vyznačuje nízkou mírou rizika a velmi pomalou až žádnou zpětnou vazbou, o výsledcích vykonávané činnosti. Pracovníci se soustředí na průběh činnosti, zaměřující se na to jak věci dělají, než proč je dělají. Pracovníci často nemají povědomí o smyslu vykonávaných aktivit. Daná kultura se uplatňuje hlavně ve státní správě. Důraz je kladen na správný procesní postup, technickou dokonalost, přesnost a detaily. Takové organizace jsou typické vysokou mírou byrokracie. Pracovníci jsou značně opatrní se sklonem přeceňovat maličkosti. Jednotlivec dosáhne úspěchu trpělivostí, loajalitou, pracovitostí, což se odrazí v kariérním postupu. Výraznou roli zde hrají nejrůznější funkce a posty, důraz je kladen na jejich pojmenování, funkční kompetence a formality. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí.



Pojem kultura lze chápat rozličným způsobem. Na nejobecnější rovině lze kulturu definovat jako veškeré výtvořby člověka, ať už jsou tyto výtvořby materiální nebo nemateriální povahy. Svět lze pak dichotomizovat na svět kulturní a svět přírodní. Pokud do kultury podniku nebo organizace je zahrnována materiální i nemateriální stránka, tak se hovoří o organizační kultuře v širším slova smyslu. Podniková kultura je souhrnem hodnot, postojů, norem a očekávání svázaných s těmito kategoriemi. Někdy se lze setkat s konstatováním, že se jedná o základní prvky firemní kultury. Bývá rozlišována silná a slabá organizační kultura. O silné kultuře hovoříme, pokud se organizační kultura stane nedílnou součástí prožívání a jednání pracovníků v organizaci.



Kontrolní otázky

1. Co je to organizační kultura?
2. Co jsou to hodnoty, postoje a normy?
3. Jak vypadá silná organizační kultura?
4. Co je to kultura drsných hochů?



Testové otázky

1. Jak lze na obecné úrovni definovat kulturu?
 - a) Jako souhrn materiálních výtvořb člověka
 - b) Jako souhrn nemateriálních výtvořb člověka
 - c) Jako veškeré výtvořby člověka, materiální i nemateriální

2. Co zahrnuje organizační kultura v širším slova smyslu?

- a) Pouze nemateriální aspekty, jako jsou hodnoty a normy
- b) Všechny podněty působící na pracovníky a okolí organizace
- c) Pouze materiální aspekty, jako jsou vzhled budov a zařízení

3. Jaké jsou základní prvky organizační kultury?

- a) Hodnoty, postoje, normy a očekávání
- b) Technologie, procesy a produkty
- c) Pracovní prostředí a vybavení

4. Jakou roli hrají zvyky, rituály a ceremoniály v organizaci?

- a) Zvyšují nejistotu pracovníků
- b) Přispívají k integraci a stabilitě v organizaci
- c) Mají pouze symbolický význam bez praktického dopadu

Řešení:

1c, 2b, 3a, 4b



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [2] LUKÁČOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing
- [3] ŠTIKAR, J. a kol. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.



Použitá literatura:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [2] KASPER, H; MAYRHOFER, W. (2005). *Personální management: Řízení-Organizace*. Praha: Linde a.s.
- [3] LUKÁČOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing
- [4] ŠTIKAR, J. a kol. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

Kapitola 11

Vztahy na pracovišti



Po prostudování kapitoly budete:

- orientovat se v řešení konfliktů a znát způsoby jejich řešení;
- umět rozlišovat sociální skupiny.



Klíčová slova:

sociální skupina, skupinová dynamika, řešení konfliktů.

Náhled kapitoly

- Malé sociální skupiny mají na jedince bezprostřední a silný vliv, který je obtížné ignorovat. Tyto skupiny se vyznačují vzájemnou znalostí členů, přímou komunikací, společnými cíli a závislostí sociálních rolí. Skupinová činnost je regulována společnými normami a vazby mezi členy jsou trvalejšího rázu. Malé sociální skupiny mohou být primární nebo sekundární, formální nebo neformální, a jejich klasifikace závisí na různých charakteristikách a účelech.

Cíle kapitoly

- **Definovat malou sociální skupinu:** Pochopit, co je malá sociální skupina a jaké jsou její hlavní charakteristiky.
- **Analyzovat vliv malých sociálních skupin na jedince:** Prozkoumat, jak malé sociální skupiny ovlivňují chování a prožívání jednotlivců.
- **Rozlišit mezi různými typy malých sociálních skupin:** Seznámit se s klasifikací malých sociálních skupin na primární, sekundární, formální a neformální.
- **Pochopit význam sociálních rolí a norem:** Analyzovat, jak sociální role a normy regulují chování členů skupiny.
- **Prozkoumat dynamiku skupinové činnosti:** Pochopit, jak kooperace a dělba práce přispívají k dosažení společných cílů ve skupině.

Odhad času potřebného ke studiu

- Na prostudování této kapitoly je doporučeno vyhradit si nejméně 180 minut času.

11.1 Sociální skupina

Malé sociální skupiny jsou ve svém působení na člověka nejadresnější, působí na něj bezprostředně, je obtížné jejich vlivu uniknout, úplně se vymanit z jejich kontroly nebo vlivu je vlastně nemožné. Díky této adresnosti je dopad na jedince nejpřirozenější a nejúčinnější. Mnohdy na nás působí, i když nejsme bezprostředně v kontaktu s takovou skupinou. Jedná se především o případy, kdy určité hodnoty a normy bereme za své a ty následně regulují naše jednání.

Malou sociální skupinu je poměrně obtížné jednoznačně vymezit. Prvním vstupním kritériem ústícím v její vymezení je **celkový počet členů**, kteří skupinu utvářejí, je zde zohledněno kvantitativní hledisko. Za dolní hranici nutnou k vytvoření malé sociální skupiny se považuje dyáda (dva členové),

někdy až triáda (tři členové), kdy je konstatováno, že teprve u tří osob lze hovořit o diferenciaci sociálních pozic a s nimi souvisejících rolí. Psychologie se kloní spíše k závěru, že dva členové pro tvorbu skupiny jsou dostačující, sociologie za dolní hranici považuje minimálně tři členy. Horní hranice je pak vymezována přibližně třiceti jedinci. Ne každé seskupení čítající zmíněný počet členů lze však považovat za malou sociální skupinu. Pokud seskupení jedinců nemá níže uvedené kvalitativní znaky a vlastnosti typické pro malou sociální skupinu nebo nesplňuje všechny tyto znaky současně, pak pro takové seskupení je užíván označující termín **agregát**.

Charakteristiky malých sociálních skupin:

- a) **Jednotliví členové se navzájem znají, komunikují spolu tváří v tvář.** Vzájemná znalost členů a bezprostřední (nezprostředkovaná) komunikace je určující kategorií malé sociální skupiny. Pokud není daný požadavek naplněn, není možno seskupení za malou sociální skupinu považovat. Z toho důvodu je problematické přesně vymezit kvantitativně horní hranici nutného počtu členů, počet třiceti členů je nutno brát pouze jako orientační. Existují trvalejší uskupení, kdy se navzájem nezná dvacet jedinců, jakož i případy, kdy se zná i více než třicet lidí daného seskupení, kteří vstupují do procesu bezprostřední komunikace. Vzájemná znalost členů, jakož i podoba komunikačního kontaktu budou determinovány charakterem společné činnosti.
- b) **Skupina má některé společné cíle.** Dosažení jednotlivých cílů vede k saturaci (uspokojení) potřeb členů skupiny, cíle jsou dosahovány, jelikož mají schopnost uspokojit potřeby členů skupiny. Právě vyvstalá potřeba sledování společných cílů vyděluje malou sociální skupinu z nestrukturovaného společenského prostoru. Musí vzniknout potřeba sdružit se za účelem dosahování těchto společných cílů. Vytyčené cíle pak mohou vést k uspokojení různorodých potřeb členů.
- c) **Existuje vzájemná závislost jednotlivých sociálních rolí.** Závislost zaujatých rolí vyplývá ze společného úsilí v dosahování vytyčených cílů. V rámci skupiny pak dochází, alespoň v některých případech, ke kooperaci. **Potřeba kooperace** vyvstává zejména v situacích, kdy některé úkoly mají povahu dělitelných úloh. Jedná se především o úkoly, kterých nelze dosáhnout samostatně nebo jejichž naplnění by individuální cestou bylo nejisté či extrémně nesnadné. Kooperace zúčastněných osob může též vést v ideálním případě až k synergickému efektu, kdy společná činnost vede k lepším výsledkům, než by byl prostý souhrn výsledků, ke kterým by dospěli jednotliví členové skupiny v izolovaných činnostech. **Dělb práce** vede ke specializaci jednotlivých členů. Výkon jedince je pak dokonalejší, nemusí se střídavě věnovat různorodým činnostem. Lze pak například odlišit jedince, kteří skupinu řídí, další ji baví, a tak podporují integritu skupiny, jiní zase realizují kontakt s vnějším prostředím atd. Díky činnosti, která se odehrává ve skupině, se vydělují jednotlivé pozice a s nimi související sociální role, dochází k **utváření sociální struktury skupiny**. **Sociální pozice** vyjadřuje postavení jedince v sociální struktuře. Dané postavení určuje jednak míru moci, kterou jedinec

disponuje, ale též určuje charakter činnosti, kterou vykonává. Ke každé pozici se váže výkon **sociální role**. Sociální rolí je očekávané chování týkající se chování jedince spjatého s danou rolí. Díky zastávaným sociálním rolím je chování členů skupiny předvídatelné.

- d) **Skupinová činnost je regulována společnými normami**, které jsou závazné pro chování jednotlivých členů skupiny (determinující roli sehrává právě zmíněný systém pozic a zaujatých statusů ve skupině). Jednotlivé normy určují práva a povinnosti členů skupiny, jedná se o předpis žádoucího a očekávaného chování. Existence norem anticipuje jejich přestupování. Normy mohou mít povahu neformální, jedná se pak o tradovanou představu toho, co se má nebo nemá, co je dobré nebo špatné a podobně. Mohou však mít i podobu formální, nejčastěji jsou pak předávány v psané formě. Systém norem je spojen s odpovídajícími sankcemi, kterými je dodržování norem odměňováno nebo vynucováno. Dodržování norem pak závisí na skutečnosti, zda jsou přítomni ostatní členové skupiny a zda a jak zásadově je případné přestoupení normy ve skupině trestáno. Co se týče dodržování jednotlivých norem, skupina mívá největší zájem o osoby, které se opakovaně odchyľují od existujících norem.
- e) **Jednotlivé vazby v rámci malé sociální skupiny jsou trvalejšího rázu**. Daná charakteristika souvisí s předpokladem, že se jednotliví členové navzájem znají. Očekává se, že systém jednotlivých vazeb nabude trvalejší podoby. Členové skupiny tak dostanou dostatek času a prostoru, aby si vytvořili dojem o psychické podobě ostatních členů skupiny. Úplné poznání druhých osob pak zaručuje, že chování jednotlivých členů bude dostatečně předvídatelné, že případná prognóza chování nebude vycházet pouze ze zaujatých sociálních pozic a z nich vyplývajících rolí.

Klasifikace malých sociálních skupin

Malé sociální skupiny mohou dosahovat rozličných podob. Díky jednotlivým odlišnostem bývají rozličným způsobem klasifikovány (jediné konkrétní uskupení může spadat do více v dalších textu vymezených uskupení).

Malá sociální skupina primární a sekundární. Primární skupina vzniká na emocionálním základě, příčinou vzniku jsou pozitivní emoční a intimní vazby mezi zúčastněnými členy, svazek vzniká a setrává za účelem poskytování emoční a sociální opory. Jestliže se emoční a sociální opora zmenšuje, nebo dokonce zaniká, zaniká zpravidla i seskupení. Za typického reprezentanta takového uskupení je považována **rodina**. Sousedské vazby v průběhu vývoje společnosti ztratily ráz primárních skupin, v současnosti se v některých případech uvažuje o komunitách jako o primárních skupinách. Dá se říci, že všechny jiné malé sociální skupiny jsou již skupinami sekundárními. **Sekundární skupiny** vznikají za účelem splnění instrumentálních úloh, intimní vazby na bázi sympatie pak mohou vzniknout v průběhu plnění jednotlivých úloh. Díky intimitě vazeb uvnitř primárních skupin je míra skupino-

vého tlaku zde působícího větší, než je tomu u skupin sekundárních. Intimita vazeb je totiž jednotlivými členy hodnocena jako velmi atraktivní, nechtějí ji prakticky ztratit, z toho důvodu jsou ochotni nalézat řadu kompromisů, jsou ochotni dospět i k ústupkům, které by v jiných skupinách pro ně byly obtížné, ne-li nemožné.

Malá sociální skupina formální a neformální. Neformální skupina je uskupením, v rámci něhož jsou jednotlivá pravidla sdílena pouze v představách členů skupiny a jsou zachycena a tradována pouze v ústní podobě. Toto uskupení plní zpravidla osobní cíle. Skupinová struktura je determinována přirozenými procesy, vytváří se na základě vzájemného a bezprostředního osobního styku. Vůdce, jehož role se vydělila ze skupinové struktury, se opírá o svou přirozenou autoritu, stává se vedoucím díky svým schopnostem a ostatním žádoucím psychickým vlastnostem. **Formální skupina.** V případě, že jednotlivé normy jsou nominálně dány (vyskytují se nejčastěji v písemné podobě), pak hovoříme o skupině formální. Formální skupina vzniká za účelem splnění jistých nadosobních cílů. Vůdce je do takového uskupení dosazen, formální podobu mají i jeho práva a povinnosti. V rámci formální skupiny lze však pozorovat rovněž neformální vztahy. Dvojkoľejnost daných vztahů lze pak demonstrovat na povaze vůdcovství ve formální, kupříkladu pracovní skupině. Formálním i neformálním vůdcem zde může být jediná osoba, může se však jednat též o dvě osoby. Ty spolu mohou spolupracovat, respektovat se, ignorovat nebo i soutěžit, což nemusí být ku prospěchu skupinové činnosti a skupinové atmosféry.

Malá sociální skupina vlastní a cizí. V tomto dělení se zrcadlí skutečnost, která uskupení bere jediněc za součást svého sociálního prostoru a která naopak odmítá. Vlastní sociální skupiny chápe člen jako součást sebe a označuje je ve svém vědomí zájmenem „my“, cizí skupinou jsou ti druhí, „oni“.

Malá sociální skupina členská a referenční. Členská skupina je seskupením, kterého je jedinec faktickým členem. Referenční skupina je ta, která vyvolává touhu určitých jedinců po příslušnosti k této skupině, přičemž vztažnost se nemusí krýt s faktickou skupinovou příslušností. Může tedy nastat situace, kdy chci být členem skupiny, chovám se dle jejích norem, zastávám obdobné postoje jako ideální člen, jsem tedy pod jejím skupinovým vlivem, ale nejsem skutečným členem. Někdy bývá též rozlišována **negativní referenční skupina**, tou se pak rozumí seskupení, kterého rozhodně nechci být členem. Jednám tak, abych nemohl být za člena skupiny považován.

Malá sociální skupina trvalá a dočasná. Zde je akcentována délka trvání takového uskupení. Existují skupiny, které trvají řádově i desítky a možná i stovky let. Příkladem mohou být rodové klany, kdy dochází k postupné přirozené obměně členů. Cíle, které jsou sledovány takovou skupinou, jsou průběžně redefinovány, stejně jako normy regulující vzájemné chování. Naopak se můžeme setkat se skupinami, které se rozpadnou v okamžiku, kdy splní všechny zmiňované charakteristiky, které ze společenství lidí dělají malou sociální skupinou.

Skupinová dynamika

Na malou sociální skupinu lze tedy nahlížet jako na útvar, který je díky svému dynamickému charakteru neustále ohrožen možností vlastního zániku. V psychologii práce je často zmiňováno následujících **pět vývojových fází**, kterými potenciálně prochází každá malá sociální skupina. Jedná se o následující na sebe navazující stadia: formování, bouření, normování, optimální výkon, ukončení činnosti.⁵²

- **Formování** – pro tuto fázi je typické, že jednotliví členové získávají prvotní orientaci v pro ně zatím neznámém sociálním prostředí, objevují se již prvotní projevy závislosti rolí. Členové nově vzniklé skupiny prožívají stavy nejistoty, u některých se může objevit i úzkost.
- **Bouření** – objevují se první konflikty, jednotliví členové se snaží prosadit své vlastní zájmy, snaží se, aby tyto zájmy hájila i skupina, v důsledku sebeprosazování se se mohou objevit prvotní vztahy averze, jež se mohou manifestovat ve vnější konflikty.
- **Normování** – dochází k překonávání počátečních konfliktů, stanovují se pravidla upravující vzájemné soužití, strukturuje se systém jednotlivých pozic a rolí. Objevují se prvotní projevy skupinové integrace.
- **Optimální výkon** – pro danou fázi je specifické optimální dosahování vytyčených skupinových cílů, jejich sledování probíhá na základě skupinového konsenzu, v maximální možné míře je využita kooperace zapojených členů, vzájemné vztahy se stabilizují.
- **Ukončení** – fáze rozchodu, skupina není vinou nastalých podmínek schopna uspokojit jednotlivé potřeby členů skupiny, rovněž může dojít k postupnému rozvolnění jednotlivých vazeb, soudržnost skupiny klesá, skupina díky tomu zaniká.

Je zřejmé, že převládajícím skupinovým zájmem je udržet skupinu ve fázi optimálního výkonu nebo k dané fázi už či opět dospět. Tendence k udržení skupiny je patrná zejména tehdy, jestliže si skupina udržela potenciál k uspokojování potřeb svých členů.

⁵² TUCKMAN, B.W., JENSEN, M.A.C. (1997). Stages of small group development revisited. *Group & Organizational Studies*, 2(4): 419-427.

Skupinové vlivy

Podoby skupinového vlivu mohou být rozličné a mohou vyvolávat různé výsledky. V dalším textu pojednáme o skupinové facilitaci, sociální zahálce, teorii poslušnosti, distribuci zodpovědnosti, o procesech deindividuace, skupinové polarizace a skupinového myšlení.^{53 54}

Sociální facilitace

Pojem facilitace lze chápat jako podporu, sociální facilitace má vystihovat jev, kdy v přítomnosti druhých osob jsou výsledky některých našich aktivit lepší, než by tomu bylo při výkonu stejné činnosti ve stavu osamění. Daná skutečnost se vysvětluje snahou předvést se před druhými v dobrém světle. Neděje se tomu však za všech okolností, ukázalo se, že pokud je vykonávána činnost v přítomnosti druhých lidí, která je dobře zvládnuta, pak se jev sociální facilitace projeví. Pokud činnost dobře zvládnuta není, pak má přítomnost druhých osob naopak negativní dopad na výsledky činnosti. Stav zvýšené aktivity a motivace vede v těchto případech k produkci většího množství chyb.

Sociální zahálka

Daný jev souvisí s jevem předchozím. Prokázalo se totiž, že za jistých situací přítomnost druhých osob nemá ani při dobře zvládnutých aktivitách posilující vliv, dostaví se projev právě opačný. Výkon jedince v případě sociální zahálky klesá. Jedná se především o situace, kdy členové skupiny vykonávají v jejím rámci aktivitu, ale oni ani skupina jako celek nejsou informováni o výsledném snažení jednotlivých osob. Jestliže chybí zpětná vazba o probíhajícím výkonu ve směru k jedinci nebo k celé skupině, pak se výkon člena skupiny paradoxně za přítomnosti druhých lidí zmenšuje. Jedinec se ve skupině ztrácí nebo schovává. S výskytem zpětné vazby se u dobře zvládnutých aktivit objevuje opět sociální facilitace.

Teorie poslušnosti

Daná teorie se nejlépe demonstruje na reálném experimentu. Výzkumný tým vyzval veřejnost, aby se účastnila experimentu, který má zkoumat zákonitosti lidského učení. Experiment měl probíhat ve dvojicích, jeden z dvojice měl být učitelem, druhý žákem. Když se naivní osoba (oslovená veřejnost) dostavila na experimentální pracoviště, tak byla seznámena s osobou jinou, která se rovněž měla na experimentu účastnit. Tato druhá osoba však byla instruována experimentátorem, jednalo se

⁵³ HEYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998.

⁵⁴ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1997). *Sociální psychologie. Sociálna psychológia*. Praha: ISV.

vlastně o pomocníka experimentátora, o čemž příchozí samozřejmě nevěděl, příchozí tak byl naivním subjektem. Pak proběhl los, kdo bude učitelem (kdo bude v experimentu učit) a kdo žákem (kdo se bude učit). Opět bylo dopředu dáno, aniž by to naivní osoba věděla, že ona bude učitelem, žákem bude vždy pomocník experimentátora. Učitel i žák seděli v rámci jedné varianty experimentu v oddělených místnostech, domlouvali se prostřednictvím mikrofonu a reproduktorů. Učitel měl číst série dvojic slov, které si měl žák zapamatovávat. Efekt učení byl ověřován tak, že po přečtení série učitel říkal jedno slovo z dříve prezentované dvojice, žák si měl vzpomenout na druhé slovo z této dvojice. Pomocník experimentátora byl opět tajně instruován, jak má vypovídat. Učitel měl zadáno, že vždy, když žák udělá chybu, tak sepne spínač (vždy o jednotku vyšší než při předchozí chybě) a žák dostane elektrickou ránu. Žák měl vyjadřovat v reakci na tyto podněty bolest. Pokud by experimentem dospěl učitel až k tlačítku označenému jako 330 V (V jako voltů, volt je jednotkou elektrického napětí), žák měl v odpovědi na udílené rány dále jen zlověstně mlčet. Učitel měl k dispozici řadu tlačítek, první bylo označeno hodnotou 15 V, druhé 30 V, poslední pak 450 V. Samozřejmě, že žák nedostával skutečné elektrické rány, učitel však o tom nevěděl, byl přesvědčen o realitě svého počínání. Výsledek experimentu byl překvapivý. Celých 100 % učitelů došlo až k ranám označených 330 V, 63 % učitelů dospělo až na konec stupnice, tedy po 450 V. Když pak měli vysvětlit své jednání, uváděli, že se domnívali, že experimentátor ví, co činí, že oni plnili jen jeho přání. Přenechali tak odpovědnost za své jednání organizátorovi.

Distribuce zodpovědnosti

Daný jev lze pozorovat především u agregátů (nahodilých seskupení, která nesplňují charakteristiky malých sociálních skupin) nebo v malých skupinách s nízkou mírou soudržnosti mezi členy. Jedná se kupříkladu o situace, které vyžadují zásah druhých osob, které však nezasáhnou s tím, že se domnívaly, že zásah přijde ze strany druhých přihlížejících (např. mezi svědky autonehody či úrazu). Daný jev je vysvětlován obavou z osobnostního selhání v případě zásahu. Ochota zasáhnout klesá s počtem přihlížejících jedinců.

Procesy deindividuace

Deindividuace je úzce spojena se stavem sebeuvědomění si vlastní osoby. Můžeme rozlišit dvě možné podoby sebeuvědomění – veřejné a soukromé. **Veřejným sebeuvědoměním** rozumíme stav, kdy si je osoba vědoma, že je nebo může být pozorována ze strany ostatních osob, cítí se být ostatními monitorována, díky čemuž se nachází pod sociální kontrolou druhých osob. Jestliže tuto veřejnou podobu ztratí, stává se anonymní, vymyká se sociální kontrole, její chování se začne odchylovat od ustálených norem chování. Z toho důvodu byl kupříkladu u nás uzákoněn požadavek, že účastníci demonstrací nesmějí skrývat svůj obličej. Je to jednak z důvodu uchovat si možnost takové osoby identifikovat, jakož i z důvodu zabránit ztrátě tohoto veřejného sebeuvědomění. Rozlišujeme i stavy ztráty **soukromého sebeuvědomění**, kdy se jedná o stavy, ve kterých jedinec dlouhodobě ztrácí prožitek idiognozie, tedy prožitek uvědomění si vlastní osoby. Nejčastěji se tak děje díky účasti jedince

v davu, kde ztrácí svou individualitu, nechává se skupinovým myšlením unášet, ztrácí schopnost rozumové kontroly svého jednání.

Skupinová polarizace

Předpokládejme, že jednotlivé problémy mohou být řešeny různými postupy. Názory na řešení problémů se pohybují na škále od velmi riskantních po velmi opatrné. Experimentálně byly poměřovány individuální názory vedoucí k řešení jistých problémů s názory skupinovými. Očekávalo se přitom, že skupina bude volit řešení nacházející se někde ve středu mezi zmiňovanými póly, jednotlivci pak budou volit buď více riskantní nebo více opatrná řešení. Výsledky výzkumů však prokázaly opak – skupina má sklon zvolit buď více riskantní řešení nebo více opatrné řešení. Daný jev byl nazván skupinovou polarizací. Bude záležet na výchozím postoji skupiny, co se týče volby postupů. Jestliže tento postoj byl byt jen mírně riskantní, pak se ve skupinové diskusi stával stále více riskantním, což je vysvětlováno difuzí (prostupováním) zodpovědnosti. Byl-li výchozí postoj skupiny jen mírně opatrný, pak se opatrnost v diskusi jen zesilovala, tento stav je vysvětlován teorií sociálního srovnávání (své prožívání a myšlení průběžně srovnávám s prožíváním a chováním sociálně významných osob, těm se pak snažím připodobňovat).

Skupinové myšlení

Výsledky skupinových debat a volba skupinové činnosti může v některých ohledech zcela ignorovat realitu, skupinou jsou ignorovány některé skutečnosti nebo možnosti, které jsou pro jedince nacházející se mimo skupinu zcela zjevné. Daný jev lze pozorovat u skupin s vysokou mírou soudržnosti, které mají učinit velmi rychlá rozhodnutí, kdy v rozhodovacích procesech sehrává velmi výraznou roli skupinový vůdce. Skupina díky své soudržnosti tlačí své členy k uniformitě názorů, které pocházejí od vůdce nebo od jeho pomocníků, alternativní názor je pak implicitně nebo i explicitně brán jako nežádoucí, ohrožující soudržnost skupiny jako takové. Díky tomu se skupina izoluje i od vnějšího prostředí, to by mohlo přijít se „škodlivou myšlenkou“ narušující skupinovou činnost.

11.2 Řešení konfliktů

Nejprve je nutné objasnit několik souvisejících termínů.

Frustrace je situace nebo reakce na nemožnost uspokojení subjektivně významných potřeb. Vzniká v průběhu motivačního procesu. Motivační proces směřuje k jistým cílům, které mají schopnost uspokojit vzniklou potřebu. V průběhu motivačních procesů vzniká napětí, optimálním stavem je odstranit nebo alespoň zmírnit toto napětí vlastní aktivitou. Stav frustrace vzniká, jestliže se v průběhu sledování cílů postaví do cesty překážka, kterou tento jedinec není přechodně překonat.

Frustrace je tak doprovázena prožitkem nelibých emocí, jedinec se nachází ve stavu **emočního diskomfortu**. Vůči působení frustrace jsme v různé míře odolní, budeme zohledňovat aktuální hledisko (v jaké kondici se právě nacházíme) a hledisko dlouhodobého rázu, kterým je **frustrační tolerance** (tedy odolnost jedince vůči působení nepříznivých frustrujících vlivů). Stav frustrace je běžnou součástí lidského života a v pozitivním slova smyslu může aktivovat motivační úsilí.

Deprivace – je stav, kdy se v průběhu motivačních procesů postaví jedinci do cesty překážka, která brání plnému uspokojení potřeby. Dochází tedy jen k částečnému uspokojení, opět se u jedince objeví prožitek nepohody. Míra nelibých emocí je dána skutečností, do jaké míry je potřeba plně neuspokojena, po jak dlouhý časový úsek se tomu děje a o jak významnou potřebu se z pohledu jedince jedná.

Stres – je zvláštním případem frustrace, ve kterém dochází k dlouhodobému neuspokojení potřeby. Aktivace organismu zůstává dlouhodobě na vysoké úrovni, dochází ke značnému energetickému výdeji, prožitek nelibých emocí může dále setrvávat, častěji se však nositel sledovaného stavu na tento dlouhodobý stav adaptuje, ztrácí jej tak ze zřetele. Neřešený stres může ústit v řadu psychických obtíží.

Překážky vedoucí ke vzniku frustrace, deprivace nebo stresu mohou být různé povahy. Budeme rozlišovat následující typy překážek:

- a) **Fyzické prostředí** – opakuji, že jedinec směřuje k cíli, který má schopnost uspokojit vzniklou potřebu. Do cesty vedoucí k cíli se mu postaví překážka. V případě překážky v podobě fyzického prostředí se jedná o vnější bariéru pasivního rázu. Název prozrazuje, že je fyzické povahy a nachází se v přírodním prostředí jedince. Takovou překážkou pro nás může být nepříznivé počasí, chlad, přírodní útvar, plot a podobně.
- b) **Biologická struktura** – jedná se o vnitřní pasivní překážku biologické povahy. Jedná se o omezenost naší biologické výbavy, která nám brání v dosahování vytyčených cílů. Příkladem je rodič, který se rozhodne, že ze svého potomka vychová geniálního hudebníka, sportovce, zpěváka, aniž je dítě vybaveno požadovaným druhem vloh nebo nadání.
- c) **Složitost psychologické výbavy** – jedná se o vnitřní aktivní psychickou překážku. Vzniká střetem dvou protikladných tendencí uvnitř psychické výbavy jedince. V tomto případě dochází ke vzniku vnitřního konfliktu. Člověk v průběhu dne činí celou řadu rozhodnutí, která mají povahu konfliktů, aniž si to on sám uvědomuje.
- d) **Společenské prostředí** – jedná se o vnější aktivní sociální překážku. Takovými překážkami jsou panující společenské hodnoty a normy, které brání našemu směřování k vytyčeným cílům. Zvláštním typem překážky je stav, kdy se jedinec snaží prosadit proti jinému jedinci. Dojde ke střetu protikladných tendencí dvou a více osob. V těchto případech opět hovoříme o konfliktu, a to o konfliktu vnějším.

V případě existence překážek, které se nacházejí v rámci společenského prostředí, se hovoří o sociálních konfliktech. Ty jde definovat jako stav, ve kterém proti sobě stojí zájmy dvou nebo více jedinců. Konfliktu jsou přirozenou součástí života, odráží fakt, že se střetávají různé životní trajektorie osob žijících v populaci. Na prožitkové úrovni u mnoha jedinců vyvolává konflikt nepříjemnou emoční odezvu, proto máme tendenci se konfliktům spíše vyhýbat. Na konflikty však lze nahlížet také z pozitivních perspektiv. Konflikt může vést k jisté katarzi, kdy dojde ke snížení zažívané tenze. V rámci konfliktu dochází k definování hranic, které regulují mezilidské chování, konflikt se tak může stát výchozím bodem vyjednávání, kdy konfliktní střet může vést k uzavření kompromisu nebo může dokonce směřovat ke kooperaci.

Způsoby řešení konfliktu lze rozličným způsobem kategorizovat. S ohledem na vývojové fylogenetické hledisko lze způsoby řešení konfliktu rozdělit na útok, únik a asertivní řešení konfliktu.

Útok a únik jsou původní formy řešení konfliktu, dá se, že tyto formy jsou člověku vrozeny. Nemusím se jim učit, učíme se jen modifikaci jejich projevů. Určitě je rozdíl mezi únikovou reakcí podřízenosti se a únikovou reakcí typu sebevraždy. Rovněž je rozdíl mezi agresivní reakcí povýšené ironie a fyzickým atakem ve směru k druhé osobě. Současná společnost nezavrhne únik v jeho adaptivních podobách, dá se říci, že je podmínkou společenského řádu, které v sobě nese hierarchickou distribuci moci. Ve společnosti lze pozorovat celou řadu vztahů nadřízenosti a podřízenosti, kdy uvedené platí pro firemní organizace. Postupem času bývá ze společnosti vytlačováno agresivní řešení konfliktů. Uplatnění brachiálních forem agrese může svého nositele výrazným způsobem stigmatizovat. Pokud jsou přijímány agresivní projevy, tak jen ve formách verbální agrese a to jen některé, projde nám spíše slovní zlehčení osoby, se kterým jsme v konfliktu, ale už ne přímý verbální útok, který v sobě obsahuje zjevnou hrozbu.

Asertivní jednání má v naší rozvinuté společnosti nahradit agresivní projevy. Lze konstatovat, že asertivní jednání je naučeným chováním, ve kterém se lze v průběhu života zdokonalovat. Asertivní jednání má dvě polohy. První je soutěživé jednání, kdy postupujeme podle společensky akceptovaných pravidel, kdy v rámci této soutěže se snažíme prosadit nebo obhájit své zájmy. Někdy je asertivita nesprávně ztotožňována právě s onou formou soutěživosti. Asertivita má však ještě jednu stránku a tou je otevřené chování. Na této rovině sděluje jasně a přímo své přání, intenci, představy. Tímto způsobem vyjasňuje své perspektivy, jasně sděluje své životní trajektorie. Existuje celá řada asertivních technik, které v sobě obsahují spíše prvky soutěživosti nebo prvky otevřeného jednání. Konkrétní asertivní strategie jsou někdy velmi bohatě klasifikovány. V dalším textu uvedu jen stěžejní asertivní techniky. Půjde o techniku obehnané (přeskakující) gramofonové desky, techniku pootevřených dveří, negativní aserci, techniku selektivního ignorování a sebeotevření.

Technika obehnané (přeskakující) gramofonové desky. Podstata této asertivní techniky je obsažena v samotném názvu. V dobách vinylových gramofonových desek (to byly ty černé desky) se poměrně

běžně stávalo, že nešetrný uživatel na ní udělal rýhu. Jedním z možných efektů tohoto poškození pak bylo, že pokud byla taková deska přehrávána, pak se přenoska nemohla posunout dopředu a stále se pohybovala v jedné drážce, čímž se reprodukováný zvuk neustále opakoval. Asertivita jako strategie jednání je mnohdy s technikou obehnané desky přímo ztotožňována, čímž dochází k zúženému chápání pojmu asertivita. Konkrétně se jedná o postup, ve kterém stále opakujeme své přání. Můžeme stále opakovat předem zformulovaný názor nebo přání, formulaci tohoto názoru nebo přání při opakování lze modifikovat. Očekáváme, že protistrana má v „zásobě“ jen omezený počet odmítnutí, takže se nám časem podvolí a vyjde nám vstříc. Technika obehnané gramofonové desky má jistá omezení, která je nezbytné respektovat. Jinak se technika míjí svým účinkem. Těmito omezeními jsou:

- Jednání musí být po celou dobu rozumově regulováno (nesmí být emocionálně syceno).
- Techniku je vhodné volit v případech, kdy mezi jednajícími neexistuje silná emocionální vazba, proto se tato taktika nedoporučuje mezi důvěrně blízkými osobami.
- Máme jistotu, že pro naše přání existuje jistý oprávněný rámec (předpis, vyhláška, tvrzení nezpochybnitelné autority a podobně), na který se v případě potřeby mohou odvolat.
- Uvědomuji si, že technika v některých případech nemusí vést k očekávaným výsledkům, a jsem připraven ji kreativně opustit a nahradit ji jiným, vhodnějším postupem.

Technika pootevřených dveří. Podstatou této techniky je souhlas (často časově limitovaný) s perspektivou, která je předkládána protistranou, se kterou jsem v kontaktu. Kritik očekává pevně uzavřené dveře v podobě našeho silného protinázoru, dveře jsou však těsně před ním pootevřeny, což jej má vyvést z rovnováhy. Tato technika se užívá v případech, kdy jsme přesvědčeni, že názor druhé osoby je více či méně zkreslený, my však vyjadřujeme předpoklad, že na názorech protistrany „něco skutečně je“. My tyto názory druhého přijímáme, bereme je z pohledu druhé strany za legitimní. Pokud v situaci konfliktu jedna strana jednostranně prosazuje svůj zájem, pak naprosto odmítá zájem protistrany. Jinými slovy, velmi důrazně brání tento svůj výklad a zpochybňuje přání jedince, se kterým je v konfliktu. Na komunikační rovině pak nejsou přijímány argumenty protistrany užití v debatě. Tím, že je přijat pohled druhé strany, dosáhne se narušení zaběhnuté definice situace, čím se zvýší pravděpodobnost, že protistrana v dalším rozhovoru vyslechne vyřčené argumenty a vezme je v úvahu.

Negativní aserce. Zmíněná strategie bývá též označována jako technika zcela otevřených dveří. Jedná se o situaci, kdy jsme se skutečně dopustili chyby a jsme za ni druhou stranou kritizováni. U mnoha lidí lze sledovat v těchto případech obrannou a velmi defenzivní reakci, kdy uvedené zmýšlení je zcela popíráno, v lepším případě bagatelizováno, což v konečném důsledku zvyšuje razanci kritiky, která je vůči osobě směřována. V případě negativní aserce se opět, stejně jako u předešlého

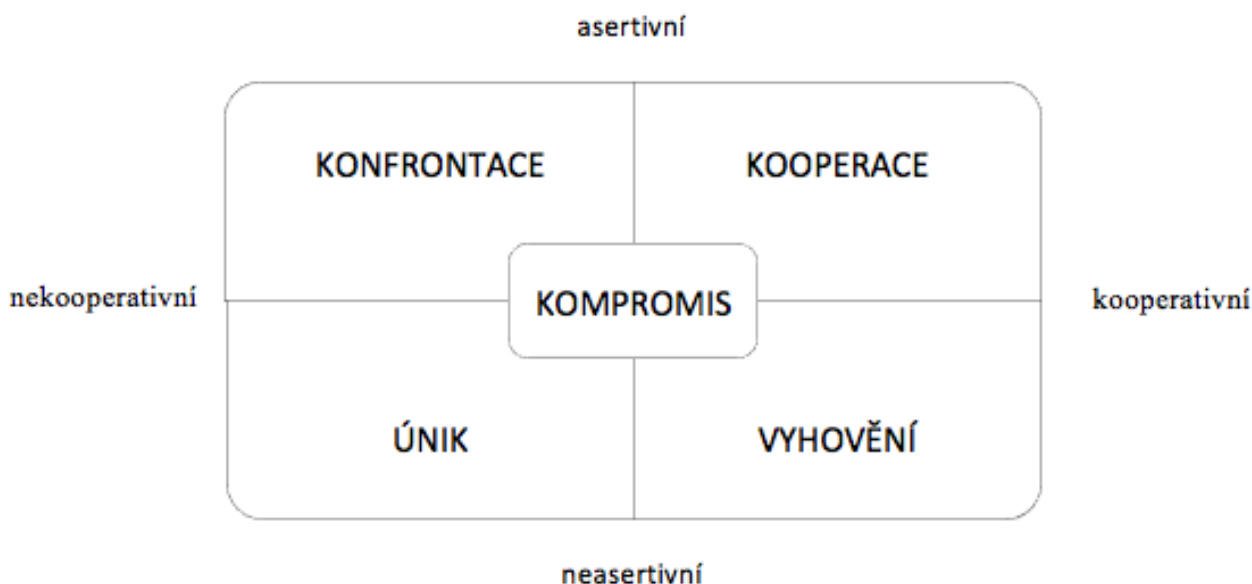
případu, zachováme svým způsobem neobvykle a s udílenou kritikou tentokrát plně souhlasíme. Své selhání a jeho důvody, v duchu hesla každý má právo se dopustit chyby, nijak blíže neobjasňujeme. Velmi účinné je konstatování typu „ano máte pravdu, dopustil jsem se chyby“. Kritik se díky uvedenému postupu dostává do situace, kterou neočekával, a nemůže svou kritiku dále protrahovat, eventuálně opakovat. Dané jednání je účelné jak v kontaktu s nadřízenými, tak s jedincem ve stejné pozici, jakož i v jednání klienty. Vůči klientům můžeme tímto způsobem vztah mezi jednajícími prohlubovat. V této souvislosti si připomeňme, že lidem jsou přitažliví jedinci, kteří jsou sice kompetentní k řešení problémů, ale občas se dopustí jistého selhání (snadněji se s nimi lze identifikovat).

Selektivní ignorování. Jedná se o postupy, ve kterých některé projevy protistrany opomíjíme, nebereme je v potaz, vyhýbáme se jejich pojmenování a vnášení do diskuse. Může se jednat o emotivně laděné výpady, užití vulgarismů v řeči, nedodržování komunikačních konvencí, jakož i některé do jisté míry ovlivnitelné percepční projevy. Ignorujeme ty charakteristiky, které jsou v poradenské situaci podružné nebo zcela nepodstatné. Stanovení této hranice však může být obtížné, při jejím stanovení obvykle vycházíme ze své profesní zkušenosti, což může být nežádoucím způsobem subjektivně podmíněno. Pro své jisté jednostranné zaměření diskutujeme proto o této hranici s kolegy, jedná se rovněž o témata, která je vhodné vnášet do supervize.

Sebeotevření. Jedná se o dovednost otevřeně vyjádřit svůj zájem, přání, názor, pocit a případně i nesouhlas. Sebeotevření je cestou opuštění sebestylizace, dochází k zaujetí autentického postoje. Jde o cestu nahrazení manipulativních technik technikami otevřeného jednání. Rovněž v této souvislosti neočekávám, že druzí lidé mi budou „číst“ jednotlivé myšlenky, já jim svůj prožitkový svět v komunikaci zpřístupním. Jedná se o cestu mluvení o sobě, které je předpokladem vědomé organizace vlastního jednání.

V personální managementu je často v souvislosti s možnými způsoby řešení konfliktu zmiňováno pojetí Thomase a Kilmanna (1974), kteří koncept ICL zřejmě modifikovali na téma řešení konfliktů. Užívají dvoudimenzionální systém, horizontální osu tvoří škála týkající se míry spolupráce (nespolupráce – spolupráce), horizontální pak škála týkající se míry asertivity (asertivita–neasertivita). Díky tomuto pojetí dospívají celkově k pěti způsobům řešení konfliktů. Žádný z nich nefavorizují, účelné je jejich používání přiléhavě nastalé situaci.⁵⁵

⁵⁵ THOMAS, K. W., KILMANN, R. H. (1974) *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom.



Obr. 4 Svoudimenzionální systém řešení konfliktů

Konfrontace je soutěživým asertivním řešením konfliktu, kdy zaujímáme dominantní pozici. V případě vedoucího je toto řešení vhodné, pokud řešení problému nestrpí odkladu, kdy v případě nečinnosti hrozí velké ztráty. Jako epizodická strategie má své opodstatnění, pokud se však stane generální strategií vedoucího, tak vede ke vzniku mocenské mezery mezi vedoucím a ostatními pracovníky, u pracovníků hrozí ztráta identifikace s úkolem, případně též zatajování informací.

Únik je charakteristický vyhýbání se řešení problému. Je vhodný ve chvílích, kdy vedoucí nemá k dispozici dostatek relevantních informací k provedení rozhodnutí a řešení problému. Je rovněž vhodný, pokud se jedná o bagatelní problém, který nijak neohrožuje zájmy organizace. **Vyhovění** je přizpůsobení se názoru druhé strany, kterou může být i podřízený vedoucího. Uvedené nijak nesnižuje autoritu vedoucího, naopak tohoto v očích podřízených takový postup zlidšťuje. Pořízeným se tak poskytuje zpětná vazba, že jsou cenným zdrojem nápadů. **Kooperace** je založena na nalezení společného cíle nebo cílů, které jsou v rámci organizace sledovány. Je vhodná při stanovování dlouhodobých a strategických vizí organizace, pracovníci jsou vtahováni do procesů plánování, rozhodování a realizace úkolů, takto se identifikují s organizací, jakož i jeho úkoly. Zapojení do kooperace lze brát jako nejvyšší formu motivování pracovníků.

Kompromis je hledání takového způsobu řešení problému, kdy všechno strany dosáhnou jisté míry zisky. Je to postup něco za něco, nebo strategie typu výhra výhra. Kompromis sice nepřináší velké zisky, do budoucna však neodrazuje od komunikace a případné spolupráce.

Všimněte si, že uvedení autoři na poli firmy vůbec neuvažují o agresivním jednání jako o možném způsobu řešení konfliktu. Tuto strategii jednání považují za nežádoucí postup, který vystupuje proti

instrumentálním, jakož i personálním cílům firmy jako takové. V běžné praxi nelze vyloučit takové jednání na straně protistrany. Snažíme se na takové jednání neodpovídat nátlakem, nepoučujeme, nevyhrožujeme. Naší snahou je zklidnit takového jedince. Vhodným je klidné a věcné jednání, kdy některé nežádoucí projevy protistrany dokonce ignorujeme. Naší snahou je přivést k vysvětlujícímu hovoru, který povede k rozboru celého problému a hledání přijatelných cest vedoucích k jeho řešení.

Σ

Pojem kultura lze chápat rozličných způsobem. Na nejobecnější rovině lze kulturu definovat jako veškeré výtvořiny člověka, ať už jsou tyto výtvořiny materiální nebo nemateriální povahy. Svět lze pak dichotomizovat na svět kulturní a svět přírodní. Pokud do kultury podniku nebo organizace je zahrnována materiální i nemateriální stránka, tak se hovoří o organizační kultuře v širším slova smyslu. Podniková kultura je souhrnem hodnot, postojů, norem a očekávání svázaných s těmito kategoriemi. Někdy se lze setkat s konstatováním, že se jedná o základní prvky firemní kultury. Bývá rozlišována silná a slabá organizační kultura. O silné kultuře hovoříme, pokud se organizační kultura stane nedílnou součástí prožívání a jednání pracovníků v organizaci.

?

Kontrolní otázky

1. Co je to sociální skupina a jaké si pamatujete dělení sociálních skupin?
2. Co je to frustrace, deprivace a stres?

?

Testové otázky

1. Co je považováno za dolní hranici nutnou k vytvoření malé sociální skupiny podle psychologie?
 - a) Jeden člen
 - b) Dva členové
 - c) Tři členové
2. Jaké jsou charakteristiky malých sociálních skupin?
 - a) Jednotliví členové se navzájem znají a komunikují spolu tváří v tvář
 - b) Skupina má některé společné cíle
 - c) Všechny uvedené možnosti
3. Co je typickým reprezentantem primární malé sociální skupiny?
 - a) Pracovní tým
 - b) Rodina
 - c) Sportovní klub

4. Jaké jsou rozdíly mezi formální a neformální malou sociální skupinou?
- a) Formální skupina má psané normy, neformální skupina má normy tradované ústně
 - b) Formální skupina vzniká za účelem splnění osobních cílů, neformální skupina za účelem splnění nadosobních cílů
 - c) Neexistují žádné rozdíly

Řešení:

1b, 2c, 3b, 4a



Literatura k tématu:

- [1] HEYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998.
- [2] KLIMENT, P. (2013). *Sociální psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.



Použitá literatura:

- [1] HEYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998.
- [2] KLIMENT, P. (2013). *Sociální psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.
- [3] THOMAS, K. W., KILMANN, R. H. (1974) *Thomas–Kilman Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom.
- [4] TUCKMAN, B.W., JENSEN, M.A.C. (1997). Stages of small group development revisited. *Group & Organizational Studies*, 2(4): 419-427.
- [5] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1997). *Sociální psychologie. Sociálna psychológia*. Praha: ISV.

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] HEYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998.
- [2] KASPER, H; MAYRHOFER, W. (2005). *Personální management: Řízení-Organizace*. Praha: Linde a.s.
- [3] KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Karolinum.
- [4] KELLER, J. *Postmoderní rekvie*.
- [5] KLIMENT, P. (2013). *Základy psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.
- [6] KLIMENT, P. (2013). *Psychologie osobnosti pro andragogy*. Olomouc: VUP.
- [7] KLIMENT, P. (2013). *Sociální psychologie pro andragogy*. Olomouc: VUP.
- [8] KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2009.
- [9] LUKÁČOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
- [10] MACPHERSON, S. W. *The Stephen Lawrence Inquiry*. 1999.
- [11] MURRAY, H. A. *Thematic apperception test*. Harvard: Harvard University Press.
- [12] NAKONEČNÝ, M (1995). *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.
- [13] PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník II*. Karolinum, Praha 1996.
- [14] ŘÍČAN, P. (1974). *Psychologie osobnosti*. Praha: Orbis.
- [15] SCHÜTZ, A. *Collected Papers, sv. I: The Problem of Social Reality*. Hague 1962.
- [16] SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. Grada. Praha 2014.
- [17] ŠTIKAR, J. a kol. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- [18] THOMAS, K. W., KILMANN, R. H. (1974) *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom.
- [19] TUCKMAN, B.W., JENSEN, M.A.C. (1997). Stages of small group development revisited. *Group & Organizational Studies*, 2(4): 419-427.
- [20] VETEŠKA, J, TURECKIOVÁ, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008.
- [21] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1997). *Sociální psychologie. Sociálna psychológia*. Praha: ISV.
- [22] WEBER, M. *Metodologie, sociologie a politika*. 2010.

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces změny paradigmatu	21
Obr. 2	Negativní a pozitivní deviace	47
Obr. 3	Vývoj společnosti	56
Obr. 4	Svoudimenzionální systém řešení konfliktů	110

Seznam tabulek

Tab. 1	Model adaptivní reakce na společenský tlak	49
Tab. 2	Rozdíly mezi tradiční a moderní společností	55