

ZÁKLADY PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Téma 4: Pracovní skupiny v organizaci a konflikty

Cílem tématu je seznámit studenty s fungováním pracovní skupiny, s jevy, které ve skupinové interakci působí a konflikty. Jejich vznik, průběh i řešení.

- Pracovní skupiny
- Pracovní pozice
- Pracovní role
- Pracovní normy
- Dynamika pracovní skupiny
- Konflikty

Pracovní skupiny

- **Pracovní skupina** = malá sociální skupina, tvořena lidmi na pracovišti, které spojuje společná činnost, vnitřní struktura sociálních rolí a jednotné vedení.
- Znaky pracovních skupin:
 - Společně cíle – odlišení skupiny,
 - Společná činnost – směřování k realizaci cílů,
 - Vnitřní struktura pracovních pozic a rolí,
 - Časté kontakty mezi spolupracovníky,
 - Relativně trvalé sociální vztahy,
 - Společné pracoviště,
 - Vědomí příslušnosti ke skupině.
- Dimenze vyjadřující odlišnost mezi různými pracovními skupinami – dáno subjektivními rozdíly (osobnosti, věk, pohlaví), objektivní charakteristiky práce a pracovních podmínek, technika.

Základní dimenze pracovní skupiny

- **Velikost** – 3 - 30
- **Soudržnost** – míra identifikace se skupinou,
- **Flexibilita** – ovlivnitelnost postojů, hodnot, norem
- **Uzavřenost X otevřenost** – ochota přijímat nové členy,
- **Polarizace** – homogenita X heterogenita orientace na společný cíl,
- **Stabilita** – stálost nebo fluktuace,
- **Intimita** – obsah a intenzita vnitřních vzájemných vazeb,
- **Přitažlivost skupiny** – atraktivností a autoritou společenského postavení,
- **Participace ve skupině** – podílení se na rozhodování o cílech a činnostech pracovní skupiny.
- **Autonomie ve skupině** – míra volnosti v jednání členů.

Pracovní pozice

- Vyjadřuje postavení pracovníka v pracovní skupině.
- Představuje skelet, který ji dává tvar a umožňuje její existenci.
- Statický charakter skupiny – struktura,
- Formální pozice a s tím spojené práva a povinnosti.
- Je odvozena od popisu práce a souhrnu práv a povinností.
- **Struktura pozic** – je dana obsahem a charakterem práce, používané technologie.
- Pozice je navázána na organizační strukturu a obsahuje nejen náplň práce, ale i pravomoce.
- Z pracovní pozice následně vyplývá pracovní role.

Pracovní role

- Pracovní role je dynamickou stránkou pracovního zařazení,
- Je to určitý ideál, odvozený z příslušné pozice a není závislý na daném pracovníkovi,
- Existuje paralelně s formální strukturou – může X nemusí reflektovat formální pozici.
- V ČR je vždy nechám prostor pro vlastní ztvárnění a osobní přístup k realizaci dané role,
- Souvislost mezi rolí a profesionalitou,
- Objektivistická norma, standard, který je spojován s konkrétní pracovní pozicí, na druhé straně má výrazně subjektivní obsah.

- Zvládnout pracovní roli profesionálně je komplikované. Jde o subjektivní představy, očekávání, někdy i velmi rozdílných subjektů.
- **Důležitá role:**
 - Vlastní představa o pracovní roli,
 - Představy a očekávání spolupracovníků,
 - Představy a očekávání manažerů,
 - Představy a očekávání vnějšího okolí,
 - Skutečné zvládnutí pracovní role.
- Vzhledem k různým očekáváním je těžké role naplnit, aby tato očekávání byla naplněna.
- Mnohdy je pro jedince velmi těžké postihnout všechny aspekty pracovní role (nechuť, pohodlí, odmítnutí neatraktivních aspektů) – **profesionalita** = splnění očekávání za všech okolností.
- Pokud není zaměstnanec schopen zvládat pracovní roli, nemůže zastávat pracovní pozici, ze které je role odvozena a jejíž charakter vyjadřuje.
- I když je role spojena s konkrétní pozicí – skutečné jednání může být obrazem role, o kterou skutečně usiluje.

Sociální normy

- **Neformální sociální normy** = nepsaná, akceptovaná pravidla – upravují vztahy mezi spolupracovníky
- Týkají se např. pracovního výkonu, míry respektování předpisu, vztahu k ostatním zaměstnancům, případě zákazníkům.
- Pro ovlivňování jednání pracovníků ve skupině je nutné je znát, ale hlavně je umět aktivně využívat.
- Pokud se nepodaří změnit pracovní normy ve skupině, nepodaří se změnit pracovní jednání jednotlivců.
- Nejdůležitější normy jsou ty, které ovlivňují vzájemnou spolupráci – vztahy spolupráce, kompetenci mezi spolupracovníky.
- Ovlivňování může probíhat vytvořením podmínek pro vzájemnou konkurenci – **pravidla odměňování** => nejen mimořádně pracovní výkon X na úkor ostatních

- Zásady vzájemné spolupráce – **efektivnější jak konkurenční prostředí**. Ze spolupráce může být tradice.
- Náročnou, efektivní stránkou vedení je vytvoření silných sociálních norem – soulad mezi cíli organizace, skupinou a jednotlivcem.
- Přínos:
 - Pozitivní sociální klima
 - Vysoké pracovní výkony.
- Vytvářet a posilovat sociální normy je možné jen při splnění objektivních a subjektivních podmínek:
 - Znalost věcných pracovních cílů a úkolů a identifikace s nimi,
 - Dobré technické podmínky práce,
 - Dostatečná míra samostatnosti při práci,
 - Vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce,
 - Vyřazení konfliktních/problémových spolupracovníků,
 - Interakce a komunikace mezi spolupracovníky, které přispívají k porozumění,
 - Vzájemná pomoc
 - Systematické formování vyvážené pracovní skupiny manažerem za pomoci HR
 - Péče manažera o rozvoj skupiny.

Dynamika pracovní skupiny

- Zahrnuje způsob, jak na sebe její členové vzájemně působí, ovlivňují se,
- Jak celkové sociální dění ovlivňuje jednání a prožívání jedince X jak jedinec ovlivňuje skupinu.
- Jevy, které skupinové dynamiku ovlivňují jsou – komunikace, interakce ve skupině, utváření a formování skupiny, vedení a organizace, kooperace a kompetence, rozhodovací procesy, normy, identita, sociální učení, konflikty)
- Skupinovou dynamiku pak také ovlivňují jevy, které nastávají přítomností druhých lidí:

Jevy

- **Sociální facilitace** – pouhá přítomnost druhých vede ke zvyšování výkonu jednotlivce X přítomnost druhých může výkon snižovat. U činností jednoduchých, zautomatizovaných, rutinních. Pokles výkonu (zvýšení chybovosti) **sociální inhibice** - komplexní úkoly, náročnější řešení, nejsou vytvořeny potřebné stereotypy. Čím více lidí – facilitace se snižuje a dochází k ní pokud nehrozí hodnocení výkonu.
- **Deindividuace** – jedinec prožívá pocit ztráty osobní identity a dochází k jeho splynutí se skupinou.
- **Efekt přihlížejících** – objektivně naléhavé situace, vyžadující urgentní zásah a jedinec zůstane pasivní. (Mezní situace) Pokud je sám a nemá se na koho obrátit, pomůže rychleji. Přítomnost druhých:
 - Situaci vyhodnocuje jako nenaléhavou,
 - Dochází k rozptýlení odpovědnosti.

- **Sociální lenost** – očekávání, že se zvyšujícím počtem členů skupiny se zvyšuje i výkon – často se zvyšujícím se počtem, ale výkon klesá.
 - Významnější u skupin s větším počtem členů,
 - Obtížná koordinace většího počtu členů,
 - Tendence některých snižovat své úsilí – snížení motivace k výkonu.
 - Snížení výkonu jednotlivce nelze dávat do souvislosti se sociální leností.
 - Musí být definovaný přínos jednotlivců – systém hodnocení a přitažlivé řešené úkoly.
- **Konformita** – přijímání určitých skupinových názorů, hodnot a norem, podřizování se skupinovému tlaku. Podporuje ho vysoká atraktivita skupiny, schopnost skupiny uspokojovat potřeby. Vždy záleží na osobnostních rysech jedince.
- **Poslušnost vůči autoritě** – pokud můžeme přenést odpovědnost na někoho či něco jiného, pak jsme schopni být slepě poslušní. Ne však skupině, ale autoritě.

- **Skupinové rozhodování** – dva jevy:
 - Skupinová polarizace – při skupinovém rozhodování dochází k posilování extrémnějších variant řešení problémů (opatrné chování -> ještě opatrnější, riskování -> větší risk),
 - Umožňuje predikci rozhodnutí, ale také je obtížnější změnit názor skupiny.
 - Důvody:
 - Získání dodatečných informací – uvádí se ty informace, které podporují názory, opačné názory jsou skupinou tlumeny -> ubírání se jedním směrem.
 - Konformismus – pozitivně vnímán – nevystupují s jiným názorem,
 - Sociální srovnávání – být vidět v dobrém světle – být stejně dobrý jako druzí
 - Skupinové myšlení – potlačení nesouhlasných názorů ve prospěch skupinového konsensu (soudržné skupiny izolované od okolí)
- **Soudržnost sociální skupiny** – ochota všech členů angažovat se v dosahování skupinových cílů, a to na základě vzájemné spolupráce a připravenosti dělat, co se očekává. „MY SKUPINA“. Vytváří pocit důvěry a bezpečí, otevřenost k diskusi a formulování různých názorů.

Vedení lidí

- **Vedení lidí** – relativně samostatná složka řídicích procesů. Samostatným procesem – vliv neformálních jevů, které vznikají a formálně vstupují do řízení pracovního procesu – moc, autorita, prestiž => leadership.
- První zkoumání – kdo jsou vůdcové, proč jsou tu vedle manažerů, kdo to je vůdce, čím jsou charakterističtí -> výcvik jak se stát vůdcem.
- **Vůdce** – jedinec disponující určitou vrozenou osobnostní dispozicí – **charisma** = produkt interakce jedince se skupinou – správně pochopit, komunikovat, interpretovat nálady ve skupině, očekávání.
- **Vedení lidí v pracovním procesu** je cílevědomý proces s využitím skupinové dynamiky k dosažení podnikových cílů.
- **Vůdcovství** – dovednost použít moc k ovlivnění chování a jednání zaměstnanců (a jiných) k naplnění cílů organizace – bez pocitu tlaku s pocitem dobrovolnosti.

Moc

- Potenciální a reálný nástroj použitelný a používaný na regulaci sociálních procesů.
- Motiv moci je geneticky uložen v každém z nás (Bakalář, 1992, s. 14).
- Moc představuje reálnou schopnost skutečně ovlivňovat druhé lidi, a to případně i přes jimi kladený odpor.
- Je to vztah mezi (min) dvěma subjekty, kdy nositelem moci je konkrétní osoba a moc fakticky realizuje.
- **Formální moc** – je dána organizační strukturou.
- **Neformální moc** – delegovaná vnitřním sociálním prostředím.
- Moc, autorita, vliv tvoří základ leadershipu a způsob jejich uplatňování tvoří základ stylu vedení.

Konflikty

- Střet dvou protikladných, vzájemně se vylučujících, stejně silných tendencí. Napětí vyvolává tlak (tenzi), který se projeví v chování jedince.
- Vnitřní tlak na rozhodnutí se pro jednu z variant.
- I když zaměstnanci mají stejné cíle, jejich reakce mohou být odlišné – rozdílná řešení a to i při nejlepších úmyslech.
- **Vnitřní konflikty** – v rámci svého seberealizačního procesu.
- **Otevřené, mezilidské konflikty** – hodnotový systém, podniková kultura, ale i bio-psychickými základy jedince, biologické potřeby, atd.
- Mají různou dobu trvání, různý vliv na mezilidské vztahy.
- Pozitivní X negativní

- Konflikt vždy vyvolává (většinou) krátkodobou změnu psychické rovnováhy u zúčastněných zaměstnanců, ale i nezúčastněných, kteří mohou být jen svědky.
- Pocity nejistoty, ohrožení, strachu, uraženosti, pomstychtivost atd.
- Trvání pocitů závisí od závažnosti konfliktu, tak i od psychické odolnosti zaměstnance.
- Zvládnutí konfliktu je vždy na manažerovi – osobnostní dispozice = racionální a objektivní zhodnocení příčin a průběhu, tak i práce s emocemi.

Příčiny vzniku konfliktů

- **Objektivní příčiny** – špatná organizace práce, špatná komunikace
- **Subjektivní příčiny** – osobnostní charakteristiky (vztahovačnost, neschopnost racionálního posouzení problému)
- Konflikty v pracovní skupině (Nový & Surynek, 2002)
 - **Intrapersonální** – vnitřní, osobní, dvě protichůdné alternativy, které se projevují v postojích, přístupech.
 - **Interpersonální** – vnější, mezi zaměstnanci. Mohou mít mnoho příčin.
 - Strukturální – nízká kvalifikace, šumy v komunikaci
 - Chování a pracovní jednání – chyby v řízení, nesprávný styl vedení, pocit nespravedlnosti u zaměstnanců
 - **Sociální** - střet zájmů, hodnot (diskriminace, rasová nenávisť) atd.

Zaměstnanci a konflikty

- Sklony ke konfliktnímu jednání při řešení problémů v pracovním procesu jsou součástí osobnostních charakteristik.
- **Konfliktní typy** – trvání na svém, neakceptování názorů druhých, vztahovačnost, nedostatek empatie, hodnocení, odsuzování, obviňování, vyhrožování – konflikty se řeší jen s ohledem na vlastní prospěch.
- **Nekonfliktní typy** - aktivní naslouchání, tolerance, poskytnutí zpětné vazby, nadhled, empatie, atd. **POZOR!!** Také neschopnost říct svůj názor, nedělat si problémy, strach vstoupit do konfliktů.
- Dvě základní tendence – **útok X útěk** (prosazení x podřízení, kompromis)

Strategie řízení konfliktů

- Konflikt v pracovní prostředí lze částečně předvídat – osobnostní charakteristiky zaměstnanců, psychický stav, změna názoru, nespravedlivé ohodnocení, antipatie, atd.
- **Vznik konfliktů v pracovním procesu** – souběh nepříznivých okolností jednání zaměstnanců a pracovních podmínek. Trvá dlouho a má tendenci se rozšiřovat v sociálním prostoru. Nestačí jednoduché strategie (přímá konfrontace X ignorování).
- **Strategie systematického managementu konfliktů** – 3 roviny:
 - Aktivně redukovat vznikající napětí – intra i inter rovina,
 - Rozpoznat příčiny, zdroje a potenciál možných konfliktů,
 - Minimalizovat existující potenciál konfliktů.

Reakce na konflikt

- **Útěk** (pozice oběti) – nic se neřeší, předstírání, že konflikt není. Nemusí vést k eskalaci konfliktní situace. Nezájem o spolupráci = omezuje podmínky konstruktivní spolupráce. Dále trvá **latentní konflikt**, který může přerůst do otevřeného konfliktu. Latentní konflikt působí na celý pracovní kolektiv -> rozdělení na „přívržence“ (emoce ne racionalita).
- **Boj** – ambice zvítězit. I vítězství se může změnit v porážku.
- **Konstruktivní rozhovor** – i v tomto přístupu je riziko neúspěchu, ale je to jediná možnost, jak překonat rušivé vlivy na lidské vztahy.
- Vždy je důležité včas rozpoznat **konflikty a jejich příčiny**.
- Konflikty mohou vznikat i v kvalitních týmech -> konflikty mohou být zdrojem potřebných změn, posunout podnik atd.