

I. Úvod

Západní průmyslová sociologie i sociální psychologie důrazně vyzvedávají význam praktického působení pracovních skupin v kapitalistickém průmyslovém podniku a z toho důvodu věnují značnou pozornost i teoretickému zobecnění vztahů a postojů, které vznikají mezi členy jednotlivých pracovních kolektivů, mezi jednotlivými skupinami a mezi skupinami a nadřízenými pracovníky.

Může snad být otázkou, do jaké míry lze postihnout obdobné vztahy lidí ve výrobě z hlediska pracovních skupin v socialistickém průmyslu. Nepovažuji za účelné předem vyslovovat svůj názor k takto obecně formulované otázce. Je nesporné, že přes veškeré zkušenosti, které poskytují dosavadní výzkumy v zahraničí, my sami budeme muset projít cestou základních sociologických výzkumů, které ověří některé naše dosavadní představy a závěry a umožní další praktická opatření.

Pracovní skupiny v průmyslovém podniku jsou konečným článkem, k němuž může dojít řídicí příkaz nejvyšší podnikové složky. Jsou místem, kde se rozhoduje o jeho plné nebo částečné realizaci nebo nerealizaci. Navíc pracovní skupiny představují jednu z nejrozšířenějších forem společenského soužití a vzájemného působení převážné většiny členů národní kolektivity.

To samo o sobě je jistě dostatečným důvodem, aby výzkumu těchto skupin byla věnována zvýšená pozornost odborných pracovníků. Výsledky dlouhodobého zkoumání pracovních skupin by měly přispět nejen k přesnější generalizaci celkového mechanismu společenských vztahů, ale také k hlubšímu poznání a pochopení jejich praktického významu pro řídicí činnost a humanizaci práce v průmyslovém podniku.

Předkládaný příspěvek chce být jedním z pokusů ukázat některé prvky, jež

v současné průmyslové výrobě nejen ovlivňují společenské vztahy a jednání lidí, ale značnou měrou se podílejí na konkrétních výsledcích výrobního procesu. Příspěvek je v podstatě *mikrosociologickou studií, ukazující působení dvou pracovních skupin údržbářů generátorových plynáren hutního závodu.*

Vlastním účelem této práce je ukázat na základě porovnání obou skupin vlivy a faktory, které podmiňují určitá rozhodnutí a postoje ve skupinách, a pokusit se současně o vyslovení některých hodnotících hledisek na činnost skupin, na utváření osobních vztahů uvnitř skupin i na jejich objektivně společenský význam, a dále upozornit na některé obtíže při řízení skupin ze strany bezprostředních i dalších nadřízených pracovníků.

Při rozboru obou skupin nejde o samostatnou komplexní analýzu skupin, ale spíše o *postihu jevů, jimiž se činnost a působení skupin odlišují a které do značné míry vyplývají z rozdílů jejich neformálních struktur.* Posuzování práce a vztahů v obou skupinách pouze podle formální organizace by vůbec neumožnilo objasnit některé nápadné rozdíly ve vnitřním životě, činnosti a dynamice skupin.

Autor se nepokouší na základě tohoto výzkumu o nějaká zásadní teoretická zobecnění, protože se domnívá, že jeden výzkum tohoto druhu k takovým zobecněním neopravňuje. K zobecňujícím závěrům bude možno přistoupit na základě celé řady dalších výzkumů, které budou předem dobře materiálně i personálně vybaveny a které bude možno současně porovnat s obdobnými výzkumy a výsledky v zahraničí.

Některé důležité skutečnosti, které byly vlastním důvodem této práce, považuji za nutné zdůraznit už v úvodu:

1. Obě pracovní skupiny údržbářů pracovaly *v jednom závodě, ale místně odděleny jako samostatné pracovní jednot-*

ky: Každá skupina v jedné ze dvou generátorových plynáren, což znamenalo, že vlastní pracovní náplň obou skupin měla v podstatě stejný charakter, až na některé — z našeho hlediska podružnější — rozdíly, vyplývající z částečné rozdílnosti technické úrovně vybavení a velikosti výrobní kapacity. Obě skupiny spadaly pod jednoho formálního vedoucího (mistra) a každá skupina měla svého samostatného bezprostředního vedoucího.

2. Zatímco v první skupině měly neformální vztahy velmi labilní a nevýraznou formu a žádný člen této skupiny nepřebíral úlohu neformálního vedoucího, ve druhé skupině se vytvářela výrazná neformální struktura se silně integrujícím činitelem, jímž byla právě působnost neformálního vedoucího, který se v tomto případě nekryl s formálním vedoucím.

3. Obě skupiny vykazovaly ve své působnosti, vlivu, soudržnosti, kultuře a celkové dynamice řadu rozdílů, které se projevovaly v mnoha konkrétních situacích (mezní situace, konflikty).

Metoda a technika výzkumu. V podstatě šlo o dlouhodobý terénní výzkum, při němž bylo používáno techniky pozorování a rozhovorů (participant observation) s možností aktivního ovlivňování průběhu některých událostí¹. Výhodou takového výzkumu byla možnost sledovat pracovní buňku a rozvíjení vztahů ve skupině za nejrůznějších situací *vnitřku skupiny*, což vyloučilo apriorní nedůvěru a opatrnost, které vždy doprovázejí každé pozorování zvnějšku nebo záměrně připravený rozhovor.

Za nedostatek z hlediska přísné objektivní by bylo možno považovat subjektivní zainteresovanost jedince, který se za daných podmínek o takový výzkum pokouší. I když autor nevylučuje, že tento fakt hrál v průběhu výzkumu svou úlohu, domnívá se, že nutnost jednat, myslet, rozhodovat se a ovlivňovat jako každý člen skupiny nezabránila shromáždit dostatek objektivně cenného materiálu, který nemá

jen omezený význam bez širšího dosahu.

Pozorování probíhalo časově neomezeně během celé pracovní doby s tím, že autor ovšem musel plnit běžně přidělené pracovní úkoly a nemohl si pro svůj účel vybírat děje, rozhovory, konflikty a události, ke kterým ve skupinách docházelo. V mnoha případech se pozorování neomezovalo jen na pracovní dobu, ale i na styk s pracovníky skupin po pracovní době.

Rovněž rozhovory s jednotlivci byly navazovány v rámci běžných osobních vztahů a nebylo třeba se obávat podezřívavosti ze strany členů skupin. Takováto pozorování a rozhovory umožnily naopak vnikat do intimních názorových oblastí a do značné hloubky sondovat postoje pracovníků.

II. Základní data o struktuře a funkcích instituce, v níž skupiny pracovaly

Pro správné pochopení funkcí a vnějších souvislostí sledovaných skupin by nestačilo zaměřením výzkumu jen na bezprostřední sledování dynamiky obou skupin, aniž bychom postihli jejich souvislost s širším prostředím a okolím, v němž skupiny pracovaly. Proto bude nutno alespoň rámcově ukázat organizační strukturu a funkce instituce, v našem případě generátorových plynáren, představující onu širší společenskou strukturu, v jejímž rámci se skupiny uplatňovaly.

Připojené schéma (obr. 1) ukazuje liniovou organizaci provozu plynáren a současně specifické postavení skupin údržbářů, vyplývající z povahy jejich práce a jejich dvojí podřízenosti.

Hlavním výrobním úkolem obou generátorových plynáren je zajišťování výroby a dodávek generátorového plynu do hlavních provozů hutní výroby (oceláren, válcoven, kováren) a dalších provozů.

Vedoucí oddělení topných plynů řídí obě generátorové plynárny. V čele každé plynárny je *vedoucí provozu (hlavní mistr)*, jemuž jsou podřízeni čtyři *směno-*

¹ Autor měl možnost sledovat činnost obou skupin jako jejich řadový člen po dobu dvou a půl roku, přičemž v obou skupinách strávil přibližně stejný čas. Jako člen skupin, nechtěl-li se vyřazovat z kolektivu, musel zaujímat postoje a vyslovovat se k nejrůznějším situacím, i když jeho vedlejší záměr (analýza činnosti skupin) ho nutil zachovávat si trvalou možnost objektivního výzkumu, jehož předpokladem bylo získat důvěru většiny kolektivu, respektive důvěru neformálního

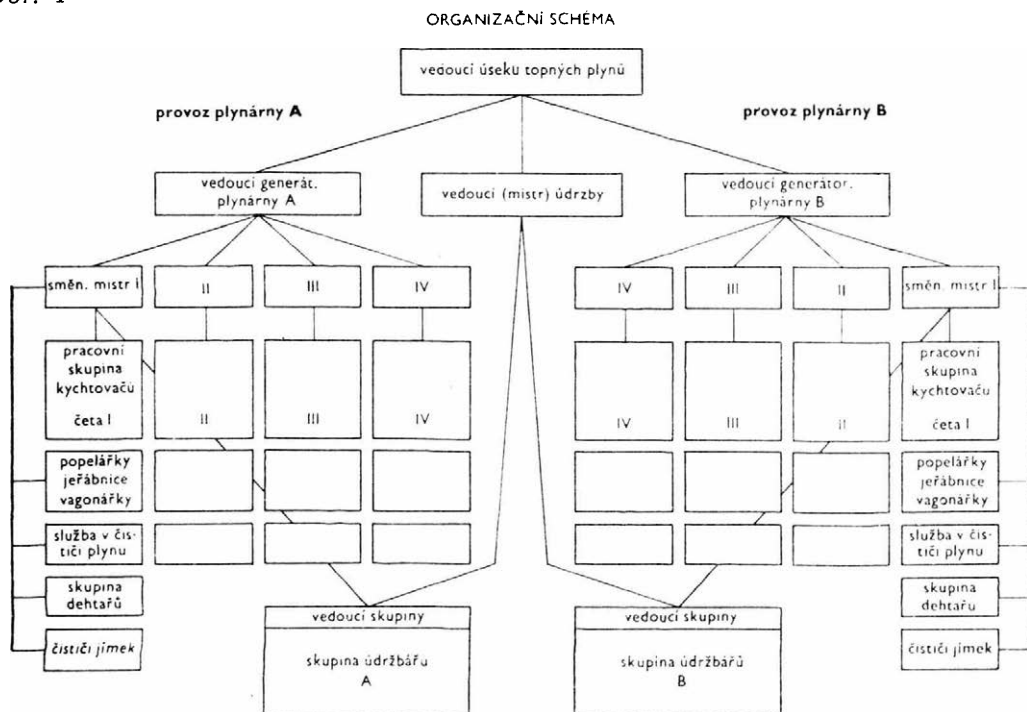
vedoucího ve skupině druhé. Bez toho by bylo došlo k izolaci, a tím k podstatnému snížení informací a informovanosti, případně k vyřazení ze skupiny vůbec.

Reciprocita námahy a časové náročnosti takového výzkumu vzhledem k výsledkům může být sporná. A i když nelze možnosti této výzkumné techniky přeceňovat, má podle názoru autora svoje oprávnění, obzvláště v našich podmínkách vytváření základů moderní sociologické práce.

ví mistři, bezprostředně odpovídající za provoz plynárny. Každý směnový mistr řídí skupinu kychtovačů, jeřábníků, popelářek, dehtařů, čističů jímek, vagonárek a služeb v čističích plynu.

smlouvu podepsat na další období. V poslední době projevovalo vedení závodu snahu o trvalé získání brigádnických pracovníků. Počet brigádníků dosahuje v těchto skupinách až 50⁰/₀, což samo o sobě

Obr. 1



Rozložení pracovních skupin. Vyhraněné pracovní skupiny tvoří jednotlivé čtyři kychtovače obsluhující generátory. Funkce kychtovače je základní profesí při výrobě generátorového plynu. Každá ze čtyř čet kychtovačů v obou plynárnách tvoří samostatnou skupinu, jejíž velikost je dána množstvím generátorů, které členové obsluhují. Počet členů těchto skupin se pohybuje od 7 do 13 pracovníků (výlučně mužů). Každá skupina má jednoho předního dělníka (parfáka). Během pracovní doby je skupina nezávislá na jiných skupinách a tvoří určitý specializovaný celek, jaký ve stejné době existuje ještě jen v druhé plynárně.

Charakteristickým rysem těchto skupin je značný počet tzv. brigádníků, tj. pracovníků, kteří podepsali závazek pracovat v daném závodě 1—3 roky. Po této lhůtě mohou odejít nebo brigádnickou

působí značně odstředivě na soudržnost skupin. Brigádník vidí dočasnost svého působení ve skupině a více nebo méně zjevně hledá možnost, jak pro sebe relativně nejpříjemněji odpracovat svůj závazek. Pracovní motivace brigádníků souvisí buď se snahou po vyšším výdělku, nebo z různých příčin pracovník neměl možnost jiné volby zaměstnání.

Věkové složení těchto skupin je značně rozptýlené. Tato skutečnost působí v některých případech na nižší integraci členů z hlediska delší časové perspektivy. Jiný důležitý jev ve skupině působí jednoznačně ve směru integračním. Kychtovači pracují na generátorové plošině a po obsluze přidělených generátorů mají možnost po delší dobu zůstat pospolu, což umožňuje bohaté kontakty, časté rozhovory, vzájemné působení a ovlivňování.

Postavení směnového mistra, který je formálním nadřízeným (vedoucím) skupi-

ny, může být posuzováno, alespoň u některých mistrů, jako členství ve skupině. Spojení mistra se skupinou je velmi těsné. Některé směnové mistry je možno považovat také za neformální vedoucí, nehledě k tomu, že často tráví značnou část pracovní doby mezi ostatními členy kolektivu.

Na tyto základní pracovní skupiny provozu se napojují další pracovníci specializovaných profesí², jako jeřábníci (většinou ženy), popelářky, vagonářky a čističi jímek (výhradně muži), kteří během vykonávání svých pracovních úkolů jsou relativně osamoceni.

Za pracovní skupinu s určitou vyhraněností je možno považovat dehtaře (jenom muži), pracující při vybírání dehtu a fenolové vody z odkalovacích mís a vodních uzávěrů plynovodní sítě. Také několik pracovníků, vykonávajících ve směnách službu v čističích plynu, je relativně izolováno od ostatních pracovníků plynárny a jejich spojení se společenským jádrem plynárenského provozu nepravidelně obstarávají pracovníci údržby, dehtaři a někteří pracovníci z jiných provozů.

Prostředí, v němž pracovníci plynáren pracují, klade značné nároky na fyzickou odolnost i na psychickou adaptaci. Obojí hraje důležitou úlohu zvláště u nových pracovníků v souvislosti s rozdíly oproti předchozímu pracovišti.

Pro ilustraci vyjmenuji stručně hlavní „nečistoty“ a ostatní faktory, které více či méně obtěžují pracovníky, ztěžují práci a ovlivňují zdravotní stav pracovníků. Jsou to: generátorový plyn, který je trvale ve větší či menší koncentraci přítomen v ovzduší plynárny i její bezprostřední blízkosti a závisí na ročním období, tlaku vzduchu, síle a směru větru atd., dále unikající pára, popel, dehet, vazelína, olej, voda, nadměrná teplota, nadměrný chlad, bláto, otevřený oheň, hlína, saze, popílek, kouř. Přesto, že pracovníci mají pro svou potřebu příslušné ochranné pomůcky, které jsou povinni používat (údržbáři např. kyslíkové aparáty, filtry, hadicové masky, ochrannou obuv, nehořlavé montérky atd.), nelze zcela elimino-

vat negativní působení vyjmenovaných faktorů.

Je pochopitelné, že ztížené pracovní prostředí vytváří i značnou rizikovost pracoviště. Zase jen stručně uvedu hlavní nebezpečí úrazu: otrava plynem, opaření, popálení, pády z větších výšek, úrazy při explozi a jiné.

III. Diferenční analýza společenských vztahů zkoumaných pracovních skupin

Přecházíme nyní k vlastnímu jádru výzkumu — *k rozboru činnosti a sociální působnosti* pracovních skupin údržbářů v obou generátorových plynárnách. Postavení pracovníků zabývajících se údržbou v hutním podniku má svoje zvláštnosti, které jsou dány povahou úkolů a také kvalitou skladby údržbářských čet. Důležitost funkce pracovníků údržby v hutních provozech je dána tím, že větší na hlavních provozech v hutích (ocelárny, vysoké pece, koksovny, válcovny) jsou nepřetržité provozy, v nichž se pracuje na tři směny, což předpokládá maximální péči o provozní zařízení (běžná údržba, střední a generální opravy, operativní zásahy při poruchách, rekonstrukce).

Zatímco velké procento pracovníků provozu tvoří nekvalifikovaní (zaučení) zaměstnanci, pracovníci údržby jsou převážně vyučení řemeslníci a tvoří v určitých případech jakousi „výraznější“ složku v celkové struktuře dělníků v hutích.

S podobným stavem se lze setkat i v plynárnách, když se pokoušíme posoudit mínění dělníků údržbářů a dělníků provozních o sobě navzájem. Čety údržbářů — plynárenských zámečníků se skládají až na jednotlivé výjimky z pracovníků vyučených svému nebo alespoň příbuznému oboru, zatímco výrobní dělníci (kychtovači) v plynárnách jsou v naprosté většině zaučení dělníci nejrozumnějších předchozích profesí (cukrář, rolník, statkář, právník, účetní, řidič a jiní).

Jak je vyznačeno na organizačním schématu (obr. 1), pracuje v každé generátorové plynárně jedna skupina zámečníků — údržbářů, jejíž práci bezprostředně řídí vedoucí skupiny (parťák). Obě skupiny *podléhají jednomu mistru údržby* a pracují pouze v ranní směně, zatímco větší-

² Nejde o povolání vyžadující předepsanou učební dobu (výuční list).

na provozních zaměstnanců plynáren pracuje na tři směny. Úřčitou zvláštností z hlediska řízení je skutečnost, že skupiny údržbářů *nejdou podřízeny jen svému mistru údržby*, ale také *směnovému mistru provozu*, který může přímo u vedoucího skupiny požadovat provedení potřebných zásahů.

Obě skupiny údržbářů provádějí opravy a údržbu generátorů a veškerých plynovodů, dále rozvodu vzduchu, páry a vody, údržbu a opravy v čističích plynu a na ostatním technickém zařízení (dopravníkové pásy, odkalovače, odvodňovače). V zimním období provádějí kontrolu plynovodní sítě s ohledem na nebezpečí zamrzání.

Přidělení práce provádí na počátku každé směny vedoucí skupiny podle hlášení poruch a závad, které zaznamenali směnoví mistři odpolední a noční směny, a rovněž určuje pracovníky do menších skupin podle potřeby a charakteru práce. Jenom některé opakující se práce jsou zajišťovány stabilně určenými pracovníky (kontrola popelového dopravníkového pásu, mazání strojních částí generátorů apod.).

Charakter práce ve skupinách je převážně kolektivní. Většinu pracovních úkolů provádějí nejčastěji tři nebo alespoň (z bezpečnostních důvodů) dva pracovníci. Jen některé nejjednodušší práce plní jeden pracovník. V tom smyslu lze hovořit o *kolektivní povaze práce* vykonávané ve sledovaných skupinách³. Pokud jde o typologii skupin, lze označit obě skupiny za *strategické*⁴.

Pro další potřebu budeme označovat skupinu zámečníků — údržbářů v jedné plynárně jako „skupinu A“, v druhé plynárně jako „skupinu B“. Rovněž jednotlivé pracovníky budeme označovat A1, A2 atd., B1, B2 atd.

Průměrný stav pracovníků *ve skupině*

A je 7—9 osob, přičemž za sledované období se ve skupině vystřídalo 16 pracovníků (z toho 5 brigádníků), jejichž věk se pohyboval od 22 do 59 let. Průměrný věk ve skupině byl 37 roků.

Ve skupině B je průměrný stav 12—14 pracovníků a za sledované období se ve skupině vystřídalo 19 pracovníků (z toho 4 brigádníci) ve věku 18—58 let při průměru 33 roků.

Nejzkušenější pracovníci v obou skupinách jsou pověřováni vedením podskupin (part), přičemž přidělení pracovníků do těchto podskupin je prováděno jen formálně a vždy se mění podle okamžité potřeby.

Vedoucí skupiny mimo bezprostřední vedení skupiny vyřizuje nejnnutnější administrativu, ale současně také v případě nutnosti pracuje fyzicky. Je ve styku s mistrem údržby a přenáší na skupinu jeho příkazy a pokyny.

Struktura osobních vztahů v obou sledovaných skupinách je graficky vyjádřena v sociogramech (obr. 2), které jsou výsledkem

1. dlouhodobého pozorování

- a) běžných vztahů ve skupinách *na základě pracovních úkolů* (přidělování práce, určování pracovníků ke společné práci, provádění přidělených úkolů),
- b) běžných vztahů vznikajících z *jiných než pracovních zájmů* (morální postoje, společenská kritika, rodina, trávení času po práci, vztah ke kultuře, krátkodobé cíle, které si pracovníci kladli),
- c) *mezích (konfliktních) situací* (odmítnutí provedení práce, vyloučení pracovníka ze skupiny, úrazy při práci, rozpory mezi pracovníky, nespokojenost pracovníků s odměnou atd.);

³ Ch. Walker a R. Guest rozlišují ve své práci *The Man on the Assembly Line* tři situace pracovníka na základě vztahu ke spolupracovníkům: a) izolace, b) práce individuální (mezi jinými pracovníky, ale bez jejich spolupráce), c) práce kolektivní. Viz A. Matejko, *Sociologia przemyslu w SZA*, Warszawa 1962, str. 156.

⁴ Autor se opírá o členění L. R. Saylese (*Behaviour of Industrial Work Groups*, Wiley, New York 1958, viz A. Matejko *Sociologia przemyslu w SZA*, PWN, Warszawa 1962, str. 158), který rozlišuje čtyři druhy pracovních skupin podle druhu vykonávané práce a jejich aktivity: a) apatické, b) proměnné, c) strategické, d) konzervativní. Stru-

glecké skupiny se podle Saylese skládají z kvalifikovaných pracovníků vykonávajících poměrně důležité práce, dobře placených, ale bez širších perspektiv na služební postup. Tyto skupiny vyznačují velmi promyšlená a chladná kalkulační výhoda ztrát, jaké může poskytnout společná akce. Vykonávané práce lze velmi obtížně normovat. Pracovníci jsou si vědomi své důležitosti pro podnik a využívají možnosti tlaku na vedení za účelem zlepšení své situace. I když je nutno mít na mysli, že Saylesovo členění se opírá o výzkum tří set pracovních skupin v kapitalistických podnicích, lze Saylesovu charakteristiku s určitými korekturami použít i pro námi zkoumané skupiny.

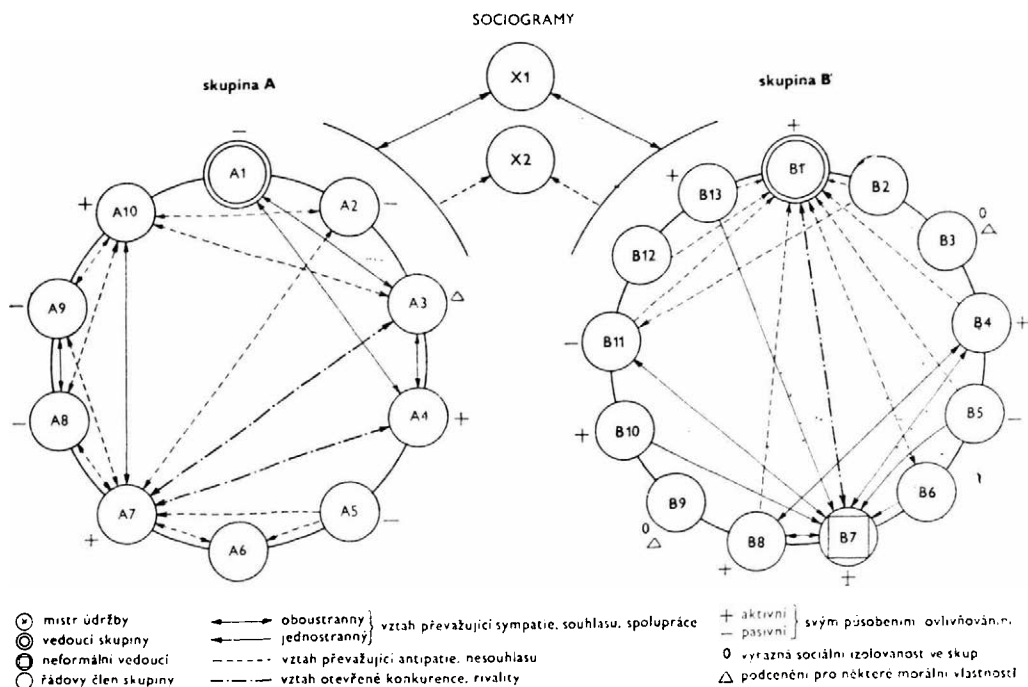
2. rozhovorů s jednotlivými pracovníky, a to jak

- nepřipravených, tak i
- záměrně navozovaných.

Nikdo jiný ve skupině z mnoha dílčích důvodů nemá předpoklady pro to, aby převzal neformální řízení skupiny.

Skutečnost, že skupina nemá jedno-

Obr. 2



V sociogramech jsou zachyceny jen nejvýraznější vzájemné postoje pracovníků, které rozhodným způsobem určovaly sociální strukturu skupin.

Následující analýza podle jednotlivých bodů vychází z posouzení jejich významu a důležitosti, jak se jeví autorovi výzkumu N⁵.

1. Vedení skupin. Ve skupině A si formální vedoucí (A1) nezískává dostatek autority u ostatních členů skupiny. Je nedůrazný, má nedostatek zkušeností v řízení lidí, je měkký při zastávání vlastních názorů a rozhodnutí, takže rozdělování práce probíhá vždy jakousi formou dohadování, v níž hlavní slovo připadá služebně nejstaršímu a nejzkušenějšímu pracovníku (A5), který má teoreticky největší předpoklady stát se neformálním vedoucím skupiny. Tuto úlohu nepřebírá pro nedostatek důrazu a pro určitou pasivitu.

značné a pevné vedení (ani formální, ani neformální), má celou řadu záporných důsledků pro činnost skupiny (snížená produktivnost, ztrátové časy, organizační obtíže, individuální pokusy některých agresivních jednotlivců (A7, A4) řídit některého pasivního člena skupiny (A8, A6), malá stabilita a soudržnost a další).

Ve skupině B je situace jiná. Vedoucím skupiny je pracovník (B1) odborně dostatečně zkušený, energický, schopný jednoznačně rozhodovat, který však pro značnou agresivitu i pro řadu negativních rysů své povahy a nezkušenost v jednání s lidmi si nezískal důvěru ostatních členů skupiny (trvalý antagonismus vůči jeho osobě ze strany ostatních členů skupiny).

Ve skupině naproti tomu plní úlohu neformálního vedoucího pracovník B7, který má řadu pozitivních vlastností pro tuto funkci (má zájem o individuální sta-

⁵ Autor konfrontoval toto členění s rozбором podle J. K. Hemphilla, *Group Dimensions for*

their Measurement, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus 1956.

rosti pracovníků, schopnost i zájem vysvětlovat problémy, které pracovníky zajímají, usměrňovat a hájit zájmy skupiny, pomáhat lidem, je pracovně dostatečně zkušený). Získává důvěru převážné většiny pracovníků. Za dané situace je mezi oběma těmito pracovníky (B1 a B7) trvalý stav rivality a konkurence, který je dominantou sociální struktury skupiny.

Rozdíly v osobnostech vedoucích pracovníků⁶ skupin a ve formách řízení jsou prvním podstatným rozlišujícím znakem obou skupin, na něž navazují další rozdíly dobře ilustrující obtíže, nedostatky a omyly, jejichž poznání má značný praktický dosah ekonomický a psychosociální.

2. Stabilita a velikost skupin. Ve zkoumaném období prošlo skupinou A 16 pracovníků, což při evidenčním stavu 7–9 pracovníků představuje 100% fluktuaci. Ve skupině B se ve stejném období vystříдалo 19 pracovníků při průměrném evidenčním stavu 12–14 pracovníků, takže fluktuace byla pouze 50%.

V sociogramech nejsou uvedeni všichni pracovníci, kteří skupinami prošli. Jsou uvedeni jen ti, kteří podstatnějším způsobem a po delší dobu zasahovali do osudu a dynamiky skupin. Někteří z uvedených pracovníků ze skupiny odešli dříve (A4, A6), než do ní další nastoupili (A10). Tento nesoulad v časové linii se projevil hlavně ve skupině A, která měla podstatně nižší stabilitu než skupina B, v níž všichni pracovníci uvedení v sociogramu společně pracovali a znali se.

O značných obtížích stabilizace skupiny A svědčí dvě skutečnosti:

a) Ze sedmi pracovníků skupiny A na počátku zkoumaného období zůstali na konci období pouze tři pracovníci (42,8 %), zatímco z 12 pracovníků skupiny B zůstalo na konci zkoumaného období ve skupině 10 pracovníků (83,3 %).

b) Druhou skutečností je fakt, že ze skupiny A odcházejí dva pracovníci (A4 a A6) proto, že ovzduší, které ve skupině panuje, je pro ně neúnosné (za jiných okolností by byli zůstali) a 2 pracovníci jsou dokonce ze skupiny vyloučeni (A7, A10). Tyto důvody odchodu se ve skupině

B nevyskytují. Odchody ostatních pracovníků jsou motivovány ukončením brigády, přeložením, odchodem do důchodu, nemoci nebo úrazem.

Proces stabilizace skupiny A je mnohem obtížnější, přestože počet členů skupiny je menší a více odpovídá optimálnímu počtu, udávanému podle některých zahraničních výzkumů počtem kolem 9 osob. Tato hranice je uváděna z hlediska možnosti co nejvyšší integrace a komunikace členů skupiny. Skupina B s průměrným stavem 13 pracovníků má v tomto směru situaci ztíženější, ale přesto jádro skupiny mnohem účinněji a trvaleji dovede napojovat ostatní členy.

3. Sociální členění a kultura skupin. V tomto směru nejsou mezi pracovníky obou skupin podstatné rozdíly. Převážná část pracovníků v obou skupinách pochází z vesnického nebo maloměstského prostředí. Také proces kulturizace dosahuje u většiny pracovníků přibližně stejné úrovně. Většina členů prošla 8 nebo 9 lety základní školy, dobou učení a další prací ve svém oboru. Tomuto průměru se vymykají pouze dva pracovníci. Ve skupině B pracovník B7, u něhož lze zaznamenat vyšší přirozenou inteligenci, celkový kulturně společenský rozhled, vyšší vzdělanost a trvalý zájem o současné dění. K tomu přistupuje jeho pracovní a sociální zkušenost podložená dobrou praktickou znalostí psychologie svého okolí. Ve skupině A pracovník A10, který projevuje zvýšenou zvidavost, hledá pro sebe perspektivu dalšího vývoje a uplatnění a usiluje o další sebevzdělání. Pro své mládí, nezkušenost a neujasněnost postoje ke svému okolí se však dostává do ostrých osobních konfliktů a nemůže tak přispět ke stabilizaci a vyšší úrovni skupiny.

Určitou praktickou ukázkou úrovně, respektive tendencí, které se ve skupinách v tomto směru projevují, jsou témata rozhovorů vedených ve skupinách. Jde o rozhovory, které jsou vedeny v přítomnosti všech nebo alespoň většiny členů skupin. V průběhu směny se taková příležitost vyskytuje hlavně na počátku směny před přidělením práce, dále v průběhu svačiny a před ukončením směny. Příležitost

⁶ Podle běžné terminologie lze charakterizovat vedoucího skupiny A jako typ *laissez-faire* a vedoucího skupiny B jako typ autoritativní.

k rozhovorům mají pracovníci obou skupin prakticky po celou směnu, ovšem v omezeném počtu dvou — tří jednotlivců, kteří společně provádějí přidělenou práci na různých místech.

V obou skupinách lze vyčlenit některá „převažující“ témata rozhovorů: a) sport, b) alkohol, c) vztah k druhému pohlaví (sex), a dále v pořadí — bez ohledu na četnost výskytu — d) příprava na splnění pracovních úkolů, e) kulturní tematika (film, televize, knihy, noviny, divadlo, výstavy), f) politicko-ekonomické otázky, g) zájmová témata (technika, sběratelství, úprava a zařizování domova a jiné), h) sociální otázky skupiny (vztahy mezi pracovníky, strategie skupiny), i) vtipy.

Témata a) b) c) jsou častým námětem v obou skupinách. Ve skupině B se však dostává do popředí četba denního tisku, kulturních týdeníků, a tím také diskuse o aktuálních společenských otázkách. Mnozí pracovníci (B8, B4, B3) sami kladou otázky a dožadují se informací o problémech, které je zajímají a o nichž chtějí vědět více. Rovněž nákup knih je ve skupině B mnohem častějším zjevem než ve skupině A, kde pravidelně knihy nenakupuje ani jeden člen, zatímco ve skupině B alespoň dva pracovníci. Spora-dicky se v obou skupinách vyskytly některé pornografické tisky.

Otázka společného postupu skupiny v některých důležitých otázkách (strategie) není ve skupině A téměř probírána, zatímco ve skupině B je častým tématem.

Závěrem lze k tomuto bodu shrnout: sociální a kulturní vybavení členů obou skupin je v podstatě stejné, ale přesto se vlivem bohatších neformálních vztahů a vlivem pozitivního působení neformálního vedoucího objevují ve skupině B prvky rozšiřujících se zájmů a úsilí po ucelenějších poznatcích. Tendenci k prohlubující se kulturizaci vlivem působení skupiny lze zaznamenat u většiny pracovníků skupiny B (výrazně u pracovníků B8 a B4). Ve skupině A se roztržitost vztahů ve spojitosti s nedůrazným vedením skupiny odráží v určité stagnaci, kterou nemohou překonat pracovníci, u nichž lze

sice postihnout značnou aktivitu a snahu o změnu vztahů (A7, A10), ale jejichž mládí, způsob jednání a malá zkušenost nezískávají žádnou autoritu.

4. Pracovní prostředí skupin. Obecně bylo o pracovním prostředí v ply-nárnách hovořeno ve II. kapitole. Zde půjde jen o detailnější porovnání. Údrž-bářská dílna skupiny A byla prostornější a měla k dispozici samostatnou místnost pro sklad. Rovněž prostory v šatnách a umývárkách byly rozsáhlejší než u sku-piny B.

Pracovníci skupiny B se v důsledku adaptačních prací museli přestěhovat, si-ce jen dočasně, ale na delší dobu, do malé dílny (méně než 1 m² na jednoho pracov-níka), kde byly pouze dva svěráky na 13 pracovníků. Některé pracovní stoly byly umístěny v polootevřených prostorách, kde zvláště v zimním období byly pra-covní podmínky velmi ztíženy.

Z našeho hlediska je zajímavé, že nikdo z pracovníků nepociťoval tento krajně ne-příznivý stav jako něco nenormálního a nepříjemného. Nikdo také nijak zvlášť nedůrazňoval ztížené podmínky a všichni se velmi rychle s danou situací smířili jako s nutností. Přesto, že nedostatek pracovního prostoru vyvolával někdy roz-pory a hádky, nedošlo nikdy k žádným trvalejším disonancím mezi členy skupiny. Tyto samy o sobě obtížné pracovní pod-mínky se ještě abnormálně zhoršily po explozi vzduchovodu v bezprostřední blízkosti dílny⁷.

Uvedené skutečnosti potvrzují řadu po-znatků z jiných výzkumů o tom, že samo *hmotné prostředí (fyzické podmínky) pra-coviště není rozhodujícím faktorem, ovliv-ňujícím nejen výkonnost, ale i soulad a sociální soudržnost pracovních skupin.*

5. Vztahy jednotlivců uvnitř skupin. V sociogramech jsou v obou skupinách vyznačeny určité charakteris-tické postoje pracovníků k sobě navzá-mem. Z grafického znázornění lze vyčíst některé skutečnosti přispívající k hlubší-mu posouzení rozdílů obou pracovních skupin.

⁷ Došlo k přerušení dodávky páry a elektřiny, takže dílna v období silných mrazů nemohla být vytápěna a neměla osvětlení. Teplo i světlo byly zpočátku nahrazovány jen trvalým udržováním ohně v kovářské výhni, což bylo krajně nedo-

statečné a podstatně zhoršovalo ovzduší v dílně. Ani za tohoto stavu se u nikoho z pracovníků neprojevovala žádná přehnaná nespokojenost nebo pracovní nekázeň.

Skupina A: Vedoucí pracovní skupiny A, pracovník A1, nesoustřeďuje na sebe žádnou významnou pozornost ostatních pracovníků. V počátcích zkoumaného období se vyvíjí výrazné spojení pracovníků A1, A3, A4. Tato podskupina ani svými jednotlivci, ani jako celek nedokázala rozhodným způsobem ovlivnit činnost a vývoj skupiny, a po odchodu pracovníka A4 ze skupiny se rozpadá.

Nedůrazné řízení skupiny způsobuje její značnou rozkolísanost. *Celý další vývoj skupiny je poznamenán stavem, ve kterém z daných pracovníků nikdo nebyl schopen v rámci neformální struktury nahradit její vedení.* Tato skutečnost je hlavní příčinou celé řady dalších obtíží skupiny.

Největší snahu ovlivnit existující vztahy projevuje pracovník A7, který však pro svůj postup negativní kritiky a útočnosti zůstává bez podpory. Odpor proti tomuto pracovníkovi představuje téměř jediný případ, kdy většina členů skupiny se aktivně sjednocuje, a to i pracovníci A8 a A9, kteří se jinak vyznačují pasivitou a opatrností.

V takto vyhrocené situaci nemůže ovlivnit postoje lidí ve skupině ani navenek se projevující rivalita mezi pracovníkem A7 a pracovníky A3 a A4, protože žádný z nich nemá předpoklady získat přirozenou autoritu uvnitř skupiny.

Situaci zostrňuje do krajnosti příchod pracovníka A10 do skupiny. Tento mladý, nezkušený pracovník cítí celkovou slabost a rozháranost skupiny a nedostatky jednotlivců, ale svou agresivností v individuálních potyčkách volí způsob, který nemůže pozitivně rozhodnout o zčlenění skupiny.

Doslovné zauzlení vztahů ve skupině nastává, když se pracovníci A7 a A10 spojili. Přestože oba tito pracovníci mají celou řadu (také potencionálně i perspektivně) kladných vlastností morálních a pracovních, nikdo uvnitř skupiny není schopen stát se pro ně autoritou natolik, aby je usměrnil k dobrovolnému podří-

zení se zájmům skupiny a jejím pracovním úkolům. A také nikdo z nadřazených pracovníků, kteří jsou nuceni zabývat se celkovou situací ve skupině, to nemůže dokázat, protože *není s těmito pracovníky v každodenním styku*, který je předpokladem jakéhokoliv trvalého ovlivnění⁸.

Pracovníci A7 a A10 jsou nakonec ze skupiny vyloučení. Přestože pro zbývající pracovníky je to určitá psychologická úleva, *těžiště obtíží tím vyřešeno není, protože je nadále bez pevného řízení.*

Skupina B: Podstatně odlišná je situace a dynamika skupiny B. Zatímco skupina A chřadne na „nedostatek“ schopných vedoucích, má jich skupina B „nabýtek“⁹.

Obtíže skupiny spočívají ve zcela jiné rovině. Upozornili jsme už, že zjevný antagonistický vztah mezi formálním a neformálním vedoucím (B1, B7) je dominantou sociální struktury skupiny a také poměr většiny pracovníků skupiny k oběma těmito pracovníkům je tímto vztahem určován. Většina pracovníků má kladný poměr k neformálnímu vedoucímu a převažující záporný postoj k formálnímu vedoucímu, který je sice dostatečně energický a pracovní zkušeny, ale zcela postrádá schopnost uspokojovat mnohé další potřeby členů skupiny (poradenství v soukromých i pracovních obtížích, intelektuální vedení, životní perspektivy, zjevné nedostatky v jednání s lidmi, organizace pracoviště atd.). Pracovníci nemají ve svém vedoucím oporu a nemohou se na něho spolehnout.

Za této situace se vytváří významná úloha neformálního vedoucího, který ovlivňuje skupinu převážně pozitivně. Pracovník B7 se stává neformálním vedoucím přesto, že je ve skupině kratší dobu než většina ostatních pracovníků a také odbornou kvalifikaci si teprve v průběhu práce ve skupině doplňuje. Nicméně jeho autorita vzrůstá tím, že *dovede skupině vtisknout vědomí sounáležitosti a plní ty sociální funkce, které skupina postrádá u formálního vedoucího.*

⁸ Jako drastický příklad toho, kam může dospět problematické řízení činnosti pracovní skupiny, uvádím poznámku, kterou napsal dílovedoucí jednomu z těchto pracovníků do zápisníku bezpečnosti práce: „Až na další nepovolují chůzení na práce v kyslíkovém přístroji, protože je nebezpečí, že pracovník by mohl v rizikové situaci ponechat svého spolupracovníka bez pomoci.“ Tento případ za mnohé jiné ukazuje, jak složitá a

vážná je problematika sociálních vztahů na pracovišti a jak nutné je zajistit systematické působení sociálních odborníků v průmyslu.

Jinou ukázkou toho, jaké silně neurotizující prostředí může ve skupině nastat, je prohlášení jednoho staršího pracovníka ve skupině: „Já se za tohoto stavu doslova bojím přijít ráno do dílny.“

⁹ Jejich charakteristika je podána na str. 563.

Je paradoxní, že rivalita, která mezi pracovníky B1 a B7 panuje, má do určité míry i kladné důsledky (snaha dobře provádět přidělené úkoly, aby na nikoho vedoucí nemohl). Vzájemné hlídání se a čekání na chybu druhého se přenáší ovšem z pracovníků B1 a B7 i na ostatní pracovníky skupiny a vede také k neustálé snaze formálního vedoucího o rozdělení skupiny. Ve svých konečných důsledcích se tento stav, ve skupině jeví jako záporná položka pro soustředěné plnění pracovních úkolů i pro psychosociální vyrovnanost skupiny.

6. Soudržnost a soulad ve skupinách. V obou skupinách je možno postihnout určité obdobné rysy sociální konfliktnosti, ale přesto jejich vyhocení probíhá v obou skupinách různě. Zatímco ohniskem neklidu jsou ve skupině A řadoví pracovníci (nejdříve pracovník A7, později se k němu připojuje pracovník A10), proti nimž stojí ostatní pracovníci skupiny, ve skupině B je těžištěm rozporů vztah mezi dvěma vedoucími (formálním a neformálním).

Mezi jednotlivci ve skupině A objevíme jen velmi málo trvalých a pevných svazků, přesahujících míru běžného styku, kromě pokusu o vytvoření trojúhelníkového jádra (A1, A3, A4), které však zůstává bez trvalého vlivu, protože se ve skutečnosti vytváří neuvědoměle a bez rozhodného zaměření působit na skupinu. Je zajímavé, že všichni tři pracovníci (A4, A7, A10), v sociogramu označení jako „aktivní svým jednáním a ovlivňováním“, ze skupiny odcházejí. Pracovník A4 pro určitý osobní nezdár (v opačném případě by byl zůstal) a pracovníci A7 a A10 byli ze skupiny vyloučeni (také oni by byli v opačném případě ve skupině zůstali). Ze skupiny odchází ještě pracovník A6, který by byl za jiné sociální situace ve skupině také zůstal. Ze zbývajících pracovníků, označených jako „pasivní“, se nikdo nepokouší o převzetí formálního nebo neformálního řízení skupiny. Rozkolisanost a nepevnost vztahů je důsledkem toho, že *skupina byla ponechána fakticky bez vedení a inspirujícího řízení.*

Ve skupině B antagonismus mezi formálním a neformálním vedoucími nenaru-

šuje soudržnost natolik, aby došlo k takové destrukci osobních vztahů, končící vyloučením některých členů, jako tomu je ve skupině A. Je to hlavně proto, že skupina se převážně a trvale orientuje na neformálního vedoucího (v opačném případě by jím fakticky nemohl být) a vůči formálnímu vedoucímu zachovává odstup, který je pouze někdy, a jenom dočasně, některým pracovníkem porušován. Členové skupiny jsou si vědomi toho, že vedoucí může různou formou ztížit pozici jednotlivého pracovníka (má v rukou některé hmotné [finanční] podněty a rozhoduje o přidělování práce)¹⁰.

Prvkem, který zvyšuje soudržnost uvnitř skupin, je určitá *míra demokratizace v přidělování práce*. Ve skupině A byli např. z některých finančně výhodných prací určití jednotlivci vyřazeni (A6), zatímco ve skupině B je prosazována v tomto ohledu „rovnost práv“.

Obdobně lze sledovat rozdíl v solidaritě skupin. Příkladem může být snaha některých pracovníků ve skupině A (A3, A4) zbavit se pracovníka (A7) „využitím“ chyby, které se dopustil. Podobná situace ve skupině B, kdy jeden z mladších pracovníků (B2) se dostává do rozporu se zákonem, není řešena formou „likvidace“ pracovníka, ale skupina mu poskytuje pomoc, aniž by falešně kryla jeho jednání.

Ve sledovaném období došlo také ke dvěma jiným konfliktním situacím, ilustrujícím rozpory mezi skupinou a nadřízeným vedením. Protože jde o závažné a ze sociologického hlediska zajímavé reakce skupin, popíšeme tyto okolnosti blíže:

1. *případ:* V obou skupinách provádějí pracovníci některé poměrně časté a pravidelné práce, za něž dostávají zvláštní příplatek, tvořící relativně značný podíl z celkové mzdy. Vedení plynáren oznámilo pracovníkům skupin, že výše dosud vypláceného příplatku neodpovídá platným předpisům a že nadále bude postupováno přesně podle vyhlášky, což ve skutečnosti znamenalo podstatné snížení příplatku. Reakce pracovníků byla veskrze negativní. Přesto se pracovníci ve skupině A se změnou smířili. Ve skupině B však došlo k nepřímému odmítnutí provádět práci za nových podmínek. Když

¹⁰ Např. na obtížnou rizikovou práci může přidělit vedoucímu pracovníkovi podskupiny dva

méně zkušené pracovníky, a tak zúžit provedení práce a odpovědnost za její výsledek.

se ukázaly některé nejasnosti v předpisech, vedení nakonec souhlasilo s opětovným vyplácením příplatku v původní výši. Neposuzujeme oprávněnost nebo neoprávněnost výše vypláceného příplatku. Z našeho hlediska nám jde o rozdíl v reakcích obou skupin.

Skupina A zřejmě není v daném složení schopna volit nějaký jiný postoj než přijmout nové nařízení, zatímco skupina B se rozhodla nesouhlasit a vyvinula určitý taktický tlak na vedení, který se v tomto případě ukázal jako prakticky úspěšný. Motivací tohoto postupu lze jmenovat několik:

- nespokojenost s očekávaným snížením mzdy (hlavní motiv),
- názor, že dosavadní výše příplatku je přiměřená riziku a obtížnosti práce,
- obavy, aby se případ nestal preceden-tem pro další opatření,
- zjištění, že dosavadní platné předpisy nejsou jednoznačné,
- vědomí pracovníků o nenahraditelnosti vlastní práce a nemožnosti tuto práci ze strany vedení třebaš jen na kratší dobu přerušit¹¹.

Výsledek tohoto konfliktu značně pozvedá sebevědomí členů skupiny. Autor podrobněji neposuzuje kvalitativní stránku rozhodnutí (nařízení a odvolání) učiněných vedením, které se v této souvislosti jeví jako problematické.

2. *případ* je ukázkou toho, jak určité momentální vyhrocení (kumulace) antipatií vůči nadřízenému pracovníkovi může vést ke značným ztrátám ve výrobě.

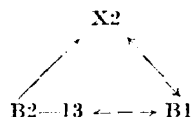
V důsledku některých pravidelných oprav nebo vzniklých poruch dochází ke přerušení taveb v siemens-martinských pecích. Před opětovným zahájením taveb provádí skupina plynárenských údržbářů určité operace na plynovodním potrubí, nutné k zajištění přívodu plynu do pecí. Potřebu zásahu údržbářů na určitou hodinu oznamuje mistr z ocelárny mistrovi údržby v plynárnách, který přenáší požadavek na příslušného vedoucího skupiny.

Ve sledovaném případě byl skupině údržbářů hlášen požadavek zásahu na do-

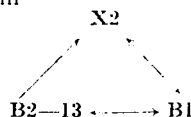
bu po skončení směny. To samo o sobě nebylo nic mimořádného, protože tyto nutné práce se provádějí vždy podle potřeby v kteroukoli dobu denní nebo noční jako přesčasová práce, prováděná skupinou tří nebo čtyř pracovníků. V důsledku určitých rozporů a averzí mezi mistrem údržby na jedné straně a vedoucím skupiny a ostatními pracovníky skupiny na straně druhé se vytvořila situace, v níž všichni, kdož pro požadovanou práci připadali v úvahu, nepřímě odmítli zůstat po směně k dispozici¹². Ve svém rozhodnutí setrvali i přes osobní intervenci mistra a po skončení směny odešli domů. K provedení potřebné práce došlo nakonec tak, že příslušní pracovníci byli ve večerních hodinách továrním vozem svezeni ze svých domovů do továrny.

Schéma tohoto konfliktu lze vyznačit takto:

Trvale vykrystalizované vztahy před konfliktem



Vývoj vztahů vedoucích ke konfliktu s časovým řazením



- = rozpor (antipatie, nesouhlas, antagonismus)
 ——— = souhlas (sympatie, totožnost zájmů)

Prvý mikrosociogram ukazuje stabilizované postoje tří v našem případě sledovaných činitelů před vznikem konfliktu. Vedoucí skupiny (B1) má antagonistický vztah ke svému nadřízenému mistrovi údržby (X2) a současně antagonistický postoj vůči pracovníkům skupiny, kterou řídí (B2—13). Rovněž u členů skupiny lze zaznamenat převážné antipatie vůči mistrovi (X2), ale také vůči svému vedoucímu (B1).

Tyto převažující postoje se částečně narušují v průběhu uvedeného konfliktu, jak

¹¹ Viz Saylesovu charakteristiku strategických skupin (pozn. 4).

¹² Práce, o níž šlo, se provádí v ochranném kyslíkovém aparátu. Jestliže pracovník prohlásí,

že se necítí z různých důvodů (např. slabost, únava, bolest hlavy, nevyspalost, kašel a jiné) pro tuto práci momentálně schopen, nemůže k ní být nucen.

vyznačuje druhý mikrosociogram. Mezi mistrem (X2) a vedoucím skupiny (B1) vzniká konkrétní neshoda-nedorozumění (I), pod jehož dojmem předává vedoucí skupiny (B1) příkaz mistra k provedení práce v ocelárně členům skupiny. Způsob, jakým je příkaz pracovníkům skupiny předáván, vede k tomu, že v tomto konkrétním případě dochází k dočasné shodě zájmů a názorů (II) mezi členy skupiny a vedoucím, což má za následek odmítnutí zůstat po směně v práci (III) a provést požadovaný zásah v ocelárně.

Neformální vedoucí skupiny si uvědomuje, že osobní antipatie vůči mistrovi nelze projevovat neplněním úkolů, které jsou zájmem výroby a nikoliv kapricem mistra, ale nestačí už přemluvit nikoho ze skupiny, aby v práci zůstal, a nakonec také odchází.

Společenská škodlivost takovýchto konfliktů je očividná. V důsledku převládnutí osobních, individuálních zájmů nad zájmem společenským (zajistit včasné zahájení taveb) dochází k výrobním ztrátám.

7. Vztah pracovníků skupin k nadřízenému mistrovi. V průběhu výzkumu obou skupin se ve funkci mistra údržby vystřídali dva pracovníci (X1 X2). Vztah skupin k působení obou těchto mistrů byl v podstatě stejný. K mistrovi X1, který reprezentoval vedoucího typu laissez-faire, měli pracovníci obou skupin převážně přátelský, pozitivní vztah. Nikdy nedošlo k žádným konfliktům mezi jednotlivými pracovníky skupin nebo skupinami jako celkem a mistrem. Svou řídicí funkci plnil spíše jako funkci kontrolní a funkci převaděče příkazů a požadavků. Nikdy nevnucoval skupině způsob realizace úkolů, ale ponechával je na vůli skupiny, spoléhaje na dlouhodobou zkušenost řady pracovníků. I při řešení některých nebezpečných prací neprosazoval svůj návrh, spíše jej uváděl jako jeden z možných.

Mistr X2 byl naopak typem tíhnoucím k autoritativnímu řízení a svým jednáním nezískal sympatie ani jedné skupiny.

Jeho působení vynikalo obzvlášť kontrastně, protože přebíral funkci po pracovníkovi X1, který činil minimální zásahy do plnění úkolů skupin. Kontroverze, neshody i hádky s novým mistrem se objevovaly velmi brzo po jeho nástupu. Jeho snaha všechno řídit, do všeho zasahovat a u všeho být byla pocíťována jako značné porušování dosavadních zvyklostí a omezování pravomoci skupin. V počátcích své funkce neměl nový mistr dostatek teoretických ani praktických znalostí a zkušeností, které teprve v průběhu doby získával.

Jeho osobní styk se skupinou A byl mnohem častější (svým pracovištěm byl skupině A blíže, a tato skupina se svým nedůrazným vedením také jeho zásah spíše potřebovala), zatímco ve skupině B se objevoval jen sporadicky a svůj vliv na skupinu uskutečňoval hlavně prostřednictvím vedoucího. Znamenalo to značné oslabení osobních kontaktů a tím také menší znalost pracovníků skupiny a možnost dorozumění. Jako příklad je možno uvést případ, kdy mistr chtěl získat jednoho pracovníka skupiny pro svůj návrh rekonstrukce určitého technického zařízení. Dotyčný pracovník při konzultaci tohoto návrhu uváděl mistrovi řadu překážek a považoval realizaci v navržené lhůtě za neuskutečnitelnou. Ve vyhrčené diskusi došlo k ostré kontroverzi zakončené v osobním tónu a výsledkem bylo, že nutná záležitost zůstala bez řešení.

Na tomto případě lze dokumentovat, jak je někdy nemožné prosadit určitý návrh, i kdyby byl objektivně správný a realizovatelný, *jen z titulu formálního postavení nadřízeného, schází-li schopnost získat pro uskutečnění návrhu také pracovníky, kteří ho budou realizovat*¹³.

IV. Zhodnocení a závěr

V této stati jsou uvedeny jen ty výsledky výzkumu, které charakteristickým způsobem umožňují porovnat rozdíly ve společenské struktuře obou skupin. Je to

¹³ V některých případech, nejde-li o pracovní skupiny s tak specializovanými úkoly jako je tomu u plynárenské údržby, je takový formální příkaz k provedení určité práce možný – zvláště tam, kde jde o práce jednodušší s možností normo-

vání. Ale i zde platí požadavek osobní zainteresovanosti, souhlasu a zájmu na jeho provedení ze strany těch, kdož úkol budou bezprostředně realizovat.

pouze dílčí, i když *nejvýznamnější* výsledek výzkumu⁴⁴.

Samotné rozdíly mezi různými pracovními skupinami nejsou jistě zvláštností. Za významné a z praktického hlediska poučné lze pokládat to, že v našem případě šlo o skupiny, které

- a) vykonávaly stejnou práci ve stejném úseku podniku (plynárny),
- b) ale byly místně odděleny (každá skupina v jedné ze dvou plynáren), takže vzájemný styk jednotlivců z obou skupin byl jak v pracovní době, tak po pracovní době minimální,

c) byly řízeny bezprostředně týměž mistrem.

Při porovnání jednotlivých členů obou skupin nenalezneme žádnou tak vyhraněnou charakteristiku, která by se nevykytovala ve druhé skupině (např. značné agresivní pracovníci A7 a A10 měli rovnocenné protějšky v pracovnících B8 a B13).

Rozhodující otázkou tedy je, *proč jedna skupina prochází mnohem obtížnějším a rozpornějším vývojem než skupina druhá — proč se ukázaly některé výrazné rozdíly mezi oběma skupinami.*

Tab. 1

Znaky	Skupiny		Poznámky
	A	B	
I 1 Hmotné prostředí 2 Velikost skupin 3 Osobnost vedoucích	[+] [+] + —	— — — +	Lepší ve skupině A než ve skupině B. Ve skupině A je výhodnější; skupina B je větší. Projevuje se v obou skupinách jako problematická v obráceném poměru dvou základních vlastností: vztah k lidem — odbornost.
II Vztah členů skupin 4 K mistrovi X1 K mistrovi X2 5 K vedoucímu skupiny 6 K sobě navzájem	+ + [+] —	+ + — [+]	V obou skupinách převládá sympatie k mistrovi X1 a antipatie a negace k mistrovi X2. Ve skupině A je podstatně kladnější než ve skupině B. Ve skupině B je podstatně lepší než ve skupině A.
III 7 Neformální struktura	—	[+]	Bohatší neformální vztahy ve skupině B včetně výrazné funkce neformálního vedoucího.
IV 8 Stabilita skupin 9 Soudržnost skupin 10 Konfliktnost 11 Kultura skupin	— — + —	[+] [+] [—] [+]	Značně vyšší ve skupině B. Vyšší ve skupině B. Ve skupině A je vyšší kvantitativně i kvalitativně. Skupina B vykazuje řadu kladnějších prvků.

Znaménka jsou pouze relativním vyjádřením kvality uvedeného znaku. Znaménko + značí vyšší, lepší nebo kladnější kvalitu příslušného znaku v poměru ke druhé skupině a naopak. Závorky označují pozitivní význam posuzovaného znaku pro skupinu.

⁴⁴ Postižení a uvědomění si specifických zvláštností a rozdílů mezi oběma skupinami bylo pochopitelné možné až po určité době, kterou autor strávil ve druhé skupině. V té době získával zprávy o životě prvé skupiny jen z rozhovorů s jednotlivými členy této skupiny, protože nebylo prakticky možné, aby pobyt v obou skupinách střídal. Autor také nemohl při nejlepší vůli zůstat jen objektivním pozorovatelem v některých složitých a lidsky vážných situacích, zvláště když se některé členové skupin na něho obrátili o radu a po-

moc. I v takových případech se však snažil posuzovat postoj různých stran s maximálně možnou objektivností. Tato osobní účast by mohla být posuzována jako porušení požadavku vědecké objektivnosti. Postavení autora jako zcela integrovaného člena skupin však znemožňovalo vždy respektovat tento požadavek, což ale naopak umožňovalo sdílet některé nejosobnější projevy důvěry různých členů skupin a nalézt složitě cestu prolínání mnoha osobních i skupinových postojů, cílů a snah.

Než tuto otázku zodpovíme, provedme zhuštěnou rekapitulaci hlavních zkoumaných znaků obou skupin (tab. č. 1):

Znaky 8–11 jsou jakousi kvalitativní charakteristikou obou skupin. Ve všech těchto znacích se ukazuje skupina B jako vyspělejší kolektiv, i když dva objektivní znaky (1. hmotné prostředí, 2. velikost skupin) jsou příznivější pro skupinu A, zatímco vedoucí skupin (znak 3) mají v obráceném poměru řadu negativních i pozitivních vlastností, takže vliv a působnost jednoho z nich nelze nadřazovat nad vliv a působnost druhého.

Ve vztazích obou skupin k mistrům převažoval jednak kladný vztah k jednomu mistrovi (X1) a antipatie a negace k druhému (X2). K vedoucímu skupiny A měli členové mnohem kladnější poměr než členové skupiny B ke svému vedoucímu (znak 5). Přesto byly vzájemné vztahy uvnitř skupin mnohem vyrovnanější ve skupině B než ve skupině A (znak 6).

Znak 7 — neformální struktura skupin — se v tomto konkrétním výzkumu projevil jako znak, který v rozhodující míře podmiňoval rozdíly v dalších základních znacích (8–11) mezi oběma skupinami.

Nelze se domnívat, že sama existence bohatších neformálních vztahů v pracovní skupině je zárukou její dobré společenské funkce, stejně jako existence neformálního vedoucího vedle formálního vedoucího. Důvod spočívá v tom, že i časté a bohaté neformální vztahy mohou být zaměřeny protispoločensky a tím mohou ztrácet svou pozitivní hodnotu; také působnost neformálního vedoucího vedle formálního může být někdy zdrojem napětí a proto nemusí být také žádoucí.

V některých případech může vedoucí plnit obě funkce (formální i neformální). Taková situace nebyla v žádné z obou sledovaných skupin. Ukazuje se však, jakou rozhodující úlohu hraje pracovník plnící funkci vedoucího skupiny. Jeho celková působnost, vliv na členy skupiny, jeho ideová, myšlenková a kulturní vyspělost a jeho schopnost získat přirozenou autoritu zpravidla rozhoduje o charakteru, vývojových tendencích, ale i o zájmech, růstu a pracovních výsledcích celé skupiny i jednotlivých členů. *Výběr, přípravu a pak vlastní činnost vedoucího pracovní skupiny lze považovat za jednu z nejcitlivějších otázek řídicí činnosti prů-*

myslového podniku. Pro každého nadřízeného je důležité znát atmosféru pracovní skupiny, vztahy, které v ní panují, a hlavně nalézt optimální řešení při obsazování funkce vedoucího skupiny.

Lze tedy říci, že skupina B se projevila jako celkově stmelnější a integrovanější kolektiv ne proto, že shodou okolností se tam sešli vhodnější jedinci, ale proto, že měla ve svém středu člena, který byl schopen postupně převzít funkci neformálního vedoucího a plnit některé oprávněné potřeby kolektivu, které skupina postrádala u svého vedoucího.

V tomto případě se *neformální řízení skupiny ukázalo jako společensky kladné*, protože vedlo k hlubšímu uvědomění úkolů, zájmů a postavení každého člena skupiny vůči ostatním členům i nadřízeným pracovníkům, dále vedlo k rozšiřování kulturní základny každého jednotlivce a uvědomování si širších společenských souvislostí.

Vědomí společenských zájmů a ještě nesmělé formule a představy o životních perspektivách, překračující drobné zájmy každodennosti, vedly k pevnější soudržnosti a stabilitě skupiny, vylučující konflikty, které by hluboce narušovaly vzájemné vztahy uvnitř skupiny.

* * *

Z řady faktů této studie vyplývá, že ani společenství v socialistickém průmyslovém podniku nejsou ušetřena nejrůznějších kritických situací vyplývajících jednak z individuálního psychického vybavení členů každého kolektivu, jednak z bohatých, složitých a mnohotvárných sociálních vztahů v nejrůznějších rovinách podnikové organizace.

Je zřejmé, že i po opadnutí „horečky“ sociologizování zde zůstanou oprávněné potřeby lidí sdružených více méně náhodně v nepřehledné řadě pracovních kolektivů, pracujících pro určité plánované cíle a tyto cíle uskutečňujících prostřednictvím každodenních styků, v nichž se odráží rozpornost, oscilující mezi sympatií a antipatií, sobectvím a obětavostí, souhlasem a nesouhlasem, osobním a společenským, pravdou a lží, rezignací a zápasem.

Vědomí nutnosti zahrnout psychosociální fakta do běžných úkolů a práce průmyslového podniku proniká velmi pomalu do ustálených technicistních a simplifiko-

vaných představ mnohých vedoucích pracovníků, přestože o takové potřebě přesvědčuje každodenní společenská praxe závodů.

Stejně nebo podobné pracovní skupiny, jako jsou skupiny zkoumané v této studii, nejsou výjimkou. Všichni vedoucí pracovníci, kteří se spolupodílejí na ovlivňování a řízení pracovních skupin, nesou hlavní díl odpovědnosti nejen za pracovní výsledky skupin, ale i za jejich společenskou stabilitu a soudržnost, které v první

řadě mohou předcházet nežádoucím konfliktům, a uvádět konflikty, kterým z různých důvodů zabránit nelze, na úrovni nenarušující společenský zájem¹⁵.

Proto je tak nutné, aby každý vedoucí pracovník nejenom „prošel“ školením zabývajícím se otázkami řízení, psychologie práce, osobnosti a sociologie podniku, ale aby tyto otázky, jejich význam a nutnost zabývat se jimi zakalkuloval do své běžné denní praxe.

¹⁵ Každý konflikt nemá jen zápornou stránku. Nezdravé tlumení konfliktu někdy zhoršuje napětí ve skupině a často svými neurotizujícími vlivy postihuje celý kolektiv. Někdy je otevřený kon-

flikt formou, již se vyrovnává sociální hladina skupiny, když předtím existoval ve skupině trvalý stav na pokraji krize.