

Skupinová dynamika: alternativní pohledy

MICHAL ČAKRT*

Československé manažerské centrum, Čelákovice

Group dynamics: alternative views

Abstract: The article deals with groups within organizations and their dynamics from the perspective of a new discipline *Organizational Behavior*. It focuses on groups created by an organization intentionally designed to direct group members toward some organizational goal in a specified timeframe. It is generally believed that there are five stages in the development of a group: forming, storming, norming, performing, and adjourning. A new paradigm of group development suggests, however, that groups do not accomplish their work by progressing gradually through a universal series of stages. Instead, they progress in a pattern of "punctuated equilibrium." This alternate view reveals how groups make deliberate attentional shifts at their temporal midpoints, as well as how they pace their work. The transitions are triggered by members' awareness of time and deadlines rather than by completion of an absolute amount of work in a specific developmental stage. Implications for theory and practices are drawn in the text.

Sociologický časopis, 1992, Vol. 28 (No. 6: 723-742)

Společenské skupiny byly odjakživa svrchovaným hájemstvím sociologie. Nemám v úmyslu zde psát o tom, kdo se kdy "již" skupinami v sociologii zabýval a jak to bylo dávno. Tento článek nechce být exkursem do dějin sociologického myšlení. Chci se zaměřit na poznatky víceméně současné, které stály doposud spíše na okraji či stranou zájmu sociologů a které se staly předmětem zkoumání jiné disciplíny.

Skupiny v kontextu vědy o řízení

Pohled, z něhož se budeme na skupiny dívat, je specifický svou praktičností. Bude to perspektiva relativně nové manažerské disciplíny, pro niž se vžil anglický název *Organizational Behavior*. Etymologie názvu je typicky anglosaská, historie jejího vzniku povýtce pragmatická. Název¹ sám se odvozuje od anglosaského dělení vědeckých oborů. Jde o vědu vyrůstající z tradic behaviorálních disciplín, která se zabývá aspekty lidského chování v organizačním prostředí.

*) Veškerou korespondenci posílejte na adresu: PhDr. Michal Čakrt, Československé manažerské centrum, nám. 5. května 2, 250 88 Čelákovice, tel. (0202) 921 00, fax (0202) 919 97.

¹) Je to název, s nímž jsem se doposud příliš nesmířil, jednak proto, že se mi jen obtížně převádí do češtiny, a jednak proto, že nevystihuje hlavní důraz orientace disciplíny, tj. především akci, spíše než chování a pojem organizace navíc dosti svévolně omezuje.

Důvody vzniku této disciplíny jsou zcela utilitární. Existuje široce přijímaný empiricky podložený názor, že expertem na určitou oblast se stává teprve ten, kdo se jí zabývá nejméně deset let. Pomiňme snadno napadnutelné aspekty takto formulovaného tvrzení adresované těm, kteří se odborníky nestanou ani za podstatně delší dobu a obraťme pozornost k tvrzení komplementárnímu: pokud trvale vzrůstá okruh lidí, kteří komplex poznatků dané disciplíny během této doby nejsou schopni obsáhnout, může to svědčit o dvojím: buď o znepokojivém intelektuálním úpadku či dokonce o trvalém hloupnutí příslušníků dané vědecké obce, nebo o tom, že objem znalostí vzrostl natolik, že daný obor je zralý k rozdělení. Tak se rozštěpily původně jednotné vědy o přírodě například na fyziku, chemii atp.

Konstituování organizačního chování jako samostatného oboru spadá do konce 50. let, jeho rozvoj však nastává o něco později. March a Simon [1958] si kladou otázku, zda předpoklady o chování jednotlivců a skupin v organizacích lze subsumovat pod jiné vědní oblasti, nebo zda je nutná samostatná disciplína. Dospívají k závěru, že organizace mají vysoký stupeň specifity, a to jak z hlediska struktury, tak i koordinace. V tom se odlišují od mnohem difúznějších a proměnlivějších vztahů mimo jejich rámec. Podobně Katz a Kahn [1966] dospívají k závěru, že psychologie studuje jednotlivce především jako druhovou bytost, a jenom druhotně v kontextuálním rámci prostředí. Sociologové se naproti tomu, podle jejich názoru, zabývají zejména společenskými determinantami obecně chápaných sociálních produktů. Ať tak či onak, žádná z obou skupin se nezaměřuje přímo na povahu behaviorálních procesů v organizačním kontextu. Odtud se odvozuje potřeba specifické disciplíny, která by teoreticky reflektovala vzrušující svět managementu, kde se snoubí sociologie malých i velkých skupin, individuální psychologie s psychologíí sociální, antropologie s etikou, právo s teorií organizace a která bez nejmenších rozpaků volně užívá metod statistiky, ekonometrie či prognostiky a diskutuje tak esoterické pojmy, jako je podniková filozofie nebo organizační kultura. Asi lze odůvodněně říci, že podobně eklektický obor nemohl vzniknout nikde jinde než v USA.

Skupiny jsou z mnoha důvodů zcela legitimním tématem věd o řízení. V této souvislosti není přehnané tvrzení, že organizace se skládají z permanentních a přechodných skupin [Huse, Cummings 1985]. Lidé přes svá členství ve skupinách posuzují svou práci, manažeři s větší či menší oblibou vytvářejí týmy, kde kombinují pracovníky pro řešení nekonvenčních úloh nebo vytvářejí komise pro rozhodování o kritických otázkách.

Sotva by se mohlo podařit v rámci jedné stati v dostatečné míře zachytit bohatost otázek, jimiž se organizační behavioristé zabývají. Naším tématem budou skupiny, konkrétně poznatky z oblasti skupinové dynamiky, tak jak je tematizuje výše popsáný obor. Všimneme si různých fází v ontogentickém vývoji účelově vytvářených skupin v organizačním prostředí.

Fáze ve vývoji skupin

Tematika vývoje skupin není v naší sociologii nijak nová. I. A. Bláha [1968: 11] soudí, že je "nutno pečlivě vypožorovat, jak a proč, pod vlivem kterých činitelů,

niterných i vnějších, dochází z beztvaré látky ke vzniku sociálních útvarů, z nichž nejvykrytalizovanější je sociální skupina". Ze světových autorů bývá nejčastěji citován G. Homans [1950; 1961]. Ten, podobně jako mnoho dalších, zdůrazňuje především konstitutivní roli prvku *interakce*, když říká, že "skupina je tedy definována interakcí jejích účastníků" [Homans 1950: 84]. Zdaleka není sám. Například u Sherifových je možné konstatovat téměř interakční obsesi, která ústí v některá už ne zcela kompatibilní tvrzení. Na jedné straně je pro ně interakce "základnou formování skupiny", na druhé "skupiny jsou produkty interakce mezi lidmi" [Sherif, Sherif 1956: 145]. Metodologicky je z tohoto směru v sociologii nejznámější příspěvek Balesův a jeho analýza interakční procesů [Bales 1950].

V sociologii 60. let, která byla u nás pod silným vlivem sociologie polské, na niž nepominutelně působila tradice americká, se vžilo rozlišování základních konstitutivních rysů společenských skupin, které bohatě čerpalo například z klasické definice W. McDougalla [1942]. Jsou jimi:

- a) trvalé svazky mezi jejími členy,
- b) společné úkoly,
- c) určitá odlišnost, až protikladnost vůči okolí a
- d) normy, regulující její život a chod.

V poslední době se u nás systematicky tematikou skupin z různých aspektů zabýval především Miloslav Petrusek [např. 1969; 1975; 1980; 1986].

Procesy, provázející vývoj skupin byly pozorovány nejen u skupin formálních, ale - byť v méně krystalické podobě - i neformálních. Zde se však budeme věnovat explicitně skupinám prvního druhu s tím, že lze rozumně předpokládat, že zjištěné závěry mohou platit i pro tyto druhé skupiny, jak říkají právníci, přiměřeně.

Samotné termíny *formální* a *neformální skupina* vznikají ve 30. letech v psychologii právě na půdě zkoumání organizací a řízení pracovních skupin. Bylo to samozřejmě dávno před tím, než vznikla potřeba samostatné disciplíny, na jejímž teritoriu se nyní pohybujeme. Poprvé tyto termíny užil Elton Mayo v souvislosti s výsledky tzv. Hawthornských experimentů. Ve větším detailu je tato problematika popsána na jiném místě [např. Čákr 1991] a tuto stať jí není třeba opětovně zatěžovat. Stačí snad jenom konstatovat, že zjištění duality formálních a neformálních skupin do značné míry reprodukuje to, co bylo sociologii známo již dříve, přinejmenším od dob Tönniesových. Jde tedy spíše o dříve popsané pozorované jevy vztažené na jiný, zde konkrétně organizační, kontext.

Klasický model vzniku skupin soudí, že jejich vývoj má v prostředí organizací charakter stadiální, procházející postupně určitými vývojovými etapami. Nejčastější pohnutkou pro vznik účelově zakládaných skupin jsou výslovně formulované společné cíle. Jde nám tedy o skupiny problémově a úkolově orientované. Homogenita cílů nemusí vždy nutně klást stejnorodost očekávání a potřeb, ani představ o tom, jak jich dosáhnout.

Ontogeneze skupin

Výzkum a teorie skupinového vývoje sledovaly v zásadě dvě linie, které nebyly v zásadním rozporu. První z nich, které se budeme v následující části věnovat více pro její názornost i rozšířenost a popularitu, se zabývá *obecnou dynamikou skupin*, druhá se zaměřuje spíše na jevy nastávající při *řešení problémů*.

Systematický výzkum *skupinové dynamiky* začíná ve 40. letech v USA, zejména na poli psychologie a sociální psychologie. Soustřeďuje se nejprve na jejich psychosociální a emocionální aspekty. Pracovalo se především s terapeutickými skupinami, dále výcvikovými tzv. T-groups. Vývoj byl zkoumán z hlediska pokroku, kterého v průběhu existence skupiny členové dosahovali v kritických oblastech práce skupiny, například ve schopnostech zvládat závislost na ostatních, adaptovat se na řízení a kontrolu či různou míru důvěrnosti vztahů ve skupině a byl měřen dosažením takových osobních a interpersonálních cílů, jako je porozumění, učení se nebo otevřená a upřímná komunikace (srv. [Mills 1979]). Mnohé vzniklo v té době rovněž na základě vojenských objednávek.

V polovině 60. let shrnul dosavadní poznatky tohoto směru Tuckman [1965] do modelu skupinového vývoje jakožto čtyřfázové monotónní unitární posloupnosti. V pozdější práci [Tuckman, Jensen 1977], která bere v úvahu novější poznatky a aktualizuje literaturu k tématu za dalších 12 let, konstatuje, že poslední vývoj teorií nikterak nezpochybňuje a obohacuje ji připojením fáze páté. Následné teorie [např. Hare 1976; LaCoursiere 1980; McGrath 1984] nedosáhly popularity srovnatelné s původním paradigmatickým. Je tomu tak hlavně proto, že nejsou více než variacemi na dané téma a nárokované přednosti oproti teorii původní jsou zde vykoupěny nedostatky, jichž je tato naopak prostá.

Druhá větev výzkumu skupin se zabývá fázemi *řešení problémů* nebo *rozhodování*, jimiž skupina prochází. Většinou se jednalo o skupiny experimentální, jejichž "životnost" se měřila na minuty či hodiny. Laboratorní studie se zaměřovaly na odhalování činnostních sekvencí, jimiž skupiny dospívají k řešení nebo které nastávají tam, kde se k řešení nedospívá. Klasickou studií v tomto oboru je již vzpomínaná Balesova a Strodebeckova [1951]. Metodologie již zmíněné interakční analýzy spočívá v abstrahování rétorické formy rozmluvy mezi členy skupiny od jejich obsahu a následné třídění do kategorií jako "souhlas" či "dává orientaci" atd. I zde je výsledkem unitární posloupnost pohybu směrem k cíli.

Oba modely vycházejí z pojetí skupinového vývoje jako nezvratné progresy: vyššího stupně nelze dosáhnout, aniž by se absolvovalo stadium nižší. Vývoj je konstruován jako dopředný pohyb a mlčky se vychází z předpokladu, že každá skupina bude procházet toutéž historií. Okolí sice může postup vývoje podpořit nebo ohrozit, ale není schopno změnit vývojové etapy nebo přehodit jejich pořadí.

Zde vyjdeme při ilustraci klasické teorie z pojetí Tuckmanova, které rozlišuje pět etap vývoje skupiny. Tyto fáze jsou: formativní, redefiniční, normovací, výkonná a terminační.

Pět fází vývoje

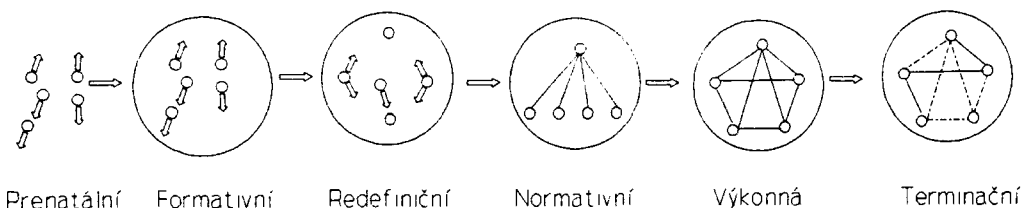
Skupina, vzniklá jako sdružení ke společným účelům, se souběžně vyvíjí po dvou behaviorálních osách [Tuckman 1965; Maier 1970; Bales a Strodtbeck 1951]:

- * po ose činností spojených s úlohou, pro niž vznikla a
- * po ose skupinových sociálních procesů.

Činnosti spojené s úlohou jsou například definice nebo redefinice úlohy, jejich výstupů, volba metody řešení a další. Sociální procesy zahrnují interakce mezi jednotlivými členy, popřípadě podskupinami, které jsou nutné k tomu, aby skupina dosáhla svého primárního cíle anebo, které vznikají jako důsledek účelově zaměřených činností (např. vznik vnitroskupinových rolí) [Kowitz, Knudson 1980].

Klasické teorie fází vývoj skupin do pěti etap [Tuckman 1965; Tuckman, Jensen 1977; Heinen, Jackson 1976]. Názvy jednotlivých etap nejsou vždy u všech autorů stejné, obsah je však v podstatě totožný.

Obrázek 1. Pět fází ve vývoji skupin: klasický model



Pramen: Robbins 1991: 278.

V první, *formativní* nebo též *orientační* fázi, skupina definuje úlohu, před níž je postavena a pokouší se formulovat základní interpersonální vzorce.

Z hlediska *úlohy* se skupina teprve orientuje, členové zjišťují, zda rozumějí a chápou danou úlohu stejně, jaká jsou očekávání okolí a jakými cestami a prostředky lze patrně dospět k cíli. Z pohledu *sociálních procesů* jde především o vzájemné "ořukávání" (pokud se členové skupiny neznají anebo se znají v jiném než pracovním kontextu). Zkusmo se definuje přijatelné chování a kladou se základy budoucích norem. Členové zvažují, zda cena, kterou za členství ve skupině budou platit například konformitou s očekávanými vzory chování (normami), a jejich vlastní psychická angažovanost bude přiměřená přínosům (podpora, pocit sounáležitosti, odměna za dosažení cíle ap.), které jím získají. Jinými slovy, lidé se v této fázi daleko spíše věnují vlastnímu postavení ve skupině než cílům, jež mají společně dosáhnout. V atmosféře skupiny má tendenci převládat tenze a chování charakterizované povrchní zdvořilostí jakožto důsledky počáteční nejistoty. Je-li ve

skupině ustaven formální vedoucí, členové se k němu prakticky se vším obrací a jsou zpočátku velmi závislí na informacích, které jim sděluje. Zkoušet však určit, kdo bude v pozdějších etapách neformálním vůdcem, je zatím ošidné. Aktivisté "raných fází" se někdy sami vmanévrují do vedoucích pozic, jež dále - s tím, jak se skupina strukturuje a mění se i povaha jejích úloh - nejsou schopni vždy úspěšně zastávat a dlouhodobě udržet. Členové se rovněž snaží získat co nejvíce informací a poznatků o svých partnerech. Jejich interpretace je však často velmi zkreslená a povrchní. Vzhledem k tomu, že zatím nedochází k efektivní komunikaci a sdílení zkušeností, je vzájemné pochopení ještě daleko a - řečeno jazykem informatiky - odstup "signálu" od "šumu" je malý: lidé slyší, co chtějí slyšet, a vidí, co chtějí vidět, a teprve později shledávají, že věci se často mají jinak. Jako předčasné selhávají prozatím pokusy zvládat otevřeně příležitostné konflikty, vyjadřovat plně pocity a emoce. Tyto otázky přijdou na pořad později. Výsledkem této fáze je - proběhne-li úspěšně - že se každý zúčastněný cítí být členem skupiny a sám má poměrně jasné představy, co od svého členství očekává.

Po nejhrubším zformování skupiny, jakémsi "prvním nástřelu", završeném v první fázi, dochází k *redefinici* skupiny. Někdy se tato fáze nazývá též obdobím "*bouření*" (storming). Skupina znovu definuje svůj úkol, tentokrát již v konkrétnějších, mohli bychom říci operacionálních pojmech, které již mají bezprostřední vztah ke konkrétnímu výkonu. Dochází ke krystalizaci jakési sociální protostruktury. Členové nacházejí partnery s podobnými očekáváními, vznikají dvojice, skupinky a koalice.

V poloze *úlohy* definují svůj poměr a postoj k tomu, proč jsou ve skupině sdružení a rovněž míru angažovanosti, s níž se na činnosti budou účastnit. Nejsou vzácné případy, kdy si členové stěžují na to, jaký "nemožný" úkol jim organizace přidělila anebo poukazují na jiné negativní aspekty širší organizace, jež jim brání úspěšně se s úlohou vyrovnat. Celoskupinovým cílům se věnuje ještě velmi málo energie a třebaže v podskupinách se může již objevovat prvotní kooperace, sotva lze vidět podstatnější projevy plánování nebo spolupráce. Byly pozorovány sklony k jednomyslnosti ve vztahu k cíli a kohezi skupiny, vyrostlé však spíše ze snahy vyhnout se konfliktu a zdržet se hodnocení. Tato jednota však nemá pevný základ a zpravidla ani dlouhé trvání.

Z hlediska *skupinových procesů* je tato fáze často charakterizována konflikty a nedorozuměními. Pramení nejen z různých pohledů, očekávání a zájmů, ale mnohdy prostě jen z informačního šumu, například nejednoznačného pojmosloví. Členové skupiny se liší v tom, jak jsou schopni a ochotni věnovat práci skupiny rozdílná množství času, jak přijímají autoritu a legitimitu vedoucího skupiny, jak jsou jednotní v prioritách a v názorech na způsoby, jak jich dosáhnout. Pokud je tento prvotní konflikt potlačován nebo obcházen, propukne často jindy a jinde s nečekanou silou. A naopak, úspěšně zvládnutý konflikt zakládá precedens, který se blahodárně odrazí v dalším vývoji činnosti skupiny.

Ve třetím stupni vývoje skupiny, nazývaném *koordináčním* nebo také *normativním*, se skupina ve větší míře obrací ke svému okolí. Vyhledává v okolí informace důležité pro svou existenci a činnost a snaží se je interpretovat způsobem přijatelným všem členům. Mnohdy je tato fáze nejdelší, protože přístup

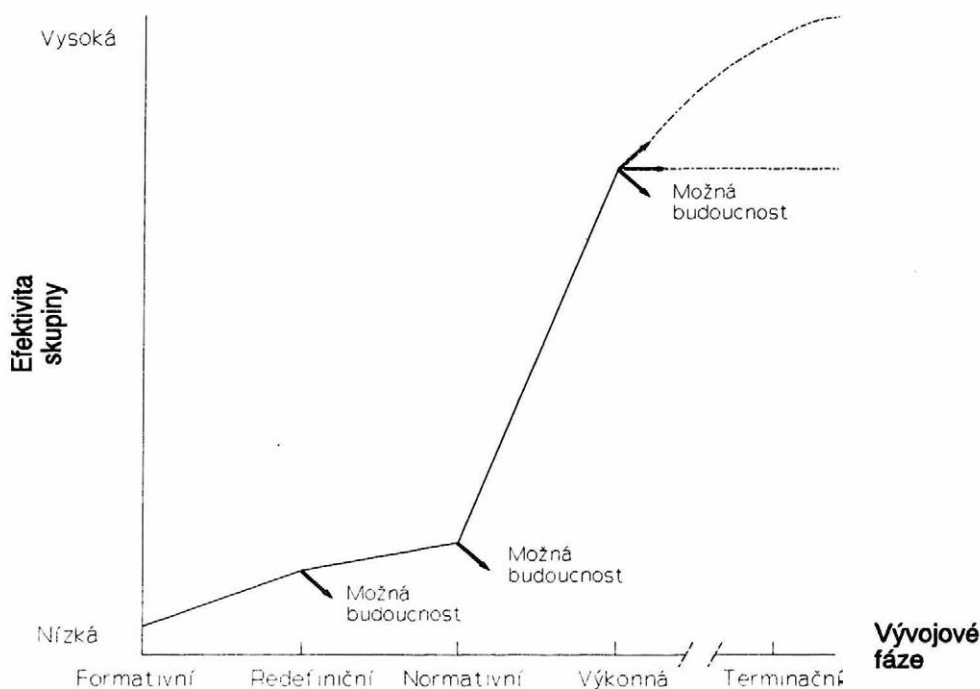
k potřebným datům a informacím nebývá snadný. Dochází také k rozporům v jejich interpretaci. Výsledkem úspěšně završené třetí fáze je rozvoj skutečné skupinové koheze a identifikace členů. Vyvíjí se obecně uznávaný soubor očekávání a konstituuje se přijatelný způsob sociální komunikace.

Z pohledu *úlohy* skupiny lze pozorovat debaty a diskuse o její povaze, o alternativách atd. a začátek vlastní činnosti. Členové si uvědomují, že i různé emocionální odezvy vůči účelu skupiny jsou normálním průvodním jevem, s nímž je třeba se vypořádat. Zpravidla se úloha skupiny rozčlení do několika snadněji zvládnutelných částí, stanoví se časový postup prací, rozdělí odpovědnosti. V *sociální dimenzi* lze sledovat růst identifikace se skupinou, větší kohezi, založení norem vnitroskupinové interakce jakožto "standardizovaných generalizací" [Sherif, Sherif 1956]. Jasněji definovaná očekávání umožní otevřenější výměny názorů a stanovisek. Jednotliví členové se "obsazují" do různých rolí (vedoucích, výkonných, podpůrných a jiných), které se nyní již většinou vyznačují dlouhodobou stabilitou. Začínají také kontakty i mimo bezprostřední rámec skupiny, mimo její účelově definovaný smysl, svou úlohu zde hraje vznik sympatií.

Skupina, která úspěšně nezavrší tuto fázi, se rozpadá, a pokud toto není v její kompetenci, zůstává spolu nadále jako nefunkční. Pokud k takovému nepříznivému vývoji nedojde, pokračuje skupina dále.

Další je fáze *výkonná*. Posun sem znamená, že skupina vyřešila většinu svých "bolestí růstu" a je připravena plnit to, co se od ní očekává. Efektivita na konci této fáze kulminuje, jak ukazuje obrázek 2. Může ovšem nastat situace, kdy skupina dosáhne tohoto stadia, avšak její aktivity se vymknou kontrole či přestanou být přiměřené cílům a skupina se stane deviantní. V kladném případě však v *úlohové* poloze dochází k tomu, že skupina se orientuje na výkon. Jsou nalezeny všeobecně přijatelné standardy chování a pracovní postupy a většina energie se zaměřuje na to, aby skupina dosáhla toho, co si předsevzala anebo proč byla vytvořena. V ideálním případě jsou činnosti přidělovány podle dovedností, osobních preferencí a zájmů. Dělbá práce se ve srovnání s předchozími fázemi opírá o otevřenější komunikaci a účelnou spolupráci. V rovině *sociální* pozorujeme již pokročilou strukturaci. Vytváří se trvalé uspořádání rolí, upevňují se formální vztahy a souběžně se rozvíjejí vztahy neformální, osobní a roste důvěra. Respektuje se diferenciaci jak ve směru vertikálním, to jest vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tak i horizontálním, tj. odlišnosti v povaze přínosu jednotlivých členů společnému účelu. Rozvíjí se systém rolí a statusů, členové respektují a oceňují přínosy ostatních ke společné věci. Výjimečná není ani euforie nad společnou prací, z uvědomění, že členství ve skupině neznamená nutně střety ani naprosté podrobení se. Lze jasně rozpoznat vůdce (zpravidla jednoho nebo dva), kteří skupině dominují a těší se přirozené autoritě. Významná je skutečnost, že skupina, která úspěšně dosáhne této fáze bývá současně v harmonickém stavu se svým okolím, se širší organizací, v jejímž rámci působí. Odvádí organizaci to, co tato od ní očekává, bere v úvahu její požadavky a získává od ní podporu a zdroje.

Obrázek 2. Efektivita skupin v různých vývojových fázích



Pramen: Tuckman, Jensen 1977.

Nejmenší shoda panuje mezi výzkumníky o páté, tzv. *terminální* fázi, kdy skupina po splnění svého úkolu *zaniká* [Ross 1989]. Skupiny mohou přestat existovat náhle, zaniká-li vnější příčina například úloha, která byla důvodem vzniku a skupinu zformovala. Může docházet k postupnému vnitřnímu odumírání, které naproti tomu bývá spjato spíše s oslabením sociálních vazeb. Oba aspekty mohou dosti silně působit proti sobě. Již Szczepanski [1966: 99] poznamenává, že sociální normy mají sklon přesahovat úlohu a tak skupiny mívají tendenci trvat déle, než to vyžaduje splnění úkolu, a pokračují dále buď jako neformální skupiny, nebo se snaží prodloužit svou existenci i formálně, vyhledáváním nových aspektů již neaktuální úlohy. Na druhé straně, pokud dojde k tomu, že skupinové procesy již nefungují, normy neplatí atd., skupina může přestat jako taková existovat i před tím, než dosáhne cíle.

Pohyb po vývojových fázích

Skupina se nemusí pohybovat nutně mezi těmito jednotlivými fázemi lineárně a plynule přecházet z jedné v druhou. Zejména mění-li se často a zásadně vnější prostředí, dochází-li k časté obměně členů anebo prochází-li sama úloha vývojem, může se výjimečně skupina vracet z vyšších fází do nižších.

Doba, po kterou skupina setrvává v některé fázi, se liší. Pokud je schopna učení, pak návrat zpět trvá kratší dobu, než když se tento přechod uskutečňuje poprvé. Za normálních okolností bývá nejkratší fáze orientační a brzy přechází do redefiniční. Nejdéle naopak zpravidla trvá fáze koordinační.

Neschopnost ukončit období bouřlivých diskusí a uznat autoritu vedení nasvědčuje nedostatku mechanismu pro řešení konfliktů. Setrvávání ve stadiu orientace bývá důsledkem toho, že skupina nedokáže odstínit nepodstatné informace a způsoby jednání od podstatných. Zamrznutí v koordinační fázi odráží pak často skutečnost, že skupina nemá dostatek informací a není schopna nové vstupy odpovídajícím způsobem vyhodnotit a pro všechny přijatelným způsobem interpretovat. Někdy právě až nevyřešené otázky jednotlivých fází odhalí nejasné definované cíle, neschopné vedení anebo příliš rozdílná očekávání účastníků. Rovněž se v dalším vývoji nebo při změně vnějších podmínek může obnažit skutečnost, že některá z předchozích fází nebyla dostatečně "zažita", že problémy a úlohy nebyly řešeny tak, aby to umožnilo skupině další činnost.

Výše popsaných pět fází skupinového vývoje je velmi tradičním arzenálem teorie řízení. Tradice bývá často zpochybňována, znovu prověřována a časem ustupuje novým poznatkům, které se samy posléze stávají tradičními. Variací na dané téma fázovitosti skupinového vývoje je mnoho [Hare 1976; LaCoursiere 1980; McGrath 1984].

Jedním z nevšedních pokusů obohatit pohled na skupinovou dynamiku o nový rozměr jsou práce profesorky Gersickové z Kalifornské university v Los Angeles [Gersick 1988, 1989].

Čas a zlom v pracovních skupinách

Na tématu začala Gersicková pracovat již jako doktorandka Yaleské univerzity. Nebyla jediná, komu se zdálo, že shora uvedených pět etap vývoje skupin nevystihuje zcela situaci. Byla však jedna z mála, která se kromě kritiky pokusila nabídnout i něco nového. Zpravidla se, ve shodě s tradiční teorií, předpokládalo, že skupiny se v čase mění deterministicky a vcelku snadno predikovatelným způsobem, podle málo problematické šablony. Z toho by se zdálo vyplývat, že porozumět tomu, v čem spočívá výkonnost skupin, postačí brát v úvahu jejich změny v čase. Zatímco však možná máme poměrně podrobnou deskripci toho, co se ve skupinách v jednotlivých fázích jejich vývoje děje, ví se jen velmi málo o tom, co na jedné straně tyto procesy spouští a jaké jsou jejich vnitřní mechanismy, a na druhé straně, jakou roli při tom hraje okolí skupiny. Alternativní pohled, který Gersicková nabízí, není doposud ucelenou teorií, která by odkázala do patřičných mezí tradiční fundus vědomostí. Vychází z nečekaných empirických zjištění a je možná prozatím jen prvním krokem na cestě k novému modelu.

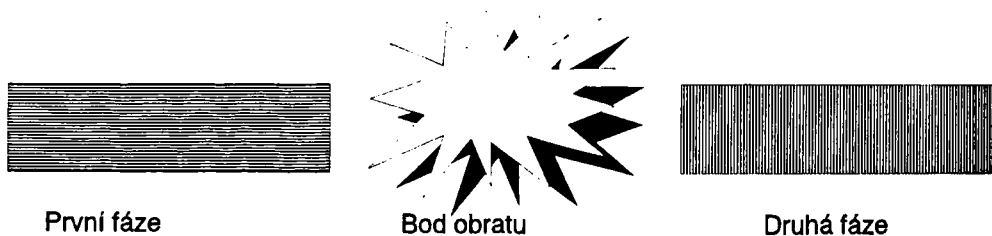
Základní výzkumnou otázkou, kterou měla Gersicková zkoumat, bylo, jak reálně fungují především účelově zformované a dočasné skupiny (task forces). Co se ve skupině děje od okamžiku zadání a prvního setkání až do konce setkání posledního, než úlohu dokončí a odevzdá? Jaký je proces vzniku jejího konkrétního výsledku, jímž je existence takovéto skupiny završena? Takto formulovaný problém, zprvu mimoděčně, vybočoval z myšlenkového klišé výzkumu skupinové

dynamiky posledních 40 let. Rozdíl byl mimo jiné v tom, že do hry vstoupila i pozornost, kterou skupina musela věnovat vnějším zdrojům a požadavkům okolí, časovým omezením, jinými slovy tomu, co v daném prostoru a čase formovalo výsledek v té podobě, v níž se na konci úsilí skutečně objevil. Protože se, na rozdíl od předchozích výzkumů na podobná témata, tentokrát nepředpokládala uniformní podobnost skupin při jejich směřování k cíli, byl zvolen induktivní, kvalitativní přístup, který "zvyšoval možnost odhalení nečekaného a umožnil analýzu změny a vývoje ve specifickém obsahu práce každého týmu" [Gersick 1988: 12].

Z pozorování začínalo být zřejmé, že "životní dráhy" skupin se neodvíjely podle scénáře předvídaného tradiční teorií. Obecný rozvojový model prostě nevystihoval události ve skupinách. Posloupnosti činností se skupinu od skupiny lišily. Navíc mnohé z nich, které by podle teorie měly probíhat sekvenčně, se daly simultánně nebo i reverzně. Z dat se začal vylupovat alternativní model vysvětlující jejich vývoj.

Především vyšlo najevo, že z behaviorálního hlediska skupiny přistupovaly ke své práci velmi rozmanitě, způsobem, který pramálo korespondoval s tradičním paradigmatem. Co však bylo všem společné, bylo *časování* změn pracovního stylu, které se skupinu od skupiny vůbec nelišilo. Časováním se rozumí vytvoření určitého stylu práce, jeho dodržování a následující náhlá a radikální změna. Pokud by se skupiny chovaly podle tradičního modelu, měly by nejen procházet toutéž posloupností aktivit, ale také začínat svou činnost obdobím více méně otevřeného hledání variant. Namísto toho však každá skupina ihned po svém vytvoření zaujala ke své úloze vysoce specifický přístup a setrvala v něm do určitého časového bodu. Po té prošla zásadním zlomem. Ten byl charakterizován koncentrovanou erupcí změn, kdy skupina opustila dřívější postupy, nově definovala svůj vztah k okolí, například vůči složkám reprezentujícím nadřízenost, zaujala nový pohled na předmět svého zájmu a zaznamenala dramatický pokrok v jeho řešení. Události tohoto krátkého zlomového období, především interakce s okolím, ovlivnily zásadním způsobem směr, jímž pak skupiny dále pokračovaly ve své práci. Tyto události pak odstartovaly další periodu inerce, v níž skupiny plnily svoji úlohu v souladu s plány vytvořenými v okamžiku proměny. Zvláště zajímavým zjištěním bylo, že v každé skupině nastal zlom ve stejném bodě jejího kalendáře - *přesně v polovině mezi datem vzniku a oficiálním termínem odevzdání úkolu*. To vše bez ohledu na povahu práce, kterou skupina konala a bez ohledu na čas, který na ni měla původně k dispozici. Schematicky situaci vyjadřuje obrázek 3.

Obrázek 3. Alternativní model skupinového vývoje



Na první pohled bylo zřejmé, že se nejednalo o novou variantu stadiální teorie. Výsledky sice identifikovaly dvě jasně odlišitelné fáze ve vývoji skupin, které však nebyly naplňovány totožnými činnostmi. Staré interpretační paradigma si s těmito jevy nedokázalo poradit. Pomoc přišla ze strany relativně nového konceptu vyvinutého původně na poli přírodních věd, totiž k paradigmatu *přerušovaného ekvilibria*² [Elderredge, Gould 1972]. To praví, že systémy se vyvíjejí střídáním období stáze, tj. klidu, stagnace, v němž dochází k růstu vnitřních tlaků, a období náhlého zvratu. Někdy i velmi dlouhé periody inerce jsou tedy střídány staccatem koncentrované, revoluční, vpravdě kvantové změny.

Kromě bodu zvratu jsou hodny zájmu ještě další dva časové body: první schůzka skupiny a potom závěrečná fáze, konkrétně poslední setkání, tj. vlastní ukončení úkolu, při němž skupina nápadně zrychluje a završuje činnost celého druhého období.

Význam první schůzky spočíval v tom, s jakou překvapující silou ovládly zde uplatňované vzorce chování (procesy) a témata (obsahy) dění v první fázi. Skupiny si téměř okamžitě vytvořily pojmový rámec předpokladů a definic své situace a své úlohy a poměru k nim. To pak následně vytvářelo pevnou platformu, na jejímž půdorysu se odehrávalo takřka vše další. Nebyla by ovšem správná představa, že tento formativní proces proběhl vždy v explicitní podobě. Naopak, většinou se jednalo o formy implicitní, tím, co bylo řečeno nebo vykonáno. Jedna skupina například od samého začátku vycházela (z nijak neověřovaného) předpokladu, že pracovníci určitého navazujícího útvaru jsou neschopní, a diskutovala celý proces z pohledu toho, jak bude svízelné jim "naše" výsledky vůbec vysvětlit tak, aby to pochopili. Podobně postoj k řešení úloze - tj. zda skupina věřila, že ji snadno vyřeší, či zda vyloučila jakékoliv diskuse o cílech nebo naopak připustila jejich zpochybňování - vytvářel takřka okamžitě dlouhodobě platný převládající rámec pro první období spolupráce.

Tyto primární implicitní předpoklady takřka beze stopy mizí ve zlomovém bodě. V tuto chvíli se objevuje zcela nový rámec, jehož setrvačnost se pak projevuje až do konečných fází, to je až do (většinou hektického) finise na poslední schůzce.

Tradiční model vůbec nepředpokládá výskyt bodu obratu. Podle něj, jakmile skupina akumuluje dostatek výsledků pro završení určité vývojové fáze, avšak nikoliv v nějakém předem stanoveném časovém okamžiku, má lineárně postoupit do fáze další, přičemž vliv prostředí hraje již jen pramalou roli. Alternativní model zaznamenává periodu, v níž je skupina velmi vnímavá vůči signálům zvnějšku a často sama aktivně kontakty vyhledává.

Ve druhé fázi existence skupiny nastává další období inerce, rozhodujícím způsobem ovlivněné událostmi v bodu obratu. Vzhledem k tomu, že skupiny se nyní soustředily na práce na svých úkolech, byly si v této fázi navzájem podobnější

2) Tato drobná příhoda názorně ukazuje kultivační efekty synkretického charakteru manažerských disciplín. Paradigma přerušovaného ekvilibria, respektive jeho komplementu formulovaného tentokrát již v rámci vědy o řízení, totiž *přerušovaného disekvilibria*, bylo již dříve okrajově aplikováno na teorie firemních strategií, nikoli však doposud na skupiny.

než ve fázi první a také více korespondovaly s výkonnou fází dle klasického modelu (viz s. 729). Skupinová dynamika se však neodvíjela podle lineárního schématu. Některé skupiny přešly do výkonné fáze, aniž by zakusily konflikt; jiné se naopak vnitřnímu konfliktu nevyhnuly. Zvláště zajímavá je skutečnost, že činnost v bodě obratu se soustředila výhradně na úlohu, již měla skupina řešit, nikoli na problémy vnitřních interakcí. V důsledku toho se v některých skupinách vnitřní procesy zhoršily, jakmile pominul dominantní tlak potřeby kooperativního rozhodnutí.

Dalším důležitým okamžikem života skupiny bylo ukončení prací. V této fázi si byly týmy vůbec nejpodobnější. Byly pozorovány tři typické skupiny událostí:

- 1) skupinová činnost přešla z generování materiálů k jejich uspořádání, editaci a přípravě pro sdělení jejich obsahu navenek;
- 2) součástí tohoto procesu byl prudký nárůst pozornosti a receptivity vůči požadavkům a očekáváním vnějšího prostředí;
- 3) skupiny vyjadřovaly více pozitivních nebo negativních pocitů, týkajících se společné práce a jednotlivých členů.

Odlíšnosti mezi skupinami se nyní týkaly nikoliv toho, co dělaly, nýbrž s jakými obtížemi to dělaly. Ty týmy, které od samého počátku braly více do úvahy externí požadavky, a ty, jejichž členové spolu vycházeli lépe, vykazaly mnohem kratší dobu nutnou k finalizaci prací.

Shora uvedené výsledky terénních výzkumů byly do velké míry potvrzeny následnými autorčinými experimenty v laboratoři. I zde, v umělých podmínkách, docházelo k zásadnímu zvratu, který zcela měnil dosavadní práci skupiny. Rozdíl mezi skutečnou a uměle navozenou situací byl v míře interakce skupin s okolím. Laboratorní skupiny mnohem méně dbaly na to, jak budou jejich výsledky hodnoceny a s nesrovnatelně menším zájmem vyhledávaly externí pomoc.

Zdá se tedy, že ve skupinách se projevuje dosud málo poznatý dynamický proces, který se nicméně prosazuje jak v reálu, tak i v laboratoři. Je zjevné o to patrnější, čím méně je strukturována a hůře definována úloha, s níž se má skupina vypořádat a čím méně jednoznačná je její situace.

Diskuse a závěry

Tradiční stadiální vývojové modely skupinové dynamiky nacházely své kritiky již v 60. letech.

Jeden směr [Fisher 1970; Scheidel, Crowell 1964] zpochybňoval jejich validitu poukazem na to, že skupinové diskuse a další procesy probíhají v iterativních cyklech. Bell [1982] a Seeger [1983] nepokládali od počátku Balesovu a Strodbeckovu metodologii za zcela čistou, zatímco Poole [1981, 1983a, 1983b] klasický model kritizuje na podkladě vlastních výzkumů skupinových rozhodovacích procesů, které podle něj neprobíhají podle jednotné posloupnosti, nýbrž nabývají mnoha rozmanitých forem.

Kromě kritiků, kteří se zaměřili na problémy validity, existují další, kteří poukazují na to, že jak klasický model, tak i jeho varianty trpí vážnými mezerami,

kteří omezují jejich přínos jak dalšímu výzkumu, tak i výstavbě teorie skupinové efektivity. Spočívají za prvé v tom, že skupiny jsou zachycovány v určitých časových bodech, reprezentujících různé fáze jejich existence a neřkají nic o mechanismech změny, přechodu z jednoho stavu do jiného, o tom, čím jsou tyto přechody a změny vyvolávány, ani jak dlouho v jednotlivých fázích skupina setrvává [Hare 1976; McGrath 1986]. Za druhé pak většina těchto modelů pokládá skupiny za uzavřené systémy [Goodstein, Dovico 1979]. Avšak bez explikace interakcí mezi skupinovým vývojem a jejím okolím je praktická použitelnost těchto modelů v prostředí organizací velmi malá.

Alternativní modely, jako je například ten, s nímž jsme se právě seznámili, stavějí tematiku skupinového vývoje do zcela jiného světla a nastolují řadu dosud nezodpovězených otázek. Proč se například utvářejí poměrně trvalé a inertní formy interakce tak brzy po formálním ustavení skupiny, prakticky při jejím prvním setkání? Jak vysvětlit skutečnost, že v polovině doby vymezené pro jejich existenci došlo u všech sledovaných skupin k dramatickému a zásadnímu zlomu? Jaká je role prostředí a povahy řešené úlohy v tomto procesu?

Pozorování především klinických psychologů a zkušenosti praktických psychiatrů dokládají, že dlouhodobé interakční vzory mezi jednotlivci se mohou vytvořit během prvních několika vteřin. Psychoanalytická literatura obsahuje poukazy na to, že z několika málo úvodních minut lze usoudit na budoucí průběh terapeutické seance [Ginnette 1986; Pittenger, Hockett, Danehy 1960]. Rychlost, s níž se objevují dlouhodobé návyky, které se v životě skupiny budou stále vracet, se zdá nasvědčovat tomu, že zde dochází k silnému ovlivnění tím, co vzniku skupiny předchází, co si do ní členové přinášejí zvenčí. Patrně zde působí očekávání týkající se zadaného úkolu, ostatních členů skupiny, repertoáru jejich behaviorálních zvyklostí, kontextu řešení a činnostních strategií. Velmi záleží na tom, jakým "gambitem" některý z aktérů jednání zahájí [Pittenger, Hockett, Danehy 1960: 16-24].

Zajímavý je v této souvislosti ještě jeden postřeh, který se přímo váže k organizační teorii. Skutečnost, že skupiny záhy definují většinu parametrů výchozí situace, které pak v průběhu první fáze dále nezkoumají a nezpochybňují, a soustřeďují se na několik málo rozhodujících otázek, ostře kontrastuje s tradičním modelem, který předpokládá nezanedbatelně dlouhé trvání jasné rozpoznatelné periody generování, vyhodnocování a výběru variant před zahájením vlastní práce. Oporu zde nabízí slavné pojetí *omezené racionality* Herberta Simona [1976] jako pragmatický antipod racionality dokonalé. Lidé prostě musí vyjít z několika zjednodušujících předpokladů, aby vůbec mohli začít s nějakou akcí. Na začátku patrně existuje kognitivní bariéra, která brání vidět a zkoumat nové přístupy, dokud se do nějaké míry nevyčerpala potencialita dosavadních. Vedle kognitivních omezení se zdá, že ve skupinách jsou i bariéry motivační. Je to například obava, že příští krok může být příliš obtížný, neochota zúžit záhy pestrost a šířit alternativ a tak možná zabránit nalezení lepšího řešení či snaha o kompromis s příliš dominantním - a možná samozvaným - vedoucím.

Z tohoto hlediska se výskyt bodu zásadního obratu nejeví jako zcela překvapivý. Lze jej pochopit v kombinaci konceptů *problemistického hledání*

[March, Simon 1958] a *krokování*. První vychází z již zmíněného pojetí omezené racionality, když tvrdí, že inovace je výsledkem hledání a lidé tento proces sami od sebe neinicují, dokud nejsou přesvědčeni, že skutečně mají problém. Ve zlomovém bodě vstupují do činnosti skupiny nové pohledy právě proto, že staré již nevyhovují. Problémem zde tedy je připomínka konečného termínu.

Fakt, že hledání nové perspektivy začíná ve zcela konzistentním časovém okamžiku, je možno chápat pomocí druhého pojmu, *krokování*. Skupiny musí hospodařit se vzácným a omezeným zdrojem, totiž časem, tak aby svoji úlohu vyřešily k danému termínu. Okamžik v polovině vymezeného času pak může působit jako svého druhu výstražný signál, který připomíná, že doba, kterou mají k dispozici, není neomezená. Plány a představy, které skupiny měly na začátku, začínají vykazovat praktické nedostatky, které nebyly příliš zjevné, pokud řešení existovala pouze v ideální rovině. Chápeme-li okamžik v polovině vymezeného času jako poplašné zařízení, potom bod obratu je jenom *možností* a nikoli zárukou dalšího postupu vpřed. Časový okamžik v polovině času trvání skupin je *příležitostí* ke změně, nikoliv změnou samotnou.

Provokující je dále otázka, proč byly zlomové okamžiky pozorovány v tomtéž časovém bodě? Nabízí se vysvětlení, že polovina má symbolický význam. Ten spočívá v tom, že ke konci zbývá právě tolik času, kolik jej uběhlo od počátku a že toto je právě ta vhodná chvíle pro zhodnocení dosavadního vývoje. Opět lze nalézt oporu v psychologii. Ve středním věku lidé často mění úhel svého pohledu [Jaques 1955]. Souvisí to i s tzv. krizí středního věku. D. J. Levinson hovoří o závažném obratu uprostřed života, charakterizovaném "zvýšeným uvědoměním si smrtelnosti a touhou využít zbývajících času moudřeji" [Levinson 1978: 192]. Nicméně okolnosti, že ke zlomu docházelo v pozorovaném vzorku právě v polovině, by neměla být asi věnována přehnaná pozornost. Nelze vyloučit, že v jiných skupinách a v jiných podmínkách dojde k podobné situaci jindy. Důležité je, jak a proč zlom nastává.

Souvisí výskyt bodu obratu s časem jako takovým anebo je podmíněn kontextem úlohy? Je specifický výbuch energie v tomto okamžiku jakýmsi lokalizovatelným efektem, který lze spustit predikovatelným mechanismem, či je součástí nějakých širších psychických procesů závislých na tom, jak skupina vnímá své trvání a postup prací na úkole? Přikláním se k názoru, že čas zde působí jako heuristický nástroj pro rozhodnutí o tom, jak dlouho je možno setrvat na dosavadním postupu a kdy je nutno pohnout se výrazněji vpřed. Takovýto nástroj je nutný především tam, kde doba pro zvládnutí úlohy je jasně vymezena, její samotná povaha je zcela nová a řešení nejednoznačné. Za těchto okolností jsou konkrétní časové body samozřejmě mnohem přístupnější a snáze smyslově uchopitelné než signály související s pokrokem v řešení. Vždycky je možné řešení o trochu zlepšit, ale v určitou chvíli už nejde takto dále pokračovat. Relativní počet "stupňů volnosti" se snižuje pod určitou kritickou mez.

Tento bod je v životě skupiny skutečně zcela unikátní událostí. Je to jediné období, kdy současně platí tři podmínky: (1) členové pokročili s prací již dostatečně daleko na to, aby chápali smysl a význam kontextuálních vlivů, (2) spotřebovali již dost času, který mají k dispozici, aby si uvědomili, nakolik je

nutno si nyní pospíšit a (3) přešto jim jej nadále zbývá dost na to, aby stihli změnit, co je třeba.

Moje pozorování z poradenské i pedagogické praxe přinášejí několik doplňujících zjištění.

První vypovídá o tom, že bod zlomu může u jedné a téže skupiny nastat více než jednou, prodlouží-li se výrazně doba vymezená pro její práci. Pozorované skupiny, řešící špatně strukturované problémy, prošly bodem zvratu a poté, kdy byl zvnějšíšku posunut termín pro ukončení práce, se na chvíli vrátily k činnostem typickým pro první fázi. Opětovně se zamýšlely nad základními východisky a předpoklady své práce, snažily se ještě jednou nějak přebudovat nebo upevnit základnu, na níž mělo spočívat řešení. Znovu pak nastal bod zvratu, poukazem na opět se blížící nový termín a činnosti nabyly zcela jinou povahu. Na pomyslné časové ose, která měřila celkovou dobu trvání skupiny, nebyl tento druhý moment situován do její poloviny, protože ta už minula (prodloužení představovalo asi 30 %), jeho výskyt však zcela zřetelně tendoval zhruba k první třetině dodatečně získaného času. Skupiny už patrně měly určitou akumulovanou zkušenost a mohly se pustit do vlastního řešení "dříve", než jak by to predikoval model. Empirická evidence není dosud dostatečná na to, aby bylo možno vyslovit soud o tom, zda toto "druhé" řešení bylo kvalitnější než první a zda-li podobná intervence může vést k lepším výsledkům. V každém případě se však zdá, že bod zvratu je silně časově závislý a že blíže pravdě bude shora uvedená hypotéza o jeho časové spíše než kontextuálně podmíněné vázanosti.

Moje druhé pozorování se týkalo toho, zda se zlomový okamžik musí vyskytnout v určitou minimální dobu před ukončením práce skupiny či zda nastane vždy v polovině. V různých skupinách jsem proto experimentálně zkracoval dobu k provedení úlohy postupně až *ad absurdum*, za všechny rozumné meze, kdy úkol, tak jak byl zadán, nebylo možno splnit. Doba práce skupiny byla omezena na pouhých patnáct minut. V těchto extrémních případech bylo jediné možné úlohu drasticky zredukovat, přičemž praktických způsobů, jak to učinit, bylo několik. Moje hypotéza byla, že skupiny musely dospět k tomuto poznání velmi záhy, pokud vůbec měly mít šanci cosi použitelného vyprodukovat. Předpokládal jsem, že existuje jisté konečné časové *minimum*, pod něž nelze jít. To pochopitelně vyplývá z povahy úlohy a z toho, kde leží její poslední přípustná redukce. Moje hypotéza se potvrdila v tom, že zlomový okamžik, pokud nastal, se odehrál zhruba v jedné třetině doby vymezené pro práci skupiny, to je po pěti minutách. Bylo to v souladu s předpokladem, že naprosté minimum činností nelze vykonat za dobu kratší zhruba deseti minut. Zvratová perioda proběhla ve stresu a trvala vzhledem k maximální kompaktaci času prakticky jen sekundy - i přesto se však při nich našla příležitost k několika málo lichotivým poznámkám na mou adresu. Zdá se tedy, že existuje určitá invariantní konstanta, za níž bod zvratu nemůže již úspěšně nastat, jinými slovy, existuje nestlačitelný objem činností, za jehož hranicí již jakákoliv další práce nemá smysl.

Všechny tyto uvedené poznatky mají myslím velký praktický význam pro řízení týmů, *ad hoc* skupin, příležitostných komisí a dalších účelových seskupení, které lze popsat a charakterizovat výše uvedenými vlastnostmi.

Za první, za závažnou považují především skutečnost, že týmy se ani nepokusily zavádět změny v průběhu první nebo druhé fáze prací. Neznamená to, že v těchto obdobích jsou změny zcela vyloučeny, ale jenom tolik, že pravděpodobnost modifikací dosavadních činností působením vnějších činitelů je nízká.

Toto zjištění může mít i širší platnost v kontextu obecnější teorie interakce skupin s jejich prostředím. Zdá se totiž naznačovat, že mohou existovat na jedné straně období, kdy se skupina vědomě či instinktivně izoluje od vstupů zvenjšku a na druhé straně úseky, zpravidla v okamžicích obratu, kdy je naopak vyhledává. Mnoho výzkumníků si všimlo toho, že organizace jakožto sociální systémy procházejí střídavě obdobími setrvačnosti a zvrátů [Miller, Friesen 1984; Tuschman, Romanelli 1985]. Jednou z možných interpretací je již zmiňovaná teorie přerušovaného ekvilibria (viz s. 733). Interakce s prostředím a vnější vlivy by tedy mohly v určitých predikovatelných obdobích ovlivňovat adaptaci s větší pravděpodobností. Pokud změna okolí zastihne skupinu, tým či organizaci ve chvíli, která je příznivá pro příjem signálů zvenčí, pak lze očekávat, že k ovlivnění dojde snáze. A naopak, sociální útvary nacházející se v některé z inerčních fází budou mnohem méně schopny vyrovnat se s nečekanými nároky okolí a svou naději na úspěch tak sníží.

Za druhé, nejisté a neustále se měnící termíny ukončení různých prací byly a jsou průvodním jevem života a činnosti mnohých organizací. Výzkumy z oblasti řízení organizací potvrzují předpoklady o tom, že výsledkem takovýchto nejistých a nejednoznačných situací není jenom stres, promrhaný čas, práce navíc nebo meziskupinový konflikt. Synchronizace v očekáváních příslušníků skupin týkající se předpokládaných termínů konce, odevzdání a návaznosti prací, může být velmi významným faktorem přímo ovlivňujícím schopnosti skupin vůbec se úspěšně se svými úlohami vyrovnat, například právě zvládnutím období zvratu.

Třetí aspekt se týká efektivních způsobů, jimiž lze činnost skupin řídit. Ačkoli skupiny, ať již terénní nebo laboratorní, nebyly předem seznámeny s výzkumnými hypotézami, prakticky všechny následně popisovaly své zkušenosti velmi podobně a zejména si byly vědomy vlivu času na svou činnost. To jednak znamená, že lidé si v průběhu vlastní činnosti uvědomují podstatné skutečnosti o fázování prací, a jednak, že je zřejmě možné tuto zkušenost rozvíjet a jednání zdokonalovat. Skupiny lze naučit anticipovat určité události v jejich životě, například právě bod zvratu, a tak se lépe připravit na možnosti, které mohou nastat.

Za čtvrté, nezdá se mi v této souvislosti přehnaná hypotéza, že bod zvratu může sloužit jako test, jakási lučavka budoucí úspěšnosti skupiny, týmu apod. Pokud skupina bod zvratu, onu možnost, nezvládne, je ještě možná čas zamyslet se nad tím, zda její složení, určení, kontextuální podpora, definice úlohy atd. mohou vést k úspěšnému výsledku a vyvodit z toho ještě relativně včas odpovídající praktické závěry.

Za páté se domnívám, že v identifikaci bodu zvratu leží klíč k vysvětlení toho, proč završení prakticky každého projektu - a zkušenost říká, že čím rozsáhlejší, tím ve větší míře - nakonec trvá déle, než se původně předpokládalo.

Pro jeho řešení zpravidla vymezujeme druhým čas zhruba tak dlouhý, jaký bychom *sami* potřebovali k jeho zvládnutí, kdybychom mohli znásobit své *individuální* schopnosti a síly. Tento prostý násobek pak podvědomě projektujeme na nutnou velikost skupiny a předpokládaný čas, který na úlohu potřebuje. Přitom ale vycházíme z vlastní ideální a vnitřně nerozporné reprezentace úlohy, z toho, jak její možné řešení jedinou bezrozpornou kolektivní osobou předjímáme ve chvíli jejího zadání. Skupina však není kolektivní osobou, alespoň ne ve chvíli svého vzniku, a úloha je málokdy taková, jaká se jeví na začátku. V první fázi existence skupiny však nedochází ve vlastním řešení k příliš markantnímu pokroku. Je tomu tak proto, že je nutno vyrovnat se a) s ostatními lidmi ve skupině a s tím, jak jsou v ní rozvrstveni a b) s názorem na povahu úlohy a na to, jak může a má být řešena. Tato doba je nezbytným předpokladem pro další postup, i když se může opticky jevit jako neproduktivní. Je velmi snadné její trvání i význam podcenit a stanovit tak pro řešení málo realistický rámec.

V této souvislosti vyvstává zajímavá výzkumná otázka: jakou část první fáze zabírá sociální adaptace, sladění členů mezi sebou navzájem a jaký podíl připadá na "smíření" se s úlohou. Jinými slovy, o kolik je tato první fáze delší, řeší-li novou úlohu lidé, kteří spolu nikdy doposud nepracovali ve srovnání s tím, když ji řeší zaběhnutý tým.

Zcela závěrem si položíme poslední otázku. Proč klasická teorie stadií skupinového vývoje nezachytila jevy, o nichž hovoří alternativní model? Jednou z možností je, že paradigma tradiční teorie prostě neorientovalo pozornost výzkumníků tímto směrem. Klasická teorie se věnuje stadiím o sobě, nikoli procesu změn, protože o všech skupinách se předpokládá, že musí dopředně projít totožnými etapami. Studie takzvaných T-groups zaznamenaly sice různé revolty jako jeden z jejich charakteristických rysů, výzkumy si však nikdy nevšímalý jejich načasování, takže je zpětně nemožné usoudit, zda-li šlo o obdobu zlomu ve smyslu alternativního modelu. Tradiční studie nezkoumaly ani vliv prostředí, neboť se nedomnívaly, že by mohlo nějak ovlivnit průchod posloupností navazujících fází. Pokud si klasické přístupy kladly otázky týkající se skupinových procesů, konceptualizovaly je a formulovaly na mikroanalytické úrovni rétorických a řečových vzorců ve větu od věty zaznamenávaných vystoupeních. Gersicková se naproti tomu daleko více zaměřovala na makrorovinu skupinových akcí, jako je revize postupů a plánů a externí kontakty. Takovéto činnosti jsou tradičními metodami záznamu nezachytitelné.

Shrnutí

Lidské skupiny jsou průsečíkem zájmů několika vědeckých disciplín. Vědy o řízení jsou mezi nimi relativně novými příchozími, nicméně úhlem svého pohledu, svým určitým geneticky podmíněným eklekticismem, který je dán důrazem spíše na pragmatičnost než na vědeckou čistotu, mohou obohatit nezanedbatelně tezaurus i sociologického vědění. Hlubší pochopení skupinových a organizačních procesů je potřebné zvláště nyní v období změn, které mohou ovlivnit vývoj této společnosti na mnoho let dopředu.

Zjištění získaná na prozatím příliš nepočetném vzorku malých skupin nelze samozřejmě zevšeobecňovat ani na individuální osudy, ani na velká společenství. V každém případě však mohou poznatky o skupinovém vývoji stimulovat a obohatit naše vědění o inerci a změně v lidských systémech na nejrůznějších rovinách analýz.

MICHAL ČAKRT studoval v letech 1968-69 na New York University. V roce 1975 absolvoval sociologii na FF UK, doktorát získal v roce 1977 tamtéž. Od počátku 80. let se věnuje otázkám řízení a jejich společenskovedním aspektům, zprvu ve Výzkumném ústavu strojírenské technologie a ekonomiky, později prověřoval teorii praxí ve firmě CAPA. V současné době působí v Československém manažerském centru v Čelákovících. Začátkem 90. let byl na několika dlouhodobých stážích v USA, na University of California a Harvard Business School.

Literatura

- Bales, R. F., F. L. Strodtbeck 1951. "Phases in group problem solving." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46: 485-495.
- Bales, R. F. 1950. *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Bell, M. A. 1982. "Phases in group decision making." *Small Group Behavior* 13: 475-495.
- Bláha, I. A. 1968. *Sociologie*. Praha: Academia.
- Čakrt, M. 1991.
- Eldredge, N., J. Gould 1972. "Punctuated equilibria: An alternative to phyletic gradualism." Pp. 82-115 in *Models in Paleobiology*, ed. by T. J. Schopf. San Francisco: Freeman, Cooper and Co.
- Fisher, B. A. 1970. "Decision emergence: Phases in group decision-making." *Speech Monographs* 37: 53-66.
- Gersick, C. J. G. 1988. "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development." *Academy of Management Journal* 31: 9-41.
- Gersick, C. J. G. 1989. "Marking time: Predictable transitions in task groups." *Academy of Management Journal* 32: 274-309.
- Ginnette, R. 1986. *OK, let's brief real quick*. Vystoupení na kongresu Academy of Management, v roce 1986 v Chicagu.
- Goodstein, L. D., M. Dovico 1979. "The decline and fall of the small group." *Journal of Applied Behavioral Sciences* 15: 320-328.
- Hare, A. P. 1976. *Handbook of Small Group Research* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Heinen, J. S., E. Jackson 1976. "A model of task group development in complex organization and strategy of implementation." *Academy of Management Review* 1: 98-111.
- Hofstätter, P. R. 1957. *Gruppendynamik*. Hamburg: Rowohlt.
- Homans, G. C. 1950. *The Human Group*. New York: Hartcourt Brace Jovanovich.
- Homans, G. C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Hartcourt Brace Jovanovich.
- Huse, E., T. Cummings 1985. *Organization Development and Change* (3rd ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Jaques, E. 1955. "Death and mid-life crisis." *International Journal of Psychoanalysis* 46: 502-514.
- Katz, D., R. L. Kahn 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

- Kowitz, A. C., T. J. Knudson 1980. *Decision Making in Small Groups: The Search for Alternatives*. Boston: Allyn and Bacon.
- LaCoursiere, R. B. 1980. *The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory*. New York: Human Sciences Press.
- Levinson, D. J. 1978. *The Seasons of Man's Life*. New York: Alfred Knopf.
- Maier, N. R. F. 1970. *Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups*. Brooks/Cole Belmont.
- March, J. H. A. Simon 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- McDougall, W. 1942. *Introduction to Social Psychology*. London.
- McGrath, J. E. 1984. *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. 1986. "Studying groups at work: Ten critical needs for theory and practice." Pp. 363-392 in *Designing Effective Work Groups*, ed. by P. S. Goodman et al. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, D., P. Friesen 1984. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mills, T. 1979. "Changing paradigms for studying human groups." *Journal of Applied Behavioral Science* 15: 407-423.
- Petrusek, M. 1969. *Sociometrie*. Praha: Svoboda.
- Petrusek, M. 1975. "Malá skupina v průmyslové organizaci." *Acta Universitatis Carolinae, řada Philosophica et historica*.
- Petrusek, M. 1980. "Stratometrická teorie pracovního kolektivu." *Psychologie v ekonomické praxi*, č. 3: 179-194.
- Petrusek, M. 1986. *Sociologie malých skupin*. Praha: TES.
- Pittenger, R., C. Hockett, J. Danehy 1960. *The first five minutes: A sample of microscopic interview analysis*. Ithaca, NY: Paul Martineau.
- Poole, M. S. 1981. "Decision development in small groups I: A comparison of two models." *Communication Monographs* 48: 1-24.
- Poole, M. S. 1983a. "Decision development in small groups II: A study of multiple sequences of decision making." *Communication Monographs* 50: 206-232.
- Poole, M. S. 1983b. "Decision development in small groups III: A study of multiple sequences of decision making." *Communication Monographs* 48: 321-341.
- Robbins, S. P. 1991. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ross, R. S. 1989. *Small Groups in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scheidel, T., L. Crowell 1964. "Idea development in small groups III: A multiple sequence model of group decision development." *Communication Monographs* 50: 321-341.
- Seeger, J. A. 1983. "No innate phases in group problem solving." *Academy of Management Review* 8: 683-689.
- Sherif, M., C. W. Sherif 1956. *An Outline of Social Psychology*. New York: Harper and Row.
- Simon, H. A. 1976. *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Szczepanski, J. 1966. *Základní sociologické pojmy*. Praha: Svoboda.
- Tuckman, B. W. 1965. "Developmental sequence in small groups." *Psychological Bulletin* 63: 384-399.

- Tuckman, B. W., M. A. C. Jensen 1977. "Stages of small groups development revisited." *Group and Organization Studies* 2: 419-427.
- Tuschman, M. L., E. Romanelli 1985. "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation." Pp. 171-222 in *Research in organizational behavior*, ed. by L. Cummings, B. Staw, vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press.

Summary

Groups are essential building blocks of any society and therefore traditionally studied by sociology. This article takes a perspective of a relatively new discipline *Organizational Behavior*. We focus here on formal groups which are created by an organization intentionally designed to direct group members toward some organizational goal in a specified timeframe. There have been two main streams of research and theory about group development. One focuses on group dynamics, the other on phases in group problem solving. Group dynamics research began in the late 1940s with the intention to further understand psychological and emotional aspects of group life. In this vein Tuckman and Jensen synthesized their findings into a model of group development as a unitary sequence that is frequently cited today. This sequence, theoretically the same for every group, consists of forming, storming, norming, performing, and adjourning. These models are grounded in the paradigm of group development as an inevitable progression: a group cannot get to a higher stage without first going through the lower stages. For this reason, researchers construe development as movement in a forward direction and expect every group to follow the same historical path. They specify neither the mechanism of change that would trigger the succession of individual phases nor the role of a group's environment.

In contrast, the paradigm proposed by Connie Gersick indicates that groups develop through the sudden formation, maintenance, and revision of a framework of performance; the developmental process is a *punctuated equilibrium*. Groups in Gersick's research did not fit the traditional model. Not only did they not go through the same sequence of activities but also skipped an open-ended exploration period of forming. Instead, groups exhibited a distinctive approach to their tasks as soon as they commenced and stayed with that approach through a period of inertia that lasted for half of their allotted time. After that they underwent a major transition. In a compact burst of changes, groups relinquished old patterns, reengaged with outside stakeholders, adopted new perspectives of their work, and made dramatic progress. The events which occurred during these transitions, especially groups' interaction with their environments, shaped a new approach to their tasks. These new approaches carried groups through a second major phase of inertial activity, in which they carried out plans created at their transitions. An especially interesting discovery was that each group experienced a transition at the same point in its calendar - precisely halfway between its first meeting and its official deadline.

This author's findings support this new paradigm and sheds more light on what happens if the deadlines are shifted and if the timeframe for the completion is compressed to a minimum. Čakrt observed groups which were assigned extra time and with a second transition. When the available time is reduced below a certain limit for a task context, the transition may occur earlier than halfway through the group's allotted duration.

These findings call for a different paradigm of group development. The new model has to take into account the single most striking feature which is possibly crucial for understanding the developmental dynamics of creative invention in groups - the midpoint transition. Pace and transition dynamics may be facets for creative group work which are both consequential for group effectiveness and amenable to improvement through learning. Moreover, the concepts highlighted here, that of pacing behavior and punctuated equilibrium, hold much promise for enriching our understanding of how groups function and work.