

# Skupinové procesy

# Co tvoří skupinu

- Interakce
- Počet lidí
- interpersonální vztahy
- komunikace
- skupinová identita (my – oni)
- struktura (role a normy)

# Jak se skupina stává týmem

## **5 vývojových fází (Tuckman, 1965):**

- formování (závislost a orientace)
- bouření (konflikt a emocionalita)
- normování (soudržnost a výměna)
- optimální výkon (rolové chování, řešení problémů, skupinová práce)
- (ukončení)

# Struktura skupiny

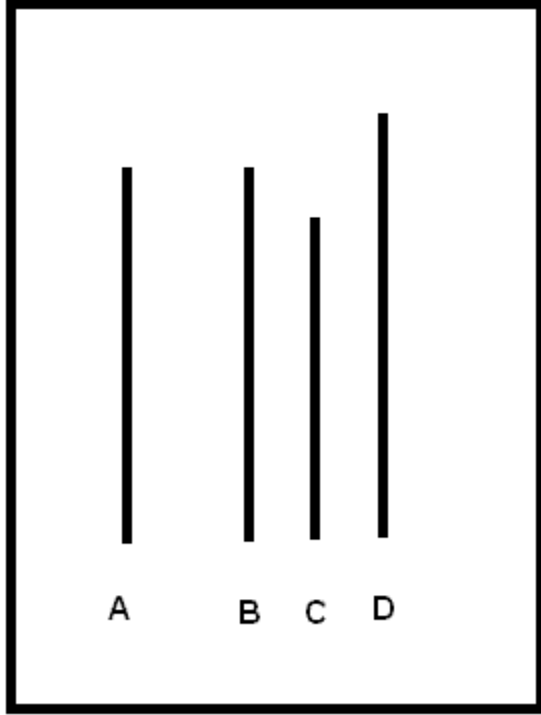
- **skupinové role** = určené chováním vyžadovaným nebo očekávaným od člověka zaujímajícího určitou pozici ve skupině
  - formální
  - neformální



**jasnost a akceptace rolí**

# Jasná definice a porozumění rolím ve skupině

- očekávání a představa role
- akceptace role
- chování
- efektivita rolí



# Skupinový tlak a konformita

- Solomon Asch (1965):
  - jedna třetina podlehla vlivu skupinové normy (i když byla skupina jen o třech lidech!)

# Struktura skupiny

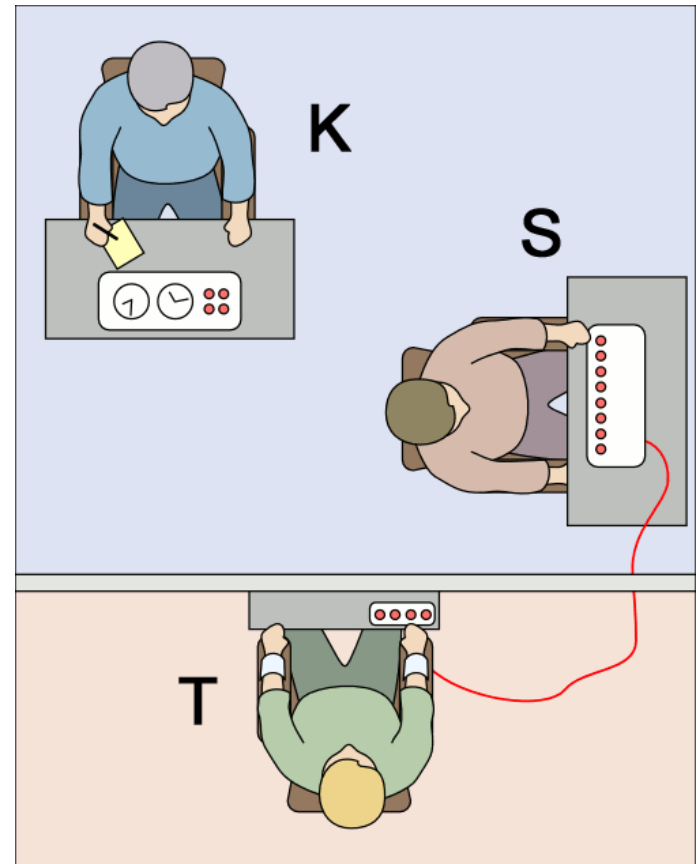
- **skupinové normy** = požadovaný způsob chování, výkonnostní úroveň, závazné pro všechny členy skupiny
  - skupinový tlak
  - deviace = sankce

„norma produktivity“



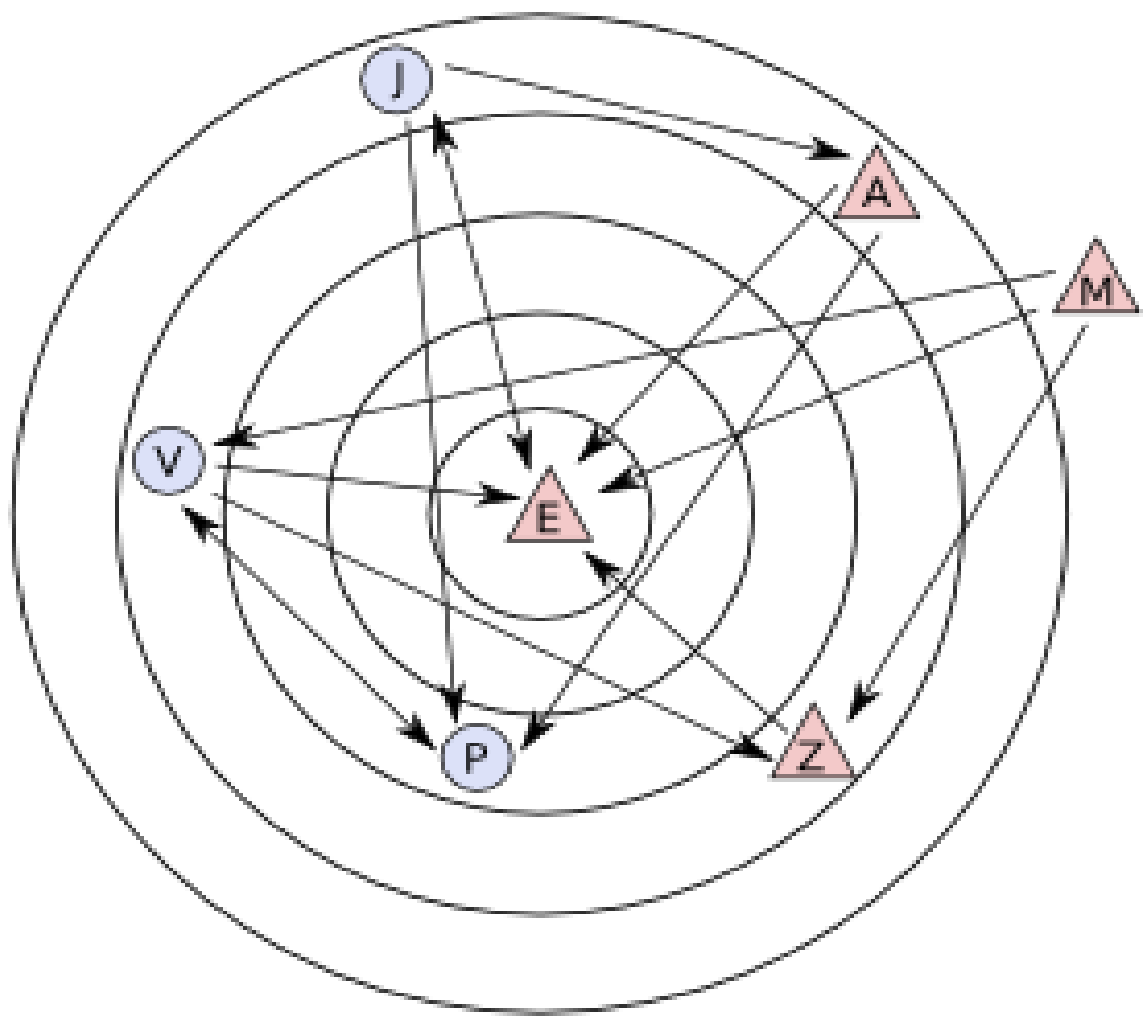
# Podléhání autoritě

- Milgramův experiment (1969)
- 15-450 V
- 100 % hranice 300 V
- 63 % 450 V



# Struktura skupiny

- Sociometrie



# Co napomáhá identifikaci se skupinou

- Rituály
- Oblečení
- Souhlas se skupinovým cílem
- Souhlas se skupinovými normami
- Skupinové role
- Pocit přínosnosti pro skupinu.

# Individuální a týmový výkon ve sportu

- Skupina složená z těch nejlepších nemusí být vždy vítězným týmem...
- Steinerův model:  $A = P - Z$   
aktuální produktivita = potencionální produktivita - ztráty způsobené skupinovými procesy
- motivační ztráty – **sociální zahálení (Ringelmanův efekt)**
  - 1 člověk 100kg, 2 jen 93% (186kg), 3 - 85%, 8 – 49%
- koordinační ztráty

# Týmové klima

- jak členové týmu vnímají vztahy uvnitř týmu
- co ovlivňuje týmové klima:
  - sociální opora
  - blízkost
  - pocit výjimečnosti a odlišnosti
  - spravedlnost
  - podobnost cílů

# Individuální a týmový výkon ve sportu

- **sociální facilitace** = vliv přítomnosti jiných osob na chování jednotlivce
  1. jednoduchý a dobře zvládnutý výkon – zlepšení
  2. složité a nenaučené úlohy – zhoršení výkonu

# Prevence sociálního zahálení

- zdůrazněte důležitost jedince pro výkon týmu
- hodnotte výkony každého jednotlivce a zveřejňujte je
  - v zápase, závodě
  - v tréninku
- komunikujte, ptejte se jak se jednotlivci cítí platnými členy týmu



# Týmový duch... skupinová koheze

- Definice (Festinger et. al, 1950):  
„všechny síly působící na členy skupiny aby zůstali jejími členy“
- multidimenzionální konstrukt
- dynamický proces

# Může mít sociální zahálení pozitivní efekt?

- těžké úlohy - ???

TÝMOVÁ KOHEZE

INTEGRACE TÝMU

ATRAKTIVITA TÝMU  
PRO JEDINCE

ÚKOLOVÁ

SOCIÁLNÍ

ÚKOLOVÁ

SOCIÁLNÍ

Carronův model skupinové koheze (Carron, A.V., Widmeyer, M.N., Brawley, L.R., 1985)

# Měření skupinové koheze

- dotazníky
  - sociální a úkolová koheze
- SOCIOGRAM
  - v jakém vztahu jsou konkrétní jedinci
  - kliky
  - sociální izolace některých členů skupiny

# S čím skupinová koheze souvisí:

- týmová satisfakce (spokojenost jedince s týmem)
- konformita
- stabilita
- spokojenost s týmovými cíli
- adherence ke cvičení

# Jak budovat týmovou kohezi

- otevřená a kvalitní komunikace
- jasnost a akceptace rolí
- plánování týmových cílů
- budování týmové identity
- zamezení formace klik
- omezení neustálé výměny hráčů
- týmová setkání zaměřená na řešení problémů
- osobní zájem o členy týmu

# Vedení skupiny

- existují nějaké charakteristiky ideálního vůdce – trenéra? (rysový přístup)
- jsou vrozené nebo se jim lze naučit? (behaviorální přístup)

# Charakteristiky dobrého trenéra?

- efektivní komunikace
- týmové klima zaměřené na nácvik dovedností spíše než na výkon
- dávání instrukcí a demonstrace dovedností
- reaktivní a spontánní chování



# Vedení týmu

- Autoritativní
- Demokratický
- Liberální

# Interakční přístup k vůdcovství

1. Rysy vůdce: nezbytné ale nejsou dostatečné k úspěchu

- inteligence
- rozhodnost
- empatie
- vnitřní motivovanost
- flexibilita
- ambice
- sebedůvěra
- optimismus

# Interakční přístup k vůdcovství

2. Efektivita vůdce závisí na situaci

3. Styl vedení není vrožený, lze ho měnit podle požadavků situace

- vedení zaměřené na vztahy
- vedení zaměřené na úkol

## Styl vedení **DONUCOVACÍ**

styl interakce	požaduje okamžitou poslušnost
typické	„Dělej co ti říkám!“
kompetence	výkonová motivace, iniciativa, sebekontrola
celkový vliv na týmové klima	negativní
kdy je vhodný	krizové situace, náhlé změny, problémový sportovec, trenér, rodič

## Styl vedení **AUTORITATIVNÍ**

styl interakce	mobilizuje tým k naplnění vize
typické	„Pojďte se mnou!“
kompetence	sebedůvěra, empatie, katalyzátor změn
celkový vliv na týmové klima	většinou pozitivní
kdy je vhodný	když změny v týmu vyžadují novou vizi nebo nové jasné směřování

## Styl vedení **AFILIATIVNÍ**

styl interakce	vytváří harmonii a budoje emoční vazby
typické	„Lidé na prvním místě!“
kompetence	empatie, budování vztahů, komunikace
celkový vliv na týmové klima	pozitivní
kdy je vhodný	léčení rozporů a roztržek, motivace hráčů v těžkých dobách

## Styl vedení **DEMOKRATICKÝ**

styl interakce	pracuje na shodě všech zúčastněných
typické	„Co si myslíš?“
kompetence	spolupráce, vedení týmu, komunikace
celkový vliv na týmové klima	pozitivní
kdy je vhodný	potřeba dohody, promyšlení nových nápadů, vhodný „na úvod“

## Styl vedení **TAHOUNSKÝ**

styl interakce	nastavuje vysoké standardy výkonu
typické	„Dělej to jako já, okamžitě!“
kompetence	svědomitost, výkonová motivace, iniciativa
celkový vliv na týmové klima	negativní
kdy je vhodný	potřeba rychlého výsledku od vysoce motivovaných členů týmu



## Styl vedení **KOUČINK**

styl interakce	pracuje na vývoji potenciálu sportovců
typické	„Zkus tohle!“
kompetence	vývoj jiných, empatie, sebepoznání
celkový vliv na týmové klima	pozitivní
kdy je vhodný	pomoc sportovcům a trenérům zlepšovat výkonnost a pracovat na dovednostech

# Typy pro efektivní vedení týmu

- učte se znát individuální styl učení každého sportovce
- poskytněte nepodmíněnou podporu
- dejte pozor na nechtěné stavění členů týmu proti tobě
- podporujte kooperaci i soutěžení
- pracujte na ujasnění rolí
- buďte visionářem
- naučte se komunikovat s „hyperaktivními“ rodiči
- uvědomujte si vyspělost a potřeby sportovců
- učte sportovce respektovat druhé
- učte je chovat se přátelsky, nemusí se stát přáteli
- uvědomte si, že muži a ženy jsou odlišní, všichni ale mohou podat špičkový výkon
- učte rozdílu mezi agresivitou a asertivitou
- dávejte pozor na přetrénování
- vyhněte se protěžování
- přijměte a naučte se vyrovnávat s napětím v týmu
- učte sportovce odpovědnosti, přesto vždycky zdůrazňujte spíše to, co udělali dobře, než špatně

# Teambuilding - MAPS

1. mise (mission)
2. identifikace silných stránek, zdrojů a nedostatků (assessment)
3. plán (plan)
4. systematické hodnocení postupu mise (systematic evaluation)