**12. MALÉ SOCIÁLNÍ SKUPINY**

Z hlediska sociálních vztahů **tvoří skupiny prostředí, v němž žijeme**. Prakticky **od narození** jsme **členy přinejmenším jedné skupiny**. Skupiny, jejichž jsme členy a do nichž jsme zařazováni, jsou součástí našeho **života** a **ovlivňují** ho často **rozhodujícím způsobem**.

**1. Seskupení (agregáty)** jsou **shluky lidí**, které vyvolávají **dojem celku** jen na základě **vnějších** **okolností**, jako je **fyzická blízkost, vykonávání stejné činnosti** nebo jiných znaků. Týká se to lidí, kteří **spolu čekají na autobus** nebo tramvaj, lidí, kteří **cestují jedním dopravním** **prostředkem**, kteří **stojí v jedné řadě** nebo jsou blízko sebe na stejném místě.

**2. Sociální kategorie** jsou **množiny lidí**, kteří mají nějaký **společný znak**. Může to být například **stejný věk, pohlaví, rodinný stav**, vlastnictví nějakého typu osobního auta, ale mohou jimi být i **osobnostní vlastnosti a schopnosti**.

**3. Sociální skupiny** tvoří lidé, jež spojuje víc než současný výskyt na jednom místě nebo nějaká shodná charakteristika. V tom přetrvávají jisté problémy, protože se **zatím nedosáhlo shody** v tom, co se má považovat za **podstatnou vlastnost skupiny** a jak ji **definovat**. **Základními znaky skupin** ve smyslu elementárních **podmínek vzniku a existence** skupiny jsou **interakce jistého počtu jedinců** a jejich **vnímání jako skupiny**. Skupinou podle toho jsou jedinci, kteří se **pravidelně stýkají**, a kteří **sami sebe za skupinu považují**. Povahu skupin dokreslují jejich vlastnosti, jako **vzájemná závislost členů skupiny**, **identita členů se** **skupinou**, **typické vztahy a struktura**. Je **těžké určit**, **nakolik těsné vztahy mají být** mezi členy skupiny, nakolik **mají být členové identifikovaní** se skupinou a zda to **musí** **platit o všech** atd.

**SLOŽENÍ SKUPINY A JEJÍ STRUKTURA**

**Velikost přirozené skupiny** souvisí s tím, jaký **význam** má pro existenci skupiny **interakce jejích členů**. Skupiny, v nichž je **přímý kontakt** **členů důležitý**, **jsou** obvykle **malé**. **Homogenita** členů skupiny se dává do souvislosti s **procesem vzniku a formování** skupiny. **Skupiny** často **vytvářejí lidé, které něco spojuje**, kteří **jsou si v něčem podobní**. **Podobnost podporuje formování** skupiny, jedinci, kteří se **odlišují od ostatních**, obvykle **ze skupiny odcházejí**. Důležitou úlohu v tom sehrává **proces skupinové socializace.**

Pojem **skupinová struktura** označuje **vnitřní složení skupiny**. Tvoří ji zejména **rozložení statusů a rolí**, jež představují v každé skupině **typický systém**. Proto lze skupinovou **strukturu** charakterizovat jako **organizaci statusů a rolí uvnitř určité skupiny**. Se strukturou skupiny úzce souvisejí a ovlivňují ji další základní skupinové fenomény – **skupinové normy, kohezivita a kultura skupiny**.

**a) Statusový systém skupiny**

Skupinový **status (pozice)** je definovaný jako **míra autority, prestiže**, **uznání**, které má **jedinec vůči ostatním členům** skupiny. **Status** jedince ve skupině je dán jeho **vztahy k ostatním členům**, proto skupina tvoří i z tohoto hlediska vnitřně propojený celek. Je to vlastně **rozdělení moci mezi členy skupiny**.

**Druhy:**

1. **Z hlediska obliby** – jedinec populární, oblíbený, akceptovaný, trpěný, mimo stojící.
2. **Z hlediska vlivu, moci, prestiže** – vůdce, pomocníci (aktivní), souputníci (pasivní), outsideři.

**b) Skupinový systém rolí**

**Sociální role** jsou **skupinou sdílená očekávání**, která se týkají toho, jak se má **určitá osoba ve skupině chovat**. Ve skupině role určuje, jak se má konkrétní jednotlivý člen skupiny **chovat vůči ostatním**, jaké **úkoly má ve skupině** nebo **navenek** plnit. Příkladem je role **vůdce, pokladníka, nováčka**. V některých případech je **role přesně** určená, v některých **není úplně jasná**. Ve skupinách význam rolí souvisí jednak s jejich vlivem na jedince, ale i s tím, že **podle rolí** se **členové** skupiny **vzájemně vnímají** a podle nich se i **k sobě chovají**. **Role** jednotlivých **členů** ve skupině tvoří **propojený celek** – **skupinový systém rolí**. Skupinová role může být **formální** nebo **neformální**. **Určité chování** se v **dané roli přikazuje** a určité **zakazuje**. Některé si **lze zvolit** (podle vloh, schopností, temperamentu, charakteru, fyzických dispozic), **jiné ne**.

**Druhy:**

1. **Nadřízené, podřízené, souřadné** (spolužáci).
2. **Krátkodobé** (cestující, kupující), **dlouhodobé**.

Obecně se předpokládá, že **skupinová role** se **postupně formuje** během vzniku skupiny. Někteří autoři poukazují na to, že **důležitou úlohu** v tom mají **potřeby skupiny**. **Skupina** **oceňuje** takové **chování** svého člena, které jí **přináší pozitivní důsledky**. Vede to k **opakování takového chování** a jeho spojení s konkrétními jedinci. Výsledkem je **očekávání**, že **se daný člen bude chovat osvědčeným způsobem**. Toto očekávání má charakter **požadavku**, který **má být naplněn**. **Jedinec i skupina sledují své zájmy** a hledají co **nejlepší** **řešení** pro sebe.

Může nastat:

1. **Kolize, střet rolí** – policista, jehož syn spáchá zločin a on ho má udat.
2. **Neslučitelnost rolí** – lékař, který má operovat někoho z rodiny.
3. **Zmatenost, konfúze rolí** – dcera jako důvěrnice matky, která se jí svěřuje s těžkostmi ve vztahu s otcem.

**Teorie rolí Mereditha Belbina (není třeba se učit):**

**1. Inovátor**

Klady: je tvůrčí, má mnoho nápadů, umí řešit náročné úkoly, je flexibilní a dovede vymyslet řešení odlišné od konvenčních zvyklostí a tím posunout problém výrazně dopředu.

Zápory: nezabývá se méně podstatnými věcmi, je plně zaujat vymýšlením vlastních nápadů, a když je čas na realizaci věci, stále předkládá nové nápady. Nekomunikuje s ostatními příliš efektivně

**2. Vyhledávač zdrojů**

Klady: je plný energie a zapálený pro věc, hledá nové kontakty, objevuje další možnosti uplatnění.

Zápory: počáteční nadšení z něj může rychle vyprchat, někdy je nebezpečně optimistický.

**3. Realizátor**

Klady: spolehlivost, disciplína, dokáže měnit myšlenky na skutky, z abstraktních návrhů dělá konkrétní produkt, uvažuje prakticky a racionálně.

Zápory: není flexibilní, těžko reaguje na změnu podmínek.

**4. Analytik, vyhodnocovač**

Klady: dovede volit optimální strategii, hodnotí všechny možnosti, jeho úvahy jsou přesné, od ostatních požaduje kvalitní práci.

Zápory: nedovede motivovat ostatní členy týmu, může být příliš kritický až destruktivní.

**5. Týmový pracovník**

Klady: je sociálně zdatný, dokáže mírnit a hasit konflikty, stará se o ostatní v týmu, vytváří příjemnou atmosféru.

Zápory: není schopen dělat důležitá a náročná rozhodnutí.

**6. Dotahovač**

Klady: hlídá si termíny a limity, posouvá problém do konce, když už ostatní přestávají pracovat, je spolehlivý, pečlivý a svědomitý. Dbá na to, aby dílo bylo bez chyb a hotové podle zadání.

Zápory: často má zbytečné obavy, neumí spolupracovat s druhými /zejména protože, by mu narušili pořádek v jeho práci.

**7. Expert**

Klady: je loajální a má rád svůj obor, jeho znalosti jsou velmi cenné, odhodlaně pracuje.

Zápory: zabývá se pouze úzkou oblastí, ve které se vyzná, sleduje to co jej osobně zajímá, nedokáže skupině dát dynamiku a energii.

**8. Koordinátor**

Klady: sebevědomí, pomáhá lidem v týmu, aby spolupracovali, dává je dohromady. Ujasňuje cíle, dodává energii.

Zápory: jeho přínos je především mezilidský, profesně si práci zjednodušuje, může manipulovat druhými lidmi.

**9. Usměrňovač**

Klady: je to velmi energický člen týmu, který tvoří hnací motor. Je odvážný a odhodlaný řešit i náročné úkoly a nečekané obtíže.

Zápory: provokuje a někdy uráží ostatní, nepřispívá k dobrému klimatu ve skupině.

**c) Skupinové normy**

Ze **statusového systému a systému rolí** vyplývají jisté důsledky, týkající se **chování jedince jako člena** skupiny. Kromě nich se ve skupině vytvářejí i **obecnější pravidla**, která odrážejí **pravidelně se vyskytující formy chování** a určují akceptovatelné (**doporučené, žádoucí) chování členů skupiny**. V odborné terminologii se tato pravidla označují jako **sociální normy skupiny**, anebo jako skupinové normy.

Normy jsou **pravidla**, která se **musí dodržovat**. Proto se **spojují se sankcemi**. Za **konformní** **chování**, **postoje, názory** (podřízení se tomu, co norma předpisuje) jsou členové skupiny **odměňováni projevy souhlasu a uznání**. Za **nekonformní chování** (nepodřízení se) jsou členové skupiny **postihováni negativními projevy**, jako jsou přímé a nepřímé **verbální** **útoky**, **ztráta pozice** ve skupině nebo **vyloučení ze skupiny**.

**d) Kohezivita**

**Kohezivita** je sjednocenost, **soudržnost, stmelenost skupiny**. **Míra kohezivity** se dává do souvislosti s úrovní rozvoje skupiny, usuzuje se z ní na **úroveň rozvoje skupiny**, na její **pevnost, stabilitu, schopnost** skupiny **udržet si** své **členy**, síla **vlivu skupiny na své členy**, stupeň **participace a loajality členů**, pocity **jistoty** **členů**, **produktivita, spokojenost**, vývoj.

**TYPY SKUPIN**

**a)** Základem děleni skupin na **formální a neformální** je **způsob jejich vzniku** a **zdroj** **skupinové struktury**. **Formální skupiny** jsou **záměrně vytvářené**, zpravidla jsou **oficiálně** **ustanoveny** a **formalizovaným** způsobem je ustanovena i jejich **struktura a pravidla** vnitřního života. Příkladem formální skupiny je **organizace, pracovní skupina, školní třída**. **Neformální skupiny** vznikají **na základě osobních** (neformálních) **vztahů**.

**b)** Kritériem rozlišení **primárních a sekundárních skupin** je **těsnost vztahů**. **Primární** **skupiny** se vyznačují **těsnými osobními vztahy** a **silným vlivem na své členy**. Prototypem primární skupiny je **rodina**. Tyto skupiny bývají obvykle **malé, existují delší dobu**, jejich **členové jsou v bezprostředním kontaktu**, vztahy mezi nimi jsou intimní, jejich vnitřní život charakterizuje **emocionalita a kooperace**. **Sekundární skupiny** jsou spíše **velké**, vztahy v nich jsou obvykle **neosobní, formální**. Příkladem sekundárních skupin jsou **organizace**.

**c)** Výrazy **členská a nečlenská skupina** se používají při potřebě **odlišit členy skupiny** od **ostatních**.

**d)** **Referenční skupinou** se označuje skupina, která má **silný vliv na jedince**. Referenční skupina je taková, **se kterou se jedinec srovnává** a **snaží se chovat** jako její **příslušníci**. Jedinec přitom **nemusí být členem dané** **skupiny**. V tomto významu se používá i výraz **referenční osoba**.

**VÝVOJ SKUPINY**

Sociální skupiny procházejí od svého vzniku určitými změnami. V jednotlivých etapách jejich existence jsou **období**, která se **vyznačují typickými znaky**. Výsledky výzkumů poukázaly na to, že **nezávisle na tom**, **o jakou skupinu jde**, každá prochází **od svého vzniku do zániku** přibližně **stejnými fázemi**.

**a) Bruce W. Tuckman**

Tuckmanova koncepce vychází z identifikace **vývojových trendů** ve **dvou** základních **sférách** činnosti členů skupiny a existence skupiny vůbec. Jde o **sociálně** **emocionální sféru** zahrnující **chování členů skupiny vůči sobě** a o **úlohově orientovanou** **činnost**. V ní jde o obsah **interakce ve vztahu k řešení společných úloh**.

Tuckman **fáze** charakterizoval takto:

1. **Formování**. Charakterizuje ji **závislost a orientace**. Lidé se **seznamují navzájem** a **s úlohou**. Převládá **úzkost členů** a jejich **nejistota** z hlediska spolupatřičnosti k skupině.
2. **Bouření**. Typickým znakem je **konflikt a emocionalita**. **Členové** skupiny se snaží **prosadit** a docílit toho, aby **skupina uspokojovala** jejich **osobní potřeby**.
3. **Normování**. Charakterizuje jej **soudržnost a výměna**. Vytvářejí se **společně sdílené postoje, hodnoty, rolová očekávání**, způsoby konání.
4. **Optimální výkon.** Charakterizuje jej produktivní **řešení** **problémů** a **vykonávání skupinových úloh**. **Vztahy** jsou **stabilizované**, stejně jako **efektivní chování** v prospěch celku.
5. **Ukončení**. Je to **fáze rozchodu**. Členové se **uvolňují ze sociálně emocionálních vazeb** a **aktivit** zaměřených na plnění úloh skupiny.

Jednotlivé fáze **mohou probíhat (trvat) různě dlouho**. Koncepce předpokládá, že fáze budou za sebou následovat **v popsaném pořadí**. **Vývoj** přitom může mít nejen **progresivní**, ale i **regresivní** charakter. Za jistých okolností může vývoj **„sklouznout zpět“**, opět však **v popsaném** **pořadí** a vždy jen do nejbližší nižší fáze.

**b)** **Richard L. Moreland a John M. Levine**

Jádrem **teorie** je **model skupinové** **socializace**. Podle něj je možné chápat **socializaci jedince** ve skupině jako **sérii fází**, které se od sebe **odlišují změnou rolí**.

**1.** Podle tohoto modelu **členství ve skupině** začíná **fází pátrání**. V ní je jedinec v pozici **potenciálního (budoucího, nadějného) člena skupiny**. Během této fáze skupina vyhledává **lidí**, kteří by pro ni mohli **být přínosem při dosahování** skupinových **cílů**. Když najde **vhodný typ**, začíná z její strany **verbování**. **Jedinec** zase **vyhledává skupiny**, které by mu mohly pomoci **při uspokojování** jeho **osobních potřeb**.

**2. Po vstupu** se jedinec stává **novým členem skupiny** („**nový člen**“ je termín pro označení specifického **typu role jedince** ve skupině), čímž **začíná fáze socializace**. Během ní se **skupina** pokouší **změnit jedince** tak, aby v **maximální míře přispěl** k dosahování jejich **cílů**. Analogicky se **jedinec** pokouší **změnit skupinu** tak, aby v maximální míře umožňovala **uspokojování** jeho **osobních potřeb**.

**3.** Přijetím začíná **fáze udržení**, během které je **jedinec řádným členem** skupiny. Z jehos strany i ze strany skupiny **probíhá rolové vyjednávání**. **Skupina** se pokouší **určit** členu **specializovanou roli** v zájmu maximalizace jeho podílu na **dosahování skupinových cílů**. **Jedinec** se snaží zase vystupovat z pozice **role**, která mu umožňuje maximalizovat uspokojení jeho **osobních potřeb**. Když obě strany považují svůj vzájemný **vztah za méně výhodný** a **úroveň závazku z obou stran klesne** pod kritérium **rozcházení** se, dojde ke **změně role** člena skupiny v uvedeném smyslu – **k divergenci**.

**4.** Když proběhne **divergence**, stává se v důsledku změny role jedince **z řádného okrajový** **(marginální) člen** skupiny a začíná **fáze resocializace**. Během ní se jedinec i skupina snaží o to, aby jejich **vztah byl opět pro obě strany výhodný**, měl pro obě strany přiměřenou hodnotu. Když se v důsledku toho **opět zvýší úroveň závazků** z obou stran nad úroveň kritéria rozcházení se (divergence), pak dochází ke specifickému posunu role, **ke konvergenci**, a jedinec se opět stává **řádným členem**. Avšak když vzájemné závazky skupiny a jedince **klesnou na úroveň výstupu**, dochází k **ukončení členství** jedince ve skupině a ke změně jeho role ve skupině (respektive vůči skupině).

**5.** Členství ve skupině končí **fází vzpomínání**, kdy jedinec je **bývalým členem skupiny** (ex-členem). Během této fáze se **ve skupině** formou nacházení shody utváří **společně sdílený** **názor na přínos bývalého člena** v dosahování cílů během jeho působení ve skupině. Tento názor se stává **součástí tradic skupiny**. Podobně **jedinec vzpomíná** na to, do jaké míry skupina **uspokojovala jeho osobní potřeby**.

**SKUPINOVÝ VLIV**

**1. Sociální facilitace**

Při **vykonávání jednoduchých a dobře zvládnutých (naučených) úkonů** přítomnost **jiných osob působí** na **výkon pozitivně**. Při **vykonávání složitých úloh** a úloh, jejichž řešení **nebylo dobře naučené**, působila **přítomnost jiných osob negativně**. **Přítomnost jiných lidí zvyšuje úroveň aktivace** (*drive*). Úroveň **aktivace** je přinejmenším do jisté míry **důsledkem možnosti (hrozby) hodnocení jinými**. Zdá se, že hlubším zdrojem je potřeba **prezentovat sebe sama jiným osobám** takovým způsobem, aby byl u nich **vyvolán žádoucí dojem**. Všechny tyto případy mohou předcházet sociálně vyvolané úrovni aktivace a všechny mohou být **spojené s úzkostí**.

**2. Sociální zahálení**

Za jistých okolností **jedinci, kteří pracují spolu**, **podávají nižší výkony**, než když **každý z nich pracuje sám**. Po zjištění, že nižší výkon jedince při práci ve skupině s jeho výkonem dosaženým o samotě je **zapříčiněný hlavně** motivační sférou – **snížením motivace**, byl tento fenomén označen jako **sociální zahálení**.

Ve **skupinově vykonávaných činnostech** s **jedním společným** **výsledkem**, v němž se **nedá vyjádřit podíl jednotlivého člena**, dochází ke **snížení výkonu** jedince ve srovnání s jeho individuálně dosaženým výkonem, a to **tím více**, **čím je početnější** **skupina**. Kromě toho se však zjistilo, že k tomuto snížení dochází hlavně **v důsledku snížení** **úsilí jedince**.

**3. Skupinová polarizace**

Když si člověk **povídá s někým o nějaké otázce**, stává se, že má **po rozhovoru** v některých aspektech **odlišný názor na věc než předtím**. Když je ve skupině **předmětem diskuse** hodnocení něčeho, na co mají **členové pozitivní názor**, obvykle **po diskusi** jsou jejich **stanoviska pozitivnější než na začátku**. Podobně když o něčem diskutují lidé, kteří mají na **předmět diskuse negativní názor**, obvykle po jejím ukončení jsou jejich **stanoviska vůči** **dané věci negativnější**. V obou případech **vyhraněněji (silněji) zastávají to stanovisko**, s nímž **do diskuse vstupovali**. Například **lidé se středně negativním názorem** na umělé přerušení těhotenství budou **po vzájemné diskusi** výrazněji formulovat svůj **odpor proti** **němu**. Tento jev se označuje termínem **skupinová polarizace**.

**4. Skupinové myšlení (*groupthink*)**

**Skupinové myšlení** je způsob uvažování, který se může vyskytnout u **lidí silně včleněných do kohezivní skupiny**, kdy **snaha jejích členů o jednotu** **převýší** motivaci **realisticky zhodnotit** možnosti postupu. To může spolu s některými dalšími okolnostmi vést k tomu, že i velmi **renomovaní odborníci podlehnou vlivu situace** a **podpoří řešení prezentované vůdcem** a potlačí uplatnění standardního kritického expertního postoje.

**Příznaky skupinového myšlení:**

* Členové skupiny jsou přesvědčeni, že mezi nimi **vládne jednomyslná shoda**, ať vyřčená nebo nevyřčená.
* Členové **cenzurují své vlastní pochybnosti**.
* Na **člena**, který **vyjádří pochybnosti** nebo zkoumá argumenty či návrhy skupiny, **vyvíjí skupina tlak**.
* Členové si myslí, že **skupina a její členové jsou nenapadnutelní**.
* Členové si **vymýšlejí zdůvodnění**, aby se **vyhnuli konfrontaci s varovnými signály a hrozbami.**
* Členové věří, že **jejich skupina je morální**.
* Členové vnímají **oponenty skupiny zjednodušenými a stereotypními způsoby.**
* Objevují se **členové**, kteří mají za úkol **hlídat informace pronikající k ostatním členům**, zejména pokud by mohly vést k různorodosti názorů.

**KOMUNIKACE V MALÝCH SKUPINÁCH**

**1. Role členů při plnění úkolů skupiny**

Tyto role pomáhají **skupině splnit její úkoly** nebo **dosáhnout jejích cílů**.

1. **Člověk vyhledávající nebo poskytující informace či názory** – se **vyptává na fakta či názory** nebo je **poskytuje druhým**, hledá objasnění diskutovaných problémů a prezentuje fakta a názory členům skupiny.
2. **Člověk, který hodnotí a kritizuje rozhodnutí skupiny**, **logiku či praktičnost návrhů** a poskytuje skupině **pozitivní i negativní zpětnou vazbu.**
3. **Technik procedur nebo záznamů** – pečuje o různé **mechanické funkce**, například o **distribuci materiálů** ve skupině a svolávání schůzí, **zaznamenává činnosti skupiny**, návrhy a rozhodnutí a **slouží jako paměť skupiny.**

**2. Role členů při budování a udržování skupiny**

Členové skupiny mají množství interpersonálních vztahů, které je třeba **udržovat**, **má-li skupina efektivně fungovat**. Aby byli **členové produktivní**, musí být **spokojeni**.

1. **Člověk povzbuzující a harmonizující** – **posiluje** členy **sociálním oceněním nebo chválou** jejich nápadů a **urovnává** mezi nimi různé **neshody**.
2. **Hledač kompromisů** – pokouší se **řešit konflikt** mezi svými nápady a nápady druhých **kompromisem**.
3. **Následovník** – je s členy skupiny zajedno, **pasivně přejímá nápady** druhých a funguje spíše jako **posluchač** než jako aktivní člen.

**3. Individuální role členů**

Individuální role jsou **kontraproduktivní**. Tyto role **omezují výkonnost skupiny** z hlediska produktivity i osobního uspokojení.

1. **Agresor nebo člověk blokující jednání** – vyjadřuje negativní názory na členy a **útočí na skupinu**, je nepříjemný a **oponuje ostatním členům** nebo jejich návrhům bez ohledu na jejich hodnotu a význam.
2. **Člověk usilující o uznání a zdůrazňující sebe sama** – snaží se **soustředit pozornost na sebe**. Často se **chlubí svými úspěchy** místo toho, aby se věnoval aktuálním úkolům.
3. **Dominantní člověk** – zkouší **vést skupinu nebo členy** tak, že se **vychloubá svou funkcí**, lichotí jim nebo **hraje roli šéfa**.

**VŮDCOVSTVÍ**

**Allan Collins a John Raven** identifikovali **šest druhů moci**, které může vůdce, nebo i jiný člen skupiny vlastnit:

1. Moc **odměňovat**.
2. **Donucovací** moc.
3. **Referenční** moc – dosažená díky identifikaci ostatních členů skupiny s jedincem.
4. **Expertní** moc.
5. **Legitimní** moc – je respektována díky normám.
6. **Informační** moc – stojí na znalosti určitých informací.

**Styly řízení:**

1. **Autoritativní (autokratický)** – k práci lidi nutí, **rozhoduje sám**, má vše pod kontrolou, negativní **sankce** používá **více než odměny**, neposkytuje prostor pro iniciativu, zajímají ho **jen výkony** a ne problémy podřízených, skupina je vysoce **výkonná**, ale pouze pokud je **vedoucí přítomen**, vhodný v **krizových situacích**, kdy je třeba **rychle rozhodovat**.
2. **Demokratický** – chce **pracovníkům vytvořit podmínky** a **prostor**, určitou míru iniciativy, motivuje **pozitivními sankcemi**, ale umí i **trestat**, je zaměřen **na výkon**, ale i na **uspokojování vztahů** podřízených, skupina je vysoce **výkonná**, i když **není přítomen**.
3. **Liberální** – **nejhorší** styl, vedoucí sám **nic neřeší**, nekontroluje, nediferencuje, slabý **pasivní** vedoucí, nezáleží mu na výkonu a na podřízených, **výkonnost** skupiny je **malá**.

**Čtyři styly vůdcovství podle důrazu na vztahy a úkoly:**

1. **Názorný styl** – nejvhodnější pro skupinu postrádající jak pracovní, tak vztahovou vyspělost, je vysoce direktivní. Vůdce, který je podstatně informovanější nebo silnější než členové, přikazuje skupině, co všechno se musí udělat, a co musí udělat jednotliví členové, aby byl výsledek úspěšný.
2. **Přesvědčovací styl** – je direktivní a podpůrný zároveň. Vůdce, který ho používá, se snaží přesvědčit členy, že je třeba splnit určitý úkol.
3. **Účastnický styl** – je nedirektivní a velmi podpůrný. Vůdce se soustřeďuje téměř bezvýhradně na spokojenost členů a na vztahy mezi nimi.
4. **Delegační styl** – se často používá u vyspělých a erudovaných skupin a není příliš direktivní ani podpůrný. Vůdce nechává členy skupiny, aby sami stanovili cíle, definovali problém podle svého pohledu a postupovali k jeho vyřešení téměř bez jeho zasahování.