

## 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 identifikováni 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:

- a) Z hlediska oblíbenosti – jedinec populární, oblíbený, akceptovaný, trpěný, mimo stojící.
- b) Z hlediska vlivu, moci, prestiže – vůdce, pomocníci (aktivní), soupeřníci (pasivní), outsideri.

## 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:

- a) **Nadřízené, podřízené, souřadné** (spolužáci).
- b) **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:

- a) **Kolize, střet rolí** – policista, jehož syn spáchá zločin a on ho má udat.
- b) **Neslučitelnost rolí** – lékař, který má operovat někoho z rodiny.
- c) **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 vymyšlením 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 **vytlačení ze skupiny**.

#### d) Kohezivita

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

## TYPY SKUPIN

a) Základem dělení 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 **těsnosť 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 **závislosť a orientace**. Lidé se **seznamují navzájem** a s **úlohou**. Převládá **úzkosť členů** a jejich **nejistosť** z hlediska spolupatičnosti 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 **soudržnosť 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

Jádrum 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 lidi, 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 jeho 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 přerušování 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 převyší 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**.

- Člověk vyhledávající nebo poskytující informace či názory** – se **vypytává na fakta či názory** nebo je **poskytuje druhým**, hledá objasnění diskutovaných problémů a prezentuje fakta a názory členům skupiny.
- Člověk, který hodnotí a kritizuje rozhodnutí skupiny, logiku či praktičnost návrhů** a poskytuje skupině **pozitivní i negativní zpětnou vazbu**.
- 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**.

- Člověk povzbuzující a harmonizující** – **posiluje** členy **sociálním oceněním nebo chválou** jejich nápadů a **urovnává** mezi nimi různé **neshody**.
- Hledač kompromisů** – pokouší se **řešit konflikt** mezi svými nápady a nápady druhých **kompromisem**.
- 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.

- Agresor nebo člověk blokuující 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.
- 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.
- 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:

- Moc odměňovat**.
- Donucovací moc**.
- Referenční moc** – dosažená díky identifikaci ostatních členů skupiny s jedincem.
- Expertní moc**.
- Legitimní moc** – je respektována díky normám.
- Informační moc** – stojí na znalosti určitých informací.

**Styly řízení:**

- a) **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**.
- b) **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**.
- c) **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.