

Ing. Michal Hrbata

## Využití metody sociomapování v rezortu obrany

*Metoda sociomapování, tedy metoda dynamické sociometrie, je relativně novým, moderním a velmi užitečným prostředkem pro sociodiagnostiku lidských celků. Byla a je využívána např. v rámci zahraničních operací Armády České republiky, kdy slouží jako nástroj diagnostický, ale může sloužit i jako prostředek pro sestavování některých skupin vojáků plnících specifické úkoly či k ověřování soudržnosti uvnitř vojenských jednotek i mezi nimi, operujícími na území Kosova, Bosny a Hercegoviny, Iráku či Afghánistánu. Podobně je možné metodu použít u jakékoliv pracovní skupiny či týmu v prostředí civilně-správní části rezortu, ale samozřejmě i mimo něj. Se základními teoretickými principy této metody i její aplikaci v AČR nás seznamuje následující studie.*

Úspěšné řízení lidských kolektivů, skupin rozličně dimenzovaných, je v podstatě možné parafrázovat pojmem vedení lidí. Ano, řízení lidských zdrojů je ve své podstatě vedení lidí. Lidské celky je možné vnímat ve třech rozměrech – malé sociální skupiny, tj. mikroskupiny, s přibližným počtem členů 2-15, střední sociální skupiny, tj. mezoskupiny v přibližných počtech 40 a více členů, omezených v případě potřeby až řádem tisíců, a velké sociální skupiny, tj. makroskupiny, rozlišované v řádech statisíců a milionů členů.

Abychom byli schopni vnést do úvah o řídicích systémech aplikovatelných na skupiny v uvedených dimenzích jakýsi řád a přehled, je třeba získat analytické podklady pro jejich detailnější identifikaci, získat potřebná data, s nimiž je možné pracovat pro dosažení obrazu o jejich složení, vztahových vzájemnostech, pozitivních, negativních i stroze antagonistických, identifikovat pozice a role jejich jednotlivých členů, tedy údaje, na jejichž základě je možné učinit si představu o aktuálním i budoucím fungování skupiny za všech podmínek, které existují nebo teprve nastanou. Jde především o podmínky vzniklé působením zvýšených až hraničních a nadhraničních zátěží, které mohou navozovat stresové situace, které je třeba řešit s úspěšným vyústěním.

Pokud se dostává řídicímu pracovníku na všech stupních řídicí (velitelské) hierarchie potřebných informací, potom lze předpokládat, že úspěšně vyřeší situace, které avizují nepříznivý chod či dokonce eventuální rozklad skupiny a jejího fungování. Obě tyto alternativy by mohly narušit plnění pracovních povinností, na nichž je závislá úspěšná činnost uvažované instituce, nejen však to, ale v mnohých případech i zdraví a životy řízených (vedených) pracovníků, v případě armády – vojáků. To vše, samozřejmě, ve specifických případech či specifických situacích.

Shrneme-li tyto úvahy, zjišťujeme, že jde vlastně o zdárné působení uvažované skupiny, vzájemné souhře všech jejích členů, tedy stručně řečeno o soudržnost neboli kohezivitu skupiny, díky které je možno zachovat za všech podmínek vysokou práce-schopnost a vůli k přežití za svízelných či extrémně náročných životních podmínek – působení přírodních, průmyslových havárií, teroristických a vojenských napadení, vznik hraničních situací v důsledku špatného řízení společnosti, jako kupř. v případě

vzniku hospodářských a politických krizí, extrémních nárůstů inflace s důsledky hladu, morálního rozkladu společenských vrstev apod.

Naznačené vyobrazení možných krizových stavů společnosti nebo jejích dílčích uskupení nás přivádí k otázce, zda je možné účinně takové nepříznivé stavy řešit a toto řešení dovést do úspěšných konců. V následujícím textu je naznačena jedna z cest, která může, dnes již po zkušenostech z celého světa, přispět k efektivnímu řízení lidských pracovních celků zcela novým přístupem. Tento způsob je založen na inovaci a rozšíření účinnosti některých metod v minulosti vytvořených vědci nadanými obzvláště vysokým intelektem.

Skutečnost, že jde excesům v lidských celcích předejít, je možné se dočíst např. v Likertově známé publikaci shrnující závěry z konference o řízení v průmyslové sféře v Japonsku v 70. letech minulého století. Pokud sáhneme ještě dále, můžeme odkázat na světoznámé práce Eatona s jeho hawthornskými pokusy, dále práce Morenovy, který položil základy zcela nové metodě hodnocení vzájemných mezilidských a meziskupinových vztahů – sociometrii.

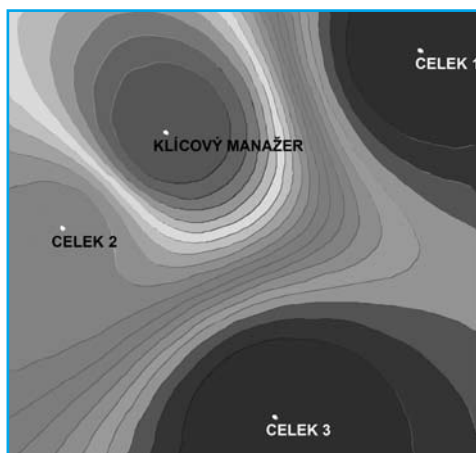
Metodě, která se i u nás stala základem pro vytvoření nové, ještě dokonalejší analyticko-diagnostické metody nazvané *sociomapování* pod autorstvím mladého českého psychologa, statistika a lékaře Radvana Bahbouha. V době svého vzniku pracoval tento úspěšný odborník v Centru pro výzkum stresu Vojenské vysoké školy pozemního vojska ve Vyškově a současně i expertního pracoviště tehdejšího náčelníka Generálního štábu AČR armádního generála Ing. Jiřího Šedivého. Dnes je ředitelem poradenské a výzkumné společnosti QEDGROUP a.s. v Praze.

Cílem odborných aktivit uvedeného armádního pracoviště byla odborná činnost v programu „*ODOLNOST člověka a lidské skupiny v mezních a nadhraničních situacích*“ založená mimo jiné na analýzách psychosociálních vztahů, na problematice chování, možnostech vzniku poruch výkonnosti, úspěchů nebo selhání vojáků-jednotlivců, jako elementů malých sociálních skupin (vojenských jednotek), i jako celků za extrémních podmínek somatické, psychické anebo sociální zátěže a následného stavu stresu obecně. Předmětem studií zpracovávaných v uvedeném centru bylo především chování malých sociálních skupin. Pracoviště se též podílelo na experimentech v simulátoru vesmírného letu pod gescí Evropské kosmické agentury (ESA) simulujících podmínky vesmírného letu na zemské orbitě (experimenty HUBES 94, SFINCS 96 a další).

Sociomapování bylo poprvé představeno veřejnosti v roce 1994. Během následujícího více než desetiletí zaznamenalo mohutný rozvoj, a to v mnohém ohledu. Nejvýraznější je rozšíření této metody do oblastí aplikace, kdy z původní oblasti svého zaměření – analýzy struktury a dynamiky vztahů a vazeb v malých sociálních skupin, expandovalo do dalších sfér. Z metody, která původně vznikla jako jakési „vylepšení“ výše uvedené klasické „morenovské“ sociometrie, se stal soubor nástrojů umožňující orientaci ve složitých lidských vztazích a vazbách, které tradiční matematicko-statistické přístupy nedokážou postihnout. Sociomapování je tak spíše než jednou metodou určitým operacionálním přístupem, který upřednostňuje vizualizaci dat navzdory jejich neúplnosti a neurčitosti, za cenu získání celkového vhledu do povahy zkoumaného systému.

Byla spolu s dalšími metodami – na základě mezioborového a víceoborového přístupu ke studiu intenzivně psychofyzicky a psychosociálně zatěžovaného člověka a lidské skupiny, a na základě filozofie pod názvem „BIOPSY“ (bio-psycho-sociální přístup ke studiu zatěžovaného člověka a lidské skupiny) vytvořené na zmíněných pracovištích

– používána v řadě experimentů a šetření v armádě, zprvu ponejvíce ve vzdušných silách AČR. Byly zde mapovány kritické situace mezilidských a meziskupinových vztahů, predikovány možné posuny ve funkcích na nejvyšších místech velení, názorová problematika letců na výběr letounů při přezbrojování vzdušných sil a další. Prokázalo se, že prováděné analýzy, hodnocení, závěry a doporučení byly účinnými informačními prostředky pro velitelská rozhodování na všech stupních velení. V mnoha případech, konkrétně při výběru letounového vybavení, byly získané údaje a následná doporučení naprosto validní a dodnes platná.



## 1. KOMUNIKACE

Spearman: 0,91

Skupina č. 3

„Projekt č. 23“  
Praha, leden 2011

Obr.: Sociomapa KOMUNIKACE týmů

Pro názornost uvedená sociomapa, která vznikla v rámci projektu zadaného vrcholovým vedením MO, zobrazuje strukturu a dynamiku vztahů mezi čtyřmi klíčovými pracovními celky vybraných řídicích pracovníků ministerstva obrany, a to v oblasti analýzy „komunikace“. Kromě požadavku na vysoký stupeň znalostí, vědomostí, schopností a dovedností v rámci odbornosti jednotlivých členů skupin i skupin jako celků, je obecně nezbytným požadavkem vysoký stupeň týmové kohezivity, soudržnosti, tedy maximální stupeň těsnosti a provázanosti vztahů a vazeb uvnitř skupin, v tomto konkrétním případě navíc mezi jednotlivými skupinami, celky. Právě v tento okamžik nastupuje metoda sociomapování jako základní diagnostický nástroj umožňující zřetelné, důležité zejména pro řídicího (velícího) pracovníka, rozkrytí vztahů a vazeb. V neposlední řadě umožní prognózovat míru úspěšnosti činnosti skupin v rámci plnění zadaných specifických úkolů vycházejících z působnosti jednotlivých celků.

Největším přínosem použití této metody je možnost jejího opakování v určitých časových intervalech, a tím možnost komparace vývoje meziosobních či meziskupinových vztahů v určitém časovém horizontu, naskytá se i možnost tvorby diferenciálních studií.

Tento graficky přehledný a srozumitelný informační soubor dat formovaný do tzv. sociomapy vypovídající o vztazích mezi danými skupinami má zásadní význam pro manažera, vojenského velitele, na všech stupních řízení a velení, který může na základě expertních stanovisek vyslovených na základě analýzy vztahů, vhodně zasahovat do složení jednotlivých pracovních skupin a týmů či vojenských jednotek,

personálně je posilovat či měnit jejich složení. Sociomapování se pak uplatňuje nejen jako metoda výběru, ale i metoda umožňující ověření si funkčnosti jednotlivých vazeb mezi jednotlivci či skupinami, ke korekci personálního sestavu.

## Závěr

Výsledky sociomapování je nutné brát jako podpůrný materiál pro další práci při řízení a vedení lidských zdrojů uspořádaných do pracovních skupin a týmů. Nelze je vnímat dogmaticky a v neměnném pohledu. Mezilidské a meziskupinové vztahy jsou velmi proměnlivé, dynamické, a je třeba na ně pohlížet z hlediska průběžného, mnohdy značně rychlého, vývoje. Výsledky sociomapování by měly především sloužit jako informační přehled pro manažery na všech stupních řízení, kteří jej mohou efektivně využít při řízení a vedení lidských zdrojů.

Cílem použití technik tohoto typu není však jen rozkrytí vazeb a vztahů, ale i podpora všech příznivých zjištění vedoucích k rozvoji skupin, k odstranění bariér úspěšné činnosti ve fungování lidských zdrojů. Z výše vyřčeného náznakem vyplývá, že uvedená metoda může přispět svým širokospektrálním nasazením při řešení manažerských (velitelských) případů k rychlému, zřetelnému, dobře čitelnému využití jako významná podpora manažerských (velitelských) rozhodnutí na všech úrovních řízení lidských zdrojů.

## Seznam použité literatury:

- BAHBOUH, R. *Sociomapování*. Praha: GEMA ART 1994. 53 s. ISBN 80-901425-0-8.
- BAHBOUH, R. *Sociomapování*. Praha, 2004. 145 s. [vedoucí dizertační práce prof. PhDr. Oldřich Mikšík, DrSc.].
- BAHBOUH, R. *Využití sociomapování u malých sociálních skupin*. Praha, 1996. 162 s. [vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Karel Balcar, CSc.].
- BAHBOUH, R., BAHBOUH, K. Sociomapování: metoda analýzy socio-ekonomických systémů. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2002, 3-4, s. 191-198.
- BERNARDOVÁ, K. a kol. Průzkum úrovně psychosociálních podmínek v jednotkách zahraničních misí. *HF Monitor* č.1-62, Praha: Centrum sociálních studií NGŠ AČR a Expertní centrum vojenské psychologie AČR, GŠ AČR, 1999-2004.
- BERNARDOVÁ, K. Metoda Sociomapování v ozbrojených silách České republiky. In *Sborník k metodě sociomapování*, Praha: QedGroup a.s., 2012.
- ČÁP, J., DYTRYCH, Z. *Utváření osobnosti v náročných životních situacích*. Praha: SPN, 1968.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.
- HÖSCHL, Cyril. *Vizualizace sociomap*. Praha: 2006. 59 s. [vedoucí bakalářské práce Mgr. Martin Bálek].
- HUNTINGTON, S. *Střet civilizací*. Praha: Grada, 2001.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994.
- MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum, 2001.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1968.
- PÁVKOVÁ, E. *Supplementum prevence před posttraumatickou stresovou poruchou pro vojáků MS*. Praha: HPÚ MO ČR, 2000.
- ROZEHNALOVÁ, E. *Sociomapování pracovních týmů*. Praha: 2008.
- SELYE, H. *Život a stres*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1966, 453 s.
- SÝKORA, J. a kol. Group Dynamics and Tension Analysis in Simulated Extended Spaceflight Setting. In *Advances in Space Biology and Medicine: HUBES – 135 days of MIR simulation study*. Paris: European Space Agency, 1996.
- SÝKORA, J. a kol. Izučenie grupovej dynamiky v usloviach 90-sutočnej izolácii. *Aviakosmičeskaja i ekologičeskaja medicina*. 1997, 4, s. 11-15.
- VODRÁŽKA, R. *Psychologická příprava ve výcviku a v boji*. Praha: Magnet Press, 1994.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada Publishing, 2001.