

1955). Otázky vedení a výkonu organizace se studovaly také v dobrovolné organizaci League of Women Voters of the United States (studie Tannenbauma a Donalda v roce 1957 a 1958). Popis těchto výzkumů, které prokázaly, že princip podpůrných vztahů a přesahující skupinová forma organizace vykazují lepší výsledky co do produktivity a dalších ukazatelů než jednotky, které nepoužívají skupinový vzor činnosti, tvoří významné oddíly této druhé části.

Ad 3: Pokud jde o třetí část knihy — podrobný popis povahy „vysoce účinných skupin“, systému „interakce — ovlivňování“, funkce měření aj. —, odkazujeme čtenáře na originál.

* * *

Novum „nové teorie“, v jejímž základě spočívá snaha o maximální internalizaci cílů organizace u pracovníků, lze shrnout do těchto bodů:

1. místo koncepce moci — koncepce vlivů,
2. místo složení z jednotlivců — skupinový vzor organizace s klíčovou rolí přesahujících skupin,
3. místo vedení autokratického — vedení demokratické,
4. měření (s uplatněním principů krátkých cyklů zpětné vazby) nejen technických, ale také společenských proměnných.

Kořeny koncepce vlivů by bylo možno najít již u Ch. I. Barnarda, stejně jako v mnoha psychologických výzkumech, které ukázaly, že autoritativní příkazy často nejsou respektovány; že každý člověk touží po uznání, akceptaci, vlivu, a je-li vytvořena situace, která je příznivá realizaci těchto tužeb, odráží se to příznivě ve výkonu i v uspokojení. V téměř směru jde i Likertova koncepce vlivů, která má zajistit, aby pracovníci měli otevřenou cestu k vlivu v organizační struktuře nejen směrem dolů, ale i nahoru a horizontálně. Vedoucí pak nepřikazují, ale koordinují. Tuto koncepci lze přijmout kladně jako tendenci, jako realita je však v rámci kapitalismu neuskutečnitelná (viz třídílná stránka moci). Navíc je zjednodušením složitých vztahů a požadavků řízení (i v jeho koordinující funkci) a efektivnosti vůbec. Vcelku proto znamená spíše změnu forem vykonávání moci než změny ve struktuře moci samotné. I to však může přinést pozitivní výsledky pro praktickou hospodářskou činnost. Rozvoj výrobních sil a další okolnosti, které jsme uvedli v úvodu, však tvoří reálnou základnu i hlubších změn (např. přesun ke skupinovému rozhodování, zmírňování hierarchie moci a prikazování aj.). Z hlediska socialismu tato teorie zasluhuje pozornost zvláště proto, že se snaží do svého, byť ideálního, modelu maximálně integrovat potřeby lidí a jejich uspokojení. Odtud také důraz na skupiny a demokratický styl vedení.

I když tyto tendence je opět třeba hodnotit kladně, vztahy praktické realizace jsou opět složitější, než ukazuje Likert — požadavky efektivnosti průmyslového podniku při soudobém stavu techniky omezují rozsah účasti pracovníků na přijímání rozhodnutí (což má za následek i omezenost internalizace organizačních cílů); ne všechny problémy velké organizace lze řešit účastí na rozhodování a přesahujícími skupinami (viz např. důsledky hluboké specializace v oddělení od hodnotné práce) aj. Konečně zastoupení dělníka směrem nahoru i v Likertově modelu záleží v podstatě na subjektivním postoji vedoucích, což vnucuje nejen myšlenku, že tento model je labilní, ale také že toto zastoupení je nesrovnatelné se zastoupením zájmů dělníka např. odborovou organizací (kterou Likert prakticky vůbec nebere v úvahu).

I když také požadavek přesného a průběžného měření zprostředkujících proměnných (které má svého méně rozsáhlého předchůdce v měření morálky zaměstnanců podniků) a poskytování výsledků měření všem pracovníkům a skupinám, kterých se týká, je třeba hodnotit kladně, přece jen množství dat a požadavek rychlosti zpracování jej činí nereálným — vyjma v případě nasazení samočinného počítače. I pak ale je interpretace údajů zatím problematická vzhledem k tomu, že naše poznatky o vztazích proměnných mají daleko do vědecké přesnosti.

I když výтек by bylo více (viz např. ještě opomíjená existence a konfliktů zájmových skupin v podniku), Likertova práce je velmi podnětná a poznatkově obsažná.

Miroslav Miček

Americký výzkum sociálních vlivů v neformálních skupinách

V celé řadě amerických výzkumů, které úspěšně použily sociometrických technik k proniknutí do detailních mechanismů utváření skupinových vztahů, zaujímá jedno z předních míst studie Festingera, Schachtera a Backa.¹ Jejím objektem byla dvě sídliště ženatých vysokoškolských studentů. Mnohé z metodologických přístupů v této studii uplatněných a také některé teoretické závěry se mezitím staly široce uznávanými proprietami sociologické práce, ale ke konci 40. let, kdy byl výzkum proveden a jeho výsledky zpracovány, měly v mnohém objevný význam. Výzkum sehrál svou úlohu ve vývoji sociologického studia malých skupin a v této oblasti skutečně vyniká — a to i přes známou inflaci výzkumů nejrůznějších stránek vztahů v malých skupinách, k níž v sociologii a sociální psychologii USA došlo ve 40. i 50. letech 20. století.

Autoři přistoupili k výzkumu z teoretického východiska definujícího skupinu jako

¹ L. Festinger, S. Schachter, K. Back: *Social Pressures in Informal Groups. A Study of Human*

Factors in Housing. Stanford 1963 (1. vyd. 1950).

„určitý počet lidí v interakci, kteří jsou sociometricky spjati“ (str. 58). Je to definice týkající se spíše jevové stránky skupinové struktury, a proto nemůže uspokojit. Ale čistě operacionalisticky se v daném výzkumu osvědčila právě pro přístup k detailním mechanismům utváření skupinových vztahů.

Hluběji jdou úvahy, předpokládající, že členství ve skupinách umožňuje lidem dosáhnout přitažlivých cílů, což však současně skupině umožňuje mít na ně velký nátlakový konformizující vliv. Vliv kultury na chování osob má tři základní zdroje: 1. Sama osoba přijala během procesu své socializace četné hodnoty. 2. Působení formální struktury dané společnosti prostřednictvím institucí, zákonů a tabu. 3. Nátlak skupinových standardů v malých skupinách (face-to-face groups), které jsou jen někdy formalizovány; vliv těchto standardů na utváření postojů. Tento třetí zdroj byl vlastním předmětem pozornosti výzkumníků.

Autoři ztotožňují termíny „skupinový standard“ a „skupinová norma“ a označují jimi na počátku studie skutečnost, že členové téže malé skupiny projevují relativní uniformitu v určitých názorech a způsobech chování: v závěrech definují poněkud hlouběji skupinový standard jako „jednotný soubor směrnic (directions), jimiž skupina působí na síly ovlivňující členy skupiny“ (166).

Výzkum si všímá jak utváření převládajících standardů, tak i situace těch, kteří se od nich odchylují. Již v teoretickém úvodu se vyslovuje požadavek, že odchýlný případ musí být studován a vysvětlován s ohledem na zvláštní zdroje konformizujících nátlaků, kterým je schopen odporovat. Ten, kdo se odchyluje od široké kultury, přičemž vzor (pattern) jeho odchylky je zakotven v kulturní podskupině, se podstatně odlišuje od toho, jehož odchylka postrádá takové zakotvení.

Mimořádnou — místy snad až nadbytečnou — pozornost věnují autoři závislosti tvorby přátelských vztahů na prostorovém uspořádání domů v sídlištích. Není ovšem sporu, že v silně homogenním společenství studentského sídliště, jehož obyvatelé jsou si svými zájmy v mnohém kongeniální, a kteří se přitom sešli bez možnosti předem provést selekci skupiny, směr navazování přátelských vztahů může spíše souviset s ekologickými faktory než ve společenství heterogenním nebo v těch skupinách, které byly vytvořeny na základě záměrné zámo-
vé selekce. Přirozené bylo zjištěno, že bližší sousedé se spíše seznamují a přáteli než prostorově vzdálenější obyvatelé sídliště. Poměr mezi danými a možnými sociometrickými volbami u obyvatel sousedních bytů (jedna jednotka fyzické vzdálenosti) činil 0,412, při vzdálenosti dvou jednotek 0,225, při vzdálenosti tří jednotek 0,162 a při vzdálenosti čtyř jednotek již jenom 0,103. To je vcelku dostačující zjištění potvrzující tezi o silném vztahu mezi sociometrickými volbami a fyzickou vzdáleností. Podrobná sledování souvislostí mezi patry, zjišťování, po jakém schodišti kdo nejpravděpodobněji chodí atd.

působí již poněkud vyumělkovaně a spíše odvádí pozornost od podstatnějších strukturálních souvislostí. Autoři ostatně sami zdůrazňují, že daný vztah nemůže být absolutizován.

Daleko významnějším přínosem byla další část výzkumu, která vcelku šťastně navázala na to, že vznikla organizace nájemníků s ekonomickými, sociálními i kulturními funkcemi. Vztah obyvatel k této organizaci berou autoři za obsahové kritérium tvorby skupinového standardu. Tento proces studují na empirických faktech týkajících se prostředků, jimiž skupina prosazuje svůj standard, vztahů mezi konformizujícím vzorem a skupinovou strukturou, a vztahů členů odchylujících se od standardu ke skupině.

Ke zjištění skupinových standardů rozčlenili badatelé obyvatele sídliště do dvaceti šesti celků podle skupin malých domků v jednotlivých blocích nebo podle větších domů. V každém celku provedli sociometrická měření podle kritéria přátelských návštěv, přičemž šlo o vztahy jak uvnitř menších celků, tak i vůči ostatním obyvatelům sídliště. Zároveň bylo zkoumáno, zda jsou obyvatelé své organizaci nakloněni příznivě, nebo zda se k ní stavějí nepříznivě (postojové hledisko), a též zda se její činnosti aktivně zúčastňují nebo ne (činnostní hledisko). Kombinace obou hledisek vytvořila základní typy vzorů (pattern). U jednotlivých bloků a větších domů se zjišťovalo, který z těchto typů mezi jednotlivými členy převládá a stává se tedy skupinovým standardem. U osmnácti celků to byl typ příznivý — aktivní, u pěti příznivý — neaktivní, u tří nepříznivý — neaktivní. Typ nepříznivý — aktivní se nevyskytl. Pouze u jediného celku neobsáhl převládající typ absolutní většinu jednotlivců. Hlavní determinantou aktivity jednotlivce v organizaci bylo, zda jiní z jeho skupiny byli aktivní.

Kohezivitou nazývají autoři moc skupiny tvořit a udržovat skupinové standardy mezi svými členy. Moc skupiny může být měřena přitažlivostí skupiny pro členy, sama přitažlivost pak přátelskými svazky utvořenými uvnitř skupiny. „Jestliže skupina užívá této moci k takovému působení na své členy, aby mysleli a jednali stejným způsobem, tj. existují-li v ní skupinové standardy, měla by být homogenita postojových a činnostních vzorů ve vztahu ke kohezivitě skupiny. A právě tak, neexistuje-li vztah mezi kohezivitou a homogenitou vzoru, znamená to, že skupina ne užívá své moci k tomu, aby přiměla členy ke konformitě, a můžeme to považovat za indikaci nepřítomnosti skupinových standardů“ (str. 90—91). Metodicky to znamená srovnání výsledků sociometrických měření se zjištěním o síle působení skupinového standardu, měřené zejména podle počtu těch, kteří se od něho odchylují.

Zjišťující, že skupiny se navzájem liší měrou, v níž vládnou silami působícími na členy, aby zůstali členy skupiny, docházejí autoři v závěru k pojmu „silové pole“ (str. 164 an.). Kohezivita skupiny není podle nich ničím jiným než totálním silovým polem

v tomto smyslu. Konceptualizují dva z faktorů ovlivňujících rozměry silového pole: přitažlivost skupiny (čím více má člověk ve skupině přátel, tím přitažlivější je pro něj skupina a tím také je větší počet vazeb mezi různými částmi skupiny) a její zprostředkující kontrolu (tj. míru, ve které skupina zprostředkuje cíle, důležité pro členy). Silové pole (force field) skupiny je charakterizováno tím, jak mnoho změn je skupina s to vzbudit u svých členů. Od něho autoři odlišují pojem mocenské pole (power field) skupiny, charakterizovaného sférou činnosti, ve které působí vnitřní moc skupiny (např. jde-li pouze o politické činnosti anebo současně o činnosti politické i sociální).

Autoři vyznačují tři podmínky, za kterých jsou jednotlivci schopni vzdorovat skupinovému vlivu: Je to tehdy, když skupina není dostatečně přitažlivá pro své členy, když není ve skupině dostatečná komunikace a nakonec, když převažuje vliv některé jiné skupiny.

Výzkum právě rozbořem odchylných případů doložil, že efektivita konformizujícího vlivu malé skupiny na členy závisí ve velké míře na tom, jak kohezivní je daná skupina. V sídlišti, které bylo osídleno již delší dobu, byla značná záporná korelace mezi procentem odchylek od skupinového standardu a podílem sociometrických voleb uvnitř celků na celkovém počtu voleb (-0.53); v sídlišti osídleném teprve před několika měsíci, byla téměř bezvýznamná (-0.20). Z toho autoři vyvozují, že v nestabilizovaných skupinách nemá podíl odchylek nic nebo téměř nic společného s kohezivitou, kdežto pro stabilizované skupiny platí, že čím jsou kohezivnější, tím menší je podíl členů, kteří se odchylují od skupinového standardu.

Studie však odlišuje mezi kohezivitou celé skupiny a kohezivitou jejích podskupin. Existence vzájemných voleb svědčí o silné kohezivitě poskupin, snižuje však kohezivitu skupiny jako celku. Konkrétně se ukázalo, že bloky s početnými podskupinami byly kohezivní a měly málo odchylujících se jednotlivců, zatímco bloky s úzkými podskupinami nebyly příliš kohezivní a měly mnoho odchylujících se obyvatel.

Tím výzkum správně naznačil, že pro sociometrickou charakteristiku malých skupin nestačí zjištění o hodnotě celkového indexu kohezivity, ale je nutno přihlížet i k povaze rozdělení voleb podle podskupinového hlediska.

K ověření hypotéz, podle kterých přátelské vztahy implikují existenci aktivního komunikačního kanálu a komunikační proces ze své strany působí na skupinové standardy, bylo použito terénního experimentu. Výzkumníci požádali ve stejném časovém úseku čtyři hospodyně o interview: dvě v bloku s příznivým a aktivním standardem — údajně s cílem rozhlasové reportáže o sídlišti, a dvě jiné v bloku s nepříznivým standardem — údajně s cílem časopisecké reportáže. O den později bylo rozhovory s obyvateli celého sídliště zjišťováno, zda a od koho

se o těchto připravovaných reportážích došlechli. V nepříznivě-neaktivním bloku se zpráva dostala pouze ke dvěma dalším obyvatelům bloku, zpráva z příznivě-aktivního bloku se dostala k pěti dalším obyvatelům bloku, a navíc ke čtyřem obyvatelům jiných bloků — vesměs funkcionářům organizace nájemníků. Zde byl tedy komunikační proces mnohem aktivnější. Potvrzuje to tezi o souvislosti komunikačního procesu se skupinovými standardy, ovšem spíše z hlediska vlivu těchto standardů na daný proces.

Méně přesvědčivé jsou však závěry, interpretující výsledky dosti jednoznačné jako potvrzení hypotézy o souvislosti přátelských vztahů se směry aktivních informačních kanálů. Podle autorů z výsledků experimentu plyne, že neberou-li se v úvahu informace sdělené funkcionářům, převládají komunikace vůči přátelům. Avšak srovnáme-li dodatečně graf komunikačních směrů (str. 122) s grafem sociometrických voleb (str. 134), tento vývod se nám nepotvrdí. Z deseti zjištěných komunikačních směrů uvnitř bloků totiž pouze čtyři odpovídají sociometrickým volbám (preferencím). Domácnosti, kde byly provedeny údajné interview pro rozhlas a časopis, jmenovaly při sociometrických preferenčních volbách celkem sedm ze svých sousedů v blocích. Z nich však pouze tři byli jimi o této události informováni. Empirický materiál výzkumu tedy hovoří o tom, že komunikace a preference se shodují pouze v části případů. Autoři však v textu tuto skutečnost opomíjejí, a zcela klidně pokračují v dokazování shody těchto dvou ukazatelů.

Zdá se, že to souvisí s širším, příliš mechanistickým přístupem autorů k vnitroskupinovým vztahům, který se projevil již přeceňováním významu ekologických faktorů pro jejich utváření.

K přesnějším a hlubším závěrům by jistě došli, kdyby uvedené údaje organičtěji spojili s jiným svým závěrem, dle kterého směr informačního proudu je určen uvědomovanou relevancí dané informace pro lidi, jimž je sdělována, jejichž zájmů se tedy v závažné míře dotýká. V každém případě platí závěr, že „komunikace takové informace není amorfní záležitostí, je vysoce selektivní“ (130).

V metodickém přístupu převládaly sociometrické techniky, byly však kombinovány se zúčastněným i nezúčastněným pozorováním, s použitím zpravedažů, s neformálními i standardizovanými rozhovory a s experimentováním v terénu. Za nejvýznamnější metodické novum je třeba považovat použití matiční analýzy při zpracování sociometrických údajů. Kvadratické a kubické matice umožňují vystihnout s matematickou exaktností nejen přímé, ale i zprostředkované sociometrické vazby, které v případech uzavřených okruhů vytvářejí podskupiny. Tuto techniku jsme právě odtud převzali pro zpracování výsledků sociometrického výzkumu pracovních skupin. Ukázalo se, že s její pomocí lze zjišťovat míru zařazení jednotlivých členů do koloběhu pospolitostních va-