

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Zahálení a trest:

psychologická studie lenosti

Loafing and punishment:

Psychological study of laziness

Jakub Polák

Vedoucí práce: PhDr. Simona Horáková Hoskovcová, PhD.

Praha 2010

Poděkování

Zvláštní poděkování patří mé školitelce, PhDr. Simoně Horákové Hoskovcové, PhD., za její vždy laskavý a vstřícný přístup, trpělivou podporu a odborné vedení. Především ona má na vzniku této práce velkou zásluhu.

Dále bych rád poděkoval Martinu Laníkovi za bohatou inspiraci, množství nápadů a poskytnutí jeho diplomové práce i literatury, která by se bez něj jen špatně sháněla, stejně tak jako Magdě Brožové za vydatnou pomoc se zajištěním prostor, ve kterých mohl výzkum probíhat a Michalovi Osuskému za cenné rady i přísun výzkumných osob z řad jeho studentů.

Velký dík patří i všem dobrovolníkům, kteří neváhali obětovat svůj čas a ochotně se propůjčit psychologickému experimentu, aniž bych jim to mohl dostatečně oplatit. Za jejich laskavost, nezištný přístup, odvahu, zvědavost a zdravé zapálení si jich velmi vážím.

V neposlední řadě pak děkuji všem svým přátelům i blízkým, kteří mě po celou tu dlouhou dobu podporovali. Díky nim bylo nakonec sepsání této diplomové práce jednodušší.

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů a literatury.“

V Praze, dne 25. července 2010

.....
Jakub Polák

Obsah

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Úvod.....	8
2. Vliv přítomnosti druhých na individuální výkon	11
2.1. Sociální facilitace	11
2.2. Zajoncova teorie zvýšené aktivace.....	14
2.3. Přehled alternativních vysvětlení	15
3. Práce ve skupině	18
3.1. Teorie skupinové produktivity	18
3.2. Typologie úkolů.....	21
4. Počátky výzkumu sociálního zahálení	24
4.1. Zahálení na francouzském venkově	24
4.2. Ringelmannův odkaz	29
5. Proč lidé zahálají: psychosociální příčiny	35
5.1. Teorie sociálního tlaku	35
5.2. Teorie snížené aktivační úrovně.....	36
5.3. Identifikovatelnost podílu, obava z hodnocení a možnost sociálního srovnávání.....	37
5.4. Teorie pozornosti a seberegulace.....	41
5.5. Zahálení jako důsledek očekávání výkonu ostatních.....	42
5.5.1. Postradatelnost úsilí	42
5.5.2. Spravedlnost v úsilí.....	44
5.5.3. Sociální kompenzace	46

6.	Faktory moderující intenzitu sociálního zahálení.....	49
6.1.	Obtížnost úlohy a její jedinečnost.....	49
6.2.	Vztah k úloze - atraktivita a pocit osobní zainteresovanosti.....	50
6.3.	Skupinová koheze	51
6.4.	Riziko trestu.....	54
7.	Model kolektivního úsilí.....	57

II. EMPIRICKÁ ČÁST

8.	Cíle a hypotézy	60
9.	Metody	64
9.1.	Popis výzkumného souboru	64
9.2.	Východiska výzkumu a užití metody	64
9.3.	Průběh experimentu	66
9.4.	Vyhodnocení experimentu	69
10.	Výsledky	71
11.	Diskuze	77
12.	Závěr.....	83
13.	Literatura	85
14.	Přílohy	93

Abstrakt

Navzdory intuitivní představě o pozitivním vlivu skupiny na výkonové chování člověka dnes již existuje velké množství odborných prací, které ji vyvrací. Navazují na poznatky Maxe Ringelmann, který před více než 120 lety v nejstarším známém sociálně psychologickém experimentu prokázal, že lidé spolupracující na společném úkolu podávají nižší výkon, než jaký by odpovídal jejich potenciálu. Na úbytku výkonu se přitom vedle koordinačních ztrát, vyplývajících ze samotné podstaty skupinové činnosti, podílí i ztráty motivační. Právě tendence lidí omezovat úsilí v kolektivních podmínkách dala danému jevu název *sociální zahálení*.

Skupinovému vlivu na výkon jedince se věnuje i tato diplomová práce. Na rozdíl od naprosté většiny dosavadních studií zabývajících se stejnou problematikou však využívá zcela nový typ interaktivní úlohy, která vyžaduje intenzivní spolupráci všech členů skupiny. Jedná se o originální simulaci vrcholového vedení filmové společnosti, jehož úkolem je na základě dostupných informací, které jsou rozděleny mezi jednotlivé hráče, dojít ke strategickému rozhodnutí, jež mu zajistí co nejvyšší zisk. Předmětem analýzy se stalo přímo chování spojené s úlohou, které lépe než ostatní hodnoty vyjadřuje skutečné úsilí jedince vynaložené během simulace.

Čtyřčlenné týmy byly během hraní simulace vystaveny individuálním nebo skupinovým podmínkám lišícím se potenciálem hodnocení výkonu, což je základním metodickým postupem při studiu sociálního zahálení. Dále byla u poloviny týmů zavedena hrozba trestu, která měla výzkumné osoby odradit od poklesu výkonu. Navzdory původním hypotézám se však neprojevovalo ve skupinových podmínkách nižší úsilí a ani riziko trestu neovlivnilo výkonnost výzkumných osob. Z dalších faktorů, kterými bylo pohlaví, koheze skupiny a sebevědomí jedince, pouze poslední jmenovaný měl výrazný efekt na výkon, kdy jedinci očekávající nadprůměrný výsledek vyvinuli signifikantně větší úsilí v individuálních podmínkách, než ti, kteří předpokládali, že dosáhnou podprůměrného výsledku. Uvedené závěry jsou diskutovány pomocí modelu kolektivního úsilí, ale i dalších alternativních teorií, v závěru této práce.

Klíčová slova: hrozba trestu – simulace Tinsel Town – skupinová koheze – skupinový výkon – sociální vliv – sociální zahálení

Abstract

Contrary to our intuitive expectations about a positive group influence on human performance behaviour, there is a vast body of literature proving the opposite. All the research is based on findings of Max Ringelmann who more than 120 years ago proved in the oldest social psychological experiment ever known that people cooperating on a common task tend to exert less effort than what would be their potential. This performance decrement is caused by coordination losses which relate to the very principles of a team work as well as motivation losses. Because of the tendency of people to limit their effort in collective settings the newly discovered phenomenon has been called *social loafing*.

A group influence on individual's performance became also a main subject of this diploma thesis. Compared to a majority of research dealing with the same topic the present one employs a completely new type of interactive task which involves an intensive cooperation of all group members. We have used in our experiment an original simulation where players are in a role of top management in one movie production company and their goal is to make a strategic decision based on the information distributed among all the team members that will bring them the biggest profit. Consequently we have directly analysed behaviour of individuals shown during the game which can best describe their effort exerted in the simulations.

Groups of four people played the game under individual and group conditions differing in a potential to evaluate performance that represents the basic methodological procedure how to study social loafing. Half of the teams were also exposed to a punishment threat that was supposed to discourage people from loafing. Despite of our preliminary experimental hypotheses we were not able to prove any tendency of subjects to loaf in collective settings and even the punishment threat did not influence individuals' performances. From other factors we have tested including a gender, group cohesion and subject's self-confidence, only the latest one had a significant impact on the exerted effort. Specifically, individuals with high self-beliefs who expected they could achieve an above average outcome exerted more effort in individual conditions than those, whose expectations of future outcome were below the average. These results are discussed from the perspective of Collective Effort Model and other alternative theories at the end of this paper.

Keywords: punishment threat – group performance – social loafing – social influence
– simulation Tinsel Town

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Úvod

Na psychologii mě vždy fascinovala svědectví o tom, jak mocně dokáže skupina působit na jedince a výrazným způsobem změnit jeho chování, a to mnohdy navzdory jeho vůli a přesvědčení. Ostatně tato otázka má v psychologii dlouhou tradici a představuje vůbec nejstarší objekt zájmu sociální psychologie (Wilke a Wit, 2006). Experimenty Stanleyho Milgrama o poslušnosti vůči autoritě, Solomona Asche o skupinovém tlaku na konformitu s většinou, či slavný Stanfordský vězeňský experiment Philipa Zimbarda se staly jejím základním arzenálem a i po tolika letech od jejich provedení stále budí naši pozornost a vyvolávají silné emoce, protože vrhají světlo na některé základní rysy lidského chování pod vlivem ostatních. Jestliže jsme schopni dávat smrtící elektrické šoky člověku, kterého neznáme a nic nám neudělal, jenom proto, že nám to nařídil autoritativní experimentátor v šedivém plášti¹, dáme za pravdu většině, i když jsme přesvědčeni o tom, že se mýlí a náš názor je správný, či ponižujeme a krutě trestáme druhé, pokud se ocitneme v extrémních podmínkách, nutně to vypovídá o zásadním vlivu situace a přítomnosti dalších lidí na způsoby našeho jednání, což je podle mého názoru jeden z největších objevů moderní psychologie. A proto všem těmto třem zmíněným badatelům vděčím za svůj zájem o studium skupinového vlivu, především díky jejich poznatkům jsem se rozhodl věnovat i následující práci problému, jakým způsobem dokáže malá sociální skupina působit na své členy.

Lovaš (1997) uvádí některé důvody, proč bychom se v psychologii měli zabývat právě studiem sociálních skupin. Aniž bychom si to často uvědomovali, tak skupiny tvoří prostředí, ve kterém žijeme. A z hlediska každodenních událostí se to týká zejména malých sociálních skupin, jejichž jsme nejčastějšími členy, a které nás provází celým životem už od narození. Rodina, blízcí přátelé, či pracovní kolektiv jsou všechno typické příklady malých sociálních skupin, které nás často rozhodujícím způsobem ovlivňují v nejrůznějších oblastech našeho chování. V této práci bych se rád zaměřil na otázku, zda skupina dokáže ovlivnit i výkonnost člověka v jednotlivých pracovních úlohách a jestli dosahují lidé lepších výsledků, když

¹ Při popisu Milgramových studií o poslušnosti vůči autoritě se v řadě učebnic sociální psychologie neustále dokola opakují zkreslená tvrzení např. o tom, že Stanley Milgram prováděl své experimenty na studentech psychologie (není to pravda, ani jeden student se těchto pokusů neúčastnil) anebo že experimentátor nosil bílý plášť pro posílení svého statusu autority (ani to není pravda, plášť byl záměrně šedivý, protože jak sám Milgram explicitně zmiňuje, chtěl se tím vyhnout možnosti, že by to lidé mylně považovali za lékařský výzkum) (YouTube, 2009).

pracují samostatně či společně s ostatními. U mnoha lidí je totiž představa o činnosti skupiny pevně spojena s předpokladem o výhodách společné práce a o pozitivním vlivu skupiny na výkonové chování jedince (Lovaš, 1997, str. 331). Paradoxně však velké množství experimentálních studií, které se objevily především v posledních třech desetiletích, ukazují spíše opak. Dokládají totiž, že za jistých okolností jedinci, kteří pracují spolu, podávají nižší výkony, než když pracuje každý z nich sám.

Cílem této diplomové práce je navázat na klasický sociálně psychologický výzkum vlivu skupiny na výkonnost jejích členů. Na rozdíl od naprosté většiny dosud uskutečněných experimentů, které v laboratorním prostředí studovaly sociální zahálení na základě nepříliš zajímavých úloh založených na monotónní činnosti, jsme se rozhodli využít originální, v našich podmínkách dosud nevyzkoušenou interaktivní experimentální hru, která věrně simuluje prostředí vysokého managementu a navozuje situaci, kdy má společně dojít k důležitému rozhodnutí.

Dříve než se však dostanu k samotné experimentální části, pokusím se v následujícím teoretickém úvodu nejprve podat přehled dosavadních poznatků a teorií o vlivu přítomnosti pasivně přihlížejících i aktivně spolupracujících lidí na pracovní výkonnost člověka a srovnání skupinového výkonu s výkonem jednotlivce, přičemž hlavní pozornost zaměřím na problematiku poklesu pracovního úsilí člena malé sociální skupiny, jev známý jako sociální zahálení. Aby však tato práce poskytla ucelený a srozumitelný pohled na danou problematiku, rozhodl jsem se ji zahájit kapitolou, kde se věnuji sociálnímu vlivu na výkon jedince, přesněji řečeno jak je výkonové chování člověka ovlivněno pouhou přítomností druhých, tedy efektu sociální facilitace a inhibice. V následující části, která by měla logicky navazovat, bych přesunul pozornost ke skupinové činnosti, kde ostatní pouze nepřihlížejí, ale spolupracují na skupinovém úkolu. Nejprve bych rád nastínil obecnou teorii skupinové produktivity, představil základní typologii úkolů založenou na pravidlech, podle kterých se slučují individuální výkony do společného výsledku, a zabýval se otázkou, proč skupina v naprosté většině případů nedosahuje maxima svého potenciálu.

Vyzbrojeni nezbytnými poznatky se budeme moci následně přesunout k hlavní části teoretického úvodu věnované psychologickým aspektům sociální zahálení, kterou jsem rozdělil celkem do čtyř kapitol. Začneme historickými kořeny, které nás postupně dovedou k přehledu zásadních teorií, které se z různých perspektiv snaží nahlédnout na tento sociální fenomén a odpovědět na otázku, proč a za jakých situací jsou lidé leniví. V další kapitole se

podíváme na vedlejší faktory ovlivňující míru našeho zahálení, abychom se nakonec seznámili s teoretickým modelem, který veškeré předchozí poznatky kombinuje do uceleného rámce.

2. Vliv přítomnosti druhých na individuální výkon

Pod pojmem *sociální vliv* si většina z nás pravděpodobně představí přímé a záměrné pokusy osob či skupin změnit naše přesvědčení, postoje nebo chování. Mnoho forem sociálního vlivu je však nepřímých a nezáměrných. Již dlouhou dobu je například prokázáno, že pouhá přítomnost jiných lidí nás může ovlivnit mnoha nenápadnými způsoby (Atkinson et al., 2003). Přitom otázka, jak může být chování člověka ovlivněno samotnou přítomností druhých, stála při zrodu sociální psychologie jako vědecké disciplíny. Touto problematikou se zabýval jeden z prvních sociálně psychologických experimentů, který uskutečnil a posléze i publikoval psycholog Norman Triplett již v roce 1898². Jeho práce dala základ výzkumu fenoménu, který byl o několik let později pojmenován jako *sociální facilitace* (Lovaš, 1997).

2.1. Sociální facilitace

Norman Triplett se původně zajímal o vliv soutěžení na individuální chování. Zaměřil se na prostředí cyklistiky a začal zkoumat oficiální záznamy rychlostních rekordů, které získal od závodního výboru Americké cyklistické ligy. Velkou výhodou pro něj bylo, že liga pořádala tři typy závodů: individuální, kdy jezdec závodil jednotlivě na čas a byl na trati buď úplně sám, anebo s vodičem, který mu udával tempo, a skupinové, kdy několik závodníků soutěžilo mezi sebou (Shaw, 1976). Přitom si všiml, že při společné jízdě a jízdě za vodičem dosahují cyklisté vyšší rychlosti, než když závodí každý sám (Lovaš, 1997).

Při hledání možného vysvětlení těchto rozdílů narazil Triplett na několik teorií. Některé z tehdejších návrhů byly skutečně věrohodné, jiné zase poněkud neobvyklé. Například podle *teorie sání* vytvářelo za sebou vodící zařízení vakuum, které táhlo cyklistu dopředu, takže ten nemusel vyvíjet tolik úsilí. Při společných závodech potom bylo vhodnou strategií držet se v závěsu za ostatními, kteří plnili přesně stejnou roli, jako vodící mechanismus. Závodník

² Některé prameny chybně uvádějí rok, kdy byly výsledky Triplettových experimentů publikovány. Ačkoliv jeho článek s názvem *The dynamogenic factors in pacemaking and competition* [Dynamogenní faktory při jízdě za vodičem a v soutěži] vyšel v časopise *The American Journal of Psychology* v roce 1898, což správně cituje např. Atkinson et al. (2003) nebo Wilke a Wit (2006), jiní autoři zmiňují jeho vydání již o rok dříve (např. Zajonc, 1965; Shaw, 1976; Harré a Lamb, 1986).

“nasávaný vakuem“ tak mohl šetřit síly pro závěrečný sprint³. Velmi podobná je i *teorie krytu*, podle níž tvoří přední jezdci za sebou jedoucímu cyklistovi štít proti větru, a tím mu šetří energii. *Teorie povzbuzení* zase předpokládá, že přítomnost dalších soutěžících na trati udržuje sportovního ducha a dodává motivaci k větším výkonům. Opravdovou bizarností jsou však až následující tři nápady. *Teorie mozkového znepokojení* říká, že jízda v čele ostatních závodníků je spojena s většími obavami, než pouhé pronásledování. Starosti spojené s úkolem vedoucího pelotonu tak vyčerpají podstatnou část jeho energetických zásob. *Teorie hypnotické sugesce* zase navrhuje, že cyklista věnuje pozornost otáčejícím se kolům závodníka před sebou a tento pohled ho hypnotizuje. Hypnóza vyvolává svalovou exaltaci, která zvyšuje energetický výdej. A konečně *automatická teorie* tvrdí, že vedoucí jezdec (či cyklista závodící samostatně na čas) musí věnovat velkou část své mozkové aktivity na řízení činnosti svalů, aby se udržel na trati, zatímco jeho pronásledovatel se automaticky veze za ním, a tak může veškerou svoji energii investovat do šlapání (Shaw, 1976, str. 52-53).

Triplett (1898; dle Shaw, 1976) sice připustil, že všechny zmíněné faktory mohou hrát částečně roli při vzniku pozorovaných rozdílů mezi individuálním výkonem o samotě a v přítomnosti ostatních, zároveň však navrhl i svou vlastní teorii. Věřil totiž tomu, že “dynamogenní faktory“⁴ jsou pravděpodobně klíčové pro vysvětlení tohoto problému. Předpokládal, že přítomnost ostatních uvolňuje latentní energii, která samotnému jedinci není běžně dostupná. Svou hypotézu následně experimentálně potvrdil v jednom z prvních laboratorních pokusů v oblasti sociální psychologie (Lovaš, 1997; Atkinson et al., 2003). Požádal skupinu 40 dětí, aby točily po určitou dobu navijákem, jak nejrychleji mohou, přičemž někdy byly v místnosti dvě děti, které pracovaly současně, jindy plnily úkol samy. Triplett tak došel k zjištění, že děti, které byly v přítomnosti jiného dítěte provádějícího stejný úkol, točily navijákem rychleji, než když pracovaly o samotě (Shaw, 1976; Atkinson et al. 2003).

Ačkoliv sám Triplett ještě neznal termín *sociální facilitace*⁵, pod kterým *fenomén vlivu přítomnosti jiného subjektu vykonávajícího stejnou činnost na výkon jedince* znám dnes,

³ Tato strategie je dosud hojně využívána např. při automobilových závodech (Shaw, 1976).

⁴ Tedy faktory excitační, energetizující. Už Triplett (1898; dle Shaw, 1976) tak považoval vyšší výkony v přítomnosti druhých za výsledek zvýšené motivace.

⁵ Ten byl pravděpodobně poprvé použit až v roce 1920 F. H. Allportem s odkazem na facilitační účinky přítomnosti diváků a koakce na výkon jednotlivce (dle Shaw, 1976). Mimochodem Allport je rovněž autorem

inspiroval svou studií na několik desítek let výzkumný zájem o tuto oblast (Wilke a Wit, 2006). V následujícím období se problematika vlivu přítomnosti jiné osoby na výkon jedince stala pravděpodobně nejčastějším předmětem experimentování v sociální psychologii (Zajonc, 1965; Lovaš, 1997).

Brzy po Triplettově experimentu tykajícím se koakce (tedy situace, kdy lidé pracují v přítomnosti jedince vykonávajícího stejnou činnost) psychologové zjistili, že i pouhá přítomnost pasivního diváka facilituje výkon. Byla uskutečněna řada pokusů využívajících nejrůznějších typů úkolů (senzomotorická koordinace, učení se nesmyslných slabik, generování nápadů, řešení matematických úloh, paměťové a inteligenční testy, atd.).⁶ Facilitační účinky ovšem nebyly prokázány pouze u lidí, ale i u zvířat. Například se zjistilo, že mravenci pracující ve skupině nashromáždí více než třikrát větší množství písku na jednoho mravence než ti, kteří pracují samostatně. Šváby se zase rychleji naučí procházet bludištěm v přítomnosti dalších švábů a krysy sežerou více potravy, pokud je sledují jiní jedinci téhož druhu (Zajonc, 1965; Atkinson et al. 1993)

Počáteční nadšení plynoucí z nalezení robustního sociálního fenoménu však muselo vzápětí opadnout, protože se ukázalo, že i tento nejjednodušší případ sociálního vlivu je složitější, než si psychologové zprvu mysleli. Kromě pozitivního vlivu přítomnosti jiných osob byl v několika výzkumech zjištěn naopak pokles výkonu, označený jako *sociální inhibice*⁷ (Lovaš, 1997). V jedné studii J. Pessina (1933; dle Shaw, 1976), kdy se měli účastníci naučit sérii sedmi nesmyslných slabik, vyšlo najevo, že učení trvá v průměru kratší dobu a průměrný počet chyb během osvojení je menší, pokud pracují účastníci sami, než když je někdo pozoruje. Podobně i při řešení složitých matematických příkladů lidé v přítomnosti ostatních spíše selhávají, ve srovnání se situací, kdy řeší úlohy samy (Zajonc, 1965).

Sociální psychologové navzdory značnému úsilí nebyli schopni vysvětlit tak rozporuplné výsledky. Jak shrnuje Lovaš (1997, str. 330), „*z poměrně velkého množství výzkumů vlivu koaktivních skupin i pasivního publika na výkon jedince se na základě mnoha*

termínu *koaktivní skupina*. Koaktivní skupinu tvoří jednotlivci, kteří nezávisle na sobě vykonávají stejnou činnost, přitom se neovlivňují jinak než svojí pouhou přítomností (Lovaš, 1992, str. 137).

⁶ Bohatý přehled prací z neplodnějšího období výzkumu sociální facilitace v první polovině 20. století podává Zajonc (1965) nebo Shaw (1976).

⁷ Wilke a Wit (2006) nedefinují sociální inhibici jako pokles výkonu, ale spíše jako nižší výskyt nedominantních odpovědí vlivem přítomnosti ostatních (viz další kapitola).

empirických údajů přijal zobecněný názor, že přítomnost jiných osob má vliv na výkonové chování člověka a že tento vliv může být pozitivní, nebo negativní“. Na vysvětlení se čekalo až do roku 1965, kdy se objevilo ve stěžejní práci amerického sociálního psychologa polského původu Roberta Zajonce.

2.2. Zajoncova teorie zvýšené aktivace

Přínos R. Zajonce (1965) spočívá především v tom, že dokázal postihnout souvislost daného jevu s charakterem úlohy. Na základě přehledu do té doby uskutečněných výzkumů si totiž všiml, že jednoduché, dobře nacvičené nebo instinktivní reakce (např. příjem potravy) byly přítomností koaktérů nebo pasivních diváků facilitovány, zatímco složité, komplexní nebo nově naučené reakce byly jejich přítomností naopak rušeny (inhibovány) a výkon v takových úlohách se zhoršil. Předpokládal, že by tyto nálezy mohl vysvětlit známým principem motivace, čímž vlastně potvrdil původní Triplettovu domněnku o významu dynamogenních faktorů (Shaw, 1976).

Na základě Hull-Spenceovy teorie pudů Zajonc předpokládá, že fyzická přítomnost ostatních má za následek vrozené zvýšení aktivace, tj. připravenosti reagovat na jakékoli nečekané jednání ostatních (Harré a Lamb, 1986; Wilke a Wit, 2006). To vede ke zvýšené produkci převládajících (dominantních) reakcí⁸, které jedinec ve svém chování upřednostňuje, na úkor reakcí nedominantních⁹. Zajonc (1965) tak v podstatě poukázal na společný prvek obou případů, kdy přítomnost ostatních měla na člověka někdy facilitační a jindy zase inhibiční vliv. Tímto společným prvkem je právě zvýšená produkce dominujících odpovědí. Rozdíl pak spočívá pouze v obtížnosti úlohy (dané dovednostmi lidí či jejich předchozí zkušeností s úkolem), což může vysvětlit zdánlivě protichůdné výsledky, které vzešly z dřívějších studií. U jednoduchého nebo dobře naučeného chování je totiž pravděpodobné, že převládající reakce budou správné, a tudíž přítomnost ostatních bude výkon jedince zlepšovat. Naopak při řešení složitých úloh nebo v situacích, kdy se člověk či zvíře správné reakce teprve učí, bude nejpravděpodobnější odpověď nesprávná. Přítomnost ostatních opět povede

⁸ Jedná se o reakce, které jsou součástí repertoáru reakcí dané osoby, jako jsou dobře naučené či instinktivní reakce (Wilke a Wit, 2006, str. 499)

⁹ Nové, složité či nevyzkoušené reakce, které jedinec nikdy předtím nepoužil, nebo jen výjimečně (Wilke a Wit, 2006, str. 499).

k produkci dominantních, tentokrát ovšem nesprávných, odpovědí, což se projeví zhoršením výkonu (Zajonc, 1965; Porter et al., 1983; Lovaš, 1997; Atkinson et al. 2003).

Zajoncova teorie byla již od svého publikování s nadšením přijímána, protože dokázala elegantně vysvětlit, jak stejný mechanismus vede k odlišným vnějším projevům v oblasti výkonu v závislosti na dalších faktorech (Lovaš, 1997). Řada experimentů pak její předpoklady potvrdila. Lidé se v přítomnosti přihlížejících osob snadněji naučí orientovat se v jednoduchém bludišti či si zapamatují lehký seznam slov, ale v obtížném bludišti se orientují pomaleji a těžký seznam slov se naučí hůře, než pokud by byli sami. Dokonce i šváby běží složitým bludištěm pomaleji, pokud je při tom pozorují (případně spolu s nimi utíkají) ostatní šváby¹⁰. Pokud dáte lidem sérii sedmi nesmyslných slabik a požádáte je, aby se je v co nejkratším možném čase naučili, jejich výkon bude přítomností pasivních diváků zhoršen. Naučení potrvá delší dobu a průměrný počet chyb během osvojení bude větší, než když by účastníci pracovali sami. Když jim však po nějaké době dáte stejný seznam slabik a opět jim řeknete, aby se ho naučili, tak přítomnost diváků bude mít přesně opačný efekt. Podle Zajoncovy teorie totiž v prvním případě účastníci experimentu zcela přirozeně produkují spíše nesprávné odpovědi, jejichž výskyt je přítomností ostatních posílen. Jakmile však dojde k náležitému osvojení, stává se pro ně stejná úloha snadnou a zažitou, kterou vykonají lépe a rychleji, pokud je přítom ostatní sledují (Zajonc, 1965; Shaw, 1976).

2.3. Přehled alternativních vysvětlení

Ačkoliv byla Zajoncova teorie velmi kladně přijata, někteří autoři se ji snažili podrobit kritice a hledat i jiná řešení. Zejména v polovině 70. let minulého století pak vyvrcholilo toto úsilí, jehož výsledkem jsou další možné návrhy vzniku sociální facilitace působením různých faktorů (Lovaš, 1997).

Některé studie ukázaly, že účinky přítomnosti diváků se mění v závislosti na tom, nakolik se cítí člověk být přihlížejícími hodnocen, což je nadále spojeno s anticipací pozitivních či negativních důsledků. Přítomnost ostatních nevede k facilitaci dominantních

¹⁰ Mimochodem psychologové si poměrně dlouho dobu mysleli, že je sociální facilitace způsobena složitými kognitivními procesy. Protože se však vliv přítomnosti ostatních na výkon jedince prokázal i u nižších živočichů, jako jsou právě zmínění švábi, nezdá se tato domněnka příliš pravděpodobná (Atkinson et al., 2003).

odpovědí a inhibici nedominantních, pokud se člověk nedomnívá, že ho budou druzí hodnotit. I když může být obtížné představit si koncept *obavy z hodnocení* u švábů, mravenců a kuřat, u kterých se známky sociální facilitace a inhibice také projevily, existují některé výzkumné důkazy, které podporují toto vysvětlení. Například účinky sociální facilitace se zvýší, pokud experiment sleduje odborník, ale naopak se sníží, jestliže probandy přesvědčíme, že publikum tvoří pouze vysokoškoláci, kteří chtějí “sledovat psychologický experiment“. V další studii zavázali badatelů divákům oči, aby nemohli sledovat a hodnotit výkon zkoumané osoby. I tentokrát nebyly zjištěny žádné účinky sociální facilitace¹¹ (Harré a Lamb, 1986; Wilke a Wit, 2006).

Podle *teorie konfliktu pozornosti* může přítomnost ostatních osobu rušit a vyvolávat konflikt, jak rozdělit pozornost mezi zadaný úkol a druhé lidi. Přítomnost ostatních totiž může odvádět pozornost zvuky, očekávanými souhlasnými či nesouhlasnými reakcemi a tendencí k sociálnímu srovnávání od úkolu a vytváří vnitřní rozporuplnost reakcí, kterou lze překonat pouze vynaložením většího úsilí. A právě proto je to konflikt pozornosti, nikoli pouhá přítomnost dalších lidí nebo strach z hodnocení, co zvyšuje hladinu energie a vyvolává sociální facilitaci (Atkinson et al., 2003). Tato teorie tak dokáže vysvětlit, proč sociální facilitaci a inhibici nezpůsobuje pouze přítomnost druhých lidí, ale také všechny druhy vyrušení, jako jsou zvuky či světelné záblesky. Na druhou stranu Harré a Lamb (1986) zpochybňují, jak by mohl být v původním Triplettově experimentu zjištěný efekt vedoucího závodníka na výkon cyklisty jedoucího za ním vnímán jako výsledek vyrušení. Podle jiné verze této teorie zase přítomnost diváků motivuje pracujícího jedince, aby věnoval více pozornosti průběhu automatických úkonů oproti kontrolovaným činnostem, což vede ke zlepšení výkonu v rutinních činnostech. Pokud ale úkol vyžaduje kognitivně kontrolované zpracování informací, přítomnost ostatních výkon narušuje, protože pozornost věnovaná divákům chybí při plnění náročného úkolu (Wilke a Wit, 2006, str. 502).

Poslední je *teorie sebeprezentace*, která předpokládá, že přítomnost ostatních zvyšuje touhu jedince předvést se v lepším světle. Pokud přitom plní snadnější úkoly, vede to k většímu úsilí a soustředění, a výkon se tedy zlepšuje. Při plnění obtížných úkolů však touha

¹¹ Atkinson et al. (2003) však upozorňují, že „*problémem většiny těchto studií je fakt, že osoby mohou usilovat o ocenění, ať již jsou samy, nebo v přítomnosti druhých lidí se zavázanýma očima, protože jejich výkony zaznamenává a hodnotí experimentátor. Tyto studie tedy otázkou, zda vůbec pouhá přítomnost druhých lidí vede k sociální facilitaci, nechávají stále otevřenou*“.

po sebezprezentaci zvyšuje již tak velkou frustraci vyvolanou úkolem a vede k rozpakům, uzavření se do sebe nebo k silné úzkosti. To vše snižuje výkon (Atkinson et al., 2003, str. 639).

Každou z uvedených teorií podporují výsledky některých výzkumů, a je tedy pravděpodobné, že všechny zmíněné procesy (tedy pouhá přítomnost diváků, obava z hodnocení, touha po ocenění, konflikt pozornosti i touha jedince předvést se z lepší stránky) přispívají k účinkům sociální facilitace (Atkinson et al., 2003) a není proto možné to vysvětlovat pouze jedním způsobem (Wilke a Wit, 2003). Prosazuje se tak spíše mnohostranný přístup. Lovaš (1997, str. 375) uzavírá, že *„aktivační úroveň se stále považuje za důležitou proměnou v sociální facilitaci. V současnosti se však chápe spíše jako averzivní afektivní stav než jako fyziologická aktivace. Úroveň aktivace v uvedeném smyslu 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. Rozptýlení, nejistota i hrozba mohou předcházet sociálně vyvolané úrovni aktivace a všechny mohou být spojené s úzkostí. To, který proces dominuje, mohou určovat specifické podmínky situace“*.

Tato kapitola měla přiblížit jeden z příkladů sociálního vlivu, kdy pouhá přítomnost pasivních diváků, či koaktérů, kteří se v naší blízkosti věnují stejné činnosti, dokáže ovlivnit náš výkon. Co když ale pracuje skupina lidí na společném úkolu? V takovém případě už nemluvíme o koakci, ale spíše o *kooperaci* členů skupiny. Problematice individuálního výkonu při práci v malé sociální skupině se věnují následující kapitoly.

3. Práce ve skupině

Spolupráce při dosahování cílů je pro lidi velmi přitažlivá a univerzální rozšíření pracovních skupin v tak rozdílných oblastech, jako je průmysl, hudba či sport to jenom potvrzuje (Miskell a Miskell, 1996). Společná práce na úkolu je dokonce jedním z hlavních důvodů existence sociálních skupin (Shaw, 1976). Na druhou stranu už ale není tak zcela jasné, zda je i efektivní. Vědci zabývající se výzkumem interpersonálních procesů a fungováním skupin proto zcela přirozeně zaměřili záhy svou pozornost na studium efektivity skupiny ve srovnání s jednotlivci. Klíčovou se v této oblasti stala především práce amerického sociálního psychologa Ivana D. Steinera (1972), která představuje zcela zásadní poznatky o skupinové činnosti a výkonu skupiny, jež nastartovaly další rozvoj této disciplíny. Jedná se hlavně o jeho teorii skupinové produktivity a typologii úkolů a s tím související pravidla sloučení zdrojů. Díky své originalitě a kvalitní psychologické analýze hlavních faktorů neztrácí svůj význam ani dnes po téměř 40 letech.

3.1. Teorie skupinové produktivity

Teorie skupinové produktivity navržená Steinerem (1972) je nepostradatelná pro pochopení základních principů a vztahů mezi potenciálem skupiny splnit určitý úkol a jejím skutečným výkonem. S její pomocí bychom měli lépe porozumět příčinám poklesu výkonnosti s narůstajícím počtem členů ve skupině, které budou probírány v dalších částech této práce. Podle jeho teorie závisí produktivita na třech kategoriích proměnných, kterými jsou *požadavky úkolu, dostupnost zdrojů a sociální procesy*.

S každým úkolem stojícím před skupinou jsou spojeny určité nároky plynoucí buď přímo z jeho podstaty, nebo z pravidel, podle kterých musí být splněn. Pro lepší pochopení uvedeného tvrzení používá Shaw (1976) původní Steinerův příklad s plány budovy. Ty také neobsahují pouze popis domu, ale upřesňují i druhy stavebních materiálů, které je třeba použít, pořadí jednotlivých prací nebo i potřebné nástroje. Podobným způsobem odkazuje každý skupinový úkol na jednotlivé prostředky a postupy, které musí být při jeho plnění respektovány.

Zdroje podle Steinera (1972) představují veškeré schopnosti, znalosti, dovednosti, informace či nástroje vztahující se k úkolu, kterými skupina disponuje. Není přitom podstatné,

zda jsou přístupné pouze jednotlivci nebo všem členům skupiny. Požadavky úkolu pak stanoví druh a množství zdrojů nezbytných k úspěšnému vyřešení úkolu, stejně tak jako postupy jejich využití. Skupina, pokud chce dosáhnout co největší produktivity, by se proto jimi měla řídit. Obě dvě kategorie proměnných tak ve skutečnosti určují maximální úroveň produktivity, které je skupina schopna dosáhnout. Pokud má k dispozici nezbytné zdroje, má i potenciál ke zdárnému splnění úkolu. Úloha může být vyřešena i v případě, kdy skupina tyto zdroje nemá, nebo jich má nedostatek, její výkon však bude horší. Na základě znalosti požadavků úkolu a dostupných zdrojů bychom měli být schopni alespoň rámcově odhadnout výsledek či alespoň dopředu rozhodnout, zda má skupina potenciál k dokončení úkolu. V této souvislosti zavádí teorie skupinové produktivity termín *potenciální produktivita*, která odpovídá maximálnímu možnému výkonu, kterého může skupina dosáhnout, pokud má dostatek zdrojů a správně je vzhledem k požadavkům úkolu využije (Shaw, 1976; Wilke a Wit, 2006).

Poslední kategorií ovlivňující skupinový výkon je procesní proměnná, která zahrnuje veškeré akce, jež skupina učiní po seznámení se s úkolem. Jsou to tedy aktivity, které mají za cíl splnění aktuálního úkolu. Nepatří sem však pouze aktivity vztahující se k úkolu, jak by se mohlo na první pohled zdát, ale zahrnujeme sem i veškeré intra- i interpersonální akce, kterými lidé transformují své zdroje do výsledného produktu, a stejně tak i zcela neproduktivní činnosti, které jsou vyvolány frustrací, soutěživostí nebo nedostatečným pochopením. Skupinový proces během řešení úlohy je velmi často méně efektivní, než by bylo optimální, a proto snižuje výkon skupiny. Jak uvádí Wilke a Wit (2006), jednotliví členové se mohou při plnění společného úkolu dopouštět nejrůznějších chyb nebo něco opomenout, což vede k procesním ztrátám. Z tohoto důvodu je potom *skutečná produktivita* často menší, než *potenciální produktivita* definovaná dříve. Do jaké míry se aktuální produktivita přiblíží produktivitě potenciální, to závisí na vhodnosti zvolených procesů vzhledem k požadavkům úkolu, a tedy *de facto* na velikosti procesních ztrát. Ty mohou mít dva možné zdroje. Prvním z nich jsou tzv. *koordinační ztráty*, které vznikají jako neschopnost optimálně koordinovat a kombinovat působení členů skupiny. Druhým zdrojem jsou pak *motivační ztráty*, tedy snížená motivace jednotlivých členů vynakládat při skupinové činnosti stejné úsilí, jako při individuálním výkonu (Lovaš, 1992, str. 137).¹²

¹² Pro existenci motivačních ztrát zodpovědných za pokles výkonu skupiny svědčí mimo jiné i výsledky jedné metaanalýzy 241 studií sociální facilitace, podle které představuje přítomnost ostatních pouhá 3% variace

Způsob, jakým procesní ztráty ovlivňují výkon skupiny, můžeme vyjádřit následující rovnicí (Steiner, 1972):

$$\text{skutečný výkon} = \text{potenciální výkon} - \text{procesní ztráty}$$

Z toho by tedy vyplývalo, že procesní proměnné nikdy nemůžou zvýšit potenciální produktivitu, mohou pouze zvýšit nebo snížit odchylku mezi skutečnou a potenciální produktivitou (Shaw, 1976).

Shaw (1976) dále uvádí některé zajímavé aspekty vyplývající ze Steinerovy teorie. Za prvé, i když bylo vědcům zabývajícím se výzkumem sociálních skupin jasné, že výsledek skupiny závisí na jednotlivých členech, nebylo už tak jednoduché definovat, jakým způsobem se individuální příspěvky podílí na celkovém výsledku. A právě teorie skupinové produktivity nabízí návod, jak tato přeměna individuálního výkonu na společný produkt může probíhat. Za druhé, pomáhá identifikovat hlavní sadu proměnných, které ovlivňují produktivitu skupiny. A konečně za třetí, je možné vyvodit, že proces, který skupina zvolí při řešení úkolu, nikdy nemůže zvýšit produktivitu. Naopak, může ji pouze snížit vzhledem k potenciálu, který vyplývá ze vztahu mezi zdroji dostupnými členům skupiny a požadavky úkolu. Jak se nakonec ukázalo při následném shromažďování důkazů, které by podpořily jeho teorii, Steiner se v tomto posledním bodu zmýlil, protože podcenil pozitivní vliv skupinové interakce (Shaw, 1976).

Po vydání své práce se Steiner rozhodl analyzovat data z velkého množství uskutečněných studií věnovaných rozdílům mezi individuálním a skupinovým chováním. Využíval při tom údaje o individuálním výkonu a na základě podrobného rozboru požadavků úkolu vypočítal předpokládaný potenciální výkon skupiny o různém počtu členů. Poté již stačilo porovnat potenciální a skutečnou produktivitu. Výsledkem, kterého tým dosáhl, musel být velmi překvapen. V mnoha případech se totiž obě hodnoty od sebe příliš nelišily, což by svědčilo pro nepatrné procesní ztráty. To však bylo zcela v rozporu s jeho dřívější domněnkou, podle které procesní proměnná nemůže zvýšit skupinovou produktivitu a očekával by tak větší rozdíl mezi skutečnou a potenciální produktivitou (Shaw, 1976).

Je spíše pravděpodobnější, že proces řešení úkolu sice často snižuje skupinovou produktivitu oproti jejímu potenciálu vypočítanému na základě individuálních výkonů, ale za

individuálního výkonu. Z toho vyplývá, že přítomnost druhých lidí omezuje výkon jednotlivých členů jen velmi nepatrně a klíčovou roli tedy hraje motivační ztráty (Wilke a Wit, 2006).

určitých okolností ji může i zvýšit. Například v situaci, kdy chování jednoho z členů skupiny působí jako stimul, který pomůže jinému členu využít zdrojů, které by mu jinak nebyly dostupné, pokud by pracoval sám. Když třeba dostane skupina za úkol zformulovat vzorec na výpočet obsahu kruhu, tak sice nikdo nemusí tento vzorec přesně znát, ale každý z členů si může vybavit některou z jeho částí, na jejichž základě pak skupina sestaví celý vzorec. Pokud ve skupině nastane tento katalytický proces, tak se zvýší její potenciální produktivita ve srovnání s tím, jak bychom ji odhadovali na základě znalosti individuálních výkonů (Shaw, 1976), což se projevilo např. v intelektuálně velmi náročných úlohách, kdy tříčlenné skupiny dosáhly lepších výsledků, než nejlepší jednotlivci (Laughlin et al., 2006). Upravená Steinerova teorie skupinové produktivity tak ve své finální podobě elegantně kombinuje procesní ztráty na jedné straně a pozitivní vliv sociální interakce na straně druhé. Shaw (1976) proto uvádí vhodnější rovnici skupinového výkonu:

$$\text{skutečný výkon} = \text{potenciální výkon} - \text{procesní ztráty} + \text{procesní zisky}$$

3.2. Typologie úkolů

Steiner (1972) formuloval vedle výše popsané teorie i typologii úloh, která je založena na pravidlech sloučení zdrojů zúčastněných členů skupiny. Podle jeho koncepce se totiž jednotlivé skupinové úlohy od sebe liší především tím, jak je členům skupiny umožněno kombinovat své individuální výkony do společného výsledku. Rozlišujeme tak tři hlavní kategorie úkolů: *kumulativní*, *disjunktivní* a *konjunktivní*.

Při kumulativních úkolech je úspěch skupiny závislý na součtu individuálních výkonů všech členů. Pokud má skupina tahat za provaz, zvedat těžké předměty, povzbuzovat, hrabat listí nebo odhazovat sníh, vykonávají všichni členové skupiny stejnou činnost a konečný výsledek skupiny je tak možné vyjádřit jako celkovou sumu odvedené práce. Podle kumulativního pravidla sloučení zdrojů je v takových úlohách výkon skupiny lepší než výkon jejího nejlepšího člena. Pokud nedochází k procesním ztrátám, měla by např. čtyřčlenná skupina odvést dvakrát více práce než dvojice a čtyřikrát více než člověk pracující individuálně. Jak poznáme v dalších partiích této práce, ne vždy tomu tak je, přesněji řečeno velmi výjimečně (Karau a Williams, 1993; Wilke a Wit, 2006).

Disjunktivní úlohy, na rozdíl od úloh kumulativních, vyžadují, aby se skupina rozhodla pro jednu z několika možných alternativ. Může se jednat o jednoduchou volbu mezi „ano“ či „ne“ anebo úkol spočívá v hledání jediného správného řešení mezi alternativními možnostmi. Typickým příkladem tak může být třeba rozhodování poroty o vině odsouzeného (Shaw, 1976) nebo různé výpočty a hádanky (Wilke a Wit, 2006). Steiner (1972) usoudil, že výkon skupiny odpovídá v takovém případě výkonu jejího nejlepšího člena. Pokud je totiž ve skupině alespoň jeden člověk, který dokáže nalézt správné řešení, profituje na tom celá skupina a úlohu vyřeší. Je přitom zajímavé, že stačí pouze malé procento jedinců v populaci, kteří jsou úkol schopni vyřešit, aby poměrně velká část skupin byla úspěšná. Podíl náhodně utvořených skupin o n členech, z nichž alespoň jeden umí úkol vyřešit, lze vyjádřit jako $100 \times (1 - Q^n)$, kde Q je zastoupení lidí v populaci, kteří úlohu nezvládnou a n velikost skupiny. Předpokládejme, že určitou úlohu dokáže vyřešit pouze 20% jedinců. Potom $Q=0,80$ a pro čtyřčlennou skupinu platí $Q^n=0,4096$. Z toho již vypočteme podíl skupin, kde alespoň jeden z jejích členů je kompetentní úlohu vyřešit, tedy $100 \times (1 - 0,4096) = 59,04$. Neboli i při relativně obtížné disjunktivní úloze můžeme předpokládat, že nadpoloviční většina náhodně sestavených čtyřčlenných skupin ji vyřeší správně, pokud ovšem zanedbáme vliv procesních ztrát (Shaw, 1976, str. 33-34). Wilke a Wit (2006) totiž upozorňují, že když se z nějakého důvodu erudovaní spolupracovníci ve skupinové diskuzi zdrží a nenavrhnou správné řešení, nebo když takové řešení není podporováno ostatními členy, potom se skupině nepodaří dosáhnout svého potenciálu.

Posledním typem ve Steinerově typologii jsou konjunktivní úlohy. Pro ty je charakteristické, že jsou nedělitelné, tzn., že se na úspěšném splnění úkolu podílejí všichni členové a je nutné, aby ho každý z nich dokončil. Výkon skupiny v takových situacích odpovídá výkonu jejího nejhoršího člena. Klasickým a často uváděným příkladem konjunktivní úlohy je výstup skupiny horolezců na vrchol hory. Rychlost, s jakou postupují, je totiž určována jejím nejpomalejším členem (Wilke a Wit, 2006).

Jestliže využijeme stejné logiky jako v minulém případě, potom skupina náhodně složená z n členů má pravděpodobnost $1 - P^n$, že alespoň jeden z jejích členů si s úlohou neporadí (P je zastoupení osob v populaci, kteří úlohu dokáží vyřešit). V případě čtyřčlenné skupiny řešící poměrně náročnou konjunktivní úlohu, kterou zvládne pouze 20% populace, tak dostáváme pravděpodobnost $100 \times (1 - 0,20^4) = 99,84\%$, že skupina tuto úlohu nedokáže

dokončit. Jinými slovy pouze velice nepatrná část skupin bude schopna splnit úkol, i v případě, kdy zcela ignorujeme vliv procesních ztrát (Shaw, 1976, str. 34).

Z uvedeného přehledu už by mělo být zřejmé, že skupiny složené z jedinců s porovnatelnou produktivitou se mezi sebou budou výrazně lišit svým výkonem, a to v závislosti na typu úlohy, kterou vykonávají. Platí to dokonce i v těch případech, kdy obtížnost úkolu pro jednotlivce zůstává stejná a mění se pouze pravidla sloučení zdrojů ve skupině (Shaw, 1976). Typ úlohy má vliv i na vztah mezi velikostí skupiny a její produktivitou. U kumulativních úkolů by se výkonnost skupiny měla postupně zvyšovat s její rostoucí velikostí až do dosažení určitého limitu, po jehož překročení už by další růst skupiny neměl mít žádný vliv. Například pokud na uzvednutí těžkého břemene postačí 4členná skupina, přidáváním dalších členů její výkon nijak nezlepšíme. Při řešení disjunktivních úloh, kde výkon skupiny závisí na výkonu jejího nejlepšího člena, by se měla s rostoucí velikostí skupiny zvětšovat i její produktivita. Naproti tomu u konjunktivních úloh je tomu zcela opačně. Tam, kde se výkon odvíjí od produktivity nejslabšího članku, si zvětšováním skupiny zároveň zvyšujeme pravděpodobnost, že do skupiny zařadíme i člena, kterému jeho nízké schopnost nedovolují úkol dokončit, a tím poznamená výsledek celé skupiny (Wilke a Wit, 2006). Proto je možné očekávat, že výkon skupiny bude největší u disjunktivních úloh, nejhorší u konjunktivních a někde uprostřed budou výkony v úlohách kumulativních (Shaw, 1976).

4. Počátky výzkumu sociálního zahálení

V reálných podmínkách vyžaduje velké množství důležitých úkolů, aby na jejich splnění spolupracovalo současně několik lidí dohromady, protože jedinec by je sám nezvládl. Zcela intuitivně přitom předpokládáme, že práce v kolektivu na společném úkolu je pro jedince atraktivní a měla by ho motivovat k maximalizaci úsilí ve prospěch skupiny. Navzdory tomu však jeden výzkum uskutečněný již koncem předminulého století odhalil, že jedinci pracující ve skupině na společném úkolu podávají menší výkon, než kdyby stejný úkol plnili samy, a navíc platí, že čím větší je tato skupina, tím horší je průměrný výkon jedince. Je přitom paradoxní, že zmíněný experiment, který stál přímo u zrodu sociální psychologie, zůstal po dalších 90 let zcela nepovšimnut. Bylo to až v závěru 70. let 20. století, kdy se skupina sociálních psychologů z Ohio State University začala systematicky tímto, především ze společenského hlediska závažným jevem, zabývat. Téměř století po svém objevu byl fenomén označen jako *sociální zahálení* (*social loafing*)¹³ a dnes patří do arzenálu základních termínů sociální psychologie malých skupin (Lovaš, 1992, str. 134).

4.1. Zahálení na francouzském venkově

Vůbec prvním člověkem, který se začal problematice výkonu ve skupinových podmínkách výzkumně věnovat, byl francouzský zemědělský inženýr Max Ringelmann. Ten, ačkoliv nikdy nebyl sociálním psychologem, se díky svým experimentům stal jednou z nejdůležitějších postav historie tohoto oboru. Koncem 19. století provedl na svou dobu velmi pokrokové výzkumy, jejichž pomocí odhalil pokles v úsilí u lidí pracujících ve skupině ve srovnání s jejich výkony při individuální práci. Tato empirická zjištění byla dlouhou dobu zařazována mezi základní poznatky v oblasti sociálního vlivu na výkonnost jedince. Zajímavý je ale Ringelmann i z jiného hlediska. Až do roku 1986 zůstávala jeho osoba i experimentální práce skutečnou záhadou. Ačkoliv byly výsledky jeho výzkumů pro svůj mimořádný přínos

¹³ Termín *sociální zahálení* jako překlad anglického *social loafing* zavedl Lovaš (1992, str. 134) a později se toto označení daného jevu v česko-slovenském prostředí prosadilo, i když např. v jedné z posledních učebnic sociální psychologie užívají Wilke a Wit (2006) mnohem expresivnějšího termínu *sociální lenivost* a podobně i Hartl a Hartlová (2004), kteří zavádějí pojem *sociální lenost*. Jelikož se však tato forma zatím příliš neprosadila, budu v následujícím textu dávat přednost již zavedenému názvu *sociální zahálení*.

často citovány v mnoha významných monografiích (např. Steiner, 1972), žádný z jejich autorů Ringelmannův článek ve skutečnosti nikdy nečetl. Nikdo totiž přesně nevěděl kdy, kde a zda vůbec byl publikován. Veškeré informace, které o něm a jeho autorovi byly k dispozici, pocházely z publikace pracovního psychologa Walthera Moedehe z roku 1927.¹⁴ Až nakonec v roce 1986 dva psychologové z Kentucky, David Kravitz a Barbara Martinová informovali odbornou veřejnost, že se jim podařilo získat originální Ringelmannovy práce a jejich relevantní pasáže opublikovali (Kravitz a Martin, 1986).

Max Ringelmann působil na začátku 20. století jako profesor a zemědělský inženýr ve francouzském národním zemědělském institutu. Zajímal se především o výkonnost a efektivitu tzv. živé práce a práce strojů a jejich vzájemným srovnáním. Jeho cílem bylo určit, který stroj, metoda, anebo druh zvířete je nejúčinnější pro konkrétní druh práce, přičemž nedělal příliš rozdílů mezi živými a neživými objekty a ještě méně rozlišoval v rámci “živé síly” zvířata od lidí (Kravitz a Martin, 1986, str. 937). A přestože to nepatřilo mezi jeho hlavní cíle, rozhodl se ověřit i efektivitu práce lidské skupiny a porovnat ji s jejím potenciálním výkonem, který je dán součtem individuálních výkonů jejích členů. Jako inženýr totiž dobře věděl, že stroje složené z několika válců mají menší účinnost, než jaká by odpovídala součtu výkonů jednotlivých válců. Zajímalo ho tedy, zda podobný princip funguje i v případě lidského faktoru (Shaw, 1976).

První část svých výzkumů (8 předběžných a 26 primárních sérií sledování, z nichž pouze některé umožňovaly porovnat individuální a skupinový výkon) uskutečnil v letech 1882 až 1887 na zemědělské škole v Grand-Jouanu. Kravitz a Martin (1986) tedy upozorňují, že je to možné považovat za historicky vůbec první sociálně psychologický experiment, který byl realizován daleko dříve než ten Triplettův, i když byl publikován později. První ze tří materiálů vyšel totiž až v roce 1907, z hlediska analyzované problematiky je však

¹⁴ S tím byla spojena i řada omylů, kterých se různí autoři dopouštěli. Jak píše Kravitz a Martin (1986, str. 936), „není se čemu divit, když přihlédneme ke způsobu, jak Moede Ringelmannu prezentuje“. Např. Steiner (1972) psal o Ringelmannovi jako o německém psychologovi, který dělal své experimenty někdy ve 20. letech 20. století s pomocí německých studentů. Podle Lataného et al. (1979, str. 822) zase provedenou studii nikdy nepublikoval. Jak se však Kravitzovi a Martinové podařilo zjistit, nic z toho nebyla pravda. Ringelmann nebyl německý psycholog, ale francouzský zemědělský inženýr, jehož experimenty probíhaly mezi roky 1882 a 1887 a účastnili se jich mladí Francouzi. Své výsledky potom publikoval dokonce několikrát. Není ani pravda, jak se domníval R. Zajonc (1966; dle Kravitz a Martin, 1986), že se jednalo o Moedeova studenta. Moede se totiž narodil až v roce 1888, tedy v době, kdy Ringelmann již dávno experimentoval. Je tedy jasné, že jeho studentem být nemohl (Kravitz a Martin, 1986).

nejdůležitější jeden článek z roku 1913.¹⁵ Lovaš (1992, str. 136) se navíc domnívá, že „*vážným zdrojem pochybností eventuálního uznání historické priority v experimentování v sociální psychologii může být fakt, že Ringelmann svoje výzkumy nedával do souvislosti se sociální psychologií.*“

V článku z roku 1913 uvádí Ringelmann výsledky svých výzkumů, ve kterých se zaměřil na maximální výkonnost jako funkci pracovního postupu, kterého člověk využívá při horizontálním tahání lana. Úkolem 28 dobrovolníků bylo tahat 5 m dlouhé lano, které bylo druhým koncem připojeno k dynamometru měřícímu vyvinutou sílu. Někteří účastníci experimentu měli vyvinout maximální výkon po dobu 4 – 5 sekund, většinou však šlo Ringelmannovi o co největší nárazový výkon. V 8 předběžných sériích pracovala skupina 14 mladých mužů tak, že někdy tahali za lano každý sám, někdy ve skupině po 7 a v jedné sérii tahali všichni společně. Průměrný výkon připadající na jednotlivce byl 85,3 kg, pokud tahal za lano sám, 65,0 kg když pracoval v 7členné skupině a 61,4 kg ve 14členné skupině. I když se v té době ještě nepoužívaly statistické testy, tak podle dodatečných výpočtů Kravitze a Martinové nejsou tyto rozdíly statisticky významné (Kravitz a Martin, 1986, str. 937).

Ringelmann v této souvislosti dále uvedl tabulku „*shrnující velké množství zjištění*“, kterou od něj později přebíral Moede (1927; dle Kravitz a Martin, 1986) a prezentoval ji jako výsledky experimentování s taháním lana. Obsahuje data o průměrném výkonu jednotlivců a 2 až 8členných skupin a vyplývá z ní, že zatímco člověk pracující o samotě utáhl na laně 63 kg, při práci ve dvojici dosáhl pouze 93% svého individuálního výkonu, v trojici 85%, ve čtveřici 77% a v 8členné skupině už to bylo pouze 49% průměrného individuálního výkonu (dvojice dosáhla síly 118 kg, tedy o 8 kg méně, než byl její potenciál, u trojice už to bylo o 29 kg méně než potenciál – naměřeno bylo 160 kg a 8členná skupina neutáhla 8x63, tedy 504 kg, jak by se dalo předpokládat, ale jen 248 kg, tzn. o celých 256 kg méně) (Ringelmann, 1913b; dle Kravitz a Martin, 1986; Lovaš, 1997, str. 376; Wilke a Wit, 2006, str. 505). Údaje v této podobě, která Ringelmannova proslavila, pak od Moedeho po příštích sedm desetiletí opisovali další autoři, i když Kravitz s Martinovou upozornili na to, že v originální práci není nikde přesně uvedeno, odkud tato data pocházejí a jakým způsobem byla získána. Je tedy velmi pravděpodobné, že obsahují i některé výsledky z nekontrolovaných terénních pozorování (Kravitz a Martin, 1986).

¹⁵ Všechny tři články byly otisknuty v periodiku *Annales de l'Institut National Agronomique* (Ringelmann, 1907; 1913a,b; dle Kravitz a Martin, 1986).

Navazující primární série, ve kterých Ringelmann zkoušel různé způsoby tahání lana při měnícím se počtu pracujících lidí, potvrdily již dříve zjištěný trend poklesu průměrného výkonu jednotlivce s narůstajícím počtem členů ve skupině, přičemž největší sílu vyvinuli jedinci při individuálním plnění úkolu. Ringelmann se snažil tento úbytek vysvětlit jako důsledek koordinačních ztrát. Domníval se, že pokud působí více zdrojů síly najednou na stejný objekt, je využitelná síla každého zdroje nižší, než když by stejný zdroj působil na objekt samostatně. Je to podle něj způsobeno nedostatkem simultaneity svalových kontrakcí jednotlivých členů skupiny, kteří nedokáží vyvinout maximální sílu ve stejný okamžik a netahají lano vždy stejným směrem. Výsledkem je potom nižší účinnost skupinové práce, než jaká by odpovídala potenciální produktivitě podle Steinerovy definice (Lovaš, 1992, str. 136). Ringelmann dále uvedl, že podobný pokles výkonnosti je možné pozorovat i v případě tažných zvířat, i když k tomu neuvedl žádnou citaci (Kravitz a Martin, 1986, str. 938).

Z hlediska probírané problematiky je však mnohem důležitější, že v další části své práce uvažoval i o možnosti vlivu snížené motivace na výkon ve skupině, což tvoří podle Steinera (1972) jednu z významných komponent procesních ztrát. Ringelmann se tedy domníval, že vedle špatné koordinace mohli účastníci jeho experimentů ve skupinových podmínkách vyvinout menší úsilí, než při individuální práci. V této souvislosti citoval příklad vězňů, kteří měli otáčet mlýnským kolem. Konkrétně uvedl, že *„výsledek byl průměrný, protože po chvíli každý věřil svému sousedovi, že vyvine patřičné úsilí, a tak pohodlně pochodoval s kolem, někdy se jím dokonce nechal vést“* (Ringelmann, 1913b; dle Kravitz a Martin, 1986, str. 938). Snížení motivace však nepovažoval jako příliš pravděpodobné vysvětlení poklesu výkonu vzhledem k tomu, že stejný trend je možné pozorovat i u zvířat a strojů, a proto mnohem důležitější roli podle něj hrají spíše ztráty koordinační.

Ačkoliv Ringelmann prováděl své výzkumy v době, kdy vědecký přístup ke zkoumání sociálních vlivů v podstatě neexistoval, jsou jeho práce z metodologického hlediska velmi pokrokové. Každá z provedených sérií pozorování je s jistou dávkou tolerance porovnatelná s tím, co v současnosti označujeme za experimentální podmínky. Ringelmann se snažil kontrolovat nežádoucí proměnné (např. dbal na to, aby interval mezi jednotlivými sériemi tahání lana byl u všech probandů stejný, čímž kontroloval faktor únavy) a manipuloval závisle proměnnými, jako byl počet členů skupiny a způsob tahání lana (Kravitz a Martin, 1986).¹⁶

¹⁶ Na druhou stranu je Ringelmannovi vytýkáno, že ne vždy přesně uvedl, odkud která data pocházejí a jakým způsobem byla získána. Kravitz a Martinová však upozorňují, že by nebylo spravedlivé posuzovat práci vzniklou

Lovaš (1992, str. 136) nakonec vyzdvihuje Ringelmannův přínos v tom, že jeho studie představují z hlediska problematiky snižování motivace jednotlivce při práci ve skupině model experimentování, který je i v současnosti uznávaný jako paradigma výzkumu v této oblasti.

Ringelmannovy studie jsou navíc stále relevantní i ve vztahu k soudobé teorii. Především je zřetelná jeho spojitost se Steinerovou koncepcí skupinové produktivity, což rozhodně není náhodné. Steiner při její tvorbě analyzoval i Ringelmannovy výzkumy a poukázal na to, že zjištěné úbytky ve výkonech při práci několika lidí jsou přímo úměrné počtu koordinačních linií mezi jednotlivými účastníky. Optimální koordinace podílu všech členů skupiny je totiž evidentně obtížnější s rostoucí velikostí skupiny, protože je potřeba, aby všichni členové skupiny obdrželi, pochopili a dodržovali veškeré instrukce týkající se načasování, směru a správného způsobu, kterým se na výsledku podílejí (Wilke a Wit, 2006, str. 506). Stejně jako Ringelmann se tedy Steiner spíše přiklání k tomu, že samotné koordinační ztráty dokáží v tomto případě vysvětlit největší podíl poklesu výkonnosti. Z hlediska jeho taxonomie je tahání lana kumulativní maximalizující úlohou (tedy takovou, kde skupinový produkt je sumou individuálních výsledků a zároveň jde o to, jak moc či s jakou rychlostí se něco udělá).¹⁷

Součástí zmíněného článku z roku 1913 byla i příloha, která obsahovala veškerá data získaná v 26 primárních studiích. Sám Ringelmann (1913b; dle Kravitz a Martin, 1986, str. 940) to zdůvodnil tak, že pokud by chtěl někdo v jeho výzkumech pokračovat, mohly by být pro něj tyto výsledky zajímavé. Objevitelé jeho práce k tomu uvádějí, že je skutečnou ironií, když si uvědomíme, jak dlouho byla nakonec jeho studie nezvěstná a jediná data, která jsme měli po tu dobu dispozici, byla zároveň ta, o nichž Ringelmann poskytl nejméně informací (Kravitz a Martin, 1986). Ale i přesto, že jeho práce byla fakticky znovu objevena až 73 let po svém vydání, tak dokázala inspirovat další výzkum, který nakonec vyvrcholil v 80. letech 20. století.¹⁸

na konci 19. století podle současných měřítek, která se pomalu utvářela v průběhu sta let po jejím vzniku. V rámci tehdejších podmínek je naopak možné Ringelmannův experimentální přístup považovat za velmi sofistikovaný (Kravitz a Martin, 1986).

¹⁷ Protikladem jsou pak optimalizující úlohy, kde je rozhodující spíše přesnost a kvalita.

¹⁸ Jen v období 1974 - 1993 vzniklo více než 80 odborných článků (Karau a Williams, 1993), do roku 2007 už to bylo 160 prací (Lanik, 2007).

4.2. Ringelmannův odkaz

Ringelmannovy poznatky o skupinové produktivitě po svém uveřejnění postupně zapadaly v čase, než si jich všiml Moede (1927; dle Kravitz a Martin, 1986) a zpřístupnil je pro sociální psychologii. Bylo to zrovna v období, kdy se řada autorů intenzivně věnovala zkoumání problematiky vlivu přítomnosti jiných lidí na výkonové chování člověka (právě vrcholil výzkum sociální facilitace), a přestože s tím výsledky Ringelmannovy studie úzce souvisely, překvapivě se nenašel nikdo, kdo by v jeho práci pokračoval (Lovaš, 1992).

Psychologové si totiž dlouhou dobu nevěděli rady s tím, jak odlišit tzv. *Ringelmannův efekt*¹⁹ (jak byl posléze negativní vliv skupiny na výkon jedince pojmenován) od sociální facilitace, resp. inhibice, tedy vlivu pouhé přítomnosti. Správná diferenciací obou termínů však byla důležitým předpokladem pro další specializovaný výzkum Ringelmannova efektu. A tak znovu musel přijít až Robert Zajonc, který to celé vyřešil. Všiml si totiž zásadního rozdílu mezi úlohami, které se používaly při výzkumu sociální facilitace a v Ringelmannových experimentech. V prvním případě se jednalo o typické koaktivní úlohy, kdy člověk pracoval samostatně na úkolu v přítomnosti dalších lidí vykonávajících stejnou činnost, ale jednotlivé výsledky nebyly kombinovány. Tahání lana je oproti tomu příkladem skupinové úlohy, jejíž podstatnou charakteristikou je pouze jeden společný výsledek a podíl jednotlivých členů není tedy možné přesně určit. Proto se Zajonc (1966; dle Lovaš, 1992) ve své monografii věnuje sociální facilitaci v části nazvané „Koakce“, zatímco Ringelmannův efekt zařadil do kapitoly „Skupinový výkon“.

Díky Zajoncově diferenciaci, ale i Steinerově koncepci skupinové produktivity a rozdělení typů úloh postupně dozrával nový pohled na danou problematiku. Už bylo jasné, jak se kvalitativně liší Ringelmannův efekt od sociální inhibice rozdílnými podmínkami, při kterých k němu dochází a zbývalo ještě ověřit, zda, stejně jako je tomu v případě sociální facilitace a inhibice, záleží i na charakteru úlohy, kterou skupina vykonává. Ještě před tím

¹⁹ Tři roky poté, co Kravitz a Martinová zveřejnili svůj objev originálních Ringelmannových prací, vyšel článek Ericha Witta z Hamburské univerzity, který upozornil odbornou veřejnost na studie německého psychologa O. Köhlera, jež byly v přímém rozporu s Ringelmannovými poznatky o klesajícím výkonu skupiny s narůstajícím počtem členů. Köhler (1926, 1927; dle Witte, 1989) totiž experimentoval se složením dvojic podle poměru jejich výkonů a prokázal, že výkonnost dvojice složené z jedinců, jejichž individuální výkony jsou v poměru od 4:5 do 3:5, může dosáhnout až 135% sumy jednotlivých výkonů. Tento jev, který je podle Witta (1989) sociálními psychology dosud převážně ignorován, byl označen jako *Köhlerův efekt*. Ačkoliv se nepochybně jedná o fascinující fenomén, rozsah této práce mi bohužel nedovoluje se mu blíže věnovat.

ovšem bylo nutné vyřešit zásadní otázku, nakolik je zhoršení výkonu jedinců pracujících ve skupině ovlivněno chybnou koordinací a jakou roli zde hraje snížené úsilí, tedy selhání motivace. Na tento problém se v roce 1974 zaměřili A. G. Ingham, G. Levinger a J. Graves a tím ukončili téměř 90 let trvající období pasivního nezájmu.

Ingham et al. (1974) se rozhodli zopakovat Ringelmannův výzkum, jednak aby ověřili, zda jsou jeho zjištění stále platná i po uplynutí několika desetiletí, jejich hlavním cílem ale bylo objasnit zdroj procesuálních ztrát. První část experimentu byla totožná s Ringelmannovým postupem, tedy byl měřen výkon jednotlivců i různě početných skupin při tahání lana připojeného k dynamometru. Výsledky, jakých Ingham et al. (1974) dosáhli, byly porovnatelné se zjištěními jejich předchůdce. I tentokrát se potvrdilo, že skutečný výkon skupiny je nižší než její potenciál a ztráty produktivity se zvyšují s rostoucí velikostí skupiny. Autory však především zajímalo, zda platí Steinerova a Ringelmannova domněnka o hlavní úloze koordinačních ztrát, anebo je nižší výkon spíše výsledkem sníženého úsilí.

Ve druhé části experimentu proto Ingham et al. (1974) vhodným způsobem upravili experimentální podmínky takovým způsobem, aby docílili kontroly výskytu koordinačních a motivačních ztrát. Navodili situaci, kdy se jedinec na základě instrukce domníval, že je členem x-členné skupiny, ačkoliv tahal za lano sám. Účastníkům tak byla znemožněna přímá kontrola nad tím, zda pracují individuálně či ve skupině dalších lidí a jak velká tato skupina je. Autoři výzkumu poté porovnávali průměrné výkony jedinců, kteří 1) pracovali sami a věděli, že pracují sami; 2) pracovali ve skupině s různým počtem členů; a 3) tahali lano sami, ale byli přesvědčeni, že pracují v x-členné skupině. Díky této manipulaci mohli vyloučit vliv koordinačních ztrát, protože v poslední zmíněné situaci samozřejmě nepřichází v úvahu ztráty způsobené špatnou časovou synchronizací ani odklonem směru. Výsledky Inghama et al. (1974) nasvědčovaly, že i za těchto podmínek dochází k poklesu výkonu s narůstajícím s počtem členů fiktivní skupiny, což byl nezpochybnitelný důkaz motivačních ztrát.²⁰

I přesto, že se Ingham et al. (1974) zasloužili o obrození výzkumu sociálního zahálení a dokázali ho posunout o velký kus dopředu²¹, stihl je podobný osud jako Maxe Ringelmann. Jejich práce nevyvolala příliš velký zájem. Podle Lovaše (1992, str. 139) je potřeba hledat

²⁰ Karau a Williams (1993) však připomínají, že velikost skupiny ve výzkumu Inghama et al. (1974) byla nepřímo uměrná počtu přítomných diváků. Nabízí se tedy i možnost, že větší publikum v případě individuálních sérií facilitovalo výkon jednotlivce.

²¹ Především jejich koncept fiktivních skupin se velmi osvědčil a využíval se i v dalších výzkumech.

vysvětlení s největší pravděpodobností v převažujících trendech v sociální psychologii, která v té době nebyla na takovou problematiku ještě připravena. Trvalo to dalších pět let, než byla zveřejněna studie, která měla tento trend navždy změnit. A přitom její autoři, sociální psychologové Bibb Latané, Kipling Williams a Stephen Harkins, neudělali nic jiného, než že znovu replikovali experimenty Ringelmana a Inghama et al. Tentokrát však výsledky publikované v roce 1979 v *Journal of Personality and Social Psychology* vzbudily velkou pozornost a nastartovaly výzkum jevu, jemuž Latané et al. (1979) dali ve svém článku název “social loafing”²² a který stál v centru pozornosti sociálních psychologů dalších 20 let.

Latané et al. (1979) záměrně zvolili zcela jinou úlohu, než bylo tahání lana, protože se snažili dokázat všeobecnost tendence lidí snižovat svůj výkon při práci ve skupině.²³ Požádali tedy účastníky experimentu, aby po dobu několika vteřin co nejhlasitěji křičeli a tleskali, což je podle autorů činnost, která je jednoduchá, každý se s ní ve svém životě už někdy setkal, navíc v přirozených podmínkách se většinou vykonává skupinově, dá se poměrně snadno kvantifikovat a přitom umožňuje potřebnou manipulaci s proměnnými. Pomocí měřiče síly zvuku tedy autoři zaznamenali individuální výkon jedinců, kteří produkovali hluk nejprve sami, poté ve dvojici, čtveřici a nakonec s pěti dalšími lidmi. Tentokrát už nebylo žádným překvapením, že výkon jedince při práci ve skupině byl nižší v porovnání s jeho individuálním výkonem. Dvojice totiž dosáhla pouze 71% své kapacity dané součtem individuálních výkonů, čtveřice 51% a šestice 40%. Skupina sice vydávala větší hluk než jedinci, ale rozhodně nedosahovala svého potenciálu. Nebylo však jasné, jakým způsobem je tento výsledek ovlivněn koordinačními ztrátami, konkrétně mohlo v tomto případě docházet k interferenci zvukových vln, špatnému načasování a různému směru zvuku.

V druhé části experimentu tedy chtěli minimalizovat koordinační ztráty, a proto po vzoru Inghama et al. (1974) navodili u zúčastněných osob iluzi skupiny. Docílili toho tak, že některým lidem zavázali oči, na uši jim dali sluchátka s konstantním hlukem 90 db a sdělili jim, že budou povzbuzovat s jedním nebo pěti dalšími lidmi, i když ve skutečnosti křičeli sami. Zúčastněná osoba tak neměla žádnou kontrolu nad experimentálními podmínkami ani

²² Autoři zavedli nové označení *social loafing* (sociální zahálení, soc. lenivost) aby zdůraznili význam motivačních ztrát a odlišili ho tak od původního termínu *Ringelmannův efekt*, který se vysvětloval koordinačními ztrátami (Lovaš, 1997).

²³ Z hlediska sloučení zdrojů se však stále jednalo o ten samý typ úlohy jako v předchozích případech, tedy o úlohu kumulativní a maximalizující.

nad svým vlastním výkonem.²⁴ Získané údaje potvrdily, že při skupinové činnosti s jedním společným výsledkem, ve kterém se nedá vyjádřit podíl jednotlivého člena, dochází ke sníženému výkonu jednotlivce v porovnání s jeho individuálně dosaženým výkonem a to tím více, čím početnější je skupina. Přitom nezáleží ani tak na tom, zda je skupina reálná, anebo fiktivní, vytvořená pouze v hlavě výzkumné osoby. Členové reálných skupin produkovali 66% svého individuálního potenciálu, když pracovali ve dvojicích a pouze 36% v šestičlenných skupinách. Účastníci, kteří věřili, že povzbuzují jen s jednou další osobou, křičeli z 82% svého individuálního potenciálu, zatímco ti, kteří věřili, že křičí s pěti spolupracovníky, dosáhli 74% svého individuálního potenciálu (Latané et al., 1979).

Již na první pohled je jasné, že výkon zjištěný v reálných skupinách byl nižší, než ve skupinách fiktivních. Příčinou je různá povaha procesních ztrát (koordinační a motivační složka), které vyplývají ze samotné podstaty obou typů situací. Díky vytvoření fiktivních skupinových podmínek je pak možné odhadnout jejich relativní dopad na výkon jedince. Zatímco pokles výkonu v reálných skupinách může být způsoben selháním koordinace stejně jako motivace, lze veškeré ztráty produktivity pozorované v „pseudoskupinách“ přisoudit pouze snížené motivaci, protože nebyli žádní spolupracovníci, s nimiž by bylo třeba povzbuzování koordinovat (Wilke a Wit, 2006). Proto platí, že rozdíl mezi výkonem dosaženým při samostatné práci a výkonem jednotlivců ve fiktivních skupinách tvoří zjevné motivační ztráty (přibližně polovina celkové ztráty produktivity) a rozdíl mezi výkonem v reálných a fiktivních skupinách je zase projevem koordinačních ztrát (druhá polovina celkové ztráty produktivity) (Latané et al. 1979; Lovaš, 1992; Wilke a Wit, 2006).²⁵ Wilke a Wit (2006, str. 508) z toho následně vyvozují, *„že i kdyby skupina zvládla zabránit jakémukoliv selhání koordinace efektivním sladěním podílu členů skupiny, stále by nedosahovala svého plného potenciálu vlivem selhání motivace“*.

Následující výzkum potvrdil tendenci lidí snižovat úsilí při práci ve skupině napříč různými typy kumulativních úloh.²⁶ V rámci úkolů vyžadujících fyzickou námahu se kromě

²⁴ Tento experimentální design se často využíval i v následujících letech a je označován jako „paradigma křiu“.

²⁵ Latané et al. (1979) si přitom dávali pozor na to, aby počet přítomných diváků byl v každé sérii stejný. Vyhnuli se tím možné námitce, které čelili Ingham et al. (1974), že zvýšený výkon jednotlivců může být ve skutečnosti způsoben sociální facilitací.

²⁶ Vzácně jsou publikovány i práce autorů, kterým se nepodařilo prokázat nízké úsilí jedinců při kolektivní činnosti. Jednou z takových výjimek může být Price (1993), který sice navodil ideální podmínky pro zahálení, to se však ve dvou ze tří experimentů nijak neprojevovalo. Stejně tak příliš neuspěl ani Lanik (2007).

již známého tahání lana (Kugihara, 1999) a hlasitého křičení (Williams et al., 1981; Hardy a Latané, 1988), využívalo i plavání (Williams et al., 1989; Miles a Greenberg, 1993), veslování (Hardy a Crace, 1991), sprintu (Swain, 1996), florbalu (Høigaard a Ingvaldsen, 2006), přepisování textu (Karau a Williams, 1997) nebo pumpování vzduchu (Kerr a Bruun, 1983). Velká část experimentů se ale zaměřila i na problematiku snižování kognitivního úsilí v nejrůznějších brainstormingových úlohách (Harkins a Petty, 1982; Charbonnier et al., 1998; Huguet et al., 1999; Hart et al., 2001, 2004) nebo asociačních (Susman a Sanna, 1992) a paměťových (Hoeksema-van Orden et al. 1998; Weldon et al., 2000) testech. Percepční výkon byl zkoumán ve vigilančních úlohách (Harkins a Szymanski, 1989; Sanna, 1992; Smith et al., 2001) nebo když měli účastníci procházet počítačovým bludištěm (Jackson a Williams, 1985; Griffith et al., 1989). Další studie se zaměřily na výkon při hodnocení kvality kandidátů na pozici manažera (Erez a Somech, 1996), při hraní experimentálních her (Goren et al., 2003; Gunnthorsdottir a Rapoport, 2006; Lanik, 2007) nebo dokonce skládání písní (Jackson a Padgett, 1982) či sdílení informací v online komunitách (Yih-Chearng et al., 2000; Piezon a Donaldson, 2005).

Experimenty v laboratorních i reálných podmínkách potvrdily, že tendence snižovat úsilí při kolektivní činnosti se vyskytuje v různé míře u mužů i žen (Anshell, 1995; Kugihara, 1999), můžeme ho zaznamenat už u malých dětí (Arterberry et al., 2007) a napříč různými kulturami (Gabrenya et al., 1985; Earley, 1989; Erez a Somech, 1996; Klehe a Anderson, 2007).

Nakolik už nikdo nepochyboval o tom, že sociální zahálení představuje poměrně robustní, široce rozšířený fenomén, který je svým způsobem nevyhnutelným vedlejším produktem skupinové činnosti, už daleko menší shoda panovala o příčinách tohoto jevu. V následujících letech vznikla celá řada teorií, které se snažily vysvětlit jeho podstatu a definovat faktory, které ho vyvolávají či dále posilují, aby mu bylo možné co nejvíce předcházet. Tento postoj zastávali i Latané et al. (1979, str. 831), kteří označili zahálení za “sociální nemoc“, která má negativní důsledky na jedince, sociální instituce i společnost jako takovou, protože snižuje lidskou efektivitu a tedy i výnosy z její činnosti. A proto je třeba s ní bojovat.

Aby dokázali zhoubný vliv sociálního zahálení, citovali Smithe (1976; dle Latané et al., 1979) a jeho údaje o sovětských kolchozech²⁷. Princip kolektivního hospodářství byl takový, že jedno pole střídavě obhospodařovalo několik lidí, tzv. kolchozníků, kteří nedostávali mzdu, ale odměnou za práci jim byla část úrody v poměru k odpracované době. Každá rodina měla navíc právo vlastnit malou parcelu o maximální rozloze jednoho akru, na které mohla pracovat až poté, co splnila své povinnosti na kolchozu (úrodu, kterou na takovém poli vypěstovali, si mohli celou ponechat pro sebe). A přestože plocha těchto soukromých pozemků zabírala pouze 1% celkové rozlohy obdělávané půdy v SSSR (26 miliónů akrů), bylo na nich vyprodukováno 27% z celkových sovětských zemědělských výnosů (32,5 miliard dolarů). Přitom vysvětlení můžeme podle Lataného et al. (1979) hledat právě v existenci sociálního zahálení, které se projevilo v kolektivních podmínkách, kdy přínos jednotlivých pracovníků nebylo možné identifikovat a jejich výkon nebyl ani ničím motivován. Proto byl veřejný sektor tak neefektivní.

Vzhledem k společenské závažnosti tohoto jevu se řada vědců pokusila definovat příčiny sociálního zahálení a odhalit podmínky, při kterých jsou motivační ztráty redukovány či zcela eliminovány. S postupujícím výzkumem se formulovaly základní teorie, jejichž přehled podává následující kapitola. Každá z nich se však omezila pouze na jeden z pravděpodobných kauzálních mechanismů psychosociální povahy stojící v pozadí tohoto fenoménu a proto se Karau a Williams (1993) pokusili o jejich integraci, která bude představena v závěru mé práce.

²⁷ Kolektivní farmy v bývalém Sovětském svazu, které násilně vznikaly ve 20. a 30. letech minulého století vyvlastňováním soukromé půdy (Wikipedia, 2010).

5. Proč lidé zahálejí: psychosociální příčiny

5.1. Teorie sociálního tlaku

Jako první se o vysvětlení poklesu výkonu při práci na skupinovém úkolu pokusili Latané et al. (1979). Vycházeli přitom z *teorie sociálního tlaku* (social impact theory), která se již jednou osvědčila při interpretaci odlišného a ze společenského hlediska ještě závažnějšího sociálního jevu, tzv. *lhostejnosti přihlížejících*²⁸. Základní myšlenkou této teorie je předpoklad, že člověk se stává terčem sociálních sil, jejichž zdrojem jsou další osoby (např. experimentátor nebo nadřízený), které na něj vyvíjejí tlak, aby vyhověl daným požadavkům. Velikost sociálního tlaku v jakékoliv situaci roste s počtem zdrojů, jejich silou a bezprostředností působení. Na druhou stranu jestliže je terčem sociálních sil skupina, tak se výsledný tlak rozkládá mezi několik lidí a intenzita sil působících na jedince se snižuje. Latané et al. (1979) se domnívají, že i požadavky experimentátora mohou být vnímány jako tlak a úsilí jedince při práci na úkolu odpovídá intenzitě, s jakou tento tlak pociťuje. Z toho je tedy možné vyvodit, že čím více lidí bude společně pracovat na úloze s jediným, nedělitelným výsledkem, tím menší úsilí každý z nich vyvine, protože s narůstající velikostí skupiny bude vnímat nižší tlak okolí na jeho plnění. Naopak při individuální činnosti se všechny zdroje sociálních sil soustředí na jednoho člověka, vyvíjejí vysoký tlak na jeho výkon a to vede k většímu pracovnímu nasazení (Karau a Williams, 1993). Podle Lovaše (1992, str. 140) je však na interpretaci sociálního zahálení z hlediska teorie sociálního tlaku nejdůležitější předpoklad, že snížení motivace je přímým produktem skupinové činnosti při realizaci jistého typu úloh.

Vliv sociálního tlaku na zahálení v expertních skupinách testovali Chidambaram a Tung (2005). Zajímali se o schopnost různě početných skupin přijmout rozhodnutí na základě nápadů vzešlých z brainstormingu a porovnávali jejich kvalitu. Na základě původních předpokladů sice prokázali, že čím menší je skupina, tím více se její členové zapojují do společné činnosti a tím pádem tedy méně zahálejí, na druhou stranu se však neprojevil významný rozdíl mezi výsledky skupin, které pracovaly společně na jednom místě a těch, jejichž členové byli geograficky rozptýleni a u nichž se tedy snížila bezprostřednost působení sociálních sil.

²⁸ Jedná se o známý fenomén, kdy ochota poskytnout druhému člověku pomoc klesá v přítomnosti dalších lidí.

5.2. Teorie snížené aktivační úrovně

Na teorii sociálního tlaku navázali Jackson a Williams (1985) a doplnili ji o koncepci *snížené aktivační úrovně* (arousal reduction). Domnívali se, že přítomnost dalších spolupracovníků, kteří se stávají terčem sociálních sil a rozkládají tak celkový tlak vyvíjený na jedince, vede ke snížení aktivační úrovně a pudu u jednotlivých členů. Již z předchozí kapitoly zároveň víme, že hladina aktivační úrovně ovlivňuje pravděpodobnost výskytu dominantních odpovědí. Jestliže platí, že přítomnost pasivních diváků či koaktérů úroveň aktivity a pudu zvyšuje, což má za následek vyšší pravděpodobnost výskytu správných odpovědí ve snadných úlohách a špatných odpovědí v úlohách neznámých a obtížných, potom přítomnost spolupracovníků snižující aktivační úroveň jedince při skupinových podmínkách by měla vést k přesně opačnému efektu, tedy lepšímu výsledku skupiny při těžkých úlohách a horšímu v úlohách dobře naučených.

Aby podpořili svojí hypotézu, uskutečnili Jackson a Williams (1985) důmyslný experiment kombinující prvky sociálního zahálení a sociální facilitace. Výzkumné osoby měly za úkol procházet pomocí kurzoru jednoduchým a složitým počítačovým bludištěm ve třech experimentálních podmínkách: samostatně, v přítomnosti další osoby, která nezávisle na nich plnila stejný úkol (tedy v koakci) a kolektivně s jiným spolupracovníkem (výsledek byl pro oba společný). Jak se ukázalo, předpoklady autorů se potvrdily. V jednoduché úloze se lépe dařilo jedincům pracujícím koaktivně, zatímco při plnění složité úlohy dosáhli lepšího výkonu účastníci v kolektivních podmínkách. Při skupinovém řešení těžké úlohy tak paradoxně může sociální zahálení výkon facilitovat (Griffith et al., 1989). Pro Jacksona a Williamse to byl jasný důkaz, že kolektivní práce na společném úkolu vede ke snížení pudu, který různým způsobem ovlivňuje výkonnost v závislosti na charakteru úlohy. Dokázali tak rozšířit Zajoncovu teorii sociální facilitace i na kolektivní činnost skupiny a najít tak společný faktor vysvětlující dva různé jevy, tedy sociální facilitaci a sociální zahálení.²⁹

²⁹ Jackson a Williams (1985) rozhodně nebyli první, kdo se pokusili navrhnout jednotný výkladový rámec pro oba jevy. Vedle teorie sociálního tlaku a Zajoncově koncepci našli bohatou inspiraci i v kognitivně-motivačním modelu P. B. Pauluse (1983; dle Lovaš, 1992), který v sobě podobným způsobem syntetizuje poznatky z výzkumu sociálního zahálení, sociální facilitace a anxiety. Podle něj vyplývají pro jednotlivce z působení ve skupině sociální důsledky, které mohou být pozitivní i negativní. Když členství ve skupině zvyšuje potenciál negativních sociálních důsledků (které jsou spojeny s koncentrací pozornosti na jedince v situacích, kdy dochází ke kompetici a hodnocení), tak se zároveň zvyšuje i úsilí, aktivační úroveň i zpracovávání irelevantních informací (jedná se o primární stavy vztahující se k úloze). To v lehkých úlohách vede k vyšší produkci dominantních (správných) odpovědí, a tedy k lepšímu výkonu, zatímco v obtížných úlohách zvyšuje četnost nesprávných

Podle Lovaše (1992) jednoduché, srozumitelné a elegantní vysvětlení sociálního zahálení na základě teorie sociálního tlaku (doplněné ještě o hypotézu snížené aktivace) bohužel neobstálo zkoušku časem. A to proto, že bylo až příliš zjednodušující a nebralo v úvahu řadu dalších faktorů, které se mohou podílet na snížení motivace. Tato teorie totiž předpokládala, že s narůstajícím počtem členů ve skupině bude vždy docházet k poklesu pracovního úsilí. Již krátce po jejím zveřejnění v souvislosti se sociálním zahálením se však ukázalo, že lidé polevují ve svém úsilí při skupinové práci pouze tehdy, když není možné identifikovat jejich podíl na společném výsledku.

5.3. Identifikovatelnost podílu, obava z hodnocení a možnost sociálního srovnávání

V klasických experimentech motivačních ztrát se pokles v úsilí projevil pouze v případech, kdy lidé vykonávali kolektivní činnost s jediným společným výsledkem, který byl dán kombinací individuálních výkonů. Podíl jednotlivých členů na celkové skupinové produktivitě přitom nebylo možné určit, což byl podle některých autorů klíčový faktor vysvětlující výskyt sociálního zahálení. Podle této úvahy není jedinec pracující v kolektivních podmínkách, jehož výkon nelze identifikovat, motivován k maximálnímu výkonu ze dvou důvodů. Buď se cítí, že se “ztrácí v davu“, kdy nedostane svůj podíl na úspěchu skupiny,

odpovědí (odpovídá sociální facilitaci). Na druhou stranu však může být potenciál negativních důsledků s rostoucím počtem členů redukován, pokud ve skupině dominuje kooperace a klade se důraz na celkový společný výsledek namísto výkonu jednotlivce. Snížení potenciálu negativních důsledků pak vede v lehkých úlohách ke snížení úsilí a aktivační úrovně (výkon se proto snižuje – efekt sociálního zahálení), v obtížných úlohách ale může paradoxně dojít ke zvýšení výkonu, protože ten není blokován negativními důsledky zvýšení aktivační úrovně ani zpracováváním irelevantních informací (Paulus, 1983; dle Lovaš, 1992, str. 144-145).

Další pokus o integraci poznatků sociální facilitace a sociálního zahálení představuje *teorie vlastní účinnosti* (self-efficacy theory), podle které je motivace jedince určena 1) očekáváním účinnosti - přesvědčení o tom, že člověk je schopen vykonat požadované chování; a 2) očekáváním výsledku – víra, že určité chování povede k danému výsledku. V situacích, kdy mají lidé vysoká očekávání o účinnosti svého chování, zahálají v kolektivních podmínkách, protože výsledek, který se dělí mezi jednotlivé členy, neodpovídá jejich schopnostem. V koaktivních podmínkách naopak předpokládají, že dosáhnou výsledku s vysokým osobním přínosem, a jejich výkon je proto facilitován. Jestliže se však domnívají, že účinnost jejich chování bude v určité úloze nízká, v kolektivních podmínkách se jim bude dařit lépe než individuálně, protože skupina rozmělní možné dopady špatného výsledku, zatímco výkon koaktivně pracujících jedinců bude v souladu s koncepcí sociální facilitace horší než při individuální činnosti (nízká účinnost chování odpovídá výkonu v obtížných, dosud nenaučených úlohách). Platnost teorie vlastní účinnosti experimentálně prokázal např. Sanna (1992).

který by mu jinak náležel, anebo zahálí díky tomu, že se může “schovávat v davu“ a vyhnout se tak možné kritice či trestu za svůj nedostatečný výkon (Latané et al., 1979). Tento předpoklad byl experimentálně ověřen v úloze, kdy lidé měli hlasitě křičet (Williams et al., 1981), u závodních plavců (Williams et al., 1989), hráčů florbalu (Høigaard a Ingvaldsen, 2006) nebo obchodních zástupců (George, 1992).³⁰ Ve všech případech měla absence identifikovatelnosti výsledku jednotlivce zásadní vliv na úroveň motivačních ztrát.

Např. Williams et al. (1981) zjistili, že účastníci křičeli méně intenzivně ve skupinách než při samostatném plnění úkolu, pouze pokud se domnívali, že známý bude jen společný výsledek. Když však experimentátoři každému z nich připnuli mikrofon a sdělili jim, že bude možné zjistit i individuální výkon, efekt sociálního zahálení se neprojevil a účastníci křičeli stejně hlasitě ve skupině jako o samotě. Ve třetí fázi dostali od výzkumníků instrukci, že i když budou křičet o samotě, budou jejich výsledky přičteny k výsledkům ostatních, a tak ani v individuálních podmínkách nebude jejich výkon identifikovatelný. To mělo za následek, že účastníci zaháleli, dokonce i když pracovali sami. Podobně i plavci dosahovali ve štafetě (kolektivní podmínky) stejných časů jako při individuálním závodě jen v případě, kdy jim výzkumníci nahlas sdělili dosažený čas (Williams et al. 1989). Hráči florbalu zase hodnotili svůj subjektivní výkon při hře jako vyšší a zahálení svých spoluhráčů jako nižší, pokud věděli, že jsou během zápasu nahráváni na kameru (Høigaard a Ingvaldsen, 2006).

V dalších letech se však ukázalo, že samotná identifikace přínosu jednotlivce nezávisle na jiných faktorech nestačí k tomu, aby bylo sociální zahálení eliminováno. Už při výzkumu sociální facilitace se příčina zvýšeného výkonu v přítomnosti dalších lidí hledala v obavě z hodnocení ze strany ostatních a bylo tedy rozumné předpokládat, že se tento faktor uplatňuje i v případě sociálního zahálení. Harkins a Jackson (1985) proto připravili experiment s brainstormingovou úlohou, při které měli účastníci vymyslet co nejvíce možných použití pro určitý předmět. Autoři přitom manipulovali jednak identifikovatelností výsledků jednotlivce a také možností jejich hodnocení. Dosáhli toho tím, že osoby pracující ve dvojici psali své návrhy na kousky papíru, které pak každý z nich vhazoval buď do své vlastní (identifikovatelný podíl), anebo do jediné společné krabice (neidentifovatelný podíl). Jedna

³⁰ V rámci dané problematiky jsou poslední tři zmiňované práce jedním z mála příkladů experimentů v přirozených podmínkách. Naprostá většina ostatních studií sociálního zahálení se uskutečnila v laboratoři, což řada autorů kritizovala (např. Hardy a Latané, 1988; Comer, 1995; Karau a Williams, 1997), protože zde dochází k příliš hrubému zjednodušení komplexních vztahů sociální reality (George, 1992). Debra Comerová proto navrhla vlastní model sociálního zahálení v reálných skupinách (Comer, 1995).

polovina dvojic přitom měla nezávisle na sobě generovat nápady pro stejný předmět (což umožňuje vzájemné srovnání výsledků a tedy i hodnocení výkonu), zatímco druhé polovině experimentátoři sdělili, že předměty jsou pro oba různé (a nelze tedy výkony jedinců hodnotit porovnáním). I tentokrát platilo, že účastníci produkovali při společné práci více nápadů, pokud se domnívali, že jejich výsledky jsou identifikovatelné, než když byli přesvědčeni o tom, že bude známý jen jeden společný výsledek. Tento rozdíl se však projevil jen tehdy, když zároveň očekávali, že jejich výsledky bude možné hodnotit porovnáním s výsledky jejich partnera. Pokud naopak věřili, že jejich spolupracovník pracuje na jiné úloze a nebude tedy možné vzájemné porovnání výsledků, dosáhli nižšího výkonu.

Harkins a Jackson (1985) proto nakonec dospěli k přesvědčení, že pokud se má zabránit motivačním ztrátám, musí účastníci skupinové práce vedle možnosti identifikovat jejich individuální výsledky zároveň očekávat, že výkon každého z nich bude následně možné hodnotit porovnáním s ostatními. Obava z hodnocení jako důležitý motivační činitel se tedy ukázala být novým styčným bodem sociální facilitace a sociálního zahálení, jejichž možné souvislosti byly dále rozpracovány v práci Jacksona a Williamse (1985) zmíněné v předchozí kapitole.

Pokud tedy bylo zřejmé, že sociální zahálení může být eliminováno obavou z hodnocení, zbývalo ještě zodpovědět otázku, kým má být výkon hodnocen, resp. z hodnocení koho má jedinec strach (Lovaš, 1992, str. 142). Szymanski a Harkins (1987) uvažovali v této souvislosti o třech možných zdrojích. Hodnocení podle nich může provádět experimentátor, spolupracovníci, anebo sám jedinec. Podle Lovaše (1992) souvisí možnost hodnocení podílu jednotlivce na společném výsledku ze strany experimentátora právě s identifikovatelností jeho výsledku. Proto jedinec zahálí, jen když je přesvědčen, že experimentátor nemůže určit jeho výkon. V podstatě stejná úvaha platí i v případě hodnocení výkonu jedince jeho spolupracovníky. Szymanski a Harkins (1987) se dále domnívají, že hodnotit může jedinec i sám sebe, potřebuje k tomu pouze znát údaje o dosaženém výsledku a zároveň musí existovat určité standardy (osobní³¹, sociální³² nebo objektivní³³) s nimiž je možné výkon porovnat.

³¹ Osobní standard odpovídá výsledku, kterého člověk dosáhl při řešení stejné úlohy v minulosti a může tak srovnat, zda se mu momentálně daří lépe či hůře než je u něj obvyklé. Vzhledem k tomu, že se při výzkumu sociálního zahálení používají úlohy, se kterými proband pravděpodobně zatím nemá žádné zkušenosti, tak se tento typ standardu moc často neuplatňuje (Szymanski a Harkins, 1987).

Szymanski a Harkinks (1987) se proto ve svém výzkumu zaměřili právě na možnost eliminace sociálního zahálení díky sebehodnocení jedince a znalosti sociálních standardů. Manipulovali se schopností experimentátora hodnotit výkon jednotlivce a porovnávali tento efekt s vlivem možného sebehodnocení. Nejenom, že se potvrdil potenciál hodnocení experimentátorem na omezení motivačních ztrát, ale už jen samotný příslib zúčastněným osobám, že se vedle dosaženého výsledku dozví i průměrný výkon ostatních, dokázal eliminovat sociální zahálení. Výsledky, jakých dosáhli účastníci v brainstormingové úloze v situaci, kdy mohli porovnat své výsledky s ostatními, odpovídali těm, jež dosáhli při obavě z hodnocení výzkumníkem. Naopak osoby, které věděly, že se nedozví průměrný výkon dosažený ostatními, produkovaly signifikantně méně nápadů. Tyto výsledky byly následně potvrzeny i v dalších výzkumech využívajících různé typy úloh (např. Hoeksema-van Orden et al., 1998). Z toho je možné vyvodit závěr, že lidé zahálají zejména v situaci, kdy nemůžou být kontrolováni experimentátorem, spolupracovníky a dokonce ani sami sebou (Lovaš, 1992).

Je přitom zajímavé, že podle Charbonniera et al. (1998) je touha po sebehodnocení srovnáváním s výkony ostatních zvláště silná u jedinců, kteří se považují za nadprůměrné. Z jejich výzkumu totiž vyplývá, že nejvíce zahálají při kolektivní činnosti lidé, kteří si o sobě myslí, že jsou lepší než ostatní. Takoví jedinci usilují o ocenění svých schopností okolím, toho se jim však nedostane právě v kolektivních podmínkách, kdy se jejich výkon ztrácí mezi ostatními, a proto mají větší tendenci k zahálení. Naopak lidé, kteří se považují za průměrné, pracují se stejným úsilím koaktivně i kolektivně (Huguet et al., 1999).

V další studii vycházeli Harkins a Szymanski (1989) z *teorie sociálního srovnávání* (social comparison theory)³⁴ a její revize na skupinovou úroveň doplněnou o některé aspekty

³² Sociální standard představuje porovnání s ostatními (Szymanski a Harkins, 1987). V maximalizujících úlohách, které vyžadují vykonat co nejvíce operací, je jediným možným standardem, protože zde není možné určit, co je správné, resp. do jaké míry (Lovaš, 1992).

³³ Objektivní standard je stanovené kritérium v optimalizujících úlohách, kde se požaduje dosažení určitého předem daného výsledku (Lovaš, 1992). Např. ve vigilanční úloze, kdy má proband za úkol detekovat, kolikrát se na obrazovce objeví světelný bod, je objektivním kritériem skutečný počet prezentací vizuálního signálu.

³⁴ Sociální srovnávání je aktem porovnávání vlastního chování s chováním ostatních, kterým člověk hodnotí správnost a adekvátnost vlastního chování. Podle této teorie usilují jedinci nejenom o to, vědět, jací jsou ve vztahu k druhým, ale také zda jsou na tom ve srovnání s ostatními dobře (Lovaš, 1992; Wilke a Wit, 2006).

teorie sociální identity (social identity theory)³⁵. Zaměřili se na možnost motivace výkonu jednotlivce hodnocením skupiny, protože se domnívali, že pokud chybí možnost sebehodnocení, může člověka motivovat hodnocení skupiny, které je členem. Podle jejich předpokladu by se měl jedinec snažit o příznivé porovnání vlastní skupiny s jinými skupinami, a vyvíjet proto úsilí při plnění kolektivní činnosti. Harkins a Szymanski (1989) ve dvou navazujících experimentech požádali zúčastněné osoby pracující ve dvojicích, aby stiskli tlačítko pokaždé, kdy se na obrazovce objeví světelný bod. Přitom polovině účastníků dopředu slíbili, že se dozví průměrný výkon skupin z předchozího experimentu. Na základě výsledků z této vigilanční úlohy bylo zjištěno, že porovnání skupinového výsledku s objektivním i sociálním standardem je postačujícím faktorem motivujícím výkon jedince při skupinovém řešení úlohy. Je přitom zajímavé, že potenciál experimentátora hodnotit výkon skupiny nemá na motivaci jejích členů žádný výrazný vliv.

5.4. Teorie pozornosti a seberegulace

Pocit člena skupiny, že se „ztrácí v davu“ zcela novým způsobem využila koncepce *pozornosti a seberegulace* B. Mullen (1983) vycházející ve svých předpokladech z *teorie sebeuvědomění* (self-attention theory). Ta říká, že člověk zaměřuje více pozornosti na svou vlastní osobu a konfrontuje své chování se standardy, které v dané oblasti uznává a vztahuje se k nim, pokud si uvědomuje, že je v centru pozornosti ostatních. Mullen (1983) na základě toho tedy usoudil, že když se naopak jedinec při kolektivní práci ve skupině cítí, že se „ztrácí v davu“, tak věnuje méně pozornosti sám sobě, což ve svém konečném důsledku vede k nižší seberegulaci s ohledem na relevantní výkonová kritéria. A to je podle něj případ sociálního zahálení. Člověk ztrácí motivaci vyvíjet maximální úsilí, protože má jako člen skupiny při vykonávání úlohy spolu s dalšími nízkou úroveň sebeuvědomění a neuvažuje o svém jednání a hodnotových měřítkách, jelikož se domnívá, že není v centru pozornosti jiných. Při koaktivních či individuálních podmínkách naopak věnuje více pozornosti své činnosti, požadavkům úkolu a výkonovým standardům a v tomto směru i reguluje své chování.

³⁵ Tajfelova teorie sociální identity předpokládá, že lidé odvozují své vědomí o tom, kým jsou, z členství ve skupině (skupinách) a prostřednictvím pozitivní sociální identity se snaží získat, resp. si udržet pozitivní self-koncept (Wilke a Wit, 2006).

5.5. Zahálení jako důsledek očekávání výkonu ostatních

5.5.1. Postradatelnost úsilí

Základní koncept sociálního zahálení byl v polovině 80. let postaven na předpokladu, že jedinec vyvíjí méně úsilí než by mohl, pokud není možné určit jeho konkrétní podíl na výsledku skupiny. Kerr a Bruun (1983) však navrhli zcela jiné vysvětlení tohoto jevu. Podle nich vůbec nezáleží na tom, zda je výkon jednotlivce identifikovatelný či ne, ale člověk bude zahálet vždy, když bude cítit, že je jeho příspěvek pro skupinu postradatelný. Sociální zahálení se tedy dává do souvislosti s percepčním dojmem jedince, že jeho účast není nevyhnutelná pro vyřešení úkolu a skupina může být úspěšná i bez jeho přispění. V takovém případě člověk odmítá udělat něco, co je vlastně zbytečné a “vozí se na úsilí druhých“ (*free-rider effect*)³⁶ tím, že jim přenechá hlavní aktivitu. Vyšší míra zahálení ve větších sociálních skupinách může být přitom způsobena dvěma různými mechanismy. Za prvé, čím více členů skupina má, tím pravděpodobněji mezi nimi bude dostatek jedinců schopných úkol dokončit. A za druhé, s rostoucí velikostí skupiny zároveň klesá dojem člena skupiny, s jakým vnímá efektivitu svého vlastního úsilí.

Kerr a Bruun (1983) pro podporu této teorie uskutečnili sérii tří experimentů, ve kterých měli účastníci v různě početných skupinách foukat do úzké trubičky a spirometrem měřili kapacitu jejich výdechu, v jiné úloze měli zase za úkol pumpovat vzduch stlačováním gumového balonu. Autoři manipulovali množstvím různých faktorů, které by mohly mít vliv na výkon (vedle velikosti skupiny hrálo svůj význam i pohlaví probandů, obtížnost úlohy, atd.) přitom však v každém experimentu záměrně nastavili podmínky tak, aby byl výkon jednotlivce identifikovatelný. Kerr a Bruun (1983) také dokázali ovlivnit přesvědčení účastníků o jejich schopnostech v této úloze, což jak se nakonec ukázalo, poskytlo nejzajímavější výsledky, zvláště pak v interakci s charakterem úlohy. Autoři totiž

³⁶ Kerr a Bruun (1983) se dokonce vymezili vůči používání termínu sociální zahálení v situaci, kdy jedinec podává menší výkon, protože ho považuje za postradatelný. Vytvořili mezi oběma pojmy ostrou hranici, kdy “sociální zahálení” podle nich v původním slova smyslu popisuje pouze případy nižší motivace způsobené absencí identifikovatelnosti individuálního výkonu, zatímco pociťovaná postradatelnost výkonu a s ní související pokles úsilí je něco zcela jiného a je pro to vyhrazeno označení “free-rider effect”. V současné literatuře (Williams a Karau, 1991; Karau a Williams, 1993) se však nedodrhuje tato striktní diferenciaci a pro oba jevy se používá klasický termín “sociální zahálení”.

předpokládali, že způsob, jakým lidé vnímají své schopnosti v daném úkolu v porovnání s ostatními, se různě projeví v disjunktivních a konjunktivních úlohách.

V disjunktivní úloze (kterou může být např. řešení logického problému), kde výkon skupiny odpovídá výkonu jejího nejschopnějšího člena, který dokáže úkol vyřešit a tím uspěje i celá skupina, by měli nejvíce polevovat v úsilí ti, kteří se o sobě domnívají, že dosahují oproti dalším spolupracovníkům horších výsledků. Své schopnosti považují za nedostatečné a aktivní účast za postradatelnou, protože by stejně ostatním nedokázali s úkolem nijak pomoci. Jejich výkonnost proto s rostoucí velikostí skupiny klesá, neboť platí, že čím více je spolupracovníků, tím je pravděpodobnější, že alespoň jeden z nich bude jedince převyšovat v klíčových schopnostech. Naopak jedinci, kteří si věří a domnívají se, že jejich talent je nadprůměrný, zároveň očekávají, že většina ostatních úkol nezvládne. Svůj přínos proto považují za nezbytný pro úspěch celé skupiny. V konjunktivní úloze, kde zase záleží na výkonu nejslabšího člena, by se měl jedinec s nízkými schopnostmi co nejvíce snažit, protože tím ovlivní i výsledek skupiny. Na druhou stranu člověk přesvědčený o svých nadprůměrných schopnostech ztrácí motivaci vyvinout velké úsilí, protože stejně svým výkonem nedokáže zachránit celkovou produktivitu, kterou sráží podíl méně kompetentních členů (kterých bude s rostoucí velikostí skupiny čím dál tím více), a proto bude v takové úloze zahálet.

Výsledky experimentů Kerra a Bruuna (1983) skutečně potvrdily původní hypotézu. Opakovaně se totiž ukázalo, že účastníci, kteří věřili, že jejich schopnosti jsou podprůměrné, podávali vyšší výkon v konjunktivním typu úlohy, zatímco v disjunktivní úloze se u nich projevilo sociální zahálení. Přesně opačný trend byl pozorován u jedinců, kteří se na základě experimentální manipulace domnívali, že jejich schopnosti jsou velmi dobré. V konjunktivní úloze zaháleli, zato v disjunktivní projevili velké úsilí. Sociální zahálení se přitom v obou případech vyskytlo i navzdory skutečnosti, že výkon jednotlivce byl identifikovatelný a mohl být tedy hodnocen experimentátorem, spolupracovníky či samotným účastníkem. Do jisté míry to potvrzují i některé z výsledků Hardyho a Crace (1991), kteří odhalili “free-rider effect“ mezi amatérskými veslaři, kteří zaháleli v případě, kdy byli ve dvojici s profesionálem, který mohl v rámci disjunktivní úlohy zařídít dobrý výsledek skupiny. Hart et al. (2004) zase prokázali efekt sociálního zahálení u jedinců s nízkou motivací k úspěchu, kteří zároveň očekávali velké úsilí u svého spolupracovníka.

Podobnou logiku jako koncepce postradatelnosti úsilí využívá i *teorie druhé šance* (second chance theory) Harcuma a Badury (2001), podle které představuje spolupracovník

pro jedince další šanci, jak zvýšit celkovou produktivitu skupiny, on sám tedy může ve svém úsilí polevit. Ke stejnému efektu by pak mělo dojít i tehdy, pokud je člověk přesvědčen, že stejnou úlohu bude moci vykonat ještě jednou, a proto raději v prvním pokuse šetří síly. Ačkoliv se tyto předpoklady v experimentu Harcuma a Badury (2001) nepodařilo potvrdit, představuje jejich teorie zajímavou alternativu pohledu, jak může být skupinový výkon ovlivněn očekáváním jedince.

5.5.2. Spravedlnost v úsilí

Už Latané et al. (1979) ve své klasické práci upozornili v diskuzi o možných příčinách sociálního zahálení na skutečnost, že účastník může vstupovat do experimentu s přesvědčením, že ostatní lidé budou snižovat své úsilí v případě, kdy se odpovědnost za výsledek skupiny dělí mezi všechny její členy. Jejich předpoklad se rozhodli ověřit Jackson a Harkins (1985). Inspirováni původní myšlenkou se domnívali, že lidé mají v rámci principu spravedlnosti při kolektivní činnosti tendenci přizpůsobit vlastní výkon očekávanému výkonu svých spolupracovníků. Pokud je tedy jedinec na základě nejrozumnějších zdrojů přesvědčen o tom, že se další spolupracovníci “vozí na jeho úsilí”³⁷, sníží svůj příspěvek do skupinové práce, aby se vyrovnal ostatním. Protože odmítá být za “naivku“, jehož práci jiní členové skupiny jen využívají, označili Jackson a Harkins (1985) tento jev jako *sucker-effect*³⁸.

Nový koncept měl být ověřen v osvědčeném výzkumu využívajícím paradigma křiku. Nejprve byl každý účastník představen další studentce, která s ním měla být ve dvojici (ve skutečnosti se jednalo o spolupracovníci experimentátora) a pak mu bylo sděleno, že jelikož síla produkovaného hluku závisí velkou měrou na vrozené predispozici, především na kapacitě plic, je nejprve nutné ověřit, zda se dvojice v tomto parametru příliš neliší. Proto jako první odvedl experimentátor zkoumanou osobu do oddělené místnosti, kde jí změřil spirometrem plicní kapacitu a pak ji požádal, aby křičela, jak nejvíc to dokáže. To samé se

³⁷ Existuje několik možných příčin, které vedou jedince k přesvědčení o tom, že druhý nevyvíjí dostatečné úsilí. Vedle vnitřních psychologických faktorů, mezi které patří především předsudky, mohou hrát roli i vnější vlivy, např. pozorování chování spolupracovníků při práci, způsob, jakým ostatní hodnotí atraktivitu úlohy či své vlastní zapojení.

³⁸ Je tady zřejmá souvislost, mezi “free-rider” a “sucker” efektem, které se často vzájemně doprovázejí. Tam, kde jeden zahálí, protože se domnívá, že jeho příspěvek není pro úspěch skupiny nezbytný, zahálí i druhý, aby nemusel odvést veškerou práci, za kterou budou ve svém konečném důsledku odměněni oba rovným dílem.

mělo opakovat i s jeho budoucí spolupracovnicí, kolaborantka ale pouze počkala po určitou dobu a pak se vrátila s výzkumníkem zpět. Po skončení této fáze přišla na řadu manipulace s očekáváním jedince o výkonu druhého člena, díky které byly navozeny celkem tři experimentální podmínky: nízké, průměrné a vysoké úsilí spolupracovníka. Jackson a Harkins (1985) toho docílí tím, že experimentátor dvojici sdělil, že podle dat ze spirometru mají oba srovnatelné schopnosti a řekl jim i jejich výkony dosažené v prvním testu. Ve všech případech se zkoumaná osoba dozvěděla, že dosáhla výkonu, který odpovídá její plicní kapacitě a podle toho, do jaké podmínky byla předem náhodně přiřazena, pak v její přítomnosti kolaborantce řekl jednu z následujících možností: na základě její plicní kapacity produkovala: 1) větší hluk; 2) menší hluk; anebo 3) odpovídající hluk³⁹. Experimentátor poté na chvíli odešel pryč, „protože si zapomněl v jedné místnosti stopky“ a když byla dvojice sama, sdělila kolaborantka probandovi, že 1) se velmi snažila během prvního testu, protože považovala experiment za zajímavý a že se bude snažit i v jeho dalším průběhu; 2) během prvního měření se moc nesnažila, a protože považuje experiment za nudný, nehodlá se ani nijak snažit v jeho zbytku; a 3) v neutrální variantě pouze vedla krátkou konverzaci až do příchodu experimentátora. Dvojice se sluchátky na uších a kuklou na hlavě pak společně absolvovala několik sérií měření, kdy ale účastník ve skutečnosti vždy křičel sám.

Sociální zahálení se projevilo v obvyklé podobě jen tehdy, když sledovaná osoba neměla žádné informace o vynaloženém úsilí svého partnera. V obou zbývajících případech však Jackson a Harkins (1985) zjistili, že mu jedinec přizpůsobuje své vlastní úsilí. Proto když se domnívá, že se druhý nebude snažit a podá menší výkon, tak i on sám křičí s malým úsilím, aby se spolupracovník “nevozil” na jeho výkonu. A opět platí, že vůbec nezáleží na tom, zda je jeho podíl identifikovatelný a může být tedy kýmkoliv hodnocen či ne. Pokud je naopak přesvědčen, že jeho partner vloží do skupinové práce velké úsilí, tak se bude snažit podat co nejlepší výkon a sociální zahálení se u něj neprojeví. Je přitom velmi důležité, aby úroveň schopností partnera nebyla nijak ovlivněna, jinak ke snížení úsilí v rámci spravedlivého podílu nedojde. Pokud jedinec ví, že druhý nepodává dobrý výkon, protože zkrátka více nedokáže, tak se “sucker effect” neprojeví. Jedinec zkrátka musí vědět, že druhý

³⁹ Tato podmínka měla sloužit jako kontrolní a odpovídá v podstatě dřívějším výzkumům sociálního zahálení, které se nijak nezabývaly vlivem předpokladu o výkonu spolupracovníků.

nepracuje tak, jak by ve skutečnosti mohl.⁴⁰ A neplatí to jen v případě fyzického úsilí, ale lidé citlivě vnímají výkon druhých a přizpůsobují se mu i v kognitivních úlohách (Robbins, 1995).

Ačkoliv se Jacksonovi a Harkinsovi (1985) podařilo poměrně elegantně poukázat na jednu z příčin sociálního zahálení, další autoři (Williams a Karau, 1991) jejich metodický přístup kritizují. Sdělení experimentátorovy spojenkyně o jejím zamýšleném úsilí totiž v sobě zahrnovalo i hodnocení výzkumu jako takového. V podmínkách vysokého úsilí probandovi řekla, že experiment je zajímavý, nízké úsilí zase vysvětlila tím, že se jí zdá být nudný. Z výzkumu motivace v sociální skupině však víme, že její členové poměrně snadno přebírají názory a hodnocení druhých. Proto takové hodnocení mohlo ovlivnit i vztah účastníka k úloze a je pravděpodobné, že už tento samotný fakt vyvolal pozorovaný trend.

5.5.3. Sociální kompenzace

Hypotéza spravedlivého rozložení úsilí, která vidí příčinu sociálního zahálení v očekávání jedince, že druzí nebudou v kolektivních podmínkách podávat maximální možný výkon, inspirovala Williamse a Karaua (1991) k vytvoření koncepce *sociální kompenzace*, která převrátila perspektivu, jakou nahlíží na způsob, jakým práce ostatních ovlivňuje výkonové chování člověka. Její autoři vychází především z teorie sociálního srovnávání, která se již jednou osvědčila v práci Harkinse a Szymanské (1989) probírané v kapitole o potenciálu hodnocení úspěchu vlastní skupiny a jeho vlivu na výkonnost jednotlivých členů. Williams a Karau (1991) se domnívají, že za určitých podmínek mohou lidé ve skutečnosti pracovat více v kolektivních než v koaktivních podmínkách, aby kompenzovali výkon svých spolupracovníků.

Existují přitom dva základní faktory, které vyvolají sociální kompenzaci. Za prvé, jedinec pracující ve skupině musí očekávat, že ostatní členové podají nedostatečný výkon. Tento dojem může vycházet jednak z obecné nedůvěry ve schopnosti druhých, anebo z přímé znalosti jejich nízkých schopností a dovedností. Za druhé, člověk musí vnímat úlohu jako skutečně smysluplnou, aby celkový skupinový výsledek byl pro něj důležitý a usiloval o

⁴⁰ Podle Hunga et al. (2009) vyvolává zahálení spolupracovníků u lidí odvetné motivy a může vést k nežádoucímu kontraproduktivnímu chování vůči organizaci (pozdní příchody, vyhýbání se práci, úmyslné nedodržování termínů), ale někdy je namířené i vůči údajně zahálějícím spolupracovníkům a pak může nabývat podoby nebezpečného antisociálního chování s vážnými následky (od verbální agrese – pomluvy, urážky, vyvolávání hádek až k fyzickému napadání).

dobré hodnocení skupiny v porovnání s ostatními.⁴¹ Pokud naopak považuje úlohu za zbytečnou a na skupinovém výsledku mu nijak nezáleží, je pravděpodobné, že nebude dostatečně motivován k tomu, aby vysokým výkonem kompenzoval nedostatečnou práci ostatních (Williams a Karau, 1991).

Williams a Karau (1991) v jednom experimentu nejprve účastníkům administrovali Rotterův test interpersonální důvěry (Rotter's Interpersonal Trust Scale) a na jeho základě je rozdělili do tří skupin podle vzrůstající důvěry v ostatní. Zkoumané osoby potom ve 4- a 8-členných skupinách pracovaly na brainstormingové úloze v koaktivních (individuální výkon byl známý) nebo kolektivních podmínkách (výkon jednotlivých členů byl sloučen do skupinového produktu). Výsledky skutečně prokázaly, že lidé, kteří skórují na Rotterově škále nízko, a nevěří tedy ve schopnosti svých spolupracovníků, dosahují lepšího výkonu v kolektivních podmínkách, zatímco průměrně důvěřiví v kolektivních podmínkách zahálejí. Největší pokles úsilí v kolektivních podmínkách byl pak zaznamenán u jedinců, kteří skórovali na škále důvěřivosti vysoko. Tito lidé polevují při kolektivním plnění úkolu, protože se spoléhají na dostatečný výkon svých spolupracovníků (Williams a Karau, 1991), což svědčí pro "free-rider effect" (Kerr a Bruun, 1983).

Srovnatelných výsledků dosáhli Williams a Karau (1991) i v dalším experimentu, kdy dokázali navodit různá očekávání jedince o plánovaném úsilí jeho spolupracovníka.⁴² Účastníci pracovali usilovněji, pouze pokud byli ve skupině s kolegou, který předem deklaroval nízké úsilí, ve všech ostatních případech zaháleli. V poslední experimentální sérii zase vědci manipulovali s významem (smysluplností) úlohy a vnímanou schopností (namísto úsilím) spolupracovníka. Předpokládali, že výzkumné osoby budou ochotné kompenzovat pouze tehdy, když bude úloha smysluplná a schopnosti jejich spolupracovníka nízké, ve všech ostatních variantách by měly zahálet. Přesně to se také projeвило.⁴³ Jejich experiment pak o pár let později zopakovali Hart et al. (2001), kteří tak dosáhli stejných výsledků.

⁴¹ Vysvětlení tohoto tvrzení můžeme hledat právě v teorii sociálního srovnání a teorii sociální identity, které byly zmíněny již dříve v tomto textu. Jedinec skrze úspěch skupiny, jejímž je členem, usiluje o sebestpotvrzení a získání pozitivního náhledu na vlastní ego. Proto jedinci, kteří prožívají svou sociální identitu jako negativní, což může nastat v případě, že pracují na kolektivní úloze s neproduktivními spolupracovníky, mohou buďto skupinu opustit, anebo se snažit jejich nízký výkon kompenzovat (Williams a Karau, 1991).

⁴² Využili přitom přesně stejného postupu, jako Jackson a Harkins (1985).

⁴³ Je přitom zajímavé, že si zkoumané osoby byly své sociální kompenzace v podobě zvýšeného úsilí v kolektivních podmínkách dobře vědomy (jak vyplynulo z následného dotazování).

Sociální kompenzace může svým pozitivním efektem na výkonnost jedince připomínat spíše sociální facilitaci. Williams a Karau (1991) si tuto možnou námitku již dopředu uvědomili, a proto záměrně udržovali počet osob přítomných během celého experimentu konstantní, takže tento faktor sám o sobě nemohl navodit pozorované změny ve výkonnosti. Na druhou stranu je možné vyvodit, že navzdory zcela opačnému vlivu, má sociální kompenzace některé společné rysy se sociálním zahálením. Předpokládejme, že lidé se obecně snaží dosáhnout pozitivního hodnocení a vyhnout se negativnímu hodnocení. Pokud je jejich příspěvek sloučen s ostatními spolupracovníky do společného produktu, potenciál k pozitivnímu či negativnímu hodnocení se tím výrazně sníží, a tehdy zahálají. Podle hypotézy sociální kompenzace však tato tendence může být překonána, pokud je pravděpodobné, že skupina bude na základě svého výkonu nepříznivě hodnocena. Jestliže člen skupiny očekává, že jeho spolupracovník nedosáhne dobrého výsledku, tak vyvine větší úsilí, aby tým uspěl.

6. Faktory moderující intenzitu sociálního zahálení

V minulé kapitole jsem se snažil představit základní psychologické teorie vysvětlující sociální zahálení pomocí proměnných (sociální tlak, aktivační úroveň, možnost identifikace a hodnocení, pozornost a seberegulace, očekávání výkonu spolupracovníků), jejichž společným rysem je, že nabývají odlišných hodnot v individuálních a skupinových podmínkách a tím dokáží předpovídat výkon za nejrůznějších situací. Zároveň platí, že pokud je jejich vliv udržován na konstantní úrovni, rozdíl mezi individuálním a skupinovým výkonem je eliminován (Jackson a Harkins, 1985).

Existují však i další psychosociální faktory, které ovlivňují intenzitu sociálního zahálení, mají však na výkonnost členů skupiny spíše vedlejší vliv. Pokles v úsilí se projeví pouze tehdy, když hladina daného faktoru dosáhne určité úrovně, což ovšem nijak nezávisí na charakteru podmínek, při kterých je úloha vykonávána (individuální nebo skupinové). Navíc, a to je podstatný rozdíl odlišující je od předchozích proměnných, pokud je udržujeme na konstantní úrovni, stále dostaneme rozdíly v individuálním a skupinovém výkonu. Proto samy o sobě nemohou vysvětlit, proč výkon lidí klesá s rostoucí velikostí skupiny. Spíše představují limitující podmínky pro efekt zahálení (Jackson a Harkins, 1985).

6.1. Obtížnost úlohy a její jedinečnost

Snahy o nalezení možných souvislostí mezi sociální facilitací a sociálním zahálením zcela přirozeně vedly vědce k tomu, aby poměrně záhy po objevení motivační složky ztráty výkonu zaměřili svou pozornost na obtížnost úlohy, která hrála klíčovou roli právě při studiu facilitačního efektu přítomnosti diváků (Zajonc, 1965). Dříve než Paulus (1983; dle Griffith et al. 1989) zahrnul faktor obtížnosti do svého kognitivně-motivačního modelu a Jackson a Williams (1985) testovali pozměněnou teorii sociálního tlaku při využití lehké a obtížné úlohy, manipulovali s touto proměnou ve svých experimentech Harkins a Petty (1982). Argumentovali tím, že ve všech dosavadních výzkumech měli účastníci tahat lano, křičet nebo tleskat, což jsou podle nich poměrně jednoduché úlohy, ve kterých může uspět téměř každý. Jedinec není motivován k velkému úsilí, protože jedná se domnívá, že jeho výkon je

zbytečný (úlohu místo něj splní kdokoliv jiný)⁴⁴ anebo necítí úkol jako výzvu. Naopak v těžkých úkolech mají pocit, že jejich výkon bude pro skupinu nezbytný⁴⁵, což zvýší jejich motivaci. Ve dvou experimentech s brainstormingovou a viganční úlohou s dvěma úrovněmi obtížnosti Harkins a Petty (1989) dokázali potvrdit svou původní hypotézu. Účastníci zaháleli v lehkých úlohách, pokud by však úkol obtížný, jejich výkon ve skupině se nijak nelišil od individuálního výkonu.

Dále si Harkins a Petty (1982) všimli, že v předchozích studiích pracovali vždy všichni členové na stejném úkolu, a tak opět postrádali smysl pro své snažení, jelikož neměli možnost jednoznačně přispět k úspěchu skupiny, protože opakovali práci někoho jiného. V dalších dvou experimentech tedy nechali výzkumné osoby pracovat na dvou stejných nebo rozdílných úlohách a porovnávali individuální a skupinové výsledky. Ty opět jasně prokázaly, že sociální zahálení se projeví pouze tehdy, když členové skupiny pracují na stejné úloze, takže jejich snažení se může zdát zbytečné. Jakmile však mají šanci podílet se na skupinovém výsledku každý svým originálním a jednoznačným příspěvkem, pracují se stejným úsilím jako v individuálních podmínkách a to i tehdy, kdy není možné jejich výkony hodnotit.

6.2. Vztah k úloze - atraktivita a pocit osobní zainteresovanosti

Zaccaro (1984) zavedl do výzkumu sociálního zahálení nový prvek, kterým byla atraktivita úlohy. Vycházel z hypotézy skupinového tlaku na konformitu (a výkonové chování) jednotlivých členů, který pozitivně koreluje s její rostoucí velikostí a domníval se, že v případě atraktivní úlohy bude skupina více tlačit své členy k maximálnímu úsilí, zatímco málo přitažlivá úloha se odrazí v nízké úrovni motivace a menším úsilí. V jednoduchém experimentu, ve kterém měli účastníci skládat listy papíru, proto manipuloval s přitažlivostí úlohy a očekával, že to ovlivní výkon. To se také skutečně potvrdilo. V nezajímavé úloze došlo ke klasickému sociálnímu zahálení – lidé pracovali méně ve skupině než individuálně a jejich výkon byl tím menší, čím větší byla skupina. Naopak ve velmi atraktivní úloze dosáhli jedinci pracující ve čtveřici lepšího výkonu, než pokud pracovali jen ve dvou.

⁴⁴ Zde je jasný odkaz na koncepci postradatelného výkonu.

⁴⁵ Harkins a Petty (1989) v této souvislosti citují výzkumy, podle kterých se většina lidí domnívá, že svými schopnostmi převyšuje průměrné jedince. Tím větší může být jejich dojem, že oni jsou jediní, kdo dokáží těžkou úlohu vyřešit.

Na tuto práci později navázali Brickner et al. (1986), kteří ve svých experimentech vytvořili pocit vysoké a nízké osobní zainteresovanosti a sledovali jeho vliv na výkon v podmínkách individuálně identifikovatelného a společného výsledku. Podle jejich zjištění vede nízká míra zainteresovanosti k sociálnímu zahálení v neidentifikovatelných podmínkách, jestliže však instrukce experimentátora dokáže vyvolat pocit, že se konkrétní úloha dotýká zájmů jedince (např. v tomto výzkumu bylo studentům řečeno, že úloha je analogií zkoušky, která se bude používat v příštím semestru), nebyly zjištěny žádné rozdíly výkonu v různých podmínkách identifikovatelnosti výsledku. Účastníci generovali neméně nápadů i v situaci, kdy očekávali, že jejich výsledek bude nezjistitelný. Stejný efekt osobní angažovanosti na ochotu vynaložit úsilí při skupinové činnosti pozorovali i Atoum a Farah (2001) u Jordánských studentů, kteří v podmínkách nízkého zapojení zaháleli, navzdory důrazu, jaký jejich kultura klade na kolektivní cíle.

6.3. Skupinová koheze

Jedním z klíčových faktorů, který byl navzdory svému potenciálnímu dopadu na produktivitu skupiny (viz Schachter et al., 1951) při výzkumu sociálního zahálení dlouhou dobu přehlížen, byla skupinová koheze. Téměř veškeré studie probíhaly v laboratoři, kde studenti psychologie (jež byli nejčastějšími účastníky), kteří se vzájemně neznali, vytvořili umělé, samoučelné skupiny s minimální kohezí, které se po skončení experimentu opět rozpadly (George, 1992). Karau a Williams (1997) v této souvislosti namítli, že tendence zaměřovat pozornost na tak úzký vzorek omezuje možnost zevšeobecnění výsledků na reálné skupiny. Proto se další směr studia motivačních ztrát zabýval otázkou, zda jedinec zahálí i v případě, že je ve skupině se známými či přáteli, kde se předpokládá vysoká koheze.

Jako první se na tuto otázku pokusili odpovědět Hardy a Latané (1988), když experimentovali se skupinou roztleskávaček. Dvojice, z nichž polovinu tvořily kamarádky z jednoho týmu a druhou polovinu dívky ze dvou různých družstev, které se před tím nikdy neviděly, podstoupily úlohu využívající paradigma křiku. Autoři výzkumu se domnívali, že jelikož je křik a tleskání jejich hlavní náplní, představuje pro ně taková úloha smysluplnou a důležitou činnost, a proto by zahálení mělo být minimální. Pokud se však přeci jenom projeví pokles úsilí při skupinové činnosti, očekávali bychom ho spíše v situaci, kdy je odpovědnost za celkový výsledek rozdělena mezi jedince, kteří se neznají. Proto Hardy a Latané (1988)

předpokládali, že dívky, které budou pracovat na úloze se svou týmovou kolegyní, vyvinou stejné úsilí, jako když by křičely samy. Bohužel ani jedna z těchto hypotéz se nepotvrdila. Roztleskávačky v obou experimentálních podmínkách spíše šetřily síly, než aby usilovaly o dobrý skupinový výkon. Sociální zahálení však bylo signifikantní pouze v podmínkách nízké skupinové koheze, a tak i přes neúspěch tyto výsledky naznačují, že tendence k zahálení je alespoň částečně redukována ve skupinách s vysokou kohezí.

Vliv skupinové koheze na výskyt motivačních ztrát a kompenzací úsilí spolupracovníků se rozhodli studovat i Karau a Williams (1997). Na základě již dříve zmíněné teorie sociální identity a sociálního srovnávání předpokládali, že jedinec si udržuje pozitivní sebehodnocení skrze skupinu, s níž se silně identifikuje a cení si jejích hodnot, a to díky výsledkům, kterých její členové dosáhnou kolektivní činností. Podle nich současné analýzy dále ukazují, že stejně tak i některé motivace, jako potřeba sociální interakce, snaha někam patřit a být v kontaktu s druhými, mohou být naplněny pouze v rámci skupin s alespoň průměrnou mírou koheze. Proto se domnívají, že jedinci budou spíše oceňovat kolektivní výsledky tehdy, když budou pracovat v kohezivních skupinách nebo ve skupinách, se kterými se osobně ztotožní. Tehdy by mělo být sociální zahálení redukováno či zcela eliminováno, zvláště pokud člověk získá pocit, že jeho výkon může přispět k výsledkům ceněným skupinou i jednotlivými členy.⁴⁶

Karau a Williams (1997) nejprve účastníky svého experimentu požádali, aby si sami vybrali tři další osoby, s kterými by nejradši spolupracovali na úloze, jež měla testovat rychlost přepisování textu. Poté polovině z nich vyhověli a vytvořili tak skupiny s vysokou kohezí, zatímco druhou polovinu výzkumných osob přiřadili ke třem neznámým lidem (skupiny s nízkou kohezí). Probandi pak měli každý na svém počítači přepisovat text v přítomnosti svých spolupracovníků. Některé čtveřice přitom pracovaly v individuálních podmínkách, kdy počítač vyhodnocoval výsledky každého zvlášť, jindy zase sloučil výkon jednotlivců do společného výsledku, což odpovídalo kolektivním podmínkám. Z experimentu nakonec jasně vyplynulo, že jedinci v nekohezivní skupině napsali více slov za minutu, pokud byl registrován jejich individuální výkon, ale v případě, že byl známý jen skupinový výsledek,

⁴⁶ Zajímavý je v této souvislosti i vztah mezi kulturou, hodnotami, které jedinec přisuzuje skupině a sociálním zahálením. Podle výsledků některých transkulturálních studií jsou totiž východní kultury (Čína, Taiwan, Japonsko) často charakterizovány jako skupinově či sociálně orientované, zatímco západní kultury (USA, Kanada, západní Evropa) jsou spíše individualistické. Proto lidé z východních kultur kladou větší důraz na kolektivní výsledky a zahálají méně než lidé ze Západu, kteří se více zaměřují na úspěch jedince namísto skupiny (Gabrenya et al., 1985; Earley, 1989; Erez a Somech, 1996; Klehe a Anderson, 2007).

tak zaháleli. Naopak u jedinců pracujících s přáteli byla zjištěna mírná, i když statisticky neprůkazná, tendence vyvíjet více úsilí kolektivně než samostatně.

V další části své studie pak Karau a Williams (1997) využili brainstormingovou úlohu a manipulovali vedle koheze skupiny a pracovních podmínek (individuální vs. kolektivní) i schopností spolupracovníka (viz kapitola o sociální kompenzaci). V souladu s očekáváním zjistili, že jedinci předpokládající vysoké schopnosti na straně svého spolupracovníka pracovali usilovněji v koaktivních podmínkách, při kolektivní činnosti “se vezli na jeho úsilí”, tedy zaháleli. To však platilo pouze pro členy nekohezivní skupiny, jedinci spolupracující s přáteli dosáhli stejného výkonu v kolektivních i koaktivních podmínkách. Naopak když jedinci z nekohezivní skupiny očekávali u svého partnera špatný výkon daný nízkými schopnostmi, kompenzovali tuto ztrátu v kolektivních podmínkách, zatímco u lidí pracujících v kohezivní skupině nebyl tento trend průkazný. Tyto výsledky tak znovu potvrzují, že sociální zahálení může být eliminováno skupinovou kohezí, což dokládají i další výzkumy (Karau a Hart, 1998). Zároveň platí, že zatímco v nekohezivní skupině využívají členové dobrého výkonu svých spolupracovníků k tomu, aby sami nemuseli vyvíjet velké úsilí, ve skupině s vysokou kohezí se cítí jedinci zavázáni k tomu, aby podali maximální výkon bez ohledu na to, zda ho skupina pro svůj úspěch skutečně potřebuje (Karau a Williams, 1997).

Problematiku koheze skupiny vhodně doplňují i studie věnované sociálnímu ostrakizmu a jeho vlivu na výkonové chování člověka. Např. Williams a Sommer (1997) sledovali vztah mezi pohlavím jedince, zda byl ostatními ostrakizován a jeho následným výkonem v brainstormingové úloze. Zjistili, že ostrakizované ženy se snažily znovu získat své místo ve skupině, a proto vyvíjely větší úsilí v kolektivních podmínkách ve srovnání s koaktivní činností (projev sociální kompenzace), zatímco neostrakizované ženy zahálely. Naproti tomu muži zaháleli při kolektivní práci vždy, ať už byli před tím ostrakizováni či ne. Williams a Sommer (1997) tak zároveň upozornili na různé strategie, které obě pohlaví využívají v situaci, kdy jsou vyloučeni z kolektivu ostatních.

V částečném rozporu k těmto závěrům jsou pak výsledky experimentu Kerra et al. (2008). Zaměřili se na vztah sociálního ostrakizmu a jevu známého jako Köhlerův efekt (viz. poznámka č. 19), který představuje zcela opačný trend, než sociální zahálení. Popisuje totiž situaci, kdy motivace členů skupiny roste (zvláště jedinci s nízkými schopnostmi pracují s větším úsilím ve skupině na konjunktivní úloze ve srovnání s individuálním výkonem). Ve

své studii dospěli k závěru, že ani sociální ostrakizace nedokáže zcela potlačit pozitivní vliv skupiny ostrakizujících na výkon jedince, Köhlerův efekt je tímto jevem pouze oslaben.

6.4. Riziko trestu

Autoři všech dosud uvedených studií, kteří se zaměřili především na pozitivní aspekty výkonu a snažili se hledat cesty, jak zvýšit skupinovou produktivitu skrze vyšší atraktivitu a originalitu úlohy, osobní zainteresovanost jedince či skupinovou kohezi, ve skutečnosti přehlédli jeden z nejpřirozenějších důsledků nedostatečného výkonu v reálných situacích, kterým je trest. V lidské společnosti totiž obecně platí, že jedinec porušující zavedená pravidla, který zneužívá altruismu ostatních ve svůj vlastní prospěch, aniž by se sám jakkoliv zapojil, bývá druhými lidmi potrestán, přitom podle Barclaye (2006) byla evolučně pravděpodobně nejpůvodnějším postihem v lidských skupinách ostrakizace, což zajímavým způsobem zapadá do vztahu sociální zahálení – riziko trestu – ostrakizace – skupinová koheze – vyšší skupinová produktivita.

Možnosti, že vedle stimulů posilujících přitažlivost úlohy může i riziko potrestání v případě nedostatečného výkonu odradit jedince od zahálení, začali psychologové věnovat pozornost až začátkem 90. let minulého století. Jeden z prvních experimentů sledující tento vztah provedli Miles a Greenberg (1993). Vycházeli přitom z předpokladu, že pokud má být trest efektivní, musí hrozit celé skupině, nikoliv pouze jedinci projevujícímu nežádoucí chování.⁴⁷ To podporuje i další domněnka, že při hrozbě skupinového trestu je na člověka vyvíjen silný sociální tlak, aby svým nízkým úsilím neohrozil spolupracovníky, kteří by byli neprávem trestáni za jeho zahálení (Kunishima et al., 2004). Snaha vyhnout se dopadu trestu na jedince i celou skupinu by tedy měla vést k vyššímu úsilí při kolektivní činnosti, a tedy eliminovat efekt sociálního zahálení.

Pro ověření své hypotézy se Miles a Greenberg (1993) rozhodli podrobit školní plavecký tým experimentu, ve kterém účastníci závodili jednotlivě na čas anebo ve 4členné štafetě, kdy byl znám pouze výsledek celé skupiny. Polovině plavců přitom trenér hrozil, že

⁴⁷ Podporují to např. poznatky z jednoho výchovného zařízení pro mládež, kde mnohem efektivnější bylo, pokud trest dřívější večerky za nedodržování nočního klidu hrozil celé skupině, než jen pouze jedinci, který toto pravidlo porušil (Alexander et al., 1976; in Miles and Greenberg, 1993).

pokud nedosáhnou stanoveného času, budou muset plavat čtyři nebo osm bazénů navíc (autoři tedy zavedli podmínku žádného, středního a tvrdého trestu). Z výsledků jejich výzkumu nakonec vyplynulo, že závodníci ve štafetě dosahovali horších časů, než pokud plavali samostatně (což znovu potvrzuje existenci sociálního zahálení) pouze v případě, kdy jim za to nehrozil žádný trest. Při středně těžkém trestu se žádný rozdíl mezi individuálním závodem a štafetou neprojevil, co je však mnohem zajímavější, hrozba tvrdého trestu měla zcela opačný vliv na plavce v individuálních a kolektivních podmínkách. Zatímco závodníci ve štafetě dosahovali daleko lepších časů než ve všech předchozích případech, u individuálních plavců byla patrná tendence k horším výsledkům s rostoucí intenzitou hrozby. Jen v tomto případě byli jedinci plavající ve štafetě rychlejší, než při individuálním závodě (Miles a Greenberg, 1993).

V podstatě stejný experiment jako Miles a Greenberg (1993) provedli o několik let později i Kunishima et al. (2004) s tím rozdílem, že namísto fyzické úlohy využili klasického brainstormingového úkolu, ve kterém měli probandi individuálně i ve trojicích vymýšlet nápady pro různá použití nože. Polovina zúčastněných osob přitom dostala instrukci, že pokud se jim nepodaří dosáhnout určitého množství návrhů, budou muset úlohu opakovat, tentokrát však s jiným předmětem. A přestože se jejich postup od původního experimentu nijak nelišil, nedokázali prokázat příznivý vliv hrozby trestu na eliminaci sociálního zahálení. Ačkoliv lidé ve skupině dosahovali horších výsledků, než když pracovali samostatně a zároveň výzkumné osoby, kterým bylo vyhrožováno postihem za špatný výsledek, skutečně zvýšily své úsilí a generovaly více nápadů než probandi v podmínkách bez trestu, interakce obou proměnných nebyla signifikantní. Neboli u jedinců pracujících pod pohrůzkou trestu stále existoval rozdíl mezi individuálními a skupinovými výkony, tedy trest nedokázal dostatečně zvýšit úsilí ve skupině. K tomuto závěru se přiklání i George (1995), podle kterého potrestání, na rozdíl od odměny, nedokáže eliminovat sociální zahálení v pracovních skupinách, protože vyvolává u jedinců negativní vztah k trestajícímu nadřízenému, což vyústí v nižší úsilí při dalším úkolu.

Z dosavadního textu by mělo být zřejmé, že na zahálení v sociální skupině se podílí velké množství nejrozličnějších faktorů, které ve specifických podmínkách a v závislosti na dalších proměnných ovlivňují různou měrou motivaci vyvinout úsilí při skupinovém úkolu. A přestože všechny dosud představené koncepce dokázaly posunout naše poznání sociálního vlivu na kolektivní výkon jedince o velký kus dopředu, přeci jenom stále obsahují určitá omezení. Každý z těchto pohledů totiž dokáže vysvětlit a předvídat výskyt sociálního zahálení pouze v úzkém okruhu možných situací, jevů a vztahů (např. odhadne, jaký dopad bude mít na výkon člověka potenciální hodnocení či přesvědčení, že jeho úsilí je pro skupinu postradatelné). Karau a Williams (1993) se domnívají, že nám zmíněné teorie neposkytují žádný výkladový rámec, který by kombinoval působení jednotlivých faktorů do komplexních vazeb a jasně by specifikoval, jakým způsobem se uplatňují v měnících se podmínkách. Proto se pokusili o určitou konsolidaci všech teorií a parametrů a vytvořili *model kolektivního úsilí* (collective effort model), který je předmětem následující kapitoly.

7. Model kolektivního úsilí

Karau a Williams (1993) se domnívají, že k sociálnímu zahálení dochází tehdy, když jedinec nevidí jasnou souvislost mezi svým výkonem a oceňovaným výsledkem. Při kolektivní práci totiž mimo individuálního výkonu existuje celá řada dalších faktorů ovlivňujících skupinový výsledek, který se navíc dělí mezi jednotlivé členy. K tomuto předpokladu dospěli díky kombinaci klíčových prvků *teorie očekávaných hodnot* (expectancy-value theory)⁴⁸, podle níž se lidé snaží maximalizovat očekávaný přínos svého úsilí, se současnými *teoriemi sebehodnocení* (self-evaluation theories) ve skupinovém kontextu. Zatímco teorie očekávaných hodnot pomáhá identifikovat faktory, které s největší pravděpodobností ohroží motivaci jedince ve skupinových podmínkách, teorie sebehodnocení zase dokáže objasnit, kterých konkrétních výsledků si člověk cení při kolektivní činnosti.

Podle modelu kolektivního úsilí budou jedinci ochotni spolupracovat na skupinovém řešení úlohy jen do takové míry, jak moc budou očekávat, že jejich příspěvek napomůže dosažení oceňovaného výsledku. Aby členové skupiny dosáhli vysokého výkonu, měly by být už předem splněny některé základní podmínky. Za prvé, je nezbytné, aby existoval vztah mezi úsilím jedince a jeho výkonem, který má následně dopad na skupinový výkon. Ten musí vést k příznivým skupinovým výsledkům, jež zároveň oceňuje i sám jedinec (na skupinové i osobní úrovni). Pokud podmínky a charakteristika úlohy narušují jakýkoliv z těchto vztahů, které jsou pro výkon člena skupiny podstatné, tak ten potom nebude pokládat svoje úsilí za užitečné a jeho výkon se následně sníží. Stejně tak je nepravděpodobné, že jedinci budou ve skupině tvrdě pracovat, pokud si necenění dostupných výsledků, i když se přímo vztahují k jejich úsilí. Podle modelu kolektivního úsilí se proto člověk rozhoduje, ať už vědomě či na podvědomé úrovni, jak velké úsilí vyvine ve prospěch skupiny, jejímž je členem (Karau a Williams, 1993).

Výsledky, jichž si jedinec cení, mohou být objektivní (jako např. peněžní odměna) nebo subjektivní, kam patří informace vztahující se k sebehodnocení, pocit, že jeho práce má

⁴⁸ Teorie očekávaných hodnot se snaží vysvětlit chování zaměřené na cíl jako funkci a) očekávání – přesvědčení, že výkon závisí na úsilí, tedy větší úsilí vede k lepšímu výsledku; b) prostředku – přesvědčení, že výsledek závisí na výkonu a c) hodnoty výsledku, která je spojena s jeho dosažením. Instrumentální složku testovali Shepperd a Taylor (1999). Ve dvou experimentech prokázali, že v kolektivních podmínkách pracují jedinci usilovně pouze tehdy, když vnímají souvislost mezi individuálním a skupinovým výsledkem a mezi výkonem skupiny a jejím výsledkem.

smysl, nebo že je členem skupiny, jejíchž členů si váží. Relativní hodnota těchto výsledků pak závisí na velkém množství faktorů, mezi které patří především smysluplnost a vnitřní hodnota úlohy, její důležitost pro jedince i pro skupinu nebo osobní predispozice jedince hodnotit kolektivní výsledky jako důležité (Karau a Williams, 1993).

Na základě této logiky potom model kolektivního úsilí nabízí některé předpoklady ohledně výkonu jednotlivce při skupinové činnosti. Sociální zahálení by mělo být redukováno či dokonce zcela eliminováno, pokud jedinec: a) věří, že jeho kolektivní výkon může být hodnocen experimentátorem, spolupracovníky či jím samotným; b) pracuje v menší spíše než větší skupině; c) nevnímá svůj příspěvek ke skupinovému výsledku jako přebytečný, ale spíše unikátní; d) má k dispozici standard, se kterým může porovnat výkon skupiny; e) pracuje na úkolu, který je pro něj zajímavý, smysluplný nebo důležitý pro jeho referenční skupinu či další osoby, kterých si cení, anebo je na úkolu silně osobně zainteresován; f) spolupracuje s respektovanými lidmi (přátelé, kolegové, partneři a uznávaní spolupracovníci) anebo v situaci, která podporuje výjimečnou skupinovou identitu; g) očekává, že jeho spolupracovníci dosáhnou špatného výsledku a/nebo h) má vrozenou či naučenou tendenci vidět příznivé kolektivní výsledky jako hodnotné a důležité. Přitom stačí, aby podmínky vykonávání úlohy v sobě obsahovaly jednu z uvedených okolností, a snížení motivace se nemusí projevit (Lovaš, 1992).

Karau a Williams (1993) pomocí svého modelu následně analyzovali veškeré dostupné práce věnované sociálnímu zahálení a na příkladu hodnocení mnoha proměnných, které se objevily v předchozích výzkumech i pomocí shrnujících statistických údajů prokázali jeho validitu a potenciál pro vysvětlení mnohdy i rozporuplných výsledků. V současné době je jejich koncepce pravděpodobně nejuznávanějším teoretickým rámcem schopným objasnit motivační ztráty a pokles úsilí vyskytující se při kolektivní činnosti, kdy výkony jednotlivců jsou sloučeny do jednoho skupinového výsledku, a využívá ji řada dalších autorů (např. Huguet et al., 1999; Hart et al. 2001; Smith et al., 2001).

II. EMPIRICKÁ ČÁST

8. Cíle a hypotézy

V úvodu k této práci jsem se věnoval sociálnímu vlivu na výkonové chování člověka, přičemž hlavní pozornost jsem zaměřil na lenost, fenomén, který byl psychology dlouhou dobu zcela ignorován a jenž se dočkal intenzivního výzkumu až v posledních třech desítkách let. Přitom závěry, které nám nabízejí studie sociálního zahálení, jsou v mnoha ohledech inspirující, protože rozšiřují naše chápání složitých sociálních vztahů a jejich dopadů na jedince. Jako jiné velké objevy v psychologii, vedly výzkumy sociálního zahálení k rozčarování nad lidskou přirozeností, protože v rozporu s naším původním očekáváním dokazují, že skupina má často nepříznivý vliv na výkon jedince, který využívá kolektivních podmínek k vlastnímu prospěchu a přenechává raději práci druhým, zatímco sám šetří síly. Na základě analýzy 78 výzkumů, kterou provedli Karau a Williams (1993), byl průměrný pokles výkonu v kolektivních podmínkách 44% ve srovnání s individuálním výkonem a toto číslo může být ještě mnohem vyšší, když uvážíme, že většina studií měla za cíl sociální zahálení eliminovat (předpokládaná maximální hodnota je až 76% poklesu výkonu ve skupinových podmínkách). Sociální zahálení je podle této souhrnné studie poměrně robustním fenoménem, který se vyskytuje napříč pohlavími, kulturami i typy úkolů, i když je obecně možné pozorovat silnější efekt u mužů a osob z individualistických kultur (především evropské a severoamerické).

Ačkoliv už dnes máme poměrně solidní představu o pozadí tohoto fenoménu, jeho výzkum by měl i nadále pokračovat. Největší slabinou dosud uskutečněných studií byla podle Lanika (2007), vedle nepřírodního prostředí psychologické laboratoře, především skutečnost, že se omezily na úlohy, kde výkony jednotlivých osob byly vzájemně nezávislé. Experimentální podmínky tak v naprosté většině případů zcela vylučovaly interakci mezi členy výzkumné skupiny, přestože v reálných podmínkách jedinci spolupracující na daném úkolu spolu často intenzivně komunikují a interagují (Erez a Somech, 1996). Při nejčastějším typu výzkumu sociálního zahálení pracovali účastníci samostatně na brainstormingové úloze, během níž byli od sebe izolováni přepážkami (ve snaze co možná nejvíce omezit vliv koordinačních ztrát a dalších nežádoucích proměnných, mezi které patří i vzájemné ovlivňování výkonu) a do uší jim experimentátoři pouštěli hudbu, aby se navíc ještě nemohli ani slyšet (Harkins a Petty, 1982; Harkins a Jackson, 1985; Karau a Williams, 1997; Charbonnier et al., 1998; Karau a Hart, 1998; Huguet et al., 1999 a dal.). Skupinový výsledek tedy nebyl získán spoluprací, ale pouhou kombinací individuálních výkonů.

Karau a Williams (1993) proto shrnují, že existuje tendence k poklesu výkonu od individuálních ke skupinovým podmínkám (tedy sklon k sociálnímu zahálení), jestliže je činnost na úkolu nezávislá. Na druhou stranu, pokud má úloha charakter vzájemné závislosti⁴⁹, tak výkon sleduje opačný trend, tedy roste od individuálních ke skupinovým podmínkám (Wageman a Baker, 1997; in Lanik, 2007). A proto úloha, která by umožňovala či přímo vyžadovala vzájemnou závislost a interakci členů skupiny, by mohla vnést nové světlo do problematiky sociálního zahálení a více poodhalit jeho skutečný komplexní charakter. Z tohoto důvodu jsem ve své práci, inspirován výzkumem Lanika (2007), využil experimentální hry *Tinsel Town*, při které je kooperace všech hráčů nezbytná k tomu, aby skupina dosáhla dobrého výsledku (bližší popis hry viz kapitola *Metody*). Můj výzkum by tak mohl jednak ověřit, zda některá z Lanikových zjištění o výkonnosti v interagujících skupinách platí i v odlišném kulturním prostředí (jeho experimenty probíhaly na skupině amerických vysokoškoláků) a zároveň rozšířit tyto poznatky o vliv dalších proměnných, kterými se on ve své práci nezabýval.

Hlavním cílem mého výzkumu bylo především potvrdit platnost fenoménu sociálního zahálení při práci na úkolu, který vyžaduje intenzivní spolupráci všech členů malé sociální skupiny. Za tímto účelem jsem navodil individuální a skupinové podmínky výkonu a porovnával úsilí, jehož v nich jedinci dosáhli. Sociální zahálení tedy pojmám jako pokles úsilí ve skupinových podmínkách, kdy je známý pouze celkový výsledek skupiny, ve srovnání s individuálními podmínkami, v nichž je naopak možné identifikovat výkon jednotlivce. To může být podle kolektivního modelu úsilí zapříčiněno především percepcí nízké souvislosti mezi individuálním a skupinovým výkonem, potažmo výsledkem. První hypotéza tedy zní:

H1: Výkon jedince v experimentální hře bude vyšší, pokud se bude nacházet v individuálních podmínkách, ve skupinových podmínkách se naopak projeví tendence k sociálnímu zahálení.

H1₀: Výkon jedince v experimentální hře se neliší v závislosti na tom, zda se nachází v individuálních či skupinových podmínkách.

⁴⁹ Někteří autoři dělí *vzájemnou sociální závislost* na a) závislost při plnění úkolu, kdy výkon jednoho člena ovlivní výkony ostatních; a b) závislost výsledku, který představuje sdílené cíle, odměny skupiny a způsob, jakým jsou strukturovány. Tyto cíle a odměny mohou být totiž založeny buď na výkonu skupiny jako celku, nebo na výkonu jednotlivých členů (Johnson a Johnson, 1989; in Lanik, 2007).

Jednou z mnoha proměnných, které ovlivňují skupinový výkon, je i riziko trestu. Tomuto faktoru, o kterém se předpokládá, že má potenciál eliminovat sociální zahálení, však bylo zatím věnováno v psychologickém výzkumu nejméně pozornosti. Dosud vzniklo pouze několik málo studií zabývajících se jeho vlivem na úsilí v kolektivních podmínkách (např. Miles a Greenberg, 1993; George, 1995; Kunishima et al., 2004), závěry, které poskytují, jsou ovšem často velmi rozporuplné. Rozhodl jsem se tedy ověřit efekt hrozby trestu na výkon v individuálních a skupinových podmínkách, přičemž předpokládám, že:

H2: Hrozba trestu dokáže eliminovat sociální zahálení.

H2₀: Sociální zahálení není nijak ovlivněno hrozbou trestu.

Abych se více přiblížil složité podstatě fenoménu vlivu skupiny na výkon jedince, zahrnul jsem do analýzy i následující proměnné: pohlaví, koheze skupiny⁵⁰ a sebevědomí jedince (které je v této studii koncipováno jako odhad vlastního výkonu ve hře). Předchozí výzkumy totiž ukázaly, že větší tendenci zahálet během skupinové činnosti mají muži než ženy (Kugihara, 1999) a jedinci pracující ve skupinách s nízkou kohezí (Hardy a Latané, 1988; Karau a Williams, 1997). Podle některých autorů (Charbonnier et al., 1998; Hugueta et al., 1999) ovlivňuje výkon i to, jak se jedinci vnímají ve vztahu k ostatním. Zejména osoby, které se považují za nadprůměrné a mají vysoké mínění o svých schopnostech, vyvinou více úsilí v individuálních podmínkách než ti, kteří se vnímají jako průměrní. Naopak v kolektivních podmínkách budou zahálet spíše lidé s vysokým sebevědomím. Na základě těchto poznatků z dřívějších experimentů jsem tedy definoval a následně i testoval tyto hypotézy:

H3: Muži mají větší tendenci než ženy k poklesu úsilí ve skupinových podmínkách, a sociální zahálení je tedy u nich signifikantně větší.

H3₀: Muži i ženy se neliší v míře, s jakou snižují své úsilí ve skupinových podmínkách.

⁵⁰ Skupinovou kohezi vnímám jako atraktivitu skupiny pro jedince a jeho snahu a ochotu být jejím členem. Koheze skupiny tak představuje sociální síly, které drží skupinu pohromadě (Shaw, 1976).

H4: Členové skupin s nízkou kohezí budou zahálet ve skupinových podmínkách více, než členové vysoce kohezivních skupin.

H4₀: Koheze skupiny nijak neovlivní míru sociálního zahálení.

H5: Jedinci s nadprůměrným očekáváním dobrého výkonu ve hře vyvinou v individuálních podmínkách více úsilí než ti, jejichž hodnocení vlastního výkonu je podprůměrné.

H5₀: Očekávání jedince o kvalitě vlastního výkonu ve hře nemá žádný vliv na jeho úsilí.

9. Metody

9.1. Popis výzkumného souboru

Výzkumu se zúčastnilo celkem 76 osob, z toho bylo 57 žen a 29 mužů. V naprosté většině případů (n=64) se jednalo o vysokoškolské studenty oboru psychologie Univerzity Karlovy v Praze z prvního a druhého ročníku, kterým bylo za jejich spolupráci předem přislíbeno uznání 2 hodin do předmětu “Účast při psychologickém výzkumu“. Nábor výzkumných osob probíhal jednak formou inzerátu zveřejněného během výuky (viz Příloha 1) a dále pomocí emailu v podobném znění, kterým byla pozvánka rozeslána do společných schránek jednotlivých ročníků. Experiment podstoupili i 4 studenti sociologie ze stejné univerzity, dalších 8 osob pak tvořila moje rodina a přátelé (ve věku 33-62 let). Ještě před začátkem výzkumu se uskutečnila pilotní studie, které se zúčastnilo 40 studentů andragogiky.

9.2. Východiska výzkumu a užití metody

Tato diplomová práce navazuje na výzkum Lanika (2007), který pomocí experimentální hry *Tinsel Town* sledoval vliv některých osobnostních (motivace k výkonu, self-konstrukty⁵¹) a situačních faktorů (charakter výsledků, které jsou buď na individuální, nebo skupinové úrovni a skupinová koheze) a jejich vzájemných interakcí. Se svolením autora jsem se rozhodl využít stejné metody, zaměřil jsem se však na další proměnné, jež mohou moderovat vliv skupiny na výkonové chování jedince. K situačním faktorům, které testoval Lanik (2007), jsem přidal ještě hrozbu trestu jako pravděpodobný významný regulátor tendence k zahálení, z osobnostních charakteristik jsem se pak věnoval analýze vlivu sebevědomí jedince a jeho přesvědčení o vlastních schopnostech. Rovněž jsem využil i jeho škály k vyhodnocení chování účastníků během experimentu (detailněji viz další část této kapitoly), stejně tak jako instrukce sloužící k manipulaci proměnných. Podle jeho vzoru jsem dále převzal od Dobbinse a Zaccara (1986) 5 položek na měření skupinové koheze, s nimiž proband vyjadřuje svůj

⁵¹ *Self-konstrukty*, jež mohou být považovány za zprostředkující proměnou mezi kulturou a chováním, jsou definovány jako konstelace myšlenek, pocitů a činností týkajících se vztahu jedince s ostatními a *já*, které ho odlišuje od ostatních. Self-konstrukty jsou buď *nezávislé*, nebo *vzájemně závislé* podle toho, do jaké míry se jedinec vztahuje ke svému okolí (Triandis, 1989; in Lanik, 2007).

souhlas, resp. nesouhlas na 7 bodové Likertově stupnici (viz Příloha 2).⁵² Navíc jsem ji doplnil o jednu položku měřící subjektivně vnímanou koordinaci ve skupině (na stupnici od 0 do 100), která je vedle ztráty motivace hlavní složkou poklesu celkového výkonu.

Stejně tak jako v originálním Lanikově výzkumu, bylo i tentokrát hlavním úkolem osob přihlášených k účasti na experimentu hrát skupinovou hru s názvem *Tinsel Town*, kterou její autoři Devine et al. (2004) charakterizují jako věrnou simulaci prostředí vysokého managementu jednoho fiktivního hollywoodského filmového studia tvořeného čtyřmi viceprezidenty, kteří musí společně dojít k rozhodnutí, jak naloží s přidělenými finančními prostředky a které filmy natočí v příští sezóně. Největší výhodou této hry je její poutavý děj těžící z atraktivního prostředí filmového průmyslu, který je každému dobře známý, průměrná obtížnost, snadné administrování a rychlé a objektivní vyhodnocení (Devine et al., 2004). Je určena pro čtyři hráče, každý se v roli jednoho viceprezidenta specializuje na určitou oblast (průmyslový výzkum, hodnocení talentů, posuzování scénářů a marketing) a jejich společným cílem je vybrat takové filmy, jejichž produkce přinese společnosti co největší zisk. Na začátku hry dostane každý člen materiály, z nichž jedna část je pro všechny společná, většinu však tvoří jedinečné informace, které jsou určeny pouze konkrétnímu hráči a vztahují se k jeho specifické roli (ty mu mají napomoci ke správnému rozhodnutí). Hra tak modeluje distribuci odborných znalostí, která je v týmech nejrůznějších organizací velmi častá. Aby tým dosáhl úspěchu, musí každý hráč uvážit, které z unikátních informací bude sdílet s ostatními. Jestliže skupina nakonec dokáže všechny podstatné informace zkombinovat a správně vyhodnotit, dospěje k rozhodnutí, které jí zajistí vysoký zisk.

Devine et al. (2004) publikovali simulaci v časopise *Simulation & Gaming*, kde jsou vedle teoretického úvodu a popisu vývoje hry k dispozici i instrukce k administraci a kompletní materiály pro první ze tří kol⁵³. Zároveň zde nabízejí, že na požádání pošlou případným zájemcům podklady i pro zbývající dvě kola. Této možnosti jsem tedy využil a téměř obratem jsem od hlavního autora Dennise J. Devina emailem obdržel vedle kompletní simulace *Tinsel Town* i svolení k jejímu překladu do češtiny⁵⁴ a využití v rámci výzkumu.

⁵² Škála je původně v angličtině, před jejím použitím jsem ji tedy přeložil do češtiny.

⁵³ Každé z nich trvá 40 minut, je však možné je hrát i samostatně.

⁵⁴ Podle mých informací je tento experiment vůbec prvním pokusem o užití simulace *Tinsel Town* v českém prostředí, proto jsem ji musel ještě před začátkem výzkumu celou přeložit.

9.3. Průběh experimentu

Samotnému experimentu předcházela pilotní studie, která se uskutečnila v březnu 2008 na skupině 40 studentů andragogiky. Celkem tedy 10 týmů odehrálo první dvě ze tří kol simulace, což mi vedle odzkoušení a validizace metody či ověření srozumitelnosti překladu dovolilo i lépe odhadnout časovou náročnost hry⁵⁵. Na základě těchto poznatků jsem se tedy nakonec rozhodl používat pouze první kolo namísto původně plánovaných tří. Zároveň jsem se přesvědčil, že simulace je výzkumnými osobami kladně přijata, považují ji za zábavnou a velmi věrohodnou, a proto se úspěšně vžívají do svých rolí.

Hlavní část výzkumu pak probíhala od začátku ledna do konce března 2009. Jednotliví zájemci se přihlašovali na vypsání termínů pomocí webového kalendáře nebo přes email. Hra je určena pro čtyři hráče, a proto byla vždy nezbytná účast právě čtyř lidí, aby se experiment mohl konat. Výzkumné osoby byly ještě před začátkem experimentu přiřazovány do čtyřčlenných skupin podle svých časových možností. Pokud nebylo možné pro daný termín vytvořit alespoň jednu čtveřici, byl termín zrušen. Mým původním záměrem bylo otestovat 20 skupin, tedy celkem 80 jedinců. U pěti předem domluvených týmů se však stalo, že jeden člověk nepřišel, v jednom případě se podařilo sehnat náhradníka v prostorách budovy Filozofické fakulty, kde se výzkum odehrával, ve čtyřech zbylých případech jsem chybějícího člena zastoupil sám, aby průběh výzkumu nebyl příliš často narušován.⁵⁶ Nakonec se ho tak zúčastnilo 16 čtyřčlenných skupin a 4 tříčlenné ($n=76$), bylo tedy realizováno 20 původně plánovaných sérií.

Klíčovou nezávisle proměnnou v experimentu představovala *identifikace výkonu*, která v podstatě odpovídá Lanikově (2007) faktoru úrovni výsledků a dělí experimentální podmínky na individuální vs. skupinové (výzkumné osoby měly být přesvědčeny, že v individuálních podmínkách bylo možné určit výkon jednotlivce, zatímco ve skupinových podmínkách byl znám pouze celkový výsledek skupiny a nebylo tedy možné určit podíl jednotlivých členů) a dále *hrozba trestu* (přítomnost či nepřítomnost hrozby potrestání za nedostatečný výkon). Každá skupina byla předem arbitrárně přiřazena do jedné ze čtyř

⁵⁵ Délka jednoho kola s administrací i následným vyhodnocením trvá cca 1 hodinu.

⁵⁶ Zde je samozřejmě možná námitka, že jsem svým vystupováním mohl ovlivnit ostatní členy skupiny a získat tak zkreslené výsledky, zvláště vzhledem k nejasnému promíchání rolí spoluhráče a experimentátora v jedné osobě. Pokaždé jsem se však snažil během hraní simulace vystupovat neutrálně, příliš jsem nezasahoval do skupinové diskuze ostatních tří hráčů a snažil se nepřebírat vůdčí pozici ve skupině.

následujících podmínek tak, aby jejich zastoupení v rámci všech kategorií bylo vyrovnané (tedy 5 skupin v každé kategorii): 1) individuální podmínky bez hrozby trestu; 2) skupinové podmínky bez hrozby trestu; 3) individuální podmínky s hrozbou trestu; a 4) skupinové podmínky s hrozbou trestu. Individuální a skupinové podmínky lišící se možností identifikace výkonu jedince měly odhalit potenciální vliv sociálního zahálení, zatímco riziko trestu bylo zavedeno jako jedna z proměnných, které dokáží pokles motivace ve skupině eliminovat.

V místnosti, kam byla skupina po příchodu zavedena, byla čtyři křesla rozestavěná okolo malého stolu, kde byly k dispozici papíry a psací potřeby, aby si probandi mohli dělat během simulace poznámky a ve vzdálenosti asi 5 m stála na stativu upevněná kamera, která zabírala prostor sezení a z celého průběhu experimentu pořizovala digitální videozáznam. Jelikož pravá podstata výzkumu musela být účastníkům samozřejmě skryta, po jejich náhodném rozsazení jsem jim sdělil velmi neurčitý, fiktivní cíl, který měl spočívat v bližším poznání procesu rozhodování ve skupině, kde každý člen má k dispozici rozdílné informace. Následovalo upozornění, že průběh hry bude natáčen na kameru a po získání souhlasu od všech probandů přišla na řadu manipulace s identifikací výkonu a hrozbou trestu.

Individuální vs. skupinové podmínky. Skupinám, které byly přiřazeny do individuálních podmínek s identifikovatelným výkonem jednotlivce, byla přečtena tato instrukce:

V následující simulaci je velmi důležitý Váš individuální výkon a právě o ten se také zajímáme. Během celého experimentu budete nahráváni na video a poté bude experimentátor na pořízeném záznamu sledovat a hodnotit Váš výkon na základě těchto kritérií:

- a) Jak dobře jste se připravili na skupinovou diskuzi*
- b) Jak jste kladli a zodpovídali dotazy ostatních během diskuze*
- c) Jak jste se zapojili do diskuze*

Tato hodnocení budou poté součástí celkových výsledků. Doporučujeme Vám tedy, abyste se co nejvíce snažili podat dobrý výkon v této simulaci a Vaše výsledné skóre tedy bylo co možná nejlepší.

Pro posílení individualizace a přesvědčení, že bude možné určit individuální výkon, dostal každý hráč cedulku s číslem, kterou si viditelně připnul na oblečení a následně i na stupnici od 1 do 10 (1 nejhorší – 10 nejlepší) odhadl, jak dobrého výkonu ve hře dosáhne

(tento údaj, vypovídající o očekáváních jedince vztahujících se k jeho schopnostem, se mohl stát součástí další analýzy získaných dat).

Týmy nacházející se ve skupinových podmínkách měly naopak získat dojem, že se ve výzkumu zajímám pouze o celkový výsledek skupiny, a proto slyšely tuto instrukci:

V následující simulaci je velmi důležitý výkon Vašeho týmu a právě o ten se také zajímáme. Na konci spočítám Váš zisk na základě filmů, které jste se rozhodli produkovat. Tento zisk bude hodnocením úspěšnosti Vašeho týmu. Jak můžete vidět, tak nejsme schopni přesně určit úspěšnost jednotlivých členů týmu, protože nedokážeme zjistit, jaká informace a od koho nakonec ovlivnila rozhodnutí celého týmu. Doporučujeme tedy Vašemu týmu, aby se co nejvíce snažil podat dobrý výkon v této simulaci a jeho výsledné skóre tedy bylo co možná nejlepší.

Výzkumné osoby na sobě neměly v tomto případě žádná čísla ani neodhadovaly svůj budoucí výkon ve hře.

Hrozba trestu. Skupiny, které se nacházely v podmínkách s hrozbou trestu, byly na začátku upozorněny, že s cílem více se přiblížit reálným podmínkám, ve kterých neúspěšné týmy bývají často potrestány za nedostatečný výkon, je trest součástí i našeho experimentu. A proto pokud se jim nepodaří dosáhnout alespoň 50% maximálního možného zisku, budou muset ve hře dále pokračovat a hrát ještě 2. kolo.⁵⁷ Ve skutečnosti se samozřejmě s opakováním simulace nepočítalo.⁵⁸

Ostatní skupiny bez hrozby trestu nedostaly žádnou instrukci ohledně výkonového limitu a rovnou přistoupily ke hře. Ta začala tím, že jsem čtveřici přečetl úvodní instrukce, následně jsem náhodně určil role jednotlivým hráčům a rozdál jim příslušné materiály. Na základě instrukcí k simulaci (Devine et al., 2004) dostal tým 15 minut na samostatnou přípravu, během které se všichni měli potichu seznámit s informacemi, které právě obdrželi. Jakákoliv interakce mezi hráči byla v této fázi zakázána. Po skončení přípravy pokračovala hra skupinovou diskuzí s časovým limitem 25 minut, kdy už bylo dovolené sdílet veškeré informace s ostatními podle uvážení každého z hráčů. Diskuze nebyla experimentátorem nijak

⁵⁷ V podstatě totožný postup použili i Miles a Greenberg (1993) a Kunishima et al. (2004).

⁵⁸ Hra se ukázala být pro účastníky snadná, a tak nakonec pouze jedna skupina nedokázala dosáhnout stanoveného limitu.

moderována, její organizace byla plně ponechána v rukou členů skupiny (což tvoří jeden z důležitých aspektů hry a hodnocení individuálních výkonů). Na jejím konci měli “víceprezidenti” společně dojít k rozhodnutí, do jakých filmů jejich společnost investuje. Ještě než jsem pomocí originálních tabulek vyhodnotil celkový zisk, jakého skupina ve hře dosáhla, vyplnily výzkumné osoby “Škálu skupinové koheze a koordinace”. Po sdělení výsledků následovala společná diskuze, odhalení pravé podstaty výzkumu a debriefing, na jehož konci byli účastníci propuštěni.

9.4. Vyhodnocení experimentu

Jelikož samotná hra neposkytuje kromě dosaženého zisku (který je také možné vyjádřit v podobě procenta maximálního možného zisku) v podstatě žádné další přímé výsledky, byl výkon definován jako sada behaviorálních projevů během simulace, které demonstrují úsilí spojené s úkolem. Proto bylo třeba vyhodnotit chování účastníků během 15minutové samostatné přípravy i následné 25minutové skupinové diskuze. K tomu sloužila čtveřice škál (3 pětibodové a 1 čtyřbodová) zaměřených na následující dimenze: 1) chování během přípravy, 2) vůdcovství spojené s úkolem, 3) neverbální projevy spojené s úkolem a 4) neverbální projevy zapojení se do skupinové činnosti (hodnotící škály jsou uvedeny na konci této práce jako Příloha 3). Všechny čtyři škály byly převzaty z výzkumu Lanika (2007)⁵⁹, popřípadě mírně upraveny v případě, že nevyhovovaly současným podmínkám.⁶⁰ Po vyhodnocení videa, které představovalo časově nejnáročnější část celého výzkumu⁶¹, jsem tedy výkon každého účastníka mohl vyjádřit jako součet hodnot dosažených v jednotlivých škálách (hrubý skóre), který jsem následně převedl na relativní úsilí ve hře (podíl z maximálního možného výkonu) spočítané tímto způsobem:

⁵⁹ Ten původně vyvinul pro účely transformace záznamu na kvantitativní data 6 škál, z nichž ovšem 2 byly následně vyřazeny (škála hledání a poskytování informací), protože v nich dva nezávislé hodnotitelé dosahovali nejnížší shody ($r=0,36$ a $0,38$). Lanik (2007) také uvádí postup, jakým byly škály vyvinuty spolu s detailní analýzou jejich reliability i validity na základě hodnocení nezávislých posuzovatelů.

⁶⁰ Např. Dimenze II (Vůdcovství zaměřené na úkol) v původní podobě nezahrnuje situaci, kdy jedinec neprojevuje žádné dominantní tendence, proto byla doplněna. Dimenze III (Neverbální chování spojené s úkolem) je zase příliš hrubá a nevystihuje správně podstatu této kategorie chování, a tak byly přidány další dvě položky a celá škála následně přestrukturována.

⁶¹ Vyhodnocení jedné skupiny trvalo přibližně 4 hodiny (jedna škála na samostatnou přípravu: 15 minut x 4 lidi = 1 hodina + 3 škály na skupinovou diskuzi: 3 x 25 minut x 4 lidi = 3 hodiny).

relativní úsilí = (hrubý skóre – minimum) : (maximum – minimum),

tedy $x = (HS - 4) / 15$.⁶² Tato hodnota poté představovala hlavní závisle proměnou, na níž se sledovala signifikance vlivu nezávisle proměnných.

Další transformaci jsem provedl u dat ze škály skupinové koheze, protože ta nemá kontinuální charakter spojitě veličiny, ale představuje spíše distinktní kategorie. Proto jsem převedl hrubé skóre (spočítané po přeskórování negativně položených tvrzení) na percentily, na jejichž základě jsem jednotlivce rozdělil do tří skupin podle toho, do jaké míry vnímali svou skupinu jako kohezivní (0 – 24% percentil: nízká koheze, 25 – 75% percentil: střední koheze, 76 – 100% percentil: vysoká koheze). Z nich jsem v další analýze počítal pouze s nízkou a vysokou kohezí, jelikož střední míra koheze nevykazovala žádný signifikantní rozdíl v působení na závisle proměnnou ve srovnání s nízkou kohezí, a proto byla z dalších výpočtů vyřazena.

Pro vyhodnocení vlivu hlavních nezávisle proměnných na výkon byla zvolena 2 (pohlaví: muž, žena) x 2 (identifikace výkonu: individuální, skupinové podmínky) x 2 (přítomnost hrozby trestu: ano, ne) faktoriální analýza variance (ANOVA). Stejnou metodou (kromě faktoru pohlaví) byl dále spočítán vliv koheze skupiny (nízká, vysoká) na výkon v individuálních a skupinových podmínkách. Jelikož odhad výkonu ve hře (který v podstatě odpovídá očekávání vlastního úspěchu, který v tomto případě s výkonem úzce koreluje) byl znám pouze u jedinců nacházejících se v individuálních podmínkách, byl spočítán jeho vztah k úsilí jednoduchou ANOVOU⁶³, stejně jako vliv průměrného úsilí ve skupině (které bylo podobně jako v případě skupinové koheze rozkategorizováno na základě percentilů na nízké (0-25% percentil), průměrné (25-75% percentil) a vysoké (76-100% percentil) na dosažený zisk ve hře. U něj mě zajímalo i to, zda je jeho výše ovlivněna hrozbou trestu či potenciálem identifikace výkonu. Nakonec byl regresní analýzou vyhodnocen i vztah mezi dosaženým ziskem a koordinací ve skupině (průměr odhadů jednotlivých členů) a spočítán Spearmanův koeficient korelace, který Hendl (2004) doporučuje využít v případě odlehklých hodnot jedné z proměnných. Veškeré výpočty a připojené grafy byly provedeny v programu STATISTICA verze 6.0 (StatSoft Inc., 2001).

⁶² Tento přepočítání umožní vyjádřit, že jedinec s HS=4 vyvinul de facto nulovou aktivitu, protože ve všech škálách dosáhl minimálního počtu bodů.

⁶³ Soubor jsem rozdělil do dvou skupin – na jedince s očekáváním nízkého (hodnota 1 – 5) a vysokého výkonu (hodnota 5 – 10).

10. Výsledky

Relativní úsilí, které jedinci ve hře vyvinuli, má normální rozdělení (Lilliersův test normality rozložení dat: $p < 0,01$), a proto s ním může být bez dalších úprav počítáno v dalších analýzách. Průměrně dosáhli probandi mírně nadpolovičního úsilí ($x = 0,58 \pm 0,02$), pouze jedna osoba z celého souboru vyvinula maximální možné úsilí 1,00. Další výsledky popisné statistiky a pozorované četnosti shrnuje Tabulka 1, histogram relativního úsilí je pak možné nalézt v Příloze 4.

Tabulka 1. Deskriptivní statistika relativního úsilí (x).

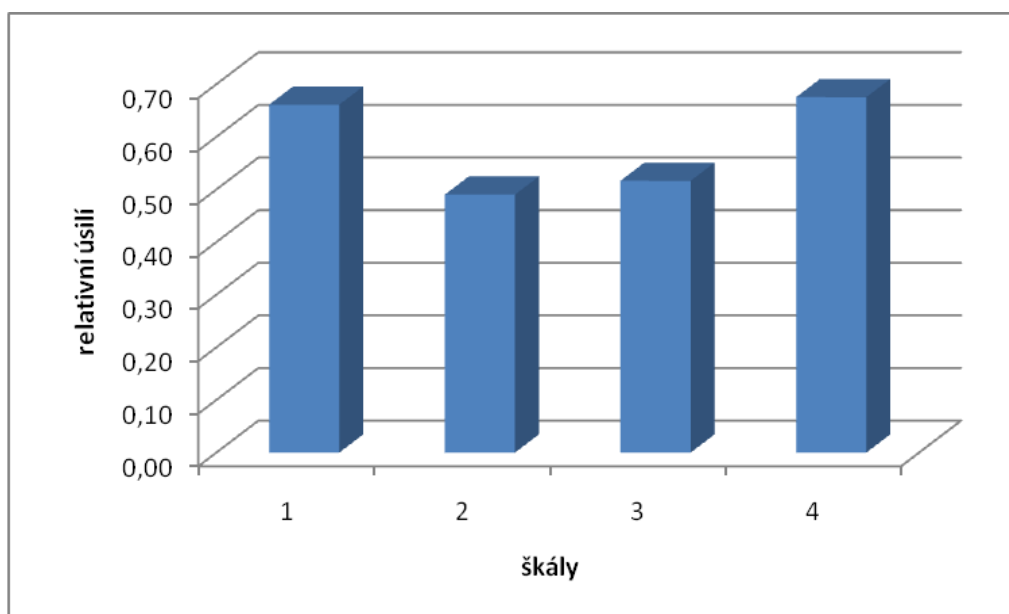
N	$\bar{x}$	95% KI	Me	Min	Max	s	s_x
76	0,58	0,53; 0,63	0,60	0,07	1,00	0,20	0,02

x	Četnosti pozorování	Kumulativní četnosti	% četnosti	Kumulativní % četnosti
0,0-0,2	4	4	5,26	5,26
0,2-0,4	13	17	17,11	22,37
0,4-0,6	24	41	31,58	53,95
0,6-0,8	27	68	35,53	89,47
0,8-1,0	8	76	10,53	100,00

$\bar{x}$ – aritmetický průměr relativního úsilí, KI – konfidenční interval, Me – medián, Min – minimální hodnota, Max – maximální hodnota, s – směrodatná odchylka, s_x – střední chyba průměru

Při detailnější analýze získaných dat bylo zjištěno, že relativní úsilí se v rámci jednotlivých dimenzí chování hodnoceného na základě čtyř škál signifikantně liší ($F_{(3, 300)} = 8,35$; $p < 0,001$), což potvrdily i výsledky Tukeyho post hoc testu. Nejvyšších skóre dosáhly výzkumné osoby na škálách hodnotících neverbální výrazy zapojení se do diskuze a kvalitu přípravy ($x = 0,68$; resp. $0,66$; $p = 0,99$), což je v obou případech průkazně více, než když měly projevit vůdcovství zaměřené na úkol ($x = 0,49$; $p < 0,001$; resp. $p < 0,01$) nebo se hodnotilo jejich neverbální chování spojené s úkolem ($x = 0,52$; $p < 0,01$; resp. $p = 0,01$). Relativní úsilí vynaložené v jednotlivých dimenzích je znázorněno na Obrázku 1.

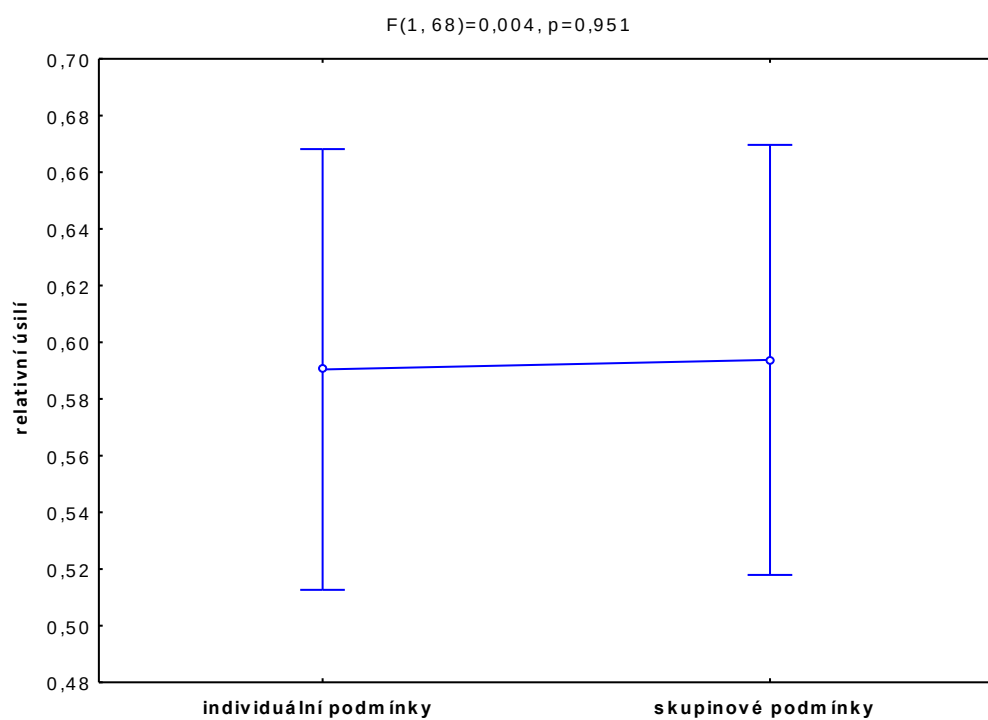
Obrázek 1. Relativní úsilí v jednotlivých dimenzích hodnoceného chování.



Jelikož škály 1-3 jsou pětibodové, zatímco škála 4 je čtyřbodová, byly průměrné skóry přepočítány na relativní úsilí (skór 1 v každé škále tak odpovídá nulovému úsilí, zatímco skóru 5 u škál 1-3, resp. skóru 4 u poslední škály dosáhli jedinci, kteří vyvinuli maximální úsilí 1,0). Škály: 1 – kvalita přípravy, 2 – vůdcovství zaměřené na úkol, 3 – neverbální chování spojené s úkolem, neverbální výrazy zapojení se.

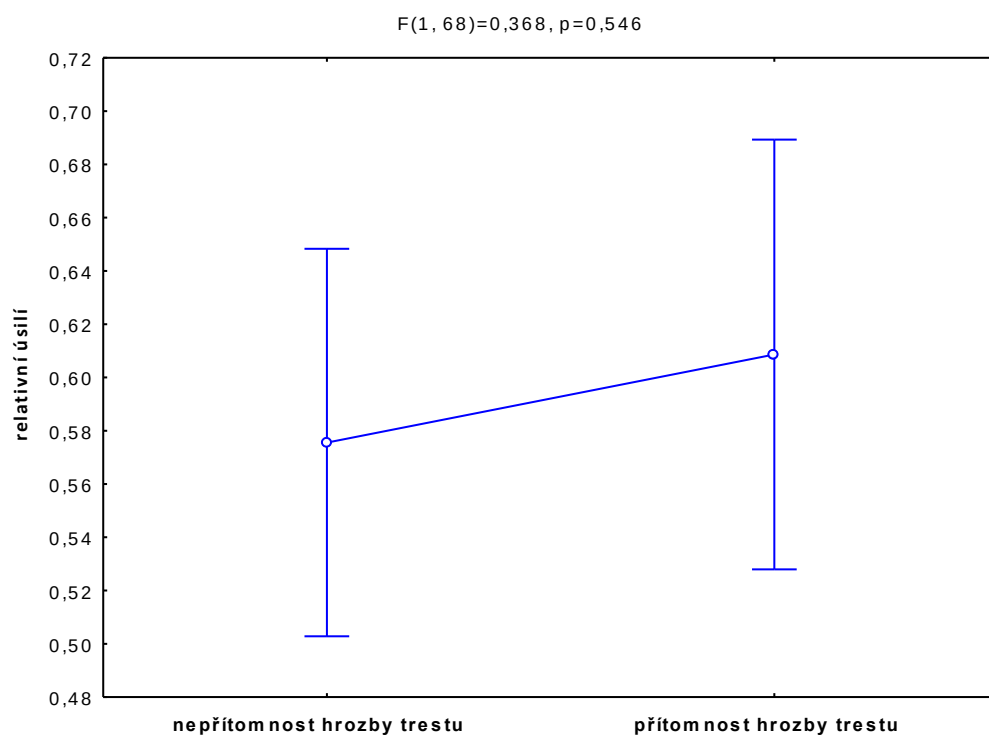
Podle výsledků 2x2x2 faktoriální ANOVY nemělo na hodnotu celkového relativního úsilí ve hře vliv pohlaví účastníka ($F_{(1, 68)}=0,66$; $p=0,42$), a to dokonce ani v případě, že vstoupilo do analýzy jako samostatný faktor ($t=-0,69$; $p=0,49$), ačkoliv muži se snažili nepatrně více než ženy ($x=0,61$; resp. $0,57$; viz. Příloha 5). Stejně tak nebyl zjištěn žádný rozdíl mezi výkonem v individuálních a skupinových podmínkách ($F_{(1, 68)}<0,01$; $p=0,95$), v obou případech vyvinuli hráči naprosto stejné úsilí ($x=0,58$), jak ilustruje Obrázek 2. Navzdory původní hypotéze se ani nepotvrdilo, že by hrozba trestu měla výrazný vliv na výkon ve hře ($F_{(1, 68)}=0,37$; $p=0,55$), riziko potrestání nedokázalo přimět výzkumné osoby k většímu úsilí ($x=0,57$ v nepřítomnosti hrozby trestu vs. $0,59$; viz. Obrázek 2).

Obrázek 1. Vliv identifikace výkonu na úsilí ve hře.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

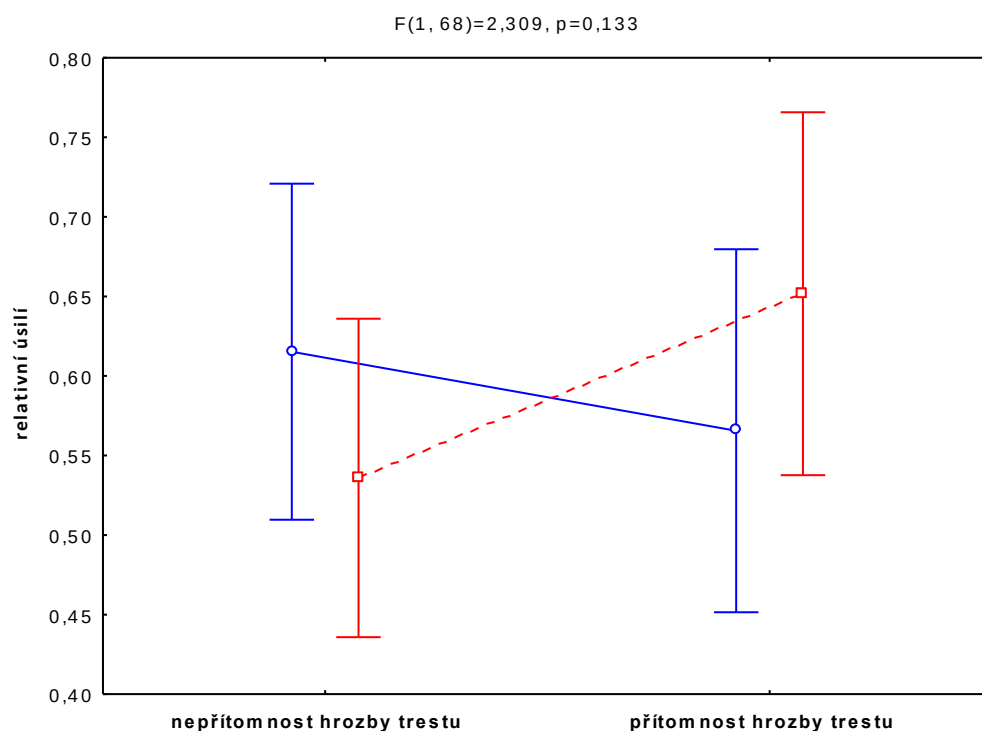
Obrázek 2. Vliv hrozby trestu na úsilí ve hře.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

Průkazné výsledky neposkytla ani analýza interakce jednotlivých faktorů. Výkonové chování mužů a žen se v individuálních a skupinových podmínkách od sebe nijak výrazně neliší ($F_{(1, 68)}=0,11$; $p=0,74$), stejně tak i efekt hrozby trestu je u obou pohlaví velmi podobný ($F_{(1, 68)}=0,16$; $p=0,69$). Příslušné grafy je možné vyhledat v Příloze 6 a 7. Ačkoliv zvolenou hladinu významnosti $p=0,05$ nepřekročil ani vliv interakce identifikace výkonu a hrozby trestu, ze všech dosud analyzovaných faktorů se jí nejvíce přiblížil ($F_{(1, 68)}=2,31$; $p=0,13$). Z detailnějšího pohledu, který nabízí Obrázek 3 je patrné, že hrozba trestu má zcela opačný vliv na jedince nacházející se v individuálních a skupinových podmínkách. Souhrnné výsledky statistiky všech dosud zmíněných faktorů i jejich interakcí, stejně tak jako vážené průměry, lze najít v Příloze 8 a 9.

Obrázek 3. Vliv hrozby trestu na úsilí v individuálních a skupinových podmínkách hry.



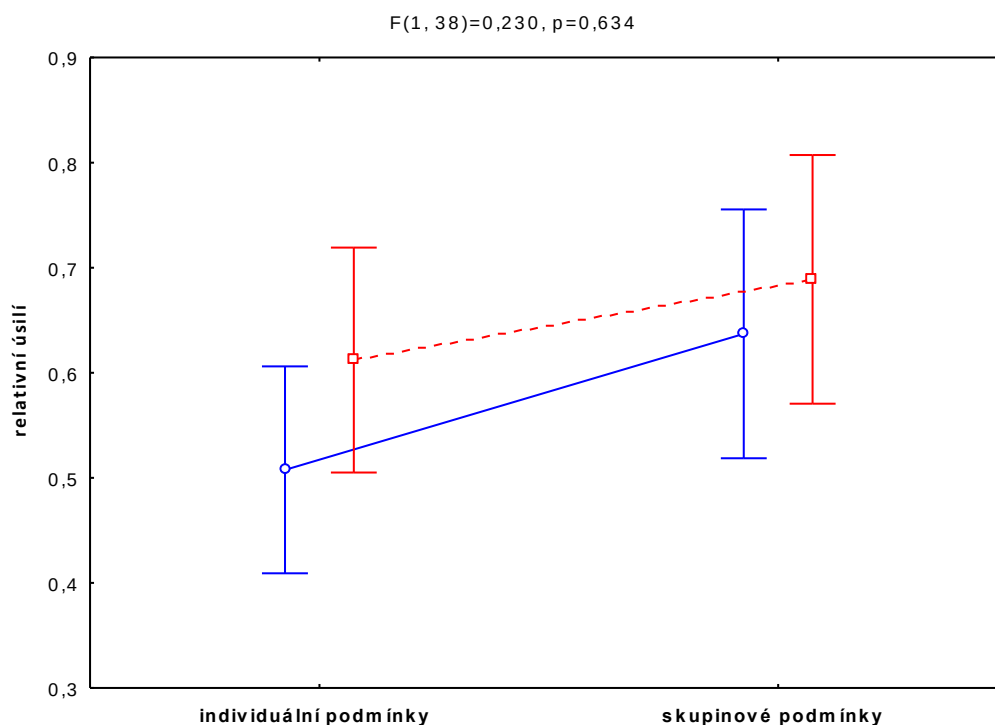
Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval. —○— muži —□— ženy

Podobných výsledků bylo dosaženo i v případě, když jsem analyzoval vliv identifikace výkonu, hrozby trestu a jejich interakce na úsilí v rámci jednotlivých dimenzí chování. Výkonost jedinců během fáze samostatné přípravy není nijak ovlivněna tím, zda se nacházejí v individuálních či skupinových podmínkách ($F_{(1, 72)}=1,30$; $p=0,26$) nebo jim hrozí trest za

slabý výkon $F_{(1, 72)}=0,40$; $p=0,53$). Pouze interakce těchto podmínek téměř dosáhla zvolené hladiny významnosti ($F_{(1, 72)}=3,61$; $p=0,06$) – viz Příloha 10. Na druhou stranu úsilí věnované skupinové diskuzi a fázi rozhodování není ovlivněno žádným ze zmíněných faktorů, ani jejich interakcí (*ns*, souhrnné výsledky této analýzy uvádí Příloha 11).

Data z našeho experimentu ani nepotvrzují vliv skupinové koheze na výkon. Ačkoliv členové vysoce kohezivních skupin vyvinuli relativně větší úsilí, než jedinci, kteří byli součástí skupin s nízkou kohezí ($x=0,65$; resp. $0,56$), tento rozdíl není statisticky průkazný ($F_{(1, 40)}=2,41$; $p=0,13$), což je možné vidět i v Příloze 12. Koheze skupiny se neprojeví na rozdílném úsilí jedince, ani když porovnáváme její vliv v individuálních a skupinových podmínkách výkonu ($F_{(1, 38)}=0,23$; $p=0,63$; viz Obrázek 4).

Obrázek 4. Porovnání vlivu vysoké a nízké koheze skupiny na úsilí jedince v individuálních a skupinových podmínkách.

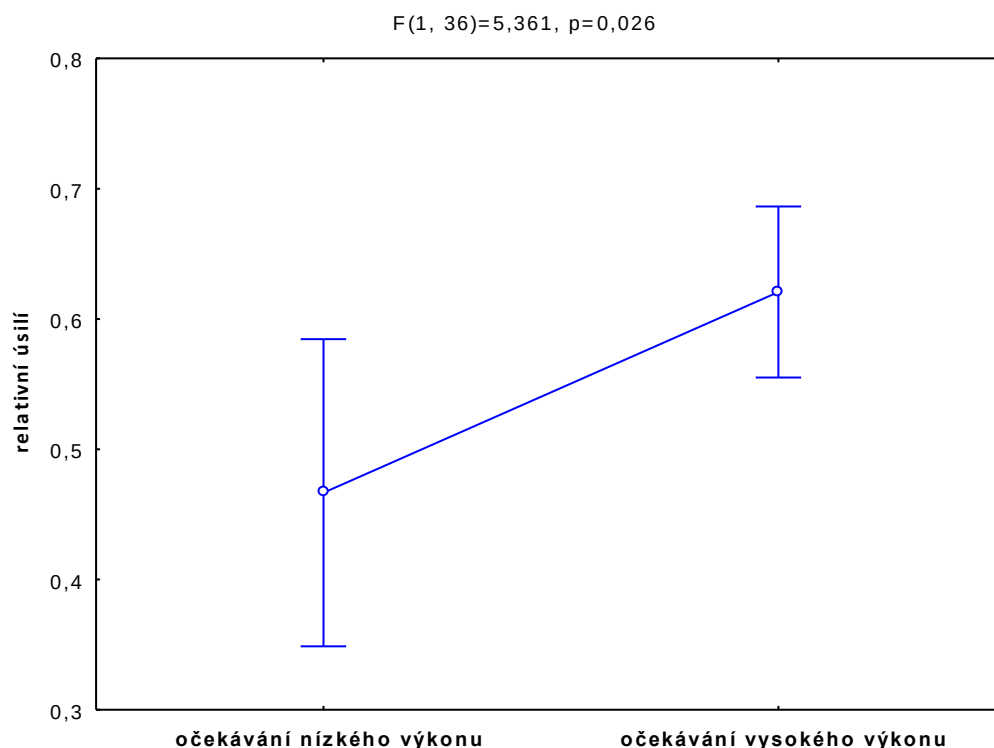


Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval. —○ skupiny s nízkou kohezí —□ skupiny s vysokou kohezí

Poslední proměnnou, u níž jsem počítal efekt na individuální úrovni, bylo přesvědčení jedince o jeho schopnostech a očekávání výkonu ve hře (který de facto odpovídá úspěchu). Podle analýzy variance má sebevědomí jedince výrazný vliv na jeho budoucí úsilí

($F_{(1, 36)}=5,36$; $p=0,03$). Jedinci, kteří mají nadprůměrná očekávání o svém výkonu, následně vyvinou mnohem větší úsilí než ti, kteří si příliš nevěří a vidí své šance na dobrý výkon jako podprůměrné ($x=0,62$; resp. $0,47$; viz Obrázek 5).

Obrázek 5. Vliv odhadu výkonu ve hře na úsilí v individuálních podmínkách.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

Na skupinové úrovni jsem se zajímal o vztah mezi průměrným úsilím v týmu a ziskem, jakého ve hře dosáhl. Navzdory očekávání se pozitivní korelace mezi úsilím a ziskem nepotvrdila ($F_{(2, 17)}=0,09$; $p=0,92$). Přestože je zde patrná mírná vzrůstající tendence, dosáhly skupiny s nízkým, průměrným a vysokým úsilím podobných výsledků v podobě procentuálního podílu z maximálního možného zisku (73,84%; 76,12%; resp. 78,43%; viz Příloha 13). Na něj nemá ostatně vliv ani hrozba trestu ($F_{(1, 17)}=0,08$; $p=0,78$; 76,88% bez hrozby trestu vs. 74,91%; viz Příloha 14), ani potenciál identifikace výkonu ($F_{(1, 17)}=0,86$; $p=0,37$; 72,74% v individuálních podmínkách, resp. 79,05% ve skupinových podmínkách; viz Příloha 15). Na závěr jsem ještě regresní analýzou vyhodnotil vztah mezi průměrnou koordinací ve skupině a dosaženým podílem z maximálního možného zisku, který nelze podle těchto výsledků spolehlivě prokázat ($\text{zisk}=93,91 - 24,45 \cdot \text{koordinace}$; $r_s=-0,18$; $p=0,44$; viz Příloha 16).

11. Diskuze

Cílem této práce bylo především ověřit paradigma sociálního zahálení na příkladu interaktivní úlohy, které se dosavadní výzkumy většinou vyhýbaly (výjimku tvoří např. Erez a Somech, 1996; či Lanik, 2007). Nejenom, že byly výzkumné osoby v naprosté většině experimentů zaměřených na sociální zahálení navzájem izolovány, pracovaly samostatně a experimentátor pak pouze zkombinoval jejich příspěvky do společného výsledku (Charbonnier et al., 1998; Karau a Hart, 1998; Huguet et al., 1999), někdy dokonce pracovaly v domnění přítomnosti spolupracovníků, kteří ve skutečnosti vůbec neexistovali (Ingham et al., 1974; Latané et al., 1979). Přitom pokud by se opravdu potvrdila tendence ke snižování úsilí v kolektivních podmínkách i při činnostech, kdy členové skupiny musí úzce spolupracovat, aby dosáhli požadovaného výsledku, svědčilo by to o jisté robustnosti tohoto fenoménu napříč různými typy úloh.

Pro tento účel byla tedy zvolena originální experimentální hra *Tinsel Town* věrně simulující prostředí vrcholového vedení filmové společnosti, které má učinit strategické rozhodnutí. Existuje několik důvodů, proč je právě hra *Tinsel Town* vhodná pro tento typ experimentu: 1) je přímo určena vysokoškolským studentům; 2) představuje středně náročnou úlohu, která je zároveň i poutavá; 3) imituje proces rozhodování, jež je častým úkolem nejrozličnějších týmů skutečných organizací a tento vztah k reálnému prostředí ji činí velmi věrohodnou; 4) umožňuje vyhodnotit individuální výkony, což je pro studii poklesu motivace přímo nezbytné; a 5) představuje úlohu, v níž je výkonnost jednotlivých členů vzájemně závislá, zejména proto, že a) skupina je společně zodpovědná za splnění úkolu; b) členové musí pracovat souběžně a spojit své úsilí; a c) zdroje jsou rozděleny mezi jednotlivé členy skupiny.

Výzkum, který je předmětem této diplomové práce, se od většiny ostatních lišil i samotnou koncepcí výkonu. Jak v této souvislosti uvádí Lanik (2007), “objektivní“ výkon měřený v klasických laboratorních studiích sociálního zahálení, který byl získán pouze spočítáním příspěvku jednotlivce, má unidimenzionální charakter, který neodpovídá reálným podmínkám, kde na výsledky jedince působí celá řada dalších vlivů, které nejsou pod jeho přímou kontrolou (zvláště v situacích vysoké vzájemné dependence při plnění úkolu, kdy právě závislost pracovníka na zdrojích ostatních členů a koordinační ztráty mohou podlomit individuální výsledky). Lanik (2007) tím argumentuje pro použití multidimenzionálního

modelu výkonnosti, který dobře odráží právě sledované behaviorální kategorie jako je příprava, neverbální projevy během simulace a vůdcovství.

Postup, kdy předmětem hodnocení jednotlivce nebyla hlasitost, s jakou dokáže křičet, rychlost plavání či počet vymyšlených použití pro určitý předmět, ale konkrétní prvky chování spojené s úkolem, tak umožňuje lépe vystihnout skutečné individuální úsilí a navíc se vypořádá i s případnou námitkou, že rozdíl ve výkonnosti v individuálních a skupinových podmínkách je dán smíšeným vlivem koordinačních a motivačních ztrát. Pokud se totiž zaměříme přímo na chování, které doprovází výkon v úloze, namísto jeho výsledku, tak tím jsme vlastně odstranili vliv nežádoucí proměnné v podobě špatné koordinace. Ta totiž ovlivňuje spíše celkový produkt a ne počáteční úsilí, které k němu vede. Navíc je možné argumentovat, že účastníci v tomto výzkumu interagovali stejným způsobem v obou experimentálních podmínkách (individuálních i skupinových) a bylo manipulováno pouze úrovní výsledků (potažmo identifikací výkonu), a tak koordinační ztráty byly udržovány na konstantní úrovni.

Navzdory původní hypotéze, která vycházela z poznatků předchozích autorů, se nepodařilo prokázat vliv skupinových podmínek (při kterých se hráči domnívali, že byl znám pouze společný skupinový výsledek, a nebylo tedy možné zjistit výkon jednotlivců) na celkové úsilí, které jedinci vyvinuli během simulace. Ve skutečnosti byla aktivita, jakou projeвили v individuálních podmínkách identifikovatelného výkonu téměř totožná s tím, jak pracovali v podmínkách kolektivních. První hypotéza tak byla zamítnuta. Žádný rozdíl se neprojevil ani tehdy, když byly jednotlivé dimenze hodnoceného chování podrobeny separátní analýze.

Ačkoliv by to mohlo být považováno za neúspěch výzkumu, je třeba připomenout, že v podstatě ke stejným závěrům dospěl i Lanik (2007), jehož studií byla ta současná inspirována. I on při použití stejné experimentální hry a podobných metod na americké populaci neprokázal přítomnost sociálního zahálení, to se v rozporu s mými výsledky projevilo pouze ve fázi samostatné přípravy. Stejně tak i Price (1993) ve dvou ze tří experimentů s brainstormingovou úlohou nezjistil žádné rozdíly ve výkonu u jedinců pracujících koaktivně a kolektivně. Očekávaný pokles při kolektivní činnosti se projevilo pouze tehdy, když cíleně u svých probandů snížil motivaci a excitační úroveň. Přítomnost sociálního zahálení nepotvrdili ani Erez a Somech (1996), kteří studovali výkon Izraelců při

posuzování kandidátů na manažerskou pozici. Z 16 experimentálních sérií se objevila tendence k nižšímu úsilí ve skupinových podmínkách jen v jediném případě.

Skutečnost, proč výzkumné osoby nezhálely, když k tomu měly příležitost, je možné vysvětlit celou řadou příčin. Karau a Williamse (1993) se domnívají, že tendence k sociálnímu zahálení v kolektivních podmínkách se projeví pouze v úloze, při níž je výkonnost jednotlivých členů skupiny vzájemně nezávislá. Pokud každý pracuje tak, že svou činností nijak neovlivní výkony ostatních a zároveň platí, že jsou známy pouze výsledky za celou skupinu bez možnosti určit podíl jednotlivých členů, je potom pravděpodobné, že jedinci sníží své úsilí a budou zahálet. A není už přitom příliš podstatné, zda si tento pokles výkonnosti vysvětlíme pomocí teorie sociálního tlaku, snahou ztratit se v davu nebo absencí možnosti hodnocení.

Podle Lanika (2007) i Ereze a Somecha (1996) ale naopak v úloze vyžadující interakci členů, kdy výkony všech zúčastněných jsou vzájemně závislé, se zahálení neprojeví. Na základě modelu kolektivního úsilí je totiž možné předpokládat, že účastníci v případě interaktivní úlohy vyžadující vzájemnou závislost vnímají daleko větší souvislost mezi jejich individuálním výkonem a skupinovým výsledkem, což je pro eliminaci efektu zahálení klíčové. V případě experimentální hry *Tinsel Town* bylo pro úspěch skupiny nezbytné, aby hráči sdíleli s ostatními informace, které měli k dispozici pouze oni sami. Je tedy zcela zřejmé, že jedinci mohli za této situace skupině přispět unikátním vkladem, a proto ani v kolektivních podmínkách neztratili motivaci a vyvinuli stejné úsilí jako v podmínkách identifikovatelného individuálního výkonu.

Další možné vysvětlení můžeme hledat v teorii sociálního tlaku. Jestliže je skupina závislá na úsilí jednotlivých členů, je možné předpokládat, že je na jedince i v kolektivních podmínkách vyvíjen tlak na to, aby nezhálel, což zamezí ztrátě úsilí. Domnívám se, že to je navíc umocněno i samotným charakterem úlohy. Paradoxně totiž atraktivita simulace mohla být nakonec její nevýhodou, protože jak již potvrdil výzkum Zaccara (1984), lidé nezhálejí v úlohách, které považují za zábavné, přitažlivé. Pokud je úloha atraktivní, potom skupina více tlačí na své členy k maximálnímu úsilí, zatímco málo přitažlivá úloha se odrazí v nízké úrovni motivace a menším úsilí. To, že je simulace *Tinsel Town* příkladem atraktivní úlohy, potvrdili nejenom účastníci pilotní studie, ale i většina ze 76 výzkumných osob.

Samozřejmě je v souvislosti nízké průkaznosti dosažených výsledků možné namítnout, že jedinci pracovali se stejným úsilím v individuálních i skupinových podmínkách proto, že

manipulace ze strany experimentátora byla nedostatečná. Výzkumné osoby se v takovém případě pravděpodobně nepodařilo přesvědčit buď o identifikovatelnosti jejich výkonu v individuálních podmínkách, nebo naopak o nemožnosti určit jejich podíl ve skupinových podmínkách. Bohužel již nezjistíme, zda nepřítomnost signifikantního rozdílu je výsledkem nízkého úsilí v podmínkách identifikovatelného výkonu, nebo naopak vysokým úsilím v kolektivních podmínkách. Domnívám se však, že přítomnost kamery v obou experimentálních variantách mohla i u osob ve skupinových podmínkách vést k přesvědčení, že i navzdory instrukcím bude možné jejich výkon následně hodnotit. Řada z nich navíc vyjádřila před začátkem experimentu obavu z natáčení.

Tyto námitky ovšem vyvrací Lanik (2007), který použil stejné metody a následně zjišťoval úspěšnost manipulace. Podle jeho výsledků se výzkumné osoby domnívaly, že jsou jejich výkony identifikovatelné více v individuálních než skupinových podmínkách ($p < 0,01$) a navíc, ve skupinových podmínkách daleko častěji uváděly, že se výzkum zajímá o výkon celého týmu ($p < 0,01$). Manipulace identifikací výkonu byla tedy úspěšná, a proto nebylo již potřeba její věrohodnost znovu ověřovat v tomto výzkumu. Lanik (2007) mimo jiné také prokázal, že výkon v simulaci je nezávislý na roli, jakou daný hráč zastává. Pro výkon ve hře tedy není rozhodující, zda je někdo viceprezidentem pro marketing, hodnocení scénářů, talentů nebo průmyslový výzkum ($p = ns$).

Ani další nezávisle proměnná v tomto experimentu, kterou představovala hrozba trestu, nijak významně neovlivnila výkonnost jedinců, ačkoliv je patrný trend k vyššímu úsilí v přítomnosti hrozby. I druhá hypotéza tak byla zamítnuta. Vztah mezi hrozbou trestu a výkonem neobjevili ani Miles a Greenberg (1993), pouze Kunishima et al. (2004) zjistil signifikantně větší výkon u jedinců pod hrozbou trestu. Co je ale mnohem podstatnější, v našem výzkumu se nepodařilo nijak prokázat vliv interakce hrozby trestu a identifikace výkonu na sociální zahálení, především proto, že samotná možnost určit výkon jedince k tomuto efektu nevedla. Podíváme-li se však na výsledek této interakce, dojdeme podle mého názoru k velmi zajímavému zjištění. Hrozba trestu má totiž zcela opačný vliv na jedince nacházející se v individuálních a skupinových podmínkách. Zatímco riziko potrestání výkon ve skupinových podmínkách zvyšuje, v případě možnosti určit individuální příspěvek výkonnost naopak snižuje.

K přesně stejným závěrům dospěli i Miles a Greenberg (1993), kteří provedli výzkum s týmem závodních plavců. Také v jejich případě výkon v individuálních podmínkách (při

samostatném závodě) koreloval negativně se zvyšující se hrozbou trestu, v kolektivních podmínkách (ve štafetovém závodě) byl zase tím lepší, čím větší bylo riziko potrestání. Miles a Greenberg (1993) si tento protichůdný efekt vysvětlují tím, že hrozba trestu může být jedinci v individuálních podmínkách vnímána jako nátlak a ohrožení jejich svobodné vůle, a proto, aby znovu získali pocit kontroly nad vlastní činností, tak paradoxně při vzrůstající hrozbě trestu polevují. V kolektivních podmínkách, kdy je výsledek závislý na úsilí všech členů, je zase na jedince vyvíjen vyšší tlak ze strany skupiny, aby nezháležel.

Zbývá tedy zodpovědět otázku, zda je vůbec vhodné využívat hrozby trestu k tomu, abychom lidi odradili od zahálení. Podle výsledků mých i Milese a Greenberga (1993) se sice zdá, že trest dokáže eliminovat sociální zahálení v kolektivních podmínkách, Kunishima et al. (2004) tyto závěry nepotvrzují. Ačkoliv skupiny v jejich výzkumu dosáhly vyššího výkonu pod hrozbou trestu, tento efekt nebyl dostatečný k tomu, aby byl statisticky průkazný. Stejně tak i George (1995), který studoval vliv odměny a trestu na výkon u rozsáhlého souboru obchodních zástupců, nezjistil žádný významný vztah mezi trestem a následným výkonem. Podle něj je trest negativním druhem zpětné vazby, která má za cíl potlačit nežádoucí projevy chování. U trestaných však i v případě, že je trest spravedlivý, vyvolává pocity averze k trestajícímu, a tak je pravděpodobné, že v budoucnu opět odmítnou podat dobrý výkon. Navíc, jak už bylo jednou řečeno, Miles a Greenberg (1993) považují nižší úsilí u jedinců vystavených riziku trestu za formu odvety či projev odmítnutí nátlaku. George (1995) tedy spíše doporučuje užívat přiměřené odměny, která podle jeho zjištění dokáže motivovat výkon, a tedy negativně koreluje s výskytem sociálního zahálení. Nejhorší vliv na výkonnost má podle něj nespravedlivý trest, který nejvíce posiluje tendence k zahálení.

Jiným vysvětlením, proč současný výzkum nedokázal potvrdit vliv hrozby trestu na zahálení ve skupině, může opět spočívat v atraktivitě úlohy. Někteří účastníci experimentu se totiž po jeho skončení přímo vyjádřili, že by jim nevadilo, pokud by měli v simulaci pokračovat a hrát druhé kolo, protože je hra bavila a rádi by si ji zopakovali. Trest v podobě dalšího kola tak nevnímali jako něco nepříjemného, co by je ohrožovalo, ale spíše jako další zpestření.

Oproti předchozím studiím (např. Kugihara, 1999) se v současném výzkumu nepodařilo prokázat rozdíl v úsilí mužů a žen, obě pohlaví se od sebe nijak významně nelišila výkonem v individuálních a skupinových podmínkách. Proto i třetí hypotéza byla zamítnuta. Dokonce ani hrozba trestu neměla na muže i ženy odlišný vliv, ačkoliv Williams a Sommer (1997)

zjistili, že ostrakizace (která může být chápána jako jistý druh trestu, i když v jejich případě předcházela úloze a jedinec byl tedy ostrakizován bez ohledu na výkon) působí na obě pohlaví opačně. Zatímco ostrakizované ženy ve skupinových podmínkách zvýšily svůj výkon, ostrakizovaní muži stále zaháleli.

Podle původní úvahy by měla i skupinová koheze pozitivně korelovat s výkonem, zvláště v případě interaktivní úlohy, kde výkony jednotlivých členů jsou vzájemně závislé. Bohužel ani v tomto případě nebylo dosaženo zvolené hladiny významnosti, ačkoliv ze všech analyzovaných proměnných měla koheze skupiny největší vliv. Z výsledků je patrné, že vysoce kohezivní skupiny jsou výkonnější, než skupiny s nízkou kohezí. I přesto byla čtvrtá hypotéza zamítnuta, stejně jako to musel učinit i Lanik (2007).

Pouze poslední, pátá hypotéza byla výsledky našeho experimentu potvrzena. V souladu s původními předpoklady totiž skutečně očekávání vlastního výkonu ve hře ovlivní i následné úsilí. Jedinci, kteří mají vysoké mínění o svých schopnostech a předpokládají, že dosáhnou nadprůměrného výsledku, se během samotné hry snaží mnohem více než ti, jejichž očekávání výkonu jsou spíše podprůměrná. Tato studie tak dokázala potvrdit závěry Charbonnier et al. (1998) a Huguet et al. (1999), kteří stejná zjištění interpretují pomocí modelu kolektivního úsilí. Podle něj totiž osoby s vysokým sebevědomím, které se považují za lepší než ostatní, mohou prokázat své schopnosti pouze v podmínkách, kdy je identifikovatelný individuální výkon, zatímco ve skupinových podmínkách se jejich výjimečnost "ztrácí v davu", a proto zahálejí. Ačkoliv v současném výzkumu nebylo možné ověřit interakci očekávání výkonu a individuálních/skupinových podmínek, alespoň první část uvedeného tvrzení byla potvrzena. Je možná na místě námitka, že Charbonnier et al. (1998), stejně tak jako Huguet et al. (1999) pracovali přímo s tím, jak lidé vnímají své schopnosti a kvality ve vztahu k ostatním, zatímco v našem případě výzkumné osoby pouze odhadovaly svůj budoucí výkon ve hře. Domnívám se však, že i v této situaci se projeví sebedůvěra, a tak jedinci považující se za podprůměrné budou obecně odhadovat svůj výkon nižší hodnotou.

Na závěr bych ještě rád připomněl, že ani skupinové úsilí vyjádřené jako průměrné úsilí všech členů, ani hrozba trestu nijak neovlivnily dosažený zisk v simulaci. Pouze potenciál identifikace individuálního výkonu zaznamenal mírný, i když neprůkazný vliv, kdy je patrný trend vzrůstajícího výkonu od individuálních ke skupinovým podmínkám.

12. Závěr

Sociální psychologie se už od samotných začátků své existence jako vědního oboru věnuje vlivu skupiny na chování jednotlivce. Jednou z velmi intenzivně studovaných oblastí je pak především problematika výkonu v kolektivních podmínkách, což je dáno jejím zřejmým přesahem i do praktického života. Navzdory našim naivním představám o pozitivním vlivu skupinové činnosti na výkonnost však francouzský zemědělský inženýr Max Ringelmann ve vůbec nejstarším sociálně psychologickém experimentu upozornil na nutnost tyto intuitivní předpoklady značně přehodnotit. Podle jeho zjištění totiž jedinci pracující na stejném úkolu využívají úsilí druhých, aby sami mohli šetřit síly a zaháleli. Ačkoliv to trvalo dalších téměř 100 let, než bylo na Ringelmannovy výzkumy opět navázáno, stalo se nakonec sociální zahálení klasickým tématem sociální psychologie a dnes nechybí snad v žádné učebnici této disciplíny.

Tendence lidí snižovat své úsilí při kolektivní činnosti byla hlavním tématem i této práce. Na příkladu zcela nového typu interaktivní úlohy, kterou představovala originální experimentální hra vzniklá v nedávné době v USA a vůbec poprvé využitá v českých podmínkách, jsem se snažil dokázat, že sociální lenost, jak se také někdy původní anglický termín “social loafing“ překládá, je všudypřítomný fenomén, který může být eliminován mimo jiné i hrozbou trestu. Výsledky však naznačují, že v úlohách vyžadujících úzkou spolupráci, komunikaci a kombinování příspěvku jednotlivých členů, jejichž výkony jsou vzájemně závislé, se sociální zahálení nevyskytuje. Platí to o to více, jestliže je úloha, na které skupina pracuje, pro její členy atraktivní a záleží jim tedy na dobrém výsledku. Tyto závěry ostatně potvrzují dřívější zjištění Lanika (2007), jež využil stejné metody na americké populaci, ale i Ereze a Somecha (1996) experimentujícími v prostředí izraelských měst a kibutzů. To nám snad navrácí určitou naději, že existují specifické podmínky, při kterých tým dokáže plně využít potenciálu svých členů. A to i v případě, že jsou jejich výkony nezjistitelné a tedy i neohodnotitelné.

Ačkoliv už dnes máme poměrně solidní představu o pozadí fenoménu sociálního zahálení, jeho výzkum by měl i nadále pokračovat. Například není příliš jasné, jaké jsou dlouhodobé efekty kolektivní činnosti, tedy zda se pokles úsilí s prodlužující se dobou prohlubuje. V naprosté většině experimentů totiž účastníci pracovali na úloze jen několik minut a je pravděpodobné, že delší spolupráce, která je běžná v reálných podmínkách, povede k větším motivačním ztrátám. Budoucí studie by se také měly zaměřit na otázku, zda zahálení

skutečně poškozuje skupinový výsledek nebo může být za určitých podmínek i adaptivním mechanismem. Zajímavé by bylo i zjistit, jestli lidé obecně preferují úlohy, při kterých mohou zahálet a zda snižují úsilí nevědomě, či se jedná o promyšlenou strategii. Dosavadní výzkum nám v tomto směru nabízí konzistentní a robustní základy, na kterých je možné dále pracovat.

13. Literatura

ANSHEL, M.H. Examining social loafing among elite female rowers as a function of task duration and mood. *Journal of Sport Behavior*. 1995, 18, 1, s. 39-49. ISSN 0162-7341.

ARTERBERRY, Martha E.; CAIN, Kathleen M.; CHOPKO, Stephanie E. Collaborative problem solving in five-year-old children: Evidence of social facilitation and social loafing. *Educational Psychology*. 2007, 27, 5, s. 577-596. ISSN 0144-3410.

ATKINSON, Rita L., et al. *Psychologie*. 2., aktualizované vydání. Praha : Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3.

BARCLAY, Pat. Reputational benefits for altruistic punishment. *Evolution and Human Behavior*. 2006, 27, s. 325-344. ISSN 1090-5138.

BRICKNER, Mary A.; OSTROM, Thomas M.; HARKINS, Stephen G. Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986, 51, 4, s. 763-769. ISSN 0022-3514.

COMER, Debra R. A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*. 1995, 48, 6, s. 647-667. ISSN 0018-7267.

DEVINE, Dennis J., et al. Tinsel Town: A top management simulation involving distributed expertise. *Simulation & Gaming*. 2004, 35, 1, s. 94-134. ISSN 1046-8781.

DOBBINS, George H.; ZACCARO, Stephen J. The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*. 1986, 11, s. 203-219. ISSN 0364-1082.

EARLEY, Christopher P. Social loafing and colectivism: A comparison of the United States and the People's republic of China. *Administrative Science Quarterly*. 1989, 34, s. 565-581. ISSN 0001-8392.

EREZ, Miriam; SOMECH, Anit. Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group-based motivation. *Academy of Management Journal*. 1996, 39, 5, s. 1513-1537. ISSN 0001-4273.

GABRENYA, William K.; WANG, Yue-Eng; LATANÉ, Bibb. Social loafing on an optimizing task : Cross-cultural differences among Chinese and Americans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1985, 16, 2, s. 223-242. ISSN 0022-0221.

GEORGE, Jennifer M. Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*. 1992, 35, 1, s. 191-202. ISSN 0001-4273.

GOREN, Harel; KURZBAN, Robert; RAPOPORT, Ammon. Social loafing vs. social enhancement: Public goods provisioning in real-time with irrevocable commitments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2003, 90, s. 277-290. ISSN 0749-5978.

GRIFFITH, Terri L.; FICHMAN, Mark; MORELAND, Richard L. Social loafing and social facilitation: An empirical test of the Cognitive-Motivational model of performance. *Basic and Applied Social Psychology*. 1989, 10, 3, s. 253-271. ISSN 0197-3533.

GUNNTHORSDDOTTIR, Anna; RAPOPORT, Amnon. Embedding social dilemmas in intergroup competition reduces free-riding. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2006, 101, s. 184-199. ISSN 0749-5978.

HARCUM, Rae E.; BADURA, Lori L. Social loafing as response to an appraisal of appropriate effort. *The Journal of Psychology*. 2001, 124, 6, s. 629-637. ISSN 0022-3980.

HARDY, Charles J.; CRACE, Robert Kelly. The effects of task structure and teammate competence on social loafing. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1991, 13, s. 372-381. ISSN 0895-2779.

HARDY, Charles J.; LATANÉ, Bibb. Social loafing in cheerleaders: Effects of team membership and competition. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1988, 10, s. 109-114. ISSN 0895-2779.

HARKINS, Stephen G.; JACKSON, Jeffrey M. The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1985, 11, 4, s. 457-465. ISSN 0146-1672.

HARKINS, Stephen G.; PETTY, Richard E. Effects of task difficulty and task uniqueness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982, 43, 6, s. 1214-1229. ISSN 0022-3514.

HARKINS, Stephen G.; SZYMANSKI, Kate. Social loafing and group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989, 56, 6, s. 934-941. ISSN 0022-3514.

HARRÉ, Rom; LAMB, Roger. The dictionary of Personality and Social Psychology. Cambridge : The MIT Press, 1986. Social facilitation, s. 352. ISBN 0-262-58078-0.

HART, Jason W., et al. Achievement motivation, expected coworker performance, and collective task motivation: Working hard or hardly working?. *Journal of Applied Social Psychology*. 2004, 34, 5, s. 984-1000. ISSN 0021-9029.

HART, Jason W.; BRIDGET, David J.; KARAU, Steven J. Coworker ability and effort as determinants of individual effort on a collective task. *Group dynamics : Theory, Research and Practice*. 2001, 5, 3, s. 181-190. ISSN 1089-2699.

HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. Psychologický slovník. Praha : Portál, 2004. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat : Analýza a metaanalýza dat* . Praha : Portál, 2004. 584 s. ISBN 80-7178820-1.

HOEKSEMA-VAN ORDEN, Claudia Y. D.; GAILLARD, Anthony W. K.; BUUNK, Bram P. Social loafing under fatigue. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998, 75, 5, s. 1179-1190. ISSN 0022-3514.

HØIGAARD, Rune; INGVALDSEN, Rolf P. Social loafing in interactive groups: The effects of identifiability on effort and individual performance in floorball. *Athletic Insight : The Online Journal of Sport Psychology* [online]. 2006, 8, 2, s. 52-63 [cit. 2010-05-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.athleticinsight.com/Vol8Iss2/LoafingPDF.pdf>>. ISSN 1536-0431.

HUGUET, Pascal; CHARBONNIER, Emmanuelle; MONTEIL, Jean-Marc. Productivity loss in performance groups: People who see themselves as average do not engage in social loafing. *Group dynamics : Theory, Research and Practice*. 1999, 3, 2, s. 118-131. ISSN 1089-2699.

HUNG, Tsang-Kai; CHI, Nai-Wen; LU, Wan-Lin. Exploring the relationship between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: The mediating role of a revenge motive. *Journal of Business and Psychology*. 2009, 24, s. 257-270. ISSN 0889-3268.

CHARBONNIER, Emmanuelle, et al. Social loafing and self-beliefs: People's collective effort depends on the extent to which they distinguish themselves as better than others. *Social Behavior and Personality*. 1998, 26, 4, s. 321-340. ISSN 0301-2212.

CHIDAMBARAM, Laku; TUNG, Lai L. Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information Systems Research*. 2005, 16, 2, s. 149-168. ISSN 1047-7047.

INGHAM, Alan G., et al. The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*. 1974, 10, 4, s. 371-384. ISSN 0022-1031.

JACKSON, Jeffrey M.; HARKINS, Stephen G. Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1985, 49, 5, s. 1199-1206. ISSN 0022-3514.

JACKSON, Jeffrey M.; PADGETT, Vernon N. With a little help from my friend : Social loafing and the Lennon-McCartney Songs. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1982, 8, 4, s. 672-677. ISSN 0146-1672.

JACKSON, Jeffrey M.; WILLIAMS, Kipling D. Social loafing on difficult tasks: working collectively. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1985, 49, 4, s. 937-942. ISSN 0022-3514.

KARAU, Steven J.; HART, Jason W. Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group dynamics : Theory, Research and Practice*. 1998, 2, 3, s. 185-191. ISSN 1930-7802.

KARAU, Steven J.; WILLIAMS, Kipling D. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993, 65, 4, s. 681-706. ISSN 0022-3514.

KARAU, Steven J.; WILLIAMS, Kipling D. The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group dynamics : Theory, Research and Practice*. 1997, 1, 2, s. 156-168. ISSN 1930-7802.

KERR, Norbert L., et al. Social ostracism and group motivation gain. *European Journal of Social Psychology*. 2008, 38, s. 736-746. ISSN 0046-2772.

KERR, Norbert L.; BRUUN, Steven E. Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1983, 44, 1, s. 78-94. ISSN 0022-3514.

KLEHE, Ute-Christine; ANDERSON, Neil. The moderating influence of personality and culture on social loafing in typical versus maximum performance situations. *International Journal of Selection and Assessment*. 2007, 15, 2, s. 250-262. ISSN 0965-075X.

Kolchoz. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 23. 5. 2006, last modified on 19. 5. 2010 [cit. 2010-05-25]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Kolchoz>>.

KRAVITZ, David A.; MARTIN, Barbara. Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986, 50, 5, s. 936-941. ISSN 0022-3513.

KUGIHARA, Naoki. Gender and social loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology*. 1999, 139, 4, s. 516-526. ISSN 0022-4545.

KUNISHIMA, Jill; WELTE, Kasi; MORIER, Dean. Effects of punishment threats on social loafing. *Journal of Young Investigators* [online]. 2004, 3, [cit. 2010-07-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.jyi.org/volumes/volume10/issue3/articles/kunishima.html>>.

LANIK, Martin. Social loafing revisited: The effect of individual-difference and situational variables on performance. Fort Collins, 2007. 70 s. Diplomová práce. Colorado State University.

LATANÉ, Bibb; WILLIAMS, Kipling; HARKINS, Stephen. Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979, 37, 6, s. 822-832. ISSN 0022-3514.

LAUGHLIN, Patrick R., et al. Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems: effects of group size. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006, 90, 4, s. 644-651. ISSN 0022-3514.

LAUGHLIN, Patrick R., et al. Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems: Effects of group size. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006, 90, 4, s. 644-651. ISSN 0022-3514.

LOVAŠ, Ladislav. Fenomén sociálneho zaháľ'ania (social loafing) v sociálnej psychológii. Československá psychologie. 1992, 2, s. 134-149. ISSN 0009-062X.

LOVAŠ, Ladislav. Malé sociálne skupiny. In VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan (ed.). Sociální psychologie = Sociálna psychológia. Praha : ISV, 1997. s. 365-387. ISBN 80-85866-20-X.

MILES, Jeffrey A.; GREENBERG, Jerald. Using punishment threats to attenuate social loafing effects among swimmers. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1993, 56, s. 246-265. ISSN 0749-5978.

MISKELL, Jane R.; MISKELL, Vincent. Pracovní motivace. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.

MULLEN, Brian. Operationalizing the effect of the group on the individual: A self-attention perspective. Journal of Experimental Social Psychology. 1983, 27, s. 295-322. ISSN 0022-1031.

PIEZON, Sherry L.; DONALDSON, Robin L. Online groups and social loafing: Understanding student-group interactions. Online Journal of Distance Learning Administration. 2005, 8, 4, s. 1-11. ISSN 1556-3847.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, Richard J. Ways Groups Influence Individual Work Effectiveness. In STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. (ed.). Motivation and work behavior. Third Edition. New York : McGraw-Hill, 1983. s. 658. ISBN 0-07-060942-X.

PRICE, Kenneth H. Working hard to get people loaf. Basic and Applied Social Psychology. 1993, 14, 3, s. 329-344. ISSN 1536-0431.

ROBBINS, Tina L. Social loafing on cognitive tasks: An examination of the "sucker effect". Journal of Business and Psychology. 1995, 9, 3, s. 337-342. ISSN 0889-3268.

SANNA, Lawrence J. Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and social loafing. Journal of Personality and Social Psychology. 1992, 62, 5, s. 774-786. ISSN 0022-3514.

SCHACHTER, Stanley, et al. An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*. 1951, 4, s. 235-259. ISSN 0018-7267.

SHAW, Marvin E. Group dynamics : The psychology of small group behavior. New York : McGraw-Hill, 1976. 464 s. ISBN 0-07-056501-5.

SHEPPERD, James A.; TAYLOR, Kevin, M. Social loafing and expectancy-value theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1999, 25, 9, s. 1147-1158. ISSN 0895-2779.

SMITH, Brian N., et al. Individual differences in social loafing: Need for cognition as a motivator in collective performance. *Group dynamics : Theory, Research and Practice*. 2001, 5, 2, s. 150-158. ISSN 1089-2699.

StatSoft Inc. 2001. *STATISTICA*, Version 6.0. Available at: <http://www.statsoft.com>.

STEINER, Ivan D. Group process and productivity. New York : Academic Press, 1972. 204 s. ISBN 978-0126653502.

SUSMAN, Ellen B.; SANNA, Lawrence J. Self-efficacy, self-evaluation, and social loafing. In Centennial convention of the American Psychological Association . Washington DC : American Psychological Association, 1992. s. 1-6.

SWAIN, Austin. Social loafing and identifiability: The mediating role of achievement goal orientations. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 1996, 67, 3, s. 337-344. ISSN 0270-1367.

SZYMANSKI, Kate; HARKINS, Stephen G. Social loafing and self-evaluation with a social standard. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, 53, 5, s. 891-897. ISSN 0022-3514.

WELDON, Mary S.; BLAIR, Cassidy; HUEBSCH, Penny D. Group remembering: Does social loafing underlie collaborative inhibition?. *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition*. 2000, 26, 6, s. 1568-1577. ISSN 0278-7393.

WILKE, Henk; WIT, Arjaan. Skupinový výkon. In HEWSTONE, Miles; STROEBE, Wolfgang (ed.). *Sociální psychologie : Moderní učebnice sociální psychologie*. Praha : Portál, 2006. s. 495-531. ISBN 80-7367-092-5.

WILLIAMS, Kipling D., et al. Social loafing and swimming: Effects of identifiability on individual and relay performance of intercollegiate swimmers. *Basic and Applied Social Psychology*. 1989, 10, 1, s. 73-81. ISSN 0197-3533.

WILLIAMS, Kipling D.; KARAU, Steven J. Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991, 61, 4, s. 570-581. ISSN 0022-3514.

WILLIAMS, Kipling D.; SOMMER, Kristin L. Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation?. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1997, 23, 7, s. 693-706. ISSN 0146-1672.

WILLIAMS, Kipling; HARKINS, Stephen; LATANÉ, Bibb. Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1981, 40, 2, s. 303-311. ISSN 0022-3514.

WITTE, Erich H. Köhler rediscovered: the anti-Ringelmann effect. *European Journal of Social Psychology*. 1989, 19, s. 147-154. ISSN 0046-2772.

YIH-CHEARNG, Shiue; CHAO-MIN, Chiu; CHEN-CHI, Chang. Exploring and mitigating social loafing in online communities. *Computers in Human Behavior*. 2010, in press, s. 1-10. ISSN 0747-5632.

YouTube [online]. 4. 2. 2009 [cit. 2010-05-03]. Philip Zimbardo - The Lucifer Effect - Part 3. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=ijrYU65ap_Y&feature=related>

ZACCARO, Stephen J. Social loafing: The role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1984, 10, 1, s. 99-106. ISSN 0146-1672.

ZAJONC, Robert B. Social facilitation. *Science*. 1965, 149, s. 269-274. ISSN 0036-8075.

14. Přílohy

Příloha 1. Inzerát hledající účastníky výzkumu.

Výzkum je zaměřen na dynamiku malé sociální skupiny, jeho cílem je lépe pochopit procesy, které se podílejí na vytváření a fungování vztahů, distribuci jednotlivých rolí a kompetencí, udržování soudržnosti, kooperace a schopnosti dospět ke společnému řešení. Úkolem účastníků výzkumu bude hrát experimentální hru *Tinsel Town*. Jedná se o věrohodnou simulaci rozhodování vysokého managementu jedné filmové produkční společnosti. Čtyřčlenná skupina dobrovolníků bude představovat její vedení, které má za úkol rozhodnout, jaké filmy se natočí v příštím roce. Každý dostane roli viceprezidenta pro jednu ze 4 oblastí – marketing, herci, scénáře, režiséři. Po úvodní instrukci a přidělení rolí obdrží všichni své příslušné materiály, na jejichž prostudování budou mít 15 minut. Poté bude následovat společná diskuze, trvající max. 25 min, na jejímž konci by měla skupina dospět k rozhodnutí, jak investuje přidělené peníze, tedy jaké filmy bude produkovat a jak velkou marketingovou podporu jim poskytne. Tato volba ovlivní výnosy společnosti v příštím roce, protože jednotlivé filmy mají samozřejmě jinou šanci u diváků na úspěch. Po skončení hry se skupina dozví výsledek, jakého dosáhla, všichni probandi ještě vyplní krátký dotazník a budou propuštěni.

Výzkum bude probíhat v Praze, účast zabere cca 1 hodinu. Ze samostatné přípravy a skupinové diskuze bude pořízen videozáznam.

Studenti, kteří by měli zájem se zúčastnit, ať se mi prosím ozvou na e-mail: polak.jakub@seznam.cz

Příloha 2. Škála skupinové koheze a koordinace.

V následujícím dotazníku, prosím, vyznačte na škále od 1 do 7 Vaši míru souhlasu popř. nesouhlasu s daným tvrzením.

- 1 ... Výrazně nesouhlasím
- 2 ... Nesouhlasím
- 3 ... Částečně nesouhlasím
- 4 ... Neutrální postoj
- 5 ... Částečně souhlasím
- 6 ... Souhlasím
- 7 ... Výrazně souhlasím

1. Pokud bych měl šanci, opustil bych tento tým a přidal se k jinému. *

1 2 3 4 5 6 7

2. Členové mého týmu spolu dobře vycházeli.

1 2 3 4 5 6 7

3. Cítil jsem, že jsem skutečně součástí tohoto týmu.

1 2 3 4 5 6 7

4. V zásadě jsem s dalšími členy týmu příliš nevycházel. *

1 2 3 4 5 6 7

5. Tento tým držel pevně pohromadě.

1 2 3 4 5 6 7

6. Hodnotou od 0 do 100 (0 nejnižší – 100 nejvyšší) vyjádřete míru koordinace členů ve skupině.

*U položek 1 a 4 bylo převrácené skórování.

Příloha 3. Škály na vyhodnocení 4 dimenzí chování v průběhu simulace.

Dimenze I: Kvalita přípravy

Popisuje, do jaké míry účastník experimentu prohlíží materiály, píše si poznámky a neruší přitom ostatní během fáze přípravy

- 1 ... Rozhlíží se po místnosti, ale nedaří se mu věnovat pozornost materiálům během přípravy
- 2 ... Rychle prolístuje papíry, ale nedělá si žádné poznámky, ani nevěnuje čas detailnímu čtení během přípravy
- 3 ... Pročítá si papíry, ale nedělá si při tom žádné poznámky
- 4 ... Většinu času určeného pro přípravu čte své materiály a dělá si poznámky
- 5 ... Během celé přípravy si potichu čte materiály a dělá si poznámky, neruší přitom nijak ostatní

Dimenze II: Vůdcovství zaměřené na úkol

Popisuje, do jaké míry účastník experimentu kontroluje a řídí skupinovou diskuzi, dává jí určitý směr a obrací pozornost ostatních zpět k úkolu, pokud se mu vzdálí nepodstatnými informacemi. Pokud se někdo dostane od tématu simulace, tak se to hodnotí jako negativní chování v této dimenzi (psaní si poznámek a počítání rozpočtu k této dimenzi NEPATŘÍ!)

- 1 ... Skupinovou diskuzi nijak neřídí, ani neusměrňuje ostatní
- 2 ... Neřídí skupinovou diskuzi, pouze upozorňuje ostatní, pokud se dostanou mimo téma
- 3 ... Pomáhá skupině vyjasnit, co řekli ostatní
- 4 ... Řídí a kontroluje skupinovou diskuzi, ujímá se role jednoho z vedoucích skupiny
- 5 ... Je hlavním vedoucím skupiny, organizuje příspěvky všech ostatních

Dimenze III: Neverbální chování spojené s úkolem

Popisuje, do jaké míry se účastník experimentu zapojuje do aktivity souvisejících s úkolem, kam patří kontrola materiálů, psaní poznámek, počítání a plánování rozpočtu během skupinové diskuze.

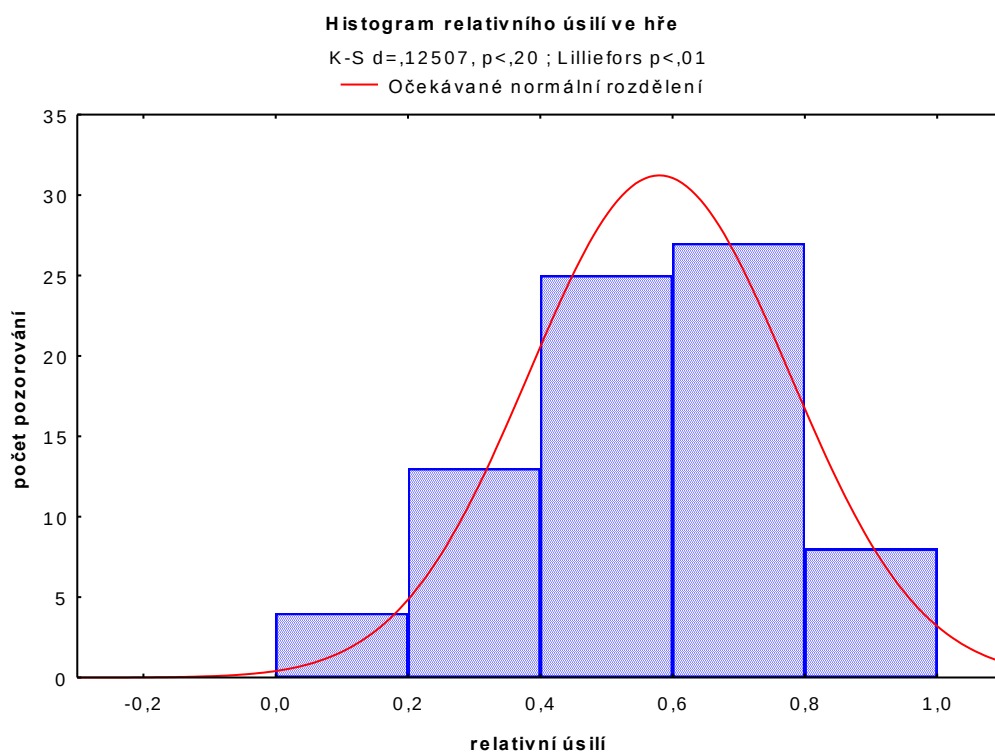
- 1 ... Nedělá žádné poznámky, ani se jinak neúčastní při plnění úkolu
- 2 ... Dělá pouze pár poznámek během diskuze, ale není hlavním zapisovatelem nebo občas (méně než 5krát) zkontroluje poskytnuté materiály, aby získal či upřesnil informace během diskuze
- 3 ... Často (5 – 6 krát) zkontroluje poskytnuté materiály, aby získal či upřesnil informace během diskuze
- 4 ... Připravuje rozpočtový návrh
- 5 ... Je hlavním zapisovatelem skupiny

Dimenze IV: Neverbální výrazy zapojení se

Popisuje, do jaké míry se účastník experimentu naklání dopředu, navazuje oční kontakt, přikyvuje hlavou a směje se během skupinové diskuze – tyto projevy vyjadřují zapojení člena do diskuze.

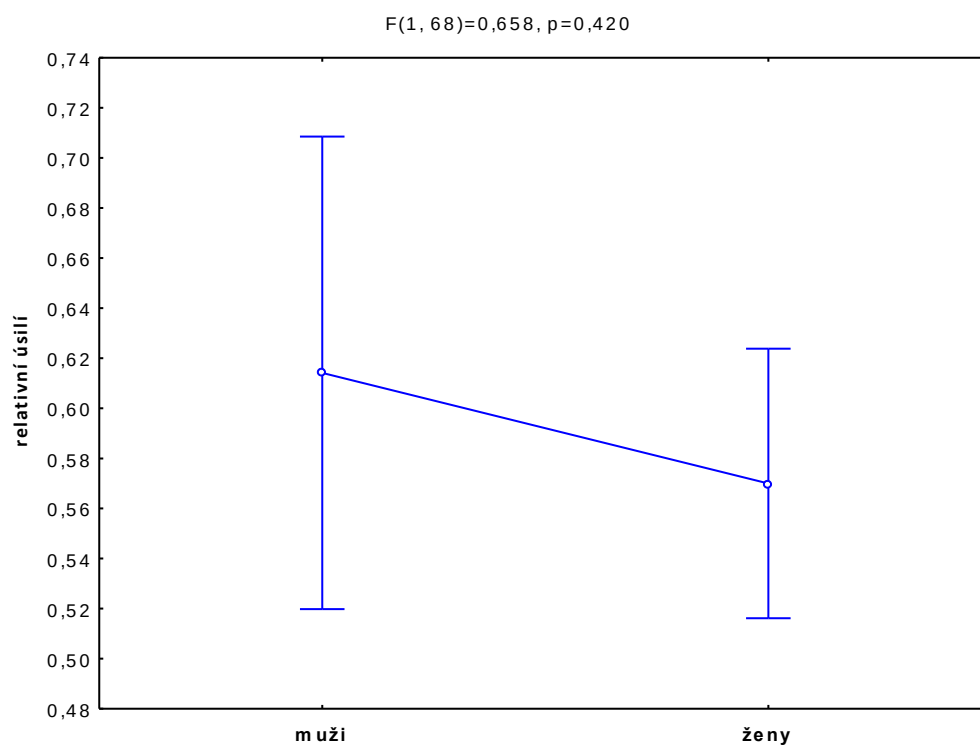
- 1 ... Je schlíplý a málokdy změní pozici, nijak se nezapojuje do skupinové diskuze
- 2 ... Je minimálně zapojen do skupinové diskuze, někdy přikývne hlavou na znamení souhlasu, když někdo mluví, málokdy navazuje oční kontakt
- 3 ... Dívá se na osobu, která právě mluví, občas navazuje oční kontakt
- 4 ... Plně se zaměřuje na ostatní členy skupiny, kteří právě mluví, směje se a často s ostatními navazuje oční kontakt

Příloha 4. Histogram a test normality rozložení dat relativního úsilí ve hře.



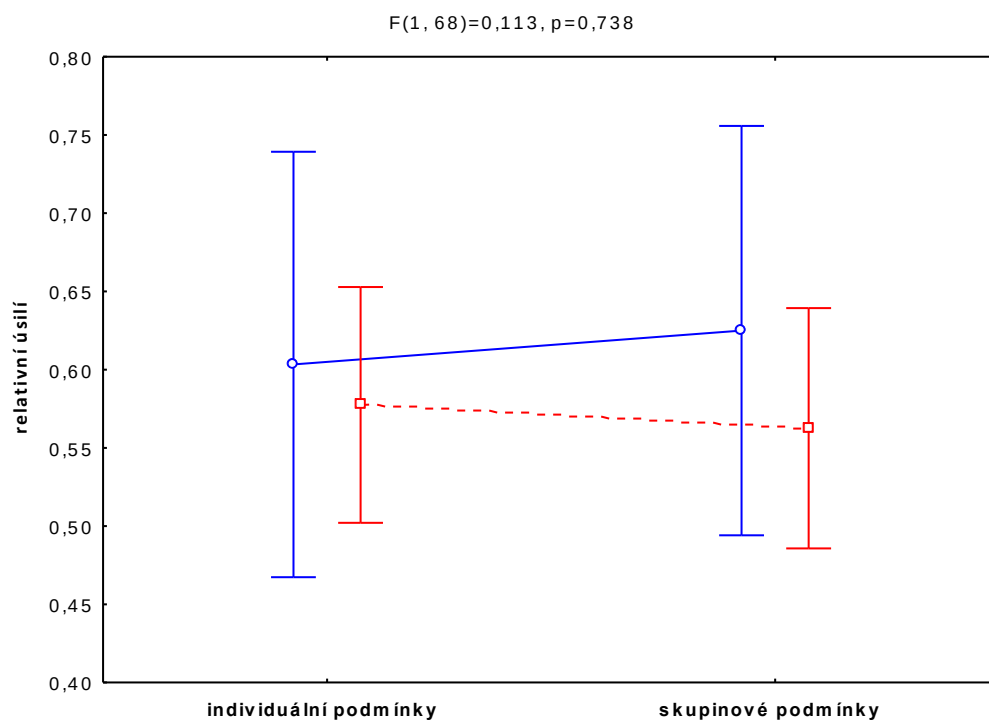
V záhlaví obrázku jsou uvedeny výsledky testů normality: Lillieforsův a Kolmogorovův-Smirnovův test (K-S).

Příloha 5. Relativní úsilí u mužů a žen.



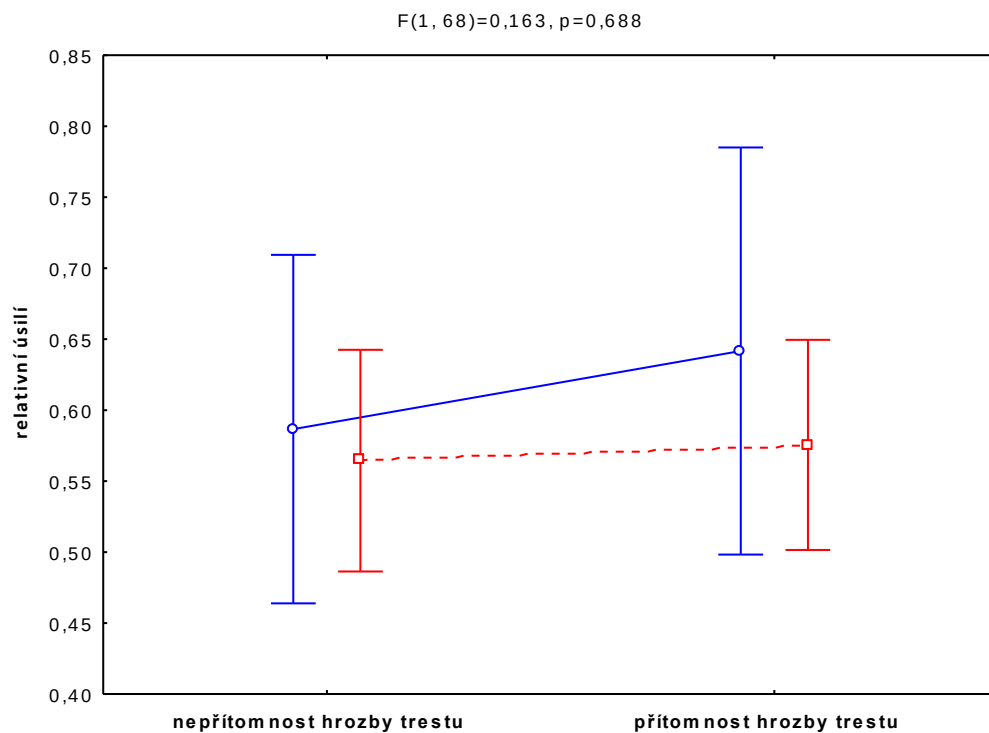
Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

Příloha 6. Vliv interakce pohlaví a identifikace výkonu na úsilí ve hře.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval. —○— muži —□— ženy

Příloha 7. Vliv interakce pohlaví a hrozby trestu na úsilí ve hře.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval. —○— muži —□— ženy

Příloha 8. Statistické výsledky vlivu pohlaví, identifikace výkonu, hrozby trestu a jejich interakcí na relativní úsilí.

Faktor	df	F	p
průsečík	1	473,201	<0,001
pohlaví	1	0,658	0,420
identifikace výkonu	1	0,004	0,950
hrozba trestu	1	0,369	0,546
pohlaví*identifikace výkonu	1	0,113	0,738
pohlaví*hrozba trestu	1	0,163	0,688
identifikace výkonu*hrozba trestu	1	2,309	0,133
pohlaví *identifikace výkonu*hrozba trestu	1	0,702	0,405

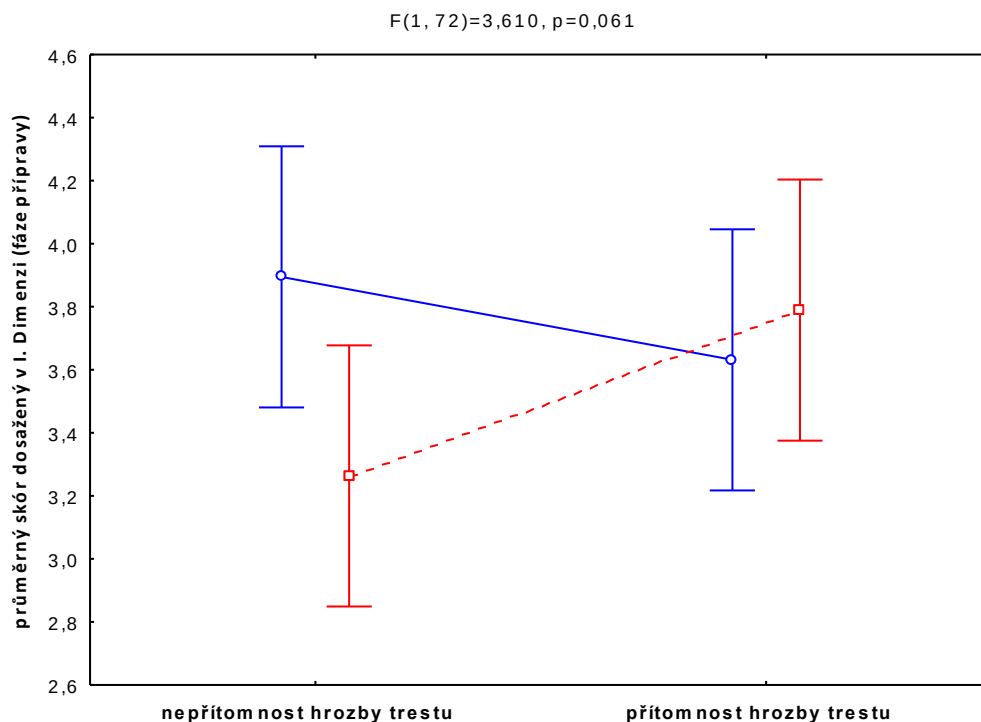
df – stupně volnosti, F – výsledek testové statistiky, p – dosažená hladina významnosti

Příloha 9. Vážené průměry relativního úsilí v jednotlivých experimentálních podmínkách.

Pohlaví	Identifikace výkonu (individuální/skupinové podm.)	Hrozba trestu	$\bar{x} \pm s_x$	95% KI	N
muž	individuální	ne	0,64 ± 0,09	0,40; 0,88	5
muž	individuální	ano	0,57 ± 0,10	0,25; 0,88	4
muž	skupinové	ne	0,53 ± 0,10	0,28; 0,78	6
muž	skupinové	ano	0,72 ± 0,15	0,22; 1,21	4
žena	individuální	ne	0,59 ± 0,06	0,47; 0,71	14
žena	individuální	ano	0,56 ± 0,04	0,47; 0,66	15
žena	skupinové	ne	0,54 ± 0,07	0,38; 0,69	13
žena	skupinové	ano	0,59 ± 0,03	0,52; 0,66	15

$\bar{x}$ - vážený průměr, s_x – střední chyba průměru, KI – konfidenční interval, N – počet osob v souboru

Příloha 10. Rozdílný vliv hrozby trestu v individuálních a skupinových podmínkách na úsilí vynaložené během fáze samostatné přípravy.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval. —●— individuální podmínky —□— skupinové podmínky

Příloha 11. Statistické výsledky vlivu identifikace výkonu, hrozby trestu a jejich interakcí na relativní úsilí.

Dimenze I	df	F	p
průsečík	1	1230,947	<0,001
identifikace výkonu	1	1,299	0,258
hrozba trestu	1	0,401	0,529
identifikace výkonu*hrozba trestu	1	3,610	0,061

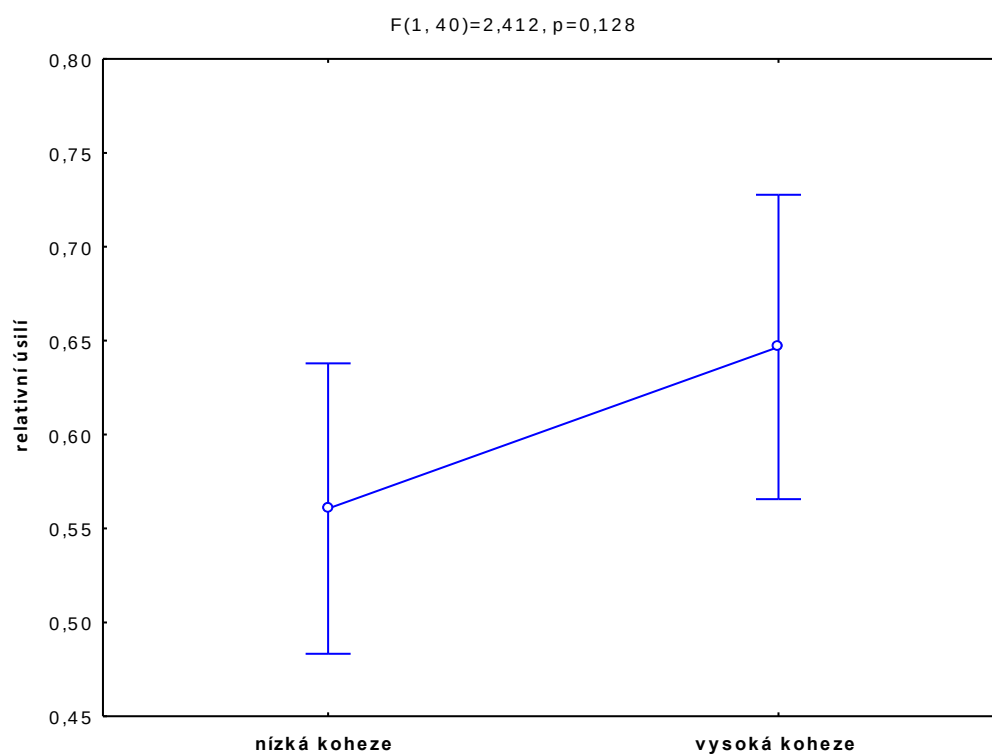
Dimenze II	df	F	p
průsečík	1	332,088	<0,001
identifikace výkonu	1	0,007	0,936
hrozba trestu	1	0,164	0,687
identifikace výkonu*hrozba trestu	1	0,059	0,809

Dimenze III	df	F	p
průsečík	1	531,088	<0,001
identifikace výkonu	1	0,088	0,768
hrozba trestu	1	0,479	0,491
identifikace výkonu*hrozba trestu	1	0,792	0,376

Dimenze IV	df	F	p
průsečík	1	967,683	<0,001
identifikace výkonu	1	0,073	0,788
hrozba trestu	1	0,293	0,590
identifikace výkonu*hrozba trestu	1	2,634	0,109

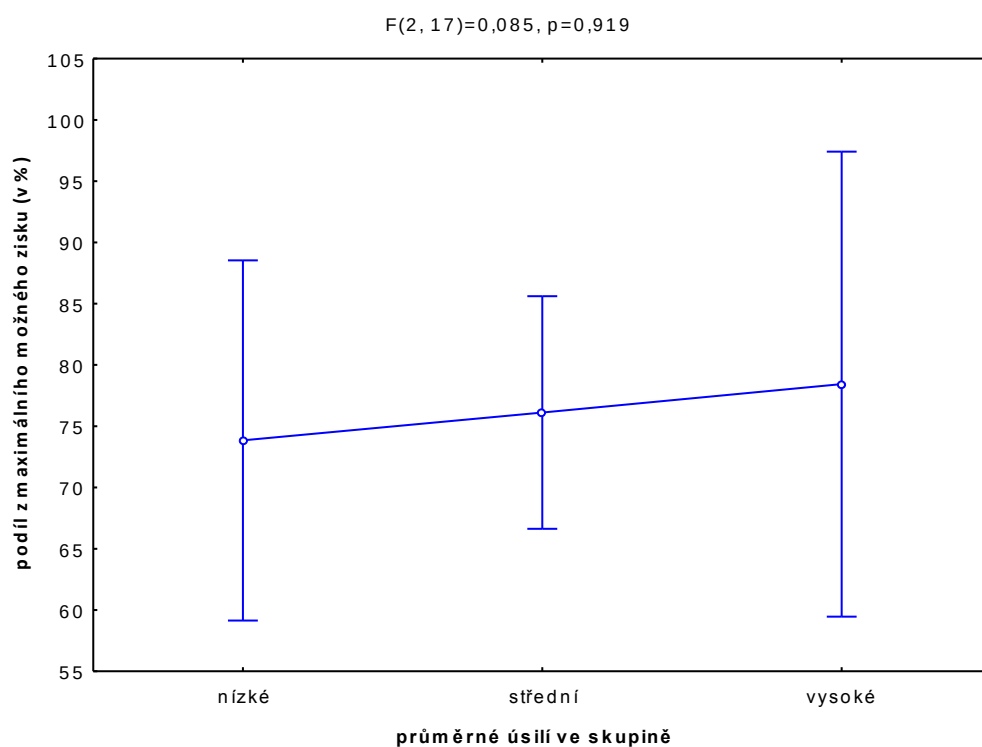
df – stupně volnosti, F – výsledek testové statistiky, p – dosažená hladina významnosti

Příloha 12. Relativní úsilí ve skupinách s nízkou a vysokou kohezí.



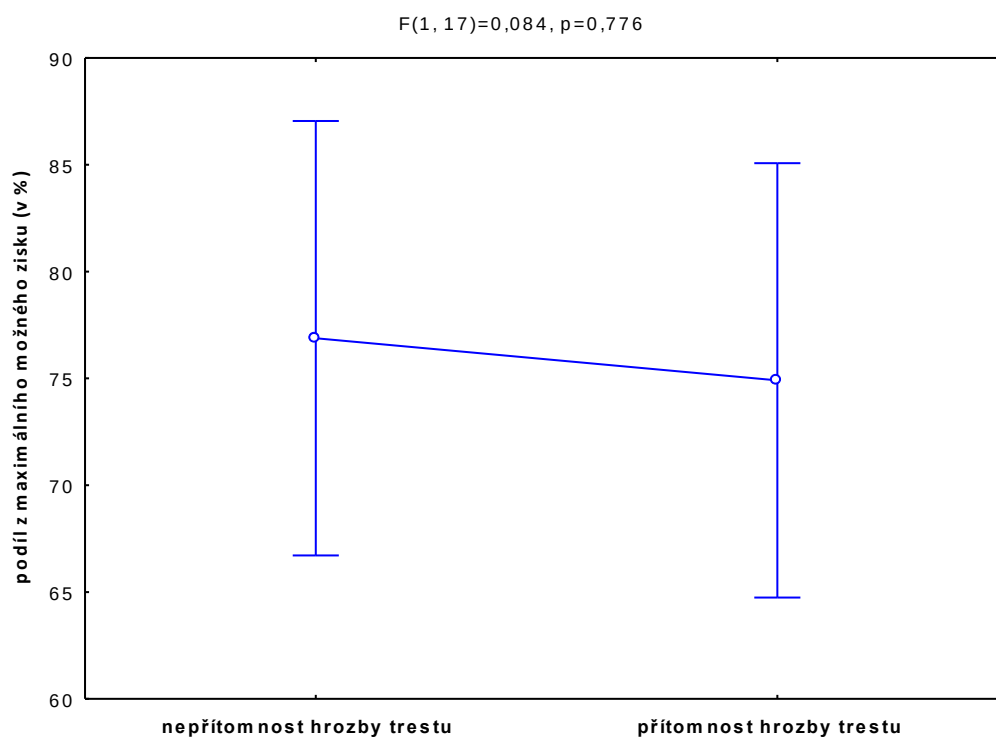
Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

Příloha 13. Vliv průměrného úsilí ve skupině na dosažený zisk.



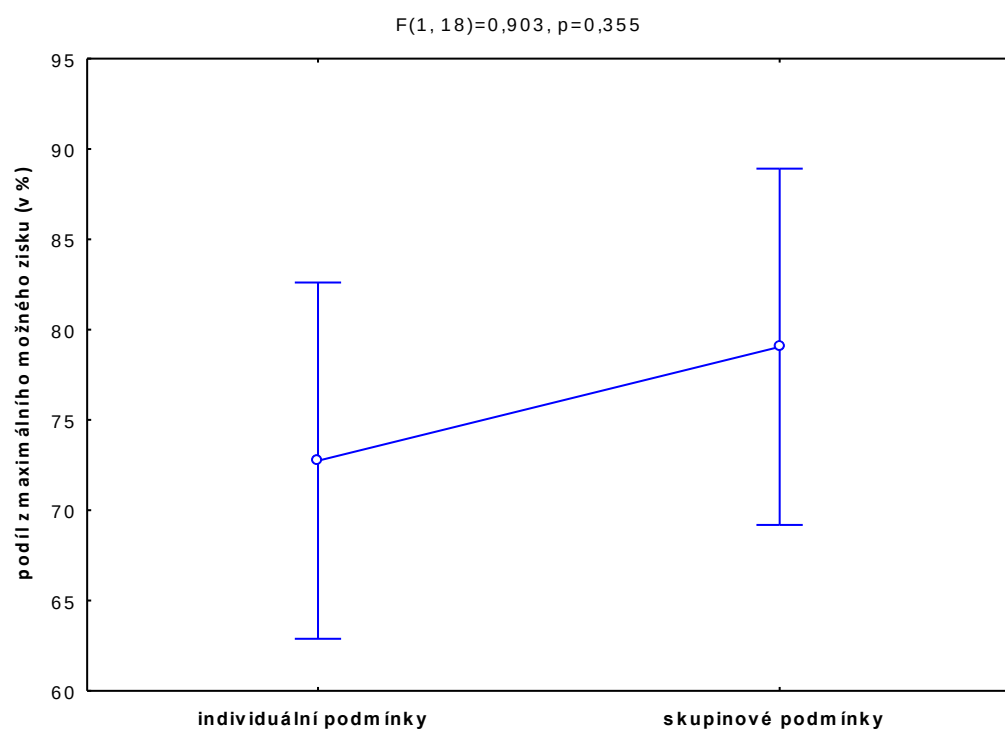
Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

Příloha 14. Vliv hrozby trestu na dosažený zisk.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

Příloha 15. Vliv identifikace výkonu na dosažený zisk.



Svislé úsečky vyznačují 95% konfidenční interval.

Příloha 16. Regresní přímka průměrné koordinace ve skupině a dosaženého zisku.

