

Jiří Nesiba

Úvod do sociální psychologie

Cesty k sociální efektivitě
v době AI



KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Nesiba, Jiří, 1978-

Úvod do sociální psychologie : cesty k sociální efektivitě v době AI / Jiří Nesiba.

-- Vydání 1.. -- Praha : Grada, 2026. -- 1 online zdroj. -- (Psyché)

Anglické resumé

Obsahuje bibliografii a rejstříky

ISBN 978-80-271-8560-3 (online ; pdf)

* 316.6 * 159.95 * 316.472.4 * 004.8 * 316.6:001.891 * (048.8) * (0.034.2:08)

- sociální psychologie
- lidské chování
- interpersonální vztahy
- umělá inteligence
- sociálněpsychologický výzkum
- monografie
- elektronické knihy

316.4/.7 - Sociální interakce. Sociální komunikace [18]

Jiří Nesiba

Úvod do sociální psychologie

Cesty k sociální efektivitě
v době AI

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Jiří Nesiba

ÚVOD DO SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE

Cesty k sociální efektivitě v době AI

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 646. publikaci

Recenzovali:

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA

doc. PhDr. Mgr. Josef Smolík, Ph.D., MBA, LL.M., MSc.

Odpovědná redaktorka Marie Uličná

Grafická úprava Antonín Plicka

Zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 456

Vydání 1., 2026

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2026

ISBN 978-80-271-8561-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-8560-3 (pdf)

ISBN 978-80-247-3377-7 (print)

Obsah

Předmluva	9
1. Efektivní jednání	13
1.1 Sociální psychologie jako věda	13
1.2 Individuální a sociální svět	23
1.3 Typologie osobnosti, skupiny a společnosti	26
1.4 Vývoj sociální psychologie	37
1.5 Sociálněpsychologická synergie	39
1.6 Kolektivní inteligence	48
2. Sociální svět	55
2.1 Sociální facilitace a inhibice	55
2.2 Sociálněpsychologická morfologie	56
2.3 Filosofické zdroje sociálního antropomorfismu	63
2.4 Tři základní vrstvy jednání a chování	74
2.4.1 Mikrosvět	76
2.4.2 Mezosvět	80
2.4.3 Makrosvět	89
3. Metody sociální psychologie – verifikace, nebo falzifikace?	95
3.1 Základní pojmy sociálněpsychologického výzkumu	95
3.2 Etika sociálněpsychologického výzkumu	104
4. Kvantitativní metody	107
4.1 Měřitelné vztahy mezi sociálními jevy	107
4.2 Experimentální výzkum	113
4.3 Vybrané metody v sociální psychologii	114
4.3.1 Dotazníkové šetření a měření postojů	114
4.3.2 Příprava statistických dat	117
4.3.3 Popisná (deduktivní) statistika	120
4.3.4 Induktivní statistika	123
5. Kvalitativní metody	137
5.1 Interpretace sociálního světa	137
5.2 Pozorování	139

5.3	Komparativní kvalitativní metody	142
5.4	Metody analogie a symbolické reprezentace	144
5.5	Rozhovor	149
5.6	Případová studie	158
6.	Vývojové etapy	161
6.1	Vývin osobnosti, vývoj společnosti	161
6.2	Homeostáze	167
6.3	Socializace	170
6.3.1	Sociální percepce, konstrukce a kognice	170
6.3.2	Sociální role vrozená, získaná, utvořená	176
6.3.3	My a oni	179
6.4	Individuace	181
6.5	Osobnostní, kulturní krize a konflikty	188
6.6	Deindividuace	190
6.7	Sebevědomí	195
7.	Problematika identity	199
7.1	Krize identity	199
7.2	Biologická identita	203
7.3	Kulturní identita	223
7.4	Morální identita	229
7.5	Mezigenerační identita	234
8.	Hodnoty, postoje, rozhodování	243
8.1	Hodnoty a chování	243
8.2	Jak zkoumat hodnoty	246
8.2.1	Tři roviny etiky	246
8.2.2	Situační etika přítomnosti	251
8.2.3	Sociální etika minulosti	252
8.2.4	Transcendentní etika budoucnosti	255
8.3	Hodnotová orientace	259
8.4	Postoje	264
8.5	Rozhodování	267
9.	Vzorce chování a rituály	277
9.1	Schémata a strategie jednání	277
9.2	Stereotypizace a sebepojetí	285
9.3	Rituály a chování	288

9.4 Biologicky podmíněné rituály	293
9.5 Sociálně podmíněné rituály	294
9.6 Individuačně podmíněné rituály	297
9.7 Vznik instituce, příklad sociálního schématu	299
10. Autorita a leadership	305
10.1 Krize autorit	305
10.2 Autorita většiny	317
10.3 Formální autorita a konflikt autorit	321
10.4 Přirozená autorita	327
10.5 Charismatický leadership	329
11. Sociometrie a sociální sítě	333
11.1 Sociometrie	333
11.2 Komunikační sítě	337
11.3 Sociometrie v sociologii a psychologii	340
11.4 Sociogram	343
11.5 Sociomapování	349
11.6 Analýza sociálních sítí	352
12. Kvalita života	359
12.1 Kvalita života a pozitivní psychologie	359
12.2 Ctnosti a charakter	378
12.3 Životní stres	383
12.4 Kvalita života v digitálním světě	386
Závěr	393
Summary	395
Seznam zdrojů	397
Rejstřík věcný	431
Rejstřík jmenný	447

Předmluva

Předkládaná publikace vychází z autorových vysokoškolských přednášek. Kapitoly jsou zpracovány z interdisciplinární perspektivy a představují principy lidského chování v komplexních souvislostech. Přístup k popisu jednání a chování přesahuje standardní sociální psychologii a inspiruje se integrující filosofií. I samotná forma knihy je koncipována nejen jako studijní materiál, ale představuje pokus o sjednocující filosofickou teorii lidského jednání a chování. Cílem je ukázat základní principy, které vedou k efektivní spolupráci.

Je otázkou, zda ve spolupráci mezi lidmi nastal za poslední staletí pokrok ve srovnání s předchozí dobou. Čím více principy spolupráce zkoumáme, tím více se ukazuje, jak reálná spolupráce upadá, často úměrně technologickému pokroku. Pochopit principy spolupráce je aktuálnější dnes než v minulosti. Svět trpí řadou život ohrožujících rozporů, například svět demograficky roste, ale ubývá v něm přírodních zdrojů. Schopnost řešení se přenáší na další generace, na informační technologie a umělou inteligenci, tím se zbavujeme získávání zkušeností vnitřního duševního rozvoje. Přímé zkušenosti souvisejí s přijetím odpovědnosti za vývoj, a tak i za hledání řešení. Tradiční myšlení v minulosti hovořilo o kultivaci ušlechtilé povahy a budování charakteru, které vedou ke schopnosti spolupracovat s ostatními. Ještě na přelomu šedesátých a sedmdesátých let 20. století byla spolupráce na takové úrovni, že by se mělo podařit přistání na Měsíci. Dnes se takový komplexní výkon jeví nereálně. Kde je chyba? Technologicky jako lidstvo rosteme, ale základní principy spolupráce se s narůstajícími problémy nerozvíjejí. Kniha se snaží ukázat, že základy chápání lidského jednání a chování leží v rozvoji lidského charakteru. Je vedena snahou ukázat přirozenou a integrující podstatu lidské spolupráce, lidského vývoje a rozvoje jedince a společnosti. To nazýváme sociální efektivitou, která se v současné době umělé inteligence (AI) dramaticky proměňuje.

Vystihnout hloubku a celkový obraz vztahu jedince, skupiny a společnosti do jednotného pohledu musí překročit rámec úzce pojatých a vědecky replikovaných názorů. Je třeba sjednotit popis vztahu přírody, člověka, skupiny a společnosti, aby věda o spolupráci byla praktickou vědou pomáhající chápat a následně řešit problémy. V moderní historii se pohledy velice různí – dospěli jsme k definici člověka dle jednoho vybraného kritéria, které dílčímu pohledu stačí. Člověk je tak *homo sapiens* (člověk rozumný, tj. člověk ovládající se), *homo domesticus* (člověk domestikovaný), *homo faber* (člověk pracující), *homo amans* (člověk milující), *homo credens* (člověk věřící), *homo transcendens* (člověk přesahující sebe sama), *homo viator* (člověk

putující), *homo sperans* (člověk doufající), *homo appetens* (člověk žádostivý), *homo expectans* (člověk očekávající), *homo quirens* (člověk hledající), *homo reciprocans* (člověk vzájemný), *homo imaginans* (člověk imaginativní) a mnoho dalších.

Filosofická inspirace je patrná z toho, že předložená práce stojí na specifickém teoretickém základě a není jen souborem samostatných témat. Nejedná se o výtah z nejrůznějších výzkumů a směrů. Naopak se publikace snaží o syntézu poznání na základě trojčlenné (či trojné) teorie. Člověk a sociální svět jsou zde popisovány organicky jako mikro-, mezo- a makrosvět. Sociálněpsychologický přístup staví na tzv. trinitárním přístupu, který ukazuje hierarchickou strukturu lidského rozvoje, který formuje naše chování: nejdříve jsme determinováni biologickým světem přírody (1), na který navazuje proces socializace jako kulturní vliv na chování (2). Tyto dvě roviny jsou doplněné třetím funkčním prvkem, tedy účelem, smyslem či posláním (řec. *entelechie*), který nazýváme transcendentní rovinou. Reprezentuje ji rozvoj lidského Já (3). Publikace ukazuje, že každá z těchto úrovní ovlivňuje sociálněpsychologický svět svým vlastním způsobem. Tyto tři roviny procházejí od kvantitativního až po subjektivně kvalitativní zkoumání. V knize je představena řada možností, jak s tímto trojným filosofickým pojetím pracovat i v sociální psychologii na základě současného stavu poznání. Tento přístup byl zvolen s ohledem na pokračující krizi sociálních věd, které se atomizují. Tradice sociálních věd provází stín, že „sociální teorie jsou do značné míry iluzorní hrou, kde pouze pro účely argumentace předstíráme, že se děje jenom jedna věc: v podstatě všechno redukuje na karikaturu, abychom mohli odhalit zákonitosti, jež by byly jinak neviditelné. Výsledkem je, že veškerý skutečný pokrok v sociálních vědách má kořeny v odvaze říkat věci, které jsou v konečném důsledku komické. Aby se člověk něco dozvěděl o světě, musí jej zjednodušit. Problém nastává, pokud se lidé dopouštějí zjednodušování i dlouho po svém objevu“ (Graeber & Wengrow, 2024, s. 33).

Integrace věd je od dob Komenského *pansofie* či Solovjovy *sofiologie* stále aktuálnější. Německý filosof **F. Schelling** (1775–1854) požadoval existenci pevné teorie pro všechny vědy: „Hodnota věd a zájem o ně stoupá úměrně tomu, jak hlubokým a reálným způsobem jsou s to vztahovat se k nejvyšší ze všech věd, k filosofii. Ti, kdo se v politováníhodném neporozumění namáhají, aby svou speciální vědu co možná nejvíce odtrhli od filosofie, nevědí, co činí, poněvadž respekt, který jejich vědám náleží, je pouze následek toho, že je v nich jako následek dřívějšího vývoje filosofie přítomen právě tento vztah k vyššímu.“ (Schelling, 2010, s. 163–164)

Vědecké teorie jsou samy o sobě dokladem sociálního života. Změny paradigmat a pohledů na sociální realitu se vyvíjejí, jako se vyvíjí i celá společnost. Rakouský teoretik vědy **P. K. Feyerabend** (1924–1994) tvrdil: „I ty nejprogresivnější a zdánlivě nejzajištěnější teorie nejsou jisté, mohou být změněny nebo zcela svrženy pomocí

pojetí, které pyšné nevěděni odhodilo na smetiště dějin, a každý názor se může stát východiskem jasných vysvětlení a plodných objevů. Tak se může dnešní poznání stát zítřejší pohádkou a směšný mýtus pevnou součástí vědy.“ (Feyerabend, 2001, s. 59) Tento dialog, integrita vědeckých pohledů a synergické doplňování směrů mohou být vznešeným úkolem současné sociální vědy. Nikoliv soupeření, ale symbióza a vzájemné doplnění vedou ke skutečnému praktickému nástroji, který umožní sociální efektivitu především v metodické oblasti. Proto by role vědců mohla přijmout funkci *komplementarity* (A. E. McGrath) či *konsilience* (E. O. Wilson). „Ještě nikdy nebyla příhodnější chvíle pro spolupráci mezi vědci a filosofy, a to zejména v mezních oblastech mezi biologií a společenskými vědami. Přibližujeme se novému věku syntézy“ (Wilson, 1999, s. 16). Rakouský kvantový fyzik **E. Schrödinger** (1887–1961) vnímal důležitost propojování různých vědeckých cest mezi exaktními a společenskými vědami jako „rozzrůstání mnoha rozmanitých vědních oblastí jak do šířky, tak do hloubky, které nás postavilo před dilema. Jasně cítíme, že teprve teď začínáme získávat spolehlivý materiál pro stmelení všech našich poznatků v jeden celek, avšak současně s tím se stalo pro jednu mysl téměř nemožné dokonale zvládnout více než jen jeho specializovanou část. Nevidím z tohoto dilematu jiné východisko, než že se někteří z nás odvážně pustíme do syntézy“ (Schrödinger, 2018, s. 35). Jeho mladší kolega, taktéž nositel Nobelovy ceny za fyziku, **W. Pauli** (1900–1958) popsal nutnost integrace věd jako úlohu evropské kultury, protože „úděl Západu je spojit vzájemně oba základní postoje, na jedné straně kriticko-racionální, který chce porozumět, na druhé straně mysticko-iracionální, který hledá osvobozující prožitek jednoty. V duši člověka budou sídlit oba zároveň. Vzniká tak dialektický proces, o němž nevíme, kam povede“ (Pauli & Jung, 2018, s. 107).

Světlá Hora, červen 2025

1. Efektivní jednání

„Je neuvěřitelné, kolik dobrých nápadů je denně zavrženo kvůli neschopnosti zvládat vzájemné vztahy.“

JOHN PAUL KOTTER

1.1 Sociální psychologie jako věda

Počátkem 20. století nastal po atomizaci vědeckého bádání do nejrůznějších specializací opačný ozdravný proces – vědy se začaly nenápadně zpět integrovat. Jednou z prvních byla právě sociální psychologie. Předmětem zájmu této nové vědy byly lidské vztahy. Vztahy nešlo postihnout redukováním pohledem buď sociologie, nebo psychologie. Propojením vědy o jednotlivci s vědou o vztazích mezi lidmi vznikla počátkem 20. století interdisciplinární **sociální psychologie** (angl. *social psychology*). Rusko-americký sociolog **P. Sorokin** (1889–1968) k tomu dobově poznamenal: „Oba směry postupující z různých stanovisek zůstávají pro svou jednostrannost neúplné. Jeden bude přirozeně vždy zdůrazňovati spíše interakci individuí, druhý nátlak kolektivu. Oba jsou proto jednostranné a je nutno k plnému pochopení skutečnosti sloučiti jejich výtěžky.“ (Sorokin, 1936, s. 673) Složitost takové vědy plyne z toho, že se věnuje jedinci i společnosti, a proto má obecný, a tak i abstraktní předmět zájmu (DeLamater, 2006; Aronson, 2019; Kassir et al., 2022).

Lidské vztahy jsou natolik komplexním systémem, že jejich chápání vyžaduje rozšíření přístupů do nejrůznějších detailů. Poté je složité vše metodologicky a interpretačně sjednotit do ucelené vědy. Už jen rozdíl mezi vztahem chování (projev skupiny) a jednáním (projev jednotlivce) nelze přesně definovat. Definice chování i jednání je obtížná, protože není zřejmé, vůči čemu ji přesně vymezit. Nelze se nechovat nebo nejednat. Jakýkoliv živý projev je chováním a jednáním. Za jednání či chování se považuje vědomá cílená a zvnějšku viditelná aktivita. Spánek býval běžně chápán jako opak vědomého chování, nové objevy však ukazují, že i ve spánku můžeme vědomě jednat, či dokonce komunikovat s okolím (tzv. lucidní snění). Naopak evidentní jednání v rozporu se zákonem ve stavu náměšičnosti (spánku) nebývá posuzováno jako trestný čin (např. případ Kenneth Parks). To je evidentní rozpor. Věda má však být založena na důkazech, jednotící teorii a jednotném předmětu zájmu. Ačkoliv toto bylo při vzniku sociální psychologie původním cílem (např. W. James,

G. H. Mead, C. H. Cooley, K. Lewin), zůstává nejasné, nakolik se to daří plnit. Sociální psychologie totiž ze své podstaty osciluje mezi zájmem o společnost a zájmem o jednotlivce. Nejjistěji se zabydluje někde „mezi“, tedy v mezilidských vztazích (Aronson, 2012; Hogg & Vaughan, 2014).

Pochopení vztahů mezi lidmi bývá nejsložitější, ale zároveň nejbližší oblastí poznání. Každý je odborník na své vztahy, které jsou pro něj jedinečné. Zahrnují lidské emoce, myšlení, vůli, chování, výchovu, komunikaci, sociální zákonitosti, antropologický či biologický vývoj, ale i etiku, morálku, filosofii či náboženství. Toto všechno pro jedince, pro skupiny, ale i pro celou kulturu, společnost a civilizaci. „Na otázku, proč různí lidé řeší stejnou situaci různými způsoby, vystupuje do popředí interdisciplinární charakter sociální psychologie.“ (Kosek, 2004, s. 7) Sociální psychologie bývá označována za **nejkomplexnější vědu** (Feyerabend, 1962; Lakatos, 1970; Elm, 1975). Metodologicky se složitě určují hranice mezi tím, co je a co už není vědecké (tzv. **problém demarkace** mezi vědou a tzv. nevědou). Tato demarkace není ve vědě o jednání a chování jasně zřetelná, experimenty nelze opakovat za zcela stejných laboratorních podmínek (jak by věda vyžadovala), protože lidé se v čase neustále mění a žádný experiment nelze za stejných podmínek replikovat (Bloor, 1992; Popper, 1997; Gauch, 2003). V původním tzv. **tradičním myšlení** (G. Durant, H. Corbin) by se lidé intuitivně snažili pochopit nejdříve duchovní svět, ve kterém by hledali věčné formy a způsob, jakým ovlivňují konkrétní jednání. Za učebnici lidského chování by sloužila Homérova díla *Ilias* a *Odyssea* či Ovidiovy *Proměny* nebo starozákonní příběhy. Protože se v chápání lidského chování věda a umění dostávají k sobě velmi blízko, je zřejmé, že „i ta nejbeznadějnější idea se může na konci proměnit v základní princip, i sám nejzákladnější princip se může ukázat jako nejhoupější omyl“ (Feyerabend, 2004, s. 106). Sociální psychologii každý člověk demonstruje svým osobitým životem a každý se tak stává největším odborníkem na svůj život. Sociální psychologie pak představuje analogii mezi vědou a životem samým. Proto má přímý aplikační potenciál v ekonomii, v marketingu, v politice, v poradenské, vztahové nebo organizační psychologii, v managementu či v sociálních terapiích.



Příklad

Jedním z diskutovaných problémů současných sociálních věd je jejich sporná objektivita. Sociální věda se dotýká určité interpretace světa samotných badatelů, kteří výzkumem předávají své vidění světa, tzv. **světonázor** (něm. *Weltanschauung*). Dnes se toto projevuje jako **angažovaná věda** (angl. *engaged science*). Angažovaná věda je kritické označení výzkumných prací, které se angažují ve prospěch určité interpretace.

Ta nemusí být ověřitelná, ale bývá společensky přijatelná (např. kulturní či politické interpretace, vědecká móda publikovat populární témata, např. **Sokalova aféra** koncem 20. století). Experimenty s úspěšným publikováním vědecky angažovaných studií ukazují na rizika, že sociální vědy bývají náchylnější k vlivu charakteru badatele či tlaku sociálního světa na výsledky výzkumu, který se poté replikuje a používá k potvrzování určitých politických rozhodnutí. Američtí vědci **P. Boghossian** (nar. 1966), **J. A. Lindsay** (nar. 1979) a **H. Pluckroseová** (nar. 1974) vytvořili experiment, kdy posílali do odborných časopisů nepravdivé výsledky údajných výzkumů, které pomáhaly určité sociální interpretaci světa (problematika queer, rasové předpojatosti, genderové a sexuální předsudečnosti). Experiment byl veden s cílem ověřit, zda nepravdivé, ale angažované články projdou snáze recenzním řízením a budou jednodušeji přijaty k publikování. Ukázalo se, že studie, které byly v souladu s většinovým názorem redakčních rad o tzv. **sociální křivdě** v problematice menšin (angl. *social grievance*), potvrzují už samy o sobě oprávněnost k publikování. Většina těchto angažovaných studií nebyla objektivně kriticky hodnocena a redakční rady je doporučily k otištění.

V sociálních vědách se proto hovoří o **angažované teorii** (angl. *engaged theory*). Podle angažované teorie smysl zkoumání sociálních jevů komplexního světa nemá význam, pokud se zaměřuje pozornost na abstraktní neosobní roviny (např. jako hledání abstraktních struktur). Smysl sociálněpsychologického výzkumu by měl z dobré vůle přispívat svým bádáním k řešení konkrétních problémů a nikoliv problémy vytvářet. Badatel má za úkol hledat v konkrétních případech řešení, má popisovat nefunkční a škodlivé aspekty, které brání rozvoji společnosti a jejích členů. Sociálněpsychologický výzkum má smysl pouze tehdy, pokud přispívá k dlouhodobému rozvoji společnosti i jedinců a pokud řeší nejen pozitivní, ale i negativní důsledky (Manfred & Paul, 2019).

Sociální psychologie jako samostatná věda vznikla na amerických a britských akademických pracovištích. V experimentálním přístupu si tato pracoviště stále drží světovou dominanci (Jahoda, 2007; Faye, 2012; Kruglanski & Stroebe, 2012). Nejcitovanější sociální psychologové pocházejí buď přímo z USA či Velké Británie, nebo jsou spojeni s tamními univerzitami. Většina světových odborných periodik vychází také v těchto zemích, např. z padesáti nejlépe hodnocených odborných časopisů v roce 2024 podle databáze Elsevier (SCImagoJR) jsou jen čtyři vydávané mimo USA a Velkou Británii. Mezi tato nejlépe hodnocená periodika patří např. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *Nature Human Behaviour* nebo *Personality and Social Psychology Review*. Pojmy sociální psychologie vycházejí takřka výhradně jen z anglické terminologie. Proto se

v textu snažíme doplňovat odborné výrazy v českém jazyce o anglické ekvivalenty. Experimentální metody skupin vzešlé z tohoto prostředí se staly ve 20. století hlavními metodami celé vědy (Abelson et al., 2003; Rogers, 2003; Humphrey & Argile, 2015). Od 21. století se do hlavního proudu sociální psychologie dostávají nové přístupy, které souvisejí s důrazem na integrovanější chápání, a prosazují se nové komplexní pohledy (včetně etiky a estetiky). Osvěžením a inspirací jsou i přístupy z jiných kulturních tradic, než je ta anglosaská (západní), které zkoumají vztahy mezi lidmi ze širšího pohledu (mezi všemi můžeme uvést ruskou, polskou či nizozemskou školu sociální psychologie, které vyjma požadavku na experimentální objektivnost pracují i s originálními teoriemi založenými na vlastní kulturní tradici, jmenovitě např. L. Vygotskij, H. Tajfel, K. Dąbrowski, A. Nowak, A. A. Verbitský, N. Krogius, B. Lievegoed, F. Trompenaars aj.).

Sociální psychologie hledá **základní principy vztahů mezi lidmi (interpersonální vztahy)**, tedy z čeho vztahy vznikají, co je nejvíce ovlivňuje, jaký mají význam pro vývoj jedince a pro vývoj společnosti. Zkoumá, zda lze chování jednotlivce, skupiny či kultury predikovat. Tyto postupy propojují sociální psychologii i s filosofickým přístupem a obecnými kvalitativními metodami, kde role experimentu není natolik dominantní. Sociální psychologie v sobě integruje více vědeckých postupů, aniž by sama jako věda nějakou vlastní jednotnou a akceptovanou metodiku měla. Zároveň požaduje, aby byla vnímaná jako **evidence-based věda** (tj. věda podložená důkazy). Sociální psychologie nemá předem jasně definovaný předmět výzkumu, protože se pohybuje ve třech světech – u jednotlivce, skupiny a společnosti. Zkoumá navíc všechno v interakci. Tato neukotvenost sociální psychologie vede k riziku vědeckých diskreditací, např. při replikaci sociálněpsychologických experimentů z minulosti se (při opětovných pokusech) ukazují odlišné výsledky, než jaké byly v původně publikovaném výstupu. Co je důvodem těchto rozdílných výsledků? Pokud pomineme možnost záměrného omylu, tak svoji roli hrají kulturní omezení, změna doby a nálady, znalostí, schopností společnosti (sociologie hovoří o *kolektivním vědomí*, které se postupně mění). Proto se dnes začíná hovořit o tzv. **replikační krizi** (angl. *replication crisis*). Právě nejasně metodicky i zaměřením výzkumu je sociální psychologie zasažená nejvýrazněji (např. Pashler & Wagenmakers, 2012; Świątkowski & Dompnier, 2017). Replikační krize výzkumu může být však i příležitostí. Nově lze definovat oblasti výzkumu a metody, které pomohou krizi překonat novým vědeckým přístupem k mezilidským vztahům (Korbmacher et al., 2023).

Mezi další krize sociální psychologie patří i tzv. **publikační krize** (angl. *publishing crisis*). Vědci se snaží dosáhnout významných statistických výsledků zkoumaných jevů, proto mohou data „upravovat“. Pozitivní výsledek výzkumu se ve vědeckých časopisech cituje více než výsledky bez nalezených statistických vztahů, tzv. **vědecká datová**

fabrikace (angl. *scientific data fabrication*). Věda se stává předmětem znepokojující kritiky i kvůli její angažovanosti ve prospěch skrytého komerčního či politického pozadí, tzv. **angažovaná věda** (angl. *engaged science*). Proto se objevují nové termíny, jako jsou **akademický kapitalismus** (angl. *academic capitalism*) a **komodifikace výzkumu** (angl. *research commodification*) či přímo **záměrné vědecké podvody** (angl. *scientific misconduct*). Sociální psychologie je jednou z nejvíce aplikovatelných vědeckých oblastí sociálních věd. Proto je riziko neetického zneužití veliké. To se netýká jen aplikace znalostí pro komerční a politické využití (např. při spotřebitelském rozhodování či politických preferencích), tato rizika zneužití se v dnešní online době virtuálně propojeného světa zvyšují. Rostoucí vliv umělé inteligence formuje lidské chování stále hlouběji. Vědecké studie o chování člověka bývají často redukovány na výzkum nejrozvinutějších kultur současné civilizace. Ve vědě se dokonce vžil ironický akronym **WEIRD** (angl. *Western, Educated, Industrialized, Rich and Democratic populations*). Tento akronym v překladu znamená, že výzkumy jsou „divné“, protože neodpovídají komplexnosti lidského chování a jednání. Přenášení poznatků o jednání ze západní kultury na jiné kultury či ze současnosti do minulosti proto vykazuje vysoká rizika omylu. Dominance výzkumů západní populace ústí v omezenou znalost chování z jiných kulturních okruhů, a tak kultury jako celku. Na jednání a chování mají vliv historické souvislosti, hodnoty, vývoj jemných sociálních vztahů mezi mikro-, mezo- a makroúrovněmi. Tomu se však při WEIRD výzkumech dostatečná pozornost nevěnuje. Zkoumání vzájemných vlivů vyžaduje nejen interdisciplinární, ale i dlouhodobé sledování, které však nemá podporu v současném zvyšujícím se tlaku na aplikaci krátkodobých sociálních analýz do oborové praxe (např. spotřebitelské rozhodování). Rizika vlivu vědy, včetně sociálních věd, na sociální život společnosti se označují jako **scientokracie**.

Běžný život nás učí, že určité chování a jednání se vyplácí a jiné nikoliv. Některé chování je krátkodobě efektivní, ale z dlouhodobého hlediska se ukáže jako kontraproduktivní (např. zklamat něčí důvěru pro krátkodobou výhodu se dlouhodobě nevyplácí). **Sociální efektivita** (angl. *social effectiveness*) je pojem, který byl v polovině 20. století spojován s řídicími rolemi v organizacích, např. jak může vedoucí pracovník efektivně řídit svůj tým, jak nastavit manažerské principy vedoucí k efektivním mezilidským vztahům či jak dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Sociální úspěšnost může být definována v klasické verzi jako „schopnost, která se skládá z naučených návyků a dovedností, které lze získat praxí. Jedním z aspektů sociální úspěšnosti je umění řídit a vést druhé. Tuto schopnost je možné se naučit, není vrozená a je otevřená všem lidem“ (Link, 1944). Ve čtyřicátých a padesátých letech 20. století byla teorie sociální úspěšnosti spojována s požadavky na speciální schopnosti řídicích pracovníků (např. předat zkušenost z armády, uplatnit tradice

hierarchicky řízených mezinárodních vztahů i v hierarchii organizace). V současné době se na sociální úspěšnost díváme komplexněji. Společnost se změnila a přístup k efektivitě práce s lidmi je třeba změnit také. Sociální efektivita se spojuje s možnostmi tzv. **sociálních dovedností** (angl. *social skills*), s terapeutickými přístupy rozvoje osobnosti, ale také s týmovými dovednostmi. Pochopení sociální efektivity zde rozšiřujeme i o pojem synergie, který se zaměřuje na **dlouhodobou sociální efektivitu**. Takto pojatá sociální efektivita musí být propojena s širším kontextem. Může se jednat o celoživotní filosofii či životní styl. Chorvatsko-rakouský sociolog **I. Illich** (1926–2002) hovořil o sociální efektivitě jako o tzv. **konvivialitě** (angl. *conviviality*). Konvivialita je družnost, sociabilita či přátelské pobývání, tento termín byl používán pro popis společenské přátelské atmosféry při přípravě či konzumování pokrmu mezi přáteli ve Francii 19. století. Konvivialita je úzce spjata s pojetím sociální efektivity. Sociální efektivita bývá vysvětlována z hlediska schopnosti jednotlivce identifikovat, pochopit a vybudovat efektivní sociální okolí, které může přinést co nejdelší prospěch jednotlivci i ostatním. Sociální efektivitu znají vedoucí pracovníci v prostředí organizace (Magnusen & Perrewé, 2016), kteří dokáží harmonizovat sociální svět a zároveň jej řídit (Martin et al., 2017). Stručně řečeno se jedná o snahu nalezení takového způsobu jednání mezi jedincem a okolím, který je prospěšný z dlouhodobého hlediska pro obě strany.

Skeptické přístupy tvrdí, že díky složitosti současného globálního světa se sociální efektivitě v mezilidských vztazích na rozdíl od našich předků vzdalujeme (např. R. Guénon, A. Huxley, G. Durand, F. Schuon, M. Heidegger, E. Fromm, A. Naess, U. Beck). Možnosti aplikace sociální efektivity je tedy důležité chápat v širším rámci vývoje civilizace a interdisciplinárním vědeckém propojování. Základní principy sociální efektivity, které jsou v této knize postupně rozvíjeny, vyplývají z filosofického konceptu, jenž popisuje člověka jako integritu **vůle**, **citu** a **rozumu**. Všechny tři složky ovlivňují nejen jednotlivou osobnost, ale i skupinu a společnost. Teprve jejich vzájemná harmonie vytváří integritu. Sociální efektivita v osobním jednání proto vyžaduje:

- schopnost transformovat biologické predispozice života na tzv. **dobrou vůli** a touhu porozumět druhým lidem a zkoumanému problému;
- rozvíjet porozumění, tedy rozvíjet tzv. **cit pro věc** a tento cit kultivovat (kultivovat biologické emoce k rozvoji sociálních emocí), což vede k empatii, schopnosti porozumět sympatii a antipatii v mezilidských vztazích (tj. chápat socializační faktory);
- rozvíjet morální usuzování (morální **rozum** či morální představivost), schopnost dlouhodobějšího chápání souvislostí důsledků lidského jednání a smyslu chování (práce s transcendentním rozvojem, tzv. individuace jedince).

Jak bude v následujících kapitolách uvedeno, každá z těchto složek rozvíjí různé dílčí schopnosti, vlastnosti či charakter. Proto lidské chování odpovídá i tomu, zda je formováno tím, co se dříve nazývalo **ctností** (integrující složky společnosti), či zda dominuje jen subjektivní motivace (tj. rozkládající složky interpersonálních vztahů), kterou lidé dříve nazývali **neřestmi**.

Vztahy mezi vůlí, citem a rozumem se rozvíjejí během života jednotlivce, ale i skupiny a civilizace. Postupně se biologické determinanty prvotního boje o přežití doplňují o rozvoj vyšších sociálních emocí (cit) a následně nastává rozvoj rozumových (kognitivních) složek. Prostorově lze rozdělit sociální roviny na tzv. mikro-, mezo- a makroprostředí (jedinec, skupina a společnost). Teprve integrací časových a prostorových vztahů a pochopením jejich vzájemných vlivů můžeme dospívat k poznatkům, které vedou k jistotě poznání.



Příklad

Pro to, co dnes chápeme jako sociální efektivitu, používal dříve český jazyk termín **svornost**. **J. A. Komenský** (1592–1670) doporučoval v době počínající vědecké a náboženské roztržitosti upozorňovat na důležitost svornosti. „Svornost je duchovní tmel udržující pohromadě všechny údy společnosti. K zachování svornosti je nezbytný pořádek mezi lidmi a činy“ (Komenský, 2022, s. 139). Sílu svornosti v praxi prokázala řada společností a skupin, např. českoslovenští legionáři se drželi hesla „Ve svornosti síla“. Termín svornost je překladem latinského slova *concordia*, které přešlo do latiny z řeckého slova *harmonia*. Bohyně Harmonia byla dcerou bohyně Afrodity (tj. bohyně citu) a boha války Área (tj. boha vůle). Harmonia uměla vyvážit vztah citu a vůle pomocí vlastního rozumu. Pokud harmonie nenastane, jednajícího může zachvátit hrůza (řec. *deimos*) či strach (řec. *phobos*), což byla jména jejich bratrů. Svornost se objevuje symbolicky i v křesťanské tradici. Vzor jednání je založený na harmonii mezi vůlí, citem a rozumem. Tímto způsobem můžeme interpretovat výzvy z Nového zákona, např. *milovat* (tj. zušlechtit vlastní pudy) *druhého* (tj. altruistický prosociální přístup) *celým srdcem* (tj. cit), *celým rozumem* (tj. rozum) a *ze vši síly* (tj. vůle) (např. Mar. 12:33, Mt. 22:34–40).

Sociální psychologie zkoumá psychologickou stránkou sociálních jevů, tedy vlivy sociálních souvislostí života na prožívání a chování lidí. „Sociální psychologie se zabývá člověkem v sociálních souvislostech jeho života, zejména pak zkoumáním, jak tyto sociální souvislosti života působí na jeho osobnost (vlastnosti, charakteristiky,

individuální svéráz, životní postoje, názorové orientace), vývoj a rozvoj, chování a jednání, výkony, kondici, zdravotní stav, začleňování, sounáležitost s druhými.“ (Helus, 2007, s. 13) Dle Myerse (2016, s. 8) je „sociální psychologie vědecké studium toho, jak lidé přemýšlejí o jiných lidech, jak je ovlivňují a jaký k nim mají vztah“. V definici standardní klasické učebnice sociální psychologie se „jedná o vědu mezi individui. Tím se odlišuje od jednostranné sociologie i od řady dílčích psychologických směrů“ (Herkner, 1993, s. 11).

V této komplexitě výzkumu existuje riziko, že badatel nevědomky spadne do tzv. **iluze explanační hloubky** (angl. *illusion of explanatory depth*). Jedná se o typ gnoseologického omylu (angl. *cognitive bias*), při kterém složitý systém sociálních a psychických stavů chápeme a vysvětlujeme jen vnějšími projevy či jedním redukováným pohledem. Abychom dokázali integrovat základní principy, nelze pominout morální vývoj člověka, skupiny (společnosti) a kultury, který uplatňuje zásadní vliv na lidské chování. Základním přístupem je vysvětlení rozvoje na základě tří stádií – přírodně-biologická rovina (1), kulturní rovina (2) a transcendentní rovina (3). Proto se současná věda snaží nové poznatky integrovat pod nové pojmy, jako je *antropocén*, *sociální singularita* nebo *sociální paradigma*.

Na druhé straně vede nauka o duševním životě jedince bez znalosti jeho sociálního prostředí k omezeným výsledkům, protože „předmětem psychologie je psyché, je ale bohužel i jejím subjektem“ (Jung, 2001, s. 21). Sociologie může dospívat k formálně správným, ale obsahově banálním tvrzením, např. že „termín společnost je vlastně fiktivní zkratka“ (Keller, 1997, s. 11). Integrovaným propojením obou pohledů (psychologického i sociologického) vznikla věda, která integruje sociálněpsychologické přístupy do komplexního pohledu. Tuto komplexitu vyjádřil americký sociolog **Ch. W. Mills** (1916–1962): „Život jednotlivce ani dějiny společnosti nelze pochopit, nepochopíme-li obojí současně.“ (Mills, 1968, s. 7) Složitost sociální psychologie ale trefně vyjadřuje i lidová moudrost, např. že *když dva dělají (myslí) totéž, není to totéž*. Všechny souvislosti a aspekty vztahu mezi dvěma (a více) lidmi nelze vysvětlit jen vědecky. Každý jedinec je nositelem odlišných biologických znaků, odlišných duševních pochodů, odlišného rozvoje, žije v odlišných prostředích a v různé době. Obecné principy se hledají složitě, pokud zůstaneme jen u redukovaného přístupu.

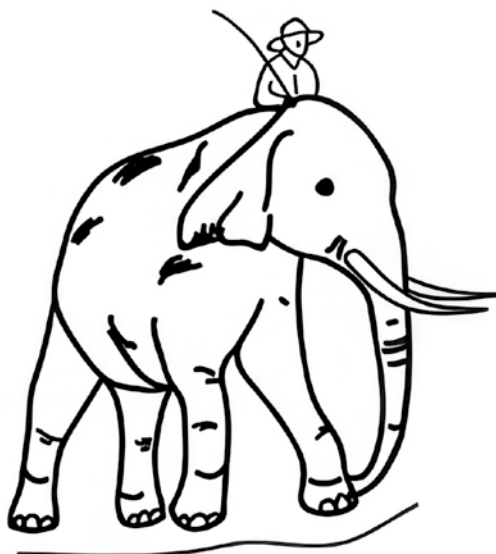
Pokud bychom si pomohli etymologickým pojmem, samotný výraz *společnost* lze přeložit jako to, co mají lidé *společné*. Toto společné ale nelze měřit ani vážit. Každá věda má svá oprávnění právě díky tomu, že má pevně daný koncept výzkumu, metod, cílů, smyslu, který komunita vědců přijímá jako **paradigma** (z řec. *paradeigma*, vzor, model, tedy obecně přijímané schéma myšlení). Paradigmata jsou koherentní, bezrozporná a tradici budující vědecké přístupy k dané problematice. Paradigmata

se podle amerického sociologa **T. S. Kuhna** (1922–1996) mění jen těžce, a to pomocí tzv. **vědecké revoluce**. Pokud řešíme vztahy mezi lidmi jen formálně, chladně a vědecky, ocitneme se rychle v neživých tvrzeních, která mají popisovat život. Umělecká zkratka a zážitek bývají k pochopení principů života blíže. Proto množství navzájem protichůdných teorií sociálních věd o lidském jednání odpovídá náladě doby (Kuhn psal o vědeckých revolucích v době reálných studentských revolucí). Roztříštěnost sociálních věd vede nakonec k otázce, zda „paradigma sociální vědy vůbec mají“ (Kuhn, 1997, s. 15).

Sociální psychologie naopak otevírá možnosti propojování obecné psychologie, vývojové psychologie a psychologie osobnosti, stejně tak jako sociologických teorií (sociální interakcionismus, teorie konfliktu, strukturální sociologie). Sociální psychologie však integruje i řadu dalších příbuzných disciplín, které se rovněž zabývají studiem sociálních jevů (především antropologie, pedagogika, ekonomie). Sociální psychologie má možnost integrovat i další přístupy k poznání vztahu jedince a společnosti, a tím je morální rozvoj.

Pro demonstraci komplikovanosti vztahu biologických determinantů lidské přirozenosti a sociálních vztahů lze použít symbolické vyobrazení amerického sociálního psychologa **J. Haidta** (nar. 1963), který jej vyjádřil na příkladu jezdce na slonovi. Jezdec reprezentuje lidský rozum, který umožňuje schopnost předvídat důsledky jednání. Slon reprezentuje biologickou determinaci jedince (např. primární lidské emoce). Jezdec může slona učit a cvičit (tj. rozvíjet svoji biologickou determinaci). Jezdec kultivuje osobnost a tvoří si tím ke zvířeti vztah. Trénuje vůli. Cesta, po níž oba jedou, reprezentuje následně vnější sociální prostředí, kterému se jezdec snaží slona přizpůsobit. Kombinací těchto tří prvků lze podle Haidta posuzovat lidské chování. Pokud redukuje výzkum jen na jeden prvek, dostaneme jen redukovanou odpověď.

Redukovaným přístupem k interpersonálním vztahům vzniká nedorozumění o povaze sociálního a duševního světa. „Neexistuje podobnost mezi chováním jednotlivců a fungováním společnosti.“ (Keller, 1992, s. 113) Tento předpoklad se změní, pokud změním perspektivu. Jako výraz odporu proti sjednocujícím teoriím o chování mezi jedincem a společností (např. hegelianismus) byl každý pokus odsouzen jako ideologie. Dominantní byla představa neurčitosti v sociálních vztazích, které svojí komplexností neumožňují předvídaní. „Když se věda rozhlédne, vypadá to, že chaos je všude, protože chaos proráží hranice, které oddělovaly vědecké disciplíny.“ (Gleick, 1996, s. 11) Do 19. století se vědecký, umělecký a náboženský pohled sjednocoval. Svět byl tradiční a předvídatelný (tzv. uzavřený svět). Teorie kultury, společnosti, filosofie dějin či života jedince a jeho vnitřních myšlenkových pochodů zkoumají odlišné vědy, které dospívají k rozdílným poznatkům.



Jezdec: rozum
(morální usuzování)

Slon: biologické determinanty
(základní emoce)

Cesta: sociální prostředí
(kulturní normy)

Obr. 1 Symbolické znázornění problematiky sociální psychologie

Zdroj: vlastní zpracování dle Haidta (2014)

Proto lze do současné představy chaosu navrátit principy, které sjednotí náš pohled a harmonizují sociální, přírodní i osobní život. „Vědecké myšlení rezignovalo na jakékoliv úvahy, jež se opírají o hodnotové koncepty, jako jsou dokonalost, harmonie, smysl a cíl, a nakonec vede k úplnému rozchodu světa hodnot a světa faktů.“ (Koyré, 2004, s. 14)

Všechny sociální jevy ale nemusejí být náhodné. „Pochopení komplexity života je největší výzvou, která stojí před moderní vědou. Když pochopíme život uspořádání života na naší planetě, máme klíče k zabezpečení její budoucnosti. Pochopení toho, jak je uspořádáno živé lidské tělo, může napomáhat k jeho léčení, přijde-li nemoc. Pomohlo by nám podobné pochopení komplexity lidských společností pomoci předvídat nepokoje, občanské rozbroje a války.“ (Coveney & Highfield, 2003, s. 25) Toho, že nějaký vztah mezi jednáním jedince a společnosti existuje, si všimla tradičně filosofie (např. Nesiba, 2022a). **I. Kant** (1724–1804) vystihl koncem 18. století vztah jedince a společnosti v souladu s jeho osvícenskou vírou v univerzální společenské principy. Vyzdvihl zákonitosti přírody, společnosti a náboženských představ analogicky jako proces „zrání“. Jedinec a společnost se navzájem ovlivňují a tyto vlivy nejsou náhodné, podobně jako v osobním životě zrajeme a důsledky našich rozhodnutí z mládí se projevují často s velkým časovým odstupem, o to důsledněji ve stáří.

Hlavní myšlenky I. Kanta (2013, s. 9–22) zní:

- Všechny přírodní vlohy tvorů jsou určeny k tomu, aby se úplně a účelně rozvinuly, u člověka jako u jediného rozumného tvora se mohou rozvinout plně v rodu, nikoliv jen v jednotlivci (1. a 2. věta).
- Příroda umožnila rozvoj všech schopností člověka díky citu antagonismu k ostatním, ale zároveň citu pro akceptování společných norem – tzv. nedružná družnost (4. věta).
- Je třeba zpracovat všeobecné dějiny tak, aby se ukázal plán přírody, který směřuje k občanskému sjednocení lidského rodu, tento záměr je třeba považovat za možný a potřebný. Vodítkem je znázornit agregát jednotlivého lidského jednání ve velkém systému (9. věta).

1.2 Individuální a sociální svět

Nejznámější filosofická definice člověka říká, že **člověk je tvor společenský** (řec. *zoon politikon*). V předvědeckém pojetí, kdy tato definice vznikla, byl člověk chápán jako střed vesmíru, a to jak fyzicky (geocentrismus), tak duchovně (stál mezi hmotou se zvířecím světem dole a světem bohů nahoře). Člověk balancoval na hraně mezi pádem a vzestupem. Proto společenské uspořádání a vztahy mezi lidmi měly být odrazem a úctou božským zákonům. Pokud lidské chování vyjadřovalo respekt k principům, lidé věřili, že i lidské vztahy budou harmonické. Mýty i pohádky ukazují, že lidské chování bylo vždy po zásluze odměněno či potrestáno podle toho, jak lidé ctili božské principy správného a nesprávného chování. Chování bylo posuzováno podle těchto principů. Původní svět nebyl antropocentrický, jak sociální věda chápe předvědecký svět. Dříve člověk upíral pozornost k bohům, kteří reprezentovali ctnosti a hříchy. Tyto vzory pomáhaly lidské vztahy kultivovat a udržovaly harmonii ve společnosti. Dříve byla nálada spojená s vyšší mírou odpovědnosti k udržování harmonického principu ve společnosti, přírodě i k bohům.

Sociální psychologie vznikla jako abstraktní věda, která zkoumá dílčí principy a techniky, pozorování, experimenty, zda lze v mezilidských vztazích najít měřitelné aspekty. Vytvářela řadu přístupů, jak objektivně lidské chování zkoumat, čímž však rozdrobila původní celistvý obraz člověka, společnosti a přírody. Člověk měl v původním předvědeckém světě odpovědnost a úkol (osud) správně řídit mezilidské vztahy a život mezi přírodou a bohy. Britský historik **N. Ferguson** (nar. 1964) tvrdí, že rozdíl mezi současným a dřívějším chápáním mezilidských vztahů symbolicky

vyjadřuje přechod komunikace „od věže k náměstí“. Současné způsoby horizontální komunikace (např. sociální síť) jsou reprezentovány náměstím. Věž symbolizuje dřívější společenskou hierarchii od bohů k lidem (od věčných principů etiky a udržitelnosti k pomíjivému dočasnému jednání) (Ferguson, 2019).

Pro popis společenských vztahů se v současnosti používá neutrální termín **sociální síť** (po vzoru internetových sociálních sítí). Termín sociální síť je analogické označení současných vztahů, jak je chápeme. Samotné označení vyrostlo a globálně se rozšířilo z anglosaského prostředí koncem sedmdesátých let 20. století pro potřeby metrické analýzy mezilidských vztahů (J. L. Moreno, S. Milgram, H. White, M. Granovetter, B. Wellman). Sociální sítě jsou metaforou popisu mezilidských vztahů. O co více lze technicky zpracovat v době online sociálních sítí vizualizace a grafy sítí, o to méně lze chápat kvalitu vztahů (viz kap. 11). Mezi tři úrovně sociálních sítí, ve kterých se sledují mezilidské vztahy, patří:

1. **Mikrouroveň** – sociální síť reprezentují vztahy mezi dvěma lidmi.
2. **Mezouroveň** – sociální síť reprezentují vztahy v organizaci, v sociální bublině, ale i **náhodně rozprostřené sítě** (angl. *randomly distributed networks*) či **sítě bez škálování** (angl. *scale-free networks*, např. evoluce sítě podle chování na internetu či rozsah citování, např. Barabási–Albert model).
3. **Makrouroveň** – sociální síť reprezentují celé komplexní chování populace či ekonomiky.

V polovině 20. století se pro sociální prostředí používalo označení nikoliv sociální síť, ale **sociální pole** (např. sémantické či symbolické). Nálada doby po vzoru objevů kvantové fyziky a elektromagnetického vlnění změnila způsob, jakým byly společenské vztahy popisovány. Předtím se o sociálním světě a mezilidských vztazích mluvilo na základě lingvistického vzoru jako o **sociální struktuře** (celá doba první poloviny 20. století se označuje v myšlení jako lingvistický obrat). V 19. století se používal termín **sociální organismus** podle darwinistické inspirace a díky přenesení do sociálních věd. Nicméně po zneužití takové terminologie totalitními režimy se toto označení vytratilo. Klasická sociologie 19. století využívala označení **sociální (ekonomické) třídy**. Inspirací byly klasifikační systémy osvícenství, protože třídy reprezentují vertikální strukturu (např. vládnoucí třída a třída ovládaných). V 18. století se hovořilo o rozdílných **sociálních stavech**. Ve starších dobách bylo členění založeno na příslušnosti ke klanu, rodině či rodu.

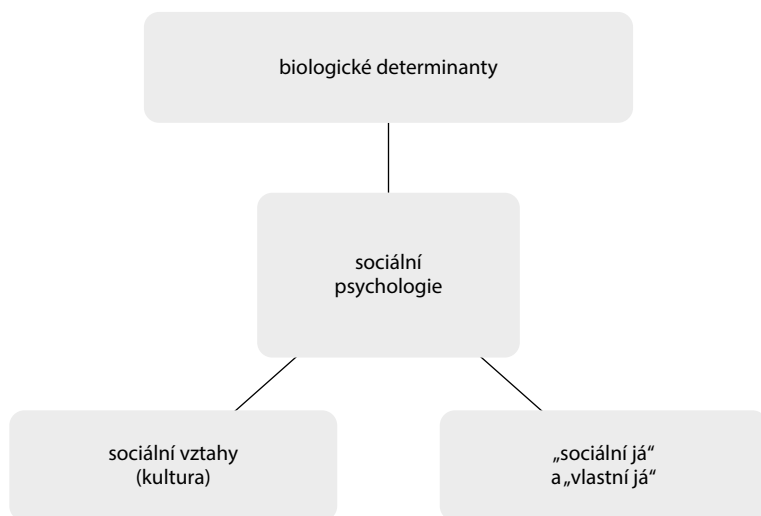
Jaké důvody vedou k tomu, že naše vnímání sociálního světa přechází z paradigmatu do paradigmatu? Jedná se o hlubší procesy vnímání světa. Sociální svět se mění, podobně jako se mění kognitivní schopnosti, myšlení, vztah individuality

a společnosti, síla emocí či voluntární schopnosti. Měníme se jako lidé v rámci evoluce. Pochopení tohoto vývoje ale vyžaduje integrální přístup. Právě sociální psychologie může být jednou z integrálních věd, která nás tomuto procesu učí.

Český filosof 20. století **J. Patočka** (1907–1977) odlišoval ve filosofické tradici tři základní pohyby, které provázejí život jedince i společnosti. Bez pochopení těchto tří rovin nelze podle něj chápat podstatu lidského chování a mezilidských vztahů, které vyplývají z tradice tzv. **přírozeného světa** (něm. *Lebenswelt*). Tyto tři základní úrovně chápe Patočka (1995) následovně:

1. **pohyb akceptace** – přijetí zakotvení, zakořenění (svět přírodních vztahů);
2. **pohyb sebeprosazení** – pohyb práce a boj o místo ve světě (duševní svět);
3. **pohyb k pravdě** – transcendentní (svět hledání smyslu a duchovních hodnot).

Rozlišení tří základních prostorových prvků, kde se odehrávají sociálněpsychologické jevy (mikro-, mezo- a makrosvět), doplňuje Patočka třemi základními časovými prvky, které rozvíjejí jedince, skupinu a společnost. Můžeme proto vyjít z *teorie tří světů*, které ve svém celku určují kvalitu našeho chování. Toto trojí dělení můžeme vysledovat i v základním schématu objektu zájmu v sociální psychologii, byť bývá různě označováno. Zde budeme tyto tři roviny označovat jako svět biologie, sociální svět a svět Já. Tedy tři procesy, kterými jsou homeostáze, socializace a individuace.



Obr. 2 Oblasti výzkumu sociální psychologie

Některým teoriím dominuje jen jedna stránka z uvedeného trojího světa. Nejviditelněji to pozorujeme u biologického pojetí, kdy je chování popisováno z hlediska **biologických determinantů**. Dnes se spíše hledá propojení mezi biologickým a sociálním. Biologické interpretace lidského chování jsou doplněny **socializačními determinanty**, které na biologické determinanty navazují. „Vyváženého pohledu nedosáhneme studiem jednotlivých oborů po částech, nýbrž tím, že se mezi nimi budeme snažit o konsilienci.“ (Wilson, 1999, s. 18) Obě roviny na sebe ve vývinu jedince navazují a vzájemně se podmiňují. Například zdraví je podmíněno tělesným stavem, ale i duševní a sociální pohodou. Sociální vztah vytváří sociální vazby k jinému člověku nebo skupině. V lidovém jazyce se nese tento přístup v tomto přísloví: *Sdílená radost je dvojnásobná radost, sdílená strast je poloviční strast.*

Třetí přístup, který má vliv na mezilidské vztahy, je nejméně viditelný, protože se soustředí na zkoumání vlivu „nehmatatelných“ aspektů na jednání, např. hodnoty, estetika, etika či morálka. Tato oblast výzkumu je nejsložitější, protože je nejhůře měřitelná. Jedná se o schopnost rozvíjení svého Já. Tato oblast je **transcendentní**.

1.3 Typologie osobnosti, skupiny a společnosti

Určení typologie osobnosti, skupiny i celé kultury (společnosti) provází dějiny myšlení od nepaměti. Dříve člověk pozoroval sám sebe, přírodu, vesmír a zkoumal podobnost lidí s přírodními procesy a se sebou samým (sebepozorování, tzv. introspekce). Nacházel podobnost mezi svým vrozeným temperamentem a čtyřmi vnějšími živly (země, voda, vzduch, oheň). **Temperament** (z lat. *temperare*, mísit) označuje biologické predispozice. Živly určovaly, jakou měl každý povahu a zdraví (sangvinik, cholerik, melancholik, flegmatik). Typologii temperamentu určovala vnější příroda. K tomu si všímal vesmíru; postavení planet při prvním nadechnutí mělo určovat jedinci povahu, která určovala *osud* (lat. *fatum*). Osud nemusel být fatální, pokud člověk v sobě rozvíjel ctnosti a charakter a kultivoval duši. Tím mohl osud naplnit. Kultivace duše, na rozdíl od čtyř proměnlivých a nestálých živlů, se řídila pohybem těles sluneční soustavy na obloze. Planety (a Slunce, Měsíc) byly spojeny s představou osudových věcí (na jednotlivce i na sociální svět). Nad planetami ale byly hvězdy, které reprezentovaly nejvyšší božské bytosti. Určovaly vzory chování, ideje a věčné principy. Pokud se jimi chování řídilo, harmonizovalo všechny tři úrovně – živly, planety a hvězdy. To pomáhalo lidem určovat vývoj osobnosti. Vnější se odráželo ve vnitřním. Makrokosmos v mikrokosmu.

Základní přístup v tradičním myšlení vždy vycházel od jedince, z mikroúrovně. V naprosté většině jazyků se používá jiný termín pro označení jednotlivce (člověk) a pro více osob (lidé). V živočišné říši se plurál přechyluje jen v koncovce singuláru (např. vrabec-vrabci). Každý člověk byl symbolicky chápán jako odraz prvního božského člověka. Každý má úkol osudu si svou dokonalost znovu získat tím, že se opět stane nesmrtelným a božským. Ze zemské mikroúrovně obsáhne svým morálním jednáním celý vesmír. Toto symbolizovalo rozvoj osobnosti vůči zemským živlům, překonání planetárních vlivů až ke svobodě vůči hvězdám. Od osvobození se od biologických determinantů až k pochopení věčných etických principů jednání. Typologie osobnosti byly proto založeny na inspiraci přírodními vnějšími jevy. Tato inspirace nadále přetrvává, mluvíme např. o „ohnivém člověku“, o „přízemním člověku“, „někdo proletěl jak kometa“. Jemnější duševní rozlišení typologie vycházelo z těles sluneční soustavy (dnes používáme také, např. lunatický či venušský typ). V jazykových metaforách inspirovaných hvězdami je tato podoba nejméně patrná (např. významný umělec se stal padlou hvězdou). Někde se používá „sluneční charakter“. Tento svět je minulostí, dnes věda stojí na číslech, grafech, vědeckém konsensu. Proto vědecké typologie někdy působí abstraktně.

Současné metody osobnostních typologií používají podobné postupy, jsou však méně intuitivní a empiričtější. Vycházejí z empirické povahy ověřování. Každá typologie osobnosti musela nejprve vzniknout jako intuitivní představa, než ji bylo možné vědecky ověřit. V této intuici je věda nejméně jistá, proto je v typologii osobnosti nejvíce využívanou metodou tzv. **faktorová analýza** (angl. *factor analysis*), která od sebepozorování umožňuje zobecnění pomocí empirického výzkumu. Dedukční metodou následně ověřuje existenci a funkčnost typologie, která se pomocí analytických metod potvrzuje, či vyvrací. Psychologie vytvořila množství teorií osobnosti, které ukazují, jak osobnost podle své povahy formuje interpersonální vztahy (Boyle et al., 2008; Corr & Matthews, 2009; Atkinson & Nolen-Hoeksema, 2012; Schultz & Maranges, 2024).

Charakteristickým rysem současné psychologie je velké množství rozdílných typologií (osobnostních typů) a osobnostních testů. Koncem 20. století bylo identifikováno přibližně 17 000 osobnostních rysů a tomu odpovídající počet několika tisíc osobnostních testů (Allen, 1997). Každoročně je publikovaný *Mental Measurements Yearbook* s recenzemi na nové testy osobnosti (patří sem dotazníky, projektivní metody či výkonové testy). Mezi nejosvědčenější testy a typologie osobnosti patří např. Rorschachův test osobnosti, 16PF, EQSQ, PAPI, DSM-5, TBM či HEXACO. Testy osobnosti zkoumají různé faktory osobnosti, např. motivaci, způsoby převažujícího vnímání, kognitivní stránku, uvažování, míru stresu, paměť či integritu osobnosti. Zkoumání probíhá podle cíle, pro který jsou tyto

testy vytvořeny (výběr pracovníků, kriminalistická diagnostika, pedagogická psychologie). Ve vědě se následně vedou diskuse o validitě testů, aplikovatelnosti a přesnosti jejich využití. Zaměříme se zde jen na tři typologie, které ve 20. století vytvořili **T. Leary, H. Eysenck a K. Cook Briggsová s I. Briggsovou Myersovou**. Typ osobnosti ukazuje na základní povahové rysy, které se následně projevují i v mezilidských vztazích. Typ osobnosti vyplývá z polarity dvou protichůdných principů. Jejich ustálený vzájemný poměr tvoří dlouhodobý dominantní rys osobnosti. Chování se odvozuje od ustáleného rysu osobnosti. Z převažujícího typu jedné z polarit můžeme odvodit, do jaké míry je člověk otevřený spolupráci (adaptivní), či naopak nevstřícný (maladaptivní). Obecně tedy to, jaká může být míra efektivity vzájemné spolupráce mezi různými osobnostními typy.

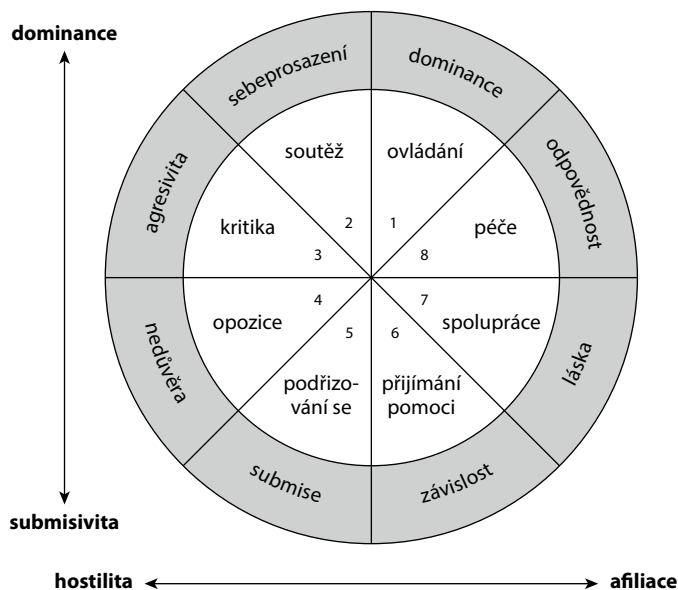
Uznávaný model v sociální psychologii představuje práce amerického psychologa **T. Learyho** (1920–1996). Ten vyčlenil v padesátých letech 20. století dva základní protipóly interpersonálních vztahů: **dominanci** vůči **submisivitě** a **afiliaci** vůči **agresivitě**. Podle této typologie lze popsat základní charakter interakcí mezi lidmi. Je pozoruhodné, že podobně se v předvědecké době hovořilo o sympatii a antipatii jako základním vzorci všech vztahů v přírodě. Leary se soustředil na mezosvět (skupiny), tedy převážnou část celé sociální psychologie, a jeho typologie je proto jednoduchou a srozumitelnou teorií vztahů mezi lidmi. Dominantní typy přebírají vedení kolektivu, submisivní typy se snadněji podřídí vnějším předpisům. U lidí, kde

Tab. 1 *Adaptivní a maladaptivní formy interpersonální interakce*

Dominantní typ (1) s mírnou afiliací kolísá mezi přirozenou dominancí a hyperdominancí, kdy tíhne k ovládání svého okolí pod záštitou dobra a lásky.	vs.	Skromný, podřizující se typ (5) , který většinou potlačuje své reakce, se může stát extrémně poníženým až sebetrestajícím, masochistickým (obrací agresí na sebe).
Soutěživý typ (2) , jehož soutěživost nevede k pocitu dosaženého úspěchu, se stává neúnosně egocentrickým či narcistním.	vs.	Učenlivý typ (6) může mít tendenci k přílišné závislosti na druhých lidech a jejich pomoci, vyžaduje péči a podporu.
Kritický, rázný typ (3) se při maladaptivním způsobu chování stává agresivním, krutým či sadistickým.	vs.	Přátelský, spolupracující typ (7) se může stát hyperafiliativní (přehnaně, za každou cenu milý a láskyplný), chce být s každým kamarád za jakoukoliv cenu.
Rezervovaný, nedůvěřivý typ (4) se může stát rezistentní a za každou cenu oponující, je věčným rebelem.	vs.	Přirozeně odpovědný typ (8) se může stát hyperresponsibilním jedincem (přebírá nadměrnou odpovědnost za druhé), příliš se snaží, aby každému „bylo dobře“.

Zdroj: vlastní zpracování dle Výrosta et al. (2019)

převažuje princip **afiliace** (z lat. *přidružení*), je větší pravděpodobnost otevřenosti ke spolupráci. Kde naopak převažuje **agrese** (hostilita), tam může být spolupráce omezená (Leary, 1950). Leary rozpracoval tuto strukturu do modelu osmi oktantů (angl. *interpersonal circumplex*, někdy jako *Leary Circumplex*), kde vertikální osa znázorňuje vztah dominance–submisivity a horizontální osa afiliaci–hostilitu, viz obr. 3.



Obr. 3 Propracované schéma interpersonálních vztahů

Zdroj: vlastní zpracování dle Seitla (2012)



Příklad

Americký sociální psycholog **R. Zajonc** (1923–2008) popsal existenci **efektu pouhé expozice** (angl. *mere-exposure effect*), někdy nazývaného jako *princip známosti*. Podle tohoto efektu sympatie k jednání a k druhým lidem rostou, pokud jsou jednotlivci či společnost s těmito vzorci postupně a včas obeznámeni. Jednoduše řečeno, jednání se stává sympatičtější, pokud je lidem známé. Na neznámé a nové prvky jednání lidé reagují nejdříve antipaticky. Tento efekt se projevuje při výchově kulturních a společenských vzorců, kdy se děti seznamují se vzorci jednání již ve škole. Téma budování sympatie souvisí se sociální kohezí, socializací či s budováním postojů. Efekt sympatie ke známému je i dobře propracovaným nástrojem marketingu. Proto

diskuse kolem tohoto efektu upozorňuje na rostoucí riziko zneužití marketingových nástrojů v propojené globální společnosti, kde vzniká asymetrie přístupu k informacím mezi propagovanými idejemi (zbožím, politickým názorem). Masová propagace posiluje sympatie, zatímco méně propagované podněty vzbuzují menší odezvu.

Pokud Leary navazoval ve své typologii chování nevědomě na tradiční schéma předvědecké doby mezi sympatií a antipatií, německo-britský psycholog **H. Eysenck** (1916–1997) se inspiroval přímo z živlové teorie, o kterou opřel své pojetí psychologie osobnosti. Podle poměru základních rysů je vytvořen temperament osobnosti, který má čtyři základní podoby, jež byly známé již od antických dob zejména v lékařství. Jedná se o sangvinika, cholerika, melancholika a flegmatika.

Teorie temperamentu (z lat. *temperare*, mísit) je moderní verzí presokratovské filosofie a hippokratovsko-galénovské medicíny o míšení čtyř základních živlů v každém člověku, kterým odpovídají čtyři tělesné šťávy (tzv. humory). Tradiční lékařství tvrdilo, že narušení této přirozené harmonie vede k onemocnění. Psychologie 20. století konstatuje, že narušení duševní rovnováhy vede k duševní poruše. Teorie o čtyřech temperamentech byla využívána k základnímu popisu osobnosti (např. I. P. Pavlov, J. P. Guilford, W. H. Sheldon). Tradiční teorie čtyř živlů jako základních prvků hmoty (oheň, země, voda a vzduch) posloužila k definování osobnostních typů jak v antickém Řecku, tak i ve 20. století. Základem Eysenckova přístupu je vztah tzv. *superryšů* osobnosti (angl. *supertraits*), které se vzájemně ovlivňují, např. labilita (neuroticismus) vs. stabilita nebo introverze vs. extroverze. Temperamentová typologie osobnosti ovlivňuje i základní principy chování člověka. Temperament má základní vliv na chování celé společnosti, což si i Eysenck uvědomoval (Eysenck, 2008). Už řecký lékař **Galénos** (129–216) upozorňoval na nutnost sebepoznání, protože hrozí nebezpečí vlivu temperamentu na zbrklé chování, který se přenáší do jednání společnosti. Je třeba jej kultivovat a cvičit. „Máme ve své duši nerozumné moci [vzteky, hněvy, zášť, touhu]. Náporu této moci se snaží udržet na uzdě, aby nenarůstala a nenabyla síly, nad kterou bude těžké zvítězit.“ (Galénos, 2021, s. 60)

Z podobných polarit vyšla ve své době populární teorie osobnosti založená na alternativní interpretaci psychoanalytického přístupu švýcarského psychologa **C. G. Junga** (1875–1961), kterou **K. Cook Briggs** (1875–1968) a **I. Briggs** **Myers** (1897–1980) rozpracovaly do ucelené podoby testu osobnosti, který nese označení **Myers-Briggs Type Indicator** (MBTI). I přesto, že je u MBTI zdůrazňována sporná validita, je evidentní, že typologie vychází podobně jako Eysenckova z představy polarit, které jsou v každé osobnosti v určitém poměru. Temperament

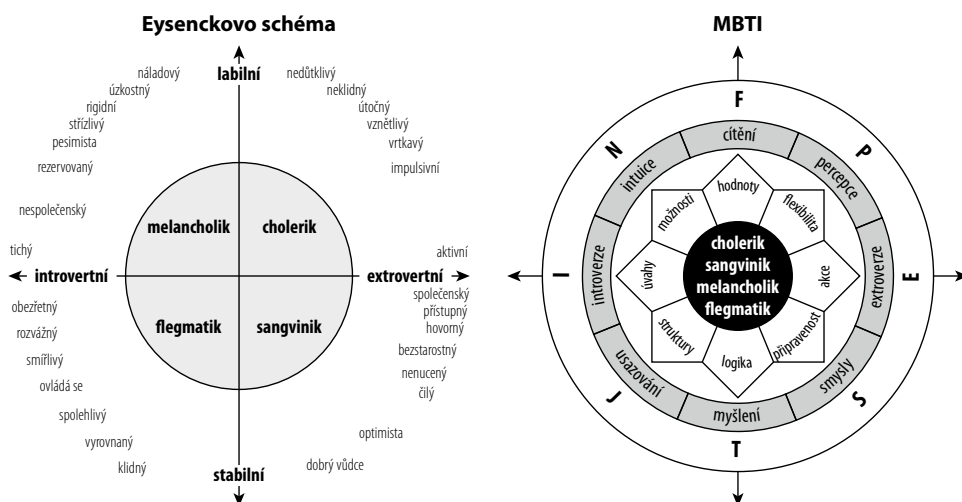
ovlivňuje vztah introverze a extroverze či vztah lability (neuroticismu) a stability. V původním filosofickém významu odpovídala živlová teorie mytickému obrazu o základních stavebních prvcích světa, které spojují člověka a přírodu. Nositelé čtyř základních temperamentů se podle poměru polarit čtyř živlů v těle označují jako **sangvinik**, **flegmatik**, **cholerik** a **melancholik**. Každý typ osobnosti se vyjadřuje pomocí polarit ze čtyř možností, kdy převažuje vždy jedna vlastnost. Osobnost lze poté určit ze vztahu mezi osmi vlastnostmi: **feeling** (pocitů) a **thinking** (myšlení), mezi **introverzí** a **extroverzí**, mezi **intuicí** a **senses** (smyslovou percepcí) a mezi **percepcí** a **judging** (usuzováním), tedy v kombinaci mezi F–T, I–E, N–S a P–J (viz tab. 2). Osobnost tak lze popsat jako kombinaci čtyř písmen:

- živel **ohněň** – tekutinou je žluč (řec. *cholé*), pocit je teplo a sucho, osobnost je cholerická, např. hráč hledající rozruch (zkratka: ENTJ);
- živel **země** – tekutinou je černá žluč (řec. *melané*), pocit je chlad a sucho, temperament je melancholický, např. strážce hledající bezpečí (zkratka: ISTJ);
- živel **vzduch** – tekutinou je krev (řec. *sanguis*), pocit je teplo a vlhko, osobnost sangvinická, např. člověk hledající znalosti (zkratka: ESFP);
- živel **voda** – tekutinou je sliz (řec. *phlegma*), pocit je vlhko a zima, osobnost je flegmatická, např. člověk hledající identitu (zkratka: INFP).

Schematické grafické tabulky obou představených testů osobnosti ukazují na podobnou analogii v chápání popisu typu osobnosti jako výsledku vztahu polarit, které odpovídají tradičnímu filosofickému konceptu čtyř zemských živlů (v kruhu uvnitř obrázků se protínají jednotlivé polarity).

Poměrně snadné hodnocení a jednoduchost těchto přístupů popularizovaly právě tyto testy, jelikož vycházely z přirozeného chápání osobnosti. Postupně vznikla snaha po ještě objektivnějším uchopení základních typologií, které by nebylo závislé ani na osobním sebepozorování. Je otázkou teorie vědy, zda je možné oddělit subjekt a objekt pozorování, když pozorujeme vlastní psychiku. Tradiční polarity v podobě podobnosti a odlišnosti (sympatií a antipatií) však v testech zůstaly. Nové teorie a testy osobnosti jsou závislé na pozorování a následném vícekritériálním shlukování jevů do předem definovaného typu, například na základě lexikální frekvence používaných slov, které se shlukují podle podobnosti emocionálního obsahu (**pětifaktorový model teorie osobnosti**, tzv. **Big Five**, viz kap. 12.2).

Pro potřeby v různých pracovních prostředích vznikly i další teorie typologie, např. typologie podle potřeb (H. Murray), podle struktury intelektu (J. P. Guilford) či podle biologicko-psychologických faktorů (J. A. Gray), ale existují i typologie podle typu spánku (M. J. Breus). Tradiční nevědecký přístup by měl tendenci takové



Základní schéma polarit extroverze–introverze a emoce–myšlení je analogické.
Grafické vyjádření v návaznosti na čtyři základní temperameny je shodné.

Obr. 4 Analogie mezi Eysenckovou teorií a MBTI

Zdroj: vlastní zpracování dle Ashtona (2018)

množství teorií nějak sjednotit. Typologii osobnosti lze v nejobecnějším smyslu poznat podle tří základních osobnostních složek, které prostupují člověkem a postupně se rozvíjejí. Je to **rozum** (intelekt), **cit** (emoce) a **vůle**. Člověk rozvíjí tři světy. Rozvoj jednotlivých složek ovlivňuje nejen osobnost, ale lze podle nich popisovat i jednotlivé kultury. Ještě v 18. a 19. století byly evropské národy popisovány jako národ citu (Němci), národ rozumu (Francouzi) či národ vůle (Britové).

Interpersonální vztahy mohou být uchopeny ze tří základních, ale navzájem rozdílných přístupů sociální psychologie, které odpovídají rovině rozumu, citu a vůle. První je **sociálně-ekonomická teorie** (angl. *social economics*), která zkoumá vztahy nabídky a poptávky ve vztazích, např. **sociální kompetice** (sociální soutěžení) (angl. *social competition*) klade důraz na rozumové chápání interpersonálních vztahů. Druhou je **teorie učení** (angl. *learning theory*), která zkoumá potřeby vzájemného uspokojení (tzv. **sociální habituace**, která klade důraz na praktickou stránku jednání, tedy vůli). Podle třetí **kognitivní teorie** (angl. *cognitive theory*) pak lidé usilují o kognitivní stálost, tedy o rovnovážné vztahy kognitivní teorie (důraz na cit). Všechny tři pohledy reprezentují i tradiční filosofický pohled na lidské jednání, tedy tři základní složky lidského jednání – vůle, cit a rozum. Sociální efektivita vyplývá z toho, že mají v jednání stejnou váhu a důležitost (jsou v harmonii).

Nestabilita a krátkodobá efektivita vyplývá z toho, že jedna složka převažuje. Sociální psychologie tyto teorie nazývá i jako **afektivní teorie** (teorie citů), **kognitivní teorie** (rozum) a **konativní teorie** (rozvoj vůle).

Musíme si položit důležitou otázku. Pokud existuje typologie na úrovni jednotlivců, existuje ekvivalentní typologie i u skupin či kultur? Tradiční myšlení by hledalo analogie mezi světem jednotlivce (mikro) a společností (makro). Integrace poznatků by projasnila nepřehledný svět lidského jednání. Pomocí sympatií (podobností) lze hledat tyto typologie skupin díky metodám **analogie** (podobností). Zkoumat analogie mezi typem lidí a společností lze nazvat jako **sociální antropomorfismus** (z řec. *anthropos*, člověk; *morfé*, tvar). Typologie osobnosti pomáhá určit i typologii skupin či společností. Například pokud v určité kultuře bude dominantně převažovat typ extrovertní osobnosti, tak analogicky i kulturu můžeme označit za extrovertní. Tradiční myšlení označovalo zkoumání těchto sympatií různými názvy, např. korespondence, afinity, signatury. Pokud se vyskytují jedinci s převažujícími sklony v nějaké skupině, mohly by být i skupiny typologizovány podobně do analogických základních typů. Fungování efektivního týmu vychází i v této oblasti z metod osobnostní typologie (např. M. Belbin).



Příklad

Nejrozšířenější je aplikovaný model podle **M. Belbina** (1926–2025). Ten vytvořil typologii členů týmu, kteří ve vzájemné interakci zvyšují, či naopak utlumují týmovou efektivitu. Definuje role jednotlivých členů podle toho, jak jejich základní rysy interagují s druhými. Každý typ je rozdělen do vyšších společných skupin, které kopírují trojí vývojová stádia rozvoje (viz kap. 7). Základní dělení spočívá v jejich zaměření:

1. **zaměření na myšlení** (specialista, hodnotitel, vyhledávač zdrojů), lidé s důrazem na rozumové schopnosti;
2. **zaměření na lidi** (koordinátor, týmový hráč, vyhledávač zdrojů), lidé s důrazem na empatii a citové vnímání;
3. **zaměření na jednání** (tzv. dokončovač věcí, usměrňovač, realizátor), lidé s důrazem na využívání vůle.

Tento model se pro svou jednoduchou aplikovatelnost stal nejrozšířenějším nástrojem v managementu (srov. Belbin, 2012, 2021). Vidíme, že harmonii rozumu, citu a vůle lze nalézt jak u jednotlivce, tak u týmu.

Podobné typologie můžeme najít u zkoumání **firemních** (organizačních) **kultur** (angl. *company culture*), jejichž typologie je někdy pomocí analogie s lidskou DNA metaforicky označována jako **korporátní DNA** (angl. *corporate DNA*) (Veber et al., 2021), tedy metoda zkoumání vzájemných polarit používaná i pro firemní kultury (např. vztah rizikovosti podnikání a rychlé zpětné vazby). Na základě těchto polarit lze definovat firemní kultury jako „kulturu ostrých hochů“, „kulturu přátelských experimentů“, „kulturu jízdy na jistotu“ nebo „kulturu mašliček“ (T. E. Deal, A. A. Kennedy). Jiný přístup člení typologii organizace na čtyři protichůdné dimenze: „kulturu úkolů“, „kulturu moci“, „kulturu rolí“ a „kulturu osob“ (R. Harrison, Ch. Handy). Typologie se také soustředí na způsob symbolické spolupráce mezi členy podle zaměření na osoby, úkoly či hierarchii (egalitarismus). Tak se firemní kultura může označit za „řízené střely“, „Eiffelovy věže“, „rodiny“ nebo „inkubátory“ (F. Trompenaars). Proto je vidět, že v obecné rovině se analogie mezi typem osobnosti a typem skupiny zkoumat dají (Fortado & Fadil, 2012).

Tvarové analogie mezi strukturou řízení organizace (rozdělení kompetencí) s organizací přírodních procesů (materiálové, živočišné či rostlinné) se v manažerské literatuře vyskytují často jako tzv. **organizační metafor**y (angl. *organisational metaphors*) (Carr & Leivesley, 1995; Oswick & Jones, 2006; Mars et al., 2012). Organizační metafor y jsou častým projevem analogií nejen mezi typologií jednotlivce a skupiny. Metaforická zkratka umožňuje rychlou orientaci v mezilidských vztazích uvnitř organizace v obecné podobě. „Primární funkcí metafor y je poskytovat částečné porozumění jednomu druhu zkušenosti na základě jiného druhu zkušenosti.“ (Lakoff & Johnson, 2024, s. 192) Kanadský teoretik organizací **W. G. Morgan** (nar. 1943) zkoumal základní metaforická kritéria, podle kterých organizace popisujeme. Označení lze pomocí shlukové analýzy spojit do osmi základních skupin organizačních metafor. Tyto metafor y popisují organizační kultury podle **strojů, organismů, funkcí lidského mozku, kulturní typologie, politických systémů, duševního vězení, systémového proudu a transformací** či **nástrojů nadvlády** (Morgan, 2006).

Můžeme najít i analogie podle vývojových etap skupiny a jednotlivce. Vývojové etapy jsou měřítkem, které lze použít k posuzování vnitřní kvality (viz kap. 6, 7). Nejznámější klasifikací podle míry rozvoje firmy je tzv. **Bostonská matice** (**BCG matice**) (angl. *Boston Matrix*). Ta strukturuje firemní prostředí podle vztahu dvou polarit: k relativnímu podílu na trhu a na míře firemního růstu. Typologie vychází z metafor, které odpovídají časovým fázím rozvoje firmy. Nejdříve jsou firmy „hladoví psi“, pak se stávají „hvězdami“, pokud se daří, jsou „dojné krávy“, ale mohou být i „otazníky“. **Scheinův tříúrovňový model** (angl. *Schein's three-level model*) ukazuje, jak firma rozvíjí tři dimenze, tj. **viditelné artefakty** (1), **hodnoty, normy a postoje** (2) a **základní neviditelné předpoklady** (3). Tento třístupňový model

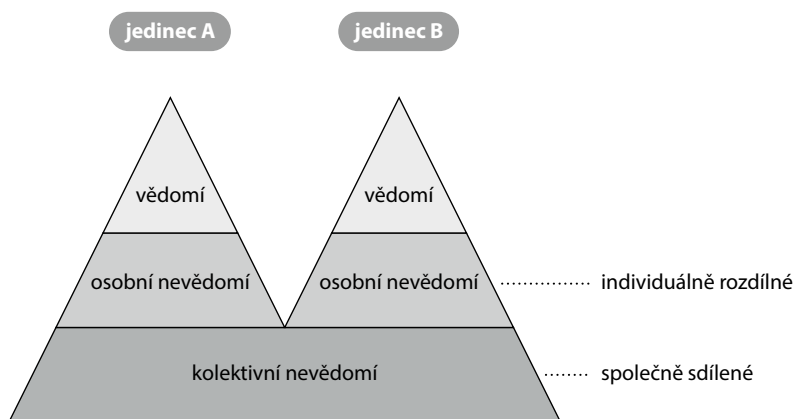
švýcarsko-amerického psychologa **E. Scheina** (1928–2023) odpovídá i třístupňovému modelu vývinu osobnosti (biologická, sociální a kognitivní stádia, viz kap. 6). Typ lidí ve skupině ovlivňuje výkonnost skupiny, proto je cesta od výzkumu jednotlivců k pochopení celku obvyklou metodou zkoumání organizací a organizační kultury (např. Sherman et al., 2002; Rydell et al., 2007; Leng et al., 2023).

Můžeme hledat analogie mezi typologií lidí a skupin, lze tedy najít i podobné typy mezi člověkem, organizací a celou kulturou či společností a dělit i sociální prvky v různých civilizacích podle analogické typologie? Hovoří se o **kulturní DNA** (angl. *cultural DNA*) (např. B. Sykes, G. Bains, srov. Nelkin & Lindee, 1996). Kultura a společnost jsou abstraktní termíny, které jsou složené z jednotlivých typů jejich členů. Podle teorie kolektivní psychiky i typologie kultur proto odpovídají osobnostní typologii (C. G. Jung, E. Fromm). Podle antropologické **školy kultury a osobnosti** (angl. *culture and personality school*) se kulturní vzorce odrážejí v individuálních osobnostech a různé kultury podporují specifické psychologické typy (R. Benedictová, M. Meadová). V sociologii existují směry zkoumající **kolektivní vědomí** (angl. *collective consciousness*), **kolektivní emoce** (angl. *collective emotions*) a **kolektivní organizace** (angl. *collective organizations*). Jako vzor jim slouží vždy typologie jednotlivců. I teorie civilizačních politických okruhů vychází stále z typologizace jednotlivců, kteří v dané civilizaci žijí (S. Huntington, A. Dugin). **Organická teorie společnosti** (angl. *organic theory of society*) vychází přímo cíleně metodicky z poznání jednotlivého člověka a zkoumá rozšířenou podobu společnosti (H. Spencer). **Interkulturní psychologie** (angl. *cross-cultural psychology*) vychází z kritérií, podle kterých rozděluje různé interkulturní dimenze z typologie jednotlivce (G. Hofstede, F. Trompenaars). Podle britsko-indického psychologa **G. Bainse** existují analogie mezi genetickými vrozenými vlastnostmi a kulturou. Na základě genetických vrozených temperamentových vlastností uvádí rozdílnosti mezi kulturou severoamerickou (otevřenost změnám), evropskou (důraz na rovnost), subsaharskou (důraz na vztahy), indickou (důraz na komunikaci), blízkovýchodní (respekt ke znalostem), čínskou (úcta k harmonii), latinskoamerickou (důraz na zpochybňování moci a flexibilitu) a australsko-tichomořskou (důraz na odolnost a spolupráci) (viz Bains, 2015).

Osobnostní typologie na základě vrozených biologických determinantů jednotlivců byla v 19. století obvyklá, ale kvůli zneužití přetrvávala jen ve specifických oblastech (např. typologie krevních skupin v japonském prostředí). Sociální výzkumy tyto analogie z velké části opustily ve druhé polovině 20. století, protože zkoumání biologických determinantů projevujících se jako kulturní rys vedlo nejen ke stereotypizaci kultur, ale i k ideologickému politickému zneužití (např. rasové teorie). Přesto vzájemné kulturní a genetické vlivy existují a analogie (*sympatie*) můžeme nacházet. Studie z oblasti **antropologie jídla** (angl. *food anthropology*)

odhalila, že mezi typem konzumace určité pěstované potraviny (tzv. geografický zemědělský determinant) a způsobem sociální spolupráce existují vztahy, které lze kvalitativně pozorovat, např. lze identifikovat „kultury rýže“ a „kultury pšenice“ (Talhelm, 2020). Z běžného života známe kultury kávy, čaje, piva. Analogie mezi chováním jednotlivce a charakterem celé kultury se přímo nabízí. **Lingvistický determinismus** (angl. *linguistic determinism*) nachází analogie mezi používaným jazykem a charakterem celé jazykové kultury (jazyk determinuje chování). Různé jazykové kultury formují rozdílný charakter kultury. Mezi různými pojetími můžeme uvést tzv. **nominativní determinismus** (angl. *nominative determinism*), který tradiční myšlení označoval jako *nomen omen* (jméno osud).

Pokus o sjednocující typologii mezi jedincem a společností nabízí ve filosofické podobě tzv. **archetypová teorie** (angl. *archetype theory*). Archetyp je chápán jako sjednocující vzor mezi jednotlivcem a světem. Existence individuálních archetypů v individuálním podvědomí bývá popisována jako cesta k poznání kolektivních archetypů. Metoda poznávání individuálních archetypů bývá spojena s psychoanalytickým přístupem (C. G. Jung, J. Hillman), v sociálním kolektivním výzkumu je to např. statistická metoda **archetypové analýzy** (angl. *archetypal analysis*). Existují ale i jiné přístupy, které si kladou za cíl sjednotit individuální a kolektivní vědomí. Toto sjednocení má terapeutický význam jak pro jednotlivce, tak pro společnost. Mezi tyto přístupy patří **psychologie archetypů** (angl. *archetypal psychology*), **sociologie archetypů** (angl. *sociology of archetypes*), **genealogie rodinných archetypů** (angl. *genealogy of family archetypes*), ale i např. **finanční archetypy** (angl. *financial archetypes*), **archetypy obchodních modelů** (angl. *archetypes of business models*) aj.



Obr. 5 Kolektivní a individuální archetypy

Zdroj: vlastní zpracování dle Jacobi (2013)

1.4 Vývoj sociální psychologie

Sociální psychologie zkoumá chování jednotlivce, skupiny a kultury (společnosti, civilizace) a jejich vzájemnou dynamiku. Protože se pohledy na podstatné principy chování mění s náladou doby, mění se také předmět zájmu sociální psychologie – jednou s důrazem na jedince a jindy spíše na kulturu (např. Porshnev, 1970; Pepitone, 1981; Jahoda, 2007). Poprvé byl termín „sociální psychologie“ použitý v roce 1860 jako požadavek na vědu, která by integrovala vlivy na chování mezi jedincem a společností do jednotného poznání. Množství rozdílných přístupů a směrů tento cíl zatím nesplnilo. V sociální psychologii více než v ostatních vědách platí, že čím více se soustředí na konkrétní vědecký výzkum jednotlivostí, tím více se vzdaluje formulaci celkové teorie a komplexní sociální svět se atomizuje do řady protirečících si efektů a modelů. Čím více se naopak soustředí na celkový pohled a teorii, tím spíše opouští jistotu evidence-based vědy a tvoří teorie, které nejsou vědecké. Čím více se tedy snažíme o univerzální teorii, tím více se dostáváme mimo oblast ověřitelných faktů. Tento paradox se jmenuje **paradox vědeckého redukcionismu a holismu** (angl. *paradox of scientific reductionism and holism*), někdy nazývaný jako **paradox vědecké specializace a generalizace** (angl. *paradox of scientific specialisation and generalisation*). V populární terminologii se atomizace poznatků nazývá **balkanizace vědy**, naopak důraz na teorii se označuje **spekulace**. V historii 20. století se měnil pohled na podstatu vztahů mezi lidmi podle různých sociálních paradigmat (např. mechanistický přístup, inspirace počítačovým světem propojeným s lidskou kognicí, inspirace neuronálními či bayesovskými sítěmi). Velmi stručně lze jednotlivé etapy vývoje sociální psychologie jako moderní vědy rozdělit na následujících pět základních fází (srov. Kruglanski & Stroebe, 2011).

Behavioristický přístup (rozvoj kvantitativních metod)

Behavioristický přístup vnímá chování na základě „stimul → reakce“. **Chování** (angl. *behavior*) odpovídá vnitřnímu prožívání a myšlenkám (*behaviorismus*). Proto se tento přístup označuje zjednodušeně i jako teorie stimulu a reakce, tzv. **S–R teorie**. V době počátku 20. století, kdy dominovala představa jednoduché mechaniky fungování věcí, se tento přístup přenesl i do sociální psychologie. Mezi jeho nejvýznamnější představitele patří ruský vědec **I. P. Pavlov** (1849–1936) či američtí psychologové **J. B. Watson** (1878–1958), **E. L. Thorndike** (1874–1949) a **B. F. Skinner** (1904–1990). Jejich přístupy se zabývaly možnostmi podmiňování (ovlivňování) lidského chování a otevřely sociálněpsychologickou vědu experimentování (např. sledování změn chování podmíněných odměnou nebo trestem, tzv. učení úspěchem či trestem).

Psychoanalytické směry (rozvoj kvalitativních metod)

Postupně se do sociální psychologie dostaly nové metody, které přinášely poznatky o vlivech nevědomých stavů na chování lidí (např. z psychoanalýzy). Psychoanalýza doplnila poznatky o chování a vymezila dominanci mechanistických behavioristických modelů. Vytvořila se nová terminologie, mimo jiné i výzkum individuace (C. G. Jung) nebo principy „odcizení“ v konzumních liberálních společnostech (např. Škola kritické teorie).

Kognitivní přístup (rozvoj kvantitativních metod)

Po druhé světové válce se pozornost soustředí na rozumovou stránku vlivu lidského chování (např. **teorie racionální volby**). Rozvoj ekonomie přispěl k novým impulsům i v sociální psychologii. **Kognitivní přístupy** dávají význam subjektivním představám o objektivních jevech (v sociologii tzv. **sociální konstruktivismus**). Jednání jedince není chápáno jako reakce na objektivní impuls, ale na individuální představu o objektivním jevu samotném. Stimuly nemusejí být objektivní, protože jsou filtrovány subjektivní představou. Nejsilnější byl tento směr ve druhé polovině 20. století, tedy v době počínajícího rozvoje výpočetní techniky. Tento přístup je charakteristický velkým nárůstem sociálněpsychologických experimentů. V teoretické rovině se v sociologii i psychologii hovořilo zejména ve vyspělém světě o tzv. společnosti služeb, o třetí vlně rozvoje společnosti, o učící se společnosti.

Symbolický interakcionismus (rozvoj kvalitativních metod)

Symbolický interakcionismus je přístup, který se snaží rozkrýt síť sociálních vztahů pomocí symbolické roviny interpretace (např. dorozumívání se mezi lidmi). Sociální psychologie propojovala své metody s antropologií nebo filosofií (např. s fenomenologií). Opustila mechanické pojetí, které v symbolické mezilidské komunikaci nelze aplikovat. Komunikace má více stránek (syntax, sémantiku, pragmatiku), které nelze redukovat uchopit. Stejně tak komplexní a složitý sociální systém nelze objektivně poznat, ale lze prokázat jeho symbolickou úroveň. Symbolický interakcionismus zkoumal tematiku komunikace, jazyka a mediálního vlivu. Symbolické směry byly reakcí na kognitivní přístupy. Oblast výzkumu se rozšiřuje na emotivní aspekty lidského chování.

Současné přístupy (spojení kvantitativních a kvalitativních metod)

Současné přístupy jsou charakteristické rozvojem integrace. Přehnaný jednostranný tzv. **scientismus** (formální vědeckost) v poznání lidských vztahů může být překážkou k neviditelným hodnotám, které lidé uznávají. Praktický význam klade důraz na udržitelnost a dlouhodobost a uplatňuje se v řízení organizací, v jejich etických aspektech a odpovědném chování. Dále se projevuje v implementaci poznatků dílčích speciálních věd (v oblasti biologie, sociologie, ekonomie) a ve zdokonalování statistických metod (např. neuronální a bayesovské sítě). Významně se uplatňuje také ve výzkumu společenské odpovědnosti a v integraci technologických inovací. Současné otevírá prostor pro nová specializační témata (např. vztah pohlaví a rodu, epigenetické mezigenerační přenosy, sociogenomika, kolektivní inteligence, kvantové sociální vědy, rozvoj teorie sociální odpovědnosti jedince či instituce). Nastává renesance zájmu o etiku, kdy popis chování slouží k řešení dlouhodobých problémů. Nově se zkoumá tzv. **digitální parasociální interakce**, tedy interakce jednotlivců s programy umělé inteligence (AI) a vlivy na chování celé společnosti.

1.5 Sociálněpsychologická synergie

Sociální efektivita (angl. *social effectiveness*) je souhrnné označení pro spolupráci, která se rozvíjí dlouhodobě. Slovo **spolupráce** je v českém jazyce spojeno s prací a vyplývá z historické zkušenosti. V jazycích čerpajících z latinského vzoru *co-operatio* (společné jednání) více vyznívá obecná forma vzájemnosti, symbiózy či kooperativního systému (tzv. mutualismus). Spolupráce je definována jako „společná činnost, uvnitř skupiny či navenek, jejíž podmínkou je akceptace společných cílů, shoda v taktice a strategii v jejich dosahování a dobrá vzájemná komunikace“ (Linhart et al., I., 1996, s. 532). Spolupráce je chápána jako prvek **sociální evoluce**, který umožnil nezávislost sociálního světa od světa přírody. Efektivní jednání je spojeno se schopností seberozvoje jedince na základě dobrovolného a vědomého jednání (na rozdíl od zvířecí říše). „Cílem ale může být ledacos: úlovek, sklizeň, výrobek, prestižní počin, vítězství ve válce či sportu, dům, ale klidně též nějaká lumpárna. Proto také přišli společenskovědní experti, kteří v mnoha pokusech využívají ,experimentální spolupráci, s dělením kooperace na prosociální (tedy eticky hodnotnou) a asociální (zlovolnou).“ (Rychlík, 2023, s. 364)

Synergie je pozitivní dynamizace sociální efektivity pomocí řešení nových situací. **Teorie recipročního altruismu** (angl. *reciprocal altruism*) zkoumá, jak jsou lidé motivováni ke spolupráci na základě očekávání recipročního prospěchu v budoucnosti (R. Trivers). **Teorie silné reciprocity** (angl. *strong reciprocity*) ukazuje, že lidé mají přirozenou tendenci spolupracovat a zároveň trestat ty, kteří porušují pravidla skupiny (H. Gintis, S. Bowles). **Teorie psychologického kontraktu** (angl. *psychological contract*) přispívá k poznání, že v pracovních kolektivech je spolupráce silnější, pokud existuje neformální, ale vzájemně respektovaný „psychologický kontrakt“ mezi členy týmu a organizací (D. Rousseau). K podobným závěrům dospívá i **evoluční psychologie** (angl. *evolutionary psychology*) či **sociobiologie** (angl. *sociobiology*). Spolupráce se zkrátka vyplácí za předpokladu respektování nepsaných pravidel (ekonomické modely spolupráce). Synergie spolupráce pak roste s mírou očekávání reciproční pomoci. Jako měřitelná jednotka dobrovolné sociální spolupráce a synergie může sloužit jejich vzájemná **dlouhodobost** (angl. *longevity*). Synergie v rodinných mezigeneračních vztazích či délka existence firmy mnohé naznačuje.



Příklad

Efektivní spolupráce se vědecky složitě měří – její dopady se spíše odrážejí v sekundárních jevech a s větším časovým odstupem. Sociální psychologie se zaměřuje na vliv spolupráce v rámci skupin, například projektové řízení dopředu stanovuje kritéria, kterých je třeba dosáhnout. Podle toho se posuzuje úspěšnost. Často se používají sportovní metafory. Sportovní zápasy končí výsledkem, který je jasně a srozumitelně měřitelným kritériem efektivity spolupráce. Hra však může mít i různé další (latentní) funkce, než je samotný výsledek, např. se tým teprve poznává nebo je úspěchem samotná účast na turnaji. Pro diváky může efektivita znamenat pozorování kvalitního a napínavého zápasu, ať už je výsledek jakýkoliv. Podle starověké tradice proti sobě řecké městské státy během konání olympijských her nebojovaly, což bylo nejdůležitější. Jinou metaforou synergie může být hudební těleso, např. filharmonie, pěvecký sbor (M. Csíkszentmihályi, K. Lewin). Společná synchronizace jednotlivců všechny členy rozvíjí. Skupinová reprodukce hudby slouží v sociologii jako vzor popisování sociální harmonie, nazývá se **sociomuzikologie** (angl. *sociomusicology*) a ukazuje principy efektivity (H. S. Becker, T. DeNora). Princip společné hudební hry vyžaduje celostní pojetí a nutí pozorovatele zkoumat širší souvislosti sociální efektivity a synergie, nikoliv jen dílčí viditelná a měřitelná kritéria.

Sociálněpsychologická synergie (z řec. *syn-ergazomai*, spolupracovat) znamená „společné působení“. Projevují se ty prvky jednání, které pozitivně dynamizují spolupráci ve prospěch jedince, skupiny i společnosti. Principy efektivní spolupráce lidé dříve přisuzovali společné účtě k transcendentním principům (biblická interpretace spolupráce s božskou mocí je označována jako synergie, např. „lidé jsou boží spolupracovníci“, 1 Kor. 3:9). Synergie obecně vytváří situace, kdy je výsledný účinek současně působících složek větší než souhrn účinků jednotlivých složek (tzv. táhnout za jeden provaz). „Já (50 %) nebo Ty (50 %) vytváříme výsledek o hodnotě jen 50 %. Ale konjunkci Já a Ty lze vyjádřit jako $50 \% + 50 \% = 500 \%$.“ (Košturiak, 2016, s. 202) To je symbolicky vyjádřeno v motivačních manažerských matematických metaforách:

Motivační matematické metaforý:

$$1 + 1 > 2 \text{ nebo } 1 + 1 = 3$$

Matematická symbolika potenciálového růstu:

$$1,01 \times 1,01 = 1,0201 \text{ (tj. nárůst efektivity i při malých změnách)}$$

Metaforý matematických rovnic pomáhají chápat princip synergie. Hodnota matematického výsledku roste při součtu, ale nejvýrazněji může růst při násobení. Pokud je číslo vyšší než 1 (např. 1,01), roste hodnota exponenciálně. Pokud je číslo nižší než 1 (např. 0,99), existuje riziko, že se hodnota celku při násobení snižuje (tj. efektivita spolupráce klesá). Přidaná hodnota umožňuje růst celku, ale jen jedno číslo (jeden člen) v rovnici může snížit hodnotu celku. Hodnota roste, pokud se lidé podílejí „něčím navíc“.

Sociálněpsychologická synergie vychází z filosofické představy, že **celek je více než jeho části**. Tento způsob myšlení se nazývá **holismus** (z řec. *holón*, celek). **Aristoteles** (384–322 př. n. l.) definoval celek (*holon*) jako to, čemu neschází žádná z částí, které jsou nezbytné k tomu, aby byl přirozeným (*fýsei*) celkem. „Celek má určitou podobu (morfé) a určitý tvar (eidos) od své přirozenosti, kterou má sám v sobě.“ (Aristoteles, 2008, Metafyzika, 1052a, s. 231). Tuto interpretaci Aristoteles přenesl i do sociálního světa. „Obec jest od přirozenosti dříve než domácnost a než každý jednotlivec. Neboť celek je nutně dřív než jeho část (...), jestliže si jednotlivec sám o sobě nestačí, bude k obci v témž poměru jako ostatní části k celku, ten pak, kdo společenství pro svou soběstačnost nepotřebuje, není částí obce, jest buď zvířetem, nebo bohem“ (Aristoteles, 2009, Etika Nikomachova, 1253a, s. 40–41).

Filosofický holismus tvrdí, že celek je důležitější než jeho jednotlivé části a každá část má význam pouze tehdy, vztahujeme-li její význam k ostatním částem nebo k celku. Vychází z přesvědčení, že skutečnost nelze pochopit podle jejich jednotli-

vých částí, ale pouze jako celek (např. B. Spinoza, G. W. F. Hegel, A. N. Whitehead, J. Smuts). Přeneseně i efektivitu lidského chování lze pochopit jako spolupůsobení jednotlivých lidí v rámci celku. Lidová moudrost tuto myšlenku vyjadřuje jednoduše tak, že *v jednotě je síla*. Opakem holismu je atomismus (redukcionismus), který se zaměřuje na jednotlivé části. Člověk jako jednatel stojí mezi holistickým světem (tj. sociálním světem) a redukovaným světem (např. jednotlivé biologické determinanty).

V tradičním pojetí byl sociální celek (instituce, organizace, náboženská skupina) chápán jako důležitější než jedinec. Jen to, co je univerzální, mělo nárok na přežití (např. termín *katholikós* znamená „univerzální“ a v 2. století našeho letopočtu se stal ústředním směrem křesťanství jako „univerzálního náboženství“). Celek je v současném pojetí spíše **tvarem** než **součtem** (něm. *Gestalt*, útvar). Organické celostní pojetí má proto více interpretací. Jedním z nich je tzv. **gestaltismus**. Gestaltismus proti redukované (elementové) psychologii staví důležitost celkového útvaru (tvaru) osobnosti a chování člověka (K. Koffka, M. Wertheimer, W. Köhler). Někdy se proto hovoří jako o tzv. **celostnosti** (angl. *integrity*). „Celostnost je nejzazší idea, kterou jsme schopni mít ohledně smyslu bytí. Být znamená být celkem, který rozvíjí sobě vlastní potenciality skrze cyklické změny (čas) a ve stavu neustálého vztahování k druhým celkům (prostor). Celostnost zahrnuje subjekt i objekt, ‚já‘ i ‚druhého‘. Každý subjekt je zároveň objektem pro jiné subjekty a každý ‚jednatel‘ spadá z hlediska druhých ‚jednatelů‘ do kategorie ‚mnoha‘.“ (Rudhyar, 2012, s. 57–58)

Efektivita krátkodobé synergie se může přenést na synergii dlouhodobou, pokud se ctí udržitelné a dlouhodobé principy spolupráce. V prostředí managementu může být efektivita synergie chápána i jako schopnost zaměření na cíle organizace (např. Blake & Mouton, 1984). Současné teorie managementu hovoří o týmové spolupráci a soustředí se na vztahy mezi členy organizace (společná nálada, týmový duch). **Teorie stakeholderů** (angl. *stakeholder theory*) přichází s pojetím, že synergii lze poznat nejen podle efektivit uvnitř organizace, ale i podle vlivu organizace mimo ni (na dodavatele, na kultivaci odvětví, na rodinné příslušníky zaměstnanců) (R. E. Freeman). Podobně **teorie týmové produkce** (angl. *team production theory*) spojuje stakeholdery s organizační psychologií a kooperace různých skupin v organizaci přispívá k její dlouhodobé efektivitě (M. M. Blair, L. A. Stout). Toto pojetí je evidentní na výkonu sportovců, např. pozitivní nálada diváků při plném stadionu ovlivňuje výkon zcela jinak než prázdný stadion či negativní reakce diváků (diváci, rozhodčí bývají považováni za další hráče). Synergie mezi sportovci a diváky vytváří kolektivní náladu zvyšující výkon.

V sociálněpsychologické literatuře se tradičně uvádí experiment skupinové spolupráce a konfliktů realizovaný na skautském táboře v padesátých letech 20. století, tzv. **Robbers Cave experiment**. Výsledky experimentu ukazují, že společný smysl

jednání skupiny překonává skupinové konflikty a zvyšuje míru spolupráce k dosažení společného cíle pomocí odpovědnosti každého člena (tzv. **realistická teorie konfliktu**). Americká sociální psycholožka **C. W. Sherifová** (1922–1982) formulovala teorii, že společný cíl skupiny přesahující zájmy každého člena vede k vyšší efektivitě spolupráce. Pojmenovala ji **teorií sociálního úsudku** (angl. *social judgment-involvement theory*). Pozitivně definovaný společný cíl skupiny pozitivně ovlivňuje chování jedince. Tuto sociální soudržnost lze tvořit **pozitivními cíli** (angl. *superordinate goals*). Negativně tvořené společné cíle (např. ochrana před vnějším nebezpečím) mají jen krátkodobý efekt. Společný smysl jednání vykazuje vyšší synergii, překonává dílčí systémové archetypy neefektivity. Utváření vyššího společného smyslu umožňuje trvalejší pozitivní vazby budování (altruisticky, eudaimonicky). Naopak parciální jednání pro vlastní prospěch jednotlivce v rámci interpersonálních vazeb zákonitě atomizuje spolupráci, snižuje sociální efektivitu a ve svých důsledcích má krátkodobé efekty (egoismus, hédonismus). **Teorie duálních procesů** (angl. *dual process theory*) dochází k závěru, že o pozitivní **kooperativní cíle** (angl. *cooperative goals*) se jedná tehdy, když lidé vnímají své úspěchy jako vzájemně provázané. Naopak negativní **konfliktní cíle** (angl. *zero-sum thinking*) znamenají v důsledcích pro někoho ztrátu a efektivita společného úsilí bude nižší (M. Deutsch).

Americká sociální psycholožka **C. Dwecková** (nar. 1946) hodnotí sociálněpsychologickou synergii jako možnost rozvíjení osobnostního růstového potenciálu. Podle ní je třeba rozlišovat skupinové myšlení, tzv. *groupthink* (fixní nastavení), které jen sčítá potenciálové možnosti členů skupiny, od společného myšlení, tzv. *commonthink* (růstové nastavení), které potenciálové možnosti násobí.

- **Skupinové myšlení** (tzv. *groupthink*) je myšlení každého člena skupiny zvlášť, jejich synergie se sčítá.
- **Společné myšlení** (tzv. *commonthink*) je myšlení všech členů skupiny dohromady (sjednocené společným smyslem), synergie se násobí.

Vztah skupinového a společného myšlení lze demonstrovat na příkladu ze sportovního prostředí. Studie mezinárodních fotbalových zápasů zjistila, že pokud padne gól z útoku, tedy při spolupráci jen několika hráčů z celého týmu, je nižší pravděpodobnost, že se tento gól stane rozhodujícím gólem zápasu. Naopak pokud padne gól z rohového, trestného či nepřímého kopu, stává se častěji rozhodujícím momentem zápasu, a tak i vítězným gólem (Casal et al., 2014). Čím to je? Autoři si vysvětlují výsledek studie tím, že před rohovým, přímým či trestným kopem je hra přerušena a celý tým gól považuje více za výsledek společné práce (na rozdíl od gólu ze hry). Skupinové myšlení má strnulý fixní potenciál, kdežto společné myšlení má **potenciál**

růstový (angl. *growth mindset*). Růstový potenciál se týká synergie, která se projevuje ve vztahu k etice a odpovědnosti jednotlivých členů k celému týmu. „Zaměstnanci společností s růstovým nastavením myslí uvádí, že cítí vůči své firmě výrazně větší pocit závazku a jsou ochotnější pro ni překonávat.“ (Dweck, 2015, s. 158)

Antropologie popisuje koncepty sociální efektivity, které se dříve nazývaly např. kmenová či rodová soudržnost. Vycházely z biologických rodových „pokrevních“ tradic interpersonálních vztahů. Tyto tradice zachovávaly principy růstové synergie mezi členy na úrovni rozvoje tehdejší společnosti. Soudržnost a osobní oběť ve prospěch kmene byla chápána jako nutná podmínka přežití (např. koncept *asabíja* u arabských kmenů, obětavá láska *agapé* či služba ostatním *diakonie* v křesťanství). Teorie organizačního řízení a managementu dnes tyto koncepty znovu objevují a přizpůsobují je současným podmínkám (např. **teorie kmenových vůdců** v organizaci, srov. Logan et al., 2019).

V sociálním světě lze popsat obecně základní exponenciální efekty, jako jsou např. **amplifikace**, **multiplikace**. Všechny tyto projevy mohou mít pozitivní afiliaci (pozitivní synergie), stejně tak ale mohou přispívat k negativnímu sociálnímu antagonismu (systémové archetypy). Jedná se o **dominové sociální efekty**, kdy z množství drobných příčin může skokem vzniknout výrazná společenská změna.

- **Amplifikace** (z lat. *amplificatio*, zesílení) znamená souběh více prvků s exponenciálním výsledkem spolupůsobení (např. rezonance).
- **Multiplikace** (z lat. *multiplicare*, rozmnožit, násobit) znamená znásobení a rozmnožení, např. marketingové principy buzz a virálních efektů počítají s tím, že si informaci lidé sami dobrovolně sdílejí.

Koncept pozitivní **synergie** odráží tradiční pojetí sympatie mezi věcmi. Opačný efekt se nazývá **antagonismus** a odráží pojetí antipatie mezi věcmi. Pro interpersonální synergii můžeme mluvit o týmové synergii. Sociální vědy zkoumají míru sociální efektivity ve vztahu **sociální spolupráce** (kooperace) a **sociální soutěživosti** (kompetice). **Kompetice** může vykazovat jak pozitivní, tak i negativní důsledky. Efektivita roste, pokud všichni členové skupiny respektují společné hodnoty (např. všichni hrají *fair play*), ale zároveň udržují kompetici i kooperaci. Soutěživost a kooperace se vzájemně podmiňují, proto se začal používat nový termín **koopetice** (angl. *coopetition*). Tento termín zpopularizoval americký ekonom a zakladatel teorie her **J. F. Nash** (1928–2015), který popisoval stav soutěžení mezi firmami, jenž překvapivě vedl ke vzájemné spolupráci (např. automobilky při zavádění inovací tvořily společné vývojové týmy). Funkčnost koopetice je zřejmá i v sociálním světě, kde určitá míra přesně daných pravidel pro vědomé a dobrovolně akceptované soupeření

přináší v důsledku prospěch celku. Koopetici lze srovnat při spolupráci fyzicky se potkávajících nebo online týmů. Teorie hyperpersonálního modelu (v komunikaci nevidíme obličeje) tvrdí, že spolupráce jen pomocí online aplikací vede k menší míře synergie (tzv. *computer-mediated communication*, zkr. CMC). Pokud se lidé naopak potkávají osobně (angl. *face-to-face communication*, zkr. FtF), synergie roste.

Podle amerického manažera **J. C. Maxwella** (nar. 1947) je pro úspěšnou týmovou spolupráci potřeba několik základních bodů. Patří mezi ně pravidla kooperace, které Maxwell převádí i do obecného organizačního světa. Tato pravidla zahrnují např. následující (srov. Maxwell, 2015):

- Členové týmu se o sebe navzájem starají.
- Členové týmu sdílejí, co je pro ně důležité.
- Členové týmu rostou spolu.
- Členové týmu upřednostňují nejlepší zájmy týmu před svými individuálními zájmy.
- Každý člen týmu hraje zvláštní roli.

Humanistická psychologie **C. R. Rogerse** (1902–1987) tvrdí, že efektivní skupina umožňuje rozvíjení svých členů, kteří nadřazují skupinové ideály svým vlastním. „Pocit komunity není plodem kolektivní aktivity a nejde ani o přizpůsobení se nějakému skupinovému směřování. Spíše naopak. Každý jednotlivec má sklon využívat příležitost k tomu, aby se stal vším, čím se může stát. Prožívá svébytnost a odlišnost – jedinečnost svého já. Právě tato charakteristika výrazné svébytnosti vědomí pozvedává skupinu k jednotě vědomí.“ (Rogers, 2014, s. 189)

Synergie propojuje individuální a kolektivní smysl jednání.

Respektování společných cílů a účelu jednání mezi jednotlivcem a kolektivem zvyšuje vzájemnou synergii. Podle amerického sociologa **W. I. Thomase** (1863–1947) lidé jednají na základě svých vnitřních domněnek. Lidské chování není odrazem objektivní reality, ale vnitřních duševních procesů. Jejich subjektivní interpretace situací se promítnou do reálného rozhodování. „Pokud lidé definují situace jako reálné, jsou reálné i ve svých důsledcích.“ (Thomas & Thomas, 1928, s. 571)

Lidé svými postoji ovlivňují subjektivní interpretaci jednání druhých lidí (tzv. interkonektivita). Tento jev se označuje jako tzv. **Thomasův teorem**. Je spojen s představou **sebenaplnujícího se proroctví** (angl. *self-fulfilling prophecy*), kdy lidé jednají podle vlastních představ a interpretací sociálních jevů. To, jak vnímáme myšlení ostatních, formuje naše vlastní jednání. Myšlenkové formy se nehledě na objektivní

situaci přenášejí mezi aktéry. Lidé se ovlivňují a napodobují analogické ideje, které se následně stávají reálnými (např. strach z krachu banky vede klienty k tzv. runu na banky, čímž způsobí následný skutečný krach). Tato nápodoba se přenáší do základních rovin sociální reality: na jedince, skupinu a společnost. Několik návrhů možné existence nápodoby jednání (mimetiky nebo i tzv. *spillover effect*) může sloužit jako ukázka hledání analogií mezi chováním různorodých prostředí. Některé jevy mohou probíhat paralelně, jiné s časovým zpožděním (tzv. časová sukcesivita):

- Vztah mezi chováním „abstraktního“ státu a jeho občanů, např. pokud roste vládní či veřejný dluh, zadlužují se i rodiny. Chování státu ovlivňuje chování rodin, které následně ovlivňují chování státu (tzv. **sociální dialektika**).
- Vztah míry bezpečnostních represí ze strany státu k obyvatelům se odráží v míře napětí a agrese i mezi samotnými jedinci.
- Druh populární hudby a politické uspořádání spolu souvisejí (Platon).
- Kratší délka očekávaného života (snižující se věk dožití) rodin a firem probíhá paralelně.
- Ve společnosti roste sociální polarizace a zároveň počet bipolárních poruch.

Dalších podobných příkladů analogií v mezilidských a celospolečenských vztazích lze najít mnoho a nové stále vznikají. Dobrý pozorovatel může zkoumat, zda za nimi není společná příčina, a pokud ano, jaká to je. Schopnost zkoumání těchto kauzálních vztahů a společných příčin umožnila velkým civilizacím přetrvat po staletí i tisíceletí. Pokles zájmu o vlastní dlouhodobou budoucnost se projeví i poklesem zájmu o dlouhodobou budoucnost celé kultury.



Příklad

Mezi mnohé otázky sociálněpsychologické synergie patří změny myšlení v populaci v průběhu několika generací. Americký psycholog **J. Flynn** (1934–2020) došel při zkoumání změn IQ v americké populaci mezi lety 1918–1989 (tzv. **Flynnův efekt**) k překvapivému zjištění. IQ se postupně zvyšovalo (o cca tři body za deset let), aniž by byla jasná hmatatelná příčina. Jedno z možných vysvětlení se nabízí v tom, že pokud rostou schopnosti řešit problematiku ve společnosti, sdílí se schopnosti mimovolně i mezi jedinci, kteří danou úlohu ještě neviděli (Sheldrake, 2014, s. 186). Výzkumy pokračující do dnešní doby ukazují, jak v době technických vymožeností schopnost řešit problémy stagnuje, což se projevuje i na stagnujících hodnotách IQ. Žebříčky průměrných IQ pro jednotlivé státy za každý rok ukazují