

5-1.2. Czym jest grupa i jak funkcjonuje

Jednym ze społecznych czynników determinujących zachowanie człowieka w pracy jest **grupa**. Nie jest łatwo określić, czym jest grupa. Badacze tej problematyki wskazują na szereg właściwości, które odróżniają grupę od zwykłej zbiorowości jednostek [\[11,8,2,6\]](#) (foliogram nr 3).



Właściwości grupy

fol. nr 3

Pierwszą ważną właściwością grupy jest **cel**. Ludzie łączą się w grupy, by osiągnąć jakiś cel, który dla jednostek jest nieosiągalny lub trudny do osiągnięcia. Drugą właściwością jest **wzajemna zależność**. Coś, co dzieje się z jednym członkiem grupy ma wpływ również na innych jej członków. **Interakcje interpersonalne**, to kolejny ważny element. Członkowie grupy komunikują się między sobą, a formy tych interakcji mogą być różnorakie – formalne lub nieformalne, werbalne lub niewerbalne (np. gesty, mimika, pozycja ciała) itd. Ważna jest jednak nie tylko obecność interakcji, ale także to, by doprowadzały one do sytuacji, w której każdy członek grupy wpływa na innych członków grupy i sam z kolei podlega wpływom innych (**wzajemny wpływ**). Atrybutem grupy jest też **poczucie przynależności**. Jednostkom tworzącym grupę towarzyszy świadomość tego, że ją tworzą oraz pewne poczucie odrębności – coś co pozwala wprowadzić rozróżnienie: my (grupa) – oni (inne grupy lub osoby spoza grupy). Grupa charakteryzuje się też pewną **strukturą** – jest to struktura pełnionych w grupie ról, struktura władzy lub statusu jednostek. W grupie panują też pewne **normy**. Są to przyjęte oficjalnie lub nieformalne zasady postępowania i oceniania. Trzeba też wspomnieć o **indywidualnej motywacji** jednostek. Przynależność do grupy wiąże się z zaspokojeniem indywidualnych potrzeb jednostek. Potrzeby te mogą być różne – np. dla jednych przynależność do grupy zaspokaja potrzebę kontaktu z innymi ludźmi, a dla drugich potrzebę osiągnięć, czy rywalizacji.

Psychologowie społeczni, definiując czym jest grupa, przyjmują dwie strategie [\[6\]](#). Pierwsza strategia, to koncentracja na jednym z wymienionych powyżej elementów i traktowanie go jako pojęcia kluczowego. Druga – to wyliczenie kryteriów, tak jak to uczyniono w tym rozdziale. Jednakże w tym drugim podejściu nie ma zgody co do tego, czy by mówić o grupie muszą współwystępować wszystkie kryteria [\[11\]](#), czy też wystarczy jedno lub kilka z nich [\[8\]](#).

Przyjrzyjmy się teraz bliżej pewnym aspektom funkcjonowania grupy. Jednym z nich jest efektywność funkcjonowania jednostek w obecności innych osób. Z problemem tym wiążą się dwa zjawiska – facylitacja społeczna oraz próżniactwo społeczne [\[12, 2\]](#). Okazuje się, że prosta obecność innych osób może wpłynąć na to, jak efektywnie będziemy działali – zależy to jednak od tego, czy obecni w grupie ludzie oceniają nasze działanie oraz czy wykonujemy zadanie łatwe, czy trudne. Jeśli nasze działanie podlega ocenie i wywołuje ona pobudzenie organizmu, to może zadziałać mechanizm **facylitacji społecznej** (foliogram nr 4). W jego efekcie poprawia się efektywność wykonywania zadań łatwych, zmniejsza się natomiast efektywność wykonywania zadań trudnych. Gdy obecność innych ludzi nie jest związana z dokonywaniem ocen naszego działania i nie wywołuje ona pobudzenia, to może ujawnić się

mechanizm [próżniactwa społecznego](#). W konsekwencji tego mechanizmu działanie w sytuacjach prostych jest mało efektywne, natomiast rośnie efektywność wykonywania zadań trudnych.



Facylitacja i próżniactwo społeczne

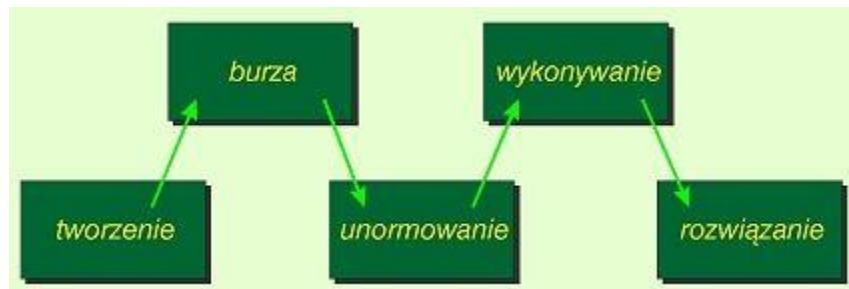
fol. nr 4

Innym aspektem funkcjonowania grupy jest podejmowanie decyzji. Z tym jest związane zjawisko [polaryzacji grupowej](#). Zaobserwowano, że decyzje podejmowane przez jednostki zmieniają się w kierunku bardziej skrajnym, gdy jednostki te podejmują decyzje w grupie. Oznacza to, że jeżeli członkowie grupy indywidualnie podejmowali w danej kwestii decyzje ostrożne, to wspólna decyzja grupowa będzie jeszcze bardziej ostrożna. Jeśli natomiast jednostki skłonne były podjąć indywidualnie decyzje ryzykowne, to wspólna decyzja grupowa będzie jeszcze bardziej ryzykowna (tzw. przesunięcie poziomu ryzyka) [\[2, 5\]](#).

Istnieje wiele przykładów na to, że decyzje podejmowane przez grupę są mniej efektywne niż można by przypuszczać. Wydawałoby się, że zaangażowanie w podjęcie decyzji większej liczby osób wiąże się z dostarczeniem grupie dodatkowych informacji, krytycznych ocen, twórczych pomysłów – zatem jakość podejmowanych decyzji powinna być lepsza. Jednym z warunków, by tak się stało, jest jednak uniknięcie pewnej pułapki zwanej przez psychologów społecznych **myśleniem grupowym**. W pułapkę tę wpadają grupy, których celem podstawowym (często nie uświadamianym) jest zachowanie spójności, a nie podjęcie racjonalnej decyzji. Innymi słowy, grupa kieruje się w podejmowaniu decyzji przede wszystkim chęcią utrzymania jedności. Aronson i współpracownicy [\[2\]](#) jako typowe dla myślenia grupowego wymieniają np. takie objawy, jak przekonanie o swej sile i nieomyślności, przekonanie o ważności misji, jaką grupa ma wypełnić, stereotypowość w spostrzeganiu przeciwników i przeciwieństw, niedopuszczanie do pojawiania się odmiennych opinii – mowa tu zarówno o autocenzurze jak i ignorowaniu opinii oponentów.

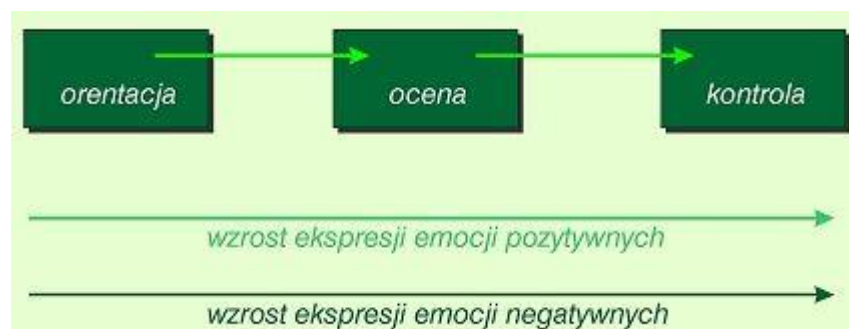
Mówiąc o grupie i jej funkcjonowaniu należy pamiętać, że nie jest ona czymś statycznym. Można wyróżnić różne **etapy w rozwoju grupy**. Teorii na ten temat jest bardzo dużo, generalnie jednak – jak uważają Johnson i Johnson [\[8\]](#) – da się je sprowadzić do dwóch podstawowych rodzajów. Jeden wyróżnia pewne typowe fazy w rozwoju grupy, drugi natomiast wskazuje na pewne typowe rodzaje interakcji, które sekwencyjnie powtarzają się w grupie.

Do pierwszej grupy teorii można zaliczyć koncepcję Tuckmana [8]. Wyróżnia on pięć etapów rozwoju grupy (foliogram nr 5). W etapie **tworzenia** członkowie grupy poznają się nawzajem i zbierają informacje o grupie. Etap drugi to etap **burzy**. Następuje tu konfrontacja między różnymi oczekiwaniami i stylami działań poszczególnych członków grupy. W etapie **unormowania** grupa wypracowuje pewien konsensus dotyczący pełnionych ról społecznych i norm funkcjonowania. W etapie **wykonywania** grupa wspólnie działa w celu osiągnięcia wyznaczonego sobie celu. Ostatnim etapem jest **rozwiązanie się** grupy. Wymienione etapy dają ogólne pojęcie o dynamice rozwoju grupy, nie należy ich jednak traktować jako schematu rozwoju każdej grupy. Poza tym, często poszczególne etapy w historii rozwoju grupy nachodzą na siebie.



fol. nr 5 *Etapy rozwoju grupy wg Tuckmana*

Przedstawicielem drugiej grupy teorii jest koncepcja Balesa [11]. Stwierdził on, że w grupie realizującej dane zadania panuje pewien uporządkowany system interakcji (foliogram nr 6). Przy realizacji nowego zadania poszczególne fazy interakcji powtarzają się. Pierwszą fazą jest **orientacja**. Członkowie grupy wymieniają się informacjami, udzielają sobie wzajemnych wyjaśnień. W fazie drugiej dominują interakcje związane z **oceną**. Wyrażane są własne opinie, dokonywana jest ocena sposobów realizacji zadania, analizowana jest sytuacja, wyrażane są życzenia, uczucia. Faza **kontroli**, to szacowanie poprawności podjętych działań, szukanie lepszych sposobów działania, wyrażanie dodatkowych sugestii. Bales stwierdził także, że kolejnym etapom interakcji związanych z realizacją danego zadania towarzyszy wzrost ekspresji emocji – pojawia się coraz więcej emocji nie tylko pozytywnych, lecz także negatywnych.



fol. nr 6 *Etapy interakcji w grupie rozwiązującej zadanie (wg Balesa)*

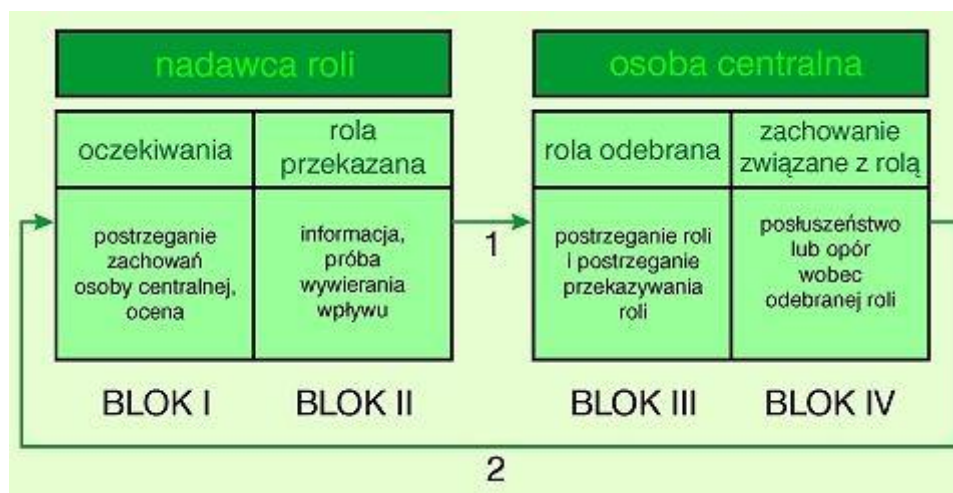
Jak już wspomniano, jednym z elementów stanowiących o strukturze grupy są pełnione **role**. To, jaką ktoś pełni rolę w grupie, jest w dużej mierze efektem interakcji w grupie. Pojęcie roli znane jest z psychologii społecznej od dawna. Ale dopiero Kahn, Wolfe, Quinn i Snoek [9] w latach sześćdziesiątych wprowadzili to pojęcie w obszar psychologii organizacji. Wprowadzenie tej zmiennej umożliwiło dynamiczną analizę struktur organizacyjnych.

Podstawową jednostką analityczną, według teorii Kahna i in. [9], jest **czynność**, rozumiana jako cykl zachowań lub potencjalnych zachowań, które mają znaczenie dla organizacji. **Rola** obejmuje powtarzające się czynności jednego co najmniej rodzaju. **Stanowisko** - to punkt (miejsce) w przestrzeni organizacyjnej, określony przez co najmniej jedną rolę (a więc jedną co najmniej czynność) dotyczącą wykonania zadań przez daną jednostkę. Pojęciem kluczowym dla analizy funkcjonowania organizacji, chociaż nie najbardziej elementarnym, jest rola – ona bowiem charakteryzuje zarówno to, co człowiek robi (czynność), jak i przestrzeń organizacyjną (stanowisko).

By dokładniej zrozumieć, jak odbywa się proces komunikacji związanej z przekazywaniem roli, trzeba zapoznać się ze skomplikowanym aparatem pojęciowym:

- osoba centralna (*focus person*) – jednostka, która jest przedmiotem zainteresowania ze względu na rolę lub stanowisko – osoba pełniąca rolę
- nadawca roli (*role sender*) – jednostka, której oczekiwania (w sposób faktyczny lub potencjalny) wpływają na rolę pełnioną przez osobę centralną
- układ odniesienia roli (*role set*) – osoby (lub stanowiska) powiązane z osobą centralną na skutek pełnienia przez nią swojej roli – są to wszyscy nadawcy ról danej osoby centralnej
- oczekiwania związane z rolą (*role expectations*) – wzory ocen stosujące się do zachowania każdej osoby, która zajmuje jakieś miejsce w organizacji. Mogą one dotyczyć nie tylko zachowania osoby centralnej, ale również jej osobowości
- rola przekazana (*role pressures*) – informacje wywodzące się z oczekiwań związanych z rolą i przekazywane przez członków układu odniesienia roli jako próba wywarcia wpływu na osobę centralną – wymagania i zadania, które aktualnie są komunikowane osobie centralnej
- rola odebrana (*received role*) – są to przekazy roli, pochodzące od nadawców ról, w spostrzeżeniach osoby centralnej oraz własne wyobrażenie osoby centralnej o wzorcu pełnionej przez siebie roli
- zachowanie związane z rolą (*role behavior*) – reakcja osoby centralnej na kompleks informacji i oddziaływań, które odebrała.

Na foliogramie nr 7 przedstawiony jest uproszczony model sekwencji roli – czyli opis przekazania i odbierania roli. Nadawca roli zgodnie ze swoimi oczekiwaniami (blok I) wobec osoby centralnej i pełnionej przez nią roli, podejmuje pewne działania w celu przekazania wzorca roli. Strzałka 1. symbolizuje proces przekazywania wzorca roli. Oczywiście nie wszystkie oczekiwania muszą być komunikowane (blok II). Ponadto proces przekazywania roli (strzałka 1.) może być nieskuteczny wobec działania różnych czynników zakłócających. Odebrana przez osobę centralną rola (blok III) może być zatem niezgodna zarówno z oczekiwaniami jak i rolą przekazaną. Dalsze zakłócenia mogą nastąpić w przełożeniu wzorca odebranej roli na zachowania związane z rolą (blok IV) oraz w spostrzeganiu przez nadawcę roli zachowań związanych z rolą (strzałka 2.).



fol. nr 7 Model sekwencji roli

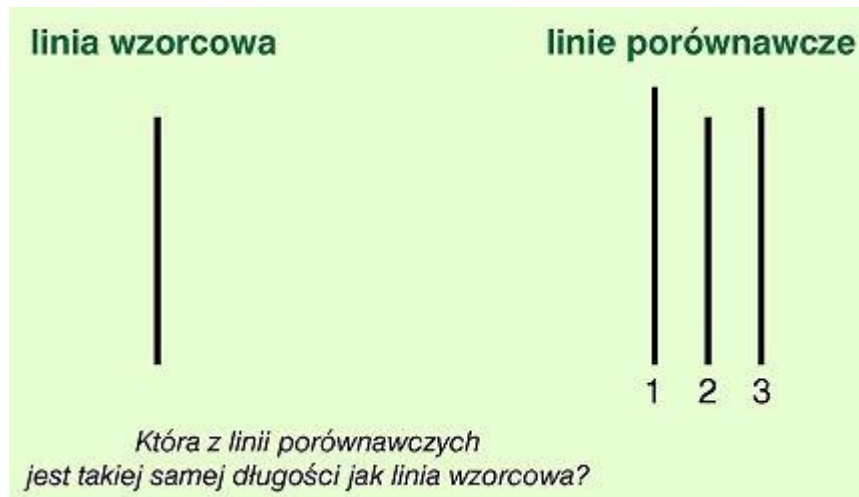
Zatem nawet uproszczony model przekazywania i odbierania roli sugeruje istnienie pewnych konfliktów i niejasności związanych z pełnieniem ról. Sytuacja komplikuje się jednak jeszcze bardziej, gdy uwzględnimy, iż oczekiwania nadawcy roli same w sobie mogą być niejasne lub konfliktowe, a przecież one są punktem wyjścia sekwencji roli.

Uproszczony model sekwencji roli nie uwzględnia też faktu, iż zazwyczaj jest kilku nadawców roli, a ich oczekiwania wobec osoby centralnej i pełnionej przez nią roli nie muszą być takie same. Wszystko to sprawia, że realizowanie roli zawodowej wiąże się często ze stresem. Temu zagadnieniu poświęcony będzie następny rozdział.

5-1.3. Konformizm i inne reguły wpływu społecznego

Innym zjawiskiem związanym z podejmowaniem decyzji, ale także szerzej z interakcjami w grupie jest **konformizm** [1, 2]. Jest to zmiana, która zachodzi w zachowaniu, poglądach, a nawet emocjach pod wpływem innych osób. Konformizm w rozumieniu potocznym ma znaczenie pejoratywne – tutaj jednak nie wartościujemy tego zjawiska, przedstawiamy tylko jego mechanizm.

Klasycznym eksperymentem ilustrującym czym jest zjawisko konformizmu, są badania Ascha [3]. Umieścił on osobę badaną w grupie osób, która współpracowała z eksperymentatorem. Osoba badana oczywiście o tym nie wiedziała. Zadanie, jakie członkowie grupy mieli wykonać, było bardzo proste. Patrzyli oni na odcinek o pewnej długości i mieli określić, który z trzech innych przedstawionych odcinków jest takiej samej długości co początkowy wzorec. Różnice w długości trzech odcinków były na tyle duże, że bez problemu można było wskazać właściwy (zgodny z wzorcem) odcinek (foliogram nr 8). Okazało się jednak, że jeśli osoba badana słuchała uprzednio wypowiedzi pomocników eksperymentatora, którzy celowo wskazywali na niewłaściwe odcinki, to skłonna była opierać się na tym, co twierdzi grupa, a nie na własnej ocenie poznawczej. Aż 76% badanych przynajmniej raz zasugerowało się odpowiedzią pozostałych członków grupy i udzieliło błędnej odpowiedzi.



fol. nr 8 Eksperyment Ascha na temat konformizmu

To, czy ulegamy wpływom innych, czy wykazujemy wobec tego wpływu pewną odporność, zależy od wielu czynników. Zachowanie innych ludzi, ich opinie i emocje stają się bardzo ważnym źródłem informacji dla osób, które znajdują się w sytuacjach niejasno określonych – tzn. gdy informacje na dany temat są niepełne lub sprzeczne – oraz gdy osoba znajduje się w sytuacji kryzysowej, kiedy nie brakuje jej informacji, lecz czasu na ich zebranie i przetworzenie. Poziom konformizmu zmienia się też w zależności od wielkości grupy wywierającej wpływ (konformizm jest niższy przy małej liczebności grupy i przy dużej liczebności, najsilniejszy jest, gdy grupa składa się z kilku osób) i jest silniejszy, jeśli grupa jest jednomyślna oraz jeśli członkowie grupy są postrzegani jako kompetentni. Poziom konformizmu zależy także od pewnych zmiennych osobowościowych – na przykład mniej podatne na wpływy innych osób są osoby z wysoką zdolnością abstrakcyjnego myślenia, wysoką samooceną i osoby przekonane o swojej kompetencji w zakresie tego, co jest przedmiotem wpływu [2, 11].

Psychologowie starają się także zidentyfikować i opisać, jakie mechanizmy wykorzystują tzw. praktycy wpływu społecznego, czyli ludzie, których praca w dużej mierze związana jest z wywieraniem wpływu na innych ludzi. Są to na przykład sprzedawcy i agenci ubezpieczeniowi. Robert Cialdini [4] – profesor psychologii społecznej – opisał szereg takich mechanizmów (foliogram nr 9). Jednym z nich jest tzw. **reguła wzajemności**. Jeśli ktoś uczyni nam jakieś dobro, to rodzi się w nas poczucie zobowiązania do odwzajemnienia się za to dobro. Reguła ta może jednak stać się narzędziem manipulacji, gdy ktoś np. ofiarowuje nam jakąś niewielką korzyść, chcąc wzbudzić w nas poczucie zobowiązania i namówić do kupna jakiegoś produktu lub usługi. Reguła ta może też być wykorzystywana w negocjacjach, gdy na przykład jedna strona przedstawia wygórowane warunki, po czym, czyniąc niejako wobec partnera gest dobrej woli, rezygnuje z części swych wymagań. Taki zabieg ma oczywiście na celu wywołanie u partnera poczucia zobowiązania do rezygnacji ze swoich warunków.



Reguły wywierania wpływu, wg Roberta Cialdiniego

Inny mechanizm opisany przez Cialdiniego [4] to **zaangażowanie i konsekwencja**. Ludzie starają się, by ich zachowanie było konsekwentne, by to co mówią, było zgodne z tym, co robią, by ich zachowanie było w miarę stałe. Konsekwencja jest także społecznie aprobowana i uważana za właściwość pożądaną. Jeśli zatem chcemy na kogoś wpłynąć, można najpierw sprawić, by osoba ta zaangażowała się w jakiejś małej formie w przedsięwzięcie, na którym nam zależy. Zgodnie z zasadą konsekwencji, osoba ta będzie następnie bardziej skłonna ulegać naszym wpływom, jeśli zaproponujemy jej coś, co będzie wymagało od niej większego poziomu zaangażowania.

Sposobem na skłonienie ludzi do uległości jest też przedstawienie tzw. **społecznego dowodu słuszności**. Wykorzystuje się tu pewien mechanizm spostrzegania społecznego polegający na tym, że często to co robią inni ludzie w danej sytuacji jest dla nas informacją, jak my mamy się zachować. Chcąc zatem kogoś do czegoś nakłonić, należy mu przedstawić dowody na to, że wielu ludzi już podjęło daną decyzję, czy postępuje w sposób z nią zgodny. Co ciekawe, im bardziej owi nakłonieni już ludzie są podobni do człowieka będącego obiektem manipulacji, tym skuteczność wpływu jest większa [4].

Powszechnie wiadomo, że bardziej jesteśmy skłonni ulegać ludziom, których **lubimy**. Praktycy wpływu społecznego próbują zatem sprawić, byśmy ich polubili, czuli do nich sympatię. Wykorzystują przy tym pewne znane z psychologii społecznej prawidłowości. Wiadomo np., że ludzie atrakcyjni fizycznie są bardziej lubiani, lubimy też osoby do nas podobne, ludzi, którzy prawią nam komplementy (choć nie mogą one być nachalne) oraz osoby, z którymi się często widzimy w przyjemnych okolicznościach. Skuteczną metodą wzbudzenia sympatii jest też skojarzenie własnej osoby z czymś, co inni lubią [4]. Na przykład jeśli wiem, że ktoś lubi zielone krawaty i zacznę je nosić, to prawdopodobnie moja osoba zostanie spostrzeżona jako sympatyczna.

Od lat dziecięcych wpajana jest nam zasada posłuszeństwa wobec autorytetów. **Kierowanie się opinią autorytetów**, aczkolwiek często jest wielce pomocne i przystosowawcze, to czasami jest również przedmiotem manipulacji ze strony praktyków wpływu społecznego. Okazuje się bowiem, że skłonni jesteśmy nie tyle ulegać autorytetom, co pewnym symbolom im przypisanym – np. tytułom, ubraniu, sposobowi zachowania. Cóż więc prostszego jak wykorzystać te symbole i dodać sobie przez nie autorytetu? [4].

Pewne dobra często są przedstawiane jako trudno dostępne. Wskazuje się przy tym albo na ograniczone możliwości czasowe nabycia danego dobra, albo na fakt, że jest go tylko ograniczona ilość. U podstaw skuteczności owej reguły **niedostępności** znajduje się fakt, że zazwyczaj coś co jest niedostępne, kojarzy się nam z czymś wartościowym oraz, że niedostępność często wiąże się z przykrym odczuciem utraty kontroli nad możliwością zdobycia danego dobra. Chcąc uniknąć tego przykrego uczucia, skłonni jesteśmy dane dobro nabyć, by po prostu później nie żałować utraconej szansy [4].

Znajomość przedstawionych przez Cialdiniego [4] reguł wpływania na innych ludzi – reguły wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, kierowania się opinią autorytetu, niedostępności – ma jedną bardzo ważną zaletę. Możemy w większym stopniu kontrolować nasze zachowanie i stać się bardziej odporni na manipulację innych.

Źródło: nop.ciop.pl