

Katarzyna Januszkiewicz

Rozdział 4

Jednostka w grupie, grupa
w jednostce, czyli jak
i dlaczego inni wpływają na
nasze zachowanie



Doktor Katarzyna Januszkiewicz – magister psychologii, adiunkt na Wydziale Zarządzania UŁ. Kierownik wielu projektów badawczych o zasięgu krajowym i międzynarodowym w obszarze zachowań ludzi w organizacji. Od wielu lat pracuje jako konsultant i szkoleniowiec współpracując z firmami m.in. w zakresie kształtowania relacji interpersonalnych, tworzenia planów rozwoju pracowników, wdrażania programów *work-life balance*. Autorka kilkudziesięciu publikacji naukowych, w których wiedza psychologiczna łączona jest z praktyką zarządzania.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Dlaczego obecność innych wpływa na nasze zachowanie?
- Czy możemy poradzić sobie z siłą grupy?
- Konformista, czyli kto?
- Kto ulega grupie?
- W jakich sytuacjach ulegamy?
- Jakiej grupie łatwiej nie ulec?
- Czy jednostka może wpłynąć na grupę?
- Czy demokracja szkodzi organizacji?
- Czy wystarczy ukryć się w tłumie, by wyłączyć rozsądek?
- Jakie czynniki sprzyjają myśleniu grupowemu?
- Jak obecność innych wpływa na nasze zachowanie?
- Kiedy grupa jest wsparciem?

W ciągu swojego życia człowiek należy do wielu różnych grup społecznych. Część z nich jesteśmy w stanie przywołać bez najmniejszego trudu, podczas gdy przynależności do niektórych trudno by nam się było nawet domyślić. Dzieje się tak dlatego, że podstawowe identyfikacje dotyczą tych grup, z którymi czujemy się najbardziej związani (np. rodzina, przyjaciele, kibice danego klubu sportowego). Inne grupy, zazwyczaj mając znacznie szerszy zasięg, określają nas bardziej w oczach innych niż wpływają w sposób podstawowy na nasze zachowanie. Dla mieszkańców Azji będziemy więc Europejczykami, Niemiec – Polakami, lub też szukając nieco mniej geograficznych przykładów: dla pokolenia naszych rodziców zawsze pozostaniemy dziećmi, dla autychtonów – przyjezdnymi *etc.*

Niezależnie jednak od rodzaju czy typu grupy, jedna rzecz pozostaje niezmienna: grupa wpływa na nasze zachowanie i jednocześnie my wpływamy na to co się dzieje w grupie. Innymi słowy, zachowujemy się w określony sposób, ponieważ jesteśmy częścią jakiejś większej całości. W tym układzie nasze zachowanie określone jest zarówno przez grupę jako całość, jak i przez zachowanie jej poszczególnych członków. Przy czym nie ma specjalnej różnicy, czy jest to grupa formalna, określona na przykład przez strukturę organizacyjną, czy nieformalna, oparta na więzach przyjaźni. Wzajemne oddziaływanie społeczne pozostaje zawsze faktem.

Dlaczego obecność innych wpływa na nasze zachowanie?

Wpływ społeczny, to zmiana zachowania, opinii, postaw lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie¹. Najłatwiej ten proces zaobserwować na przykładzie nowo zatrudnionego pracownika. Gdy pierwszego dnia przychodzi do pracy ma oczywiście swoje wyobrażenie na temat tego jak należy postępować. Znajdując się jednak w nowej dla siebie sytuacji, będzie na początku uważnie obserwował innych lub przysłuchiwał się wygłaszanym przez nich poglądom, traktując to jako źródło informacji o rzeczywistości. W takiej sytuacji grupa wywiera na nowego członka **wpływ informacyjny**. Zatem już pierwszego dnia pracownik z pewnością dowie się, jakie relacje panują między poszczególnymi działami, jaki jest stosunek do pracowników, kogo lepiej unikać, a od kogo należy oczekiwać pomocy, kiedy i w jaki sposób można korzystać z przerwy w pracy itp.

Informacje na temat nowej sytuacji kształtują jej obraz i nie powinny być przekazywane w sposób przypadkowy. Nie można dopuścić do tego, by

Wpływ informacyjny – nowy pracownik zachowuje się tak jak pozostali członkowie grupy, by zyskać sympatię

1 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, t. 5, *Człowiek i jego środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 34.

nowego pracownika objęła swoją „opieką” osoba nieodpowiednia. Wprowadzającym nie musi być oczywiście najlepszy pracownik, mniejsze znaczenie mają tu bowiem wyniki, a większe postawa wobec pracy, tym bardziej że czując się niepewnie, nowo zatrudniony pracownik zacznie wkrótce naśladować zachowania innych osób po to, by się nie wyróżniać, upodobnić się do nich. Będzie to robił, by zyskać sympatię i akceptację, ulegając tym samym **wplywowi normatywnemu**. W tej sytuacji grupa staje się dla jednostki nie tylko źródłem informacji, ale również wzorem określającym zachowania pożądane i niepożądane. Normy te odnoszą się zarówno do reguł ogólnych, jak i specyficznych porządkujących relacje w zespole².

Wpływ normatywny - nowy pracownik zachowuje się jak inni, by upodobnić się do grupy

Czy naśladujemy innych?

Człowiek stara się unikać sytuacji niepewności i zazwyczaj nie lubi być zaskakiwany przez otoczenie. Czasami jednak, szczególnie gdy znajdujemy się w nowej dla siebie sytuacji, trudno nam zgadywać jak powinniśmy się zachować. W tym momencie nieocenionym źródłem informacji są osoby, które znajdują się wokół nas. Wchodząc do pomieszczenia pełnego ludzi patrzymy jak oni się zachowują, czy siadają na krzesłach, jeśli tak, to czy z przodu, czy na środku, czy rozmawiają głośno, czy przytłumionym głosem *etc.*, automatycznie dostosowując się do tej normy, nawet jeśli na pierwszy rzut oka wydaje się niesłuszna i mało komfortowa. Każdy z nas przynajmniej raz znalazł się w sytuacji, gdy na spotkaniu pierwsze rzędy krzeseł pozostają puste, ale pracownicy tłoczą się w końcu sali (rys. 1).

Należy jednak rozważyć także, jakie informacje nowy pracownik uzna za szczególnie ważne i w jakim stopniu będzie się chciał do nich dostosować? Sama bowiem skłonność do ulegania grupie jest zjawiskiem niejednorodnym i zależy od kilku czynników. Na przykład osoby młode, nie mające zazwyczaj jeszcze bogatego doświadczenia, chętnie korzystają z wzorców podsuwanych im przez otoczenie. Zanim wypracują własny sposób zachowania się w sytuacji pracy, wypróbują prawdopodobnie kilka z tych, które zaobserwują. Nie oznacza to przy tym, że pracownicy bardziej doświadczeni nie ulegną presji grupy. Na nich również zadziała „magia” wpływu społecznego, w tym wypadku jednak po początkowej adaptacji, sposób zachowania się będzie w większym stopniu wypadkową własnych doświadczeń i zasad rządzących grupą.

Warto zatem pamiętać o wpływie społecznym planując poszerzenie zespołu i umiejętnie wykorzystać jego prawidłowości. *Jeśli zależy nam na jak najszybszym dopasowaniu nowego pracownika do grupy, należy mu przydzielić na określony czas opiekuna, kogoś, kto w pożądany przez nas sposób*

2 M. Argyle, M. Henderson, A. Furnham, *Reguły w relacjach społecznych*, [w:] W. Domachowski, M. Argyle (red.), *Reguły życia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 130.



Rys. 1. Test sali

Źródło: © Depositphotos.com/Paha_L

przedstawi relacje i warunki panujące w firmie, kto będzie w danej sytuacji odpowiednim wzorem do naśladowania, pamiętając przy tym oczywiście o odpowiednim wzmocnieniu motywacji „nauczyciela”, włączając na przykład element dzielenia się wiedzą w jego system ocen.

Sytuacja nieco się komplikuje, gdy celem zatrudnienia nowego pracownika jest pobudzenie zespołu, wprowadzenie nowej jakości wykonywania zadań. Bardzo często pracodawcy, nieświadomi siły wpływu społecznego, czują się rozczarowani, gdy zamiast nowego początku starego zespołu, to nowy pracownik przejmuje dawne nawyki innych. Pokładane w nim nadzieje nie spełniają się, a frustracja w zasadzie utrwała marazm.

Czy możemy poradzić sobie z siłą grupy?

W pierwszej kolejności warto dokładnie określić, jakie cele chcemy osiągnąć i wyraźnie zakomunikować to nowo zatrudnionemu pracownikowi. Świadomość roli, jaką ma odegrać, z pewnością zmniejszy jego gotowość do dostosowywania się i jednocześnie pozwoli opracować strategię działania. Przy czym bezpośrednie zakomunikowanie celu („To jest Pan Marek i on nauczy Was dobrze pracować”), byłoby działaniem przeciwnie skutecznym, powodującym raczej napięcia i antagonizmy w zespole. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem okazałoby się w tej sytuacji zaproponowanie, by nowy Pan Marek, razem z innym pracownikiem, posiadającym ugruntowaną pozycję w zespole, wspólnie opracowali nowe zasady (uwzględniające zarówno zmianę, jak i nawyki

grupy) i nadzorowali sposób ich wdrożenia. Powodzenie takiego planu zależy będzie oczywiście od wielu czynników, siły i determinacji Pana Marka, zaangażowania „starego pracownika”, stopnia elastyczności zachowań *etc.* Jest to jednak niewątpliwie dobry początek do wdrożenia zmian. Pozwala pracownikom pozostawać w sferze komfortu i jednocześnie wprowadzać stopniowe modyfikacje.

Przed takim wyzwaniem stanął w Firmie X nowo zatrudniony kierownik. Jego pierwsze zadanie polegało na opracowaniu zasad organizacji pracy zespołu. Oczywiście przyzwyczajeni do dotychczasowego stanu rzeczy pracownicy nie widzieli potrzeby zmian i, co najważniejsze, nie wykazywali chęci współpracy w tym zakresie. Z drugiej jednak strony, pozycja i autorytet nowego kierownika w znacznej mierze zależały od skuteczności jego działań na początku pracy. Sytuacja była trudna i pełna napięć. Po kolejnym i niezbyt udanym zebraniu, kierownik poprosił najbardziej cenionego przez innych pracownika, pana Jurka, o przedstawienie mu obszarów, które jego zdaniem usprawniłyby pracę zespołu, zgodnie z zasadą, że wszystko można udoskonalić. Pan Jurek wywiązał się ze swojego zadania bardzo dobrze, po rozmowach ze współpracownikami przygotował stosowny dokument. Na kolejnym zebraniu kierownik poprosił o przedstawienie wyników pracy i obiecał, że w ciągu kilku dni przedstawi propozycję usprawnień, odnoszących się do wskazanych obszarów. W kolejnych tygodniach nowe rozwiązania były kolejno wdrażane i w konsekwencji nastąpiła reorganizacja pracy zespołu. Nie była ona jednak autorską wizją kierownika, który jako osoba nowa nie mógł znać specyfiki pracy ani charakteru poszczególnych osób. Były to rozwiązania oparte na wiedzy i doświadczeniu członków zespołu, którzy zostali wciągnięci w proces zmian. W ten sposób nowy kierownik budował nie tylko nowe zasady pracy, ale również swój autorytet.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, zachowanie pracowników w grupie modyfikowane jest zarówno przez potrzebę posiadania racji (wpływ informacyjny), jak i potrzebę bycia lubianym (wpływ normatywny). Czasami jednak te dwa dążenia są trudne do pogodzenia. Gdy pracownik wie, że inni nie mają racji, musi dokonać wyboru, czy rezygnując z własnego stanowiska ulega grupie, zyskując jej akceptację, czy też ryzykując swoją pozycję, prezentuje odmienną postawę. Z punktu widzenia zarządzania zespołem kwestia ta ma bardzo istotne znaczenie. Organizując pracę w grupach najczęściej oczekujemy, że będzie to miało stymulujący charakter dla jej członków i poszczególni pracownicy będą chętnie prezentowali swoje stanowiska, nawet jeśli okażą się one odmiennie. Nie zawsze jednak tak się dzieje.

Czy siła zawsze tkwi w grupie?

Czasami, zupełnie wbrew oczekiwaniom, grupa zamiast twórczej niezgody, prezentuje jednomyślność, nawet trwając przy tym w błędzie. Jednym

z najczęściej przywoływanych przykładów takiej sytuacji, była katastrofa promu kosmicznego „Challenger”. Podczas przygotowań do startu wahadłowca NASA zgłaszano wiele problemów i pojawiały się liczne wątpliwości. Jednak na każdym etapie podejmujący decyzje twierdzili, że nie ma podstaw do opóźnienia lub odwołania startu. Tuż po starcie, 28 stycznia 1986 r. wahadłowiec eksplodował i śmierć poniosła siedmioosobowa załoga statku. Odpowiedzialność za takie sytuacje ponoszą dwa mechanizmy, pierwszy – związany z jednostką – odnosi się do konformizmu, drugi – związany z grupą – do myślenia grupowego.

Konformista, czyli kto?

Dostosowywanie przez ludzi swoich postaw, przekonań i zachowań do norm społecznych przyjętych w grupie określa się jako **konformizm**. Zwykle proces dostosowywania się jest spontaniczny i dowolny, czasami jednak jednostka musi zadecydować w sposób całkowicie świadomy, jak dalece może pozostać sobą (nonkonformizm), a w jakim stopniu ulec innym (konformizm). Jednym z bardziej znanych badaczy tego mechanizmu jest Salomon Asch, którego eksperyment stanowi już dziś kanon psychologii społecznej.

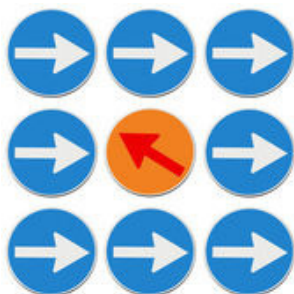
Efekt Ascha

Uczestnikom badania wskazywano przedostatnie miejsce w półkolu utworzonym przez sześć–osiem nieznanym mu osób, które były tak naprawdę pomocnikami eksperymentatora i postępowały zgodnie z ustalonym wcześniej scenariuszem. Zadanie polegało na określeniu, który odcinek z tablicy B jest takiej samej długości jak odcinek na tablicy A. W trzech początkowych próbach wszyscy zgodnie, poprawnie wskazywali właściwy odcinek. Jednak w czwartej próbie, ten pomocnik eksperymentatora, który odpowiadał jako pierwszy, wybrał jako równy wzorcowi odcinek wyraźnie różny od niego. To samo uczynili wszyscy pomocnicy eksperymentatora udzielający odpowiedzi przed osobą badaną. Osoba ta musiała w tej sytuacji podjąć decyzję, czy zgodzić się z oceną sytuacji podaną przez wszystkich innych i dostosować się do nich, czy też pozostać niezależną, nie rezygnując z własnego stanowiska. Nieświadomy zastosowanej manipulacji eksperymentalnej, badany musiał wielokrotnie stawiać w takiej sytuacji, gdyż powtarzała się ona w 12 na 18 prób. Badani wykazywali oznaki wyraźnego niedowierzania i zaniepokojenia, gdy stawiali wobec tego dylematu. Jak

Dostosowywanie przez ludzi swoich postaw, przekonań i zachowań do norm społecznych przyjętych w grupie określa się jako konformizm



jednak się zachowywali? Około ¼ uczestników udało się nie ulec presji grupy i prezentowali swoje odmienne stanowiska. Jednak aż 50–80% uczestników przynajmniej raz dostosowało się do błędnych ocen większości (1/3 ulegała błędnej ocenie przynajmniej w połowie przypadków)³.



Rys. 2. Nonkonformizm

Każdy z nas chętnie myśli o sobie jako o osobie niezależnej. Czas jednak przestać ulegać złudzeniom. Większość z nas wielokrotnie w ciągu dnia ulega „magii grupy”, podobnie się ubierając, robiąc podobne rzeczy *etc.*

Źródło: © Depositphotos.com/Francescoscatena

Podstawowy scenariusz eksperymentów Ascha ulegał kolejnym modyfikacjom, w trakcie których sprawdzano, jaki wpływ na konformizm ma na przykład wielkość grupy, jej skład, rodzaj zadania. Skłonność ludzi do konformizmu wbrew pozorom nie jest bowiem ani tak rzadka, ani tak prosta do rozstrzygnięcia, jakby się to mogło pozornie wydawać, ostateczny wynik zależy bowiem od trzech grup czynników:

1. Podmiotowych (związanych z osobowością jednostki);
2. Przedmiotowych (związanych z przedmiotem decyzji);
3. Sytuacyjnych (związanych ze strukturą grupy, która wywiera nacisk).

Kto ulega grupie?

Wyniki badań nad osobowościowymi uwarunkowaniami konformizmu dotyczyły w głównej mierze samooceny. **Niska samoocena skłania bowiem jednostkę do przekonania, że to inni mają rację** lub nawet jeśli jest świadoma swojej wiedzy, to brakuje jej wiary i determinacji do obrony własnego stanowiska, co nasila zachowania konformistyczne. Z kolei przekonanie o swojej kompetencji i związana z nią wysoka samoocena zwiększają szanse na

³ P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 45.

zachowania nonkonformistyczne. Zależność ta nie jest jednak tak prosta. Badacze wykazali, iż istotne znaczenie ma w tym przypadku **relatywne poczucie kompetencji**, czyli nie samo przekonanie jednostki o posiadanych umiejętnościach, lecz różnica między przekonaniem o własnych kompetencjach a przekonaniem o kompetencjach osób, z których składa się grupa formułująca jakiś pogląd⁴. W tym wypadku nawet pewien swojej wiedzy specjalista może ulec innym, gdy będą prezentowali odmienne poglądy.

Mechanizm ten nabiera szczególnego znaczenia w zarządzaniu zespołami heterogenicznymi. Na przykład, młoda osoba z pewnością będzie się czuła onieśmielona w grupie bardziej doświadczonych pracowników. W większym stopniu będzie skłonna zmienić swoje zdanie i ulegając wpływowi informacyjnemu i normatywnemu będzie starała się dostosować. Jednak brak wiedzy merytorycznej nie powinien dyskredytować jej jako cennego członka zespołu. W przypadku zadań powtarzających się, wiedza i doświadczenie pozostałych członków zespołu okażą się z pewnością niezastąpione. Jednak w przypadku zadań nowych, nieustrukturyzowanych, większe znaczenie może mieć otwartość myślenia niż odnoszenie się do dotychczasowych doświadczeń. Podobnie, gdy na przykład chcemy zmienić strategię postępowania, trudno będzie zejść z utartej drogi pracownikom doświadczonym, dla „nowicjusza” zaś każda ścieżka będzie tak samo dobra i jego myślenie może okazać się tu bardzo pożądane. Warto pamiętać o tej prawidłowości w praktyce zarządzania i w zależności od celu, który chcemy osiągnąć, eksponować i wspierać pracownika nowego lub pracownika bardziej doświadczonego.

Taka próba połączenia nowego sposobu myślenia ze starym nastąpiła w jednej z firm produkujących znane napoje energetyczne. Przed zespołem zostało postawione zadanie wprowadzenia nowego produktu na rynek. Podział zadań wydawał się oczywisty i w znacznej mierze opierał się na dotychczasowym sposobie pracy. Liderem projektu miała zostać najbardziej doświadczona Pani Ola, a dwójka nowo zatrudnionych osób niemal od razu została przydzielona do „wsparcia”. Na tym etapie prac nastąpiła jednak interwencja kierownika, który pozostawił co prawda jako lidera Panią Olę (ceniąc jej doświadczenie w zarządzaniu projektami), jednak nowo zatrudnionym pracownikom powierzył nowe i odpowiedzialne zadania: Pani Marta miała opracować profil klienta (szukając nowych rynków zbytu, kierownik liczył na wskazanie zupełnie nowych grup docelowych), Pan Jarek natomiast miał opracować strategię dotarcia do nich, otwierając się na nowe kanały komunikacji. Powierzając nowo zatrudnionym pracownikom zadania odpowiedzialne i niezależne od innych, kierownik chciał wykorzystać ich potencjał i nowe podejście do problemu. Takie

Liderem jakich zadań powinni zostać pracownicy nowi, a jakie zadania najlepiej powierzać ekspertom?

4 Norma Edler za: B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna*, [w:] D. Doliński, J. Strelau (red.), *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Akademickie, Gdańsk 2014, s. 380.

argumenty przedstawił całemu zespołowi na zebraniu, dzięki czemu „starzy” członkowie nie poczuli się ani odsunięci, ani zagrożeni, a „nowi” wiedzieli, dlaczego postawiono im tak wysoko poprzeczkę.

Nie można w tym miejscu pominąć również **roli płci** w zachowaniach konformistycznych. Wyniki metaanalizy wskazują, że **kobiety okazują się bardziej konformistyczne od mężczyzn**⁵. I choć różnice te są niewielkie, to należy przyjąć, iż mamy do czynienia z pewną prawidłowością. Odpowiedzialność za ten stan rzeczy badacze przypisują procesowi socjalizacji, który najczęściej w procesie wychowania różnicuje przekaz kierowany do chłopców i dziewczynek. Pierwsi są w uroczy sposób „nieokiełznanymi łobuziakami”, podczas gdy grupa druga określana jest najczęściej jako grzeczna, gdy jest posłuszna.

Czy konformiści i nonkonformiści czują się tak samo?

Dzięki zastosowaniu techniki obrazowania mózgu na pomocą funkcjonalnego rezonansu magnetycznego (fMRI) możliwe stało się zaobserwowanie zmian w aktywności mózgu w sytuacji konformizmu i nonkonformizmu.

W trakcie eksperymentu polegającego na porównaniu kolejnych figur z wzorcem (badany musiał w wyobraźni dokonać rotacji obrazów), odkryto, że gdy jednostka ulegała błędnej ocenie grupy, jej konformizm był widoczny jako zmiany w określonych okolicach kory mózgowej zawiadujących widzeniem i orientacją przestrzenną. Nie było natomiast żadnych zmian w tych polach przodomózgowia, które zajmują się rozstrzyganiem konfliktów, planowaniem i innymi wyższymi czynnościami umysłowymi. Jednocześnie, jeśli jednostka dokonywała niezależnych ocen, które były niezgodne z opiniami grupy, to w obrazie mózgu aktywowały się obszary związane z wyrazistymi emocjami. Oznacza to, że sprzeciw wytwarza obciążenie emocjonalne u tych, którzy zachowują swoją niezależność. Jednostki nonkonformistyczne ponoszą koszty psychologiczne swoich decyzji⁶.

Czy podobnie nie dzieje się jednak również w życiu dorosłym, gdy obstawanie przy swojej racji mężczyźni nazywane jest stanowczością, a przez kobiety – emocjonalnym traktowaniem sprawy?

W jakich sytuacjach ulegamy?

Oprócz opisanych dotychczas czynników, skłonność jednostki do konformizmu zależy również od **przedmiotowych modyfikatorów**, do których zaliczyć można niejednoznaczność rzeczywistości zewnętrznej, ważność zadania oraz jego trudność.

Wpływ charakterystyki zadania na konformizm wykazał już w swoich pracach Salomon Asch. Wyniki jego badań wskazują, iż jednostka jest bardziej

5 B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna...*, s. 381.

6 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 42.

skłonna do ulegania grupie, jeśli rzeczywistość jest niejednoznaczna, to znaczy, gdy różnice, których dotyczy odmiennosc poglądów, są niewielkie. Wniosek ten wydaje się tyleż oczywisty, co nie do końca doceniany. Jeśli przyjmemy, że w trakcie zebrania pracownicy mają wspólnie podjąć ważną decyzję, to wyraźna różnica w poglądach pozwala nam na gruntowne przeanalizowanie problemu i w konsekwencji rozważenie wszelkich niejasności. **Co jednak dzieje się w przypadku, gdy różnice poglądów będą niewielkie, a członkowie zespołu uznają, że lepiej zachować jedność grupy niż wykazywać brak zgody?** Decyzja zostanie wówczas podjęta prawdopodobnie stosunkowo szybko, istnieje jednak niebezpieczeństwo, że nie będzie to decyzja optymalna lub nawet preferowana przez większość. Warto w takiej sytuacji zachęcić pracowników do zgłaszania wszelkich wątpliwości i wyraźnie wskazać im jak istotna jest sprawa, której problem dotyczy. Czasami nawet najmniej istotne sygnały mogą okazać się dla całej pracy decydujące. Subiektywne odczucie ważności zadania jest bowiem kolejnym czynnikiem, którego wpływ na konformizm udowodniono w badaniach naukowych.

Motywacja i zaangażowanie w pracę poszczególnych członków zespołu mogą mieć zróżnicowany charakter. Zadanie priorytetowe dla menadżera nie musi być tak samo postrzegane przez pracowników. Dlatego też powinien on w sytuacjach szczególnie ważnych w taki sposób pokierować pracami, by zminimalizować ryzyko wypaczenia wyniku. Warto w tym celu wskazać znaczenie problemu, którym się zajmują, ewentualne konsekwencje błędnej decyzji, oczekiwania wobec członków zespołu (z akcentem położonym nie na łatwe i kompromisowe działania, lecz na dokładne przeanalizowanie dostępnych danych) oraz to, w jakim stopniu dzisiejsze decyzje są związane z tym, co robili wczoraj i będą robić jutro. Należy pamiętać, że informacja jest podstawą działania – im więcej wiedzą pracownicy, tym bardziej czują się doceniani i odpowiedzialni za wyniki, a to w prosty sposób prowadzi do zwiększenia zaangażowania i konsekwencji w działaniu.

Jakiej grupie łatwiej nie ulec?

Ostatnia, trzecia grupa modyfikatorów skłonności do konformizmu związana jest z **charakterystyką samej grupy**. W pierwszej kolejności trzeba wziąć pod uwagę jej jednomyślność. Jak łatwo się domyślić im bardziej spójne stanowisko prezentuje grupa, tym większy wpływ wywiera na swoich członków. Jednak wystarczy już jeden sojusznik niezgadający się z opinią większości, by zachęcić pozostałych do ewentualnego wyrażenia swojego odmiennego zdania. Ten jeden głos robi różnicę i zaczyna mieć znaczenie, szczególnie w przypadku spraw ważnych, gdzie ewentualne koszty popełnienia błędu są wysokie.

Advocatus diaboli

Jeśli dziesięć kolejnych osób mówi to samo, warto zadać sobie pytanie, co by było gdyby...

W takich sytuacjach pewnym rozwiązaniem dla menedżerów może być wprowadzenie niejako z urzędu osoby, której zadaniem będzie niezgadanie się z grupą (warto przy tym pamiętać, że funkcja taka powinna mieć charakter rotacyjny, by nie identyfikować braku jednomysłności z konkretną osobą). Adwokat diabła (advocatus diaboli) to ustanowiona przez papieża Leona X funkcja rzecznika publicznego, którego celem było szukanie błędów i potknięć w życiorysach kandydatów na błogosławionych i świętych⁷. Osoba, która broni sprawy niesłusznej lub atakuje słuszną, skłania pozostałych członków grupy do lepszej orientacji w dyskutowanych kwestiach i siłą rzeczy zmniejsza ryzyko popełnienia błędu z jednej strony poprzez zapobieganie grupowemu myśleniu, z drugiej – zachęcanie do wyrażania odmiennych opinii.

Związek ostatniej z analizowanych charakterystyk grupy – jej wielkość – z konformizmem nie jest do końca jasny. Wyniki badań eksperymentalnych wskazują, że wraz ze wzrostem wielkości grupy nasila się tendencja do zachowań konformistycznych. Zależność ta nie ma jednak charakteru prostoliniowego. Konformizm rośnie bowiem wraz ze wzrostem liczebności grupy tylko do momentu, gdy obejmuje ona cztery osoby, potem zaś zaczyna maleć. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być nieufność osób badanych, które w obliczu zgodnej omyłności dużej grupy zaczynają nabierać podejrzeń.

Podsumowując zatem, wystąpienie u jednostki zachowania konformistycznego jest bardziej prawdopodobne, gdy:

- zadanie podlegające ocenie jest trudne lub niejednoznaczne;
- członkowie grupy są postrzegani jako osoby szczególnie kompetentne;
- podaje się swoje opinie w sposób publiczny, a nie z zachowaniem prywatności;
- większość grupy jest jednomyslna – jednak gdy jednomysłność zostanie przełamana, wskaźnik konformizmu gwałtownie spada⁸.

Warto przy tym rozważyć, kiedy jednostka uznaje, że warto sprzeciwić się grupie. Przyjrzyjmy się nieco uważniej sposobom organizacji zebrań w firmach. Jeśli liczymy, że ich wartością dodaną ma być między innymi swobodne wyrażanie myśli przez pracowników, to w jakiej sytuacji pracownik mający odmienne zdanie uzna, że warto je zaprezentować? Gdy będzie musiał przeciwstawić się dwóm, trzem czy dziesięciu współpracownikom?

Czy etat adwokata diabła zawsze jest potrzebny? W jakich sytuacjach szczególnie powinniśmy być wrażliwi na ryzyko jednomysłności

7 J. Bralczyk, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, <http://sjp.pwn.pl/ciekawostki/haslo/Adwokat-diabla;5391617.html> [dostęp: 21.12.2015].

8 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 50.

Czy istnieją jakiegokolwiek szanse na to, by został wysłuchany i by grupa zmieniła zdanie?

Czy jednostka może wpłynąć na grupę?

Potęga większości bierze się wyłącznie z jej liczebności, mniejszość natomiast może wywierać wpływ jedynie przez swój *styl zachowania*. Aby przekonać większość do zmiany zdania, mniejszość musi na początku zyskać jej uwagę, tak by ów brak jednomyślności został dostrzeżony. Powoduje to oczywiście napięcia i może doprowadzić do konfliktu, jednak umiejętne postępowanie może skłonić grupę do zmiany stanowiska.

To co mówią reprezentanci mniejszości zazwyczaj ma mniejsze znaczenie od tego, w jaki sposób wyrażają swoje myśli

Jedenastu gniewnych ludzi i jeden sprawiedliwy

Do zobrazowania wpływu mniejszości na większość warto posłużyć się przykładem fikcyjnym, bohatera filmu Dwunastu gniewnych ludzi (reż. Sidney Lumet). Główny bohater grany przez Henrego Fondę jest jedynym członkiem ławy przysięgłych wątpiącym w winę oskarżonego. Pozostałe osoby, pomimo wagi sytuacji, wydają się gotowe wydać wyrok na podstawie powierzchownej analizy danych. Początkowe niechętnie lub wręcz agresywne zachowanie wobec „odmieńca”, ustępuje z czasem niepewności, dzięki której możliwe staje się ponowne rozpatrzenie dostępnych informacji.

Nakłonienie przez menedżera grupy do zmiany zdania wydaje się sprawą stosunkową łatwą, zakładamy bowiem, że posiada on szereg instrumentów wspierających jego pozycję. Sprawa jednak znacznie się komplikuje, gdy chcemy nakłonić do zmiany zdania swoich współpracowników. **Jak zatem wywrzeć wpływ na odmiennie myślącą większość?** Warto przygotowując się do takiej sytuacji pamiętać jak „rozegrał” to Henry Fonda i przestrzegać kilku zasad:

- na początku należy zwrócić uwagę na rozbieżności i wyraźnie określić, czego dotyczy różnica;
- stanowisko mniejszości nie powinno być prezentowane jako ostateczne i zdecydowanie odmienne – różnica zdań, zamiast antagonizować grupę, powinna raczej skłaniać do dyskusji i krytycznej analizy dostępnych informacji;
- komunikaty powinny zachęcać do dialogu – zdanie: „nie twierdzę, że mam rację, chciałbym tylko lepiej poznać fakty” skłania drugą stronę nie tyle do udowodnienia nam, że się mylimy, ile do uzasadnienia, dlaczego to oni mają rację, a to wymaga już podania konkretnych argumentów (!);
- mniejszość musi prezentować swoje argumenty konsekwentnie i jednomyślnie;
- przedstawiciele mniejszości powinni być aktywnymi członkami grupy i zabierając głos odwoływać się do faktów, a nie do emocji.

Oczywiście przestrzeganie tych zasad nie daje gwarancji powodzenia i skłonienia większości do zmiany zdania. Zwiększa jednak szanse na dostrzeżenie różnic i ich racjonalną analizę. Nigdy nie jest bowiem do końca pewne, kto w tej sytuacji ma rację: większość czy też mniejszość?

Wiemy już więc, że większość wpływa na mniejszość, ale i że mniejszość w określonych warunkach może mieć wpływ na większość. Pozostaje jednak również trzecia sytuacja: gdy grupa wpływa na grupę. Jak funkcjonujemy działając razem? Psychologowie społeczni opisali cały szereg prawidłowości dotyczących zachowań grupowych. Mechanizm próżniactwa społecznego i rozproszenia odpowiedzialności jest przedstawiony w kolejnym rozdziale tej książki, dlatego tu, pozostając w kręgu zagadnień dotyczących wpływu społecznego, ograniczymy się do analizy pewnej szczególnej sytuacji – **grupowe go podejmowania decyzji**.

Czy demokracja szkodzi organizacji?

Decyzje ważne, istotne, trudne, wolimy zazwyczaj podejmować w grupie niż indywidualnie. Pożądany wzorzec, do którego dążymy w organizacjach, demokratyzuje sposób zarządzania, włączając weń partycypację pracowniczą. Warto jednak, zanim sięgniemy po takie rozwiązanie, przyjrzeć się samemu procesowi grupowego podejmowania decyzji i sprawdzić, jaki jest jego wpływ na ostateczne rozstrzygnięcie sprawy. Nie zawsze bowiem siła tkwi w grupie, a „dwie głowy” mogą podjąć gorszą decyzję niż jedna.

Pod koniec lat sześćdziesiątych XX w., psycholog James Stoner analizując proces grupowego podejmowania decyzji zauważył, że **grupy mają tendencję do podejmowania decyzji bardziej ryzykownych niż pojedyncze jednostki (ryzykowne przesunięcie)**. Prace Stonera wywołały znaczne poruszenie w środowisku naukowców, podważały bowiem potoczne przekonanie na temat wyższości grupy nad jednostką w sytuacji decyzyjnej. Kolejne eksperymenty pozwoliły jednak doprecyzować, że grupy podejmują decyzje nie tyle bardziej ryzykowne niż jednostka, ile bardziej krańcowe. Zjawisko to nazywano **polaryzacją grupową**⁹.

Istnieje zatem ryzyko, że powołując zespół możemy w efekcie jego pracy otrzymać opinię, strategię, decyzję bardziej skrajną niż w przypadku pracy indywidualnej. Jak do tego jednak dochodzi?

Wpływ większości wywołuje uleganie – konformizm zewnętrzny, czyli publiczne powtarzanie opinii większości, przy niekoniecznej ich prywatnej akceptacji, podczas gdy wpływy mniejszości wywołują konwersję (nawrócenie), czyli rzeczywistą zmianę poglądów, niekoniecznie jednak ujawnianą w opiniach publicznie głoszonych przez jednostkę [Moscovici 1980, za: Wojciszke, Doliński 2014, s. 384]

„Stwierdzono, że demokracja jest najgorszą formą rządu, jeśli nie liczyć wszystkich innych form, których próbowano od czasu do czasu”.
Winston Churchill

9 B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna...*, s. 401.

Czy wystarczy ukryć się w tłumie, by wyłączyć rozsądek?

Warto tu zaznaczyć, że nie chodzi o proste ryzykowanie, gdyż badania dowodzą, że polaryzacja obejmuje całe spektrum działania i może dotyczyć zarówno decyzji skrajnie ostrożnych, jak i skrajnie ryzykownych. Grupa może więc finalnie albo przeszarżować, albo „zagrać” nadmiernie asekurancko. Żeby zrozumieć to zjawisko należy odwołać się do dwóch najczęściej potwierdzanych w badaniach empirycznych koncepcji: **argumentacji perswazyjnej i porównań społecznych**.

Wyobraźmy sobie sytuację, gdy w firmie w trakcie zebrania pracownicy mają podjąć decyzję. Jakiś pogląd jest dominujący i prezentujące go osoby przedstawiają argumenty na jego poparcie. Kolejne potwierdzenia „słusznej linii” wywołują efekt kuli śnieżnej i po chwili coraz więcej uczestników spotkania uznaje ten kierunek myślenia za właściwy. Owa argumentacja perswazyjna nie tylko wspiera poglądy początkowe, ale również skłania jej zwolenników do znajdowania kolejnych dowodów „za”, natomiast przeciwników do gromadzenia kolejnych argumentów „przeciw”¹⁰. Mechanizm ten przypomina nieco utwierdzanie siebie w decyzji na zasadzie „kwaśnych winogron” (to czego nie mam i tak nie jest dobre) i „słodkich cytryn” (to co mam jest najlepsze), ale w skali grupowej. Grupa polaryzuje się więc, ponieważ przedstawiciele odmiennych poglądów musieli przekonać siebie nawzajem, przy okazji jednak radykalizując swoje stanowiska.

Druga koncepcja – porównań społecznych, upatruje powodów polaryzacji grupowej w porównaniach, jakich dokonują między sobą członkowie grupy¹¹. Na wstępie dyskusji ludzie zakładają, że mają rację. Przekonanie o słuszności własnego stanowiska gwałtownie wzrasta, gdy okazuje się, że druga strona jest silnie związana ze stanowiskiem własnym. Zaczyna się swoisty wyścig – kto jest bardziej za (lub bardziej przeciw), oparty na przekonaniu o słuszności swych poglądów. Działanie takie nie tylko wiąże nas z naszym stanowiskiem, ale również je radykalizuje i nawet jeśli na początku dyskusji uważaliśmy, że kwestia np. równouprawnienia jest istotna społecznie, to na końcu będziemy wzywali do wprowadzenia regulacji prawnych jej dotyczących (!).

Historia pokazuje jednak, że grupowe podejmowanie decyzji może mieć znacznie gorsze konsekwencje niż polaryzacja stanowisk. Zdarza się bowiem, że grupa składająca się często nawet z najwyższej klasy specjalistów, może podjąć decyzję nie tyle nawet nietrafną, ile w gruncie rzeczy błędną. Myślenie grupowe jest bowiem procesem psychospołecznym, który powoduje, że członkowie grupy, ulegając presji wspólnego działania, podejmują decyzje

¹⁰ *Ibidem*, s. 401.

¹¹ *Ibidem*.

nietrafnie lub błędne. Powodem analizy tego zjawiska stały się spektakularne klęski decyzyjne zespołów, które zamiast służyć kompetentną radą wprowadzały w błąd.

W myśleniu grupowym poszczególni członkowie starają się dostosować swoje stanowisko do tego, co każdy uważa za zgodną opinię grupy. Doprowadza to w konsekwencji do działań, które indywidualnie każdy z członków mógłby uznać za niewłaściwe. Zespół specjalistów może więc zbyt ryzykownie określić cele firmy i przyjąć niewłaściwą strategię ich realizacji, błędnie zinterpretować dane wynikające z raportu i trwając w błędzie planować zadania. Każdy z nas może z pewnością podać wiele przykładów takich nietrafionych decyzji grupowych, wszędzie bowiem tam, gdzie mamy do czynienia z grupowym ich podejmowaniem mogą się one zdarzyć. Jednak czym innym jest decyzja błędnie podjęta po burzliwym sporze między członkami grupy, a czym innym decyzja, która jest błędna na skutek zgodności i myślenia grupowego.

Jakie czynniki sprzyjają myśleniu grupowemu?

Irving Janis określił pięć warunków, które mogą nasilać tendencję do myślenia grupowego:

- dyrektywne przywództwo, dominujący przywódca;
- wysoka spójność grupy przy braku odmiennych poglądów;
- brak norm wymagających metodycznych procedur zbierania i oceniania dowodów;
- jednorodność środowiska społecznego i ideologii członków grupy;
- wysoki poziom stresu spowodowanego zagrożeniami zewnętrznymi, w połączeniu z niewielką nadzieją na lepsze rozwiązanie niż zaproponowane przez przywódcę grupy¹².

W powyższej charakterystyce szczególnie powinien zaniepokoić nas sposób opisu grupy. Myśleniem grupowym są bowiem szczególnie zagrożone zespoły, które uznalibyśmy za dobre. Spójne, lojalne, jednorodne środowisko wydaje się wymarzone miejsce do pracy. I tak z pewnością jest, jednak nie wtedy, gdy należy działać i podejmować decyzje w sposób niestandardowy. Warto o tym pamiętać, zanim popadniemy w samozachwyt, w jak świetnym zespole pracujemy.

Trudno wskazać jedną sprawdzoną metodę, która byłaby skutecznym **remedium przeciwko myśleniu grupowemu**, jest to bowiem proces złożony i wielorako uwarunkowany. Ma on związek zarówno z konformizmem, posłuszeństwem wobec autorytetu, jak i dynamiką samej grupy (w tym



12 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 43.

rozproszeniem odpowiedzialności i próżniactwem społecznym). Szukając jednak pewnych podpowiedzi, warto zwrócić uwagę na słowa jednego z szefów CIA. Porter Goss w sprawozdaniu przedstawiającym nowe sposoby obrony przez nierozsądnym myśleniem grupowym wskazał, że główny kłopot polega na zbytym przywiązaniu do swoich hipotez oraz braku umiejętności analizy informacji i ich właściwej komunikacji. Jego zdaniem budowa kompetencji członków zespołu powinna dotyczyć przede wszystkim:

- rozwoju poczucia indywidualnej inicjatywy,
- rozwoju odpowiedzialności i własności intelektualnej,
- umiejętności kwestionowania ortodoksji (dominującego kierunku) i nieustannego sprawdzania pojawiających się hipotez¹³.

Wydaje się, że dla zwykłej rzeczywistości organizacyjnej (CIA należy zaliczyć bowiem jednak do specyficznej kategorii firm), wytyczne te są również przydatne. Generalnie sprowadzają się do nieustannego pytania: dlaczego?

House i myślenie nie-grupowe

Typowym przykładem myślenia nie-grupowego jest fikcyjny zespół lekarzy z serialu Dr House. Tytułowy specjalista z pewnością może uchodzić za dominującego przywódcę. Jego kompetencje, sposób prowadzenia grupy, a w końcu i osobowość skłaniałyby do uległości... a jednak nie. Zmusza on (celowo nie użyłam słowa zachęca) swoich podwładnych do nieustannego wyścigu na „diagnozy”. Każda nowa informacja jest gruntownie analizowana, a elementy niepasujące do schematu nie tylko nie są pomijane, ale to właśnie wokół nich zawiązują się kolejne hipotezy.

Oczywiście nie należy zachęcać do korzystania z metod dr. House’a z innych powodów, jednak w odniesieniu do przeciwdziałania myśleniu grupowemu serial może stanowić pewną inspirację.

Jak obecność innych wpływa na nasze zachowanie?

Wiemy już, że obecność innych wpływa na zachowanie jednostki, warto jednak zadać teraz kolejne pytanie: jak? Czy fakt wykonywania pracy w obecności innych poprawia, czy pogarsza sprawność działania? Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest prosta i wymaga rozważenia kwestii, jak sama obecność innych zmienia naszą pracę.

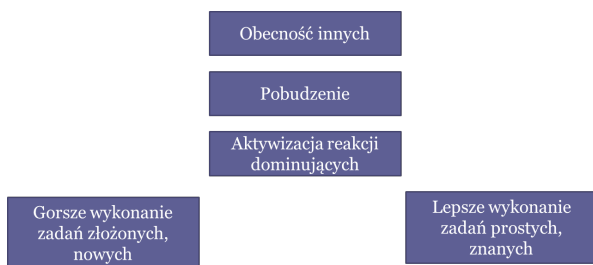
Wpływ obecności innych na wykonanie zadania był przedmiotem badań niemal od zarania naukowego podejścia do psychologii. Uzyskiwane wyniki były jednak tak sprzeczne, że porzucono tę problematykę na kolejne

¹³ Kringsen 2006, za: P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 44.

dziesięciolecia. W niektórych eksperymentach ludzie wykonywali swoje zadania lepiej i szybciej, gdy byli obserwowani, podczas gdy w innych obecność obserwatorów znacznie pogarszała wynik. Ów brak jednoznaczności skutecznie zniechęcił badaczy, i dopiero w latach sześćdziesiątych XX w., pod wpływem prac Roberta Zajonc'a, nastąpił nawrót zainteresowania tym problemem¹⁴.

Zajonc dokonał krytycznej analizy wszystkich badań tego zagadnienia i doszedł do wniosku, że kluczem do rozwiązania zagadki nie jest sama obecność innych, lecz rodzaj wykonywanej pracy. **W przypadku zadań łatwych, dobrze znanych, wyuczonych, obecność innych poprawia ich wykonywanie, natomiast w przypadku zadań trudnych, wymagających, skomplikowanych, obecność innych pogarsza efekty pracy.**

Facylitacja społeczna występuje wówczas, gdy świadomość obecności innych powoduje lepsze wykonanie zadań prostych, dobrze nam znanych



Rys. 3. Efekt facylitacji społecznej

Źródło: opracowanie własne

Kluczem do zrozumienia tego mechanizmu jest spowodowany przez obecność innych wzrost pobudzenia uruchamiający reakcję dominującą, która w przypadku zadania łatwego jest reakcją poprawną, a w przypadku zadania trudnego, wymagającego (jeszcze) nauki, niepoprawną¹⁵. Innymi słowy, *reakcją dominującą dla czynności, którą świetnie znamy, np. prezentacji produktu, jest właściwe wykonanie. W tej sytuacji obecność innych pobudzi jednostkę do działania – mając widownię chętniej i lepiej wykona ona powierzone zadanie. Jeśli jednak poprosimy ją o poprowadzenie prezentacji w języku angielskim (a nie jest on mocną stroną pracownika), obecność innych zwiększy pobudzenie i dodatkowo pogorszy jeszcze wynik.*

Nie ma jednak wśród naukowców zgody, dlaczego obecność innych miałaby prowadzić do pobudzenia. Część uważa, że jest ono wyrazem czujności i przygotowania do reakcji na potencjalne działania innych, inni zakładają decydującą rolę pojawiającego się w odpowiedzi na obecność innych lęku przed oceną,

14 B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna...*, s. 388.

15 *Ibidem*, s. 389.

przy czym niektórzy przyjmują, że proste poświęcenie uwagi obecności innych osób osłabia koncentrację na zadaniu, pogarszając tym samym działanie.

W dobie wszechobecnych zespołów i mody na grupową organizację pracy warto zadać więc sobie pytanie, kiedy takie działanie ma sens, a kiedy zamiast pomagać szkodzi? Z pewnością praca indywidualna powinna być zarezerwowana dla czynności wymagających skupienia i nabycia przez pracownika nowych umiejętności. Zanim nie osiągnie on należytej wprawy, obecność innych może go deprymować i obniżać wyniki. Oczywiście nie zawsze jesteśmy w stanie stworzyć takie warunki pracy, by na przykład nowo zatrudnione osoby w spokoju nabierały biegłości. Jednak powinniśmy to brać pod uwagę dokonując ich oceny pod koniec okresu próbnego.

Kiedy grupa jest wsparciem?

Na koniec tej części rozdziału warto wskazać, że niezależnie od trudności, jakie wynikają z wzajemnego wpływania na siebie jednostki i grupy, praca zespołowa niesie za sobą również wiele korzyści. W życiu zawodowym jednostka otoczona jest innymi ludźmi i w związku z tym może pełnić szereg ważnych funkcji społecznych. Może jednocześnie być kolegą, podwładnym, przełożonym czy też doradcą. Owa różnorodność ról sprawia, iż w środowisku organizacyjnym mamy do czynienia z bogactwem transakcji interpersonalnych, które z pewnością nie pozostają bez wpływu na subiektywną ocenę samopoczucia pracownika.

Dla jednostki duże znaczenie ma pozytywny wymiar tych relacji. Ważne jest bowiem nie tylko to, by otoczenie nie stwarzało konfliktów, ale również, a może nawet przede wszystkim, by stanowiło silne źródło wsparcia w realizacji codziennych zadań. **Wsparcie społeczne** jest konsekwencją przynależności człowieka do sieci społecznej i może być źródłem pomocy dostępnej dla jednostki w sytuacjach trudnych¹⁶.

W środowisku organizacyjnym wsparcie ze strony grupy może przybierać różnorodne formy¹⁷:

- *wsparcia emocjonalnego* – okazywanie sympatii, zainteresowanie pracą, życzliwość,
- *wsparcia instrumentalnego* – udzielanie konkretnej pomocy,

Wsparcie społeczne ujawnia się w sytuacjach kryzysowych, stresowych, choć struktury owej sieci społecznej istnieją niezależnie od sytuacji trudnej i są kształtowane w toku rozwoju psychospołecznego człowieka, w kontekście organizacyjnym – w całym cyklu jego życia zawodowego

16 H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 14.

17 D. Koradecka (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, cz. 5, *Czynniki psychologiczne i społeczne*, Wydawnictwo CIOP, Warszawa 2000, s. 84.

- *wsparcia informacyjnego* – wspieranie radą kompetentną, udzielanie informacji,
- *wsparcia oceniającego* – przekazywanie informacji zwrotnej, oceny.

Każda z wymienionych kategorii stanowi uzupełnienie pozostałych i sprawia, że jednostka czuje się częścią systemu. Człowiek, jako istota społeczna, potrzebuje innych nie tylko po to, by wykonać jakieś zadanie (aby zrobić zdjęcie nie musimy przecież budować aparatu czy kliszy, ani zakładać ciemni), ale po to, by inni pomogli mu je zrealizować i by móc się z nimi cieszyć uzyskanymi efektami (na tym poniekąd opiera się dziś fenomen Facebooka).

Wsparcie w sprzedaży – sprzedaż wsparcia

Znaczenie grupy dla samopoczucia pracownika dobrze oddaje sposób, w jaki funkcjonują firmy sprzedaży bezpośredniej. Promowany przez nie produkt nie przedstawia zazwyczaj wielkiej wartości, podobnie metody, którymi się posługują. Jednak poczucie przynależności do grupy „takich samych osób” stanowi dla pracowników źródło motywacji i jest podstawą codziennego zaangażowania. Kolejne odprawy przed rozpoczęciem dnia pracy są apoteozą solidarności grupy i wspólnych wyzwań, natomiast wieczorna kontrola efektów jest chwilą chwały najskuteczniejszych sprzedawców, którzy mówią jak tego dokonali oraz silnym bodźcem motywującym dla tych, „którym dziś wyjątkowo się nie powiodło, ale jutro jeszcze bardziej się postarają”. Krótki opis działania tych specyficznych jednak firm, jednoznacznie wskazuje na istnienie wszystkich wymienionych wcześniej rodzajów wsparcia, jakie grupa może stanowić dla jednostki. Wsparcie emocjonalne to permanentne okazywanie sympatii i wzmacnianie poczucia przynależności, wsparcie instrumentalne to przekazywanie „recept” na skuteczne działanie, wsparcie informacyjne – cała wiedza firmy na temat trudnych sytuacji, wsparcie oceniające – wieczorne spotkania kontrolne etc.

Warto w tym miejscu zastanowić się nad mechanizmem działania wsparcia społecznego. Jedną z hipotez wyjaśniających jego skuteczność odwołuje się do efektu głównego, nazywanego także mechanizmem prostym, który występuje pod dwoma postaciami: **efektu bezpośredniego wpływu na stresory i wydarzenia** oraz **efektu bezpośredniego wpływu na poziom zdrowia**. W tym nurcie najwięcej uwagi poświęcono prozdrowotnej funkcji wsparcia, zakładając, że odgrywa ona istotną rolę w kontekście zdrowia i dobrostanu, gdyż niezależnie od stresu daje człowiekowi poczucie przynależności i pewności, które działa ogólnie wzmacniająco¹⁸.

Należy wobec tego przypuszczać, iż komfort doświadczany dzięki relacjom wsparcia w sytuacji pracy sprawia, że jednostka odczuwa znacznie

Efekt facylitacji społecznej jest związany ze świadomością obecności innych, podczas gdy wsparcie społeczne ma dla jednostki bardziej wymierny charakter.

18 H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania...*, s. 24.

wyższy poziom satysfakcji z pracy, choć wnioski takie powinny uwzględniać oczywiście też inne zmienne, chociażby poziom spostrzeganego stresu.

Nieco odmienne podejście proponują twórcy hipotezy buforowej, którzy zakładają, że w sytuacji stresu istniejące, spostrzegane i otrzymywane wsparcie społeczne działa jako bufor wobec zagrożenia, gdyż obniża występujące napięcie i umożliwia przezwyciężanie trudności¹⁹. W podejściu tym warto zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywa świadomość wsparcia, pewność, że istnieje możliwość sięgnięcia do „rezerw” w przypadku nieporadzenia sobie z sytuacją. Warunkiem skuteczności wsparcia staje się w tej sytuacji nie tyle jego rzeczywiste wykorzystanie, co sama świadomość obecności. Przypomina to o konieczności budowania sieci zasobów, z których w razie potrzeby będzie można skorzystać.

Sieć wsparcia

Mistrzowską ilustracją tkania owej sieci wydaje się obraz zawarty w książce Mario Puzo Ojciec chrzestny, w której główny bohater po wyświadczeniu przysługi pewnemu człowiekowi zwraca się do niego „Któregoś dnia, a ten dzień może nigdy nie nadejść, zwrócę się do Ciebie żebyś mi w zamian oddał przysługę. Do tego dnia uważaj tę sprawiedliwość za podarunek od mojej żony”²⁰.

Nie wartościując ani używanych metod, ani powodów takiego działania, należy uznać, iż Ojciec Chrzestny budował dla siebie swoje wsparcie społeczne. W potrzebie wiedział do kogo może się zwrócić z prośbą o pomoc, na kogo może liczyć.

Uwikłanie w „siatkę wsparcia” sprawia, że człowiek niezależnie od swoich chęci zawsze działa w „kontekście społecznym”, to znaczy, zawsze stanowi element jakiegoś systemu. Często działania takie mają charakter intencjonalny, również w sytuacji pracy. Pozostaje więc zadać pytanie: czy oprócz profitów związanych z otrzymywaniem wsparcia społecznego istnieją jakieś inne powody, dla których ludzie łączą się w grupy? Grupa stanowi bardzo ważny element pracy zawodowej. Tylko nieliczne osoby pracując indywidualnie i samodzielnie osiągają wspaniałe rezultaty – udało się to kilku wybitnym artystom, naukowcom... Znakomita większość ludzi pracuje w zespołach i dzięki temu ich praca jest efektywna i... przyjemna. Odnosi się to zarówno do pracowników najemnych, jak i pracujących na własny rachunek. Nie należy zatem pracy zespołowej ani nadmiernie się obawiać, ani jej unikać. Należy natomiast, mając świadomość rządzących nią prawideł, w pełni korzystać z bogactwa relacji, jakie niesie ze sobą praca z innymi.

¹⁹ *Ibidem*, s. 26.

²⁰ M. Puzo, *Ojciec chrzestny*, Mediasat Poland Sp. z o. o., Warszawa 2005, s. 31.

Podsumowanie

Człowiek jest istotą społeczną i poza grupą czuje się niekomfortowo. Do jednych grup należymy z powodu przekonań, podczas gdy przynależność do innych określona jest przez miejsce i czas, w jakim żyjemy. Grupa nie tylko stanowi dla nas punkt odniesienia, ale przede wszystkim jest dla nas źródłem informacji, jak powinniśmy się zachowywać. Słowem, codziennie ulegamy magii **wpływu społecznego**, zmieniając zachowanie, opinie, postawy lub uczucia wskutek tego, co robią, myślą lub czują członkowie grupy. Niemal cały czas nieświadomie przyglądamy się innym, szukając informacji, jak powinniśmy się zachować (**wpływ informacyjny**), by nie wyróżniać się z grupy i stać się jej członkiem (**wpływ normatywny**).

Zwykle proces dostosowywania się jest spontaniczny, dowolny i „bezbolesny”, czasami jednak jednostka musi zdecydować w sposób całkowicie świadomy, jak dalece może pozostać sobą (**nonkonformizm**), a w jakim stopniu ulec innym (**konformizm**). O tym, czy ulegnie grupie, czy nie, decydują trzy rodzaje czynników: związanych z osobowością jednostki (podmiotowych), związanych z przedmiotem decyzji (przedmiotowych), związanych ze strukturą grupy, która wywiera nacisk (sytuacyjnych). Choć zazwyczaj ulegamy presji większości, to w określonych sytuacjach właśnie mniejszości mogą mieć decydujący głos. Warto przy tym pamiętać, że wpływ większości wywołuje **uleganie** – konformizm zewnętrzny, czyli publiczne powtarzanie opinii większości przy niekoniecznej ich prywatnej akceptacji, podczas gdy wpływy mniejszości wywołują **konwersję** (nawrócenie), czyli rzeczywistą zmianę poglądów, niekoniecznie jednak ujawnianą w opiniach publicznie głoszonych przez jednostkę.

Obecność innych wpływa nie tylko na nasze funkcjonowanie poznawcze (zmiana myśli, opinii, przekonań), ale również na nasze zachowanie, bezpośrednio modyfikując sposób wykonania zadań (**facylitacja społeczna**). W przypadku zadań łatwych, dobrze znanych, wyuczonych, obecność innych poprawia ich wykonywanie, natomiast w przypadku zadań trudnych, wymagających, skomplikowanych, obecność innych pogarsza pracę.

Żyjąc w grupie, jednostka nie zawsze więc pozostaje swoim „sterem, żeglarem i okrętem”, czasami po prostu płynie tam, gdzie poniesie ją główny nurt, przy czym bywa, że nie jest świadoma swojej *bezwładności społecznej*. Jednak życie w społeczeństwie przynosi nam więcej dobrego niż złego, zawsze możemy liczyć na innych (**wsparcie społeczne**), o czym uczył nas już Arystoteles, a co świetnie wykorzystywał Ojciec Chrzestny.

Bibliografia

- Argyle M., Henderson M., Furnham A., *Reguły w relacjach społecznych*, [w:] W. Domachowski, M. Argyle (red.), *Reguły życia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Bralczyk J., *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, <http://sjp.pwn.pl/ciekawostki/haslo/Adwokat-diabla;5391617.html> [dostęp: 21.12.2015].
- Doliński D., *Techniki wpływu społecznego. Wykłady z psychologii*, t. 12, Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa 2008.
- Wojciszke B., Doliński D., *Psychologia społeczna*, [w:] D. Doliński, J. Strelau (red.), *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Akademickie, Gdańsk 2014.
- Koradecka D. (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, cz. 5, *Czynniki psychologiczne i społeczne*, Wydawnictwo CIOP, Warszawa 2000.
- Puzo M., *Ojciec chrzestny*, Mediasat Poland Sp. z o. o., Warszawa 2005.
- Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Zimbardo P., Johnson R. L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, t. 5, *Człowiek i jego środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Warto przeczytać:

- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013. `