

Konflikty wewnętrzne jako determinanty efektywności rad nadzorczych

Rozdział 1

Dynamika grupowa

1.1. Koncepcja dynamiki grupowej

Pierwsza połowa XX w., a zwłaszcza okres międzywojenny, to czas rewolucyjnego rozwoju nauk społecznych. Przejawiał się on w trzech głównych obszarach: w integracji nauk społecznych, w przejściu od opisu problemów społecznych do projektowania zmiany życia społecznego, a także w rozwoju nowych instrumentów i technik badań społecznych [Lewin, 1947, s. 5]. Właśnie w tym okresie ukształtowała się koncepcja dynamiki grupowej.

Korzenie koncepcji dynamiki grupowej sięgają początków XX w. Pierwotnie była ona kojarzona z trzema nie całkiem spójnymi ideami. Według pierwszej z nich dynamika grupowa odnosiła się do ideologii politycznej związanej z organizacją grup i zarządzaniem opartym na demokratycznym przywództwie oraz zaangażowaniu członków grupy w proces podejmowania decyzji. Zgodnie z drugim rozumieniem dynamika grupowa koncentrowała się na zestawie technik służących rozwojowi kompetencji interpersonalnych i obejmowała takie metody jak odgrywanie ról, obserwacja i udzielanie informacji zwrotnej czy burza mózgów. Najbliższe współczesnemu ujęciu dynamiki grupowej jest trzecie podejście, które zakłada istnienie obszaru badawczego umożliwiającego gromadzenie wiedzy na temat natury grup, praw rządzących ich rozwojem oraz wzajemnych relacji zarówno między członkami grupy, jak i między innymi grupami i większymi instytucjami [Cartwright, Zander, 1968a, s. 4].

Rozwój koncepcji dynamiki grupowej był szczególnie widoczny w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat trzydziestych ubiegłego wieku i był efektem zbieżności pewnych trendów w naukach społecznych. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym kształtowaniu się nowej koncepcji była przychylność społeczeństwa. W tamtym okresie dzięki korzystnym warunkom ekonomicznym nastąpił dynamiczny rozwój nauki i technologii [Cartwright, Zander, 1968a, s. 7]. Jednym z wymiernych wskaźników rozwoju był wzrost wydatków przeznaczonych na badania, które w ciągu dekady zwiększyły się ponad dwukrotnie.

Koncepcja dynamiki grupowej dotyczy między innymi poprawy relacji międzyludzkich. Jej rozwój nabrał tempa po drugiej wojnie światowej wraz z ewolucją niektórych obszarów praktyki społecznej, takich jak praca grup społecznych, grupowa psychoterapia, edukacja i administracja. Na przykład stosowana w psychoterapii grupowej psychoanaliza była stopniowo wdrażana jako metoda pracy z grupami naturalnymi, to znaczy takimi, których istnienie wynika

z organizacji struktury militarnej bądź przemysłowej. Techniki grupowej psychoterapii, takie jak odgrywanie ról albo wprowadzona przez J.L. Moreno socjometria [Moreno, 1951], okazały się bardzo przydatnymi narzędziami w badaniach dynamiki grupowej.

Podobnie rewolucja w amerykańskim systemie edukacji publicznej, w dużym stopniu ukierunkowana koncepcją cyklu efektywności J. Deweya [Dewey, 1910], była skoncentrowana na rozwoju umiejętności społecznych, takich jak przywództwo, współpraca i budowanie relacji interpersonalnych. Równocześnie nowe problemy podejmowane w obszarze administracji dotyczyły wzrostu efektywności zarządzania ludźmi, a rezultatem prac klasyków myśli organizatorskiej – M. Follett, E. Mayo i C. Barnarda – było przekonanie, że grupy i relacje między ludźmi są istotnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstw [Martyniak, 2002].

Jednym z najważniejszych osiągnięć nauk społecznych było rozwinięcie metod wykorzystywanych w badaniach grup. Było to możliwe jedynie dzięki przyjęciu założenia, że „człowiek, jego zachowanie i jego relacje społeczne mogą być przedmiotem badań naukowych” [Cartwright, Zander, 1968a, s. 11]. Wielu sceptyków wyrażało swoje wątpliwości, podkreślając, że zachowaniem człowieka nie rządzą żadne prawidłowości, zjawiska społeczne nie są mierzalne, a eksperymentalne badanie grup jest niemożliwe. Dodatkowo, w przypadku koncepcji dynamiki grupowej, sceptycy podkreślali wewnętrzny charakter procesów grupowych – powodujący, że są one niedostępne dla badaczy – nadmierną złożoność procesów grupowych i wreszcie zbytnią oczywistość samego zagadnienia [Forsyth, 1990, s. 15]. Tymczasem nauki społeczne rozwijały się pomimo tych wątpliwości, rodząc konieczność rozstrzygnięcia kwestii ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych związanych z nowymi zagadnieniami.

Jednym z elementarnych przedmiotów rozważań stał się problem realności grup. Zaciekle dyskusja na ten temat rozgorzała w latach dwudziestych XX w. Według niektórych istnienie grupy jest niezależne od indywidualnych członków, czego dowodem jest chociażby system grupowych norm i wartości czy układ ról grupowych, które trwają mimo zmian w składzie grupy. W związku z tym, co szczególnie silnie podkreślał francuski socjolog E. Durkheim, zjawiska społeczne nie mogą być analizowane wyłącznie z perspektywy psychologicznej, a więc indywidualnych osób. Jego zdaniem grupy stanowią całość i jako całość powinny być badane [Durkheim, 1995, s. 124]. Co więcej, grupa wpływa na zachowanie jej członków, czego dowodził G. Le Bon już w 1895 r. w swojej pracy na temat psychologii tłumu, a także W. Wundt, prekursor psychologii eksperymentalnej, badając wpływ grupy na percepcję indywidualnych osób [Titchener, 1921].

Z kolei według przeciwników takiego podejścia, a wśród nich F.H. Allporta, tylko jednostki są realne, grupy zaś istnieją jedynie w ich umysłach, a wszelkie analizy na poziomie innym niż indywidualny są zbyt powierzchowne. Według niego grupy nie są niczym więcej jak tylko zbiorem wartości, idei i myśli, które równolegle występują w umysłach jednostek. Redukcjonistyczne poglądy F.H. Allporta zawierają się w przekonaniu, że „nie istnieje psychologia grup, która nie byłaby w sposób istotny i całkowity psychologią jednostek” [Allport, 1927, s. 6; Brown, 2006, s. 20].

Ta niemalże filozoficzna debata została rozstrzygnięta przez K. Lewina, który stwierdził, że najlepsze rozwiązanie problemu przyniesie jego weryfikacja empiryczna [Cartwright, Zander, 1968a, s. 12]. W jednej ze swoich prac K. Lewin pisze, że jest przekonany o istnieniu przestrzeni społecznej, która posiada cechy właściwe dla przestrzeni badawczej, i że należy jej się tyle samo uwagi, ile matematycy i przyrodznawcy poświęcają przestrzeni fizycznej [Lewin, 1948, s. 71].

Zaproponowana przez K. Lewina teoria pola, oparta na zasadach interakcjonizmu, zakłada, że zachowanie członków grupy jest wypadkową ich indywidualnych cech i wpływu otoczenia, obejmującego przede wszystkim cechy grupy i osób ją tworzących oraz sytuacji. Duży wpływ na pracę K. Lewina miała teoria Gestalt, zgodnie z którą charakterystyka całości wykracza poza sumę charakterystyk jej składowych [Lewin, 1948, s. 73]. Gestalt, czyli psychologia postaci, koncentruje się na analizie percepcji, a zwłaszcza na relacjach pomiędzy figurą a tłem, innymi słowy pomiędzy częściami a całością [Koffka, 1922]. Na przykład całość może być symetryczna, podczas gdy części są asymetryczne, albo całość może być niestabilna, podczas gdy poszczególne części pozostają stabilne. Początkowo podejmowano próby zrozumienia zachowań grupy jedynie jako wypadkowej indywidualnych charakterystyk jej członków, jednak przydatność tego rodzaju podejścia okazała się ograniczona [Luft, 1984, s. 16]. K. Lewin podkreślał, że grupy są socjologiczną jednością i powinny być definiowane i badane w taki sam sposób jak każdy inny dynamiczny system, czyli poprzez badanie współzależności pomiędzy jego elementami. W tej koncepcji ważnymi konstruktami są: przestrzeń życiowa, rozumiana jako wszystkie elementy istniejące dla jednostki albo dla grupy w danym czasie; napięcie i energia, będące motorem zachowań; procesy percepcji, myślenia i odczuwania; oraz uczenie się i zmiana struktury oraz motywacji. Zgodnie z ideą interakcjonizmu kluczowe było więc stwierdzenie, że grupa to Gestalt, czyli „ujednolicona całość o określonych właściwościach, które nie mogą być w pełni zrozumiane poprzez cząstkowe badanie” [Forsyth, 1990, s. 18].

Pozostałe założenia dotyczące natury grup, będące podwaliną koncepcji dynamiki grupowej, a których przyjęcie postulują D. Cartwright i A. Zander, są następujące [Cartwright, Zander, 1968a]:

1. Wynikiem przedstawionej dyskusji ontologicznej na temat realności grup było stwierdzenie, że istnienie grup jest nieuniknione. Oznacza to, że ludzie – bez względu na poziom indywidualizmu, jaki przejawiają – zawsze należą do określonych grup, które mogą być przedmiotem badań empirycznych.

2. Grupy mają możliwość osiągania efektów, które są istotne z punktu widzenia jednostek. Sprzyjają one kształtowaniu indywidualnej tożsamości poprzez poczucie przynależności do grupy i zajmowaną w niej pozycję.

3. Rezultaty wypracowane przez grupę mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Założenie to stanowi odejście od radykalnego, klasycznego podejścia, jednocześnie chroniąc badaczy przed jednostronnością.

4. Właściwe zrozumienie dynamiki grupowej umożliwiła intencjonalne wzmacnianie pożądanego zachowań. Założenie to jest kluczowe dla badaczy, których celem jest praktyczne wykorzystanie wyników teoretycznych analiz. Co więcej, pozwala ono także przyjąć, że możliwe jest odkrycie zasad i reguł rządzących określonymi typami grup.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na trzy aspekty metodologiczne, które przyczyniły się do rozwoju koncepcji dynamiki grupowej. Po pierwsze, zaczęto badania eksperymentalne nad zachowaniem ludzi w grupie. Początkowo ich zakres był ograniczony do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o zmianę indywidualnego zachowania w obecności innych ludzi. Stopniowo zaczęto prowadzić eksperymenty mające na celu weryfikację hipotez z zakresu psychologii społecznej, dotyczących między innymi rywalizacji, wpływu autorytetów czy wpływu większości. Przełomem był eksperyment N. Triplett, który wykazał, że efekty pracy indywidualnej są słabsze niż efekty pracy grupowej. Zjawisko to nazwał on efektem facylitacji społecznej [Triplett, 1898].

Po drugie, rozwój koncepcji dynamiki grupowej był możliwy dzięki wykorzystaniu ustrukturalizowanej obserwacji interakcji społecznych, której rezultaty mogą być przedstawione w formie danych ilościowych. Kluczowa okazała się możliwość rejestrowania cech struktury grup oraz różnych aspektów życia tych grup. Istotą jest możliwość zgromadzenia rzetelnych danych na temat właściwości strukturalnych grup oraz relacji pomiędzy ich elementami [Lewin, 1947, s. 8]. Takie podejście jest spójne z tzw. empiryzmem logicznym (jedna z cech neopozytywizmu), zgodnie z którym poznanie i wiedza opierają się właśnie na doświadczeniu [Uebel, 2013].

Po trzecie, ważną rolę odegrała socjometria, oparta na pozyskiwaniu informacji na temat grup na podstawie odpowiedzi i opinii samych członków. Wprowadzając pojęcie socjometrii, J.L. Moreno chciał podkreślić, że pomiar ma dotyczyć zjawisk społecznych [Moreno, 1951, s. 138]. Przyjęcie przedstawionych założeń metodologicznych sprzyjało, zwłaszcza do połowy lat trzydziestych ubiegłego wieku, rozwojowi koncepcji dynamiki grupowej i badaniu problemów związanych między innymi z normami społecznymi, postawami, interakcjami grupowymi, atmosferą pracy, przywództwem, grupowym podejmowaniem decyzji. Umożliwiło także podjęcie prób zdefiniowania zakresu badań nad dynamiką grupową.

Zdaniem niektórych autorów badania nad dynamiką grupową powinny być ograniczone do grup spełniających określone kryteria. Można wśród nich wymienić: liczebność grupy, liczbę interakcji fizycznych, poczucie solidarności z grupą, możliwość kontrolowania aktywności grupy, stopień formalizacji relacji między członkami grupy itp. Jednocześnie wielu specjalistów zajmujących się dynamiką grupową twierdzi, że rodzaj grupy nie powinien być kryterium podziału, lecz zmienną wykorzystywaną w badaniach. W zamian proponują, aby zawężenie zakresu badań wynikało z przyjęcia pewnych ram koncepcyjnych. Obszar badań jest wówczas zależny od ustalonej koncepcji. Ograniczeniem może być także wybór określonych metod badawczych, na przykład eksperymentu laboratoryjnego, przy czym należy pamiętać, że techniki badawcze powinny mieć drugorzędne znaczenie w stosunku do celów badawczych. Jako że żadne z przedstawionych rozwiązań nie wydaje się wystarczające, nasuwa się wniosek, że „obszar badań nad dynamiką grupową musi być identyfikowany na podstawie dążenia do zrozumienia natury funkcjonowania grupy” [Cartwright, Zander, 1968b, s. 24–26].

Rozstrzygnięcie problemu realności grup oraz przyjęcie założeń ograniczających obszar koncepcji dynamiki grupowej stworzyły konieczność wybo-

ru i skonstruowania adekwatnych metod badawczych. K. Lewin podkreślał, że wszelkie badania naukowe, których przedmiotem jest człowiek lub grupa, wymagają wiele staranności, ponieważ dążąc do zachowania poprawności metodologicznej, można utracić wyjątkowość ludzkiej natury [Lewin, 1948]. Oznacza to również, że naukowa siła i weryfikowalność danych są ograniczone w stosunku do nauk przyrodniczych. Istotne jest, aby fakt ten nie stał się pretekstem do zaprzestania badań nad dynamiką grupową, a był jedynie wskazówką do odpowiedniego ich przygotowania, którego podstawą jest przyjęcie pewnych wyraźnych założeń.

To właśnie K. Lewin był pionierem nowego podejścia w psychologii badawczej, które nazwał *action research* [Lewin, 1948]. Główne jego założenie polega na tym, że naukowcy rozwijają teorię na temat funkcjonowania grupy, a później wykorzystują ją do praktycznej poprawy funkcjonowania zespołów.

Równocześnie warto zwrócić uwagę, że koncepcja dynamiki grupowej nie rozwijała się w odosobnieniu od innych koncepcji, lecz wyrosła z nauk społecznych oferujących różnorodność orientacji teoretycznych, wśród których do najpopularniejszych należą:

- teoria pola autorstwa K. Lewina, zgodnie z którą „każde zachowanie jest efektem oddziaływania pola współzależnych sił” [Lewin, 1947],
- teoria interakcji rozwinięta przez R. Balesa, według której grupa jest postrzegana jako system współdziałających jednostek [Bales, 1951],
- podejście systemowe do grupy, w którym jest ona traktowana jako system [Newcomb, 1953],
- orientacja socjometryczna wprowadzona przez J.L. Moreno, która eksponuje znaczenie interpersonalnych wyborów jako wiązań grupy [Moreno, 1951],
- teoria psychoanalityczna wykorzystująca osiągnięcia S. Freuda w zakresie motywacji i mechanizmów obronnych [Freud, 2000],
- psychologia ogólna, ze szczególnym uwzględnieniem psychologii poznawczej dotyczącej problemów indywidualnego postrzegania i integracji informacji na temat relacji społecznych oraz ich wpływu na zachowanie,
- podejście empiryczno-statystyczne, zgodnie z którym koncepcja dynamiki grupowej powinna być tworzona jako efekt procedur badawczych związanych głównie z pomiarami cech osobowości,
- orientacja oparta na modelach formalnych, których celem jest odwzorowanie wybranych aspektów funkcjonowania grupy.

Różnorodność teorii wynika z szerokiej możliwości zastosowania koncepcji dynamiki grupowej nie tylko w zakresie psychologii. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w. badania nad dynamiką grup zaczęły wykraczać poza granice psychologii i stały się badaniami interdyscyplinarnymi, w które angażowali się socjologowie, antropolodzy, a także specjaliści od zarządzania, teorii podejmowania decyzji i komunikacji [Levi, 2001, s. 15]. D.R. Forsyth opracował obrazujące interdyscyplinarność problemu zestawienie, w którym przedstawił obszary wykorzystania w różnych dziedzinach [Forsyth, 1990, s. 22], a mianowicie w:

- antropologii – grupy w kontekście międzykulturowym, zmiany społeczne,
- zarządzaniu i produkcji – motywacja do pracy, efektywność, budowanie zespołów, kierowanie i przywództwo,

- komunikacji – dyskutowanie, podejmowanie decyzji, przekazywanie informacji w grupie,
- edukacji – grupy szkolne, nauczanie grupowe, skład klasy i wyniki,
- psychologii – zachowania grupowe, rozwiązywanie problemów, percepcja innych, konflikty,
- socjologii – znaczenie norm, role społeczne, dewiacje.

Z kolei do szczegółowych zagadnień dotyczących dynamiki grupowej i będących przedmiotem badań należą [Forsyth, 1990, s. 24]:

- podwaliny koncepcji,
- powstawanie i rozwój grup, czyli między innymi analiza poczucia przynależności do grupy, spójności i struktury grupy,
- wpływ i interakcje, w tym problemy władzy oraz przywództwa,
- praca grupowa w kontekście wyników osiągniętych przez grupę, podejmowanych decyzji i budowania zespołów,
- konflikty – zarówno wewnątrz-, jak i międzygrupowe.

Podsumowując, koncepcja dynamiki grupowej eksponuje dużą zmienność systemów społecznych, które samoregulują się poprzez wzajemną percepcję i interakcje między elementami. Procesy grupowe stanowią sedno wszelkiej aktywności grupowej, zaś słowo dynamika odnosi się do złożonych i współzależnych sił działających w tym systemie [Luft, 1984, s. 2–3]. Współczesne ujęcie dynamiki grupowej opiera się na czterech filarach. Po pierwsze, uzasadnione jest prowadzenie badań nad dynamiką grupową, których rezultatem są wnioski teoretyczne. Oznacza to, że subiektywne odczucia dotyczące funkcjonowania grupy są niewystarczające i muszą zostać zastąpione obiektywnymi danymi, zgromadzonymi podczas badań empirycznych. Przyjmuje się, że możliwy jest wiarygodny pomiar, standaryzacja obserwacji i przeprowadzenie rzetelnych analiz statystycznych. Innymi słowy, obserwacja, podejście ilościowe i eksperyment są nieodłącznymi elementami koncepcji dynamiki grupowej.

Po drugie, pojęcie dynamiki grupowej eksponuje dynamikę i współzależność zjawisk, a opis własności grupy jest punktem wyjścia dla dalszego badania wzajemnych relacji pomiędzy elementami.

Po trzecie, należy podkreślić, że dynamika grupowa nie jest wyłącznie domeną psychologii i socjologii. Chociaż przedstawiciele tych dyscyplin są najbardziej zaangażowani w rozwój koncepcji, coraz częściej staje się ona przedmiotem zainteresowania także specjalistów z zakresu zarządzania i innych dziedzin, którzy dostarczając dane na temat funkcjonowania specyficznych grup, powodują, że problem nabiera interdyscyplinarnego znaczenia.

I wreszcie po czwarte, koncepcja dynamiki grupowej zakłada możliwość wykorzystania wypracowanych wniosków w praktyce społecznej, która wymaga poprawy funkcjonowania grup – z perspektywy konsekwencji zarówno dla poszczególnych jednostek, grupy, jak i dla całego społeczeństwa.

1.2. Charakterystyka procesów grupowych

Grupa społeczna to zbiorowość złożona z dwóch lub więcej osób, współdziałających ze sobą i współzależnych w kontekście wspólnego realizowania celów

lub zaspokajania potrzeb [Aronson, Wilson, Akert, 1997, s. 357]. Taki sposób definiowania grupy podkreśla znaczenie osiągania przez nią określonych rezultatów. Realizacja wspólnych celów i współzależność są jeszcze bardziej wyeksponowane w definicji zespołu. W ekonomicznej teorii zespołów zespół jest rozumiany jako struktura, której członków łączą wspólnie osiągnane korzyści [Marschak, Radner, 1958, s. 1].

Zespół to grupa, która charakteryzuje się następującymi cechami [Levi, 2001, s. 4]:

- orientacją na wspólny cel,
- współzależnością i wynikającymi z niej relacjami interpersonalnymi, w które wchodzi ze sobą członkowie zespołu,
- percepcją przynależności do zespołu,
- ustrukturalizowanymi relacjami interpersonalnymi wynikającymi z podziału ról i norm interakcji,
- indywidualną motywacją do realizacji indywidualnych celów poprzez przynależność do zespołu.

Współzależność, która w dużej mierze decyduje o istnieniu zespołu, zwłaszcza w kontekście zarządzania organizacjami, może mieć różne źródła. Po pierwsze, może wynikać z wymagań zadania, do którego wykonania potrzebne są kompetencje wszystkich członków zespołu; po drugie, może wynikać z wymagań procesu rozwiązywania zadanego problemu; po trzecie, może być rezultatem definicji celów zespołu; i po czwarte, wynika ze sposobu wynagradzania zespołu za wyniki [Wageman, 1995, s. 146].

Zespół (ang. *team*) jest pojęciem węższym i bardziej precyzyjnym niż grupa społeczna, dlatego lepiej wpisuje się w rozważania dotyczące organizacji i zarządzania. W dalszej części pracy koncepcja dynamiki grupowej będzie omawiana właśnie w kontekście funkcjonowania zespołów.

Koncepcja dynamiki grupowej umożliwia zrozumienie funkcjonowania zespołu z perspektywy osiąganych przez niego rezultatów i efektywności jego pracy. Dlatego też w ramach tej koncepcji zaproponowano wiele schematów ilustrujących relacje pomiędzy cechami zespołu, jego członków, procesami grupowymi a jego efektywnością. Ocena efektywności może być prowadzona: z perspektywy indywidualnej, niezależnie od wyników innych członków zespołu; z perspektywy indywidualnej w kontekście pracy pozostałych osób; lub z perspektywy całego zespołu. W psychologii efektywność zespołu jest określana na trzech płaszczyznach: wykonania zadań, utrzymania relacji społecznych w zespole i korzyści indywidualnych [Levi, 2001, s. 20–22]. Wyniki metaanalizy przeprowadzonej na próbie 303 badań [LePine i in., 2008] wskazują, że w badaniach psychologicznych zwykle przyjmuje się dwa kryteria efektywności zespołów: wynik osiągany przez zespół oraz satysfakcję odczuwaną przez członków zespołu, która determinuje chęć do dalszej współpracy.

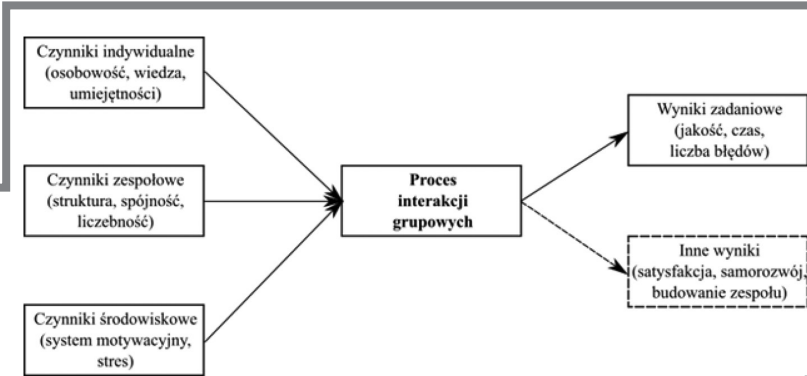
Początkowo poszukiwania determinantów wyników wypracowanych przez zespół były skoncentrowane wokół cech indywidualnych poszczególnych członków zespołu, jego charakterystyki oraz czynników środowiskowych. Podobnie jak na wczesnym etapie rozwoju behawioryzmu ludzki umysł był traktowany jak „czarna skrzynka” (B. Skinner), a zachowania analizowane wyłącznie w kontekście relacji bodziec–reakcja – najpierw szukano zależności pomiędzy

wynikami pracy zespołu a jego statycznymi cechami. Nie zastanawiano się nad samym procesem pracy, ale nad tym, jakie są jej efekty. Rozwój koncepcji dynamiki grupowej jest wyrazem zainteresowania tym, co dzieje się wewnątrz „czarnej skrzynki”, czyli jak przebiega współpraca i jakie procesy grupowe decydują o jej rezultatach.

Na rysunku 1.1 przedstawiono prosty model ilustrujący umiejscowienie procesów grupowych w relacji pomiędzy tym, co na wejściu, tj. cechami indywidualnymi i zespołowymi oraz czynnikami środowiskowymi, a tym, co na wyjściu, czyli wynikami zadanowymi i innymi rezultatami pracy zespołu.

Rysunek 1.1.

Tradycyjny model wejście–proces–wyjście efektywności zespołu



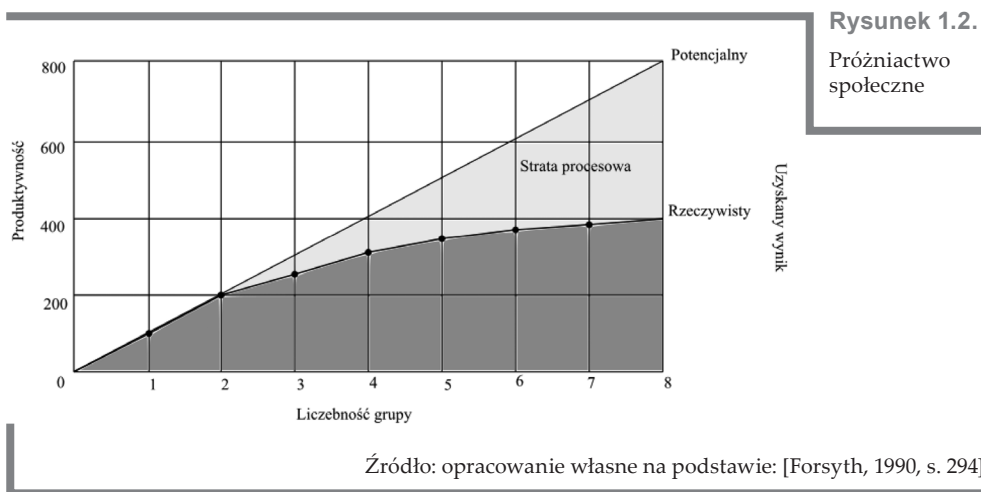
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Forsyth, 1990, s. 358].

Procesy grupowe pośredniczą pomiędzy czynnikami indywidualnymi, zespołowymi i środowiskowymi a wynikami zadanowymi oraz innymi wynikami dla zespołu i jednostki. Przyjmuje się, że warunki, które muszą być zapewnione, aby zespół mógł osiągnąć sukces, to: po pierwsze, odpowiedni skład zespołu; po drugie, zadanie, które musi być odpowiednio dostosowane do specyfiki pracy zespołowej; po trzecie, procesy grupowe umożliwiające zespołowi wykorzystanie odpowiednich zasobów, aby mógł on sprostać wymaganiom zadania; i po czwarte, organizacja zapewniająca warunki współpracy [Levi, 2001, s. 23].

Szczególnie ważne jest rozróżnienie pomiędzy treścią pracy grupowej a procesami grupowymi, które charakteryzują jej dynamikę [Luft, 1984, s. 13]. Treść dotyczy bezpośrednio zadania, nad którym pracuje zespół, zaś procesy to wszystkie aktywności, w które są zaangażowani członkowie grupy. Jako przykład J. Luft podaje sytuację, kiedy zespół próbuje ustalić agendę spotkania. Propozycje planu spotkania są systematycznie odrzucane przez grupę. Analiza dynamiki grupowej prowadzi do wniosku, że rzeczywistym problemem wcale nie jest agenda, lecz walka o wpływy pomiędzy dwoma członkami zespołu.

Koncepcja dynamiki grupowej jest rozwinięciem uproszczonego podejścia do relacji pomiędzy właściwościami statycznymi zespołu a jego wynikami, dlatego podstawą analizy procesów grupowych są cechy zespołu, wśród nich zaś przede wszystkim jego liczebność, okres współpracy oraz, w dalszej kolejności, zróżnicowanie członków zespołu.

Jednym z podstawowych zagadnień jest pytanie o optymalną wielkość zespołu. Korzyści wynikające z dużej liczebności grupy odnoszą się głównie do wkładu pojedynczych osób, ich wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Ponadto, zgodnie z synergią, określaną też przez J. Zieleniewskiego jako efekt organizacyjny [Zieleniewski, 1982, s. 86–101], efekt współpracy zorganizowanego zespołu jest większy niż suma efektów działań pojedynczych osób. Równocześnie praca zespołowa niesie ze sobą ryzyko problemów komunikacyjnych i koordynacyjnych oraz innych zagrożeń, uniemożliwiających pełne wykorzystanie potencjału zespołu. Jednym z nich jest próżniactwo społeczne (ang. *social loafing*) (rys. 1.2), którego ryzyko wzrasta wraz ze wzrostem liczebności grupy.



Zjawisko to odnosi się do sytuacji, w której indywidualny wkład w pracę grupy jest mniejszy niż w przypadku samodzielnej pracy. Po raz pierwszy, w latach osiemdziesiątych XIX w., zjawisko to zaobserwował M. Ringelmann, który stwierdził, że w przypadku przeciągania liny przez zespół poszczególne osoby wkładały mniej wysiłku niż podczas wykonywania tego samego zadania samodzielnie [Ringelmann, 1913]. Jego wnioski zostały potwierdzone sto lat później, w eksperymencie przeprowadzonym przez S.G. Harkinsa, B. Latanégo i K. Williama. Ustalili oni, że w przypadku prostych zadań praca w grupie powoduje przekonanie, że indywidualna ocena ma niewielką wartość, przez co zmniejsza się zaangażowanie i obniża wykonanie zadań [Harkins, Latané, Williams, 1980]. Jednocześnie okazało się, że w przypadku trudnych zadań rozluźnienie wywołane udziałem innych osób sprzyja osiągnięciu lepszych wyników. Mimo to uważa się, że zjawisko próżniactwa społecznego to przejaw jednego z podstawowych problemów motywacyjnych w grupie. Powodem takiego zachowania może być przekonanie o małej wadze własnej pracy albo świadomość wynagrodzenia za wyniki zespołu bez względu na indywidualny wysiłek [Levi, 2001, s. 58].

Zdaniem J. Lufta bezpośredni wpływ liczebności na dynamikę grupową jest jednak trudny do wyraźnego określenia ze względu na różnorodność celów zespołów i ich zróżnicowany skład [Luft, 1984, s. 23], co tłumaczy brak jednoznacz-

nych rozstrzygnięć. Istotny jest również pośredni wpływ liczebności na funkcjonowanie zespołu, ponieważ kształtuje ona nie tylko poszczególne procesy grupowe, ale także ogólną intensywność interakcji społecznych. Im liczniejsza grupa, tym większa liczba interakcji. Zależność ta jest krzywoliniowa i dla grup liczących powyżej czterech członków dynamicznie się nasila, zgodnie z przebiegiem funkcji wykładniczej.

Kolejną cechą zespołu jest jego zróżnicowanie. Problem ten stał się szczególnie istotny w ostatnich trzech dekadach pod wpływem wprowadzania parytetu płci i walki o swoje prawa przez przedstawicieli mniejszości etnicznych. Jednak płeć i pochodzenie to nie jedyne płaszczyzny zróżnicowania zespołu. Wyodrębniła się bowiem trzy typy zróżnicowania [Levi, 2001, s. 221]:

- demograficzne, które obejmuje płeć, pochodzenie, narodowość, wiek i religię,
- psychologiczne, dotyczące wartości, przekonań, postaw, osobowości, stylów behawioralnych, wiedzy i umiejętności,
- organizacyjne, obejmujące status w organizacji, zajmowane stanowisko i okres piastowania funkcji.

Zróżnicowanie wpływa na zespół w dwojaki sposób: po pierwsze, ludzie pochodzący z różnych środowisk, dzielący różne wartości i mający różne umiejętności będą zachowywali się inaczej i będą w inny sposób wchodzić w relacje w grupie; po drugie, ludzie formułują różne oczekiwania w stosunku do poszczególnych członków zespołu i całej grupy. Problem pojawia się, gdy zróżnicowanie zespołu rodzi stereotypy i uprzedzenia wobec innych członków zespołu, gdy brakuje emocjonalnego zaufania, a także gdy zespół nie potrafi w pozytywny sposób wykorzystać zróżnicowania [Levi, 2001, s. 226–228].

Podobnie jak w przypadku liczebności wpływ zróżnicowania na efektywność zespołu nie jest jednoznaczny. W związku z tym w badaniach nad zróżnicowaniem zamiast pytania o kierunek wpływu dominują rozważania na temat tego, jak sprawić, aby zróżnicowany zespół efektywnie funkcjonował. Wśród metod wymienia się podnoszenie świadomości zespołu na temat jego zróżnicowania czy poprawę umiejętności komunikacyjnych, które ograniczają wystąpienie nieporozumień wynikających z różnorodności.

Cechy statyczne, takie jak liczebność i zróżnicowanie zespołu, determinują przebieg procesów grupowych będących istotą dynamiki grupowej. Najczęściej omawiane procesy grupowe, które mają pierwszorzędne znaczenie dla wyników osiąganym przez zespół, to: przywództwo, normy grupowe, spójność grupy i konflikty wewnątrzgrupowe.

Normy grupowe

Normy grupowe, ich nabywanie i rozwój są istotnym elementem koncepcji dynamiki grupowej. Normy to sposób wartościowania, który określa postawy i zachowania akceptowane przez członków danej grupy, a ich celem jest utrzymanie spójności zachowań. To reguły zachowania, których powinni przestrzegać wszyscy członkowie. Często są ściśle związane z zadaniami grupy i ułatwiają koordynację aktywności grupy. Innymi słowy, to ukryte albo jasno sformułowane oczekiwania co do zachowania i przekonań członków grupy,

określające akceptowane i oczekiwane zachowania [Sánchez, Yurrebaso, 2009, s. 98]. D.R. Forsyth definiuje je jako „standardy regulujące zachowanie członków grupy” [Forsyth, 1990, s. 121]. Stanowią one podstawę przewidywania zachowań i reakcji innych członków grupy [Shaw, 1981, s. 279], co prowadzi do redukcji niepewności. Tak rozumiane normy można porównać do rutyn (ang. *routines*) regulujących funkcjonowanie organizacji, opisanych przez R. Nelsona i S. Wintera w nurcie ekonomii ewolucyjnej [Nelson, Winter, 1982, s. 97].

Wyróżnia się normy preskrytywne, które wskazują, jakie zachowania są aprobowane, oraz normy proskrytywne, zakazujące zachowań określonego rodzaju. Normy grupowe mogą mieć charakter jawny, zwerbalizowany, jednak zdecydowana większość jest nieuświadomiona. Rozwijają się pod wpływem współpracy, ale ich źródłem mogą być również normy przeniesione przez członków zespołu z innych grup lub mogą one wynikać z zewnętrznych standardów, na przykład narzuconych przez organizację [Levi, 2001, s. 48–49]. Źródłem norm grupowych mogą być:

- odgórne rozporządzenia i wymogi, którym grupa musi się podporządkować,
- krytyczne wydarzenia, które miały miejsce w okresie istnienia grupy,
- wzorcowe zachowania wynikające z oczekiwania, że należy powielać pierwsze formy działania,
- indywidualne doświadczenia członków w pracy w innych grupach, organizacjach,
- konsensus grupowy.

Wpływ norm grupowych na pracę zespołu jest bardzo ważny, ponieważ dzięki nim kontrolowane są interakcje pomiędzy członkami zespołu, ułatwiona jest komunikacja, a także określony jest układ wpływów w grupie. Wypalniając swoje główne funkcje, normy grupowe [Levi, 2001, s. 48–50]:

- wyrażają podstawowe wartości, które nadają grupie sens istnienia,
- ułatwiają koordynację aktywności członków zespołu,
- definiują właściwe i pożądane zachowania, przez co możliwe staje się unikanie trudnych sytuacji,
- są źródłem tożsamości członków zespołu w ramach grupy, dzięki czemu możliwe jest przetrwanie zespołu.

Normy mogą także negatywnie oddziaływać na pracę grupy. Dzieje się tak w przypadku nadmiernego podporządkowania działaniom i opinii większości, a więc w sytuacji konformizmu, skutkującego niechęcią do sprzeciwiania się panującemu porządkowi grupy i burzenia bieżącej harmonii.

Normy ukierunkowują, motywują, porządkują interakcje społecznie i czynią reakcje członków grupy przewidywalnymi [Forsyth, 1990]. Nieprzestrzeganie norm może doprowadzić do naruszenia spójności grupy [McCaskey, 1996, s. 10], która jest kolejnym omawianym procesem grupowym.

Spójność grupy

W badaniach nad funkcjonowaniem małych zespołów bardzo wiele uwagi poświęca się ich spójności, ponieważ jest ona jednym z najważniejszych czynników determinujących efektywność małej grupy (m.in. [Beal i in., 2003]). Po-

czątkowo spójność była traktowana jako jednowymiarowy konstrukt, synonim sił oddziaływujących na członków grupy, by pozostawali jej częścią. Była definiowana jako „suma wzajemnej atrakcyjności interpersonalnej członków grupy” [Brown, 2006, s. 53] albo jako wypadkowa sił oddziaływujących na członków grupy, by pozostali jej częścią [Festinger, 1950]. Jednak takie rozumienie spójności jest nadmiernym uproszczeniem, ponieważ nie zawsze jest ona tożsama z pozytywnymi relacjami interpersonalnymi. Istotą spójności rzeczywiście jest wzajemna atrakcyjność interpersonalna poszczególnych osób, jednak nie jako jednostek, ale jako członków grupy. Dodatkowo jednowymiarowe ujęcie powoduje trudności z operacjonalizacją spójności, a w konsekwencji nie pozwala na uzyskanie jednoznacznych wyników badań empirycznych. Zdaniem N.E. Friedkin trudności w zdefiniowaniu spójności grupy dowodzą złożoności zjawiska. Autorka wskazuje na dwie perspektywy badania spójności grupy: indywidualną, obejmującą postawy i zachowania poszczególnych członków grupy; oraz zagregowaną, uwzględniającą między innymi rotację w zespole, przeciętny poziom identyfikacji z grupą czy udział poszczególnych osób w realizacji zadań grupowych [Friedkin, 2004, s. 410].

W latach siedemdziesiątych XX w. przyjmowano, że choć spójność grupy może mieć wielowymiarowy charakter, osią jest atrakcyjność interpersonalna bądź sympatia [Lott, Lott, 1965, s. 259]. Natomiast we współczesnych badaniach spójność jest traktowana wielowymiarowo, jako spójność zadaniowa, społeczna i indywidualna ocena atrakcyjności grupy [Sánchez, Yurrebaso, 2009, s. 97]. Na podstawie obszernej metaanalizy [Beal i in., 2003] ustalono, że wymiary spójności najczęściej dotyczą wzajemnej atrakcyjności i sympatii pomiędzy członkami, wspólnego zaangażowania w zadania oraz dumy grupowej. Na podstawie klasyfikacji różnych definicji spójności grupy wyróżnia się cztery podstawowe komponenty:

- społeczny – rozumiany jako wzajemna atrakcyjność członków grupy i samej grupy,
- percepcyjny – oparty na integracji i poczuciu przynależności do grupy,
- emocjonalny – odnoszący się do intensywności odczuwania i okazywania emocji w grupie,
- zadaniowy – będący zdolnością do koordynowania wspólnych działań, a także odnoszący się do chęci współpracy i osiągania celów grupowych.

W badaniach empirycznych psychologowie posługują się zwykle dwiema kategoriami spójności: emocjonalną i zadaniową. Spójność w sensie emocjonalnym dotyczy wysokiej wartości przynależności do grupy i chęci do kontynuowania tej przynależności. Z kolei spójność zadaniowa stanowi siłę napędową do działania zespołu. Jest oceniana z perspektywy indywidualnych korzyści poszczególnych członków, jakie osiągają oni z przynależności do zespołu, wynikających z kompetencji związanych z wykonywaniem zadań [Bernthal, Insko, 1993].

Początkowo uwaga psychologów i socjologów zajmujących się problemem spójności małych grup była skoncentrowana wokół źródeł tejże spójności. Dopiero na kolejnych etapach zainteresowano się wpływem spójności grupy na komunikację interpersonalną, proces wpływu społecznego i efektywność grupy [Tziner, 1982, s. 227]. Obecnie badania nad spójnością obejmują z jednej strony jej determinanty, a z drugiej procesy kształtowane przez spójność grupy oraz

wpływ spójności na efektywność grupy. W badaniach społecznych spójność grupy jest więc ujmowana dwojako – jako zmienna zależna i niezależna.

W pierwszym przypadku przedmiotem analiz są determinanty spójności, a wśród nich bliskość fizyczna, częstotliwość interakcji, podobieństwo członków grupy, wspólnie odniesiony sukces albo spór międzygrupowy, indywidualna motywacja, oczekiwania członków grupy dotyczące wyników oraz stopień, w jakim grupa zachęca członków do pozostania w niej. Empirycznie ustalono, że bardziej spójne są mniejsze grupy, silniej ustrukturyzowane oraz takie, do których przynależność poprzedza inicjacja wymagająca wysiłku [Forsyth, 1990]. Wyniki badań przeprowadzonych przez C.A. O'Reilly'ego, D.F. Caldwell'a i W.P. Barnetta sugerują, że liczebność grupy jest jedną z podstawowych determinant jej spójności [O'Reilly, Caldwell, Barnett, 1989, s. 27].

Spójność grupy kształtuje się stopniowo, przez co na etapie tworzenia grupy z reguły jest ona na niskim poziomie. O jej rozwoju decydują różnorodne czynniki: począwszy od wspólnie spędzonego czasu, poprzez osiągnięte wspólnie sukcesy i poniesione porażki, na relacjach interpersonalnych skończywszy. Źródłem spójności może być atrakcyjność interpersonalna, sympatia czy zaangażowanie w zadanie, zaś ważnym czynnikiem moderującym rozwój spójności jest częstotliwość interakcji [Zaccaro, Lowe, 2001, s. 555].

Z kolei w innych badaniach [Sánchez, Yurrebaso, 2009] podjęto próbę określenia związków między spójnością a zmiennymi demograficznymi, takimi jak płeć, poziom wykształcenia, okres przynależności do zespołu i okres pracy. Początkowo stwierdzono, że w grupach, w których skład wchodzi więcej kobiet oraz osób o krótszym okresie pracy, spójność jest większa. Efekt ten nie został jednak potwierdzony w kolejnych badaniach tych samych autorów.

W drugim przypadku przedmiotem zainteresowania są procesy, których przebieg jest uzależniony od poziomu spójności grupy, oraz konsekwencje, jakie niesie spójność grupy dla jej członków. Wśród nich należy wymienić między innymi zaangażowanie i lojalność, poczucie bezpieczeństwa, samoocenę członków grupy, kontynuację przynależności do grupy oraz siłę oddziaływania grupy na jej członków. Im grupa jest bardziej spójna, tym większy konformizm i natężenie procesów grupowych.

Wysoka spójność grupy sprzyja wzrostowi interakcji pomiędzy członkami zespołu, wzmacnia orientację na cel, podnosi satysfakcję z pracy grupowej, przyczynia się do poprawy komunikacji i lepszego respektowania norm grupowych, a także zmniejsza rotację w zespole i absencję [Schminke, Wells, 1999, s. 370].

Bardzo istotne z perspektywy tej pracy są konsekwencje spójności grupy dla jej efektywności. C.A. O'Reilly wraz z grupą badaczy zwrócili uwagę [O'Reilly i in., 1989, s. 23], że pierwsze badania nad związkiem pomiędzy spójnością grupy a osiąganymi przez nią wynikami nie przyniosły jednoznacznych wniosków. Jednak rezultaty późniejszych analiz dowodzą istnienia pozytywnej relacji pomiędzy tymi zmiennymi. Systematyczna empiryczna weryfikacja zależności zaowocowała wnioskiem, że spójne grupy, zwłaszcza w przypadku małych zespołów, są bardziej produktywne niż grupy niespójne [Mullen, Copper, 1994]. Co więcej, B. Mullen i C. Copper stwierdzili, że spójność wynikająca z zaangażowania w wykonanie zadania grupy jest lepszym wyznacznikiem poziomu jego realizacji niż spójność oparta na atrakcyjności interpersonalnej.

Podobnie wyniki badań [Zaccaro, Lowe, 2001, s. 556] prowadzą do przekonania, że to spójność zadaniowa ma podstawowe znaczenie dla przebiegu pracy grupy i osiąganych przez nią wyników. Prawdopodobnie wynika to z faktu większego wysiłku członków grupy oraz ich silniejszej motywacji do ukończenia zadania. Tymczasem atrakcyjność interpersonalna nie ma istotnego wpływu na efektywność pracy, co według autorów jest empirycznym dowodem wielowymiarowości tego konstruktów.

Mechanizm wpływu spójności grupy na pracę zespołu jest wieloraki. Przede wszystkim członkowie zespołów charakteryzujących się większą spójnością są zwykle bardziej zadowoleni ze współpracy. Równocześnie spójność sprzyja redukcji stresu, ponieważ członkowie zespołu nawzajem się wspierają. Ogólnie ocenia się, że spójność, zwłaszcza w przypadku małych zespołów, ma pozytywny wpływ na ich wyniki. Relacja pomiędzy spójnością grupy a wypracowanymi wynikami jest dwukierunkowa: spójność pomaga zespołowi w osiąganiu lepszych wyników, zaś lepsze wyniki wzmagają spójność zespołu. Członkowie bardziej spójnych zespołów chętniej akceptują cele zespołu, obowiązujące normy i podejmowane przez zespół decyzje. Jednocześnie zespoły takie są bardziej odporne wobec zmian, co w dłuższej perspektywie może obniżyć ich efektywność [Levi, 2001, s. 62–63].

Wyniki innego eksperymentu potwierdzają, że skuteczności grupy powoduje wzrost identyfikacji z grupą, ale odwrotny związek nie został potwierdzony. Metaanaliza badań, na którą powołuje się D.R. Forsyth [Forsyth, 1990, s. 138] dowodzi, że wpływ efektywności zespołu na jego spójność jest silniejszy niż wpływ spójności na efektywność. Ponadto spośród trzech badanych komponentów spójności – spójności społecznej, spójności zadaniowej i dumy – spójność zadaniowa jest najsilniej związana z efektywnością zespołu.

Badania potwierdziły również, że spójność wpływa na przestrzeganie norm grupowych. Jeżeli normy zakładają wysoki poziom wykonania, można się spodziewać, że spójność grupowa będzie korzystna dla rozwiązywanego zadania. Jeśli z kolei norma wykonania jest niska, a spójność wysoka, zadanie będzie wykonane na niższym poziomie.

Ogólne obserwacje prowadzą do wniosków, że najslabsze wyniki osiągają zespoły o najwyższej spójności i najniższych normach wysiłku. W zespołach, w których obowiązują równie słabe normy wysiłku, ale poziom spójności jest niski, wypracowywane wyniki są lepsze. Najlepsze wyniki osiągają zespoły o najwyższym poziomie spójności i najwyższym poziomie norm wykonania [Griffin, 2004, s. 635]. Badania prowadzone w różnych przedsiębiorstwach również przynoszą potwierdzenie hipotezy o związku pomiędzy spójnością zespołów a wynikami organizacji [Harun, Mahmood, 2012]. Zespoły charakteryzujące się wyższym poziomem spójności będą osiągać lepsze wyniki pod warunkiem istnienia wysokich norm wysiłku w grupie [Schminke, Wells, 1999].

Tymczasem A. Tziner i L. Chernyak-Hai przeprowadzili ciekawą analizę zależności pomiędzy stylem kierowania zespołem a jego spójnością [Tziner, Chernyak-Hai, 2012]. Z przeprowadzonych przez nich badań wynika przede wszystkim, że zależność ta jest statystycznie istotna. Najlepsze rezultaty osiągają zespoły charakteryzujące się wysoką spójnością i współpracujące z kierownikiem wysoko zorientowanym na ludzi i na zadania. Wyniki pracy takich ze-

społów znacznie pogarszają się, jeśli kierownik jest wysoko zorientowany na zadania i nisko zorientowany na ludzi. Bardzo wysokie wyniki osiągają także zespoły cechujące się niskim poziomem spójności, które pracują z kierownikiem zorientowanym w niskim stopniu na zadania i wysokim na ludzi. Zespoły charakteryzujące się umiarkowaną spójnością osiągają najlepsze wyniki z kierownikiem wysoce zorientowanym na zadania i w niewielkim stopniu zorientowanym na ludzi, jednak wyniki takich zespołów są relatywnie najłabsze.

Podsumowując problem wpływu spójności zespołu na wyniki, warto zwrócić uwagę na dwie dodatkowe kwestie. Po pierwsze, na podstawie metaanalizy wyników 64 badań nad efektywnością zespołów, opublikowanych w latach 1951–2002 przez psychologów, naukowcy [Beal i in., 2003] wykazali, że relacja między efektywnością zespołu a jego spójnością jest silniejsza, jeśli efektywność jest definiowana jako cechy zachowania (a nie sam wynik pracy), a także jeśli uwzględnia ona odniesienie wyników pracy zespołu do poniesionych nakładów.

Po drugie, trzeba pamiętać, że relacja pomiędzy spójnością grupową a efektywnością zespołu jest uwarunkowana kulturowo. Wyniki badań przeprowadzonych w Korei Południowej sugerują, że spójność grupowa ma negatywny wpływ na zależność pomiędzy indywidualnymi kompetencjami a wynikami pracy, co oznacza, że w wysoce spójnych zespołach indywidualne kompetencje członków grupy są ograniczone przez pozostałe osoby. Z kolei wpływ spójności grupowej na kompetencje i wyniki grupy jest pozytywny, co sugeruje, że spójność ułatwia zespołowi osiąganie lepszych wspólnych rezultatów [Shin, Park, 2009]. Warto zaznaczyć, że przedstawione badania były prowadzone w kulturze kolektywnej, co ma istotne znaczenia podczas interpretacji zachowań i wyników.

Podejmowanie decyzji i konflikty

Jednym z ciekawszych problemów, zwłaszcza z perspektywy zarządzania, jest zagadnienie grupowego podejmowania decyzji. Ich skuteczność zależy od rodzaju zadania oraz kompetencji członków grupy, a także od sposobu, w jaki grupa funkcjonuje.

Chociaż zgodnie z efektem synergii suma efektów całości jest większa niż efekty poszczególnych jednostek, grupowe podejmowanie decyzji rodzi pewne wyzwania. Rozwiązanie problemu może być utrudnione ze względu na straty poniesione w trakcie procesu, na przykład spowodowane niewłaściwą komunikacją wewnątrzgrupową lub zbyt słabą pozycją w grupie osoby kompetentnej w danym zakresie, przez co nie decyduje się na przedstawienie swojego pomysłu albo nie potrafi przekonać do niego pozostałych członków grupy.

Innym aspektem pracy w grupie jest dzielenie się unikatową informacją. Z badań prowadzonych przez G. Stassera wynika, że „w grupach występuje tendencja do poświęcania dużej ilości czasu na dyskusje o informacji, którą posiadają wszyscy członkowie; nie poświęca się natomiast dostatecznej uwagi informacji, którą dysponują poszczególni członkowie grupy” [Stasser, Taylor, Hanna, 1989, s. 67].

Z badań prowadzonych przez R. Balesa ([Forsyth, 1990, s. 319] za: [Bales, 1951, s. 240]) wynika, że podczas dyskusji członkowie zespołu najczęściej wyra-

żają swoje opinie (ok. 30% interakcji), wytyczają wskazówki (18%) i zgadzają się (16%). Zadawanie pytań (o wskazówki, opinie i sugestie) łącznie nie przekracza 10% interakcji. Dawanie sugestii i wyrażanie sprzeciwu stanowią po około 8% wszystkich interakcji. Tymczasem zgłaszanie rozbieżności jest istotnym typem interakcji, który ma kluczowe znaczenie dla jakości podejmowanych decyzji.

Konflikty są naturalnym procesem grupowym, wynikającym z tego, że członkowie zespołu postrzegają zachowania innych jako zagrażające ich interesom [Levi, 2001, s. 112]. W psychologii konflikt wewnątrzgrupowy jest najczęściej definiowany jako różnicowanie dotyczące autentycznych lub postrzeganych niezgodności pomiędzy członkami zespołu [Luft, 1984, s. 24–25]. Konflikt może więc wynikać nie tylko z różnicy interesów, ale też z różnicy stanowisk i opinii na temat zadania, wartości i norm, a także z oczekiwań dotyczących wyniku decyzji zespołu. Źródła te mają funkcjonalny charakter, związany z rozwiązywaniem zadań. Zdarzają się również konflikty o dysfunkcyjnym podłożu. Mogą być one skutkiem rywalizacji o władzę i wpływy, konfliktów interesów indywidualnych i grupowych, złej organizacji i prowadzenia spotkania zespołu, personalnych zatargów pomiędzy członkami zespołu oraz niewłaściwej komunikacji. Niepożądana jest również sytuacja, w której brak jest konfliktów. Negatywny wpływ konfliktów wewnątrzgrupowych na funkcjonowanie zespołu wynika z silnych negatywnych emocji i stresu, zaburzenia komunikacji i koordynacji w zespole, a także rozproszenia uwagi i braku koncentracji na celach zespołu [Levi, 2001, s. 115]. Szersza analiza problematyki konfliktów wewnątrzgrupowych została przedstawiona w rozdziale trzecim.

Jakość dynamiki grupowej zależy od sposobów radzenia sobie z konfliktami, dlatego istotny jest również problem różnych metod rozwiązywania konfliktów (rywalizacja, współpraca, kompromis, wycofywanie się, łagodzenie) [Lewicki i in., 2003]. Wśród metod reagowania na konflikty można wymienić: eliminowanie opozycji, podporządkowanie opozycji, tworzenie sojuszy, doprowadzenie do kompromisu czy integrowanie rozbieżnych podejść i wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony. Podstawą konstruktywnego podejścia do konfliktów jest utrzymanie stabilnych relacji i świadomość uczuć własnych innych osób [Luft, 1984, s. 24–25]. Celem radzenia sobie z konfliktem jest więc przyjęcie takiego porozumienia, które będzie korzystne dla obu stron. Warto pamiętać o zasadach zaproponowanych przez R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona i oddzielać ludzi od problemu, skoncentrować się na potrzebach wszystkich stron, rozwijać wiele opcji rozwiązań danej sytuacji, oceniać te rozwiązania według obiektywnych kryteriów i podejmować wytrwałe starania, żeby znaleźć rozwiązanie [Fisher, Ury, Patton, 2000]. Zarządzanie konfliktami nie jest jednak przedmiotem tej pracy.

Analiza dynamiki grupowej – przykład syndromu myślenia grupowego

Przykładem wykorzystania koncepcji dynamiki grupowej jest analiza syndromu myślenia grupowego. Syndrom myślenia grupowego to zjawisko zaobserwowane przez I. Janisa, które dotyczy sytuacji, kiedy ważniejsze dla grupy staje się nie samo rozwiązanie zadania, lecz dążenie do zachowania spójności

grupy, przez co grupa traci realną ocenę faktów. Ryzyko wystąpienia myślenia grupowego pojawia się w momencie, gdy grupa charakteryzuje się dużą spójnością, jest odizolowana od wpływu innych, przewodniczy jej autorytarny lider i działa ona w warunkach silnego stresu, a strategie podejmowania decyzji są słabo rozwinięte [Aronson, Wilson, Akert, 1997, s. 381]. W efekcie grupa opiera się na niepełnej informacji, nie uwzględnia przeciwstawnych poglądów, bagatelizuje poziom ryzyka preferowanych rozwiązań i nie opracowuje alternatywnego rozwiązania. Złudzenie jedności jest potęgowane poprzez zniekształcenie procesu komunikacji – od osób wyrażających odmienne poglądy wymaga się podporządkowania, w efekcie czego dyskutowane są tylko opinie podtrzymujące stanowisko grupy.

Spójność zespołu jest jedną z ważniejszych determinant tego zjawiska. Równocześnie, zdaniem I. Janisa, wysoki poziom spójności grupowej nie zawsze prowadzi do myślenia grupowego. Warunkiem jest postrzeganie grupy przez pryzmat zadań, które ma ona wykonać, a także przyjęcie normy, którą jest rzetelna praca. Wyniki badań przeprowadzonych przez P.R. Bernthala i C.A. Insko wskazują, że prawdopodobieństwo wystąpienia syndromu grupowego jest niższe, kiedy spójność społeczno-emocjonalna jest utrzymana na niskim poziomie, natomiast spójność zadaniowa jest wysoka [Bernthal, Insko, 1993]. Dzięki wysokiej spójności zadaniowej wzrasta poziom zorientowania na zadania, wzrasta motywacja do wykonywania zadań oraz przekonanie o możliwości wypracowania przez zespół decyzji wysokiej jakości.

Syndrom myślenia grupowego warunkują trzy typy czynników: błędy strukturalne w procesie podejmowania decyzji, takie jak ignorowanie informacji z zewnątrz, niewielkie zróżnicowanie opinii i niski poziom konfliktów wewnątrzgrupowych, brak różnych perspektyw spojrzenia na problem, akceptacja decyzji bez ich krytycznej analizy i bezwzględna akceptacja decyzji lidera; spójność grupy, która ogranicza wewnętrzne zróżnicowanie; oraz zewnętrzna presja [Levi, 2001, s. 156]. Syndrom myślenia grupowego jest więc specyficzną kombinacją procesów grupowych, której efektem jest obniżenie efektywności zespołu.

1.3. Metody badania dynamiki grupowej

Rozwój koncepcji dynamiki grupowej wymagał stworzenia nowych narzędzi służących do badania grup oraz adaptacji metod dotychczas stosowanych w pokrewnych dziedzinach. Wykorzystanie tego podejścia sprawdziło się szczególnie w przypadku małych grup, liczących do dwudziestu osób, w których relacje interpersonalne odgrywają pierwszoplanową rolę dla przebiegu współpracy [Shaw, 1961, s. 129]. W dalszej części podrozdziału zaprezentowane zostaną metody empiryczne stosowane w analizie dynamiki grupowej wraz z przykładami badań mających istotne znaczenie dla rozwoju teorii. Są to:

- eksperyment,
- obserwacja,
- samoopis,
- modelowanie agentowe.

[Przejdź do księgarni →](#)



ksiegarnia.beck.pl