POLSKA AKADEMIA NAUK
ZAKŁAD NAUK ZARZĄDZANIA

Julian Daszkowski

WPŁYW PRACY GRUPOWEJ NA WYSIŁEK W REALIZACJI ZADAŃ

WROCŁAW · WARSZAWA · KRAKÓW · GDAŃSK · ŁÓDŹ
ZAKŁAD NARODOWY IMIENIA OSSOLIŃSKICH
WYDAWNICTWO POLSKIEJ AKADEMII NAUK
1988

Pracę opiniowali do druku:

BOHDAN GLIŃSKI, KRYSTYNA SKARŻYŃSKA

BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA
POZNAŃ

Okładkę projektowała Jolanta Suchar

Nr 270934

Redaktor Wydawnictwa Małgorzata Kuniewska-Kaucz

Wykonano ze składopisu dostarczonego
przez Zakład Nauk Zarządzania PAN

© *Copyright by Zakład Narodowy im. Ossolińskich-Wydawnictwo.*
Printed in Poland. Wrocław 1988

ISBN 83-04-02898-0

Zakład Narodowy im. Ossolińskich —Wydawnictwo,
Wrocław 1988. Nakład 420 egz.
Objętość ark. wyd. 7,90; ark. druk. 8,75; ark. A-1 — 11,65.
Papier offest., kl. V, 70 g, 70×100.
Składopis przekazano do druku 14 VI 1988 r.
Druk ukończono w lipcu 1988 r.
Zam. 474/88. C-16. Cena zł. 240,—
Zakład Graficzny Wydawnictw Naukowych w Łodzi, ul. Żwirki 2

Bibl. UAM
82 EO 752

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

I. KONTROWERSYJNE DECYZJE METODOLOGICZNE W PSYCHOLOGII SPOŁECZNEJ 12

1. Eksperyment jako metoda zbierania danych 12
2. Statystyka jako sposób interpretacji danych 14
3. Zachowanie jako przedmiot badań psychologicznych 16
4. Interakcje międzyludzkie jako splot procesów psychicznych i społecznych 19
5. Praktyka zarządzania jako niejednoznaczne kryterium trafności koncepcji teoretycznych 23
6. Mała grupa jako efekt spostrzeganej współzależności celów indywidualnych 25

II. METODY PSYCHOLOGII A POTRZEBY PRAKTYKI SPOŁECZNEJ 31

1. Obszary kontrowersji między teoriami działań praktycznych 31
2. Wymagania i możliwości statystycznych metod analizy danych w psychologii 33
3. Konsekwencje odstępstw od zasad wnioskowania statystycznego 35
4. Ograniczenia metod statystycznych 38
5. Niespełnione oczekiwania odbiorców wiedzy psychologicznej 40

III. METODOLOGIA PORÓWNAŃ PRACY INDYWIDUALNEJ I GRUPOWEJ ... 44

1. Logiczne błędy w dotychczasowych sposobach wnioskowania o różnicy między pracą indywidualną i grupową 44
2. Zasady sprawdzania trafności empirycznych wniosków o różnicy między wysiłkiem w pracy indywidualnej i grupowej 50
3. Sposób formułowania hipotez zerowych dla porównań pracy indywidualnej z pracą grupową 54

IV. TEORETYCZNE PROBLEMY PRACY INDYWIDUALNEJ I GRUPOWEJ W ŚWIETLE NOWEJ INTERPRETACJI DAWNYCH BADAŃ 58

1. Przykłady niespójnych opinii o zaletach pracy grupowej 58
2. Wpływ jednostki na efekt pracy grupowej 59
3. Wpływ sumowania wysiłków na efekt pracy grupowej ... 64
4. Hipotetyczny wpływ facylitacji społecznej na pracę grupową 70

V. WYSIŁEK W OBECNOŚCI NIEZALEŻNIE DZIAŁAJĄCYCH LUDZI 77

1. Ograniczenia zakresu empirycznych badań facylitacji społecznej 77
2. Psychologiczne teorie facylitacji społecznej 78
3. Założenia statystycznej metaanalizy badań facylitacji społecznej 88
4. Ocena teoretycznego i praktycznego znaczenia facylitacji społecznej 92

VI. WYSIŁEK W GRUPOWEJ REALIZACJI WSPÓLNEGO CELU 102

1. Możliwości i ograniczenia pomiarów wysiłku w pracy grupowej 102
2. Dwie hipotezy dotyczące hamowania inicjatywy jednostek w warunkach kontaktu społecznego 107
3. Przyczyny obniżania wysiłku w grupowej realizacji wspólnego celu 112

PODSUMOWANIE 123

BIBLIOGRAFIA 129

WSTĘP

Grupa jako przedmiot badań jest jedną z najbardziej nieostrych nazw w naukach społecznych (Nowak 1985, s. 100-107). Wskazywane przez rozmaitych autorów desygnaty tej nazwy różnią się tak dużą liczbą cech, że trudno jest ustalić, które z nich są wspólne dla wszystkich desygnatów. Nie ulega wprawdzie wątpliwości, że grupą może być każdy zbiór osób zasługujących na wyodrębnienie i łączne, całościowe potraktowanie w analizie prowadzonej z jakiegokolwiek punktu widzenia (Newcomb i in. 1970, s. 311; Nowak 1985, s. 101), ale w tym miejscu zwykle rozpoczynają się kontrowersje. Dotyczą one na przykład minimalnej liczebności zbioru (według niektórych socjologów dwie osoby nie mogą tworzyć grupy - por. Szczepański 1970) oraz wyboru najwłaściwszych pojęć służących do definiowania grupy.

Można przypuszczać, że polemiki na temat najtrafniejszej definicji grupy są kontynuacją sporów rozpoczętych w zamierzchłej przeszłości. Mimo ciągle zmieniającej się terminologii, najżywszym problemem jest stale relacja jednostki do społeczeństwa. Proponowany przez psychologię sposób analizowania tej relacji wywodzi się po części ze wspólnego dorobku myśli społecznej, ale dopiero w pierwszej połowie XX w. powstała specyficzna dla psychologii metodologia, która ze względu na swe założenia teoretyczne i empiryczne nie znajduje pełnego uznania, zwłaszcza u socjologów, co przejawia się w głoszeniu twierdzeń niezgodnych ze stanowiskiem psychologów społecznych (np. "trudno jest wyobrazić sobie sytuację eksperymentalną jako interakcję" lub "ludzie wchodzą w interakcje w grupach, co nie poddaje się eksperymentalnej kontroli" - Turner 1985, s. 278 i 291).

Podstawowe tezy psychologicznych koncepcji grupy są jednak wspólne zarówno dla psychologii, jak i socjologii. Co więcej, tezy te sformułowano zanim psychologia i socjologia wyodrębniły się jako samodzielne nauki w dzisiejszym rozumieniu tego słowa. Dla udokumentowania powyższego stanowiska posłużą stwierdzenia, które Szacki (1983) uznał za tak wpływowe, że cytował je in extenso w swojej "Historii myśli socjologicznej". Książka ta jest tutaj traktowana jako aktualne świadectwo oddziaływania wybitnych filozofów, a nie jako źródło służące do analizowania koncepcji, które dotyczą znacznie szerszych problemów społecznych.

W 1690 r. J. Locke zauważył, że "te lub owe postępki znajdują uznanie albo zostają potępione, zależnie od tego, co odpowiada panującym w danym miejscu sądom, poglądom i obyczajom" (Szacki 1983, s. 83). Zdaniem Szackiego w badaniach rzeczywistych zachowań ludzkich zmusza to do skupienia uwagi na "prawie opinii, czyli reputacji", które jest inne w każdym miejscu, czasie i grupie społecznej, wykluczając poszukiwania uniwersalnych i niezmiennych reguł postępowania w społeczeństwie.

Wychodząc z całkiem innych przesłanek G. Vico w 1725 r. podkreślał, że ludzie działają tak, a nie inaczej z powodu swego uczestnictwa w grupach społecznych, a ich poczucie tego związku jest w ich życiu równie ważne i decydujące jak pragnienie jadła, schronienia czy prokreacji, jak żądza i poczucie wstydu, poszukiwanie autorytetu i prawdy, a także wszystko inne, co czyni ludzi tym, czym są (Szacki 1983, s. 85).

Dwadzieścia kilka lat później Montesquieu (w 1748 r.) deklaruje: "badałem ludzi i spostrzegłem, iż w nieskończonej rozmaitości praw i obyczajów nie powodują się oni wyłącznie kaprysem" (Szacki 1983, s. 102). W konsekwencji świat społeczny nie jest wyłącznie domeną przypadkowości i chaosu, a pomiędzy faktami społecznymi można wykryć stałe związki, dzięki którym fakty te są tym, czym są, niezależnie od naszych ocen, ideałów i oczekiwań (Szacki 1983, s. 102).

W tym samym 1748 r. D. Hume uznał, że "nie ma prawie czynności ludzkiej zupełnie w sobie zamkniętej lub wykonywanej bez żadnego względu na czynności innych" (Szacki 1983, s. 116), a kilka lat wcześniej, w 1739 r., wyraził pogląd, że fakt zrzeszania nie jest żadną miarą wyprowadzalny z ludzkiej zdolności do rozumowania, lecz musi mieć oparcie w bardziej elementarnych własnościach ludzkiej natury, do których dopiero z czasem dołącza się

świadomość korzyści życia zbiorowego (Szacki 1983, s. 121). Teoretycznym rozwinięciem tego poglądu jest sformułowane przez A. Fergusona w 1767 r. tzw. prawo niezamierzonych rezultatów, według którego fakty społeczne są wynikiem ludzkiego działania, a nie wykonaniem żadnego planu (Szacki 1983, s. 117).

Dyskwalifikując rozum jako siłę sprawczą ludzkich i społecznych działań Hume musiał wskazać alternatywne siły sprawcze. Uwypuklił więc znaczenie emocji zakorzenionych w gatunkowej istocie człowieka. Wprawdzie spór o rozłożenie akcentów trwa do dzisiaj, ale nie można zaprzeczyć, że proponowana przez Hume'a koncepcja oddźwięku uczuciowego, polegająca na kierowaniu się w swym postępowaniu tym, jak na nie reagują inni, jest antycypacją zupełnie nowoczesnych teorii opracowanych już w XX w.

W bliskim Hume'owi kręgu rozważań teoretycznych mieści się rozwinięta przez A. Śmitha w 1759 r. analiza społecznych uwarunkowań ludzkiej psychiki. Jego zdaniem nawet uświadomienie sobie własnego interesu wymaga bycia w społeczeństwie, ponieważ pełni ono rolę "zwierciadła", w którym jednostki modelują swe postępowanie (Szacki 1983, s. 124-125). Wtóruje mu Adam Ferguson pisząc: "Ludzi należy rozpatrywać w grupach, ponieważ zawsze żyli w grupach. Historia jednostki jest tylko cząstką uczuć i myśli, jakie miała ona jako członek gatunku. Każdy eksperyment związany z tym przedmiotem musi więc dotyczyć całych społeczeństw, a nie pojedynczych ludzi" (Szacki 1983, s. 126).

W przeciwieństwie do Hume'a, który był i jest uważany za filozofa, Smith za życia zdobył sławę filozofa, ale jest pamiętany jako ekonomista. Zarówno jego filozofia rozwijająca poglądy Hume'a, jak i jego oryginalna koncepcja ekonomii tworzą zwartą całość, w której na pierwszy plan wybija się wzajemne uzależnienie jednostek od siebie. To właśnie wzajemne uzależnienie jednostek tworzy spoiwo każdego systemu społecznego, a formy tego uzależnienia przejawiają się jako potrzeba uzyskiwania aprobaty dla myśli, uczuć i działań na poziomie jednostkowym oraz jako ekonomiczne zasady wymiany dóbr i usług istniejących w danym systemie społecznym. Społeczny ład i społeczna harmonia, w takim stopniu, w jakim są dostrzegalne, okazują się być produktem ubocznym wielu jednostkowych działań, z których żadnemu z osobna, ani wszystkim razem nie przyświeca cel ich ustanowienia (Szacki 1983, s. 128). Jak zauważa Szacki (1983, s. 127), kryje się za tym paradoksalna, ale pociągająca idea, że prywatne występki mogą być

publicznymi cnotami i na odwrót, a inaczej mówiąc, naganna motywacja nie musi pozbawiać czynów ludzkich ich korzystnych funkcji społecznych.

Przytoczone do tej pory poglądy dawnych autorów są oczywiście tylko arbitralnie wyselekcjonowanym zestawem opinii związanych ze współczesnymi koncepcjami grupy. Niezależnie od tego, czy zwalczano je, czy rozwijano, budziły one zainteresowanie i wywierały wpływ na nowocześniejsze koncepcje. Chociaż wyszukiwanie dawnych źródeł w nowych teoriach raczej nie przyczynia się do ich uprawomocnienia, to ciągłe utrzymywanie lub odnawianie się określonych koncepcji może wskazywać na ich nieprzemijającą użyteczność do inspirowania nowych kierunków badań.

Mogłoby się wydawać, że refleksje wybitnych filozofów o roli grup w życiu jednostki i społeczeństwa będą nieustanną inspiracją przede wszystkim w rozwiązywaniu coraz bardziej złożonych problemów społecznej praktyki, w której szczególne miejsce zajmuje zarządzanie polegające na projektowaniu i stosowaniu skutecznych oraz efektywnych sposobów koordynacji zachowań wielu osób. Tymczasem do lat trzydziestych naszego wieku rozmaite propozycje zasad zarządzania w bardzo małym stopniu dotykały problemu zjawisk wewnątrzgrupowych (Cartwright i Zander 1968, s. 10). Wprawdzie M.P. Follet (1918, 1924) proponowała wykorzystanie procesów wewnątrzgrupowych w praktyce społecznej, ale zdaniem Cartwrighta i Zandera (1968, s. 10) jej sugestie nie wywarły prawie żadnego wpływu na ówczesne koncepcje zarządzania. Dopiero publikacja E. Mayo (1933) wywołała w kręgach przemysłowych żywą dyskusję o funkcjonowaniu grup, chociaż merytoryczna wartość samej publikacji pozostawia sporo do życzenia.

Naturalną konsekwencją dość gwałtownie poszerzonych zainteresowań teorii i praktyki zarządzania stało się czerpanie wiedzy z tych dyscyplin naukowych, które już wcześniej zajęły się analizą oddziaływań międzyludzkich. Chodzi tu przede wszystkim o socjologię oraz psychologię społeczną jako jedną z gałęzi psychologii. Trzeba w związku z tym podkreślić, że również i w powyższych naukach dokonywały i dokonują się procesy rozwoju i przewartościowywania założeń, kryteriów, metod oraz twierdzeń. Skutkiem takich procesów są na ogół zaostrzone wymagania wobec metod uzasadniania twierdzeń, a w rezultacie bądź obalenie, bądź ograniczenie trafności dawniej sformułowanych przekonań i zastąpienie ich nowymi

tezami, które w przyszłości będą podlegać analogicznym procesom przewartościowywania.

Na teorię i praktykę zarządzania, które jak do tej pory nie zatraciły interdyscyplinarnego charakteru,zaczęły coraz mocniej rzutować problemy wynikające z kontynuacji odrębnych dróg rozwoju poszczególnych nauk. Jeżeli jakieś twierdzenia wypracowane i uzasadnione na gruncie jednej nauki zostaną w dobrej wierze przyswojone przez inne dziedziny, to niesłychanie trudno jest potem wykazać, że udoskonalone w tym czasie metody tejże nauki zmuszają do odrzucenia właśnie tych twierdzeń. Jest to trudne zwłaszcza wtedy, gdy metody pozostałych nauk, rozwijając się według własnych kryteriów, nie stwarzają nowych podstaw do zakwestionowania słuszności lub ogólności koncepcji zapożyczonych uprzednio z odmiennych dziedzin.

W analizach grupowego wykonywania zadań splatają się metody teorii i praktyki zarządzania, socjologii oraz psychologii społecznej. Dla nauk zarządzania grupowe wykonywanie zadań jest jedną z podstawowych właściwości współczesnych organizacji, a zatem aktualizacja i rozwój wiedzy o czynnikach wpływających na sprawność i efektywność pracy grupowej powinny stanowić ważny cel teoretyczny i praktyczny. Udział psychologii w realizacji tego celu polega na tym, że specjalizując się w badaniu subiektywnych uwarunkowań ludzkiego zachowania dostarcza ona informacji i wskazówek na temat nieuchwytnych dla innych nauk zależności między obiektywną sytuacją człowieka i jego postępowaniem. Wprawdzie zależności takie bywają również wykrywane przez inne nauki, ale dopiero w ramach psychologii powstaje możliwość zastosowania coraz surowszych sprawdzianów trafności wielu koncepcji. W odniesieniu do badań pracy grupowej najsurowszymi obecnie sprawdzianami wydaje się dysponować psychologia społeczna, która według swobodnego przekładu definicji G.W. Allporta (1968, s. 3) próbuje zrozumieć, wyjaśnić i przewidzieć wpływ spostrzeganych, wyobrażanych lub oczekiwanych zachowań innych ludzi na myśli, uczucia i zachowania jednostek (w dokładnym tłumaczeniu na język polski treść tej definicji byłaby mniej czytelna i wymagałaby dodatkowych wyjaśnień). Zdaniem tegoż autora nieodłączną właściwością psychologii społecznej jako nauki jest stosowanie metody eksperymentu (Allport 1968, s. 67), ale trzeba zauważyć, że wiele problemów psychospołecznych jest badanych innymi sposobami i wobec tego często dodatkowo wyodrębnia się eksperymentalną psychologię społeczną, w

której metoda eksperymentu służy do prawidłowego rozpoznania związków przyczynowo-skutkowych między subiektywnym odzwierciedleniem społecznej sytuacji człowieka i jego zachowaniem.

We wspólnym z psychologią społeczną zakresie zainteresowań nauk zarządzania wielokrotnie prezentowane są twierdzenia, że praca grupowa może być czynnikiem wzmagającym motywację zadaniową członków grupy (Zieleniewski 1978, s. 86-91; Pszczołowski 1978, s. 66 i 74-75; Encyklopedia organizacji i zarządzania 1981, s. 507). Twierdzenia te opierają się głównie na wynikach badań psychologicznych opublikowanych do lat sześćdziesiątych naszego wieku. Jednak wobec metodologicznego rozwoju psychologii w przyjmowanej dotychczas interpretacji tych badań ujawniają się liczne słabości, które mogą doprowadzić do sfalsyfikowania wcześniej rozpowszechnionych koncepcji. Ma to duże znaczenie dla nauk zarządzania, ponieważ obalenie części dowodów pozornie świadczących o wzmaganiu motywacji zadaniowej w pracy grupowej zmusza do zmiany metod kierowania zespołami.

Zasadniczym tematem obecnego opracowania jest krytyczna analiza twierdzeń o związku przyczynowo-skutkowym między subiektywną sytuacją członków grup zadaniowych i wysiłkiem wkładanym w realizację celów grupowych. Porównując współczesne i dawniejsze sposoby uzasadniania twierdzeń o zmianach wysiłku w pracy grupowej można wykazać, że w wielu przypadkach przesłanki tych twierdzeń są fałszywe, niepełne lub tylko warunkowo prawdziwe. W konsekwencji, twierdzenia zbudowane na takich przesłankach stają się wątpliwe, ponieważ obalenie lub osłabienie trafności niektórych przesłanek pozwala uwypuklić zarówno przeceniane, jak i niedoceniane wnioski wynikające z badań empirycznych.

Przecenianie jednych wyników i niedocenianie drugich zdaje się wypływać z rozbieżności między oczekiwaniami teoretyków lub praktyków zarządzania a możliwościami eksperymentalnej psychologii społecznej, która służy zwykle jako źródło twierdzeń o wpływie pracy grupowej na motywację jednostek. Eksperymentalna psychologia społeczna wyodrębniła się wskutek podjęcia całego szeregu decyzji o przedmiocie i metodach badań, decyzje te zaś nie zawsze są akceptowane na gruncie innych nauk, a co więcej, nie zawsze zauważa się, że zostały podjęte. Tworzą one względnie spójną sieć wzajemnie zależnych rozstrzygnięć metodologicznych, które wyrwane ze swego kontekstu i rozpatrywane niezależnie jedne od

drugich tracą większość posiadanych zalet.

Wypracowane przez eksperymentalną psychologię społeczną metody interpretowania wyników empirycznych charakteryzują się dużym rygoryzmem. Zmusza on do odrzucenia pewnych sposobów wnioskowania, wymagając jednocześnie od procedur badawczych spełnienia ściśle określonych założeń. Odrzucenie niektórych sposobów postępowania badawczego i zaostrzenie wymagań wobec pozostałych zawęża dopuszczalną gdzie indziej swobodę interpretacji danych, wskutek czego mogą powstawać konflikty między ustaleniami innych nauk. Główną linią tego konfliktu jest zwykle sprzeczność między dobrze udokumentowanymi, choć niewystarczająco szerokimi twierdzeniami eksperymentalnej psychologii społecznej i słabiej uzasadnionymi, ale bardzo ogólnymi twierdzeniami teorii i praktyki zarządzania.

Przegląd decyzji w sprawie przedmiotu badań i metod eksperymentalnej psychologii społecznej (rozdz. I) oraz konfrontacja skutków tych decyzji z przypuszczalnymi oczekiwaniami teoretyków i praktyków zarządzania (rozdz. II) poprzedzają krytykę niespójnych zasad analizowania wysiłku w pracy grupowej (rozdz. III). W świetle tej krytyki dawniejsze teorie o wpływie pracy grupowej na wysiłek wykazują liczne niedostatki (rozdz. IV) i opierają się na uproszczonej i zawyżonej ocenie zjawiska facylitacji społecznej (rozdz. V), natomiast wyniki najnowszych badań sugerują, że warunki stwarzane przez pracę grupową na ogół nie sprzyjają zwiększeniu wysiłku (rozdz. VI).

W Podsumowaniu podjęto próbę określenia roli rozpoznanych zależności przyczynowo-skutkowych w kształtowaniu sprawności zespołów. Ze względu na to, że omawiane w obecnej pracy zależności przyczynowo-skutkowe nie mogą objąć wszystkich elementów występujących w grupowym wykonywaniu zadań, ograniczono się do zasygnalizowania problemu stopnia wykorzystania wysiłku jako podstawowego wyznacznika wysokiej efektywności działań grupowych. Jeżeli wyniki dalszych badań eksperymentalnych będą ciągle wykazywały, że wysiłek jednostek w grupowej realizacji zadań nie jest tak wysoki, jak można by oczekiwać na podstawie rozmaitych przesłanek, to zaprojektowanie skutecznych sposobów zwiększania stopnia wykorzystania wysiłku stanie się nie tylko pożądanym, ale absolutnie koniecznym warunkiem rozpoczęcia pracy grupowej, której efektywność w przeciwnym wypadku będzie niewystarczająca z powodu zbyt małego i nie dającego się łatwo podnieść wysiłku uczestników działań.

I. KONTROWERSYJNE DECYZJE METODOLOGICZNE W PSYCHOLOGII SPOŁECZNEJ

1. Eksperyment jako metoda zbierania danych

W XIX w., a zwłaszcza w jego drugiej połowie zarysowała się już wyraźna specjalizacja poszczególnych nauk społecznych. W ramach tej specjalizacji domeną socjologii stała się struktura społeczna i procesy społeczne, psychologia zaś miała zajmować się procesami psychicznymi. Taki podział tematyki badawczej stworzył dwa niezależne nurty refleksji o człowieku i o społeczeństwie: jeden konstruował koncepcję człowieka, aby na tej podstawie zbudować koncepcję społeczeństwa, drugi natomiast z koncepcji społeczeństwa próbował wyprowadzić koncepcję człowieka. Wprawdzie z biegiem czasu stępił się ostry niegdyś konflikt obu nurtów, ale okres względnej izolacji w rozwoju metod badawczych do dzisiaj utrudnia wzajemne porozumienie psychologów i socjologów.

W początkowym stadium współczesnej psychologii wielu jej pionierów było zafascynowanych metodologią nauk przyrodniczych. Uważano, że głównymi elementami tej metodologii są: eksperyment i posługiwanie się matematyką. Jednak początkowy brak jasności, na czym ma polegać zastosowanie eksperymentu i matematyki w psychologii, przejawiał się jako łańcuch metodologicznych prób i błędów, z których często wynikały łatwe do atakowania interpretacyjne pomyłki i sprzeczności. Zachowując dystans wobec dawniejszych opracowań trzeba zarazem przyznać, że uporczywe wdrażanie metody eksperymentu było obce naukom socjologicznym, które i z konieczności, i z wyboru traktowały eksperyment jako nieodpowiednią dla nich metodę badawczą. W konsekwencji rozwój metody eksperymentu

odbywał się w dużej mierze poza kręgiem uwagi i zainteresowań socjologów, choć niektórzy z nich poprzez trafną krytykę lub konstruktywne propozycje wpłynęli na przyjęte współcześnie poglądy w tej kwestii.

Nieustający krytycyzm wobec metody eksperymentu w naukach społecznych koncentruje się zwykle na dwóch zarzutach. Pierwszy z nich dotyczy nienaturalnych warunków stwarzanych przez eksperymentatora, zwłaszcza w jego laboratorium, a drugi zasadności uogólniania otrzymanych wyników. Rozważając te zarzuty trzeba jednak pamiętać o zasadniczym celu eksperymentów, czyli o wykazywaniu, że między badanymi zjawiskami istnieje zależność przyczynowo-skutkowa. Dla udokumentowania zależności przyczynowo-skutkowej należy wywołać zjawisko nawet tam, gdzie nie występuje ono spontanicznie oraz zneutralizować czynniki uboczne, uzyskując przy tym z góry założone warunki początkowe. To wszystko razem musi tworzyć sytuację odbiegającą od potocznie rozumianej naturalności, ale sztuczne wywołanie zjawiska, procesu lub efektu jest jednym z najistotniejszych dowodów trafnego rozpoznania zależności przyczynowo-skutkowych.

Oddzielnym problemem jest uogólnianie wyników badań eksperymentalnych. W środowisku naturalnym występowanie zidentyfikowanych zależności przyczynowo-skutkowych jest uwarunkowane częstością i siłą pojawiania się tych czynników, o których z badań eksperymentalnych już wiadomo, że są ważne. Jednak ze względu na praktyczną niewykonalność teoretycznie możliwych eksperymentów reprezentatywnych, częstość i siła pojawiania się w środowisku naturalnym rozmaitych przyczyn danego efektu powinna być oszacowana niezależnymi metodami. Trzeba przyznać, że ta część postępowania badawczego nie budzi specjalnego zainteresowania wśród propagatorów metody eksperymentu. W rezultacie posiadają oni ogrom wiedzy o zależnościach przyczynowo-skutkowych, które mogą istnieć w środowisku naturalnym, choć mają niewielkie podstawy do twierdzeń o stopniu rozpowszechnienia tych zależności. Z drugiej strony przyjęte przez socjologów metody badawcze służą głównie do charakteryzowania częstości i siły współwystępowania rozmaitych zjawisk, ale nie pozwalają na empiryczne analizy zależności przyczynowo-skutkowych.

Choć można sądzić, że stosowana w psychologii metoda eksperymentu oraz przyjęta w socjologii metoda badań reprezentatywnych

znakomicie uzupełniają się nawzajem, to zdumiewająco często dochodzi do zaciekłych polemik na temat wyższości jednej metody nad drugą. Argumentami w tych polemikach są przede wszystkim rzeczywiste błędy popełniane w obrębie danej metody (np. wnioskowanie o rozpowszechnieniu zjawisk z wyników eksperymentów lub wnioskowanie o zależnościach przyczynowo-skutkowych na podstawie obserwacji). Jednak oprócz zarzutów pojawiły się ostatnio lepiej uzasadnione propozycje oceny zależności przyczynowo-skutkowych w badaniach nieeksperymentalnych (np. tzw. analiza ścieżkowa - por. Blalock 1964) oraz sposoby generalizowania wyników eksperymentów (tzw. metaanaliza statystyczna - por. Glass i in. 1981).

2. Statystyka jako sposób interpretacji danych

Krystalizacji poglądów na temat wad i zalet metod eksperymentalnych towarzyszyło coraz szersze zastosowanie statystyki matematycznej w naukach społecznych. Statystyka jest tylko jednym z wielu działów matematyki i chyba jedynym, który do tej pory został uznany za niezbędny w badaniach społecznych. Jednak proces takiego uznawania przebiegał i nadal przebiega z licznymi oporami, ponieważ czysto matematyczne koncepcje wydają się zbyt odległe od naocznych doświadczeń społecznych, a poza tym intuicyjne interpretacje pojęć matematycznych są często obarczone zaskakującymi dla matematyka błędami.

Statystyka rozwija się samoistnie w obrębie matematycznej teorii prawdopodobieństwa i jej nowe techniki są zazwyczaj proponowane jako narzędzie opisu, analizy i przewidywania zjawisk społecznych. Propozycje takie zgłaszają na ogół matematycy, którzy nie są dobrze rozumiani poza własną specjalnością i tym samym nie od razu mogą liczyć na rozpowszechnienie swych metod. Z początku nowa technika jest używana przez pojedynczych badaczy, którzy wierzą w celowość stosowania matematyki w naukach społecznych i próbują podchwycić wszelkie obiecujące innowacje w tym zakresie. Jeżeli efekty nowej metody statystycznej wywierają dostatecznie silne wrażenie (inaczej nie można tego nazwać), to zdobywa ona zasłużoną lub niezasłużoną popularność. Dopiero po wielokrotnym wykorzystaniu techniki statystycznej i po zaciekłych dyskusjach dochodzi do rozpoznania jej możliwości oraz ograniczeń w zastosowaniach pozamatematycznych.

W latach trzydziestych i czterdziestych naszego wieku kilka badań amerykańskiej opinii publicznej spełniło wszystkie warunki konieczne do wywołania zainteresowań metodami statystyki matematycznej. W jednym z badań, z dużą dokładnością przepowiedziano rozkład głosów kilkudziesięciu milionów ludzi uczestniczących w wyborach prezydenta. Było to tym bardziej zastanawiające, że badaniem objęto zaledwie dwa tysiące osób, a równoczesny, choć niezależny sondaż opinii ponad miliona ludzi przyniósł całkowicie błędne prognozy. W innych wyborach prezydenckich równie mała próba pozwoliła trafnie przewidzieć wynik końcowy, chociaż szerzej zakrojone badania kazały się spodziewać rezultatów odwrotnych (International Encyclopedia of Social Sciences 1968, vol.13, s. 189).

Istotna różnica między sposobem formułowania trafnych i nietrafnych przewidywań sprowadzała się do sprzeczności między statystyką matematyczną i tzw. statystyką intuicyjną, według której samo zwiększenie liczebności próby zwiększa dokładność i pewność oszacowań. Tymczasem z twierdzeń statystyki matematycznej wynika, że niektóre intuicyjnie dopuszczalne metody gromadzenia oraz interpretacji danych muszą być niedokładne i niepewne, dla uzyskania zaś wiarygodniejszych wyników należy bardziej polegać na losowaniu niż na rozumowaniu. Niezgodna ze zdrowym rozsądkiem koncepcja doboru losowego jako środka polepszenia dokładności wyników mogła być zaakceptowana tylko po bezwzględnej i nie podlegającej wątpliwościom demonstracji swej przewagi nad innymi koncepcjami, jako że dowody matematyczne są niezrozumiałe i tym samym mało przekonywające dla osób z wykształceniem humanistycznym.

Wysoka trafność niektórych badań opinii publicznej dowiodła, że metody statystyczne mogą być ważnym narzędziem nauk społecznych. Szczególnie zachęcająco przedstawiały się dwie właściwości metod statystycznych. Pierwsza z nich stworzyła możliwość badania zjawisk, na które oddziałuje duża liczba nieznanych czynników ubocznych, a taką właśnie sytuację trzeba analizować w eksperymentalnym identyfikowaniu zależności przyczynowo-skutkowych. Druga właściwość metod statystycznych pozwala wypowiadać się o licznych zbiorowościach na podstawie niewielkich próbek, co wprawdzie robiono od dawna, ale rzadko osiągano zadowalającą trafność uogólnień. Jednak poprawne stosowanie metod statystycznych wymaga przestrzegania ściśle określonych zasad zbierania oraz inter-

pretacji danych, a świadome lub nieświadome łamanie tych zasad drastycznie obniża wiarygodność końcowych wniosków i twierdzeń.

Metody statystyczne próbowano wykorzystywać w badaniach społecznych już w końcu XIX w., ale polegało to głównie na obliczaniu przeciętnych wartości rozmaitych pomiarów oraz na konstruowaniu wskaźników współzależności między pomiarami. Nie dostrzegano gwałtownego rozwoju statystyki matematycznej, a w momencie gdy doceniono jej znaczenie, okazała się ona zbyt trudna do natychmiastowego przyswojenia. W aktywności badawczej nauk społecznych połowy XX w. rezygnowano więc z bardziej zaawansowanych technik statystycznych, wprowadzono je natomiast do programów kształcenia akademickiego. W rezultacie dopiero następne pokolenie badaczy, posługując się metodami statystycznymi zaczęło sprawdzać wiarygodność dawniejszych wniosków, które w świetle rozwiniętych kryteriów statystycznych nie zawsze okazywały się poprawne. Tak więc oprócz podejmowania nowych, trudniejszych problemów trzeba stale kontrolować i aktualizować twierdzenia sformułowane nawet w niedalekiej przeszłości, w której nieco swobodniej traktowano zbierane informacje.

3. Zachowanie jako przedmiot badań psychologicznych

W końcu XIX w. mogło się wydawać, że psychologia jako nauka ma precyzyjnie określony przedmiot badań (procesy psychiczne, a zwłaszcza świadomość) oraz metodologię (eksperyment posługujący się tak zwaną introspekcją do ujawniania procesów psychicznych - zob. Tomaszewski 1975, s. 182-184). Ta pozornie ustabilizowana pozycja psychologii uległa na początku XX w. poważnym wstrząsom, których echo jeszcze do dzisiaj brzmi w innych naukach społecznych. Powodem ówczesnego poruszenia stał się postulat Watsona (1913, tłum. pol. 1981), aby psychologowie przestali analizować procesy psychiczne i zajęli się wyłącznie badaniem zachowania. Dla wielu przedstawicieli nauk społecznych wizja psychologii rezygnującej z badania procesów psychicznych musiała sprawiać wrażenie koncepcji absurdalnej i niedorzecznej, bowiem ich zdaniem zasadniczą racją istnienia psychologii jako wyodrębnionej nauki było przyjęcie procesów psychicznych za przedmiot badań.

W Europie apel Watsona został zrozumiany jako deklaracja światopoglądu, jako wypowiedź o strukturze ludzkiej psychiki. Tymczasem był to wyłącznie program metodologiczny, który jasno

i wyraźnie stwierdzał, że nauki społeczne nie mają narzędzi i środków do obiektywnego badania procesów psychicznych, a zatem należy unikać wszelkich twierdzeń na ten temat. Pozytywny i projektujący fragment programu Watsona wskazywał, że badając zachowanie i warunki, w jakich ma ono miejsce można formułować obiektywne twierdzenia, których treść nie zależy od hipotez związanych ze strukturą psychiki.

W wirze polemik i dyskusji istotny sens propozycji Watsona uległ wielorakim zniekształceniom. Przyczynili się do tego również ci przedstawiciele nauk społecznych, którzy częściowo akceptując stanowisko Watsona sądzili jednocześnie, iż pozwala ono oceniać określone teorie procesów psychicznych. W ten sposób włączali się w spory, którym Watson przypisywał nienaukowy charakter.

Zapoczątkowany wystąpieniem Watsona kierunek behawiorystyczny w swej czystej postaci nie przewidywał potrzeby przyjmowania jakichkolwiek założeń o procesach psychicznych. Okazało się także, że do rozwiązywania problemów stojących przed niektórymi specjalizacjami ówczesnej psychologii (np. psychofizjologia czy zoopsychologia) takie założenia są rzeczywiście zbędne. Co więcej, odcięcie badań empirycznych od spekulatywnych hipotez o zasadach działania psychiki doprowadziło do wyraźnego wzbogacenia obiektywnej i sprawdzalnej wiedzy o zachowaniu żywych organizmów. Nic więc dziwnego, że większość psychologów prowadzących badania empiryczne zadeklarowała swoje poparcie dla behawioryzmu. Szczególnie silne oddziaływanie behawioryzmu zanotowano w Stanach Zjednoczonych prawdopodobnie dlatego, że po stosunkowo krótkim okresie gwałtownego rozwoju gospodarczego nie istniały tam tradycje intelektualne, charakterystyczne dla kultury europejskiej (stare uniwersytety, specyficzny status myślicieli, poleganie na autorytetach).

Krytykowanie behawioryzmu w pierwszej połowie XX w. stało się domeną psychologów o zacięciu teoretycznym lub klinicznym, ponieważ negował on naukowy status dotychczasowego sposobu uprawiania psychologii i tym samym przekreślał dorobek wielu żyjących jeszcze myślicieli oraz wielu uznanych autorytetów. Wsparcie dla tej krytyki płynęło także spoza psychologii, bowiem behawioryzm nie dostarczał oczekiwanego przez filozofów materiału do rozważań o istocie ludzkiej psychiki. Aby zapełnić tę pustkę, krytycy be-

hawioryzmu bardzo arbitralnie przypisywali temu kierunkowi niskowartościowe cechy, takie jak mechanicyzm, wulgarny materializm, zacieranie różnic między zwierzęciem i człowiekiem itp. Niestety, to właśnie krytycy ukształtowali obecne oceny znaczenia behawioryzmu w rozwoju nauk społecznych, znajdując potwierdzenie swych racji w jego wygaśnięciu.

Trzeba jednak zwrócić uwagę, że behawioryzm powstał i rozrósł się w czasach, w których ogromna liczba wzajemnie sprzecznych spekulacji na temat procesów psychicznych przytłaczała nieliczne wyniki badań empirycznych. W ciągu niespełna pół wieku behawioryści swymi pracami odwrócili tę sytuację, zmuszając zresztą część swoich krytyków do ściślejszego wiązania hipotez o procesach psychicznych z obserwowalnym zachowaniem.

Nagromadzony przez behawiorystów zbiór obiektywnych faktów i zależności wymagał stosownego uporządkowania. Podejmując tę pracę nawet behawioryści stwierdzali, że jest to prawie niemożliwe bez przyjmowania założeń, które dotyczą przebiegu procesów psychicznych. W ten sposób program behawiorystyczny osiągnął wytyczone sobie granice i stanął wobec konieczności ich przekroczenia, ale już w zupełnie innych warunkach niż w chwili powstawania. Przede wszystkim, podstawą rozważań teoretycznych stał się bogaty materiał empiryczny, którego nie było wcześniej. Dalej, nawet zagorzali przeciwnicy behawioryzmu posługiwali się pojęciami wprowadzonymi za jego pośrednictwem. I wreszcie treść XIX-wiecznych teorii procesów psychicznych uległa częściowemu zapomnieniu lub modyfikacjom, dzięki czemu osłabła ostrość polemik na ich temat.

Po upływie wielu lat behawioryzm jawi się jako przejściowe ograniczenie przedmiotu badań psychologicznych do obiektywnie mierzalnych zachowań. Było to równoznaczne z koncentracją wysiłku badawczego na zaniedbywanej wcześniej problematyce ludzkiego postępowania, które wydawało się mniej ważne niż procesy psychiczne. Można też sądzić, że ponowny powrót do analizowania procesów psychicznych został przygotowany przez tych badaczy, którzy uwzględniali argumenty behawiorystów, a nie przez tych, którzy je po prostu odrzucali.

4. Interakcje międzyludzkie jako splot procesów psychicznych i społecznych

Szczególną rolę w przezwyciężeniu pewnej jednostronności behawioryzmu odegrał George H. Mead, który sam siebie nazwał behawiorystą społecznym. Jego niekwestionowany wpływ na nauki społeczne ma co najmniej dwa źródła. Po pierwsze, potrafił on połączyć w spójną całość teoretyczne refleksje XVIII-wiecznych filozofów z tzw. szkoły szkockiej (Hume, Smith, Ferguson) i XIX-wieczne rozważania psychologów (James) oraz socjologów (Cooley) z prawie zapomnianą dziś, bo marginalną nawet dla swego twórcy pracą Darwina, wspierając tę syntezę poglądem ówczesnych behawiorystów o potrzebie zwracania większej uwagi na zachowanie niż na procesy psychiczne. Po drugie, zarysował bardzo oryginalną, choć wieloznaczną i nie do końca jasną koncepcję kształtowania psychiki poprzez kontakty społeczne. Ponieważ Mead w przeciwieństwie do behawiorystów szanował intelektualny dorobek przeszłości oraz prace współczesnych mu myślicieli, to treść jego poglądów nie wywoływała tak żywiołowego sprzeciwu, z jakim spotkali się behawioryści.

Pełna koncepcja Meada jest zbyt złożona, aby ją tutaj szczegółowo analizować. Stała się ona inspiracją dla wielu teorii i kierunków socjologicznych i psychologicznych, określanych wspólną nazwą symbolicznego interakcjonizmu (Turner 1985, s. 377-464). Choć jest on poddawany ciągłej krytyce, to pewne jego założenia mają charakter paradygmatów przyjmowanych jako prawdy oczywiste, przynajmniej w psychologii społecznej. Dla uwypuklenia tych paradygmatów konieczny jest opis niektórych fragmentów wpływowej jako całość syntezy Meada.

Współczesny Meadowi socjolog Cooley (1902, 1909) przedstawił opinię, zgodnie z którą oddziaływanie między społeczeństwem i jednostką musi dokonywać się głównie poprzez osobiste kontakty tej jednostki z innymi jednostkami. Trwające przez dłuższy czas bezpośrednie kontakty między tymi samymi jednostkami kształtują psychikę każdej z nich, ponieważ działania innych ludzi pozwalają człowiekowi wyobrazić sobie jak jest widziany, dzięki czemu uzmysławia kim jest lub jaki jest. Jednocześnie jego własne działania spełniają taką samą rolę w odniesieniu do innych ludzi. W tego rodzaju sformułowaniach kryje się idea, według której zjawiska społeczne i zjawiska psychiczne są tylko różnymi aspektami inter-

akcji między ludźmi.

Zdaniem Cooleya "piastunkami ludzkiej natury" są grupy odznaczające się ścisłym zespoleniem jednostek poprzez stosunki osobiste i współpracę (wg tłumaczenia Szackiego, 1983, s. 598). Mechanizmem, poprzez który istnieją i rozwijają się ludzkie stosunki, jest komunikowanie się, obejmujące wyraz twarzy, postawę i gest, tonację głosu, słowa, pismo, druk, koleje, telegrafy, telefony i wszystko, cokolwiek zostanie jeszcze wynalezione w toku podboju przestrzeni i czasu (wg tłum. Szackiego, 1983, s. 596).

Powyższe poglądy Cooleya do dzisiaj są uznawane za paradygmat psychologii społecznej i stanowią punkt wyjścia dla wszystkich definicji grupy jako przedmiotu badań psychologicznych. Zasługą Meada jest sprecyzowanie metaforycznych wypowiedzi Cooleya oraz odrzucenie jego daleko idących wniosków na temat roli świadomości w zjawiskach społecznych.

Mead w swoich rozważaniach posługiwał się terminologią, która dzisiaj brzmi staroświecko i pretensjonalnie. Jednak zdaniem wielu współczesnych autorów, bez szkody dla treści wywodów Meada, można używać obecnie rozpowszechnionej terminologii (np. osobowość zamiast jaźń i zachowanie się zamiast gest - zob. Szacki 1983, s. 622, przyp. 128; Farr 1980). Pomimo to wydaje się, że sformułowania Meada w części zaczerpnięte od Darwina (1872) są wystarczająco czytelne, nawet bez zmiany terminologii.

Podstawową linię swego rozumowania Mead rozpoczyna od podkreślenia, że dla żywych organizmów istnieją bodźce, których nie da się scharakteryzować w oderwaniu od tych organizmów. Powoływał się on na to, że "organiczne procesy - lub reakcje - w pewnym sensie tworzą obiekty, na które są reakcją (...) Nie byłoby na przykład pożywienia - rzeczy jadalnych - gdyby nie było organizmów, które mogłyby to pożywienie strawić" (Mead 1975, s. 110). Wprowadzając na miejsce nieożywionego obiektu drugi żywy organizm, Mead analizuje dynamikę interakcji między nimi i pisze: "Tak, jak w szermierce unik jest interpretacją pchnięcia, tak - w działaniu społecznym - przystosowawcza reakcja jednego organizmu na gest innego organizmu stanowi interpretację tego gestu przez tenże organizm i to jest właśnie znaczenie tego gestu" (Mead 1975, s. 110).

W tej fazie analizy kluczową kategorią jest znaczenie. W ujęciu Meada "znaczenie powstaje i mieści się w granicach związku między gestami danego organizmu ludzkiego a następującym zachowa-

niem tego organizmu, wskazanym innemu ludzkiemu organizmowi przez ten gest. Jeżeli ten gest wskazuje w ten sposób innemu organizmowi, jakie będzie następujące (lub wynikające z niego) zachowanie danego organizmu, to ma on znaczenie" (Mead 1975, s. 110). Nieco prostszymi słowami: "Działanie lub przystosowawcza reakcja drugiego organizmu nadaje znaczenie gestowi pierwszego organizmu" (Mead 1975, s. 110).

Do tego miejsca można wskazywać Darwina lub Cooleya jako inspiratorów czy nawet autorów myśli przekazywanych przez Meada. Ale dalsza argumentacja Meada zawiera poglądy, które nadały mu rangę jednego z najoryginalniejszych twórców w historii nauk społecznych. Zauważył on bowiem, że "w działaniu społecznym występuje (...) mechanizm znaczenia, zanim powstaje świadomość lub występuje zdawanie sobie sprawy ze znaczenia" (Mead 1975, s. 110). Tak więc "znaczenie jest wytworem obiektywnie istniejącego związku między pewnymi fazami działania społecznego: nie jest natomiast psychicznym dodatkiem do tego działania i nie jest pojęciem w ujęciu tradycyjnym" (Mead 1975, s. 108). Ponieważ znaczenie jest dane lub określone w kategoriach reakcji (Mead 1975, s. 108), to empiryczne badania behawiorystów otworzyły perspektywy szersze niż sądzili ich krytycy, a nawet szersze niż przypuszczali sami behawioryści.

W koncepcji Meada odwrócenie relacji świadomości do znaczenia pomogło w skonstruowaniu modelu świadomości. Jeżeli mechanizm nadawania znaczeń jest genetycznie wcześniejszy niż świadomość, to można założyć, że warunkiem powstania i funkcjonowania świadomości stał się ten właśnie mechanizm. Ponieważ jego uruchomienie następuje tylko w kontaktach społecznych (działanie drugiego organizmu nadaje znaczenie gestowi pierwszego organizmu), to kontakty społeczne są koniecznym (choć niewystarczającym) warunkiem powstania świadomości. Tym samym empiryczne badania zachowań w kontaktach społecznych są niezbędne dla podjęcia problemu genezy i funkcjonowania świadomości.

Raz uruchomiony mechanizm nadawania znaczeń zaczyna cechować się swoistą autonomią. Organizm, którego zachowanie nabywa znaczenia dopiero w kontaktach z innym organizmem, przejawia tendencję, aby złożona z elementarnych reakcji struktura jego własnych zachowań tworzyła system znaczeń zgodnych ze znaczeniami wytworzonymi w kontaktach społecznych. Inaczej mówiąc, późniejsze re-

akcje organizmu nadają znaczenia wcześniejszym reakcjom tego samego organizmu w taki sposób, aby zarówno te późniejsze reakcje, jak i późniejsze zachowania innych organizmów narzucały niesprzeczne znaczenia reakcjom wcześniejszym. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy organizm dzięki nabytemu doświadczeniu w jakiejś mierze swymi własnymi reakcjami (w terminologii Meada gestami) wskazuje sobie to samo, co wskazują mu inni. Możliwość wskazywania sobie samemu znaczeń wynikających z późniejszych zachowań innych organizmów zależy od wcześniejszych doświadczeń społecznych, chociaż dotyczy wydarzeń, które mają dopiero nastąpić.

Zawiłe w formie, lecz precyzyjne w treści argumenty Meada były zgodne z odkryciami behawiorystów. W szczególności postulowany przez Meada mechanizm nadawania znaczeń wydaje się prawie dokładnie odpowiadać procesowi warunkowania instrumentalnego, w którym dowolna, a nawet przypadkowa reakcja organizmu pod wpływem wydarzeń zewnętrznych może stać się trwałym elementem późniejszego zachowania.

Wskazywanie sobie samemu tego, co później wskażą inni oraz wskazywanie innym tego, co wskazuje się sobie samemu, może odbywać się bez udziału świadomości, ponieważ terminem "wskazywanie" określa się zewnętrzne zachowania, które nadają znaczenia reakcjom wcześniejszym. Jednak "wskazywanie" sobie samemu tego, co wskazuje się innym, staje się zalążkiem świadomości. Jej rozwój następuje dzięki procesom symbolizacji, która przejawia się między innymi tym, że część reakcji danego organizmu, zanim wywoła reakcje innego organizmu, już przebiega tak, jakby reakcje innego organizmu wystąpiły wcześniej niż w rzeczywistości. Mead posługuje się tutaj metaforą o "przeprowadzanej w wyobraźni generalnej próbie zachowania". Trzeba jeszcze raz podkreślić, że niezbędnymi warunkami poprzedzającymi "generalną próbę w wyobraźni" są kontakty społeczne, rozumiane jako suma doświadczeń nabytych przez jednostki podczas nadawania własnymi reakcjami znaczeń poprzednim reakcjom zarówno własnym, jak i cudzym.

Przerywając i tak niepełne referowanie koncepcji Meada warto zauważyć, że postawione przez niego problemy można poddawać badaniom empirycznym, stosując różne metody. Co więcej, metody badawcze muszą być zróżnicowane, ponieważ wszelkiego rodzaju wypowiedzi o stanach rzeczy i o procesach dotyczą "prób generalnych w wyobraźni", realne zachowania zaś niekoniecznie są zgodne z tymi

próbami. Tak więc metoda introspekcji (relacjonowanie własnych stanów psychicznych, odczuć, spostrzeżeń, ocen, poglądów, zamiarów itd.) oraz metoda behawiorystyczna (rejestrowanie obserwowanych zachowań) mają różne cele i błędem jest przeciwstawianie ich sobie nawzajem. Można natomiast analizować stopień zgodności między "próbą generalną" i rzeczywistym zachowaniem oraz wyjaśniać powody ewentualnych rozbieżności, śledząc procesy ich narastania lub zanikania.

Pod wpływem Cooleya oraz Meada zagadnienie relacji jednostki do społeczeństwa zogniskowało się na badaniach zjawisk zachodzących wśród ludzi, którzy pozostają w bezpośrednich stosunkach osobistych. Takie postawienie sprawy nie zadowala badaczy wielkich struktur społecznych, w których przebiegają procesy wykraczające poza wszelkiego rodzaju więzi osobiste. Wprawdzie nacisk kładziony w psychologii społecznej na oddziaływania interpersonalne wyznacza pewne granice dla trafności i zasadności analiz, ale w obrębie tych granic wyniki są bardziej szczegółowe i precyzyjne niż przy jakimkolwiek innym podejściu.

5. Praktyka zarządzania jako niejednoznaczne kryterium trafności koncepcji teoretycznych

Wypracowane w kręgach akademickich sposoby analizowania społecznych zachowań ludzi stworzyły potencjalną możliwość zastosowania ich w praktyce zarządzania. Jednak pierwsza głośna próba wejścia z nowymi metodami do przemysłu wywołała gigantyczne zamieszanie pokazując, że metodologiczna niedojrzałość oraz ideologiczna przesada utrudniają trafną ocenę zjawisk społecznych.

Duży i płynny w składzie osobowym zespół entuzjastów, rozpoczynając badania w Western Electric Hawthorne Works, zamierzał analizować zależności między wydajnością robotników a fizycznymi warunkami pracy. Dla realizacji tego celu spośród kilkuset robotnic wybrano sześć najlepszych i przeniesiono je do wydzielonego pomieszczenia. Zlecono im pracę polegającą na montowaniu przełączników elektrycznych kilku typów, podczas gdy ich koleżanki nie uczestniczące w eksperymencie miały do czynienia z kilkudziesięcioma modelami przełączników, które musiały montować w zależności od zamówień odbiorców. W początkowej fazie eksperymentu dwie spośród sześciu robotnic tak niechętnie odnosiły się do badaczy, że na półmetku badań trzeba było je zmienić (i nie jest jasne,

czy wróciły do poprzedniej pracy, czy zostały w ogóle zwolnione). Po zaangażowaniu na ich miejsce dwóch nowych robotnic eksperyment toczył się dalej. Liczba codziennie zmontowanych przełączników była rejestrowana przez specjalnie zaprojektowane urządzenie, a wynagrodzenie mimo wprowadzanych i wycofywanych zmian stale zależało od wydajności. W ogólnej hali fabrycznej zależność ta była niedostrzegalna dla robotnic, a stopień realizacji norm indywidualnych oceniali pracownicy nadzoru, którzy według własnego uznania usuwali z fabryki leniwe lub niezdarne robotnice. Zgodnie z ówczesnym poglądem rozmowy w pracy obniżały wydajność, więc istniał wewnątrzfabryczny regulamin zakazujący ich prowadzenia. Wprawdzie nie przestrzegano go, ale oficjalnie przypominano jego postanowienia w każdym przypadku obniżania wydajności w zespole eksperymentalnym.

Przytoczone tutaj szczegóły są pominięte lub zlekceważone w opisach pozostawionych przez ludzi związanych z eksperymentem (Mayo 1933; Roethlisberger i Dickson 1939), ponieważ chcieli oni za wszelką cenę uzasadnić z góry przyjęte założenia na temat stosunku zatrudnionych do pracy. Przeprowadzili więc selekcję pracowników, dali im możliwość osiągnięcia wprawy w wyspecjalizowanych czynnościach, uzależnili wynagrodzenie od efektu pracy, po czym stwierdzili, że wzrost wydajności jest wynikiem niespecyficznych oddziaływań społecznych, na które pracodawcy powinni zwracać większą uwagę niż na rzekome antyhumanitarne koncepcje Taylora. Oszałamiająca logika rozumowania, w którym stosowanym po cichu i być może nieświadomie metodom Taylora nadano antytaylorowską interpretację, od dawna irytowała badaczy starających się o przestrzeganie elementarnych zasad metodologii naukowej. Gdy eksperyment w Hawthorne Works zdobył rozgłos znacznie większy niż na to zasługiwał, a zwolennicy i przeciwnicy "human relations" wdawali się w zawiłe dyskusje na jego temat, to jedyną rzeczową reakcją stało się zaliczenie tego fenomenu do kategorii "przemysłowego folkloru" ze zjadliwym komentarzem, że "nigdy nie napisano tak wiele o czymś tak małym" (Murrell 1976, s. 55-68).

Zbyt pospieszne próby przenoszenia teoretycznych wizji do praktyki zarządzania doprowadziły do paradoksalnej sytuacji, w której kręgi akademickie oskarżają praktyków o konserwatyzm lub złą wolę, praktycy zaś lekceważą wskazówki płynące z tych kręgów, ponieważ uważają je za oderwane od przemysłowych realiów. W rezul-

tacie teoria zarządzania i praktyka zarządzania oddziałują na siebie ze znacznym opóźnieniem, wytwarzając niezależne źródła swojego rozwoju. Jednym z takich źródeł teorii zarządzania jest psychologiczna koncepcja zachowań ludzi w grupie, ale przyswajanie tej koncepcji w praktyce zarządzania przebiega z dużymi oporami, bowiem za często okazywało się, że łatwiej jest wytłumaczyć, dlaczego nowe sposoby zarządzania zawiodły niż skutecznie je wdrożyć.

Psychologiczna koncepcja zachowań ludzi w grupach jest tylko jednym ze źródeł teorii zarządzania i bardzo sceptycznie należy traktować oceny, według których daje ona możliwość skonstruowania teorii obejmującej cały proces zarządzania. Podstawą sceptycyzmu jest to, że psychologiczna koncepcja zachowań ludzi w grupach zawsze dotyczy osób powiązanych bezpośrednimi stosunkami interpersonalnymi, we współczesnych zaś strukturach społecznych równolegle funkcjonują inne typy stosunków, na przykład relacje ekonomiczne, w których przedmioty materialne oraz pieniądze wpływają na zachowania, bez konieczności nawiązywania kontaktów osobistych.

Z drugiej strony teoria zarządzania będzie niepełna, jeżeli nie uwzględni prawidłowości występujących w bezpośrednich kontaktach osobistych, ponieważ istnieją one we wszystkich organizacjach. Kontakty takie mogą być traktowane bądź jako przeszkody w prawidłowym działaniu organizacji (np. w koncepcji racjonalnej biurokracji Maxa Webera), bądź jako najważniejszy element strukturotwórczy (np. w podejściu typu "human relations"). Wydaje się jednak, że zarówno niedocenianie, jak i przecenianie bezpośrednich kontaktów osobistych wynika z braku dobrze uzasadnionej wiedzy o rzeczywistej ich roli w warunkach stwarzanych przez współczesne organizacje.

6. Mała grupa jako efekt spostrzeganej współzależności celów indywidualnych

Psychologiczna koncepcja zachowań ludzi w grupach dostarcza wiedzę dobrze uzasadnioną, ale w przypadku nieprawidłowej interpretacji wartość tej wiedzy staje się wątpliwa. Dlatego właśnie tyle miejsca poświęcono opisowi założeń teoretycznych i metodologicznych, z których wywodzą się współczesne poglądy na temat psychologicznych aspektów grupowej działalności. Jest więc rzeczą ważną stałe pamiętanie, że psychologia społeczna zajmuje się prze-

de wszystkim grupami, w których istnieją bezpośrednie kontakty osobiste, w znacznie mniejszym zaś stopniu zbiorowościami wyodrębnionymi według innych kryteriów. Metodologia psychologii społecznej pozwala precyzyjnię analizować zależności przyczynowo-skutkowe, ale nie daje zadowalających oszacowań rozpowszechnienia tych zależności. Jednocześnie metody psychologii społecznej koncentrują się bardziej na obiektywnie mierzalnych zachowaniach niż na subiektywnie odczuwanych stanach i procesach, wskutek czego zamiast pomiarów motywacji prowadzi się raczej pomiary wysiłku, gdyż motywacja jest złożonym pojęciem teoretycznym i jej mierzeniu towarzyszą liczne trudności interpretacyjne.

Dla podkreślenia, że zasadniczym przedmiotem badań psychologii społecznej są ludzie powiązani bezpośrednimi kontaktami osobistymi, przyjęto niezbyt fortunną konwencję terminologiczną, według której rozróżnia się małe grupy i duże grupy. Gdy kontakty osobiste istnieją między wszystkimi, to grupa jest mała, a przeszkody w utrzymywaniu osobistych kontaktów między niektórymi jej członkami czynią z niej dużą grupę. Wielkość grupy potraktowano więc jako orientacyjne, choć mało precyzyjne kryterium rozróżniania grup, gdyż utrzymywanie kontaktów osobistych jest tym trudniejsze, z im większą liczbą ludzi ma się do czynienia.

Mała grupa jest definiowana jako pewna liczba ludzi oddziałujących na siebie wzajemnie w czasie jednego lub więcej osobistych spotkań, dzięki którym każdy uczestnik ma możliwość spostrzegania przynajmniej części indywidualnych zachowań wszystkich innych uczestników, z jednoczesną możliwością wyboru między kontynuacją a natychmiastową lub odroczoną modyfikacją własnego postępowania w zależności od przebiegu oddziaływań i dokonanych spostrzeżeń (Bales 1950, s. 33). Zakres tej definicji obejmuje grupy badane metodami psychologii społecznej, ale nie obejmuje grup, którymi interesują się inne nauki społeczne.

Wielokrotnie próbowano zawęzić zakres znaczeniowy pojęcia małej grupy, podkreślając, że jej definicja jest zbyt szeroka. Proponowano więc, aby o małej grupie mówić tylko wtedy, gdy jednocześnie spełnionych jest kilka dalszych warunków, takich jak (Mika 1981, s. 332): a) aktywne komunikowanie się, b) istnienie wspólnego celu, c) akceptacja i przestrzeganie norm postępowania, d) ukształtowany system ról i pozycji społecznych, e) poczucie odrębności wobec innych grup.

W trakcie precyzowania, czym jest mała grupa pojawiają się jednak dalsze problemy. Dotyczą one przede wszystkim wspólnego celu. Można zawsze wskazać przykłady osób dążących do celu, który jest wspólny, a mimo to nie pozwala na stworzenie grupy w sensie zakładanym przez badaczy. Widzowie na imprezie publicznej lub pasażerowie środków komunikacji dalekobieżnej mają wspólny cel, przestrzegają pewnych norm, spostrzegają się nawzajem, reagują na swoje zachowania i nie są uważani za grupę w ścisłym tego słowa znaczeniu. Istnieją również sytuacje, w których każda jednostka ma ten sam cel (np. zawodnicy na imprezie sportowej lub młodzieńcy starający się zdobyć wyłączne względy pięknej kobiety), a myśl o nazwaniu ich małą grupą jest sprzeczna z nieokreśloną intuicją społeczną. Wprawdzie można analizować warunki, w których jednakowe cele poszczególnych osób oraz ich wspólny cel wykluczają się nawzajem (sytuacja rywalizacji czy konkurencji), ale kolejną trudność sprawia wtedy scharakteryzowanie grup, w których jedynym wspólnym celem zdaje się być przebywanie razem.

Spośród licznych rozważań o sposobie węższego definiowania małej grupy na szczególną uwagę zasługuje ujęcie Kurta Lewina. Jego zdaniem "pojęcie grupy jako dynamicznej całości powinno być objęte definicją, która opiera się na współzależności istniejącej między osobami tworzącymi grupę. Trzeba to wyraźnie podkreślić, ponieważ wiele definicji grupy odwołuje się do podobieństwa między członkami grupy zamiast do dynamicznej współzależności, która jest podstawowym czynnikiem. Należy sobie zdać sprawę z tego, że nawet definiowanie grupy poprzez wspólny cel lub wspólnego wroga jest ciągle definiowaniem przez podobieństwo" (Lewin 1951, s. 146-147). Chociaż Lewin nie przedstawił definicji spełniającej jego własne wymagania, to wytyczył kierunek myślenia, do którego nawiązują aktualne prace empiryczne i teoretyczne na temat zjawisk zachodzących w małych grupach.

Na podstawie rozważań Deutscha (1949) o kooperacji można przyjąć definicję, według której pewna liczba ludzi pozostających w osobistym kontakcie tworzy małą grupę wtedy, gdy aktywne zachowania uczestników kontaktu pozwalają im na osiąganie celów indywidualnych w taki sposób, że postępy w realizacji celu jednej osoby przynajmniej w jakimś stopniu zbliżają wszystkich innych do ich własnych celów. Nie trzeba tutaj wyróżniać wspólnego celu jako definicyjnej właściwości małej grupy i z tego punktu widzenia

definicja ta jest zgodna z poglądem Lewina. Z drugiej strony definicja ta nie wyklucza istnienia wspólnych celów, ale też nie przypisuje im samoistnego znaczenia.

Złożone i dynamiczne procesy, które zachodzą między ludźmi w grupie, bardzo często skłaniają do wyliczenia wszystkich cech grupy niezależnie od tego, czy przysługują one każdej grupie, czy tylko niektórym. Jest to równoznaczne z podaniem pełnej treści (Ajdukiewicz 1974, s. 50-51) odpowiadającej nazwie "grupa". W rezultacie zakres znaczeniowy nazwy staje się tak obszerny i nieostry, że ostatecznym kryterium rozstrzygającym relację nazwy do desygnatu staje się nieokreślona intuicja społeczna. Wydaje się, że wspólny cel członków grupy należy do treści pełnej, ale nie musi należeć do treści charakterystycznej lub treści konstytutywnej (Ajdukiewicz 1974, s. 50-51).

Treść konstytutywna powinna zawierać tylko te cechy, które wyznaczają warunek konieczny i wystarczający, aby przedmiot posiadający te cechy zaliczał się do zakresu definiowanego pojęcia (Ajdukiewicz 1974, s. 50-51). Treść pełna i treść charakterystyczna natomiast zawierają więcej cech niż niezbędne i wystarczające minimum dla wyznaczenia odpowiedniego zakresu. Tak więc do zdefiniowania małej grupy potrzeba i wystarcza wskazać kontakty osobiste oraz pozytywną współzależność celów indywidualnych, ponieważ wszystkie inne elementy (wspólny cel, normy, struktura ról, poczucie odrębności, stosunki emocjonalne itp.) należą do treści pełnej, która jest konstruowana poprzez interpretację wyników empirycznych.

W odniesieniu do indywidualnych celów poszczególnych członków grupy warto przytoczyć poglądy Croziera i Friedberga (1982, s. 57), którzy wprowadzili do współczesnej literatury socjologicznej rozważania korespondujące zarówno z opiniami XVIII-wiecznych filozofów szkockich, jak i z przekonaniami psychologów społecznych. Crozier i Friedberg posługują się pojęciem "aktora", czyli aktywnego uczestnika życia społecznego, pisząc: "1. Aktorzy rzadko tylko miewają jasno sformułowane cele, a jeszcze rzadziej - spójne zamiary. Cele aktora są zwykle liczne, mniej lub bardziej niejednoznaczne, często sprzeczne, nie zawsze w pełni ujawnione. Zmieniają się one w trakcie działania. Niektóre z nich aktor odrzuca, inne dopiero odkrywa. Nieprzewidziane i nieprzewidywalne konsekwencje własnych działań zmuszają go niejednokrot-

nie do ponownego przeanalizowania własnej pozycji i do zmiany zamiarów. To, co było »środkiem« działania w jednym momencie, staje się celem i odwrotnie. Dlatego też błędem byłoby traktowanie jego zachowań jako zawsze w pełni przemyślanych i wyraźnie ukierunkowanych na osiągnięcie z góry ustalonych celów (...) 3. Zachowania aktora mają zawsze określony sens. Fakt, że czasem nie umiemy odnosić ich do wyraźnie sprecyzowanych celów, wcale nie oznacza, że nie są one racjonalne, tyle tylko, że zamiast być racjonalne w odniesieniu do celów, są racjonalne w odniesieniu do szans, jakie aktor dostrzega dla siebie w określonej sytuacji, a także w odniesieniu do zachowań innych aktorów, do dokonywanych przez nich wyborów oraz reguł toczącej się między nimi gry".

W nieco wcześniejszej publikacji Deutsch (1975, s. 7) wyrażał te same myśli słowami: "Oddziaływania społecznie nie tylko są inicjowane przez (indywidualne) motywy, ale także powodują powstawanie nowych motywów i zmianę starych". Oznacza to, że każda pozytywna współzależność celów indywidualnych może być zjawiskiem nietrwałym. Świadczą o tym procesy zachodzące w małych grupach, których członkowie zmieniają swe zachowania, odchodzą do innych grup lub stają się całkowicie bierni.

Na koniec trzeba się zastanowić, jakie konsekwencje praktyczne wynikają z przyjęcia określonej definicji grupy. Jeżeli najważniejszy jest cel grupowy, to powiązanie go z celami indywidualnymi może odbywać się dwoma sposobami. Pierwszy z nich polega na utożsamieniu obu typów celów, a jednym ze środków tego utożsamienia jest uniformizacja celów indywidualnych (bo wszystkie cele indywidualne muszą być takie same jak cel grupowy). Drugi sposób polega na instrumentalizacji celu grupowego ze względu na cele indywidualne. Inaczej mówiąc, jeżeli wiele celów indywidualnych można osiągnąć tylko dzięki osiągnięciu mniejszej liczby celów grupowych, to te ostatnie mają wartość instrumentalną dla członków grupy.

W pierwszym przypadku największą wagę mają zabiegi socjalizacyjne (wychowanie, propaganda, kształtowanie i kontrolowanie postaw), w drugim natomiast przeważają metody zaliczane do nauki zarządzania (systemy uzależniające płacę od efektów pracy, społeczne negocjowanie wspólnych celów itp.). Wydaje się, że instrumentalizacja celów grupowych ze względu na cele indywidualne spra-

wia w realizacji więcej trudności niż uniformizacja celów indywidualnych, gdyż im więcej jest celów, tym bardziej złożone muszą być systemy zarządzania. Jednak duża liczba społecznie akceptowanych celów indywidualnych oraz swoboda ich wyboru dają w rezultacie zwiększoną aktywność zadaniową ludzi, którzy nie obawiają się potępienia lub kar za dążenie do "niewłaściwego" celu.

II. METODY PSYCHOLOGII A POTRZEBY PRAKTYKI SPOŁECZNEJ

1. Obszary kontrowersji między teoriami działań praktycznych

We współczesnych badaniach nad prawami rządzącymi ludzkim zachowaniem dominuje postulat podejścia interdyscyplinarnego, w którym dąży się do ogólnej syntezy dotychczasowych osiągnięć techników, ekonomistów, organizatorów, socjologów i psychologów (Tomaszewski 1971, s. 41; Gliszczyńska 1979). W każdej z tych dziedzin stosuje się swoistą dla nich metodologię badawczą i wypracowuje systemy pojęć, które są niezbędne do sformułowania twierdzeń teoretycznych i dyrektyw praktycznych o kluczowym dla danej dziedziny znaczeniu. Każda z tych dziedzin proponuje również własne kryteria praktycznej pożyteczności swoich twierdzeń i dyrektyw, co w połączeniu z często spotykanymi sprzecznościami wewnątrzdyscyplinarnymi i różnicami międzydyscyplinarnymi utrudnia nie tylko integrację, ale i recepcję osiągnięć nauki.

Już w trakcie definiowania przedmiotu badań poszczególnych dyscyplin pojawiają się problemy, które utrudniają systematyzację ustaleń rozmaitych nauk o zachowaniu i działaniach człowieka. Zbyt wąskie definicje przedmiotu badań stwarzają bariery między takimi dyscyplinami, jak na przykład teoria organizacji a psychologia, definicje zbyt szerokie natomiast sugerują, że jedna z tych dziedzin jest szczególnym przypadkiem drugiej. Najczęściej spotykane podejście do powyższych problemów definicyjnych polega na wyróżnieniu jakiegoś wspólnego zakresu łączącego oba przedmioty badań z podkreśleniem wyraźnych odrębności rozważanych dyscyplin. Ma to prawdopodobnie służyć uwypukleniu możliwości, ale także i

granic wzajemnego oddziaływania różnych dyscyplin naukowych.

Najstaranniej nawet zdefiniowane pojęcia są w praktyce społecznej rozumiane nieco inaczej niż zakłada to ich definicja. Nabierają one znaczenia konotacyjnego, które odnosi się do wszelkich procesów emocjonalnych i poznawczych wtórnie kojarzących się z danym pojęciem, poza rzeczywistą jego treścią. Prawdopodobnie wiele polemik ma swoje źródła w odmiennych i płynnych poglądach na konotacyjny zakres znaczeniowy pojęć, o których się dyskutuje.

Wydaje się również, że poprzedzająca uogólnienia konieczność analizy relacji, które istnieją między systemami pojęć wypracowanymi na gruncie zupełnie odmiennych dyscyplin naukowych, nadaje tej analizie charakter racjonalistyczny, przeciwstawiany w filozofii podejściu empirycznemu. W opinii praktyków analizy takie są nieużytecznymi dla nich studiami semantycznymi, których związek z codzienną rzeczywistością jest tak odległy, że aż wątpliwy.

Z odmiennie zdefiniowanych przedmiotów badań wyrastają tradycyjne dla każdej dziedziny sposoby operacjonalizacji zmiennych. Tradycje takie odgrywają istotną rolę w obszarze wspólnego zakresu badań różnych dyscyplin, ponieważ tam właśnie dochodzi do ich konfrontacji i ewentualnych prób integracji. Jednakże konieczność uwzględniania zmiennych wykraczających poza wspólny zakres badań poważnie zakłóca proces tej integracji, gdyż albo przesuwa punkt ciężkości w kierunku jednej z wyjściowych dziedzin, albo też rodzi koncepcje czysto eklektyczne.

Można też przypuszczać, że właściwe dla dyscyplin naukowych dążenie do ścisłości zuboża w odczuciu praktyków treść twierdzeń i dyrektyw naukowych, ponieważ uczony z jednostkowych i specyficznych właściwości badanych zjawisk i obiektów wybiera przede wszystkim te, które na danym etapie rozwoju nauki potrafi precyzyjnie opisać i zarazem poddać globalnej analizie (Białkowski 1980). W konsekwencji repertuar zmiennych rozpatrywany przez psychologów nie pokrywa się z repertuarem postulowanym przez praktyków.

Z tego samego powodu naukowe sposoby operacjonalizacji zmiennych rozmijają się często z rzeczywistością społeczną. W naukach społecznych dominują operacjonalizacje oparte na wypowiedziach werbalnych, które mają odzwierciedlać całokształt ludzkiej działalności psychicznej i motorycznej. Jednak trudne do oszacowania efekty nieszczerych wypowiedzi obciążonych zmienną aprobaty spo-

łecznej wprowadzają systematyczne zakłócenia do obrazu zachowań niewerbalnych. Zdaniem Nisbetta i Wilsona (1977) wyłaniająca się z werbalnych wypowiedzi reprezentacja rzeczywistości często bywa zniekształcana wskutek niedostrzegania bodźców, które wywołują reakcję, niedostrzegania reakcji lub niedostrzegania związku między bodźcem i reakcją. Są to problemy, którym warto poświęcić więcej uwagi w psychologii stosowanej, bowiem badania w środowisku pracy opierają się prawie wyłącznie na metodach ankietowo-kwestionariuszowych (Dipboye i Flanagan 1979).

2. Wymagania i możliwości statystycznych metod analizy danych w psychologii

Operacjonalizacja zmiennych poprzedza zastosowanie procedur badawczych, które polegają bądź na eksperymentalnym kreowaniu rozkładu zmiennych losowych, bądź na ich rejestrowaniu w środowisku naturalnym. Zgodnie z powszechnie przyjętym w analizie danych modelem statystycznym każda hipoteza zerowa głosi, że wartości zmiennych uzyskane w badaniach są wynikiem oddziaływań wyłącznie losowych. Hipotezy alternatywne sugerują natomiast, że oprócz oddziaływań czysto losowych istnieją oddziaływania o charakterze systematycznych związków między badanymi zmiennymi. Odrzucenie hipotezy zerowej oznacza więc tylko tyle, że oddziaływania losowe nie mogą być jedynym wytłumaczeniem otrzymanych wyników. Ściślej mówiąc oznacza, że prawdopodobieństwo wyłącznie losowego pochodzenia wyników jest mniejsze od arbitralnie założonego poziomu istotności.

Istotny statystycznie związek dwóch lub więcej zmiennych przejawia się więc jako pewne uporządkowanie wyników zakłócanych przez oddziaływania losowe. Jest to zresztą idealizacja procedur badawczych, ponieważ wspomnianym zakłóceniom świadomie lub nieświadomie przypisuje się losowy charakter przede wszystkim wtedy, gdy nie są one mierzone. Sam fakt zastosowania jakiegokolwiek testu statystycznego jest bowiem równoznaczny z przyjęciem losowego oddziaływania tych zmiennych niezależnych, które z różnych przyczyn pominięto w konkretnym badaniu.

Po odrzuceniu hipotezy zerowej powstaje więc sytuacja, której z osobna nie wyjaśnia do końca ani przypadek (bo w wynikach jest zbyt duże uporządkowanie), ani postulowane związki między zmien-

nymi (bo w wynikach jest zbyt wiele nieładu). Niestety,. w większości opracowań autorzy zadowalają się wykryciem uporządkowania (czyli odrzuceniem hipotezy zerowej), przechodząc od razu do teoretycznej i praktycznej interpretacji wyników. Tymczasem porównanie wkładu oddziaływań losowych z wkładem wnoszonym przez postulowane zależności między zmiennymi pozwala ocenić siłę tych zależności, bowiem im jest ona większa, tym mniejsza powinna być rola przypadkowych fluktuacji w kształtowaniu wartości zmiennej zależnej.

Wydaje się, że najwygodniejszym w takich porównaniach pojęciem jest wariancja (Brzeziński 1978b, s. 41-44), która odzwierciedla zmienność, zróżnicowanie i rozproszenie badanych rozkładów zmiennych losowych. Wariancję można charakteryzować stosownymi dla skali pomiarowej i typu rozkładu parametrami liczbowymi, których interpretacja prowadzi do określenia siły związku między badanymi zmiennymi. Miernikiem siły związku jest mianowicie procent wariancji zmiennej zależnej, wyjaśniany przez wariancję zmiennej niezależnej przy braku innych zmiennych, które w sposób statystycznie istotny oddziałują na zmienną zależną. Miernik taki pozwala ocenić, w jakim stopniu zróżnicowanie i rozproszenie jednej zmiennej zależy od zróżnicowania i rozproszenia drugiej, wskazując zarazem, o ile procent zmniejsza się błąd oszacowania wartości tej pierwszej zmiennej, dzięki wiedzy o wartości przyjmowanej jednocześnie przez drugą. Ta natomiast część wariancji zmiennej zależnej, której nie wyjaśnia wariancja zmiennej niezależnej, reprezentuje wszystkie oddziaływania o pozornie lub faktycznie losowym pochodzeniu.

Nazwa "wariancja" jest tutaj stosowana w szerszym znaczeniu niż to jest przyjęte w polskiej terminologii psychologicznej. Dotyczy ona każdego dogodnego parametru rozproszenia rozkładu zmiennej losowej, a sposób obliczenia i oszacowania tego parametru jest uwarunkowany zarówno rodzajem skali pomiarowej (nominalna, porządkowa, interwałowa, ilorazowa), jak i typem rozkładu (dwumianowy, wykładniczy, normalny itp.). Co za tym idzie, takie popularne techniki szacowania siły związku, jak obliczanie kwadratu współczynnika korelacji, dotyczą wyłącznie rozkładów normalnych na skali co najmniej interwałowej. W szczególności trzeba odróżnić pojęcie wariancji od techniki oszacowania statystycznej istotności związków metodą analizy wariancji. Należy również pa-

miętać, że nie wszystkie stosowane w psychologii mierniki siły związku można jednoznacznie interpretować w kategoriach wariancji (Siciński 1968, s. 233-247), dobór zaś właściwej metody obliczenia tego miernika zawsze zależy od sposobu zbierania danych empirycznych.

Stosowanie takich mierników siły związku zwiększa pracochłonność obliczeń, ale nie stawia procedurom badawczym żadnych nowych wymagań metodologicznych. Ważne jest tylko to, aby niekontrolowane zmienne oddziaływały w sposób rzeczywiście losowy, bowiem wtedy błąd oszacowania jest najmniejszy. Losowe oddziaływanie niekontrolowanych zmiennych można wstępnie zapewnić przez taki dobór próby, aby każde indywiduum z badanej populacji miało a priori jednakowe szanse na wzięcie udziału w badaniach, po czym w przypadku badań eksperymentalnych należy konsekwentnie stosować losową zasadę kwalifikowania jednostek do różnych grup eksperymentalnych i kontrolnych. Są to powszechnie akceptowane, choć nie tak powszechnie spełniane wymogi reprezentatywności próby i randomizacji grup eksperymentalnych.

3. Konsekwencje odstępstw od zasad wnioskowania statystycznego

Jeżeli wnioski empiryczne podlegają teoretycznej interpretacji wówczas, gdy nie sposób ocenić, czy niekontrolowane zmienne naprawdę oddziałują losowo, to można dla uproszczenia założyć, że w każdych wynikach istnieje wariancja wywołana przez postulowane związki między zmiennymi oraz wariancja wywołana przez inne, nie badane w danym momencie zmienne. Założenie takie przyjął Wicker (1969), który dokonał przeglądu badań eksperymentalnych na temat wpływu postaw na zachowanie, pokazując, że uprzedni pomiar postaw wyjaśnia mniej niż 10% wariancji późniejszego zachowania. Można więc sądzić, że związek między postawą i zachowaniem jest bardzo słaby, bowiem ponad 90% wariancji w zachowaniu wynika z czynników innych niż postawy.

Wydaje się jednocześnie, że najrozmaitsze perswazyjne metody kształtowania postaw wyjaśniają równie mały procent ich wariancji, przez co próby manipulowania zachowaniem za pośrednictwem kształtowania postaw należą do najmniej skutecznych metod oddziaływania na człowieka. Być może z tego właśnie powodu problematy-

ka postaw powoli znika ze współczesnych opracowań na temat psychologii organizacji. Trudno jest przy tym otwarcie zadeklarować praktyczną nieużyteczność pojęcia postawy, ponieważ obrosło ono wieloma emocjonalnymi skojarzeniami, łatwość zaś pomiaru postaw oraz intuicyjna oczywistość wyników stwarzają pozory rzetelnej, choć prostej techniki diagnozowania zjawisk społecznych.

Powyższy kontrowersyjny pogląd ma zilustrować potrzebę i konieczność wychodzenia jeszcze na etapie statystycznej analizy wyników poza stereotypowe sformułowania, że wykryto oddziaływania na takim lub innym poziomie istotności statystycznej. Poziom istotności statystycznej informuje tylko o prawdopodobieństwie istnienia związku, a nie o jego natężeniu. Te dwa zagadnienia są zupełnie niezależne, ponieważ zwiększanie liczebności próby ułatwia wykazanie statystycznej istotności bardzo słabych związków (Blalock 1975, s. 255; Brzeziński 1978b, s. 42-44).

Wprawdzie Ratajczak (1979, s. 40) postuluje celowość wykrywania także i słabych związków, ale problem - jak się zdaje - polega na tym, że nie wiadomo, które związki są silne, a które słabe. Można również przypuszczać, że zależności o dużej i udokumentowanej empirycznie sile mają w zastosowaniach praktycznych większą wartość niż zależności słabe, czy zależności o niewiadomym natężeniu. Chyba właśnie ten ostatni typ zależności jest najczęściej spotykany w pracach psychologicznych, przez co nigdy nie można przewidzieć, jaka jest ich wartość praktyczna.

Warto w tym kontekście wrócić jeszcze raz do problemu związku między postawami i zachowaniem, ponieważ siła związku między parami zmiennych nie może być jedynym kryterium praktycznej użyteczności twierdzeń psychologicznych. Wiele badań nieeksperymentalnych przeprowadzonych w środowisku naturalnym pokazuje, że wariancja postaw tłumaczy 30, a nawet 40% wariancji zachowania. Takie oszacowania są pozornie sprzeczne z wnioskami Wickera (1969), ale sprzeczność ta jest prawdopodobnie rezultatem różnic metodologicznych między procedurami nieeksperymentalnymi i eksperymentalnymi.

W badaniach eksperymentalnych dokumentuje się zależności przyczynowo-skutkowe, w badaniach nieeksperymentalnych natomiast ustala się współzmienność o nieokreślonym empirycznie kierunku wynikania. Co więcej, w eksperymentach dąży się do eliminacji tych zmiennych, które byłyby alternatywną i nie poddaną manipu-

lacji przyczyną uzyskanych wyników. W badaniach nieeksperymentalnych zabieg taki był dotychczas prawie niemożliwy. Przyczynowo-skutkowa interpretacja wyników nieeksperymentalnych wymaga więc jawnego lub ukrytego odwoływania się do teorii, która może zawierać błędy i nieścisłości.

Wykrywany w badaniach nieeksperymentalnych silny związek między postawami i zachowaniem ma wobec tego wiele niezależnych od siebie wytłumaczeń. Być może postawy i zachowanie są jednocześnie kształtowane przez rozmaite czynniki sytuacyjne, które niejako wymuszają uzgadnianie postaw z zachowaniem. Na rzecz takiej interpretacji przemawiają badania nad redukcją dysonansu poznawczego oraz spostrzeżenia Wickera (1969), że związek między postawami i zachowaniem jest silny w tych eksperymentach, w których postawy mierzono po wystąpieniu zachowań wobec obiektu postaw. Najbardziej jaskrawe stanowisko w tej sprawie zajmuje Bem (1972), który sądzi, że to nie postawy wpływają na zachowanie, ale zachowanie wpływa na postawy (por. Roman 1979; Daszkowski 1979).

Dotychczasowe rozważania sugerują, że w psychologii stosowanej istnieje niebezpieczeństwo pomylenia skutków z przyczynami. Choć nie jest to całkiem przekonywające w przypadku postaw i zachowania, to Gliszczyńska (1979) wskazała, jak uporczywie utrzymywał się błędny pogląd na temat związku między poziomem wykonania i wynikającym z zaspokojenia potrzeb zadowoleniem pracownika. Gdy stwierdzono w tym zakresie istnienie silnego pozytywnego związku, podjęto działania zmierzające do zaspokojenia potrzeb zgłaszanych przez pracowników, co przez zwiększanie ich zadowolenia miało prowadzić do podnoszenia poziomu wykonania. Działania te albo nie przynosiły spodziewanych efektów, albo wręcz obniżały poziom wykonania, a oszacowana wcześniej siła związku nie znajdowała potwierdzenia w późniejszych badaniach, które kontynuowano w trakcie zaspokajania potrzeb pracowników.

Pomyłka polega tutaj właśnie na niesłusznym odwróceniu zależności przyczynowo-skutkowej. Zadowolenie jest konsekwencją zaspokojenia potrzeb dzięki środkom zdobytym przez pracę. Jeżeli środki zaspokojenia potrzeb zostaną osiągnięte w oderwaniu od ilości i jakości pracy, to zadowolenie ma już mało wspólnego z poziomem wykonania i zaczyna zależeć od całkiem innych czynników, na które człowiek kieruje wtedy swój wysiłek, kosztem właściwych działań w zadaniach pracowniczych.

Następnym błędem w interpretacji empirycznie udokumentowanych związków o dużej sile jest postulowanie zależności przyczynowo-skutkowej tam, gdzie naprawdę ma ona pozorny charakter wynikający z tego, że istnieje trzecia zmienna, która oddziałuje jednocześnie na te dwie badane zmienne. Wprawdzie wiele podręczników przestrzega przed popełnieniem takich błędów, ale wydaje się, że przestrogi te są mało skuteczne. Ostatnio na przykład, mnożą się wątpliwości co do twierdzenia o pozytywnym wpływie oddziaływań interpersonalnych na wysiłek w grupowym wykonywaniu zadań. Nie można oczywiście zaprzeczyć, że istnieje związek między tymi zmiennymi, ale w dalszej części obecnej pracy zostanie podjęta próba wykazania, że przyczynowo-skutkowa interpretacja tego związku budzi wiele zastrzeżeń.

Zasygnalizowane do tej pory problemy z interpretacją wyników badań wskazują na potrzebę stosowania takich procedur zbierania i analizy danych, w których wykorzystuje się wszystkie możliwości statystycznego modelu testowania hipotez. Zakończenie badań wykryciem jednego lub więcej związków ma pewne walory poznawcze, których wartość praktyczna zależy między innymi od siły tych związków oraz od prawidłowego rozróżnienia przyczyn i skutków. Brak troski o taką analizę sprowadza twierdzenia i dane psychologiczne do rzędu niepraktycznych ciekawostek, które tylko luźno łączą się z realiami życia społecznego. Czasem ciekawostki te służą do usprawiedliwienia jakichś działań lub wytłumaczenia niepowodzeń, przy czym w żadnym przypadku właściwie nie wiadomo, jaka naprawdę jest rola czynników psychologicznych w tych działaniach.

4. Ograniczenia metod statystycznych

Statystyczny model testowania hipotez przy swych rozlicznych zaletach ma również i wady, które ujawniają się przede wszystkim w badaniach więcej niż dwóch zmiennych naraz. Model jest wtedy tak złożony pojęciowo i rachunkowo, że mało który psycholog potrafi zastosować właściwe metody opracowania wyników i poprawnie zinterpretować ich znaczenie (zob. np. Ahrens i Läuter 1979). Trzeba wówczas prawie bezkrytycznie polegać na radach matematyka, który operując maszyną cyfrową usiłuje zrozumieć niejasne dla niego wymagania psychologa. Owocem tej współpracy bywają interpretacje całkowicie niezrozumiałe bądź całkowicie banalne. W najgorszym przypadku taka całkowicie banalna interpretacja jest niezrozumia-

ła.

Statystyczne testy i oszacowania z jeszcze innego powodu nie pozwalają na jednoznaczną i wyczerpującą interpretację otrzymanych wyników. Zastosowanie któregoś z modeli regresji wielokrotnej w badaniach nieeksperymentalnych prowadzi zwykle do tego, że współczynnik determinancji obliczony dla kilku zmiennych niezależnych wyjaśnia nie więcej niż 50% wariancji zmiennej zależnej, a dodawanie dalszych zmiennych niezależnych nie powoduje już istotnego wzrostu wyjaśnionej wariancji. Wybór tych kilku zmiennych jest przy tym kwestią arbitralnej decyzji badacza, ponieważ korelacje między wybranymi zmiennymi a całą resztą, mniej jego zdaniem ważnych zmiennych, nie ujawniają się w równaniu regresji, pozornie usprawiedliwiając dokonany wybór. Jeżeli więc istnieją dwa równania regresji, w których zupełnie odrębne zbiory zmiennych niezależnych wyjaśniają taki sam procent wariancji identycznej zmiennej zależnej, to nie można uznać za lepsze jednego z tych równań. Jednocześnie korelacje między tymi odrębnymi zbiorami zmiennych niezależnych są zwykle tego rodzaju, że połączenie tych zbiorów w jedno równanie regresji jest bezcelowe, gdyż nie podnosi w istotnym stopniu procentu wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej (por. Guilford 1964, s. 397-412).

Nieco odmiennie wygląda procedura wyjaśniania wariancji zmiennej zależnej w badaniach eksperymentalnych. Można w nich osiągnąć wyjaśnienie nawet 90% wariancji zmiennej zależnej, ponieważ badacz stara się stworzyć taką sytuację, w której zostanie zlikwidowana większość źródeł wariancji, a jednocześnie manipuluje pozostałymi zmiennymi niezależnymi tak, aby nie istniała między nimi żadna korelacja. Pozwala to wyjaśnić duży procent wariancji zmiennej zależnej w warunkach znacznie odbiegających od realiów życia społecznego.

Można więc sądzić, że olbrzymia liczba różnorodnie skorelowanych źródeł wariancji w życiu społecznym prawie nigdy nie pozwala na wyjaśnienie więcej niż 50% wariancji dowolnej zmiennej zależnej. Wydaje się również, że wyjaśnienie tych 50% wariancji osiąga się zwykle przez dość przypadkowy w swej istocie dobór kilku zmiennych, które równie dobrze mogłyby być zastąpione przez zupełnie inne zmienne, tłumaczące taki sam procent wariancji zmiennej zależnej. Trudno jest się przy tym odwołać do poprawnych procedur eksperymentalnych, bowiem jest w nich tak mało i to niesko-

relowanych źródeł wariancji, że znowu prawie każde zestawienie kilku zmiennych niezależnych wyjaśnia do 90% wariancji zmiennej zależnej.

5. Niespełnione oczekiwania odbiorców wiedzy psychologicznej

Zarysowane tu wady statystycznego modelu weryfikowania hipotez można by obejść, opierając się na dobrej teorii psychologicznej. Kłopot jednak w tym, że każda współczesna teoria psychologiczna uzasadnia swe racje wynikami uzyskanymi w krytykowany tu sposób, a więc nie wiadomo, która teoria jest dobra, jeżeli taka w ogóle istnieje. Dla praktyków teorii tych jest za dużo, są one zbyt wysublimowane i zbyt często zawodzą. Potencjalnych użytkowników wiedzy psychologicznej zniechęcają też wzajemnie sprzeczne, często niezrozumiałe i nadmiernie drobiazgowe lub nadmiernie ogólnikowe twierdzenia w zakresie definicji, faktów, wyjaśnień i propozycji działania (Sałaga 1979). Sprzeczności te dotyczą zarówno treści samych twierdzeń, jak i ich ogólności oraz przypisywanej im ważności.

Odrębność niektórych teorii wynika tylko z niewielkich różnic w definiowaniu pojęć, drobnych zmian w sposobach operacjonalizacji zmiennych i nieco innych populacji badanych osób. Tego typu szczegóły albo umykają uwadze praktyków, albo kojarzą im się z dzieleniem włosa na czworo. Najbardziej charakterystycznym przykładem są tu rozmaite teorie osobowości, z których każda pretenduje do roli najlepszego i najsłuszniejszego wyjaśnienia przyczyn określonych kategorii ludzkiego zachowania. Każda z tych teorii wzięta oddzielnie jest bardzo przekonywająca dla praktyków, ale porównanie dwóch dowolnych teorii osobowości może wywołać wrażenie nadmiernej drobiazgowości czy ogólnikowości twierdzeń, które na domiar wszystkiego bywają sprzeczne, niespójne lub niezrozumiałe dla osób pozbawionych doświadczenia w prowadzeniu akademickich dyskusji (Kofta 1980).

Co więcej, duża liczba teorii psychologicznych opisuje zależności między zmiennymi, którymi w praktyce organizacyjnej nie można efektywnie manipulować. Jednocześnie bardzo często w teoriach psychologicznych pomija się te zmienne, którymi praktycy z różnych przyczyn chcieliby manipulować. Z tych powodów większość twierdzeń psychologicznych, zachowując swe walory poznaw-

cze, nie może mieć bezpośredniego zastosowania w kształtowaniu zasad praktyki organizacyjnej.

Efektywna manipulacja zachowaniem ludzi jest podstawowym celem odbiorców wiedzy psychologicznej w organizacjach. Trzeba sobie wyraźnie zdawać z tego sprawę, bowiem tylko z tej świadomości może wyrosnąć moralny sprzeciw wobec jawnych lub zamaskowanych tendencji manipulatorskich. Trudno jest zresztą udokumentować taką tendencję, ponieważ albo zaprzecza się jej wprost, albo uzasadnia troską o dobro człowieka i społeczeństwa. W każdym razie, w niektórych krajach organizacje coraz bardziej rozszerzają zasięg swojego oddziaływania na własnych pracowników, przechwytując funkcje należące do zupełnie odrębnych organizacji. Dotyczy to na przykład rozdziału konsumpcyjnych dóbr materialnych przez organizacje produkcyjne i społeczne, podczas gdy organizacje handlowe w ramach swej spółdzielczej struktury aspirują do prowadzenia działalności społecznej. W rezultacie realizacja wszystkich osobistych potrzeb i zamierzeń pracownika zaczyna zależeć tylko od tej organizacji, której jest członkiem, ponieważ jako klient ma znacznie mniejsze szanse uzyskania tego, co jest dla niego ważne.

Powyższe zjawisko jest szczególnie wyraźne w warunkach trwałego deficytu dóbr konsumpcyjnych. Ponieważ jest ich za mało, to przydziela się je tym ludziom, których zachowanie i działalność wskazują na posłuszeństwo wobec dysponentów dóbr. Jednocześnie nasila się zapotrzebowanie na takie metody kierowania zachowaniem, w których za posłuszeństwo człowiek nie otrzymuje nic konkretnego, a i tak jest zadowolony. Najbardziej wyrafinowane metody zmierzają ku temu, aby człowiek nie mógł nawet wyobrazić sobie, że mógłby być nieposłuszny, a ewentualne nieposłuszeństwo jest traktowane jako rodzaj niedojrzałości lub choroby, wymagającej zabiegów wychowawczych i terapeutycznych.

W takich warunkach miejsce psychologii jest moralnie dwuznaczne. Psychologia ma dostarczać wiedzy, jakie prawidłowości występują w ludzkim zachowaniu. Tyle tylko, że wiedza ta jest adresowana do wszelkiego rodzaju decydentów i dysponentów na kierowniczych stanowiskach. Z kolei rola kierowników zawiera wymóg szerokiego manipulowania zachowaniem podwładnych, podwładni natomiast nie powinni manipulować zachowaniem kierowników. Wymogi takie akceptuje się, przynajmniej zewnętrznie, przez sam fakt podję-

cia pracy na dowolnym stanowisku w organizacji. W rezultacie wiedza psychologiczna służy do realizacji indywidualnych i grupowych interesów kadry kierowniczej, ponieważ to właśnie kadra kierownicza określa, czyje interesy powinny być brane pod uwagę w pierwszej kolejności.

Psychologowie na swój własny teoretyczny użytek przyjmują, że każdy człowiek jest jednakowo ważny, ale żyją przecież w świecie, w którym ludzi dzieli się na mniej i bardziej ważnych. Wydaje się, że zarówno psychologowie, jak i odbiorcy wiedzy psychologicznej traktują tę sprawę jako oczywistą samą przez się, nie dostrzegając społecznych i naukowych konsekwencji tego podziału. W szczególności należy się zastanowić, czy dowody twierdzeń psychologicznych nie zawierają założeń o takiej międzyludzkiej równości, która bądź nie odpowiada odbiorcom wiedzy psychologicznej, bądź nie ma po prostu odzwierciedlenia w rzeczywistości. W pierwszym przypadku odbiorcy wiedzy psychologicznej nie będą chcieli jej stosować, w drugim zaś próby jej stosowania zakończą się niepowodzeniem. Być może z tych właśnie powodów metody prawdziwie demokratycznego stylu kierowania są tak rzadko stosowane w praktyce, chociaż psychologowie szeroko propagują zalety tych metod.

Ciekawe i zróżnicowane są przy tym reakcje na spostrzeganą niespójność między wymaganiami praktyków i propozycjami teoretyków. Psychologowie często przyjmują winę na siebie, proklamując stan kryzysu w naukach społecznych (Lewicki 1979). Inni znowu sądzą, że praktycy mają zbyt małą wiedzę psychologiczną, którą należy im przekazać w trybie mniej lub bardziej forsownych szkoleń. Praktycy natomiast deklarując swe zainteresowanie koncepcjami psychologicznymi rzadko wychodzą poza te deklaracje i co najwyżej powołują komórki organizacyjne, które skromnymi środkami mają osiągać cele tradycyjnie stawiane psychologom. Są jednak i tacy przedstawiciele praktyki, którzy ubolewając nad niedostatkami psychologii, czują się wprost zmuszeni do zaprezentowania własnych koncepcji w tej dziedzinie (Sałaga 1979).

Przedstawione tutaj rozważania nie są zapewne interesujące dla praktyków, ponieważ jest dla nich mało istotne, jak badacz uzasadnia swoje tezy, które praktyk chce czy musi zastosować w organizacji. Dla praktyka ważniejsze jest, czy twierdzenia psychologiczne można wykorzystać do osiągnięcia założonych przez

niego celów. Tyle tylko, że o tej sprawie decydują między innymi przyjęte przez badaczy metody uzasadniania twierdzeń naukowych i recepcja tych twierdzeń przez praktyków.

Na recepcję twierdzeń psychologicznych wpływa to, że odbiorca wiedzy z tej dziedziny wiąże ze ściśle zdefiniowanymi pojęciami naukowymi własne skojarzenia emocjonalne i poznawcze, poprzez które operuje tymi pojęciami w sposób niejednokrotnie sprzeczny z życzeniami psychologów naukowców. Już z tego tylko powodu wiele znakomicie uzasadnionych twierdzeń psychologicznych nie może się sprawdzić w praktyce, której nie sposób przecież obsadzić samymi akademickimi psychologami. Należy przy tym pamiętać, że duża liczba nieścisłych i kontrowersyjnych pojęć psychologicznych niejako usprawiedliwia rozmiary wspomnianego tu zjawiska.

Drugą trudność w recepcji wiedzy psychologicznej stwarza statystyczny i probabilistyczny charakter twierdzeń o zachowaniach człowieka. Można podejrzewać, że inżynier, prawnik czy ekonomista będzie uważał twierdzenia psychologiczne za ułomne i wątpliwe, jeżeli w swym otoczeniu dostrzeże ludzi, którzy nie zachowują się zgodnie z tymi twierdzeniami. Dla psychologa naukowca jest to tylko problem statystyczny, dla praktyka natomiast jest to falsyfikacja twierdzenia naukowego. Trzeba też wyraźnie powiedzieć, że w wielu publikacjach naukowych z zakresu psychologii, statystyczny charakter twierdzeń jest zupełnie nieczytelny. Być może wypływa to stąd, że metody statystyczne używane przez psychologów wymagają porównania zbiorów ludzi, psychologowie zaś, a w ślad za nimi praktycy interpretują wyniki w odniesieniu do jednostek.

Wreszcie niemałą rolę odgrywa niechęć adresatów wiedzy psychologicznej do stosowania tych metod, które nie odpowiadają ich rzeczywistym interesom (Nowak 1970, s. 474). Jest to zagadnienie bardzo złożone, ponieważ niechęć taka może wynikać nie tylko z obawy przed pogorszeniem własnej sytuacji, ale także z niewiary w praktyczną efektywność wiedzy psychologicznej. Przy takim nastawieniu odbiorców każde metodologiczne niedociągnięcie psychologa staje się dowodem, że wiedza psychologiczna nie może być w pełni zastosowana w praktyce.

III. METODOLOGIA PORÓWNAŃ PRACY INDYWIDUALNEJ I GRUPOWEJ

1. Logiczne błędy w dotychczasowych sposobach wnioskowania o różnicy między pracą indywidualną i grupową

Psychologiczne uwarunkowania sprawności wspólnej pracy były pierwszym problemem podjętym przez twórcę eksperymentalnej psychologii społecznej (Triplett 1898). Jednak do lat siedemdziesiątych naszego wieku, mimo dziesiątków badań, stan wiedzy na ten temat daje się scharakteryzować słowami Mertona (1982, s. 375): "W rozwoju dyscypliny naukowej istnieje stadium, w którym przy każdym kolejnym badaniu i za każdym razem na nowo konstruowane są miary i wskaźniki ad hoc, tak że chociaż terminy dotyczące danej właściwości pozostają - w gruncie rzeczy - te same, aspekty zjawiska, które w rzeczywistości oznaczają, są zasadniczo odmienne". Jak pisze Skarżyńska (1979, s. 135): "Przedstawienie jednoznacznych danych na temat rezultatów pracy grupowej w porównaniu z pracą indywidualną jest dość trudne, ponieważ w różnych badaniach stosowano różne kryteria porównania. I tak porównywano wyniki pracy grupy z:

- wynikiem uzyskanym przez przeciętnego członka tej grupy,
- wynikiem uzyskanym przez najlepszego bądź najgorszego członka grupy,
- wynikiem tej samej osoby pracującej indywidualnie,
- wynikiem tzw. grupy nominalnej, tzn. przeciętnym wynikiem, jaki uzyskała ta sama, co w porównywanej grupie, liczba osób pracujących niezależnie od siebie.

Skoro stosowano tak różne kryteria - nic dziwnego, że uzyskano różne wyniki".

Porównywane wyniki również nie są jednoznacznie określone.

Wynikiem jest bowiem produktywność (Steiner 1972), efektywność (Hackman i Morris 1975), wydajność (Plewicka 1982), skuteczność (Taylor i Faust 1952), jakość (Maier i Solem 1952) itd. Pojęcia tego typu są używane zamiennie, chociaż brak jest ku temu podstaw, bowiem wielokrotnie wykazywano, że np. wzrostowi skuteczności (rozumianej jako stopień powodzenia, z jakim osiągnięto cel - por. Pszczołowski 1978, s. 219) może towarzyszyć spadek efektywności i wydajności (Taylor i Faust 1952). Pewnego rodzaju unikiem są ogólne stwierdzenia o wyższości lub niższości pracy grupowej nad pracą indywidualną, bez wskazywania kryteriów takich ocen (Zaborowski 1962, s. 26).

Zdaniem Plewickiej (1982, s. 64), porównując wydajność pracy grupy z wydajnością pracy jednostkowej dąży się do zweryfikowania jednej trzeciej wzajemnie konkurencyjnych hipotez:

a) że wydajność grupy przewyższa wydajność jednostek pracujących indywidualnie,

b) że nie ma znaczącej różnicy między tymi dwoma typami pracy,

c) że wydajność grupy jest niższa od wydajności jednostek pracujących indywidualnie.

Po dokonaniu przeglądu literatury autorka dochodzi do wniosku, że "liczne badania dały wyniki rozbieżne, wykluczające przyjęcie jakiejkolwiek z trzech podanych hipotez jako wiążącej" (Plewicka 1982, s. 64). Akcentuje ona następnie (s. 67) sugestię Andersona (1961), aby:

"1) zaniechać porównywania wyników pracy w schemacie jednostka - grupa, który okazał się zwodniczym uproszczeniem problemu,

2) podjąć badania nad pracą zespołową wyłącznie na płaszczyźnie grupy, analizując jej różne struktury i ich wpływ na rozwiązywanie zadań różnego typu".

Analizę rozbieżności w wynikach badań na temat sprawności pracy zespołowej warto rozpocząć od spostrzeżenia z zakresu logiki pragmatycznej. Mianowicie każda z trzech hipotez określających stosunek między pracą indywidualną i grupową jest obciążona błędem niedopowiedzenia kwantyfikacji. Nie jest bowiem jasne, czy hipotezy mają dotyczyć wszystkich jednostek i grup (kwantyfikator ogólny), czy tylko niektórych (kwantyfikator szczegółowy), czy stosują się do większości, a może do mniejszości ludzi i zespołów. Hipotezy te nie są więc zadaniami w sensie logicznym, po-

nieważ ich prawdziwość lub fałszywość zależy między innymi od tego, jakim kwantyfikatorem zostaną uzupełnione (Ajdukiewicz 1974, s. 61). Co więcej, hipotezy te są wzajemnie sprzeczne lub przeciwstawne tylko wtedy, gdy każda z nich zostanie uzupełniona kwantyfikatorem ogólnym, który nie dopuszcza żadnych wyjątków. Uzupełnienie natomiast hipotez kwantyfikatorem szczegółowym pozwala uznać zasadność wszystkich trzech hipotez jednocześnie.

Z faktu odrzucenia wszystkich hipotez można wnosić, że według Plewickiej naturalnym i oczywistym w tym przypadku kwantyfikatorem jest kwantyfikator ogólny, który mówi o każdej grupie. Tylko przy takim uzupełnieniu hipotez wniosek tej autorki odzwierciedla na najbardziej ogólnym poziomie wyniki badań empirycznych. Ale dalsza sugestia zaniechania porównań w schemacie jednostka - grupa wydaje się zbyt pochopna, ponieważ problem nie rozstrzygnięty nie musi być problemem nierozstrzygalnym.

Gdyby każda hipoteza została uzupełniona kwantyfikatorem szczegółowym, to byłoby to równoznaczne ze stwierdzeniem, że istnieją grupy zarówno mniej, jak i bardziej wydajne od jednostek, a pośrednim przypadkiem są grupy pracujące z wydajnością jednostek. Stwierdzenie powyższe również odzwierciedla na najbardziej ogólnym poziomie wyniki badań empirycznych, ale nie ma ono żadnej wartości teoretycznej i praktycznej, ponieważ nie informuje, w jakich warunkach grupa przewyższa jednostkę, a w jakich jej ustępuje pod względem wydajności pracy (jest to równoznaczne z błędem niedopowiedzenia relatywizacji - por. Ajdukiewicz 1974, s. 61). Dlatego też liczni autorzy podejmowali próby wykazania, że o relacji między indywidualną a grupową wydajnością pracy decyduje rodzaj zadania (Steiner 1972; Hare 1976, s. 329), rodzaj grupy (Nemow i Galwanowskis 1982), rywalizacyjne lub kooperacyjne nastawienie członków grupy (Dashiell 1930), sposób wykorzystania indywidualnych i grupowych zasobów oraz współzależność celów indywidualnych (Deutsch 1949; Raven i Rubin 1976, s. 178-187) itd. Jednak liczba i zróżnicowanie takich czynników, które wpływają na wydajność pracy grupowej, utrudniają sformułowanie ogólnych twierdzeń lub hipotez, ponieważ te wszystkie czynniki razem wzięte oddziałują na siebie i na wydajność pracy w niesłychanie złożony sposób.

W największym uproszczeniu opis pracy zespołowej powinien zawierać co najmniej cztery zestawy zagadnień, z których dwa doty-

czą całej grupy, a dwa następne osób ją tworzących (Hare 1976, s. 11). Pierwszy zestaw wynika z celów zadaniowych, które grupa jako całość publicznie i otwarcie stawia przed sobą. Drugi zestaw wiąże się z emocjonalnymi problemami interpersonalnymi, które powstają wewnątrz grupy, przy czym problemy te rzadko wychodzą poza grupę, a nawet rzadko są trafnie rozpoznawane wewnątrz niej, ich rozwiązanie zaś lub zamaskowanie polega na stworzeniu i kultywowaniu struktury grupowej. Trzeci zestaw zagadnień jest określony przez cele zadaniowe konkretnych osób wchodzących w skład grupy, czwarty natomiast odnosi się do emocjonalnych przeżyć jednostek, które muszą utrzymywać swoje uczestnictwo w grupie bez jednoczesnej utraty swych indywidualnych właściwości.

Każdy zestaw zagadnień może być przy tym rozważany z co najmniej dwóch punktów widzenia (Hare 1976, s. 12), ponieważ działania zespołowe są zwykle inaczej spostrzegane i wartościowane w obrębie samej grupy, a inaczej w jej otoczeniu społecznym. Zresztą pełna analiza wszystkich zagadnień czasami wydaje się niepotrzebna, ponieważ zachowania członków grupy są bardzo ściśle skorelowane i w rezultacie działania zespołowe dają się opisać za pomocą kilku prostych pojęć i wskaźników. Należy jednak pamiętać, że nawet drobna zmiana warunków może rozbić istniejące korelacje, tworząc zarazem nowe powiązania między zachowaniami jednostek. Trzeba więc stale brać pod uwagę, że wydajność pracy grupowej zależy w ogólności od dużej liczby czynników, chociaż w ustalonych warunkach tylko niewiele z nich funkcjonuje niezależnie od siebie.

Badanie relacji pracy indywidualnej do grupowej wymaga wskazania, jakie są kryteria wyodrębniania grup z szerszego systemu społecznego. Warto tutaj jeszcze raz przypomnieć opinię, według której nie ma wyraźnej granicy między luźnym zbiorowiskiem jednostek i zorganizowanym zespołem (Hare 1976, s. 4; Mika 1981, s. 330-335). W konsekwencji nie zawsze można ustalić, czy w konkretnym przypadku ludzie działają w ramach jakiejś grupy, czy też działania te mają charakter indywidualny. Inaczej mówiąc "grupa" jest nazwą o nieostrym znaczeniu, przez co niektóre twierdzenia zawierające tę nazwę mogą wymykać się próbom zarówno weryfikacji, jak i falsyfikacji logicznej (Ajdukiewicz 1974, s. 58-60). Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy "grupa" stając się nazwą o chwiejnym znaczeniu jest czasem stosowana, a czasem odrzucana w opisie tego samego zestawu ludzi oraz ich działań. Tak więc istnieją sytuacje,

które przez jednych autorów są traktowane jako grupowe, podczas gdy inni autorzy widzą w nich przewagę działań indywidualnych.

Ogólne twierdzenia o relacji pracy indywidualnej do grupowej są wyprowadzane z obserwacji, które z konieczności są zawsze ograniczone do szczególnych warunków, wyznaczonych przez badaną populację, rodzaj zadania, sposób zbierania danych, czas na to przeznaczony itp. Proces wnioskowania, dzięki któremu można uznawać zasadność twierdzeń ogólnych, podlega jednak wielu zakłóceniom. Wnioskowanie, o którym tu mowa, jest zawsze subiektywnie niepewne (Ajdukiewicz 1974, s. 97-152) i często jest niepoprawne.

Przykładem niepoprawnego wnioskowania jest wywód Buysa (1978). Najpierw wyliczył on rozmaite negatywnie wartościowane zjawiska, które mogą występować tylko w działaniach grupowych. Są to deindywiduacja i anonimowość (Zimbardo 1979; Kofta 1979, s. 301-312), rozproszenie odpowiedzialności (Darley i Latane 1968; Kofta 1979, s. 208), konformizm (Asch 1962; Milgram 1965), tzw. syndrom grupowego myślenia (por. Kozielecki 1977, s. 409-412; Reykowski 1979, s. 230-247), naśladowanie zachowań agresywnych, wybuchy paniki, dobrowolne uczestnictwo w irracjonalnych lub aspołecznych przedsięwzięciach oraz wyłanianie się niekompetentnych lub niemoralnych przywódców. Następnie stwierdził on, że takie zjawiska są empirycznie udokumentowane, a więc jego zdaniem ludzie funkcjonowaliby lepiej nie uczestnicząc w większości grup, z którymi mają do czynienia.

Rozumowanie Buysa natychmiast stało się obiektem krytyki (Anderson 1978; Green i Mack 1978; Kravitz 1978; Shaffer 1978). Przede wszystkim wskazano, że wymienione przez Buysa zjawiska wprawdzie mogą, ale nie muszą zachodzić, a więc uogólnienie jest słabo uzasadnione. Poza tym, zjawiska te są formą patologii, której można przeciwdziałać, a jednocześnie tylko w grupie mogą (choć oczywiście nie muszą) wystąpić pewne zjawiska wartościowane pozytywnie. Zakwestionowano zatem wniosek Buysa, nie kwestionując wcale przesłanek tego wniosku. Co najwyżej pokazano, że wykorzystanie w procesie wnioskowania większej liczby przesłanek nie pozwala uznać prawomocności przedstawionego wniosku, a tym samym wnioskowanie nie jest konkluzywne (Ajdukiewicz 1974, s. 107, 118-119).

Inny przykład niepoprawnego wnioskowania można znaleźć w książce Zieleniewskiego (1978, s. 86-91). Stara się on uzasadnić

tezę o wyższości pracy grupowej nad pracą indywidualną, przy czym kryterium oceny stanowi sprawność w wykonywaniu wszelkiego rodzaju zadań. Jedną z najważniejszych przesłanek we wnioskowaniu cytowanego autora jest jego przekonanie o funkcjonowaniu tzw. facylitacji społecznej w pracy grupowej. Zjawisko to ma polegać na tym, że sam fakt wspólnej pracy pobudza jednostki do wysiłku i produktywności większej niż w przypadku pracy indywidualnej, co w efekcie prowadzi do podniesienia sprawności działań grupowych.

Przekonanie o funkcjonowaniu facylitacji społecznej w pracy grupowej wyrosło z racjonalistycznych sformułowań Marksa (1951, s. 351) oraz z cennych, bo pionierskich eksperymentalnych badań Tripletta (1898) i Allporta (1924), na takie bowiem źródła powołuje się Zieleniewski (1978, s. 87), rozumiejąc zresztą facylitację społeczną inaczej niż cytowani przez niego autorzy (zob. rozdz. IV). Jednak z dzisiejszego punktu widzenia badania Tripletta i Allporta są metodologicznie wadliwe (Hare 1976, s. 308--312 i 360-365, patrz również rozdz. IV), przywoływane zaś przez Zieleniewskiego sformułowanie Marksa okazało się wątpliwe w konfrontacji z wynikami badań empirycznych (Taylor 1913, s. 50). Tak więc przesłanki, na których Zieleniewski oparł swój wywód, zostały uznane bez należytego uzasadnienia stopnia pewności, z jakim się je w tym wnioskowaniu przyjmuje, czyli całe rozumowanie zawiera błąd zwany petitio principii (Ajdukiewicz 1974, s. 197).

W rezultacie wniosek o wyższości pracy grupowej nad pracą indywidualną jest wątpliwy z tego tylko powodu, że część przesłanek zaczerpnięto ze źródeł, których wiarygodność została podważona (por. np. Glaser 1983). Być może wniosek jest prawdziwy, ale jego uzasadnienie wymagałoby innych, mocniejszych przesłanek, o ile dałoby się takie znaleźć. Na marginesie warto przypomnieć, że błąd petitio principii najczęściej występuje wtedy, gdy przesłanki wnioskowania zostały wypracowane w dziedzinie innej niż ta, w której specjalizuje się dany autor. Nie śledząc systematycznie postępów w drugorzędnej dla niego dziedzinie może on przeoczyć falsyfikację hipotez lub twierdzeń, które wcześniej wydawały się dobrze ugruntowane (Gliszczyńska 1981, s. 13-14 i 16).

Podsumowanie rzetelnych ustaleń na temat relacji pracy indywidualnej do grupowej nie jest rzeczą prostą. Trzeba bowiem posługiwać się pojęciami o nieostrym i chwiejnym znaczeniu, przy czym w stosowanej terminologii jedno pojęcie miewa kilka nazw, a

jednej nazwie na ogół odpowiada kilka pojęć. Metody badań empirycznych nie są znormalizowane, przez co wyniki tych badań tylko rzadko są porównywalne. Uwarunkowania badanych efektów są tak liczne i zróżnicowane, że precyzja i ogólność wniosków zdają się wzajemnie wykluczać, niedopowiedzenia zaś kwantyfikacji i relatywizacji pozostawiają zwykle zbyt szeroki margines swobody w odtwarzaniu zakresu ograniczeń, którym podlegają hipotezy sformułowane przez poszczególnych autorów.

2. Zasady sprawdzania trafności empirycznych wniosków o różnicy między wysiłkiem w pracy indywidualnej i grupowej

Mimo rozmaitych trudności konieczne jest przedstawienie choćby prowizorycznych konkluzji w sprawie różnic między wydajnością pracy indywidualnej i grupowej. Problem ten rzutuje na praktykę życia społecznego, ponieważ uogólnione przekonanie o przewadze jednej z form pracy może pociągnąć za sobą jej rozpowszechnianie na skalę większą od niezbędnej, czy nawet dopuszczalnej ze względu na poziom wydajności i efektywności działań. Wydaje się, że właśnie popierana przez Plewicką (1982, s. 67) sugestia zaniechania porównań wydajności pracy indywidualnej i grupowej w gruncie rzeczy prowadzi do utrwalenia tezy o wyższości jednego z typów działań, ponieważ rezygnacja z badań uniemożliwia empiryczne sfalsyfikowanie jakiejkolwiek hipotezy na ten temat.

Jeżeli jednak badania mają dawać spójne wyniki, to hipotezy muszą być sformułowane w sposób bardziej jednoznaczny niż robiono to w dotychczasowej literaturze. Dla sprecyzowania takich hipotez warto rozważyć celowość rozdzielenia porównań motywacji od porównań sprawności w pracy indywidualnej i grupowej. Na poziomie operacjonalizacji zmiennych byłoby to równoznaczne z odrębnym pomiarem wysiłku zadaniowego oraz niezależnym pomiarem efektów tego wysiłku. Przyjmuje się tu dość oczywiste założenie, że efekt działań zależy nie tylko od wysiłku, ale także od stopnia jego wykorzystania. Różnice między efektami pracy indywidualnej i grupowej mogą zatem wynikać bądź z różnic wysiłku, bądź z różnic w stopniu jego wykorzystania, bądź wreszcie z obydwu tych różnic naraz. Ale należy zauważyć, że uzyskanie prawie jednakowych efektów pracy indywidualnej i grupowej wcale nie świadczy o braku różnic w motywacji i sprawności, ponieważ zmniejszenie wysił-

ku przy zwiększeniu stopnia jego wykorzystania w jednej formie pracy może być zrównoważone przez zwiększenie wysiłku o niższym stopniu wykorzystania w innej. Wysiłek jest tutaj rozumiany jako wydatkowanie energii fizycznej lub psychicznej, wiążące się z subiektywnym poczuciem pokonywania oporu (Pszczołowski 1978, s. 279). W tak szerokim znaczeniu wysiłek może przyjmować różne formy - pracy mięśni, skupienia uwagi, inicjatywy, koncentracji i czasu poświęconego na wykonanie zadania, czyli różne objawy tego, co ogólnie nazywa się zaangażowaniem w pracy (Gliszczyńska 1981, s. 93). Wprawdzie dla poszczególnych zadań formy wysiłku są określone inaczej, lecz to zróżnicowanie stawałoby się ważne dopiero wtedy, gdyby prowadziło do sprzecznych lub niespójnych wniosków. Na tym etapie rozważań wystarczy przyjąć najogólniejszą definicję wysiłku, ponieważ rozmaite definicje operacyjne dotyczą węższych przejawów wydatkowania ludzkiej energii fizycznej lub psychicznej.

Porównanie samych efektów pracy indywidualnej i grupowej pozwala na wyciąganie wniosków o motywacji tylko wtedy, gdy stopień wykorzystania wysiłku w obu formach działań jest podobny. Można założyć, że wymaga to wykonywania w pracy grupowej identycznych czynności jak w pracy indywidualnej. Jednak takie postawienie sprawy zaciera dość ważną różnicę między pracą indywidualną i grupową, ponieważ odmienny sposób wykonywania czynności jest często traktowany jako konsekwencja definicyjnych odrębności między obydwiema formami pracy. Dopuszczając najłagodniejsze rozumienie tego zagadnienia należy stwierdzić, że różnice efektów świadczą o różnicach motywacji tylko w szczególnych przypadkach porównań, a więc zakres ich poprawnego stosowania jest z konieczności ograniczony do tych zadań, które narzucają wykonywanie w pracy grupowej takich samych czynności jak w pracy indywidualnej. Ma to miejsce w empirycznych badaniach facylitacji społecznej (por. Matusewicz 1974), ale grupowy charakter pracy budzi wtedy wiele wątpliwości, ponieważ wzajemne spostrzeganie działań, tworząc warunki konieczne do wyodrębnienia grupy w psychologicznym znaczeniu tego słowa, nie gwarantuje zarazem osiągnięcia niezbędnych ku temu warunków dostatecznych.

Pomiary wysiłku niezależne od pomiarów efektów tego wysiłku pozwalają dokonać wstępnej normalizacji metod porównywania pracy grupowej z pracą indywidualną. Staje się wtedy jasne, czy hipote-

zy dotyczą motywacyjnych, czy sprawnościowych aspektów działania w obu formach pracy. Jest to szczególnie istotne dlatego, że nie można z góry przesądzić, jaka jest wzajemna relacja tych aspektów.

Następny krok w normalizacji metod badawczych wynika z tego, że wysiłek jednostek w grupie zwykle sumuje się w jakiś sposób, taka zaś suma wysiłków jest większa niż którykolwiek z jej składników. Należy więc znaleźć optymalną metodę empirycznego porównywania wysiłku indywidualnego z prawie zawsze większą sumą utworzoną przez wysiłki członków grupy. Stereotypowe rozwiązanie tego problemu polega na obliczeniu wysiłku przeciętnego dla członka grupy i dla indywidualnej osoby, ale w badaniach empirycznych można posłużyć się metodą niejako odwrotną. Zamiast sprowadzać wysiłek n-osobowej grupy do przeciętnego wysiłku jej członka, sumuje się niezależne wysiłki n osób pracujących indywidualnie, po czym konfrontuje się taką wielkość z łącznym wysiłkiem n-osobowej grupy rzeczywistej. Jest to zabieg sztuczny, ale obliczanie przeciętnej wymaga jeszcze większej liczby sztucznych operacji, które tylko ze względu na swe tradycje uchodzą za oczywiste i naturalne.

Porównywanie globalnego wysiłku grupy z sumą wysiłków niezależnych jednostek pozwala ominąć kilka niejasności ukrytych w metodzie porównywania przeciętnych wysiłków. Na wartość przeciętną najsilniej wpływają nawet nieliczne wartości skrajne, przeważając wielkością swego udziału nad liczniejszymi wartościami pośrednimi. Może więc zdarzyć się taka sytuacja, że różnica przeciętnych między dwoma zbiorami wielkości wynika z wystąpienia zaledwie jednego dużego odchylenia w którymś ze zbiorów, a zatem różnica przeciętnych w małym tylko stopniu świadczy o różnicach między wszystkimi analizowanymi wielkościami. Z drugiej strony zbiór o małym rozrzucie wielkości może charakteryzować się taką samą przeciętną, jak równoliczny zbiór o rozrzucie znacznie większym. Uchwycenie tego rodzaju szczegółów jest niemożliwe, jeśli punktem wyjścia staje się przeciętna, rozumiana jako wielkość globalna podzielona przez liczbę składników tej wielkości, ponieważ w obrębie grupy każdemu jej członkowi przypisuje się taką samą przeciętną wielkość wysiłku bez zmierzenia jej rzeczywistego rozkładu.

Tak więc nieznajomość wewnątrzgrupowego zróżnicowania zmien-

nych stwarza zasadniczą przeszkodę w stosowaniu wskaźników takich, jak na przykład wydajność członka grupy w porównaniu z wydajnością osób pracujących indywidualnie. Zwykle natomiast znane jest zróżnicowanie globalnych efektów między grupami oraz zróżnicowanie efektów w pracy indywidualnej. Wobec tego, zamiast porównywać sztuczne wskaźniki o nieznanym w części zróżnicowaniu (np. wydajność na członka grupy) ze wskaźnikami, dla których zróżnicowanie zostało dokładnie zmierzone (wydajność samodzielnej osoby), można porównywać rzeczywisty wskaźnik globalny o zmierzonym zróżnicowaniu (łączny efekt pracy grupowej) ze sztucznym wskaźnikiem, skonstruowanym przez zsumowanie efektów pracy samodzielnych jednostek (efekt działań grupy nominalnej). Pociąga to za sobą niewykorzystanie pewnej liczby już uzyskanych informacji (o zróżnicowaniu zmiennych wewnątrz grupy nominalnej), ale jednocześnie nie wymaga żadnych arbitralnych założeń na temat zróżnicowania działań wewnątrz grupy rzeczywistej.

Rozważana powyżej metoda ma zastąpić metodę obliczania przeciętnych wskaźników, gdy rzeczywiste zróżnicowanie zmiennych wewnątrz grupy zadaniowej jest nieznane. Nie wprowadza ona niekontrolowanego błędu, który ma swoje źródło w obliczeniach wartości przeciętnej, ale wszystkie inne źródła błędów zachowują swój poprzedni charakter. Odrzucenie informacji o wewnątrzgrupowym zróżnicowaniu zmiennych zmusza do sformułowania hipotez, które dotyczą wyłącznie zróżnicowania między grupami rzeczywistymi i nominalnymi. Przedmiotem analizy stają się w ten sposób zbiory ludzi, a nie indywidualne osoby, pomiar zaś zmiennych dostarcza oddzielnych informacji o sumarycznym wysiłku i łącznym jego efekcie.

Metodę porównywania grup nominalnych i rzeczywistych stosowano sporadycznie już od dawna (Watson 1928), ale dopiero Steiner (1972) wykazał, że może ona służyć jako narzędzie integrowania sprzecznych i niespójnych wyników badawczych. Część tych wyników zawiera informacje o wewnątrzgrupowym zróżnicowaniu zmiennych, lecz w większości opublikowanych badań zróżnicowanie to nie było mierzone. Narzucająca się tutaj sugestia częstszego prowadzenia pomiarów wewnątrzgrupowego zróżnicowania zmiennych pociąga za sobą dwie istotne konsekwencje. Po pierwsze, neguje się wartość już uzyskanych wyników, a po drugie, przesuwa się w nieokreśloną przyszłość moment rozstrzygnięcia istotnej kontrowersji teoretycznej i praktycznej. Porównywanie grup rzeczywistych

i nominalnych natomiast, pozwala na sformułowanie prowizorycznych konkluzji, które dotyczą prawie wszystkich wyników niezależnie od zróżnicowania zmiennych wewnątrz badanych grup rzeczywistych.

3. Sposób formułowania hipotez zerowych dla porównań pracy indywidualnej z pracą grupową

W świetle dotychczasowych rozważań hipotezy porównujące pracę grupową z pracą indywidualną muszą dotyczyć wysiłku, stopnia jego wykorzystania oraz ostatecznych efektów wysiłku w obu formach pracy. Dla hipotez zerowych przyjmują one kolejno następującą postać:

1) Dla takich samych zadań łączny wysiłek zadaniowy członków grupy nie różni się od sumy zadaniowych wysiłków takiej samej liczby osób pracujących indywidualnie.

2) Dla takich samych zadań stopień wykorzystania ludzkich wysiłków zadaniowych w warunkach pracy grupowej nie różni się od stopnia wykorzystania zadaniowych wysiłków takiej samej liczby osób pracujących indywidualnie.

3) Dla takich samych zadań efekt pracy grupowej nie różni się od łącznego efektu pracy takiej samej liczby ludzi działających indywidualnie.

Dwie pierwsze hipotezy zerowe są względnie niezależne od siebie, co oznacza, że odrzucenie jednej z nich nie powoduje odrzucenia drugiej. Hipoteza trzecia natomiast pozostaje w bardziej złożonej relacji do obu poprzednich. Odrzucenie dwóch pierwszych hipotez zerowych nie jest równoznaczne z odrzuceniem trzeciej, gdyż wzrost lub spadek łącznego wysiłku może być zrekompensowany odpowiednio spadkiem lub wzrostem jego wykorzystania. Z kolei odrzucenie tylko jednej z dwóch początkowych hipotez zerowych bez odrzucenia drugiej z nich, zmusza również do odrzucenia tej trzeciej. Co więcej, znaczny wzrost wysiłku przy niewielkim spadku jego wykorzystania może dawać podobne zwiększenie efektów jak nieznaczne obniżenie wysiłku, któremu towarzyszy duży wzrost jego wykorzystania. W takich sytuacjach należy konsekwentnie odrzucać trzecią hipotezę zerową na rzecz tej samej hipotezy alternatywnej, chociaż poprzednie hipotezy zerowe w każdym przypadku zostają odrzucane na rzecz całkiem innych i wzajemnie sprzecznych hipotez alternatywnych. Odrzucenie hipotezy trzeciej zależy więc nie tylko od tego, czy odrzucono jedną, czy dwie hipotezy poprzednie, ale

również od tego, na rzecz jakich hipotez alternatywnych to zrobiono.

Jednym z prawdopodobnych powodów rozbieżności w interpretowaniu wyników badań jest skoncentrowanie uwagi tylko na trzeciej hipotezie zerowej, bowiem jej odrzucenie nie daje żadnych empirycznych podstaw do wnioskowania o wysiłku i stopniu jego wykorzystania w pracy indywidualnej czy grupowej. Tymczasem przedstawiane w literaturze sformułowania tej hipotezy proponują ograniczenie się do porównań bliżej nieokreślonej wydajności (Plewicka 1982, s. 64) lub nawet do porównań efektów łącznej pracy kilku osób z efektami pracy tylko jednej osoby (Shaw 1976, s. 78). Powstają w ten sposób artefakty, które w przypadku ich zgodności ze stereotypowymi uogólnieniami wiedzy potocznej są przyjmowane jako decydujące rozstrzygnięcia problemu, chociaż ujawniane między nimi sprzeczności zmuszają do prowadzenia dalszych analiz teoretycznych i empirycznych (Gliszczyńska 1981, s. 7-11).

Testowanie trzeciej hipotezy zerowej należy więc traktować jako końcowy etap procedur badawczych, w których porównuje się pracę indywidualną i grupową. Pierwszy krok natomiast powinien polegać na testowaniu hipotez dotyczących wysiłku zadaniowego, ponieważ relacja wysiłku do jego efektu jest z praktycznego punktu widzenia najważniejszym czynnikiem w ocenie sprawności pracy. Relację tę można określić przez bezpośrednie testowanie hipotez alternatywnych wobec drugiej hipotezy zerowej, ale zestawienie rozstrzygnięć dla pierwszej i trzeciej hipotezy zerowej zapewnia niezależną kontrolę trafności uzyskanych rezultatów. Zestawienie takie jest tym cenniejsze, że zawiera również informacje o wysiłku, który jest wskaźnikiem motywacji zadaniowej w pracy indywidualnej i grupowej.

Nawet wtedy, gdy zasadniczym celem badawczym jest porównanie wysiłku w pracy indywidualnej i grupowej, konieczne staje się rozpatrywanie wszystkich trzech hipotez równocześnie. Zmniejszenie wysiłku zadaniowego może być oceniane pozytywnie, jeżeli efekty tego wysiłku są takie same lub większe, a z drugiej strony, uzyskiwanie niższych efektów kosztem takiego samego lub podwyższonego wysiłku zasługuje na ocenę negatywną. Tak więc interpretacja wyników porównań motywacji w pracy indywidualnej i grupowej nie powinna się kończyć na testowaniu tylko pierwszej hipotezy zerowej, gdyż właściwe znaczenie otrzymywanych w ten sposób

wyników zależy od stopnia wykorzystania pomierzonych wysiłków.

Stopień wykorzystywania wysiłków w pracy indywidualnej i grupowej jest uwarunkowany wieloma czynnikami psychologicznymi i pozapsychologicznymi. Do pierwszej kategorii czynników można zaliczyć między innymi zdolność i wprawę w wykonywaniu zadań, a do drugiej kategorii należą na przykład narzędzia pracy. Istnieją jednak i takie czynniki, których nie da się jednoznacznie sklasyfikować, ponieważ podział i specjalizacja pracy w jednym przypadku może być wymuszona przez stosowany typ narzędzia, w innym zaś przez strukturę socjometryczną w grupie. Oznacza to, że psychologiczna analiza podziału pracy musi być czasem wtórna wobec analizy technologicznej.

Wszystkie powyższe rozważania mają posłużyć do uzyskania spójnego obrazu różnic między indywidualnym i grupowym wykonywaniem zadań. Jednak wprowadzone w tych rozważaniach uproszczenia nie pozwalają na wyciąganie precyzyjnych wniosków o przyczynach stwierdzonych różnic. Jeżeli praca w grupie obniża lub podwyższa wysiłek zadaniowy, stopień jego wykorzystania, końcowe efekty, to bez znajomości wewnątrzgrupowego zróżnicowania wielu zmiennych nie można powiedzieć, co jest właściwym powodem zaobserwowanych zmian. Tymczasem jedno z założeń zalecanej tutaj metody porównawczej wymaga odrzucenia informacji o tym zróżnicowaniu. Jest to cena, którą na obecnym etapie badań trzeba zapłacić, aby objąć łączną analizą wyniki otrzymane przy użyciu wielu nieznormalizowanych metod badawczych. Inne założenia natomiast pozwalają odczytać znaczenie międzygrupowego zróżnicowania zmiennych nawet wtedy, gdy w części badań pomiary przeprowadzano wyłącznie dla jednostek, porównywanych następnie z grupami. W szczególności istotne jest założenie, które wymaga porównania grup nominalnych z grupami rzeczywistymi, ponieważ zapobiega ono powstawaniu artefaktów, związanych z porównaniem pewnej całości (czyli grupy) z potencjalną częścią tej całości (czyli jednostką ludzką).

Przedstawione tutaj zalety przyjętych wcześniej założeń mają w dużej mierze tylko prowizoryczny i względny charakter. Są one warte tyle, ile wart jest kompromis między ogólnością i precyzją wniosków opartych na niepełnych i sprzecznych wynikach badań empirycznych. Założenia te pozwalają na częściową reinterpretację już istniejących wyników oraz sugerują sposób prowadzenia dalszych badań, w których trzeba będzie uwzględniać zarówno wew-

nątrzgrupowe, jak i międzygrupowe zróżnicowanie zmiennych. Dopiero duży zbiór tak zaprojektowanych badań stworzy podstawy do zaakceptowania lub do odrzucenia konkluzji, które w tej chwili mogą być przede wszystkim rezultatem teoretycznej reinterpretacji opublikowanych do tej pory wyników.

IV. TEORETYCZNE PROBLEMY PRACY INDYWIDUALNEJ I GRUPOWEJ W ŚWIETLE NOWEJ INTERPRETACJI DAWNYCH BADAŃ

1. Przykłady niespójnych opinii o zaletach pracy grupowej

Istnieje obszerna literatura na temat sprawności i efektywności grupowego wykonywania zadań, ale wiedza w niej zawarta jest w gruncie rzeczy uboga, nieuporządkowana i kontrowersyjna (Hackman i Morris 1975). Nie jest to wprawdzie zbyt widoczne na pierwszy rzut oka, ale staranniejsza analiza poglądów prezentowanych przez licznych autorów ujawnia pewne osobliwości, którym warto na wstępie poświęcić nieco uwagi.

W języku polskim właściwie brak jest opracowań, w których omawiano by szerzej empiryczne wyniki porównań indywidualnej i grupowej sprawności wykonywania zadań. Jednak nawet nieliczne publikacje, w których to zagadnienie poruszono na marginesie innych rozważań, znakomicie ilustrują chaos i zamęt w tej dziedzinie. Mianowicie Zaborowski pisze: "Co się tyczy rozwiązywania problemów (np. zagadek, rebusów, zadań matematycznych) w sposób zespołowy, to badania eksperymentalne (np. Shawa, Watsona, Thorndike'a) dowiodły, że zespół szybciej i lepiej rozwiązuje te zadania" (Zaborowski 1962, s. 26). Niestety bibliografia w książce Zaborowskiego nie pozwala określić, z jakich konkretnie badań tych autorów ma wynikać taki wniosek.

Z kolei Zieleniewski w swym poczytnym podręczniku (sześć wydań o łącznym nakładzie 60 000 egzemplarzy) cytuje Zaborowskiego tymi słowami: "Tak np. zdaniem Zb. Zaborowskiego badania eksperymentalne dowiodły, że zespół szybciej i lepiej rozwiązuje zadania" (Zieleniewski 1978, s. 94). W ten sposób Zieleniewski opu-

szczając bez uzasadnienia kilka słów generalizuje opinię Zaborowskiego, i to w rozdziale, w którym wielokrotnie przestrzega przed pochopnym generalizowaniem badań prowadzących do wręcz odwrotnych wniosków.

Zdaniem Skarżyńskiej (1979, s. 135) natomiast sprawność pracy grupowej jest uwarunkowana tak wieloma czynnikami (rodzaj zadania, jego trudność, złożoność, weryfikowalność, zdolności członków grupy, ich cechy osobowości i motywacja, struktura komunikacji i statusu w grupie itp.), że ostateczne konkluzje muszą być cząstkowe i obwarowane licznymi zastrzeżeniami. Takie ujmowanie problemu jest zresztą charakterystyczne dla obcojęzycznej literatury przedmiotu, przy czym wbrew opinii Zaborowskiego dość powszechnie uważa się, że właśnie w rozwiązywaniu zadań intelektualnych grupy są najczęściej mniej sprawne niż jednostki (Hare 1962, s. 363; Obozow 1979, s. 148).

Nawet takie skrótowe zestawienie poglądów kilku zaledwie autorów wskazuje na potrzebę stałego powracania do zagadnień, które z pozoru zostały już rozstrzygnięte. Jest to konieczne zwłaszcza wtedy, gdy rozwój badań i teorii rzuca nowe światło na te wyniki, które posłużyły do formułowania twierdzeń o szerokim zakresie ogólności. Z tego właśnie powodu podjęto próbę ponownego przeglądu eksperymentów psychologicznych, w których porównywano indywidualną i grupową sprawność wykonywania zadań.

2. Wpływ jednostki na efekt pracy grupowej

Klasyczny eksperyment przeprowadzony w 1932 r. przez Marjorie E. Shaw jest typowym przykładem badań wykazujących - jak się wydawało - niezbicie, że w rozwiązywaniu problemów intelektualnych grupy są znacznie sprawniejsze niż indywidualne osoby, gdyż tylko 14% indywidualnych osób podało poprawne rozwiązanie zagadki, którą jednocześnie rozwiązało aż 60% czteroosobowych zespołów. Zagadka jest na tyle charakterystyczna dla badań tego rodzaju, że przytoczenie jej tutaj jest celowe ze względu na późniejszą krytykę wniosków, które oparte są na stosowaniu problemów o podobnej konstrukcji.

Brzmi ona tak: Na brzegu rzeki znalazło się trzech zazdrosnych mężów ze swoimi żonami. Wszyscy muszą się przeprawić na drugi brzeg i mają do dyspozycji tylko trzyosobową łódkę. Wszyscy mężczyźni umieją wiosłować, ale nie potrafi tego żadna kobieta.

Żaden mężczyzna nie zgodzi się, aby jego żona przebywała w obecności innego mężczyzny, gdy on sam będzie gdzie indziej. Jak cała szóstka powinna się przeprawić przez rzekę?

Zdaniem Shaw główną przyczyną większej sprawności grup jest występowanie wzajemnego korygowania nieprawidłowych wypowiedzi w trakcie rozwiązywania problemu, a więc interakcje wewnątrzgrupowe służyłyby do minimalizowania skutków błędów i niedopatrzeń popełnianych przez indywidualne osoby. Takie uzasadnienie zostało powszechnie przyjęte w literaturze (Newcomb i in. 1970, s. 493) i praktyce organizacyjnej, tym bardziej że inne badania wzorowane na omawianym eksperymencie prowadziły do analogicznych wyników (Hare 1962).

Całkowicie odmienną interpretację uzyskanych w ten sposób rezultatów przedstawili jednocześnie Marquart (1955) oraz Lorge i Solomon (1955). Zwrócili oni uwagę, że interakcje wewnątrzgrupowe nie są konieczne do poprawnego rozwiązania problemu, jeżeli przyjmie się założenie o udziale w grupie przynajmniej jednej osoby, która pracując indywidualnie potrafiłaby rozwiązać zadanie, po czym rozwiązanie to zostałoby zaakceptowane przez pozostałych, mniej zdolnych członków grupy. Dla poparcia tej interpretacji Marquart odwoływała się do techniki grup nominalnych, to znaczy nie istniejących faktycznie grup, tworzonych losowo poprzez łączenie wyników indywidualnych. Marquart stwierdziła, że w takich losowych zestawieniach wyników indywidualnych proporcja grup nominalnych, zawierających przynajmniej jedno poprawne rozwiązanie jest identyczna z proporcją rzeczywistych grup zadaniowych, które doszły do poprawnej odpowiedzi.

Równoważne, choć bardziej sformalizowane rozumowanie Lorge'a i Solomona opiera się na właściwościach rozkładu dwumianowego. Jeżeli prawdopodobieństwo wybrania z populacji osoby, która potrafi rozwiązać problem, wynosi P, to prawdopodobieństwo wybrania osoby niezdolnej do przedstawienia poprawnej odpowiedzi równa się Q, przy czym $P + Q = 1$. Prawdopodobieństwo losowego zestawienia n-osobowej grupy, w której żaden członek nie potrafi rozwiązać problemu, wynosi Q^n, a prawdopodobieństwo tego, że przynajmniej jeden uczestnik grupy umie sobie poradzić z zadaniem, ma wartość $1 - Q^n$. Uwzględniając fakt, że w eksperymencie Shaw proporcja osób rozwiązujących problem wynosi 0,14, można obliczyć prawdopodobieństwo stworzenia czeroosobowej grupy z przynajmniej

jednym członkiem zdolnym do indywidualnego rozwiązania tego problemu. Prawdopodobieństwo to jest w przybliżeniu równe proporcji rzeczywistych grup, które odniosły sukces w rozwiązywaniu problemu trzech zazdrosnych mężów.

Powyższa interpretacja zakłada nierównomierną partycypację członków grupy przy wykonywaniu zadania. W siedmioosobowych grupach dyskusyjnych taką nierównomierną partycypację udokumentowali Stephan i Mishler (1952) stwierdzając, że około 45% wypowiedzi jest przedstawianych przez najaktywniejszego uczestnika dyskusji, około 20% przez drugiego co do aktywności, udział zaś pozostałych pięciu członków grupy obejmuje około 35% przypadków zabierania głosu. Szczególną formą omawianego zjawiska jest tzw. grupa funkcjonalna, powstająca spontanicznie wskutek ograniczenia faktycznej współpracy do niektórych tylko członków rzeczywistej grupy (Bray i in. 1978). W najskrajniejszej postaci tego zjawiska jakość lub ilość efektów pracy grupowej może być konsekwencją działań jednego tylko członka grupy i taka właśnie ewentualność powinna zawsze podlegać kontroli empirycznej w badaniach porównujących sprawność indywidualnego i grupowego wykonania zadań. Jednym ze sposobów kontrolowania tej ewentualności jest określanie indywidualnej sprawności najbardziej kompetentnego w danym zadaniu członka grupy.

Pominięcie w ocenie wyników poziomu indywidualnej sprawności najlepszego członka grupy prowadzi do fałszywych lub niepełnych uogólnień, których źródłem jest stereotypowa i niedostatecznie przemyślana analiza statystyczna danych. Testy statystycznej istotności różnic między indywidualnym i grupowym poziomem wykonania, ze względu na swe założenia porównują przeciętną wartość sprawności grupy z przeciętną wartością sprawności jednostki. Jeżeli więc porównuje się indywidualne i grupowe wykonanie tego samego zadania, to z faktu wystąpienia statystycznie istotnej wyższości grupowego poziomu wykonania wcale nie wynika, że każda grupa w tym zadaniu osiąga lepsze rezultaty niż każda jednostka. Oczywiście nikt takich wniosków nie przedstawia expressis verbis, ale też prawie nikt nie przestrzega przed ich wyciągnięciem.

Co więcej, w świetle dotychczasowych rozważań bezpośrednie porównywanie sprawności przeciętnej grupy z przeciętną jednostką może w gruncie rzeczy sprowadzać się do porównywania sprawności jednego z najlepszych członków grupy ze sprawnością nie wyselek-

cjonowanej, a więc właśnie przeciętnej jednostki. Samo utworzenie kilkuosobowej grupy zadaniowej może sprzyjać ujawnieniu się najlepszego jej członka, który wywiera decydujący wpływ na sprawność grupowego działania. W ten sposób powstaje niebezpieczeństwo zakłócenia doboru losowego (randomizacji), który jest koniecznym warunkiem poprawnego stosowania testów istotności statystycznej dla prób niezależnych w badaniach eksperymentalnych. Niedostrzeganie tego mechanizmu owocuje mylnym przekonaniem, że przyczyną wyższej sprawności grup są oddziaływania interpersonalne, chociaż znacznie prostsze wyjaśnienie wiąże ten fakt z dużą kompetencją zadaniową jednego z członków grupy. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na opracowanie Chlewińskiego (1983), który między innymi porównywał indywidualne i grupowe rzucanie monetą do celu. Zarówno indywidualne, jak i grupowe zadanie było wykonywane przez jedną osobę i nie do końca jest jasne, jaki jest sens porównywania wyników 120 nie wyselekcjonowanych osób z wynikami 120 osób wybranych spośród 360.

Wydaje się, że błąd tego typu popełniała zarówno Shaw, jak i inni badacze, którzy bezkrytycznie powoływali się w swych eksperymentach i rozważaniach teoretycznych na jej metodę oraz wyniki. Występowanie jakiejś określonej formy oddziaływań interpersonalnych w grupie, która wykonuje zadanie sprawniej niż jednostka, może być wskazówką, ale nie dowodem, że ta właśnie forma oddziaływań powoduje wzrost sprawności. W porównaniach indywidualnego i grupowego wykonywania zadań nie jest spełniony metodologiczny kanon jedynej różnicy, bowiem w grupie zadanie ulega daleko idącej restrukturalizacji, która wynika z podziału pracy, konieczności koordynacji działań, wymiany informacji itp., a wnioski Marquart oraz Lorge'a i Solomona zdają się sugerować niewielki lub zgoła żaden wpływ tej restrukturalizacji i oddziaływań interpersonalnych na podwyższenie sprawności grupy. Innymi słowy, nie można wykluczać, że określone formy oddziaływań interpersonalnych są po prostu jednym z rozlicznych efektów grupowego wykonywania zadań, a ich związek ze zwiększoną w stosunku do przeciętnego człowieka sprawnością grupy nie ma charakteru przyczynowego, o czym świadczą wyniki porównywania tej sprawności ze sprawnością najlepszego członka grupy.

Empiryczna kontrola sprawności najlepszego członka grupy pozwala jednocześnie ujawnić negatywne konsekwencje oddziaływań

interpersonalnych w takich zadaniach, które grupa wykonuje sprawniej niż przeciętna jednostka. Wskazują na to rezultaty Maiera i Solema (1952), którzy posługiwali się problemem o następującej treści: Farmer kupił konia za 60 dolarów, po czym sprzedał go za 70. Jednak następnie odkupił go za 80 dolarów i powtórnie sprzedał za 90. Jaki był dla farmera łączny efekt finansowy tych wszystkich transakcji?

Nie wnikając w hipotezy badawcze Maiera i Solema warto przedstawić uboczne niejako wyniki ich pracy. Osoby badane, zgrupowane w 67 pięcio- i sześcioosobowych zespołach zapisywały najpierw swoje indywidualne rozwiązania problemu. Prawidłowe odpowiedzi przedstawiło w tej fazie eksperymentu 45% jego uczestników. Model Lorge'a i Solomona przewiduje, jak można łatwo obliczyć, że około 95% grup posiada przynajmniej jedną osobę, która doszła do poprawnego rozwiązania. W rzeczywistości były 63 takie grupy, a więc zgodność z modelem jest dotąd prawie idealna, gdyż stanowi to około 95,5% wszystkich badanych zespołów.

Kiedy następnie problem został przedyskutowany w grupach, to mniej niż 80% zespołów podało poprawne rozwiązanie, które było wynikiem dyskusji. Jest to proporcja wyższa niż w pracy indywidualnej, ale niższa od proporcji zespołów, w których prawidłowa odpowiedź była rozważana z pozytywnym lub negatywnym dla ostatecznego rozwiązania rezultatem. Należy więc sądzić, że w szczególnych sytuacjach zadaniowych nie wystarcza maksymalizowanie prawdopodobieństwa włączenia do zespołu osoby, która potrafi rozwiązać problem, ponieważ zwiększenie sprawności grupowego działania jest determinowane przez minimalizację negatywnego wpływu interakcji wewnątrzgrupowych na wynik końcowy.

Dlaczego jednak negatywne konsekwencje interakcji wewnątrzgrupowych ujawniają się przy rozwiązywaniu problemu handlarza koniem i są niezauważalne w zespołach, które zajmują się problemem trzech zazdrosnych mężów? Przecież różna trudność obu zadań oszacowana na podstawie proporcji prawidłowych rozwiązań indywidualnych i grupowych może rodzić wręcz odwrotne przewidywania, gdyż problem handlarza koniem jest wyraźnie łatwiejszy. Zasadniczą przyczyną jest tutaj, jak się wydaje, nie tyle sama trudność problemu, co trudność zweryfikowania poprawności otrzymanego rozwiązania (Steiner 1972, s. 23). Jeżeli więc poprawność zgłaszanego rozwiązania nie jest oczywista sama przez się, to wtedy roz-

wiązanie takie może być odrzucone na rzecz innej, nieprawidłowej, chociaż bardziej przekonywającej odpowiedzi, wskutek przedstawienia przez członków grupy rozmaitych wątpliwości, których nie potrafi rozwiać nawet twórca trafnego pomysłu.

Reinterpretacja obydwu omawianych tu badań nad pracą grupy sugeruje, że dopiero określenie sprawności najlepszego członka zespołu pozwala wstępnie zweryfikować hipotezy o pozytywnym bądź negatywnym wpływie oddziaływań interpersonalnych i restrukturalizacji zadania na sprawność grupy. Wydaje się zatem, że trudno jest polegać na wnioskach z takich badań, w których nie mierzono sprawności najlepszego członka grupy. W badaniach tych sprawność grupy albo nie osiąga sprawności najlepszego członka grupy (jak u Maiera i Solema), albo jej dorównuje (jak u Shaw), albo ją przekracza (jak w eksperymencie Watsona z 1928 r. powtórzonym przez Andersona w 1961 r.), chociaż zawsze jest większa od sprawności przeciętnej jednostki.

Sprawność najlepszego członka grupy nie stanowi jednak kryterium, którego wykorzystanie zapewnia poprawność wniosków we wszystkich przypadkach badań nad sprawnością pracy zespołowej. Po pierwsze prawdopodobnie w wielu zadaniach nie można a priori wykluczyć założenia, że istnieje nieprzekraczalna w żadnych okolicznościach górna granica sprawności, która jest identyczna ze sprawnością indywidualnie pracujących najlepszych jednostek w grupie. Zastrzeżenie to dotyczy przede wszystkim takiej klasy zadań, których wykonanie można zlecić zarówno jednostce, jak i grupie, bowiem poziom ich trudności nie przekracza poziomu sprawności indywidualnego człowieka. Po drugie, wiele zadań musi być wykonywanych grupowo, gdyż żaden człowiek nie podołałby im samodzielnie. W zadaniach pierwszego typu porównanie sprawności grupy ze sprawnością jej najlepszego członka może służyć tylko do testowania hipotez o negatywnym wpływie lub o braku wpływu pracy zespołowej na jej sprawność, w zadaniach drugiego typu natomiast porównanie to jest całkowicie bezużyteczne.

3. Wpływ sumowania wysiłków na efekt pracy grupowej

Pozostaje więc do rozważenia wiele zadań, które mogą być wykonywane bądź indywidualnie, bądź grupowo, przy czym sprawność działań grupowych jest większa niż indywidualna sprawność najlepszego członka zespołu (Kelley i Thibaut 1969). Obszerne przeglądy

takich właśnie wyników uzyskanych w zadaniach, które polegały na rozwiązywaniu problemów, opiniowaniu, podejmowaniu decyzji, wykonywaniu czynności motorycznych, wytwarzaniu przedmiotów i pomysłów sugerują, że zespół wtedy pracuje lepiej niż najlepszy jego członek, gdy jednocześnie są spełnione następujące warunki:

1. W trakcie wykonywania zadania możliwy jest podział pracy i jej rozbicie na poszczególne etapy (Hare 1962; Kelley i Thibaut 1969; Steiner 1972).

2. Indywidualne wkłady pracy członków grupy sumują się, przy czym wynik końcowy zależy co najwyżej od liczby popełnionych błędów i niedopatrzeń, nie zależy natomiast od ich rodzaju i znaczenia (Kelley i Thibaut 1969; Steiner 1972).

3. Umiejętności członków grupy są zróżnicowane i uzupełniają się wzajemnie (Kelley i Thibaut 1969; Steiner 1972).

4. Poprawność lub niepoprawność każdego kroku prowadzącego do wykonania zadania jest oczywista dla wszystkich członków grupy nie później niż w momencie, gdy jeden z członków zgłasza propozycję realizacji tego kroku (Kelley i Thibaut 1969; Steiner 1972).

Jeżeli przyjmie się płynące z tych warunków założenia, że ostateczny rezultat działań zespołowych powstaje przez sumowanie indywidualnych wkładów pracy, to przekroczenie przez grupę sprawności jej najlepszego członka wynika tylko z addytywności wysiłków jednostek. Tak więc w tym przypadku kryterium sprawności najlepszego członka grupy nie pozwala na jednoznaczne testowanie hipotez o pozytywnym lub negatywnym wpływie oddziaływań interpersonalnych na sprawność zespołu, bowiem kryterium to nie odzwierciedla prostej addytywności działań.

Na szczęście założenie o addytywności indywidualnych wkładów pracy wprost narzuca potrzebę i celowość skonstruowania następnego kryterium sprawności grupy. Kryterium takim jest suma sprawności kilku indywidualnie pracujących osób, odniesiona do sprawności równolicznej grupy rzeczywistej, która wykonuje to samo zadanie. Sumę sprawności indywidualnie pracujących ludzi nazywa się sprawnością grupy nominalnej (zob. rozdz. III, p. 2), która nie istniejąc naprawdę, wyznacza teoretyczny poziom sprawności grupy rzeczywistej przy założeniu addytywności wkładów pracy. Dopiero różnice między sprawnością grupy rzeczywistej i nominalnej, wskazując na odchylenia od założeń o addytywności, mogą stosunko-

wo poprawnie służyć do testowania hipotez na temat pozytywnego czy negatywnego wpływu oddziaływań interpersonalnych i restrukturalizacji zadania na sprawność pracy grupowej.

Anderson (1961) powtórzywszy badania Watsona (1928) pokazał, że sprawność grupy rzeczywistej jest równa sprawności grupy nominalnej, a więc nie można w tym przypadku odrzucić hipotezy zerowej o braku wpływu oddziaływań interpersonalnych i restrukturalizacji zadania na sprawność pracy zespołowej. Tym niemniej hipoteza zerowa bywała tu niesłusznie odrzucana na tej podstawie, że sprawność grupy przewyższała sprawność zarówno przeciętnej, jak i najlepszej jednostki, co pozornie przemawiało na rzecz hipotezy o pozytywnej roli oddziaływań interpersonalnych i restrukturalizacji zadania w pracy zespołowej.

Dobitnym przykładem zbyt pochopnego odrzucenia hipotezy zerowej i przyjęcia nie uzasadnionej hipotezy o pozytywnym wpływie pracy grupowej na jej sprawność są opinie na temat szeroko propagowanej metody "burzy mózgów". Zdaniem twórców tej metody, człowiek, który pracuje w grupie, jest stymulowany w sposób niemożliwy do osiągnięcia indywidualnie (wg Kelley i Thibaut 1969). Tymczasem badania Taylora i in.(1958) oraz Dunette i in. (1963) pokazały, że liczba pomysłów przedstawionych przez rzeczywiste grupy jest mniejsza niż liczba pomysłów przedstawionych przez równoliczne zbiorowiska jednostek, które pracując indywidualnie postępowały zgodnie ze standardową instrukcją metody. Jednocześnie te grupy nominalne wytworzyły pomysły o szerszym zakresie i większej oryginalności niż grupy rzeczywiste. Takie wyniki świadczą przecież o negatywnym wpływie oddziaływań interpersonalnych na sprawność grupy, ale żeby to zauważyć trzeba porównywać sprawność grupy rzeczywistej z teoretyczną sprawnością grupy nominalnej. Tym samym żadne badania, w których nie przeprowadzono tego porównania, nie pozwalają na wyciągnięcie wiarygodnych wniosków o wyższości czy niższości grupowej "burzy mózgów" nad indywidualnym generowaniem pomysłów.

Wskaźniki sprawności grupy nominalnej skonstruowane na podstawie założenia addytywności wkładów pracy mają jeszcze tę dodatkową zaletę, że często można je wykorzystać w zadaniach, którym człowiek nie potrafi podołać samodzielnie. Jedno z takich zadań polega na poruszeniu wielkiego ciężaru, a jego dobrą laboratoryjną imitacją jest ciągnięcie liny przytwierdzonej do dyna-

mometru. Grupowe wykonanie tego zadania badał na początku naszego wieku Ringelmann (1907, 1913), ale jego wyniki przez kilkadziesiąt lat były cytowane na podstawie wtórnych źródeł (Moede 1927; zob. Kravitz i Martin 1986). W badaniu tym grupy ciągnęły linę z siłą mniejszą niżby tego należało oczekiwać na podstawie zsumowania zmierzonej uprzednio wydolności jednostek, a różnica ta powiększała się szybciej niż rosła liczebność grupy (dokładniejsza analiza tego badania znajduje się w rozdz. VI). Opisany tu efekt potwierdzili w swych badaniach Ingham i in. (1974), a dla odmiennego zadania również Latane i in. (1979). Znowu można więc sądzić, że te odchylenia od założeń o addytywności świadczą o negatywnym wpływie pracy grupowej na jej sprawność.

Teoretyczne znaczenie badania odchyleń od założenia o addytywności indywidualnych wkładów pracy jest związane z twierdzeniami o roli efektu synergii w działalności zespołowej. Pszczołowski (1973) omawiając ten efekt powołuje się na wypowiedź Kotarbińskiego, że "synergia będzie wtedy i tylko wtedy, gdy podmioty działające, jeśli współdziałają, osiągną więcej, niż jeśli działają każdy z osobna". W tej samej publikacji Pszczołowski synergię nazywa "2 + 2 = 5 efektem". Z kolei Zieleniewski (1978, s. 93) proponuje, aby o synergii mówić wtedy, gdy jakiś wskaźnik sprawności jest taką funkcją działań grupowych i indywidualnych, że

$$f(a,b, \ldots , z) > f(a) + f(b) + \ldots + f(z),$$

gdzie lewa strona nierówności oznacza sprawność grupy, a prawa oznacza sumę sprawności jednostek. Hasło "synergia" natomiast w "Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji" mówi o takim zestawieniu dwóch lub więcej elementów, by ich oddziaływanie (w przypadku podmiotów działanie) dawało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów oddzielnie. W tych wszystkich definicjach wskazówką do poszukiwania efektu synergii jest założenie o możliwości porównania sumy działań indywidualnych z działaniami grupy jako całości.

Przedstawione tutaj wcześniej wyniki porównań tego typu sugerują, że z jednym tylko zastrzeżeniem brak jest wiarygodnych empirycznych dowodów na związek efektu synergii z oddziaływaniami interpersonalnymi. Wspomniane zastrzeżenie trzeba brać pod uwa-

gę, gdy wskaźnikiem sprawności jest skuteczność działania w grupowym wykonaniu zadań, które przekraczają fizyczne lub intelektualne możliwości jednego człowieka. Jednak nawet i w takich zadaniach, w których warunkiem skuteczności jest działanie zespołowe, można często wykazać, że inne wskaźniki sprawności (wydajność lub ekonomiczność) są niższe od przewidywań opartych na założeniu o addytywności wkładów pracy. Świadczą o tym badania Ringelmanna i Inghama i in. (1974), bowiem siła wywierana przez każdego członka grupy była mniejsza od siły, którą wywierał ten sam człowiek działając indywidualnie.

Pewnym niebezpieczeństwem posługiwania się pojęciem "sprawność" może też być tendencja do utożsamiania sprawności z tymi właśnie wskaźnikami, których użyto w konkretnym przypadku badań czy rozważań. Jeżeli więc wskaźniki sprawności są różne, to w uogólnieniach potrzebna jest powściągliwość, ale zarazem odwaga zaryzykowania błędu, który można jednak zweryfikować empirycznie. Walory powściągliwości w uogólnianiu demonstruje badanie Taylora i Fausta (1952) wykazujące, że zadanie o nazwie "dwadzieścia pytań" jest w grupie wykonywane szybciej i skuteczniej niż indywidualnie, ale jednocześnie praca grupowa jest mniej wydajna i ekonomiczna, bowiem w grupie liczba roboczominut poświęconych na zadanie jest znacznie większa niż czas pracy indywidualnej. Wobec takich wyników warto powstrzymać się od uogólnień na temat sprawności, tym bardziej że Taylor i Faust ani nie mierzyli wskaźników sprawności najlepszego członka grupy, ani nie określali teoretycznej sprawności grupy nominalnej.

Odwagę w uogólnianiu przejawia natomiast Steiner (1972), który postawił tezę, że zadaniowa sprawność grupy jest wyznaczana przez jej sprawność potencjalną pomniejszoną o negatywne dla sprawności konsekwencje procesów wewnątrzgrupowych. W swych rozważaniach posługuje się on terminem productivity, lecz z całego kontekstu wynika, że najdokładniejszym polskim odpowiednikiem tego terminu jest sprawność. Potencjalną sprawność grupy Steiner określa albo na podstawie pomiaru sprawności najlepszego członka grupy, albo teoretycznej sprawności grupy nominalnej. Wychodzi on również z założenia, że badania, w których nie można odnieść sprawności grupy do jej sprawności potencjalnej, nie pozwalają na wyciągnięcie wiarygodnych wniosków o wpływie procesów wewnątrzgrupowych na zadaniową sprawność zespołu. Jego zdaniem, wszystkie

poprawne metodologicznie badania, w których zostało to zrobione, dokumentują ujemny lub co najwyżej zerowy wpływ procesów wewnątrzgrupowych na sprawność zespołu. Pogląd ten znalazł również potwierdzenie w publikacji Hill (1982), która posługując się techniką porównywania grup rzeczywistych i nominalnych dokonała przeglądu kilkudziesięciu badań eksperymentalnych.

W myśl koncepcji Steinera wszelkie zabiegi socjotechniczne i organizacyjne polegają bądź na maksymalizowaniu sprawności potencjalnej, bądź na minimalizowaniu negatywnych konsekwencji procesów wewnątrzgrupowych, bądź też na różnych kombinacjach obu czynników. Stawia on równocześnie hipotezę, że wzrost potencjalnej sprawności zespołu poprzez zwiększenie jego liczebności prowadzi do nasilania się negatywnych dla sprawności konsekwencji procesów wewnątrzgrupowych. W tym dość spójnym rozumowaniu brak jest miejsca dla efektów w rodzaju synergii, ponieważ Steiner uważa, że nie ma żadnych wiarygodnych dowodów, które pozwalałyby tłumaczyć zjawiska tego typu za pomocą oddziaływań interpersonalnych w pracy zespołowej. Podobny pogląd, chociaż znacznie ostrożniej, wyrazili Hackman i Morris (1975).

Bezpośrednim celem zabiegów socjotechnicznych i organizacyjnych jest takie ukształtowanie struktury i dynamiki interakcji wewnątrzgrupowych, aby osiągnąć maksymalną w danych warunkach sprawność pracy zespołowej. Jednak z tezy Steinera wynika, że ta metoda zwiększania sprawności nie tyle uruchamia mechanizmy sprzyjające sprawności, ile zmniejsza negatywne dla sprawności konsekwencje procesów wewnątrzgrupowych. Z praktycznego punktu widzenia rezultat jest zwykle taki sam, to znaczy grupy lub zespoły poddane zabiegom socjotechnicznym i organizacyjnym są sprawniejsze niż ich odpowiedniki nie poddane tym zabiegom. Co za tym idzie, porównywanie rzeczywistych zespołów o różnej sprawności nie daje odpowiedzi na pytanie, czy większa sprawność zadaniowa wynika z istnienia pozytywnych i specyficznych dla grupy konsekwencji oddziaływań interpersonalnych, czy też z minimalizacji negatywnych konsekwencji procesów wewnątrzgrupowych. Wydaje się więc, że każda próba rozstrzygnięcia tego problemu powinna być poparta analizą relacji rzeczywistej do potencjalnej sprawności zespołów, co pozwoli oszacować charakter wpływu procesów wewnątrzgrupowych na sprawność zadaniową.

4. Hipotetyczny wpływ facylitacji na pracę grupową

Powszechne przekonanie o raczej pozytywnym wpływie oddziaływań interpersonalnych na sprawność pracy zespołowej ma także swoje źródło w niektórych badaniach i rozważaniach na temat tzw. facylitacji społecznej. Szeroko rozumiana facylitacja społeczna "oznacza procesy, dzięki którym jednostki (które z różnych przyczyn razem działają) wywierają wzajemnie intensyfikujący wpływ na swoje zachowanie" (Newcomb i in. 1970, s. 304). Prawdopodobnie w tym właśnie sensie mówi o facylitacji społecznej Zieleniewski (1978, s. 86-91). Powołuje się on jednak na takie wyniki, w których ten termin ma znacznie węższy zakres, a mianowicie dotyczy wzrostu intensywności działań wykonawcy w obecności osób, które bądź obserwują jego pracę, bądź pracują równolegle z nim. W ten sposób między wnioskami i argumentami powstaje pewna luka, którą ukrywa milczące założenie, że obserwowany wzrost indywidualnej intensywności działań w równoczesnej, ale niezależnej pracy kilku osób pozwala na przewidywanie analogicznego wzrostu intensywności w warunkach podziału i koordynacji wysiłków wszystkich członków grupy zadaniowej.

Powyższe założenie należy przyjmować z dużą ostrożnością, bowiem wiele zadań empirycznych wskazuje, że jest ono nie spełnione. Spadek indywidualnej intensywności działań w pracy zespołowej udokumentowano zarówno we wspomnianych już kilkakrotnie wynikach Inghama (1974) i Ringelmanna, jak i w innych badaniach (np. Zander i Medow 1963). Szczególnie interesujące są rezultaty badań D.M. Shawa (1960), który stwierdził, że taki spadek intensywności działań indywidualnych może być regulowany przez świadomy i rozmyślny wybór zadań cząstkowych wymagających niewielkiego wysiłku, przy czym planowany przez jednostki wysiłek zmniejsza się w miarę jednoczesnego wzrostu wielkości zadania i liczebności zespołu.

Niezależnie od szerszego czy węższego zakresu znaczeniowego terminu "facylitacja społeczna" trzeba zwrócić uwagę na dostrzegalną u niektórych autorów jednostronną wybiórczość w ocenie badań empirycznych. Zarówno Newcomb i in. (1970), jak i Zieleniewski (1978) zdają się nie przywiązywać specjalnej wagi do tych wyników, które świadczą o zmniejszaniu intensywności działań indywidualnych w warunkach kontaktu społecznego, ale chyba bardziej adekwatna jest opinia Miki (1972, s. 58), że w badaniach nad fa-

cylitacją społeczną uzyskano sprzeczne rezultaty. Bez gruntownego wyjaśnienia takich sprzeczności trudno jest udowodnić pozytywny wpływ samego kontaktu społecznego na indywidualną intensywność pracy.

Interesującą próbę uporządkowania i rozwikłania niespójnych wyników badań nad facylitacją społeczną przedstawił Zajonc (1965). Twierdzi on, że kontakt społeczny zwiększając ogólny i niespecyficzny poziom pobudzenia człowieka prowadzi do intensyfikacji zachowań dobrze wyuczonych i stereotypowych, które jednak mogą być sprzeczne z działaniami optymalnymi dla konkretnego zadania. Jeżeli więc grupowe wykonywanie zadania wymaga zachowań, które są nowe lub sprzeczne z dobrze wyuczonymi reakcjami, to intensywność tych zachowań obniża się wskutek konfliktu między działaniami stereotypowymi a zadaniowymi. Spadek intensywności działań zależy z kolei od siły konfliktu, który jest tym większy, im większa jest sprzeczność między optymalnymi, lecz nowymi dla wykonawcy reakcjami zadaniowymi i zachowaniami dobrze przyswojonymi, ale w danych warunkach niewłaściwymi. Sprzeczność taka może wynikać zarówno ze struktury sytuacji zadaniowej, jak i z wywołanej przez niespecyficzne pobudzenie tendencji do działań stereotypowych i dobrze wyuczonych, które Zajonc nazywa reakcjami dominującymi.

Koncepcja Zajonca po przyjęciu kilku dodatkowych założeń pozwala na sformułowanie hipotezy, która może ogólnie wyjaśnić psychologiczne źródła postulowanych przez Steinera, wyłącznie negatywnych dla sprawności zadaniowej konsekwencji procesów wewnątrzgrupowych. Jeżeli wprowadzi się rozróżnienie między zachowaniami interpersonalnymi i zadaniowymi w pracy zespołowej, to można rozpatrywać stopień zgodności czy sprzeczności obu rodzajów zachowań. Zachowania interpersonalne (komunikowanie się, aprobata, dezaprobata itp.) służą również celom zadaniowym, ponieważ za ich pośrednictwem ustala się sposoby podziału i koordynacji indywidualnych wysiłków. Z drugiej strony zachowania interpersonalne polegają na podporządkowaniu się normom grupowym i opinii większości, wykonywaniu lub wydawaniu poleceń, a ich głównym celem jest zdobycie sympatii, uznania, szacunku, poczucia przynależności i bezpieczeństwa lub poczucia dominacji. Z racjonalistycznego punktu widzenia ewentualna sprzeczność między zachowaniami interpersonalnymi i zadaniowymi jest łatwa do teoretycznego zlikwidowania, ale wyniki empiryczne nie uzasadniają takiego optymizmu.

Newcomb i in. (1970, s. 498) opisuje badania, w których utrzymująca się aktywność zadaniowa jednego z członków zespołu zmniejsza stopniowo sympatię, jaką początkowo darzyli go pozostali członkowie. Niewielkie znaczenie miał tu fakt, że dzięki aktywności i kompetencjom tego właśnie człowieka zespół jako całość osiągnął dobre rezultaty. Można więc przypuszczać, że człowiek, któremu bardziej zależy na wyrazach sympatii niż dominacji w grupie, antycypując spadek doznawanej sympatii będzie temu przeciwdziałał poprzez zmniejszenie aktywności zadaniowej i nasilenie innych, niezadaniowych form zachowania.

Prawidłowe zachowania zadaniowe są też zakłócane wtedy, gdy błędne opinie większości członków zespołu skłonią kompetentnego zadaniowo człowieka do podporządkowania się tym opiniom. W badaniach Goldmana i in. (1967) aż 43% osób, które pracowały w trzyosobowych grupach, wycofywało swoje poprawne rozwiązanie problemu, jeżeli dwaj pozostali członkowie byli zwolennikami odmiennego, chociaż błędnego rozwiązania. Taki wynik nie budzi zdziwienia od czasu, gdy Asch (1962) opublikował swe klasyczne już badania nad konformizmem. Pokazał on również, jakich reakcji pod swoim adresem może oczekiwać człowiek, który konsekwentnie i regularnie sprzeciwia się opiniom większości. Kombinacja przejawów sprzeciwu, krytyki, niecierpliwości, lekceważenia i drwin, antycypowana przez zwolennika odosobnionego poglądu, może go skłonić do rezygnacji z głoszenia swoich przekonań i to tym szybciej, im trudniej jest udowodnić ich słuszność.

W skład grup i zespołów wchodzą jednak i takie osoby, które demonstrując największą pewność siebie i najczęściej zabierając głos potrafią narzucić grupie własny pogląd, niezależnie od tego, czy jest on słuszny (Kelley i Thibaut 1969; Steiner 1972, s. 25). Wydaje się przy tym, że ta pewność siebie w połączeniu z częstym zabieraniem głosu tak skutecznie osłabia wyrazy grupowej krytyki, że członkowie grupy ostatecznie akceptują poglądy najaktywniejszego i najbardziej stanowczego człowieka, przyznając mu tym samym dominującą pozycję. Z kolei raz zdobyta dominacja chroni jej posiadacza przed otwartym sprzeciwem i lekceważeniem, przez co zespół traci najostrzejsze formy oddziaływania psychologicznego na swego przywódcę. Jeżeli w takiej sytuacji powstaje różnica zdań między przywódcą grupy i jej członkiem o niższym statusie, ale o wyższych niż przywódca kompetencjach zadaniowych, to przywódca mo-

że interpretować zahamowania psychologiczne jako dowód poparcia grupy dla swego stanowiska. Jednocześnie oponent przywódcy może te same zahamowania interpretować jako dowód braku poparcia grupy dla swoich poglądów, co skłoni go ostatecznie do podporządkowania się przywódcy.

Torrance (1954, cyt. wg Steiner 1972) pokazał, jak trudno jest człowiekowi o niskim statusie przekonać innych, że zgłaszane przez niego rozwiązanie jest poprawne, a jednocześnie jak łatwo przywódca grupy doprowadza do akceptacji własnego, ale błędnego rozwiązania. Zjawisko tego typu zaznacza się najsilniej w przypadku zespołów istniejących przez dłuższy czas. Być może przyczyna tych zjawisk kryje się w tym, że celem przywódcy jest nie tylko wykonanie zadania, ale także utrzymanie lub podniesienie własnego statusu (Kelley i Thibaut 1969).

Przedstawione dotąd badania uprawdopodobniają założenie, że w pracy zespołowej można poszukiwać sprzeczności między zachowaniami zadaniowymi a interpersonalnymi. Na podstawie analizy innych badań konflikt ten zauważyła Koralewicz-Zębik (1982, s. 81). W gruncie rzeczy taka sprzeczność nie musi naprawdę istnieć, bowiem wystarczy jej subiektywna antycypacja przez członków zespołu. Behawioralne skutki tej antycypowanej sprzeczności zależą od tego, które zachowania są dominujące w sensie proponowanym przez Zajonca (1965).

Następne założenie postuluje dominujący charakter zachowań interpersonalnych. Jest on kształtowany przez udział człowieka w różnorodnych grupach, które konsekwentnie wzmacniają nieskomplikowany i łatwy do generalizacji repertuar zachowań interpersonalnych, nadając im postać dobrze wyuczonych reakcji. Zachowania zadaniowe natomiast wymagają na ogół nowych dla człowieka i specyficznych dla zadania form działalności motorycznej, intelektualnej i werbalnej. Co więcej, zachowania interpersonalne są nagradzane aprobatą natychmiast po ich wystąpieniu, a nagrody za zachowania zadaniowe są zwykle odroczone. Kary za niewłaściwe zachowania interpersonalne są również natychmiastowe, a kary za niewłaściwe zachowania zadaniowe następują z odroczeniem. Ta różnica w szybkości karania i nagradzania wynika z organizacyjnej formalizacji wzmocnień zadaniowych przeciwstawionych spontanicznemu wyrażaniu aprobaty bądź dezaprobaty interpersonalnej.

Wydaje się przy tym, że zachowania interpersonalne są znacz-

nie bardziej widoczne niż indywidualne wkłady w efekt pracy zespołowej, a więc w organizacji łatwiej jest karać i nagradzać za zachowania interpersonalne niż za działania zadaniowe. Ta różnica widoczności może prowadzić do organizacyjnego przeceniania zachowań interpersonalnych i niedoceniania zadaniowych, co w konsekwencji pociąga za sobą nadmierne nagradzanie pierwszych kosztem nagród za drugie z nich. W skrajnych, ale częstych przypadkach powstaje wtedy sytuacja, w której natychmiastowe i odroczone wzmocnienia zachowań interpersonalnych są w sumie większe niż odroczone wzmocnienia zachowań zadaniowych.

Szczególne miejsce przypada tutaj kierownikowi zespołu, ponieważ nie tylko wpływa on na wielkość, częstość i rodzaj formalnych wzmocnień zadaniowych rozdzielanych wśród podwładnych, ale także interpretuje stopień zgodności lub rozbieżności między zachowaniami interpersonalnymi i zadaniowymi. Można się więc zastanawiać, co zrobi kierownik, jeżeli jeden z członków zespołu będzie usiłował podjąć działanią, które zwiększą sprawność pracy, ale naruszą status kierownika. Wydaje się, że człowiek, który antycypuje reakcje kierownika postawionego w takiej sytuacji, szybko zrezygnuje z działań wywołujących u swego szefa konflikt wewnętrzny. Energicznej obronie statusu kierownika lub przywódcy towarzyszy zwykle spadek sprawności zadaniowej zespołu, a potencjalną skalę tego zjawiska uwypuklił Kostecki (1979, s. 11), przytaczając wyniki badań nad przyczynami zaniżania wydajności pracy w przemyśle amerykańskim.

Omawiane tu kolejno założenia o możliwości odróżnienia zachowań interpersonalnych i zadaniowych w pracy zespołowej, o rzeczywistej lub antycypowanej sprzeczności między nimi oraz o dominującym charakterze zachowań interpersonalnych pozwalają ogólnie zarysować powody, dla których członek grupy nie wykorzystuje pełni swych zdolności. Po pierwsze może on powstrzymywać się od rozwijania maksymalnego wysiłku z obawy przed zakłóceniem skoordynowanej pracy innych. Po drugie, może być przekonany, że zespół oczekuje od niego raczej stereotypowych zachowań interpersonalnych niż innowacyjnych w swej odrębności zachowań zadaniowych. Po trzecie, antycypując pozytywne i negatywne reakcje innych na swoje stereotypowe zachowania interpersonalne nie ma pewności, jak zostaną przyjęte jego zindywidualizowane zachowania zadaniowe. Po czwarte, może sądzić, że odniesie większe korzyści z za-

chowań interpersonalnych niż z zadaniowych. Po piąte, może się spodziewać, że jego zachowania zadaniowe zaowocują negatywnymi skutkami dla niego samego.

Usuwanie tych wszystkich obaw i nadziei poprzez werbalne zwiększenie motywacji zadaniowej może wywołać skutek wręcz odwrotny od planowanego. Wzrost motywacji jest związany ze wzrostem poziomu ogólnego pobudzenia, a to - według Zajonca - intensyfikuje reakcje dominujące (w tym przypadku zachowania interpersonalne) i osłabia reakcje źle wyuczone (w tym przypadku zachowania zadaniowe). Ponieważ same zachowania interpersonalne mają właściwości wzmocnień (Newcomb 1970, s. 304-308), to ich intensyfikacja tylko utrwala dominujący charakter tych zachowań. Jeżeli zaś intensyfikacji zachowań interpersonalnych towarzyszy wzrost formalnych nagród, to dominacja tych zachowań staje się jeszcze silniejsza. Jednocześnie prowadzenie szkoleń i treningu zadaniowego nie zmniejsza dominacji zachowań interpersonalnych, ponieważ dominacja jest kształtowana przez częstość, siłę i szybkość wzmocnień, a nie przez liczbę powtarzanych zachowań.

Można teraz przypuszczać, że indywidualne wykonywanie zadań w dużym stopniu wyklucza zachowania interpersonalne, przez co antycypacja wzmocnień jest silniej związana z zachowaniami zadaniowymi. Z tego też wynika, że w pracy indywidualnej łatwiej jest uniknąć zakłóceń wywołanych przez dominację zachowań interpersonalnych. Z kolei w pracy zespołowej antycypowane nagrody za zachowania interpersonalne mogą zrekompensować ewentualne kary za brak lub niedostateczne nasilenie zachowań zadaniowych. W dodatku sytuacja, w której człowiek nagradzany za zachowania interpersonalne powinien otrzymać karę za niewłaściwe zachowania zadaniowe, wywołuje u dysponenta nagród dysonans poznawczy, a jednym ze sposobów jego redukcji jest rozdzielanie wzmocnień wyłącznie za zachowania interpersonalne z pominięciem zachowań zadaniowych.

Zarysowana tutaj specyfika wzmocnień za działania w zespole tłumaczy powszechną tendencję do grupowego wykonywania zadań. Praca grupowa podnosi prawdopodobieństwo uzyskania nagród kosztem stosunkowo niewielkich i stereotypowych starań. Rozmaitość tytułów do nagród w działaniach grupowych jest większa niż w działaniach indywidualnych, większa jest też liczba nagród. Jednocześnie zmniejsza się prawdopodobieństwo kar, ponieważ mogą im zapobiec stereotypowo poprawne zachowania interpersonalne. Z tych

wszystkich powodów praca w grupie jest bardziej korzystna i bezpieczna dla jej członków, choć niekoniecznie jest bardziej sprawna od pracy indywidualnej.

Proponowany tutaj hipotetyczny mechanizm konkurencji zachowań interpersonalnych i zadaniowych w pracy zespołowej uwypukla psychologiczne przyczyny zaniżania sprawności działań zespołowych. Opiera się on na wielu założeniach, które wymagają empirycznej weryfikacji i dalszej szczegółowej dyskusji. Przede wszystkim konieczne jest oszacowanie rzeczywistej roli facylitacji społecznej, ponieważ z faktu jej istnienia wcale nie wynika, że musi ona wywierać znaczący wpływ na zachowania zadaniowe lub interpersonalne.

V. WYSIŁEK W OBECNOŚCI NIEZALEŻNIE DZIAŁAJĄCYCH LUDZI

1. Ograniczenia zakresu empirycznych badań facylitacji społecznej

Ze względu na to, że każda definicja małej grupy rozpoczyna się od sformułowań podkreślających wzajemne spostrzeganie zarówno obecności, jak i działań wszystkich członków takiej grupy, należy prześledzić badania, które zajmują się wpływem cudzej obecności na efekty pracy jednostki, spostrzeganej przez innych i zdającej sobie z tego sprawę. Nie są to badania pracy grupowej, ponieważ wzajemne spostrzeganie działań jest jednym z warunków koniecznych, choć nie wystarczających, do przekształcenia działań indywidualnych w działania grupowe. Niemniej jednak spełnienie tego koniecznego warunku może różnicować zadaniowe zachowania ludzi, którzy wiedzą, że są spostrzegani od zachowań ludzi, którzy sądzą, że działają poza wszelką postronną obserwacją. Oczywiście pozostaje otwarty problem generalizacji wniosków opartych na wynikach, które nie oddają w całej pełni zależności istniejących w grupie rzeczywistej.

Nurt badań empirycznych, które porównują pracę samotną z pracą w czyjejś obecności, nazwano badaniami facylitacji społecznej. Już w tej nazwie zawiera się pewien stereotyp, według którego praca wśród ludzi (a więc niejako "społeczna") jest w jakiś sposób ułatwiona, zgodnie ze znaczeniem angielskiego słowa "facilitate". Ułatwienie to ma mieć charakter wyłącznie psychologiczny, ponieważ badania planuje się tak, aby ludzie widzieli się wzajemnie, nie współpracując ani nie konkurując między sobą. Realizacja takich planów wbrew pozorom jest dość trudna, ponieważ wykluczenie spontanicznej konkurencji wymaga złożonych manipulacji eksperymen-

BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA * POZNAŃ

talnych, które nakładają dodatkowe ograniczenia na wnioski wynikające z badań. Co więcej, w badaniach empirycznych jest rzeczą prawie niemożliwą stworzenie takiej sytuacji, w której człowiek ma subiektywne przekonanie, że nikt go nie obserwuje, ponieważ sam badacz jest zwykle spostrzegany jako wnikliwy i cokolwiek tajemniczy obserwator ludzkich działań (zob. np. Mikołajczyk i Skarżyńska 1978).

W badaniach facylitacji społecznej uczestnicy działań nie realizują wspólnego celu i nie wchodzą we wzajemne interakcje, a obydwa te czynniki występują w rzeczywistej pracy grupowej. Nie jest to wystarczający powód do całkowitego zlekceważenia wyników badań facylitacji społecznej, ale nie można bezkrytycznie zakładać, że odzwierciedlają one zjawiska zachodzące w bardziej złożonych sytuacjach.

2. Psychologiczne teorie facylitacji społecznej

Po zasygnalizowaniu metodologicznych uproszczeń i ograniczeń w badaniach facylitacji społecznej trzeba jeszcze raz podkreślić, że eksperymentalna psychologia społeczna rozpoczęła się właśnie od porównywania pracy wśród ludzi i w samotności. Na podstawie przypadkowych obserwacji dokonywanych w końcu XIX w. w nielicznych jeszcze laboratoriach psychofizjologicznych rejestrowano takie zjawiska, jak na przykład mocniejsze ściskanie dynamometru ręcznego w obecności postronnego obserwatora. Było to zjawisko zauważone przy okazji rejestrowania spadku wydolności mięśniowej w miarę narastania zmęczenia. Rejestracja miała charakter automatyczny, a zapis był dobrze widoczny dla osoby badanej, która jakby przestawała odczuwać zmęczenie w momencie, gdy do pomieszczenia pomiarowego wchodził jakiś człowiek. Czasami efekt ten występował, czasami nie. Zdarzało się również zjawisko zupełnie odwrotne, polegające na słabszym ściskaniu dynamometru w czyjejś obecności. Całą sprawę potraktowano początkowo jako niepożądane zakłócenie w pomiarach wydolności i zmęczenia, zalecając staranniejszą kontrolę ruchów osób postronnych w okolicach stanowiska pomiarowego.

Inne rzucające się w oczy zjawisko znalazło odzwierciedlenie w tabelach rejestrujących wyniki wyścigów rowerowych. Gdy zawody polegały na uzyskaniu jak największej prędkości w samotnym przejeździe określonego odcinka toru rowerowego, to prędkość taka

była zwykle mniejsza niż prędkość osiągana w czasie przejazdu tego samego odcinka przez kilku kolarzy na równoległych pasach toru. Dobrze znane zasady aerodynamiki jazdy grupowej nie miały wtedy żadnego znaczenia, ponieważ poprzeczne odstępy między rowerzystami były na to zbyt duże. Prawdopodobnie to właśnie zjawisko skłoniło Tripletta do przeprowadzenia eksperymentu, w którym starał się on dokładniej kontrolować wpływ cudzej obecności na szybkość wykonywania czynności motorycznych. Stwierdził on, że większość badanych osób pracowała szybciej, gdy inna osoba wykonywała obok taką samą czynność (Triplett 1898). Eksperyment ten uchodzi dzisiaj za pierwsze laboratoryjne badanie zjawisk z dziedziny psychologii społecznej. Jednak następne eksperymenty prowadzone przez innych badaczy dawały sprzeczne wyniki (zob. np. Matusewicz 1974). Cudza obecność niekiedy wpływała na zwiększenie efektów pracy jednostki, ale niekiedy powodowała ich zmniejszenie. Allport (1924) doszedł do wniosku, że postronny obserwator lub niezależny współpracownik samą swoją obecnością wpływa pozytywnie na wykonywanie zadań motorycznych, negatywnie zaś na wykonywanie zadań intelektualnych. Gdy okazało się, że również ten wniosek nie znajduje jednoznacznego poparcia w późniejszych badaniach empirycznych, starano się wyodrębnić wpływ wywierany przez obecność obserwatorów (tzw. efekt audytorium) od wpływu wywieranego przez obecność niezależnych współpracowników. Tylko ten drugi element wiązano z facylitacją społeczną (Allport 1924; Dashiell 1930), zgodnie zresztą ze sformułowaniem Allporta, który był autorem samej nazwy.

Według Allporta facylitacja społeczna wynika z dwóch niezależnych, jego zdaniem, mechanizmów psychologicznych. Pierwszy mechanizm jest uruchamiany przez spontaniczną konkurencję między ludźmi, którzy wykonując równolegle takie samo zadanie starają się zawsze wzajemnie prześcignąć w efektach pracy. Ten pogląd wyraził znacznie wcześniej Marks (1951, s. 351) i w krajach wspólnoty socjalistycznej on uchodzi za właściwego autora powyższej koncepcji. Kiedy jednak dzięki rozmaitym zabiegom eksperymentalnym udaje się wykluczyć konkurencję między ludźmi, otrzymując w dalszym ciągu różne efekty pracy wśród ludzi i w samotności, to Allport proponuje, aby jako wyjaśnienie przyjąć mechanizm stymulacji percepcyjnej. Ma on polegać na tym, że bodźce powstające w trakcie wykonywania przez kogoś zadań są spostrzegane przez oso-

by z bezpośredniego otoczenia, pobudzając je na drodze czysto odruchowej do nasilenia tych bodźców swoją własną działalnością, związaną z wykonywaniem identycznych zadań. Na marginesie warto zauważyć, że mechanizm stymulacji percepcyjnej jest do dzisiaj jednym z najlepszych wyjaśnień facylitacji społecznej występującej również w zachowaniu się zwierząt (Clayton 1978).

Mechanizm stymulacji percepcyjnej pozwala sformułować hipotezy dotyczące kilku zjawisk empirycznych. Można na przykład sądzić, że wykonywanie zadań motorycznych wiąże się ze znacznie intensywniejszymi bodźcami zewnętrznymi niż wykonywanie zadań intelektualnych. Wskutek tego pobudzenie przez bodźce pochodzące od innych w pierwszym przypadku jest silniejsze niż w drugim. Silniejsza też może być zewnętrzna reakcja osoby pobudzanej, co w rezultacie prowadzi do ujawnienia się pozytywnego wpływu innych na wykonywanie zadań motorycznych i negatywnego wpływu na wykonywanie zadań intelektualnych. Najciekawsza i przez długi czas specyficzna tylko dla tej koncepcji hipoteza głosiła, że biegacz, który przez większą część dystansu biegnie na czele grupy współzawodników, ma mniejsze szanse na zwycięstwo w biegu niż jego rywal plasujący się w tym czasie na dalszym miejscu. Jest to spowodowane mniejszą stymulacją pierwszego zawodnika (nie widzi on ruchów swoich rywali) i większą stymulacją zawodników znajdujących się za nim (są oni pobudzani przez ruchy swoich poprzedników). Jednak z bardziej współczesnej koncepcji Guerina i Innesa (1982) wynikają przewidywania dokładnie odwrotne.

Słabą stroną koncepcji stymulowania percepcyjnego w odniesieniu do facylitacji społecznej ludzi jest niemożność wyjaśnienia wpływu wywieranego przez obserwatorów na pracujące osoby. Jeżeli obserwatorzy zachowują całkowity spokój (graniczący z bezruchem), a jednocześnie ich obecność lub nieobecność wyraźnie różnicuje ilość i jakość efektów pracy obserwowanych osób, to koncepcja stymulacji percepcyjnej nie zawiera żadnych przesłanek dotyczących tego zjawiska. Dalsza krytyka wskazywała na wątpliwą skuteczność zabiegów wykluczających konkurencję w równoległej pracy kilku osób (Dashiell 1930). Jednak najbardziej miażdżący argument przeciwko tej koncepcji miał charakter światopoglądowy. Uznano bowiem, że nie można wykonywania zadań sprowadzać do odruchowych mechanizmów pozostających poza kontrolą świadomości wykonawców. Po takiej krytyce hipoteza stymulacji percepcyjnej uległa

po prostu zapomnieniu i dzisiaj wspomina się o niej najwyżej jako o ciekawostce.

Wyjaśnienie facylitacji społecznej współzawodnictwem między ludźmi jest równie niezadowalające jak powoływanie się na stymulację percepcyjną, ponieważ w obu przypadkach pomija się wpływ biernych obserwatorów na działanie jednostek. Poszukiwanie mechanizmu obejmującego jednocześnie pracę równoległą i pracę obserwowaną długo nie przynosiło znaczących rezultatów. Wzrastała natomiast liczba badań empirycznych, które dostarczały coraz więcej sprzecznych informacji. Trzeba też zwrócić uwagę na bardzo poważną i prawie przeoczoną zmianę w metodologii tych badań, a właściwie w metodologii interpretowania wyników liczbowych.

Mniej więcej do lat pięćdziesiątych naszego wieku autorzy prac empirycznych nie znali lub nie doceniali testów istotności statystycznej. Wprawdzie opracowano je w latach dwudziestych i trzydziestych, ale spopularyzowanie tych testów wśród psychologów zajęło ponad dwadzieścia lat. Dzisiaj są one tak niezbędne, że trudno sobie wyobrazić interpretację wyników badań bez zastosowania odpowiedniego testu istotności statystycznej. Chyba właśnie ten brak wyobraźni powoduje przypisywanie takiego samego znaczenia wnioskom przedstawionym przez różnych autorów, niezależnie czy przeprowadzili oni statystyczne testowanie swoich wyników.

Dla zilustrowania tego zarzutu można przywołać cenną skądinąd teoretyczną publikację Zajonca (1983, pol. tłum. art. z 1965 r.). Zajonc cytuje na przykład wnioski Dashiella, pomijając zupełnie jego wzmiankę, że odpowiednie procedury statystyczne wykazują brak istotności różnic w przedstawionych wynikach (Dashiell 1930, przyp. 17). Ale Dashiell przedstawił swoje wyniki w taki sposób, że różnice te wydają się naprawdę istotne. Jak zauważył Hare (1976, s. 308-312 i 360-365), podobnie wygląda sprawa wyników Tripletta (1898) i Allporta (1924). Otrzymane przez nich różnice są widoczne, lecz statystycznie nieistotne. Tak więc można podejrzewać, że kontrowersje zapoczątkowane przez wyniki starszych publikacji psychologicznych przynajmniej w części opierają się na metodologicznie wadliwej interpretacji danych empirycznych. Innymi słowy, niektórym autorom wydawało się, że wykryli różnice między efektami pracy w samotności i wśród ludzi, chociaż po zastosowaniu testów istotności statystycznej różnice te okazują się najzupełniej przypadkowe, co do wielkości i co do kierunku.

Jednak przedstawiona przez tych autorów interpretacja ich własnych wyników jest w dalszym ciągu traktowana jako poprawna, mimo metodologicznych niedostatków w procesie wnioskowania (jest to sygnalizowany już wcześniej błąd petitio principii).

We wspomnianej wyżej publikacji Zajonc (1983) nie wnikał w statystyczną istotność różnic, ale próbował uporządkować je za pomocą przewidywań wprowadzonych z behawioralnej teorii Hulla (1943) i Spence'a (1956). W koncepcjach tych autorów tendencja do wystąpienia określonej reakcji (E) jest funkcją iloczynu siły nawyku (H) i zgeneralizowanego popędu (D). Bodźce zewnętrzne (S) mogą aktywizować bądź pojedynczy nawyk, bądź całą hierarchię wzajemnie wykluczających się nawyków. W drugim przypadku, im większy jest popęd, tym większe stają się różnice między tendencją do wystąpienia nawyków o dużej i małej sile. Z kolei, o sile nawyku decyduje stopień jego wyuczenia, a więc zwiększenie popędu prowadzi do aktywizacji dobrze wyuczonych nawyków, osłabiając jednocześnie tendencję do wystąpienia nawyków gorzej wyuczonych. Przy przyjęciu dodatkowego założenia, że obecność innych ludzi jest dla działającego człowieka źródłem ogólnego i niespecyficznego pobudzenia równoznacznego ze zwiększeniem popędu, można według Zajonca oczekiwać pozytywnego wpływu cudzej obecności na wykonywanie zadań dobrze wyuczonych i negatywnego na wykonanie zadań wymagających słabiej wyuczonej reakcji.

Dalszy tok tego rozumowania wprowadza podział zadań na zadania proste i złożone. Do wykonania zadań prostych wystarcza niewielka liczba dobrze wyuczonych reakcji, które nie wykluczają się wzajemnie i mogą występować w dowolnej kolejności. Do wykonania zadań złożonych natomiast konieczny jest uporządkowany w czasie ciąg wzajemnie wykluczających się reakcji o najrozmaitszym stopniu wyuczenia. W szczególnych przypadkach wykonanie zadania złożonego wymaga takich zachowań, które są całkowicie sprzeczne z zachowaniami wyuczonymi przed jego podjęciem. Ponieważ obecność innych ludzi podnosi poziom niespecyficznego pobudzenia wykonawcy i tym samym nasila tendencję do zachowań dobrze wyuczonych, to zadania proste są wtedy wykonywane lepiej, zadania złożone zaś gorzej niż w samotności. Inaczej mówiąc, nasilenie dobrze wyuczonych zachowań sprzyja wykonaniu zadania prostego i zakłóca wykonanie zadania złożonego. Jest rzeczą ciekawą, że dokładnie takie same rozważania pojawiły się nieco wcześniej w szeroko znanej

książce Thibauta i Kelleya (1959, s. 56-58). Jednak były to raczej luźne refleksje, którym brakowało przekonywającej dokumentacji empirycznej i teoretycznej. Z tego względu nie znalazły one specjalnego oddźwięku, chociaż w świetle późniejszych badań okazały się bardzo trafne, a w niektórych swych wątkach wyprzedzały problematykę badawczą o dobre dwadzieścia lat.

Artykuł Zajonca zawierał pierwszą od czasów książki Allporta (1924) spójną i ogólną koncepcję wpływu cudzej obecności na wykonywanie zadań. Koncepcja ta jest powiązana z rozwiniętymi w tym czasie teoriami psychologii ogólnej i sprawia wrażenie dobrze udokumentowanej przez wyniki badań empirycznych. Te czynniki w połączeniu z teoretyczną i praktyczną wagą problemu facylitacji społecznej sprawiły, że praca ta znalazła się wśród stu najczęściej cytowanych artykułów z dziedziny nauk społecznych (Daszkowski 1980). Ale koncepcja Zajonca ma jeden słaby, a raczej kontrowersyjny punkt. Nie jest mianowicie do końca jasne, dlaczego obecność innych ludzi podnosi ogólny poziom pobudzenia człowieka wykonującego jakieś zadanie.

Zajonc sądzi, że pobudzenie wynikające z obecności innych ludzi jest komponentą pierwotnego popędu społecznego. Oznacza to, że spostrzegając inne osoby, spostrzegający człowiek podlega działaniu popędu, który jest skutkiem ewolucyjnej selekcji biologicznych właściwości korzystnych dla osobniczego i gatunkowego przetrwania istot ludzkich. W myśl tej koncepcji niespecyficzne i zgeneralizowane pobudzenie postulowane przez Zajonca służy do aktywizacji organizmu w obliczu potencjalnych działań innych ludzi, którzy są najbardziej znaczącym i najbardziej zmiennym elementem środowiska każdego człowieka (Zajonc 1980). Rodzaj zachowań jest przy tym wyznaczony przez konkretną sytuację, ale poziom aktywizacji człowieka ma zależeć od obecności lub nieobecności innych ludzi.

Teza o pierwotnym charakterze "popędu społecznego" została zakwestionowana przez Cottrella (1972), który poza tym zgadza się z koncepcją Zajonca. Podwyższenie poziomu pobudzenia człowieka w obecności innych ludzi, zdaniem Cottrella, jest skutkiem popędu wyuczonego w trakcie osobniczych doświadczeń socjalizacyjnych. Popęd ten jest wywołany obecnością ludzi, którzy według przypuszczeń działającego człowieka będą oceniać jego zachowania, a co za tym idzie, będą go nagradzać lub karać. Jeżeli jednak działający

człowiek jest przekonany, że ludzie znajdujący się w jego otoczeniu nie będą go ani oceniać, ani nagradzać, ani karać, to poziom pobudzenia tego człowieka w obecności ludzi jest taki sam jak w ich nieobecności. Tak więc według Zajonca sama obecność innych ludzi jest koniecznym i dostatecznym warunkiem do podwyższenia poziomu ogólnego pobudzenia, według Cottrella zaś jest to zaledwie warunek konieczny, który może wpływać na ogólny poziom pobudzenia tylko wtedy, gdy spełniony jest dodatkowy warunek polegający na wywołaniu wrażenia, że zachowanie jest w jakiś sposób oceniane.

Różnica zdań między Cottrellem i Zajoncem otworzyła trwającą do dzisiaj polemikę na temat źródeł ogólnego i niespecyficznego pobudzenia przy wykonywaniu zadań w obecności ludzi. Pogląd Cottrella jest, jak się wydaje, bliższy potocznym zdroworozsądkowym przekonaniom, a pogląd Zajonca budzi niejakie sprzeciwy z powodu nadmiernego biologizmu, w którym nie ma zbyt wiele miejsca na specyficzne dla człowieka procesy poznawcze. Zarysowana powyżej polaryzacja światopoglądów bardzo utrudnia bezstronną ocenę danych empirycznych, ponieważ interpretacja obiektywnych z założenia wyników badań eksperymentalnych zostaje skażona przyswojonym wcześniej światopoglądem interpretatora.

Kilka prób podsumowania empirycznych badań facylitacji społecznej doprowadziło do niepokojącej sytuacji, w której prawie jednocześnie proklamowano całkowicie sprzeczne rozstrzygnięcia. Zajonc uznał, że jego koncepcja wykazała swą przewagę nad koncepcją Cottrella (Zajonc 1980); Sanders (1981) przedstawił ocenę odwrotną i własną, jego zdaniem jeszcze lepszą teorię, Landers i McCullagh natomiast (1976, cyt. za Bond i Titus 1983) zdają się wątpić w możliwość jakiegokolwiek sensownego stanowiska w tej sprawie. Co więcej, zakwestionowano sam fakt istnienia facylitacji społecznej (Glaser 1983) lub próbowano wykazać, że funkcjonuje ona inaczej niż zakładają to Zajonc i Cottrell, ponieważ w przeciwieństwie do ilości pracy jej jakość nie zależy od obecności innych tak w zadaniach prostych, jak i złożonych (Landers i McCullagh 1976, cyt. za Bond i Titus 1983), a nawet w zadaniach prostych zbyt często obserwuje się efekt sprzeczny z twierdzeniem o zwiększeniu ilości pracy w warunkach wzajemnego spostrzegania działań indywidualnych (Blank 1979, cyt. za Bond i Titus 1983).

W nieco wcześniejszych artykułach przeglądowych (Zajonc 1965,

Cottrell 1972; Geen i Gange 1977) konsekwentnie podtrzymywano tezę o pozytywnym wpływie cudzej obecności na wykonywanie zadań prostych lub dobrze wyuczonych i negatywnym na wykonywanie zadań złożonych lub słabo wyuczonych. W chwili obecnej nie ma zgodności poglądów na ten temat, a proponowane rozwiązania idą w dwóch głównych kierunkach. Pierwszy z nich zostaje wytyczony przez poszukiwanie innych mechanizmów wyjaśniających wpływ cudzej obecności na pracę jednostki (Sanders, Baron i Moore 1978; Guerin i Innes 1982; Duval i Wicklund 1972; Wicklund 1975; Carver i Scheier 1981; Bond 1982), drugi natomiast wskazuje na metodologicznie nieprawidłową arbitralność występującą we wszystkich dotychczasowych podsumowaniach wyników niezależnych badań (Glaser 1983; Bond i Titus 1983).

Jeżeli facylitacja społeczna i jej przeciwieństwo zwane inhibicją społeczną są wyjaśniane zmianami niespecyficznego pobudzenia jednostki, to przyczynami tych zmian mogą być również procesy psychiczne o nieco innym charakterze niż procesy wyliczone przez Zajonca i Cottrella. Zdaniem Sandersa i in. (1978) niespecyficzne pobudzenie jednostki wzrasta wtedy, gdy z jakichkolwiek powodów musi ona dzielić uwagę, aby jednocześnie spostrzegać więcej niż jedno źródło bodźców. Gdy dwie lub więcej osób robi to samo, to każda osoba ma do czynienia z co najmniej dwoma źródłami bodźców. Jednym ze źródeł jest wykonywane zadanie, drugim natomiast są postępy innej osoby zajmującej się podobnymi działaniami. Podział uwagi jest wywołany przez potrzebę porównań społecznych, która to potrzeba skłania do obserwowania poczynań innych ludzi, zwłaszcza w niezbyt jasnych dla jednostki sytuacjach (Festinger 1954). Trzeba jednak podkreślić, że Sanders nie przypisuje specjalnego znaczenia tradycyjnie rozumianej rywalizacji, przyłączając się do opinii Barona (Baron, Moore i Sanders 1978), który traktuje niespecyficzne pobudzenie jako skutek informacyjnego przeciążenia procesów poznawczych przez konieczność podziału uwagi. Jak zauważyli Bond i Titus (1983), prowadzi to do dość paradoksalnej tezy, według której rozproszenie uwagi powoduje podwyższenie poziomu wykonania zadań prostych lub dobrze wyuczonych.

Guerin i Innes (1982) zgłosili zastrzeżenia co do ogólności koncepcji Sandersa. Przede wszystkim efekt facylitacji lub inhibicji występował ich zdaniem również i wtedy, gdy wykluczono możliwości porównań społecznych. Z kolei powoływanie się na to,

że uwagę mogą rozpraszać inne czynniki, zobowiązuje do ich scharakteryzowania, a tego w krytykowanej przez siebie koncepcji nie znaleźli. Co więcej Guerin i Innes (1982) odnotowali sprzeczność między poglądem Barona i in. (1978) a wynikami eksperymentów, ponieważ zadania wykonywane w narzuconym i szybkim tempie w cudzej obecności powinny wywołać silniejszą facylitację niż te same zadania wykonywane powoli, a takiej różnicy nie stwierdzono.

Guerin i Innes (1982) próbowali rozwinąć i uzupełnić koncepcję Zajonca (1980) w taki sposób, aby przybliżyć ją do nurtu psychologii procesów poznawczych. W tym celu posłużyli się pojęciem, które w języku polskim nie ma dobrego odpowiednika leksykalnego i jak na razie musi być obrazowane za pomocą omówień. Pojęciem tym jest "monitoring", oznaczające sprawowanie aktywnej kontroli poznawczej (por. Kofta 1979) nad ważnymi dla podmiotu elementami otoczenia. Na aktywną kontrolę poznawczą składają się procesy spostrzegania i myślenia wynikające z konieczności orientacji w środowisku fizycznym i społecznym. Orientacja taka służy do oceny potencjalnych szans i zagrożeń, które są związane z niepewnością wprowadzaną przez bodźce nowe i niejasne, a jednocześnie bliskie lub silne. Obecność nieznajomej osoby jest więc traktowana jako bodziec nowy i niejasny, a zarazem bliski, co wystarcza do wywołania niepewności niezależnie od zachowania się tej właśnie osoby.

Zakładając, że niepewność jest źródłem ogólnego i niespecyficznego pobudzenia ludzkiego organizmu, Guerin i Innes (1982) analizują procesy, które poprzez zwiększanie lub zmniejszanie niepewności generują lub redukują niespecyficzne pobudzenie wpływające z kolei na zmiany poziomu wykonywania zadań w cudzej obecności. Najważniejszym ich zdaniem sposobem redukowania niepewności jest sprawowanie przez podmiot kontroli poznawczej nad całym otoczeniem. Jest to trudne lub niemożliwe, gdy w otoczeniu pojawia się ktoś nieznajomy. Na początku istotne jest zarówno to, co ten człowiek robi, jak i to, co zrobi w przyszłości. W miarę jednak upływu czasu zaczyna się kształtować subiektywny pogląd na temat obecnych i przyszłych działań człowieka, który przestaje już być nieznajomym. Na tym etapie przewidywanie i ocena cudzych zachowań sprowadza się w gruncie rzeczy do klasyfikowania ludzi na ważnych i nieważnych dla podmiotu, ze względu na jego własne dążenia i działania. Pozwala to na zwężenie zakresu aktywnej kon-

troli poznawczej i tym samym umożliwia koncentrowanie jej na osobach uznanych za ważne. Jeżeli te ważne osoby, mimo prób objęcia ich kontrolą poznawczą są w dalszym ciągu źródłem niepewności, to ogólne i niespecyficzne pobudzenie nie zostaje zredukowane. Oznacza to, że wszystkie przeszkody i niepowodzenia w sprawowaniu aktywnej kontroli poznawczej nad potencjalnie ważnymi ludźmi w otoczeniu podmiotu sprzyjają utrzymywaniu pobudzenia, które podnosi poziom wykonywania zadań prostych i obniża poziom wykonania zadań złożonych. Osiągnięcie subiektywnie zadowalającej kontroli poznawczej powoduje redukcję pobudzenia, przez co znika różnica poziomów wykonania przy porównywaniu pracy w samotności i wśród ludzi.

Niezbędnym warunkiem sprawowania subiektywnie zadowalającej kontroli poznawczej jest możliwość obserwowania (monitoring) działań innych ludzi. Jest to nawet więcej niż sama obserwacja, ponieważ towarzyszy jej nieprzerwana ocena spostrzeganych zachowań. Tak więc czyjaś obecność wywołuje początkowo pobudzenie, które może się utrzymać lub znikać. Pobudzenie zanika wtedy, gdy zachowania postronnej osoby są oceniane jako mało ważne dla podmiotu, a jednocześnie w każdej chwili istnieje możliwość obserwowania tych zachowań, co pozwala zauważyć ewentualną zmianę ich znaczenia. Jeżeli jednak inni ludzie robią coś, czego podmiot nie jest w stanie obserwować, to początkowe pobudzenie utrzymuje się w dalszym ciągu, i w końcu, jeżeli podmiot dochodzi do wniosku, że znajdujący się obok niego człowiek zrobi coś ważnego (np. głośno oceni postępowanie podmiotu), to pobudzenie utrzymuje się dalej.

Analiza relacji cudzej obecności do dynamiki zmian w pobudzeniu pozwala na spójne ustrukturalizowanie kontrowersyjnych jak dotąd koncepcji Zajonca i Cottrella. Pojawienie się nowej osoby w otoczeniu wystarcza do podniesienia poziomu pobudzenia podmiotu, ale pobudzenie dość szybko zmniejsza się, chyba że podmiot oczekuje ważnych dla siebie zachowań tej osoby lub nie jest w stanie ukształtować subiektywnie wystarczających oczekiwań na jej temat. Według Guerina i Innesa (1982) spór między Zajoncem i Cottrellem wynika z nieporozumienia, które powstało na skutek potraktowania pobudzenia jako względnie trwałego stanu, gdy tymczasem jest to dynamiczny proces. Można więc sądzić, że postulowane przez Zajonca (1983) podniesienie poziomu ogólnego pobudzenia jest zjawiskiem rozpowszechnionym, ale krótkotrwałym, dłuższe zaś

utrzymywanie się pobudzenia jest szczególnym przypadkiem w warunkach nastawienia na ocenę (evaluation apprehension - Cottrell 1972), lub przy braku możliwości sprawowania aktywnej kontroli poznawczej nad ludźmi w otoczeniu (monitoring - Guerin i Innes 1982).

Warto w tym miejscu przytoczyć spostrzeżenie Kelleya i Thibauta (1969), którzy podkreślają, że negatywny lub pozytywny wpływ cudzej obecności na poziom wykonania w miarę upływu czasu wyraźnie słabnie, a nawet zanika. W innej publikacji Thibaut i Kelley (1959, s. 58) zastanawiają się, czy większe pobudzenie sprzyja lepszemu wykonywaniu zadań i na podstawie pośrednich danych formułują wniosek, że znacznie częściej zwiększenie pobudzenia prowadzi do obniżenia poziomu wykonania. Obie powyższe refleksje sugerują, że facylitacja społeczna występując rzadziej niż inhibicja społeczna trwa przy tym zbyt krótko, aby mogła mieć większe znaczenie praktyczne, jako czynnik polepszający poziom wykonywania zadań. Ta ostatnia teza wymaga staranniejszego udokumentowania, ale przeprowadzone ostatnio badania i analizy zdają się ją potwierdzać.

3. Założenia statystycznej metaanalizy badań facylitacji społecznej

Dokumentowanie ogólnych wniosków na temat facylitacji społecznej ma swoją długą i niestety bardzo złą tradycję. Świadczy o tym zbyt duża liczba całkowicie sprzecznych twierdzeń, które mają być bezstronnym podsumowaniem dotychczasowych badań tego problemu. Jednak rzetelność tych podsumowań jest bardzo wątpliwa, na co wskazują opracowania Jacksona (1980), Glasera (1983) oraz Bonda i Titus (1983). Autorzy ci ujawnili wręcz zadziwiające zwyczaje przyjęte przez większość psychologów pisujących artykuły przeglądowe w języku angielskim. Są one zadziwiające dlatego, że gwałcąc elementarne zasady metodologii i przyzwoitości naukowej służą do arbitralnego i stronniczego popierania mało precyzyjnych twierdzeń o nieznanej w gruncie rzeczy prawdziwości lub fałszywości.

Jackson (1980) analizując losową próbę artykułów przeglądowych, z najbardziej renomowanych czasopism poświęconych naukom behawioralnym (psychologii, socjologii, pedagogice), doszedł do wniosku, że prawie w żadnym z tych artykułów autorzy nie uzasadni-

li swych ostatecznych konkluzji, ponieważ:

a) na ogół cytowali tylko niektóre z powszechnie dostępnych prac źródłowych, nie dostarczając dowodów na brak stronniczości w ich doborze,

b) opisując wyniki badań empirycznych przeceniali znaczenie poziomu istotności statystycznej w dużych próbach i nie doceniali go w małych, a co więcej, bardzo często w ogóle nie zwracali uwagi na ten poziom,

c) często dyskwalifikowali rzetelność oraz reprezentatywność tych badań, których wyniki były niezgodne z wynikami większości cytowanych przez nich prac, myląc tym samym nieunikniony błąd próbkowania (sampling error) z trafnością wewnętrzną i zewnętrzną jednocześnie (Campbell 1957),

d) zwykle nie informowali o przyjętej przez siebie metodzie sumowania czy integrowania wyników wielu niezależnych badań, przez co ostateczny rezultat ich rozumowania stawał się niesprawdzalny, a zarazem nieodtwarzalny dla innych badaczy.

Zwyczaje zasygnalizowane przez Jacksona (1980) są wzmacniane przez efekty innego zjawiska z pogranicza metodologii i społecznej psychologii środowisk akademickich zajmujących się naukami behawioralnymi. W naukach tych bardzo wysoko są oceniane badania empiryczne, które pozwalają odrzucić hipotezę zerową na rzecz teoretycznie uzasadnionej hipotezy alternatywnej. Znacznie niżej ceni się badania, które wskazują, że hipoteza zerowa nie powinna być odrzucona. W skrajnych, ale częstych przypadkach badania takie są traktowane jako świadectwo braku umiejętności prowadzenia prac empirycznych i teoretycznych.

Konsekwencją opisanego wyżej zjawiska jest powszechne dążenie do publikowania przede wszystkim tych materiałów, które stwarzają podstawy do odrzucania hipotez zerowych. Można więc przypuszczać, że jeżeli jakiś materiał nie spełnia tego warunku, to jego autorzy raczej powstrzymują się od skierowania go do druku, ponieważ recenzenci wydawnictw naukowych odrzucają takie materiały częściej niż inne. Zdaniem Rosenthala (1979) można nawet podejrzewać, że wydawnictwa naukowe publikują tylko 5% wszystkich prowadzonych badań, przyjmując do druku prawie wyłącznie te prace, w których odrzucenie hipotezy zerowej jest skutkiem statystycznego błędu I typu, a pozostałe 95% nie publikowanych prac zawiera dokumentację wykluczającą odrzucenie hipotez zerowych na

poziomie 0,05 i niższym. Wprawdzie ten sam autor sądzi, że liczba nie publikowanych opracowań nie daje się oszacować z zadowalającą dokładnością, ale jego obawy, choć cokolwiek przesadne, mają pewne uzasadnienie.

Biorąc pod uwagę, że badania facylitacji społecznej oraz jej uwarunkowania są kształtowane przez opisane wyżej zwyczaje i zjawiska, należałoby powtórnie zastanowić się nad wartością wszystkich publikacji źródłowych i przeglądowych na jej temat. W odniesieniu do publikacji przeglądowych zrobił to Glaser (1983), który wyszukał 61 opracowań nie pozwalających na odrzucenie hipotezy zerowej o braku związku między poziomem wykonania a obecnością lub nieobecnością innych ludzi w otoczeniu osoby badanej. Wyszukane przez niego opracowania powstały po 1965 r. i były systematycznie ignorowane w późniejszych artykułach przeglądowych, pretendujących do objęcia swym zasięgiem całości literatury źródłowej o facylitacji społecznej. Skłoniło to Glasera (1983) do zakwestionowania, w bardzo zresztą zgryźliwej formie, rzetelności tych artykułów przeglądowych, a następnie nasunęło mu przypuszczenie, że koncepcje facylitacji społecznej odzwierciedlają po prostu artefakty podtrzymywane przez selektywne i tym samym stronnicze cytowanie literatury źródłowej.

Tymczasem w drugiej połowie lat siedemdziesiątych zaczęto bardzo intensywnie propagować i rozwijać interesującą metodę integrowania wyników niezależnych badań empirycznych. Jest to tzw. metoda metaanalizy statystycznej, pozwalająca w sposób prawie algorytmiczny oceniać łączną wymowę wielu odrębnych prac doświadczalnych na ten sam temat. W metodzie tej jest wprawdzie jeszcze wiele punktów niejasnych, wątpliwych i spornych, ale już w tej chwili wydaje się, że wykazuje ona swoją przewagę nad "opisywaniem metod i wyników wielu eksperymentów po kolei w celu osiągnięcia wniosków z logicznej analizy przedstawianych dowodów" (Bond i Titus 1983; por. także Jackson 1980).

Pierwszym warunkiem poprawnego stosowania metaanalizy jest zgromadzenie pełnej literatury źródłowej. W tym celu należy określić jak literatura jest wyszukiwana i na jakie kategorie się ją klasyfikuje (np. prace metodologicznie poprawne i niepoprawne, eksperymenty z grupą kontrolną i bez grupy kontrolnej itd.). W tej fazie nie wolno z góry odrzucać żadnych publikacji na dany temat i od tego właśnie rozpoczynają się różnice między przeglą-

dami metaanalitycznymi i obciążonymi stronniczością przeglądami tradycyjnymi.

Po zgromadzeniu i sklasyfikowaniu literatury źródłowej można (a nawet trzeba) posłużyć się dwiema względnie niezależnymi metodami statystycznymi. Pierwsza z tych metod bada zależność między kategoriami, do których należą poszczególne prace, a wielkością efektu empirycznego otrzymanego dla każdej z tych prac (Glass i in. 1981). Wielkość efektu empirycznego jest interpretowana jako procent wariancji zmiennej niezależnej związany przez manipulację eksperymentalną, ale w obliczeniach stosuje się wskaźniki, z których ta interpretacja wynika dopiero po dodatkowych, choć prostych przekształceniach. Cały ten zabieg ujawnia różnice lub brak różnic wielkości efektu empirycznego w zależności od sposobu operacjonalizacji zmiennych, charakterystyki próby itp. Ze względu na to, że używane w obliczeniach wskaźniki wielkości efektu empirycznego zostały skonstruowane tak, aby ich rozkład był normalny, można odpowiednio posługiwać się analizą wariancyjną lub metodami korelacyjnymi. W szczególności można obliczyć średnią wielkość efektu empirycznego dla dowolnych kategorii lub dla wszystkich analizowanych publikacji, przekształcając następnie ten wynik na procent wariancji zmiennej zależnej związany przez manipulację eksperymentalną. To ostatnie przekształcenie pozwala ocenić średnią siłę związku między zmiennymi badanymi w wielu niezależnych publikacjach dotyczących tego samego problemu.

Druga metoda stosowana w metaanalizie koncentruje się na przesłankach związanych z odrzuceniem hipotezy zerowej (Rosenthal 1978, 1979). Postępowanie proponowane przez tę metodę polega na przekształceniu poziomów istotności statystycznej wszystkich prac (istotnych i nieistotnych) na wskaźniki, które można dodawać, a uzyskana suma po przekształceniu odwrotnym otrzymuje znowu postać poziomu istotności. W ten sposób powstaje oszacowanie poziomu istotności, na którym można odrzucić hipotezę zerową ze względu na połączone wyniki wszystkich analizowanych opracowań. Istnieją tutaj pewne problemy z wyborem optymalnego przekształcenia, ale rozważenie tej sprawy zajęłoby zbyt wiele miejsca i odwiodłoby od głównego tematu.

Dla jednego z przekształceń Rosenthal (1979) przedstawił metodę obliczania dość zabawnego, lecz intrygującego wskaźnika

kontrolnego. Ma on określić, jaka jeszcze liczba badań z nieistotnymi wynikami jest potrzebna, aby już otrzymany łączny poziom istotności osiągnął wartość wykluczającą odrzucenie hipotezy zerowej. Obliczanie tego wskaźnika ma oczywiście sens tylko wtedy, gdy łączny poziom istotności jest niższy od 0,05. Ważne jest również, aby łączny poziom istotności uwzględniał wszystkie rzeczywiście dostępne prace, niezależnie, czy odrzucono w nich hipotezę zerową, czy też nie. Wskaźnik Rosenthala jest konsekwencją podejrzeń, według których prąc z nieistotnymi wynikami jest znacznie więcej niż można znaleźć w literaturze. Jeżeli jednak wskaźnik Rosenthala jest liczbą kilkakrotnie większą od liczby wszystkich znanych publikacji na dany temat, to można przypuszczać, że nie jest prawdopodobne, aby niechęć do ogłaszania nieistotnych wyników przybierała aż takie rozmiary. Wskaźnik Rosenthala nie ma swojej ustalonej nazwy, ale Bond i Titus (1983) posługują się przemawiającym do wyobraźni określeniem "fail-safe N", co można rozumieć jako "liczbę bezpieczeństwa".

4. Ocena teoretycznego i praktycznego znaczenia facylitacji społecznej

W przedstawionej charakterystyce metod metaanalitycznych pominięto wiele ważnych szczegółów, ponieważ chodziło tylko o zarysowanie podstawowych właściwości tego podejścia. Posłużyli się nim Bond i Titus (1983) w najbardziej wyczerpującym z dotychczas istniejących artykułów przeglądowych o facylitacji społecznej. Swoje wnioski i oceny oparli na analizie 241 prac empirycznych w języku angielskim, tworząc przy okazji najpełniejszą bibliografię eksperymentalnych badań facylitacji społecznej. Jako ciekawostkę ilustrującą kompletność bibliografii można potraktować włączenie do niej artykułu, który został opublikowany po angielsku w polskim "Kwartalniku Psychologicznym" z 1939 r. (Abel 1939). Autorzy ograniczyli się jednak do badań facylitacji społecznej wśród ludzi, chociaż zdają sobie sprawę, że bibliografia badań nad zwierzętami obejmuje ponad 200 dalszych pozycji (Clayton 1978).

Najważniejsze wnioski Bonda i Titus (1983) dotyczą uogólnionych twierdzeń opisowych, według których cudza obecność podnosi poziom pobudzenia osoby wykonującej jakieś zadanie, a podwyższony poziom pobudzenia wpływa pozytywnie na sprawność pracy w zada-

niach prostych i negatywnie w zadaniach złożonych. Po zastosowaniu metaanalizy statystycznej autorzy z pewnym zdziwieniem ustalili, że wygląda to nieco inaczej. W 23 eksperymentach rejestrowano różnice między fizjologicznymi wskaźnikami pobudzenia przy wykonywaniu zadań prostych samotnie i w cudzej obecności. Chociaż w kilku eksperymentach uzyskano znaczące różnice, to metaanalityczne podsumowanie nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej. W 29 innych eksperymentach natomiast badano to samo przy wykonywaniu zadań złożonych, a otrzymane różnice są wystarczające do metaanalitycznego odrzucenia hipotezy zerowej. Dodatkowo obliczony wskaźnik Rosenthala, czyli liczba bezpieczeństwa sugeruje, że dopiero ponad 200 nowych lub zawieruszonych opracowań z nieistotnymi różnicami wyników mogłoby zmienić decyzję odrzucenia hipotezy zerowej w tym drugim przypadku. To wszystko razem oznacza, że cudza obecność podnosi poziom pobudzenia tylko przy wykonywaniu zadań złożonych, nie zmienia natomiast tego poziomu przy wykonywaniu zadań prostych. Co więcej pobudzający efekt cudzej obecności przy wykonywaniu zadań złożonych jest bardzo słaby, ponieważ manipulacja eksperymentalna wiąże zaledwie 3,1% wariancji wskaźników fizjologicznego pobudzenia.

Po zakwestionowaniu trafności podstawowego założenia popędowych teorii facylitacji Bond i Titus (1983) przechodzą do badania związku między typem zadania, obecnością innych ludzi i poziomem wykonania. Ich oceny są w zasadzie zgodne z rozpowszechnionym poglądem o wpływie cudzej obecności na poziom wykonania zadań prostych i złożonych, lecz mimo to bardzo ten pogląd osłabiają. Rozpatrując ilościowe wskaźniki poziomu wykonania w 154 opracowaniach, autorzy oceniają, że w zadaniach prostych cudza obecność niewątpliwie podwyższa te wskaźniki (liczba bezpieczeństwa przekracza 6000), ale efekt jest bardzo słaby, gdyż manipulacja eksperymentalna wiąże średnio 2,5% wariancji poziomu wykonania. Nieco gorzej wygląda sprawa z zadaniami złożonymi, które badano w 54 opracowaniach. Cudza obecność obniżała ilościowe wskaźniki wykonania, metaanaliza zaś pozwalała odrzucić hipotezę zerową. Jednak liczba bezpieczeństwa wynosiła 160, co wydaje się być wartością zbyt małą, ponieważ liczba nie znanych autorom prac z nieistotnymi wynikami może już być zbliżona do tej liczby. Z kolei proporcja wariancji związanej przez manipulowanie cudzą obecnością w przypadku zadań złożonych nie osiągała

nawet 1%.

Bardzo podobnie, choć poniekąd odwrotnie przedstawia się metaanaliza jakościowych wskaźników poziomu wykonania. Dla zadań prostych, wyniki 112 opracowań pozwalają uznać, że cudza obecność podnosi jakość pracy, ale niska liczba bezpieczeństwa (wynosząca 194) zmusza do traktowania tej tezy jako prowizorycznego sądu. Również proporcja związanej wariancji była znikomo mała, ponieważ nie przekroczyła 0,3%. Natomiast 147 opracowań poświęconych wpływowi cudzej obecności na jakość pracy w zadaniach złożonych zaowocowało mocniejszym rezultatem. Opinia o niewątpliwym obniżeniu jakości pracy jest poparta wysoką liczbą bezpieczeństwa (ponad 5600), chociaż proporcja związanej wariancji pozostaje nadal mała (3,1%).

Reasumując przytoczone wyżej oceny trzeba podkreślić, że brak przekonywających dowodów na wzrost fizjologicznego pobudzenia przy wykonywaniu zadań prostych w cudzej obecności jest zaskakujący z punktu widzenia wszystkich popędowych teorii facylitacji. Pojawia się więc pytanie, jak tłumaczyć niewielkie i fluktuujące, ale konsekwentne i wyraźne różnice poziomu wykonania zadań prostych, uzależnione od obecności lub nieobecności osób postronnych. Jedna z prostych odpowiedzi przyjmowanych czasem za dobrą monetę sugeruje, że czułość metod badawczych jest zbyt mała dla wykrycia niewielkiej zmiany pobudzenia. Druga, równie niezadowalająca, traktuje pobudzenie jako niemierzalny konstrukt teoretyczny (Sanders 1981). Jednak ani teoria Zajonca (1983, 1980), ani teoria Cottrella (1972), ani nawet koncepcja Guerina i Innesa (1982) nie przewidują, aby typ zadania różnicował poziom pobudzenia wykonawcy. Tym samym niedorzeczne jest przypuszczenie, że identyczny poziom pobudzenia daje się mierzyć czułymi metodami w przypadku zadań złożonych, a w przypadku zadań prostych już nie. Rozsądniejszym rozwiązaniem jest poszukiwanie takiej koncepcji, która przewidywałaby zróżnicowanie poziomu pobudzenia w zależności od typu zadania. Obiecujący kierunek poszukiwań mogłaby wytyczyć opisana już wcześniej hipoteza Sandersa i in. (1978), ponieważ według niej spowodowany rozproszeniem uwagi poziom pobudzenia jest wyznaczony przez interakcję między właściwościami zadania i obecnością ludzi w otoczeniu. W swej obecnej postaci hipoteza ta nie tłumaczy jeszcze facylitacji w zadaniach prostych i to jest jej główną słabością.

Wykrycie nieoczekiwanych luk w empirycznej dokumentacji podstawowego twierdzenia o pobudzającej roli cudzej obecności skłoniło niektórych autorów do powoływania się na daleko idące i nie do końca uzasadnioną interpretację badań Schachtera (1959), który zdaniem tych autorów (np. Jackson i Williams 1985) wykazał, że w pewnych warunkach cudza obecność zmniejsza pobudzenie. Nie można wykluczyć, że w zależności od stwarzanych człowiekowi warunków cudza obecność odmiennie wpływa na poziom pobudzenia, lecz takiemu oczywistemu przypuszczeniu ciągle brakuje precyzji w rozróżnianiu tych warunków.

Najbardziej zwracające uwagę badaczy teorie facylitacji społecznej (Zajonca, Cottrella, a ostatnio Guerina i Innesa oraz Sandersa i in.) zawierają przewidywania, do których sprawdzania nie jest potrzebny pomiar poziomu pobudzenia, gdyż w gruncie rzeczy ma on tam właśnie charakter konstruktu teoretycznego. Technika metaanalitycznych podsumowań pozwala ocenić globalny stopień zgodności takich przewidywań z wynikami ogłoszonymi przez autorów niezależnych od siebie publikacji. Ogólny zarys uzyskanych w ten sposób ocen zostanie przedstawiony poniżej, ale po szczegółowe uzasadnienie należy sięgnąć do artykułu Bonda i Titus (1983).

Empiryczne przewidywania teorii Zajonca sprowadzają się w istocie do dwóch twierdzeń. Pierwsze z nich nie znalazło pełnego metaanalitycznego uzasadnienia, ponieważ cudza obecność zwiększała pobudzenie tylko przy wykonywaniu zadań złożonych, nie wywierając wpływu na pobudzenie przy zadaniach prostych. Mimo to, udokumentowane zostało twierdzenie drugie - przewidujące, że cudza obecność obniża poziom wykonania zadań złożonych i podwyższa go w zadaniach prostych. Bardziej szczegółowych przewidywań w teorii Zajonca nie ma.

Teoria Cottrella różni się od teorii Zajonca ograniczeniem zakresu obowiązywania obu twierdzeń. Cudza obecność ma podnosić poziom pobudzenia i odpowiednio do zadania zmieniać poziom wykonania tylko wtedy, gdy osoba działająca sądzi, że jej czynności są oceniane. W terminologii Cottrella jest to nazywane potencjałem oceniającym (evaluation potential) osoby postronnej wobec wykonawcy. Według koncepcji Cottrella nosicielami takiego potencjału są osoby spostrzegane jako eksperci, przełożeni, klienci, współzawodnicy itp., w znacznie mniejszym zaś stopniu dysponują

nim ludzie rozpoznawani jako rówieśnicy, koledzy, przechodnie, gapie itd. Potencjał oceniający każdego nosiciela ulega przy tym redukcji, gdy jest on bardzo zajęty sprawami odległymi od zadania i osoby działającej, lub gdy jakiekolwiek przeszkody (np. zasłonięcie oczu) w sposób wyraźny uniemożliwiają mu ocenianie. Jednak metaanalityczne podsumowanie wyników empirycznych w zasadzie nie potwierdziło przewidywanego związku między potencjałem oceniającym i poziomem pobudzenia czy wykonania, kwestionując tym samym tezę o ograniczonym zakresie obowiązywania twierdzeń Zajonca.

W teorii Guerina i Innesa (1982) cudza obecność podnosi poziom pobudzenia i odpowiednio do zadania wpływa na poziom wykonania wtedy, gdy powoduje ona zwiększenie subiektywnej niepewności osoby działającej. Maksymalny przyrost takiej niepewności jest skutkiem pojawienia się osoby nieznajomej, zajmującej się tylko obserwowaniem i niczym więcej, mogącej obserwować bez żadnych przeszkód i chronionej przed wzajemną obserwacją. Pojawienie się natomiast kogoś znajomego, wykonującego swoje własne zadania, dającego się stale obserwować, choć on sam obserwować nie może, nie powinno zmieniać stanu subiektywnej niepewności właściwej osoby działającej. Te przewidywania są bardziej szczegółowe niż przewidywania Zajonca, a w świetle metaanalitycznego podsumowania wyników empirycznych są one trafniejsze do przewidywań Cottrella. Nie znaczy to wcale, że są całkowicie trafne we wszystkich aspektach, lecz można prowizorycznie przyjąć dodatkowe twierdzenie jako obiecujące rozwinięcie teorii Zajonca. Głosi ono, że im większa subiektywna niepewność podmiotu wynika z cudzej obecności, tym silniejszy jest wpływ tej obecności na poziom pobudzenia i poziom wykonania.

Sanders i jego współpracownicy w swojej teorii zakładają, że wymuszony przez sytuację podział uwagi jest przyczyną wzrostu pobudzenia, które następnie wpływa na poziom wykonania. Ta koncepcja ma mieć z kolei zakres szerszy od koncepcji Zajonca, ponieważ cudza obecność jest jednym z wielu możliwych bodźców rozpraszających uwagę, o czym świadczą identyczne jak przy facylitacji społecznej zmiany poziomu pobudzenia i wykonania pod wpływem dystraktorów nie związanych z obecnością ludzi. Wykonywanie zadań prostych nie wymaga specjalnej koncentracji uwagi, a więc jej rozproszenie nie obniża ilości i jakości pracy. Z tego samego powodu

stopień rozproszenia uwagi wynikający z obecności innych ludzi jest stosunkowo niewielki, a co za tym idzie niewielkie jest pobudzenie, chociaż wystarcza ono do podwyższenia poziomu wykonania zadań prostych. W zadaniach złożonych natomiast konieczna jest koncentracja uwagi na samym zadaniu, czyli poziom wykonania jest obniżany zarówno przez rozproszenie uwagi, jak i przez silne pobudzenie, które towarzyszy jej wyraźnemu podziałowi. Cała powyższa teoria zawiera wiele wzajemnie uwikłanych założeń, które nie są przedstawione w zbyt jasny sposób, a jej empiryczne przewidywania są tylko częściowo trafne. Metaanaliza statystyczna wykazuje, że zgodnie z tą teorią poziom pobudzenia przy wykonywaniu zadań prostych w cudzej obecności jest mniejszy niż przy wykonywaniu w takiej samej sytuacji zadań złożonych, ale wbrew przewidywaniom w zadaniach prostych ten poziom nie różni się dla pracy wśród ludzi i w samotności. Pozostałe przewidywania teorii Sandersa i jego współpracowników są w zasadzie zbliżone do przewidywań sformułowanych przez Zajonca, a ich stopień trafności jest taki sam, jak w poprzednich teoriach.

Udokumentowanie niezadowalającej trafności popędowych teorii facylitacji społecznej prawdopodobnie doprowadzi do wzrostu zainteresowania teoriami opartymi na innych założeniach. Jak do tej pory, próby wyjścia poza mechanizmy popędowe nie wywołały żywszego oddźwięku, ponieważ ich autorzy stawiają sobie bardziej rozległe cele. Chcą oni zwykle pokazać, że inhibicja i facylitacja społeczna są szczególnymi przypadkami znacznie szerszej klasy zjawisk tłumaczonych przez daną teorię. W rezultacie empiryczne badania samej facylitacji czy inhibicji społecznej są traktowane jako marginalna ilustracja słuszności wybranych ujęć teoretycznych. Takie nastawienie jest bardzo użyteczne przy testowaniu teorii, ale nie służy ono badaniu konkretnych zjawisk, ponieważ każdy poszczególny typ zjawisk osobno jest w końcu mniej interesujący niż teoria, która pozwala je wszystkie razem przewidywać i wyjaśniać. Nie można się dziwić więc, że w ramach kolejnych teorii tylko niewielki odsetek badań dotyczył facylitacji społecznej, a proponowane wyjaśnienia tego zjawiska wykorzystują całkiem odmiennie i trudno porównywalne pojęcia.

Jedno z pierwszych niepopędowych wyjaśnień facylitacji społecznej odwołuje się do teorii obiektywnej samoświadomości (Duval i Wicklund 1972; Kozielecki 1981). Według tej teorii obecność in-

nych ludzi doprowadza podmiot do zwiększenia obiektywnej samoświadomości, w skład której wchodzą normatywne wyobrażenia na temat optymalnego poziomu wykonywanych zadań. Jeżeli osiągany poziom wykonania jest niższy od zaktywizowanych wyobrażeń, to powstająca motywacja do zredukowania tej rozbieżności przejawia się w zwiększaniu wysiłku zadaniowego. W ujęciu Carvera i Scheiera (1981) cudza obecność wzmacnia wpływ informacji o poziomie wykonania na wysiłek zadaniowy poprzez aktywizację całego cybernetycznie rozumianego sprzężenia zwrotnego, w którym wyobrażenia o idealnym poziomie wykonania mogą być najbardziej stabilnym standardem regulacyjnym. Powiązanie facylitacji społecznej z teorią obiektywnej samoświadomości jest dokumentowane badaniami, w których obserwowanie własnych działań w lustrze daje podobne efekty jak wykonywanie tych działań w obecności ludzi. Przyjmuje się bowiem założenie, iż korzystanie z lustra jest czynnikiem wzmacniającym obiektywną samoświadomość ze wszystkimi wynikającymi z tego konsekwencjami, chociaż dokładniejsze analizy wskazują, że lustro pobudza inny rodzaj samoświadomości niż rzeczywista obecność ludzi. Stawiając sprawę żartobliwie można powiedzieć, że wykonując zadania przed lustrem człowiek działa na siebie swoją własną obecnością tak, jak działa na niego obecność innej osoby.

Teoria obiektywnej samoświadomości nie wypracowała jednak specyficznych przewidywań dotyczących zmniejszenia poziomu wykonania w cudzej obecności. Taki efekt jest wyjaśniany albo niefunkcjonalnie wysokim wysiłkiem, albo rozproszeniem uwagi, albo zniechęceniem wynikającym z niemożności dorównania wygórowanym ideałom czy poziomowi wykonania innych ludzi. Pozwala to wprawdzie wyjaśniać uzyskane efekty, ale przewidywanie ich nie wymaga wtedy odwoływania się do samej teorii, która w ten sposób traci użyteczność w badaniach inhibicji i facylitacji społecznej.

Bond (1982), dysponując wstępnymi wynikami ogłoszonej w rok później metaanalizy badań nad facylitacją (Bond i Titus 1983), opublikował koncepcję, która w swych głównych przewidywaniach jest całkowicie zgodna z tymi wynikami. Założył on, że wykonując zadanie w cudzej obecności człowiek chce wywrzeć wrażenie osoby zdolnej, pracowitej i kompetentnej. Założenie takie należy do obiegowych myśli od dawna występujących we wszystkich rozważaniach o ludziach, a Bond nawiązuje do sformułowań Woolberta i Goffmana (1967). Podwyższenie poziomu wykonania zadań prostych jest

łatwe do uzyskania, jeżeli człowiek jest do tego motywowany sytuacją społeczną. Nie przejawia więc niepokoju ani pobudzenia, ponieważ zwiększenie wysiłku pozwala mu wywołać pozytywne wrażenie na swój temat. W zadaniach złożonych zwiększenie wysiłku nie wystarcza jednak ani do zrealizowania celów zadaniowych, ani do wywarcia odpowiedniego wrażenia na otoczeniu, gdyż zadania te polegają na ciągłych zmianach aktywności w sposób odpowiadający kolejnym fazom działania. Wykonawca może więc przypuszczać, że osiągane przez niego wyniki są zbyt niskie, a zwiększyć ich już nie jest w stanie. Takie przypuszczenie prowadzi do zakłopotania i niepokoju, które przejawiają się jako wzrost wskaźników pobudzenia. Jednocześnie zmniejsza się wysiłek kierowany na zadanie, które przestaje służyć do pokazania walorów wykonawcy, lecz raczej obnaża jego słabości.

Niestety, z koncepcji Bonda, jak to zresztą przyznaje sam jej autor (Bond i Titus 1983), nie udało się wyprowadzić dalej idących przewidywań na temat inhibicji i facylitacji społecznej. Koncepcja ta doskonale wyjaśnia większość efektów, ale nie potrafi ich jednoznacznie przewidywać. Jest to spowodowane jej głównym założeniem, które dopuszcza nadmierną elastyczność rozumowania i generuje twierdzenia tautologiczne. Gdy zmiany poziomu wykonania w cudzej obecności tłumaczy się motywacją do jak najlepszego zaprezentowania swojej osoby, a o istnieniu tej motywacji wnioskuje się z faktu wystąpienia zmian poziomu wykonania, to dowolne wyniki będą świadczyły o trafności całej koncepcji, ponieważ zarówno wzrost, jak i spadek poziomu wykonania mogą być przejawem motywu autoprezentacji.

W literaturze radzieckiej zagadnienie inhibicji i facylitacji społecznej nie wywołuje żadnych polemik, ale sposób przedstawiania badań teoretycznych i empirycznych jest wart krótkiego omówienia.

Jeżeli w jakiejś radzieckiej publikacji analizuje się zjawisko facylitacji społecznej, to prawie zawsze (np. Andriejewa 1980, s. 121-122; Kuzmin i Swiencicki 1982, s. 99) przytacza się następującą wypowiedź Marksa (1951, s. 351): "Niezależnie od tego nowego potencjału wynikającego ze stopienia wielu sił w jedną siłę łączną, przy większej części prac produkcyjnych sam tylko kontakt społeczny wywołuje wśród robotników współzawodnictwo i pobudzenie ich energii życiowej (animal spirits) podnoszące zdol-

ność produkcyjną każdej jednostki. Dzięki temu 12 osób razem, w ciągu łącznego 144-godzinnego dnia roboczego, wytworzy o wiele większy produkt całkowity niż 12 pojedynczych robotników pracujących po 12 godzin lub jeden robotnik pracujący 12 dni z rzędu". W większości dostępnych opracowań radzieckich przywołuje się opisy badań Allporta, Moedego, Bechterewa, którzy zajmowali się facylitacją społeczną w pierwszym dwudziestoleciu naszego wieku (Kuzmin i Siemienow 1979, s. 14 i 140; Andriejewa 1980, s. 232; Kuzmin i Swiencicki 1982, s. 97-98; Psichołogiczeskij słovar' 1983, s. 389). Żadne późniejsze prace nie są cytowane, chociaż niektóre sformułowania pozwalają przypuszczać, że ich wymowa jest znana również w ZSRR.

Przy omawianiu facylitacji społecznej autorzy radzieccy wskazują czasami, że występuje ona w zadaniach dobrze wyuczonych, a w zadaniach nie wytrenowanych zachodzi zjawisko inhibicji społecznej. Autorem tego twierdzenia jest Zajonc, ale Psichołogiczeskij słovar' (1983, s. 389) nie wymienia jego nazwiska, Kuzmin i Siemienow (1979, s. 142) natomiast odsyłają do rosyjskiego przekładu czeskiej monografii o uczeniu się człowieka (w polskim przekładzie tej monografii artykuł Zajonca jest cytowany jako najważniejsze źródło na ten temat - Linhart 1972).

Wydaje się, że dla autorów radzieckich problematyka facylitacji społecznej została ostatecznie rozstrzygnięta, przez co nie wykazują oni zainteresowania nowymi badaniami i rozważaniami na ten temat. Nie włączają się więc do prowadzonych gdzie indziej dyskusji, nie relacjonują ich we własnej literaturze, jednolity zaś w formie i treści sposób omawiania facylitacji społecznej odzwierciedla wspólne stanowisko radzieckiego środowiska psychologicznego. Stanowisko to, jak na razie, nie stwarza możliwości szerszego lub bardziej precyzyjnego rozumienia zależności między cudzą obecnością i poziomem wykonania.

W ocenie praktycznego znaczenia inhibicji i facylitacji społecznej należy zachować dużą ostrożność, ponieważ próby wyodrębnienia wpływu cudzej obecności na poziom wykonania wymagają eliminowania przedmiotowych i funkcjonalnych interakcji między ludźmi. W badaniach eksperymentalnych taka eliminacja ma charakter rzeczywisty, co pozwala na ustalenie zależności przyczynowo-skutkowych, wolnych od najrozmaitszych wpływów ubocznych. Jednocześnie wpływy uboczne występujące w sytuacjach pozaeksperymentalnych

mogą w istotny sposób maskować lub wyolbrzymiać badaną relację, doprowadzając do kontrowersyjnych poglądów na jej temat. Jeżeli więc przedmiotem zainteresowania jest kierunek i siła samej zależności przyczynowo-skutkowej, to metody eksperymentalne są najlepszym sposobem badania tej zależności. Jeżeli jednak przedmiotem zainteresowania stają się przejawy takiej zależności w praktyce życia społecznego, to metody eksperymentalne nie dostarczają wszystkich potrzebnych do tego informacji. Ale warto zauważyć, że badania eksperymentalne pozwalają oszacować rzeczywistą siłę związku między badanymi zmiennymi, rejestrowane zaś w praktyce społecznej odstępstwa od tego oszacowania wskazują na działanie innych zmiennych, które wchodzą w interakcję z analizowaną eksperymentalnie zależnością. Inaczej mówiąc, wyniki eksperymentalne dotyczą tylko i wyłącznie tych oddziaływań, które zostały wyizolowane z szerszego kontekstu, aby ujawnić ich rzeczywisty wpływ na bardziej złożone zjawiska.

W świetle wyników eksperymentalnych efekty inhibicji i facylitacji społecznej są tak słabe, że należy wątpić w ich praktyczne znaczenie, a zanikanie tych efektów w czasie wykonywania zadań jest dodatkowym czynnikiem podważającym możliwość ich wykorzystania. W konsekwencji niezbyt istotne są już dalsze rozważania na temat częstości podejmowania zadań dobrze i źle wyuczonych, bo chociaż pierwsze sprzyjają facylitacji, a drugie powodują inhibicję, to w każdym przypadku sama cudza obecność ma bardzo słaby i przemijający wpływ na poziom wykonania, a jego duże zmiany w pracy grupowej muszą być przypisane zupełnie innym czynnikom.

VI. WYSIŁEK W GRUPOWEJ REALIZACJI WSPÓLNEGO CELU

1. Możliwości i ograniczenia pomiarów wysiłku w pracy grupowej

Badania eksperymentalne omówione w IV i V rozdziale nie są wystarczającymi argumentami w dyskusji o wpływie pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań zespołowych. Reinterpretacja dawniejszych badań (rozdz. IV) oraz udokumentowanie małego i niejednokierunkowego oddziaływania cudzej obecności na wysiłek (rozdz. V) wskazują tylko, że przesłanki dotychczas uznawanych koncepcji były oceniane wyżej niż na to zasługiwały. Gdy pomiar zależności między wysiłkiem i efektem jest systematycznie zniekształcany przez działanie niekontrolowanych czynników, lub gdy interakcje międzyludzkie ograniczają się do wzajemnego spostrzegania cudzej obecności, to brak jest empirycznych podstaw dla wniosków, które mają dotyczyć bardziej złożonych uwarunkowań wysiłku w pracy grupowej.

Rzetelne dane o wielkości wysiłku w pracy grupowej pochodzą z badań, w których wykluczono uboczne zakłócenia prowadzące do błędnych interpretacji otrzymanych wyników. Z powodu poważnych trudności w jednoczesnym, ale niezależnym mierzeniu wysiłku i jego efektu najczęstsze rozwiązanie tego problemu polega na posługiwaniu się zadaniami, w których o efekcie decyduje tylko wysiłek i to niezależnie od sposobu jego wykorzystania. Taka kategoria zadań umożliwia porównywanie wysiłku w pracy indywidualnej i grupowej, ponieważ żaden z istniejących procesów wewnątrzgrupowych (wymiana informacji, podział pracy, koordynacja wysiłków itp.) nie wpływa na stopień wykorzystania wysiłku, a różnice efektów świadczą o różnicy wysiłków. Trzeba podkreślić, że w bada-

niach facylitacji społecznej jednakowy stopień wykorzystania wysiłku jest zagwarantowany przez wyeliminowanie wszystkich oddziaływań, które mogłyby ten stopień zmienić, w nowszych zaś eksperymentach oddziaływania interpersonalne mogą przebiegać w dowolny sposób, ponieważ sama struktura zadań zapewnia stały i niezmienny poziom wykorzystania wysiłku. Tak więc obowiązują tu inne ograniczenia niż w przypadku badań facylitacji społecznej. Kosztem nałożenia ostrzejszych wymagań na zadania rozszerzono zakres dopuszczalnych form kontaktów społecznych, co pozwala badać ich wpływ na wielkość wysiłku w pracy indywidualnej i grupowej.

Kilkakrotnie wspomniane już badanie Ringelmanna (1913) było chyba pierwszym eksperymentalnym porównaniem wysiłku w pracy indywidualnej i rzeczywistej pracy grupowej. Osobom badanym polecano ciągnąć linę tak, aby uzyskać jak największe jej naprężenie. Początkowo zadanie to było wykonywane przez pojedynczych ludzi, a potem przez kilkuosobowe grupy. Znając siłę, z jaką napinały linę poszczególne osoby, porównywano sumę ich indywidualnej wydolności z uzyskiwanym wspólnie efektem. Okazało się wówczas, że dwuosobowe zespoły osiągały najwyżej 93% swojej teoretycznie przewidywanej siły, trzyosobowe nie przekraczały 85%, a w zespołach ośmioosobowych łączny wysiłek spadał do 49% wielkości oczekiwanej. Innymi słowy, rzeczywisty wysiłek łączny ośmioosobowej grupy był o połowę niższy od spodziewanego i mniej więcej równał się sumie wysiłków tylko czterech osób.

Przez prawie pięćdziesiąt lat nie doceniano w pełni metodologicznych walorów postępowania Ringelmanna, chociaż bardzo często przypominano jego wyniki, aby ostrzegać o możliwości zmniejszenia wysiłku w pracy grupowej, która według innych badań (np. facylitacji społecznej) wysiłek ten podnosiła. Oczywiście metodologiczne zalety schematu Ringelmanna mają względny charakter i byłoby błędem pominięcie tej sprawy milczeniem. Taki sam stopień wykorzystania wysiłku w pracy indywidualnej i w pracy grupowej wyklucza analizę interakcji między wysiłkiem i stopniem jego wykorzystania, gdyż nie wiadomo wtedy, jak zmiany jednego z tych czynników wpływają na drugi. Również sposób tworzenia grup pozostawia sporo do życzenia, ponieważ arbitralne wyznaczenie wspólnego celu nie zapewnia pozytywnej współzależności celów indywidualnych.

Mimo powyższych zastrzeżeń schemat Ringelmanna jest znacz-

nie bogatszy i bardziej precyzyjny od innych, często stosowanych planów badawczych. Przede wszystkim podjęto w nim próbę (zresztą nie całkiem udaną) jednoznacznego określenia relacji wysiłku do jego efektu, ponieważ miarą efektu jest suma wysiłków, a nie na przykład ilość lub jakość produktu, którego wytwarzanie mogłoby zależeć od zmieniającego się stopnia wykorzystania wysiłku. Struktura zadania zmuszała w naturalny sposób do porównywania łącznego wysiłku grupy z sumą wysiłków indywidualnych, co należało do rzadkości jeszcze przez długi czas po badaniach Ringelmanna (rozdz. IV). Członkowie grupy mieli wspólny cel zadaniowy i nawiązywali dowolne interakcje, a obydwu tych czynników z samego założenia nie było w badaniach facylitacji społecznej (rozdz. V). Można więc się dziwić tylko, że procedurę i wyniki Ringelmanna tak długo traktowano jako przypadkowe ciekawostki bez większego znaczenia.

Jednak nieco bardziej krytycznie trzeba się ustosunkować do uzyskanych przez Ringelmanna wartości liczbowych. Miarą wysiłku był jego poziom w chwili osiągnięcia maksimum wydolności indywidualnej lub zespołowej i nie jest pewne, czy w pracy grupowej szczytowy wysiłek poszczególnych osób występował w tym samym dla wszystkich momencie. Bez takiej pewności obniżenie poziomu maksymalnego wysiłku grupy może być w części lub w całości interpretowane jako rezultat niewłaściwej koordynacji działań. Można podejrzewać, że konfrontacja wyników Rigelmanna z przekonaniem o zwiększaniu wysiłku w pracy grupowej prowadziła zwykle do przyjmowania takiej interpretacji, która przekonania tego nie naruszała. Wystarczyło bowiem uznać, że Ringelmann nie potrafił skutecznie skoordynować działań członków grupy, brak zaś koordynacji całkowicie tłumaczy uzyskane przez niego wyniki.

Drugi zarzut pod adresem Ringelmanna jest taki sam, jak zarzuty postawione dawniejszym badaniom facylitacji społecznej. Nie jest mianowicie określony poziom statystycznej istotności wyników, wskutek czego mogą one odzwierciedlać przypadkowe w gruncie rzeczy wahania wysiłku. Wprawdzie Ringelmann nie dysponował metodami szacowania istotności statystycznej (rozpowszechniły się one znacznie później), ale to usprawiedliwienie obejmuje tylko badacza, a nie jego rezultaty.

W sytuacji, w której potencjalnie wartościowa procedura badawcza nie została w pełni wykorzystana, warto myśleć o jej po-

nownym wypróbowaniu. Taka myśl pojawiła się dopiero w publikacji Inghama i in. (1974), ponieważ wcześniej zadowalano się spekulatywnymi interpretacjami niezbyt rzetelnych pomiarów Ringelmanna. Ingham i jego współpracownicy znali już koncepcję Steinera (1972 - rozdz. IV), który z całym zdecydowaniem zanegował pogląd o pozytywnym wpływie pracy grupowej na jej efektywność i sprawność. Powoływał się on przy tym na wyniki Ringelmanna zakładając, jak się wydaje, że udokumentowanie obniżenia sprawności jest ich podstawową zaletą, poszukiwanie zaś przyczyn (brak koordynacji czy zmniejszenie indywidualnych wysiłków) stanowi odrębny problem.

Ponieważ Ringelmann niczego właściwie nie udokumentował (nie znany poziom statystycznej istotności wyników) oraz pozostawił otwarty problem dwóch prawdopodobnych wytłumaczeń dla opisanych przez siebie pomiarów, to można było dowolnie przyjmować jedną z wielu jednakowo dopuszczalnych ocen jego pracy. Ale w badaniu Inghama i in. (1974) ulepszona wersja procedury Ringelmanna daje zupełnie jednoznaczne wyniki. Mierząc dyskretnie wysiłek jednostek w czasie zespołowego napinania liny (czego Ringelmann nie potrafił zrobić) stwierdzono niewielki, choć statystycznie istotny wpływ zaburzeń koordynacji na efekt końcowy oraz duży i statystycznie istotny spadek wysiłku w stosunku do uprzednio zarejestrowanego poziomu maksymalnej wydolności członków grupy. W ten sposób budząca kiedyś wątpliwości praca Ringelmanna zdobyła opinię pionierskiego i klasycznego zarazem eksperymentu psychologii społecznej.

Zmniejszenie wysiłku członków pewnych grup przy wykonywaniu specyficznego zadania zmusza do stawiania pytań na temat rodzaju grup i typu zadań, w których zjawisko to występuje. W badaniach eksperymentalnych, wbrew często spotykanym opiniom, analizowane są właściwie wszystkie rodzaje grup, które istnieją w życiu społecznym. Zapraszanie do wydzielonego laboratorium psychologicznego przypadkowo dobranego zestawu osób jest tylko jednym z wielu wariantów procedury badawczej stosowanej wtedy, gdy chodzi o wyeliminowanie wpływu wcześniejszych interakcji wewnątrzgrupowych na przebieg jakiegoś procesu. W innych wariantach procedury badawczej, w laboratorium rejestruje się działania grup, które powstały wcześniej i normalnie funkcjonują poza nim (rodzina, zespół sportowy, brygada pracownicza, pododdział wojskowy, klasa szkolna, paczka koleżeńska, współmieszkańcy więziennej celi,

klub towarzyski, komórka organizacji politycznej, komitet ekspertów, ława przysięgłych, rada nadzorcza itd.). Zresztą samo pojęcie eksperymentu laboratoryjnego jest trochę mylące, ponieważ miejsce prowadzenia badań ma mniejszą wagę niż sposób oddziaływania na badane procesy. W wielu przypadkach wystarczy wprowadzić tylko drobne i nie budzące podejrzeń osób badanych modyfikacje ich naturalnego otoczenia, aby osiągnąć ścisłość i precyzję przypisywaną eksperymentom laboratoryjnym. Pozwala to porównywać funkcjonowanie grup wykonujących swoje zwykłe czynności w codziennym dla nich środowisku z grupami, które w równie codziennym dla nich środowisku stają wobec dziwnych lub nieoczekiwanych zadań. Wykonywanie w laboratorium zadań, którymi na ogół członkowie grupy zajmują się poza laboratorium, służy z kolei do odróżniania zewnątrzgrupowych i wewnątrzgrupowych uwarunkowań określonych procesów, ponieważ czasowe odizolowanie od naturalnego otoczenia ujawnia znaczenie wpływów zewnętrznych dla funkcjonowania grupy.

Metody eksperymentalne dzięki swej dużej elastyczności mogą być stosowane jako narzędzie badania prawie wszystkich małych grup. Z tego powodu nie ma bezwzględnej konieczności klasyfikowania małych grup według z góry przyjętych i niezmiennych kryteriów, a eksperymenty są często przeprowadzane tak, jakby procesy wewnątrzgrupowe były strukturalnie i funkcjonalnie niezależne od stałych właściwości grupy. Pośrednim uzasadnieniem trafności takiego założenia jest wykrywanie identycznych zależności przyczynowo-skutkowych w grupach różniących się dużą liczbą cech zewnętrznych, ale nie ma gwarancji, że wzięto już pod uwagę wszystkie potencjalnie ważne kryteria klasyfikowania grup. Trudne do rozwiania wątpliwości na ten temat są omijane przez tworzenie rozmaitych typologii grup, choć żadna z tych typologii nie wykazała dotąd swojej zdecydowanej użyteczności teoretycznej i praktycznej. Jedyną ich zaletą jest encyklopedycznie uporządkowany opis wielu takich aspektów działań grupowych, jak zasady rekrutacji członków, deklarowane cele grupowe, rodzaje czynności itd.

2. Dwie hipotezy dotyczące hamowania inicjatywy jednostek w warunkach kontaktu społecznego

Teoretyczne rozważania Steinera (1972) oraz empiryczne wyniki Inghama i in. (1974) przyciągnęły uwagę członków zespołu badawczego, który już nieco wcześniej zdobył rozgłos udokumentowaniem zmniejszonej aktywności ludzi włączonych w skład pewnych zbiorowości (Darley i Latane 1970). Wprawdzie rodzaj tej aktywności oraz specyfika badanych grup były mało interesujące z punktu widzenia praktyki zarządzania, lecz teoretyczne wyjaśnienia rejestrowanych zjawisk zdają się również dotyczyć problemów spotykanych w funkcjonowaniu różnych organizacji. Same zjawiska kategoryzowano początkowo jako grupową bierność w sytuacji wymagającej działań prospołecznych przynajmniej jednej osoby i przypisywano tę bierność rozproszeniu subiektywnej odpowiedzialności między członków grupy, ale następnie rozszerzono zakres badanych sytuacji i zachowań, wskutek czego hipoteza dotycząca rozpraszania odpowiedzialności stała się mniej przekonywająca w zestawieniu z innymi wyjaśnieniami.

Pierwsza faza badań była próbą wyjaśnienia przyczyn, dla których żaden z kilkudziesięciu świadków bestialskiego znęcania się nad wzywającą pomocy kobietą nawet nie usiłował zapobiec jej zamordowaniu. Zbrodnia ta trwała dwie godziny, większość świadków dysponowała bronią palną i umiała się nią posługiwać, wszyscy mieli telefony i zaalarmowanie policji nie groziło im najmniejszym niebezpieczeństwem. Rozpaczliwe krzyki kobiety musiały wyrwać ze snu wszystkich mieszkających na małej uliczce ludzi, z których każdy zdawał sobie z tego sprawę w czasie całej tragedii. Okoliczności dramatu obszernie opisane w środkach masowego przekazu wywołały zwykłą w takich przypadkach lawinę oskarżeń o całkowity brak elementarnych norm moralnych u wszystkich świadków. Jeszcze zanim przebrzmiała fala moralizatorskiego oburzenia, udostępniono opinii publicznej wyniki eksperymentu, który ujawniał niedoceniane do tej pory prawidłowości zachowań zbiorowych w podobnych sytuacjach. Moment ogłoszenia wyników jednego eksperymentu oraz jego bezpośredni związek z bulwersującym wydarzeniem sprawiły, że znana już wcześniej koncepcja rozpraszania odpowiedzialności utrwaliła się w postaci niezupełnie zgodnej z późniejszymi badaniami i rozważaniami jej ówczesnych propagatorów.

Podstawowy wniosek z pierwszego eksperymentu sprowadzał się

do stwierdzenia, że im większa liczba ludzi świadomych swojej wspólnej obecności dostrzega zagrożenie życia lub zdrowia dla jednej określonej osoby, tym mniejsza jest szansa na podjęcie przez kogokolwiek z obecnych czynności skierowanych na udzielenie pomocy zagrożonemu człowiekowi (Darley i Latane 1968). Decydującym elementem była świadomość innych ludzi, ponieważ osoby, którym wydawało się, że są jedynymi świadkami zagrożenia, potrafiły na ogół szybko i skutecznie wezwać pomoc dla ofiary pozorowanego wypadku. Tak więc sedno problemu nie leży w braku norm moralnych, ale w subiektywnych okolicznościach hamujących uzewnętrznienie tych norm.

Zarówno w trakcie rzeczywistej zbrodni, jak i w eksperymencie jedyną okolicznością hamującą czynne udzielenie pomocy była obecność innych ludzi, którzy również mogliby tej pomocy udzielić. Tym samym - rozumowali kiedyś autorzy eksperymentu - nikt z obecnych nie poczuwa się do wyłącznej odpowiedzialności za spadające na jednego człowieka konsekwencje biernego zachowania większej liczby ludzi. Inaczej mówiąc, że u większości lub nawet u wszystkich obecnych poczucie moralnej odpowiedzialności w takiej sytuacji nie może osiągnąć poziomu wystarczającego do pobudzenia zachowań prospołecznych, które z całą pewnością wystąpiłyby w razie przypisania sobie przez kogokolwiek wyłącznej odpowiedzialności moralnej za los zagrożonego człowieka.

Uprzedzając nieco wnioski z dalszych eksperymentów warto zauważyć, że znane z etyki sformułowanie o "dzieleniu odpowiedzialności" ukazało tutaj swoje drugie oblicze. W etyce odpowiedzialność dzieli się, aby zwiększyć liczbę ludzi za coś odpowiedzialnych, a nie, aby każdy z nich ponosił mniejszą odpowiedzialność, poza etyką natomiast nie zawsze udaje się osiągnąć tak wewnętrznie sprzeczny cel. Niezgodność między etycznymi koncepcjami podziału odpowiedzialności a psychologicznie prawdopodobnymi skutkami tych koncepcji przejawiała się w odróżnieniu pożądanego "podziału odpowiedzialności" od niepożądanego "rozproszenia odpowiedzialności". Analogiczne rozróżnienie odgrywa dużą rolę w zarządzaniu, w którym istnieją praktyczne zasady minimalizowania negatywnych skutków podziału odpowiedzialności służbowej. Chociaż w każdym przypadku odpowiedzialność ma inny sens (Daszkowski 1983), to powierzchowne podobieństwo wielu równoprawnych znaczeń tej nazwy przyczyniło się do przesadnej popularności jednej z

wielu możliwych interpretacji otrzymanych wyników.

Autorzy omawianego eksperymentu w swej dalszej działalności naukowej, według oceny Reykowskiego (1979, s. 45), interesują się tylko zewnętrzną stroną zachowania, na przykład: czy wystąpił, czy nie wystąpił akt pomocy. Nie formułują oni ogólnych definicji, lecz rozpatrują zachowanie w jego warstwie zewnętrznej, opisowej, poszukując obiektywnych, obserwowalnych determinant jego wystąpienia. Takie świadome nawiązywanie do tradycji behawiorystycznej pozwoliło im oderwać się od wielu jawnych i ukrytych założeń, które znacznie zawężały możliwości analiz teoretycznych i empirycznych.

Szczegółową dyskusję problemów rozpraszania odpowiedzialności w świetle wyników późniejszych eksperymentów przedstawił Reykowski (1979, s. 183-187 i 321-326). Zasygnalizował on również niejasności zawarte w samym pojęciu rozpraszania odpowiedzialności oraz wspomniał o pewnej alternatywnej interpretacji wyników wszystkich eksperymentów na ten temat (Reykowski 1979, s. 324-325). Warto tutaj szerzej omówić tę sprawę, ponieważ wydaje się, że ma ona duże znaczenie ze względu na zjawiska występujące w grupowym wykonywaniu zadań.

Rozproszenie odpowiedzialności ma tłumaczyć zmniejszoną gotowość do działań dla dobra innego człowieka. Jednak te same warunki, które zmniejszają odpowiedzialność za cudzy los, również obniżają gotowość do działań we własnym, egoistycznym interesie badanych osób. Okazało się bowiem, że obecność innych ludzi powstrzymuje człowieka od likwidowania zagrożeń dla niego samego (Latane i Darley 1968), a nawet doprowadza do biernego tolerowania własnych fizycznych cierpień (Ader i Tatum 1963). Efekt obniżonej gotowości do działań czysto obronnych występował w warunkach pozytywnej współzależności celów indywidualnych, ponieważ zagrożenie lub cierpienie dotyczyło wszystkich obecnych, działanie zaś dla dobra innych było równoznaczne z działaniem dla własnego dobra.

Koncentrując się na zewnętrznej, opisowej warstwie zachowania można powiedzieć, że eksperymenty analizujące rozproszenie odpowiedzialności ujawniły hamowanie inicjatywy jednostek, które są świadome obecności innych ludzi wokół siebie. W toku badań ustalono również, że takie zahamowanie inicjatywy ma miejsce przede wszystkim w sytuacjach niejasnych i nieoczekiwanych, przy czym

obecność innych ludzi wydaje się pogłębiać dezorientację każdego z nich. W rezultacie następuje przesunięcie uwagi z wymagań sytuacji na zachowanie innych ludzi, którzy swym postępowaniem mogą dostarczyć wskazówek co do właściwego trybu działań w niejasnej sytuacji, a bierne zachowanie zdezorientowanego człowieka w oczach innego zdezorientowanego człowieka bywa traktowane jako informacja, że żadne działania nie są konieczne.

Traktowanie zachowań innych ludzi jako wskazówek dla zdezorientowanej jednostki zostało dobrze udokumentowane we wcześniejszych badaniach. W eksperymencie Sherifa z 1936 r. (Sherif 1947) wykazano, że na indywidualną ocenę całkowicie niejasnej sytuacji wpływa wyłącznie postępowanie innych osób. Co więcej, eksperymenty Ascha (1962) dowiodły, że w konflikcie między niewątpliwie trafną oceną jednostki i wyraźnie błędnymi ocenami innych ludzi zachowanie tych ludzi jest często ważniejsze niż świadectwo własnych zmysłów, a z niektórych eksperymentów zainicjowanych przez koncepcję rozpraszania odpowiedzialności można wnioskować nawet o hamowaniu w cudzej obecności działań dyktowanych nie tyle przez normy moralne, co przez instynkt samozachowawczy.

Hipoteza o rozpraszaniu odpowiedzialności służy do wyjaśniania przebiegu wydarzeń, w których występują moralnie naganne zachowania jednostek, zbiorowości i grup. Bezduszna bierność świadków zbrodni i aspołeczna aktywność wzburzonego tłumu, katastrofalnie ryzykowne zalecenia zespołu ekspertów i tchórzliwe asekuranctwo biurokratów prawie zawsze wywołują u postronnych obserwatorów silne emocje, które skojarzone z pojęciem "rozproszonej odpowiedzialności" mogą utrwalać przekonanie o niesłychanie trafnym i ogólnym wytłumaczeniu negatywnych zjawisk psychospołecznych. Na tym tle mało emocjonująca hipoteza dotycząca dostosowywania zachowania jednostki do spostrzeganych zachowań osób znajdujących się w takiej samej sytuacji niesłusznie sprawia wrażenie ateoretycznej ucieczki od analizy psychologicznych uwarunkowań ludzkiego postępowania.

Mimo swej pozornej prostoty ta ostatnia hipoteza pozwala wyjaśniać i trafnie przewidywać znacznie szerszą klasę zjawisk niż hipoteza dotycząca rozpraszania odpowiedzialności. W praktyce zarządzania nieoczekiwane i emocjonujące wydarzenia oraz moralnie naganne konsekwencje niektórych zachowań są na ogół epizodami w rutynowych działaniach życia codziennego. Koncepcja, która

w jednakowym stopniu dotyczy zachowań w sytuacjach krytycznych i w sytuacjach rutynowych, ma prawdopodobnie większą wartość niż koncepcja obejmująca tylko rzadziej spotykane przypadki. Można jednak przypuszczać, że na wyższych szczeblach zarządzania, gdzie tak jak w środkach masowego przekazu, koncentrują się informacje o występujących tu i ówdzie sytuacjach krytycznych, nieproporcjonalnie dużo uwagi poświęca się analizie tych właśnie sytuacji, co nie sprzyja poszukiwaniom wspólnej perspektywy teoretycznej dla zachowań o mniej drastycznych konsekwencjach społecznych.

Jeżeli postępowanie innych ludzi stanowi dla jednostki ważną wskazówkę o właściwym w danej sytuacji sposobie działania, to należy oczekiwać, że bezpośredni i długotrwały kontakt społeczny będzie prowadził do ukształtowania bardzo podobnych zachowań u wszystkich uczestników tego kontaktu. Pośrednim potwierdzeniem powyższej tezy są wyniki Seashore (1954), który na podstawie zapisów indywidualnej wydajności kilku tysięcy osób zatrudnionych w jednakowym zawodzie dokonał analizy czynników różnicujących efekty pracy. Doszedł on do wniosku, że zróżnicowanie wydajności indywidualnej w obrębie poszczególnych brygad roboczych jest znacznie mniejsze od zróżnicowania indywidualnej wydajności pracowników należących do odrębnych brygad, przy czym żadna z prawdopodobnych przyczyn tego zróżnicowania (uzbrojenie techniczne, produkt, kwalifikacje, różnice płac) nie usprawiedliwiała otrzymanego rozkładu wyników.

Oparta na sformułowaniach Meada (1975) hipoteza o tendencji do zmniejszania różnic między zachowaniami ludzi w sytuacjach społecznych oraz hipoteza o tendencji do nasilania w takich samych sytuacjach współzawodnictwa (Marks 1951, s. 351) są na tyle sprzeczne, że należy rozważyć ich wzajemną relację w grupowym wykonywaniu zadań. Gdyby tendencja do współzawodnictwa indywidualnego w grupowym wykonywaniu zadań była silniejsza od tendencji do zmniejszania różnic w zachowaniu, to w warunkach kontaktu społecznego występowałoby systematyczne zwiększanie wysiłku jednostek. W przypadku odwrotnym zwiększanie wysiłku jednostek może nastąpić tylko wtedy, gdy dodatkowe okoliczności zapobiegają dostosowywaniu zachowań do mało intensywnych działań niektórych członków grupy. Jest rzeczą ciekawą, że Taylor (1913, s. 50), nie znający oczywiście późniejszych kontrowersji na tematy społeczne, najbardziej obawiał się dostosowywania zachowań pracowniczych do

wzorców prezentowanych przez najmniej wydajnych członków grupy i wiele jego zaleceń w sprawach organizacyjnych można interpretować jako nowatorsko skuteczny, choć dziś mało wyrafinowany i zbyt brutalny system środków zapobiegawczych (selekcja zatrudnionych, płaca uzależniona od indywidualnej wydajności, ograniczanie kontaktów społecznych w miejscu pracy). Nie jest więc wykluczone, że Taylor zdawał sobie sprawę ze społecznych uwarunkowań wydajności pracy znacznie lepiej niż to sądzą jego późniejsi krytycy z ruchu "human relations", choć nie potrafił sformułować swej wiedzy w tym zakresie w sposób zapobiegający nieporozumieniom.

3. Przyczyny obniżania wysiłku w grupowej realizacji wspólnego celu

Zainicjowane w niezależny sposób i w odmiennych celach nurty badań i analiz psychologicznych, pod koniec lat siedemdziesiątych zaczęły wiązać się ze sobą w poszukiwaniu jednoznacznych rozstrzygnięć problemu zmian wysiłku w działaniach grupowych. Wykrywane początkowo tendencje do zwiększania wysiłku pod wpływem kontaktu społecznego okazały się ograniczone, słabe i nietrwałe. Dowody hamowania indywidualnej inicjatywy w obecności innych ludzi nie pasowały do wniosków z szeroko znanych opracowań na temat pozytywnego wpływu oddziaływań społecznych na jednostkę. Większość porównań pracy indywidualnej i grupowej została skrytykowana za metodologiczną powierzchowność i wieloznaczność, z powodu których przyjęta interpretacja wyników była bądź jawnie fałszywa, bądź całkowicie niepewna. Te słabe strony rozmaitych koncepcji działań grupowych stawały się widoczne dzięki temu, że w eksperymentalnej psychologii społecznej coraz częściej konfrontowano interpretacje pochodzące z badania niezwykle zróżnicowanych zachowań we wszystkich rodzajach małych grup. Może to budzić pewien niepokój osób zainteresowanych wyłącznie określonymi typami grup i zachowań, ale trafność i ogólność teoretycznych hipotez jest obecnie systematycznie sprawdzana również w odniesieniu do bardziej praktycznych problemów zarządzania.

W końcu lat siedemdziesiątych Latane i jego współpracownicy zaczęli rozpatrywać uwarunkowania mniejszej lub większej intensywności działań w pracy grupowej i wydaje się, że w pewnym sensie traktowali to jako kontynuację swych wcześniejszych

badań nad czynnikami wpływającymi na podejmowanie lub niepodejmowanie określonych działań w obecności innych ludzi. W nowej serii eksperymentów posługiwano się rozmaitymi wersjami schematu Ringelmanna, w którym to schemacie członkowie grupy znają wspólny cel oraz integrują swoje wysiłki, aby go osiągnąć, badacz zaś mierzy każdy wysiłek z osobna wraz z ich łącznym efektem. Trzeba też zauważyć, że za przykładem renomowanego zespołu badawczego, tematykę tę podjęła jeszcze większa liczba niezależnych autorów (np. Stroebe i Frey 1982; Kerr i Bruun 1983).

Zreferowane dalej badania prowadzone według schematu Ringelmanna dla różnych grup i dla różnych zadań stale dawały podobne wyniki. Wysiłek w pracy grupowej rzadko dorównywał wysiłkowi w pracy indywidualnej, nigdy go nie przewyższał, a w przeważającej liczbie przypadków był znacznie niższy. Zgodnie z założeniami eksperymentalnej psychologii społecznej stawiano przede wszystkim pytanie, dlaczego uzyskuje się takie wyniki, a nie, czy są one typowym i często spotykanym efektem pracy grupowej. Wprawdzie niemal w każdej publikacji wyrażano opinię, że są to bardzo ważne i rozpowszechnione zjawiska, ale argumentacja opierała się raczej na głębokich przekonaniach autorów, a nie na statystycznie reprezentatywnych oszacowaniach empirycznych.

Jedna z ważniejszych hipotez w tej sprawie głosiła, że otrzymane wyniki odzwierciedlają indywidualistyczny charakter wzorców kultury amerykańskiej, w której praca indywidualna jest ceniona wyżej niż praca grupowa, a więc w krajach o przeciwnych wzorcach kulturowych należy spodziewać się odwrotnego rozkładu pomiarów wysiłku. Z pewnym zaskoczeniem stwierdzono, że w przeprowadzonej na Tajwanie dokładnej replikacji amerykańskiego eksperymentu, młodzież chińska wyżej wartościując działania grupowe przejawia w nich jednak mniejszy wysiłek niż w mało cenionych działaniach indywidualnych (Gabrenya, Latane i Wang 1983). Również na terenie Japonii, w oryginalnym i dość złożonym eksperymencie, zachowania osób badanych były zgodne z przewidywaniami o zmniejszaniu się wysiłku w pracy grupowej (Yamagishi i Sato 1986). Oba te eksperymenty nie świadczą wcale o bezwyjątkowym zmniejszaniu wysiłku w pracy grupowej, ale wskazują, że występowanie tego zjawiska nie zamyka się w kręgu kultury amerykańskiej.

Jak dotychczas, w większości eksperymentów psychologicznych poszukuje się w obiektywnej sytuacji zadaniowej tych elementów,

których subiektywne odzwierciedlenie wpływa na zmiany wysiłku w pracy grupowej. W analizie działań grupowych autorzy eksperymentów posługują się zaproponowaną przez Steinera (1972) typologią zadań, w której oprócz dobrze znanych podziałów na zadania maksymalizujące i optymalizujące efekt oraz na zadania dopuszczające i wykluczające podział pracy znajduje się dodatkowe kryterium oparte na charakterystyce związku między indywidualnym wkładem pracy i grupowym efektem. To ostatnie kryterium wymaga nieco szerszego omówienia, ponieważ subiektywne odzwierciedlenie sytuacji zadaniowej członka grupy zależy w dużej mierze od spostrzeganej relacji własnego wkładu pracy do osiągniętego wspólnego rezultatu.

Pisząc swoją najobszerniejszą publikację o grupowym wykonywaniu zadań Steiner (1972) prawdopodobnie nie zdawał sobie sprawy, że już kilka lat wcześniej w książce Olsona (1965) znalazły się rozważania umożliwiające przedstawienie bardzo podobnej typologii. Zauważyli to jednak później inni autorzy (np. Latane, Harkins i Williams 1980; Stroebe i Frey 1982), dzięki czemu nie doceniona początkowo koncepcja Olsona służy dzisiaj jako inspiracja dla wielu eksperymentów psychologicznych. Nawiasem mówiąc, Olson z wykształcenia i z zawodu jest ekonomistą, a jego wartościowe analizy psychologiczne zostały właściwie rozumiane dopiero po rozpowszechnieniu niezależnie sformułowanej typologii Steinera, choć na inne elementy analiz Olsona powoływano się przy omawianiu społecznych skutków działań indywidualnych (np. Hardin 1968).

Zarówno dla Olsona (1965), jak i dla Steinera (1972) kluczowym problemem jest wpływ jednostki na ostateczny efekt pracy grupowej. Obydwaj podkreślają, że wpływ ten może wahać się od wielkości całkowicie znikomych do wręcz decydujących, w obrębie zaś danej grupy rzadko bywa jednakowy dla wszystkich jej członków. Zdaniem Steinera wielkość wpływu jednostki na efekt pracy grupowej jest wyznaczona przez strukturę zadania, czyli cel i sposób jego osiągnięcia. Steiner zaproponował więc, aby wielkość wpływu jednostki na efekt pracy grupowej traktować jako jedną z właściwości zadania, a nie jako właściwość działań członka grupy. Oczywiście, gdy jeden cel może być osiągnięty na wiele różnych sposobów, to o wpływie każdego członka grupy decyduje ostatecznie przyjęta metoda wspólnego działania i analogicznie, gdy określony

sposób postępowania może prowadzić do osiągnięcia wielu różnych celów, to wpływ każdego członka grupy zależy od tego, jaki cel wybrano do realizacji.

Spośród wielu teoretycznie możliwych rozkładów wpływu członków grupy na efekt wspólnej pracy Steiner wyodrębnił trzy zasadnicze, jego zdaniem, typy zależności. W pierwszym indywidualne wkłady pracy sumują się, tworząc wspólny rezultat działań grupowych, wskutek czego potencjalny wpływ każdego członka grupy jest mniej więcej jednakowy, a istniejące różnice wynikają z różnej intensywności działań indywidualnych. W drugim osiągnięcie celu grupowego zostaje zapewnione przez tylko jednego członka grupy, działania zaś innych członków są wtedy zbędne, przez co jedna osoba ma całkowity wpływ na efekt działań, a pozostałe nie mają żadnego. W trzecim dla osiągnięcia wspólnego celu konieczne są działania wszystkich członków grupy, ale ostateczny rezultat nie może przekroczyć poziomu wyznaczonego przez postępowanie najmniej sprawnego uczestnika działań, a zatem on właśnie ma największy wpływ na efekt końcowy.

Ilustracją powyższej typologii jest nieco sztuczny przykład, opisujący różne zasady współzawodnictwa w biegach między pododdziałami jednostki wojskowej. Nagrodą dla wszystkich członków wygrywającego pododdziału jest urlop lub przepustka, ale kryteria ustalania zwycięskiej grupy mogą się zmieniać. W jednym przypadku wygrywa pododdział o najlepszym średnim czasie (każdy ma potencjalnie taki sam wpływ na wynik), w drugim pododdział, którego przedstawiciel zajął pierwsze miejsce (tylko jedna osoba ma wpływ na wynik), w trzecim wygrywa pododdział, którego cały skład osobowy dotarł do mety szybciej niż kompletny skład jakiegokolwiek innego pododdziału (najmniej sprawna osoba ma największy wpływ na wynik).

W języku polskim nie ma jeszcze ustalonej terminologii psychologicznej dla nazywania poszczególnych typów zadań. Wprawdzie można zaakceptować nazwę zadań addytywnych (wkłady pracy sumują się - po angielsku additive task), ale pewne trudności sprawia znalezienie dobrych polskich odpowiedników dla angielskich określeń "disjunctive task" (tylko jedna osoba ma wpływ na wynik) oraz "conjunctive task" (najmniej sprawna osoba ma największy wpływ na wynik). Odwołując się do logiki formalnej można by zaproponować rozróżnianie zadań o strukturze alternatywnej (wystarczy

spełnić jeden z wielu równorzędnych warunków, aby wykonać zadanie) oraz o strukturze koniunkcyjnej (wystarczy nie spełnić jednego z wielu równorzędnych warunków, aby nie wykonać zadania), lecz w pojęciu zadania o strukturze alternatywnej poza logiką formalną znajdują się nieco inne treści. Dla uniknięcia nieporozumień w dalszych rozważaniach przyjęto brzydkie neologizmy skopiowane z angielskich określeń (zadania addytywne, dysjunkcyjne i koniunkcyjne), choć wydaje się, że charakteryzowanie zadań poprzez ich wewnętrzną strukturę (addytywną, alternatywną, koniunkcyjną) lepiej odpowiada duchowi języka polskiego.

Opracowana przez Steinera (1972) typologia zadań w połączeniu z badawczym schematem Ringelmanna (zob. początek rozdz.) stworzyła możliwość bardziej systematycznego przeglądu subiektywnych czynników wpływających na wysiłek w działaniach zespołowych. Według sugestii Olsona (1965) jednym z takich subiektywnych czynników jest stopień widoczności indywidualnych wkładów pracy. Jeżeli członkowie grupy są przekonani, że nie da się obiektywnie ocenić indywidualnego wysiłku żadnego z nich, to będą raczej skłonni zmniejszać, a nie zwiększać intensywność swoich działań. W odróżnieniu od pracy grupowej, praca indywidualna zwykle pozwala ocenić wysiłki jednostek poprzez ich związki z wyodrębnionymi rezultatami, których często nie można już zidentyfikować we wspólnej realizacji jednego celu. Innymi słowy, gdy otrzymywany efekt wspólnej pracy nie daje się podzielić na części jednoznacznie przypisane wysiłkom poszczególnych osób, to znika najważniejsze kryterium oceny indywidualnego wysiłku, który w tej sytuacji można zmniejszać bez narażania się na negatywne konsekwencje ze strony pozostałych członków grupy.

Zgodnie z takim rozumowaniem, mierzenie wysiłku każdego członka grupy i ogłaszanie wyników pomiaru powinno zapobiegać niekorzystnej tendencji do zmniejszania wysiłku w pracy grupowej. Jednak w kilku eksperymentach (Latane, Harkins, Williams 1980) okazało się, że informowanie wszystkich członków grupy o rzeczywistym wysiłku każdego z nich tylko w jednym przypadku doprowadziło do utrzymania wysiłku na poziomie charakterystycznym dla pracy indywidualnej, w innych zaś przypadkach wysiłek obniżył się, choć nie tak bardzo jak w grupach pozbawionych informacji o jego rzeczywistym poziomie. Latane i in. (1980) doszli wtedy do wniosku, że tendencja do obniżania wysiłku w pracy grupowej jest przejawem

powszechnego lenistwa społecznego (social loafing), które jest nieodłączną właściwością ludzkiej natury.

Etykietowanie zjawisk nie może jednak zastąpić badania mechanizmów, które funkcjonują w grupowym wykonywaniu zadań. Na podstawie jeszcze jednej sugestii Olsona (1965) w kilku publikacjach podjęto dalej idącą próbę teoretycznego i empirycznego scharakteryzowania zależności między subiektywną sytuacją członków grupy zadaniowej i wysiłkiem dla realizacji wspólnego celu (Stroebe i Frey 1982; Kerr i Bruun 1983; Kerr 1983). Skoncentrowano się mianowicie na subiektywnie spostrzeganej efektywności wysiłku jednostki w osiąganiu celu grupowego. Jak zauważył Olson (1965), w pracy indywidualnej jednostka ma na ogół stuprocentowy wpływ na końcowy efekt swych działań, a w pracy grupowej przy równym podziale obowiązków wpływ ten jest tym mniejszy, im liczniejsza jest grupa. Tym samym w pracy grupowej zmniejsza się prawdopodobieństwo skuteczności własnego wysiłku w osiąganiu stojącego przed grupą celu, ponieważ jednostka tylko w ograniczonym stopniu może wpłynąć na uzyskiwane wspólnie rezultaty. Przyjmując założenie, że im mniejszy jest spostrzegany wpływ jednostki na osiągany wynik, tym silniejsza jest tendencja do obniżania wysiłku, Olson (1965) dotknął problemu, który później został dokładnie przeanalizowany w decyzyjnym modelu motywacji do pracy (Gliszczyńska 1979 i 1981).

W przedstawionej przez Steinera (1972) typologii zadań znajdują się elementy pozwalające przewidywać zmiany wysiłku poszczególnych członków grupy w zależności od ich wpływu na wspólny rezultat. Tak więc w zadaniach dysjunkcyjnych (jedna osoba ma prawie wyłączny wpływ na wspólny efekt) należy oczekiwać wyraźnego zmniejszenia wysiłku tych ludzi, którzy mają znikomy wpływ; w zadaniach koniunkcyjnych (najmniej sprawna osoba ma największy wpływ) wysiłek członków grupy powinien zbliżać się do najniższego dopuszczalnego poziomu; w zadaniach addytywnych (wszyscy mają jednakowy wpływ) wysiłek powinien być tym mniejszy, im mniejszy jest stosunek prawdopodobnego efektu działań jednostkowych do łącznego efektu wspólnej pracy.

Wyniki eksperymentów Kerra i Bruuna (1983) oraz Kerra (1983) zarysowały ten obraz zmniejszonego wysiłku o wiele ostrzej niż przewidywano. We wszystkich typach zadań wysiłek wszystkich członków grupy zmniejszał się, choć w niejednakowy sposób. W zadaniach

dysjunkcyjnych wystąpił duży spadek wysiłku ludzi oceniających, że tylko jedna osoba wystarczy do realizacji celów zadaniowych grupy, wysiłek natomiast tej właśnie osoby obniżał się stosunkowo nieznacznie. W zadaniach koniunkcyjnych najmniej sprawna osoba zmniejszała swój wysiłek w niewielkim stopniu, ale pozostali członkowie grupy redukowali swoje wysiłki do poziomu niewiele wyższego od wyznaczonego w ten sposób minimum. W zadaniach addytywnych członkowie grupy obniżali swoje wysiłki o podobny dla wszystkich rząd wielkości. Informowanie o rzeczywistym wysiłku każdego członka grupy nie zapobiegało obniżeniu tego wysiłku, choć jego spadek nie był tak duży jak w grupach nie informowanych. Dodatkowym czynnikiem obniżającym wysiłek była wzrastająca liczebność grupy, ponieważ wysiłek wszystkich członków zmniejszał się tym bardziej, im więcej osób uczestniczyło we wspólnych działaniach i to niezależnie od typu zadania oraz posiadanych informacji o wysiłku własnym i cudzym. Wcześniejsze eksperymenty (Latane, Harkins i Williams 1980; Ingham i in. 1974) przynosiły wyniki, które były fragmentami opisanych przez Kerra i Bruuna (1983) oraz Kerra (1983) zależności empirycznych, eksperymenty zaś późniejsze (Gabrenya, Latane i Wang 1983; Yamagishi i Sato 1986) również potwierdzały ten obraz.

Nie całkiem jasne są przyczyny obniżania wysiłku najsprawniejszych osób w zadaniach dysjunkcyjnych oraz najmniej sprawnych osób w zadaniach koniunkcyjnych. Pozostałe zależności mogą być wynikiem spostrzegania stosunkowo małej (w porównaniu z pracą indywidualną) skuteczności własnych działań w odniesieniu do celu grupowego, których to spostrzeżeń nie rekompensują do końca informacje o rzeczywistym zróżnicowaniu wysiłku członków grupy. Zdaniem Kerra (1983), wzrastająca liczebność grupy zwiększa subiektywnie spostrzegane prawdopodobieństwo pojawienia się w niej osoby bardziej lub mniej sprawnej od innych, co redukuje dotychczasowy poziom wysiłku najsprawniejszych osób w zadaniach dysjunkcyjnych i najmniej sprawnych osób w zadaniach koniunkcyjnych. Hipoteza ta wymaga jednak głębszego uzasadnienia wynikami dalszych eksperymentów.

Przedstawiony do tej pory model zależności między subiektywnie spostrzeganą sytuacją członka grupy i jego wysiłkiem stawia ludzkim procesom poznawczym bardzo duże wymagania. Jednostka musi najpierw dokładnie zrozumieć nie tylko cel pracy i sposób

jej wykonania, ale także rozpoznać typ zadania oraz ocenić potencjalny wpływ swego postępowania na efekt wspólnych działań, aby dopiero potem zdecydować o najwłaściwszym z jej punktu widzenia poziomie swego wysiłku zadaniowego. Trzeba powiedzieć, że wyniki badań empirycznych wyglądają tak, jakby większość badanych ludzi rzeczywiście analizowała swoją sytuację według kryteriów zawartych w opisywanym modelu. Jednak wydaje się, że w warunkach stwarzanych przez pracę grupy, tylko niewielu jej członków osiąga całkowicie pewny i wyczerpujący pogląd w sprawie obiektywnej sytuacji zadaniowej. Należy przypuszczać, że subiektywna ocena sytuacji zawiera elementy o dużym ładunku niepewności (np. prawdopodobnie mój wpływ jest taki, ale nie jestem pewien; w tym zadaniu raczej mógłbym lub raczej nie mógłbym się wykazać; chyba jestem taki jak inni, zdaje mi się, że jestem najgorszy w tej pracy itd.). Jeżeli tak rzeczywiście jest (a wiele badań psychologicznych na to wskazuje - zob. np. Stotland i Canon 1972), to praca grupowa, stwarzając sytuację nie do końca jasną dla członków grupy, skłania ich do korzystania ze wskazówek dostarczanych przez zachowanie innych ludzi. Tak więc w zadaniach koniunkcyjnych i dysjunkcyjnych osoby o niskiej lub wysokiej sprawności potencjalnej mogą wzorować się na zachowaniach większości członków grupy uważając, że pracują z wysiłkiem właściwym dla wykonywania zadań. W zadaniach addytywnych, gdzie z założenia potencjalny wpływ każdej osoby powinien być jednakowy (choć obiektywnie rzadko można go określić), spostrzegany wysiłek innych ludzi z braku pewniejszych kryteriów zaczyna odgrywać dominującą rolę wzorca dla wysiłku poszczególnych jednostek.

Zmniejszanie się wysiłku w pracy grupowej zostało nazwane przez Steinera (1972) stratą motywacyjną, wskutek której grupa zadaniowa nie może osiągnąć swej potencjalnej sprawności (por. rozdz. IV). Wyniki współczesnych badań sugerują, że straty motywacyjne w pracy grupowej są spowodowane spostrzeganiem zmniejszonego wpływu jednostki na efekt wspólnej pracy, przy czym wpływ ten jest wyrażany stosunkiem prawdopodobnego efektu własnych działań jednostki do łącznego rezultatu działań grupowych. Wartość tego stosunku maleje ze wzrostem liczebności grupy, choć dla różnych zadań zarówno tempo spadku, jak i wewnątrzgrupowy rozkład wpływu jednostek bywają odmienne. Informowanie o rzeczywistym wysiłku każdego członka grupy nie zapobiega do końca

zmniejszaniu intensywności działań, prowadzi natomiast do względnego wyrównania wysiłków jednostek na poziomie niższym od przeciętnego wysiłku w pracy indywidualnej.

Według przyjętego w analizach pracy indywidualnej decyzyjnego modelu motywacji (Gliszczyńska 1979; 1981) poziom wysiłku jednostki jest dość złożoną funkcją subiektywnych ocen własnej sytuacji zadaniowej tejże jednostki. W pewnym uproszczeniu taka ocena jest iloczynem trzech podstawowych elementów. Pierwszy z nich dotyczy związku między wysiłkiem i efektem tego wysiłku, drugi dotyczy związku między efektem i nagrodą lub karą dla jednostki, a trzeci odnosi się do wielkości kar i nagród. W przybliżeniu odpowiada to pojęciom subiektywnie spostrzeganego wpływu wysiłku jednostki na wynik pracy, subiektywnie spostrzeganym zasadom rozdziału kar i nagród oraz subiektywnie dostępnym wielkościom kar i nagród.

W eksperymentalnych porównaniach pracy indywidualnej i grupowej w obrębie poszczególnych badań starano się, aby rozmaite zasady rozdziału kar i nagród oraz rozmaita wielkość tych kar i nagród były dla jednostki takie same w obu typach. Niepełne powodzenie tych starań polega na ogół na nieco korzystniejszych dla większości osób zasadach nagradzania w grupowym wykonywaniu zadań dysjunkcyjnych (nagradzano wszystkich za pracę jednego) oraz na mniej korzystnych zasadach karania w zadaniach koniunkcyjnych (karano wszystkich za niedociągnięcia jednego). Dla zadań addytywnych wszakże bez trudu udawało się utrzymać jednakowe zasady karania i nagradzania niezależnie od trybu pracy. Równa w obu typach pracy wielkość kar i nagród także może być kwestionowana, ponieważ dopuszczając interakcje międzyludzkie wprowadzono wykluczone w pracy indywidualnej natychmiastowe pozytywne i negatywne reakcje członków grupy wobec postępowania jednostek. Zabiegiem eliminującym ten zarzut było organizowanie sytuacji zadaniowej w sposób, który uniemożliwiał spostrzeganie takich reakcji (np. Kerr i Bruun 1983).

Mimo zróżnicowania typów zadań,rodzajów czynności jednostek, stylów interakcji międzyludzkich, zasad karania i nagradzania oraz wielkości kar i nagród, stosowanie badawczego schematu Ringelmanna w eksperymentalnych porównaniach pracy indywidualnej i grupowej systematycznie ujawniało, że wysiłek jednostki we wspólnej realizacji celu zbiorowego jest mniejszy niż wysiłek wkłada-

ny w takie same czynności prowadzące do osiągnięcia celu indywidualnego. Wśród rozpatrywanych przyczyn zmniejszania wysiłku jedynie ocena subiektywnie spostrzeganego wpływu członka grupy na efekt wspólnych działań zmieniała się w podobny sposób jak wysiłek, inne zaś prawdopodobne przyczyny pozwalały przewidywać zróżnicowanie wysiłku wokół poziomu wyznaczonego uprzednio przez spostrzeganą skuteczność pracy jednostki.

Jeżeli w pracy indywidualnej i grupowej zasady karania i nagradzania oraz wielkość kar i nągród są takie same, to zgodnie z decyzyjnym modelem motywacji różnice w poziomie wysiłku wynikają z różnic spostrzeganego wpływu jednostki na ostateczny efekt działań zadaniowych. Gdy wpływ ten w grupowej realizacji wspólnego celu jest dla większości jednostek mniejszy niż ich wpływ na efekt działań w pracy indywidualnej, to poziom wysiłku również powinien być mniejszy, co właśnie pokazują eksperymentalne porównania pracy indywidualnej i grupowej. Trzeba jeszcze raz podkreślić, że wpływ jednostki zależy od stosunku cząstkowego efektu jej działań do całkowitego efektu pracy, a nie od bezwzględnej wielkości któregokolwiek z efektów. Stosunek tych efektów tylko w pracy indywidualnej może dla wszystkich osiągać maksymalne wartości (efekt cząstkowy i efekt całkowity stają się sobie równe), a w pracy grupowej zmniejszona wartość powyższego ilorazu powoduje zmniejszenie wysiłku jednostek.

Decyzyjny model motywacji, w którym spostrzegana skuteczność wysiłku jest modyfikowana stosunkiem cząstkowego efektu działań jednostki do całkowitego efektu pracy grupowej, rzuca również dodatkowe światło na zjawisko tłumaczone dotychczas przestrzeganiem nieformalnych norm wysiłku w zespołach roboczych. Członkowie takich zespołów tylko w niewielkim stopniu zmieniają swój wysiłek po nawet bardzo dużych zmianach kar i nagród, które w przypadku pracy indywidualnej powodowały znacznie silniejsze reakcje (Raven i Rubin 1976). Z decyzyjnego modelu motywacji wynika, że zmiana wielkości kar i nagród wywołuje tym większe zmiany wysiłku, im większy jest spostrzegany wpływ jednostki na osiągnięcie celu, od którego zależą kary i nagrody. Tak więc spostrzeganie niewielkiego wpływu jednostki na wspólny efekt pracy może zmniejszać oddziaływanie kar i nagród na poziomie wysiłku członków grupy zadaniowej niezależnie od istniejących w grupie norm.

W eksperymentalnych porównaniach pracy indywidualnej i gru-

powej tworzenie grup odbywało się poprzez wyznaczenie wspólnego celu, sprecyzowanie, kto będzie wykonywał jakie czynności, sformułowanie zasad karania i nagradzania oraz określenie wielkości kar i nagród. Wydaje się, że w praktyce zarządzania grupy są tworzone w podobny sposób, wskutek czego współzależność indywidualnych celów członków grupy musi być ukształtowana przez nich samych w ramach arbitralnie narzuconych ograniczeń zewnętrznych. Nie jest przy tym zupełnie jasne, czy spontanicznie wytworzona współzależność celów indywidualnych może sprzyjać osiąganiu zadanego celu grupowego nawet wtedy, gdy cel ten jest akceptowany przez wszystkich ze względu na swoje wartości autoteliczne oraz instrumentalne. Olson (1965) ostrzega, że pozytywna współzależność celów indywidualnych może również prowadzić do obniżania wysiłku, ponieważ cudza aktywność przynosi takie same postępy w realizacji celu jednostki jak jej własny wysiłek, który tym samym staje się mniej potrzebny. Konsekwencją spostrzeżeń o zbędności własnego wysiłku jest zjawisko zwane "podróżowaniem na gapę" (free riding). Polega ono na zmniejszaniu wysiłku jednostek, które sądzą, że większa intensywność ich własnych działań i tak nie przyczyni się do osiągnięcia zagwarantowanych w inny sposób celów indywidualnych i grupowych. Autorzy niektórych eksperymentów (Kerr i Bruun 1983; Kerr 1983) sygnalizowali, że gdyby grupowe wykonywanie zadań dysjunkcyjnych i koniunkcyjnych uznać za działania w warunkach pozytywnej współzależności celów indywidualnych, to zmniejszony wysiłek dałoby się traktować jako przejaw "podróżowania na gapę". Jednak brak jest wystarczającego uzasadnienia do przyjęcia założenia, że w przeprowadzanych badaniach eksperymentalnych rzeczywiście powstała pozytywna współzależność celów indywidualnych.

PODSUMOWANIE

Zreferowane dotychczas wyniki badań i rozważań stanowią poważny problem dla praktyki zarządzania zespołami. Przede wszystkim rodzi się pytanie, na ile wyniki eksperymentów odzwierciedlają zjawiska zachodzące w grupach pracowniczych. Sformułowanie odpowiedzi na to pytanie wymaga powtórnego podkreślenia ograniczeń leżących u podstaw samej eksperymentalnej psychologii społecznej oraz wskazania niewystarczająco zaawansowanych kierunków badań.

Dążąc do uzyskania wysokiej pewności twierdzeń o zależnościach przyczynowo-skutkowych między subiektywną sytuacją członka grupy i jego wysiłkiem, w eksperymentalnej psychologii społecznej stosowano wiele metod, które pozostawiały coraz mniejsze pole dla alternatywnych interpretacji otrzymywanych wyników. Dzięki tym metodom można z dużą pewnością uznać, że zmniejszony wysiłek jest skutkiem świadomie ukształtowanych elementów sytuacji zadaniowej, a więc należy się zastanowić, jaka jest relacja rozpoznanych przyczyn zmniejszania wysiłku do bardziej naturalnej realizacji celów grupowych.

Głównymi środkami zwiększania pewności twierdzeń są metody statystyczne narzucające zarówno sposób prowadzenia eksperymentów, jak i kryteria interpretowania danych. Ponieważ ludzkie zachowanie podlega wpływom dziesiątków czynników, z których tylko mała część jest znana, a jeszcze mniejsza jest badana w określonym eksperymencie, to konieczne są przedsięwzięcia minimalizujące oddziaływanie tych czynników. Najskuteczniejszym zabiegiem jest stworzenie sytuacji, w której wszystkie nieznane i nie badane uwarunkowania ludzkich zachowań są ściśle losowe, systema-

tyczne zaś różnice występują tylko między czynnikami traktowanymi jako potencjalne przyczyny badanych zjawisk (Brzeziński 1978a). Techniczne wykonanie takiego zabiegu polega na przeprowadzeniu odpowiedniej formy losowania, decydującego o umieszczeniu badanej osoby w takiej, a nie innej sytuacji (tzw. randomizacja), a wykazanie, że w konkretnym eksperymencie mogła zaistnieć jakaś przeoczona w interpretacji różnica warunków lub oddziaływań, stawia pod znakiem zapytania wszystkie wnioski autora badań. W wielu prowadzonych dawniej eksperymentach błędnie sądzono, że randomizacja jest zabiegiem zbędnym, niemożliwym, niewystarczającym lub nawet szkodliwym ze względu na specyfikę badanego problemu, a w rezultacie otrzymywano wyniki dopuszczające najrozmaitsze równorzędne interpretacje, które dzisiaj trzeba stopniowo eliminować za pomocą nowych eksperymentów.

Jeżeli nie od razu udaje się opracować najwłaściwszą dla badanego problemu formę randomizacji, to w pewnym sensie problem ten leży odłogiem, ponieważ łatwo jest wykazywać, że nie ma gwarancji ściśle losowego oddziaływania czynników zaniedbanych we wcześniejszych analizach, ale trudniej jest zaproponować poprawną interpretację rejestrowanych zjawisk. Może wtedy powstać opinia o małej użyteczności nowoczesnych metod, które podają w wątpliwość szeroko rozpowszechnione twierdzenia, nie oferując w zamian konkretnych i konstruktywnych wniosków praktycznych. Jednak odrzucenie nietrafnych hipotez również przyczynia się do rozwoju wiedzy, gdyż zmusza do ponownego podejmowania pozornie rozstrzygniętych zagadnień.

Dobrze zaplanowana i wykonana randomizacja bardzo efektywnie eliminuje przejawy zależności inne niż te, które mają być analizowane według projektu badawczego. Można więc pytać, czy zrealizowane projekty badawcze objęły swym zasięgiem wszystkie ważne związki przyczynowo-skutkowe, ale jedyną odpowiedzią na zarzut pominięcia teoretycznie prawdopodobnej hipotezy jest specjalnie zaprojektowany eksperyment dotyczący tej właśnie hipotezy. Gdy takiego eksperymentu jeszcze nie ma, to zarzut ciąży nad wnioskami, lecz jego zasadność jest nieznana do chwili przeprowadzenia nowych badań.

Posługiwanie się randomizacją zmusza do wypracowania kryteriów odróżniających przypadkowe i nieprzypadkowe rozkłady wyników. Mimo wielu takich kryteriów dość uporczywie przywoływane

są wnioski oparte na zupełnie przypadkowych wartościach rozmaitych pomiarów. Oprócz tego już dawno zauważono, że nawet te kryteria są zbyt elastyczne, ponieważ w próbach o dużej liczebności niesłychanie łatwo jest otrzymać statystycznie istotne wyniki odzwierciedlające bardzo słabe zależności przyczynowo-skutkowe. Zrandomizowanie silnych oddziaływań w celu badania słabych jest uzasadnione wtedy, gdy można ocenić siłę jednych i drugich. W przeciwnym wypadku wnioski przekształcają się w dowolnie porządkowany zbiór opinii na temat znaczenia i roli tych zależności w sytuacjach pozaeksperymentalnych. Niestety, dopiero pod koniec lat sześćdziesiątych rozpowszechniono teoretyczne założenia dla metod szacowania siły związków przyczynowo-skutkowych (Cohen 1969) i jeszcze nie wszyscy autorzy przedstawiają szczegóły niezbędne do przeprowadzenia wiarygodnej oceny tego problemu. Ocenę taką można przeprowadzić dla eksperymentów z facylitacją społeczną, ale w opisach bardziej złożonych eksperymentów zaplanowanych według schematu Ringelmanna brakuje wystarczających informacji w tej sprawie.

Metody statystyczne są uniwersalnym środkiem zwiększania pewności interpretacji wyników eksperymentalnych. Bardziej specyficzne rozwiązania dotyczą sposobów pomiaru wysiłku w grupowej realizacji celów. Zamiast wnioskować o motywacji z efektów pracy w dowolnym zadaniu ograniczono się, jak dotąd, do badania zadań, w których efekt pracy zależy tylko i wyłącznie od wysiłku (facylitacja społeczna, schemat Ringelmanna), wskutek czego brak jest dokładniejszych analiz na temat zmian wysiłku pod wpływem stopnia jego wykorzystania. W przyszłości wysiłek i jego efekt będą prawdopodobnie mierzone w odrębny sposób, co pozwoli wypełnić wyraźną lukę w dotychczasowej wiedzy o czynnikach wyznaczających intensywność działań członków grup zadaniowych. Tak więc zakres obowiązywania tezy o zmniejszaniu wysiłku w grupowej realizacji celów nie może być w tej chwili rozszerzony na zadania, które w pracy grupowej dopuszczają wykonywanie innych czynności niż w pracy indywidualnej, ponieważ takie same czynności mają gwarantować równy w obu formach pracy stopień wykorzystania wysiłku. Wytyczony tą równością zakres obowiązywania tezy o zmniejszaniu wysiłku jest prowizoryczną oceną granicy, poza którą rozpoczyna się obszar jeszcze nie objęty systematycznymi eksperymentami nowoczesnej psychologii społecznej.

Pochodzące z dawniejszych eksperymentów psychologicznych wnioski o zwiększaniu wysiłku w pracy grupowej są w całości wątpliwe, ponieważ nie odróżniano w nich empirycznie wysiłku od stopnia jego wykorzystania. Obydwa te czynniki mogą wpływać na efekty pracy grupowej w najrozmaitszy sposób zarówno niezależnie od siebie, jak i we wzajemnej interakcji. Chociaż brak jest systematycznych eksperymentów na ten temat, to w eksperymentach, w których stopień wykorzystania wysiłku jest taki sam w pracy indywidualnej jak w grupowej, rejestrowano niższy wysiłek we wspólnej realizacji zadań zespołowych, a zidentyfikowane przyczyny tego zjawiska wydają się być nieodłącznymi właściwościami pracy grupowej. Można więc przypuszczać, że zwiększenie stopnia wykorzystania wysiłku jest skuteczniejszym środkiem podnoszenia efektywności pracy niż oddziaływanie na wysiłek członków grup zadaniowych. Podobna myśl bardzo łatwo daje się odczytać już w pracach Taylora, choć jest mniej wyraźna u jego kontynuatorów i ginie zupełnie u jego przeciwników.

Byłoby rzeczą niezwykle interesującą porównać wyniki laboratoryjnych pomiarów wysiłku w eksperymentalnej pracy grupowej z pomiarami przeprowadzanymi dla rzeczywistych zespołów pracowniczych w ich naturalnych warunkach zawodowych. Jednak w bardzo obszernej literaturze o pracy grupowej nie udało się znaleźć publikacji, w których wysiłek członków grupy był mierzony na ich stanowiskach pracy. W początkowej fazie bezskutecznych poszukiwań można było sądzić, że skoncentrowano się na zbyt ograniczonym zakresie literatury, ale w końcu przychylono się do opinii Kelly'ego (1982, s. 196) o całkowitym braku jednoznacznych informacji na temat wysiłku w zespołach pracowniczych.

Wyrażona przez Kelly'ego opinia (1982, s. 196) jest dość zaskakująca, ponieważ opublikowano całe setki opisów tzw. eksperymentalnych form pracy grupowej w rzeczywistym środowisku zawodowym. Prawie w każdym z tych opisów znajdują się stanowcze stwierdzenia o poziomie wysiłku pracowników przed i po zastosowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych. Ale stwierdzenia te, jak wykazali Hulin i Blood (1968), wynikają z badań, w których bądź nie mierzono wysiłku, bądź nie stosowano grup kontrolnych, bądź nie posługiwano się wnioskowaniem statystycznym, bądź współczynniki korelacji traktowano jako rozstrzygające dowody istnienia zależności przyczynowo-skutkowych. Wobec takich zaniedbań podstawowych za-

sad interpretowania zależności przyczynowo-skutkowych trudno jest uznać twierdzenia o wysiłku za uzasadnione.

Zdaniem Kelly'ego (1982, s. 136) otrzymywany w badaniach wzrost efektywności pracy grupowej jest skutkiem podwyższonych stawek płacowych oraz zmian organizacyjno-technicznych, które pozwalają zmniejszyć liczebność zespołów zadaniowych z jednoczesnym podniesieniem wydajności jednostek. Powyższe czynniki Kelly uważa za przyczyny podwyższonej efektywności pracy grupowej odrzucając pogląd, że są one skutkami jakichś zmian w działaniu pozamaterialnych motywów członków zespołu. Wydaje się, że zdanie Kelly'ego jest zbieżne z wnioskami płynącymi z decyzyjnego modelu motywacji (rozdz. VI, p. 3). Zgodnie z tym modelem równoczesne wzmocnienie związku między wysiłkiem i efektem oraz podwyższenie wartości nagród skuteczniej doprowadzi do zwiększenia wysiłku jednostek niż którykolwiek z tych zabiegów oddzielnie, chociaż pierwszy z nich może podnosić efektywność pracy nawet przy zmniejszaniu wysiłku.

Oskarżany o dążenie do nadmiernej eksploatacji robotników, Taylor w swoich publikacjach stale podkreślał, że prawie we wszystkich przypadkach duży wzrost wydajności jest częściowo wynikiem istotnych zmian technicznych, którym ulegają maszyny albo drobne narzędzia czy urządzenia (np. Taylor 1913). Zalecane przez niego badania pracy służyły do zdobycia wiedzy o najlepszych sposobach wykonywania określonych czynności, a obowiązek rozpowszechnienia tej wiedzy wśród robotników został jednoznacznie przypisany kadrze kierowniczej. Trudno jest wprawdzie ocenić, czy zdaniem Taylora w zarządzaniu ważniejsze są sposoby zwiększania wysiłku, czy przykładowo przytoczone sposoby jego lepszego wykorzystania (w różnych publikacjach, a nawet w różnych miejscach tych samych publikacji akcenty są rozkładane nieco inaczej), ale nie ulega wątpliwości, że za każdym razem Taylor wymieniał te obydwa czynniki razem. Wielokrotnie deklarował również swój negatywny stosunek zarówno wobec tolerancji dla zaniżonego wysiłku, jak i wobec nadmiernego obciążania pracą, ale wydaje się, że tylko pierwsza część tej deklaracji wzbudzała zainteresowanie jego zwolenników i przeciwników.

Trzeba zauważyć, że w latach dwudziestych radziecki teoretyk zarządzania Jermanski (1972) krytykując pierwszą część deklaracji Taylora, i jakby nie dostrzegając jej dalszego ciągu roz-

patrywał relację energii pracy żywej do efektywności działania. Doszedł on do wniosku, że maksymalizacja nakładów energii pracy żywej, czyli wysiłku nie musi prowadzić do maksymalnej racjonalności organizacji pracy, a więc nakłady pracy żywej powinny wzrastać jedynie do pewnego poziomu. Z bardzo złożonych powodów polityczno-gospodarczych teza Jermanskiego została stanowczo odrzucona na rzecz postulatu maksymalnego intensyfikowania pracy żywej (Solarz 1983) jako najskuteczniejszego i w wielu przypadkach wyłącznego sposobu podnoszenia efektywności pracy. Tym samym wszystkie koncepcje pozaekonomicznych metod zwiększania wysiłku mogły budzić olbrzymie nadzieje na łatwe i tanie przezwyciężenie kłopotów gospodarczych.

Przeciwnicy Taylora z ruchu "human relations" uważali, że praca grupowa będzie prowadziła do zwiększenia efektywności po odrzuceniu samego taylorowskiego systemu myślenia i działania. W rozdziale I sygnalizowano poczynania twórców ruchu "human relations" polegające na odrzuceniu taylorowskiego systemu myślenia z zachowaniem taylorowskiego systemu działania. Tę zabawną stronę rzekomej alternatywy systemu Taylora opisano już wielokrotnie (zob. np. Murrell 1976) i trudno jest dodać coś więcej.

W poszukiwaniu rzeczywistej alternatywy systemu Taylora sięgano również po wyniki i wnioski z eksperymentalnej psychologii społecznej. Należy więc stwierdzić, że wbrew często wyrażanym opiniom dyscyplinie tej nie udało się obalić trafności taylorowskich obserwacji o zmniejszaniu wysiłku jednostek w pracy grupowej. Można też sądzić, że zawarta w koncepcji Taylora zasada maksymalizowania stopnia wykorzystania wysiłku poprzez przedsięwzięcia techniczne, organizacyjne i szkoleniowe powinna być przywoływana częściej niż zasada maksymalizowania wysiłku. Nie można wprawdzie wykluczyć, że w dalszych eksperymentach zostaną ujawnione hipotetycznie prawdopodobne i nadające się do wykorzystania mechanizmy pobudzania jednostek do zwiększonego wysiłku w pracy grupowej, ale dopóki to nie nastąpi brak jest podstaw do oczekiwań, że praca grupowa z samej swej natury podnosi poziom wysiłku jednostek w działaniach zespołowych.

BIBLIOGRAFIA

A b e l T.M., Social facilitation in different motor task, Kwartalnik Psychologiczny 1939, 11, s. 162-169.

A d e r R., T a t u m R., Free-operant avoidance conditioning in individual and paired human subjects, Journal of Experimental Analysis of Behavior 1963, 6, s. 357-359.

A h r e n s H., L ä u t e r J., Wielowymiarowa analiza wariancji, PWN, Warszawa 1979.

A j d u k i e w i c z K., Logika pragmatyczna, PWN, Warszawa 1974.

A l l p o r t F.H., Social psychology, Houghton Mifflin Company, Boston 1924.

A l l p o r t G.W., The historical background of modern social psychology, w: The Handbook of social psychology (second edition), Lindzey G., Aronson E. (eds.), Addison-Wesley, Reading Mass. 1968, vol. I, s. 1-80.

A n d e r s o n L.R., Groups would do better without humans, Personality and Social Psychology Bulletin 1978, 4, s. 557--558.

A n d e r s o n N.H., Group performance in an anagram task, Journal of Social Psychology 1961, 55, s. 67-75.

A n d r i e j e w a G.M., Socyalnaja psichołogija, Izdatielstwo Moskowskogo Uniwiersitieta, Moskwa 1980.

A s c h S.E., Nacisk grupy na modyfikację i wypaczenia sądów, w: Zagadnienia psychologii społecznej, Malewski A. (red.), PWN, Warszawa 1962, s. 175-189.

B a l e s R.F., Interaction process analysis: A method for the study of small groups, Addison-Wesley, Cambridge 1950.

B a r o n R.S., M o o r e D., S a n d e r s G.S., Distraction as a source of drive in social facilitation research, Journal of Personality and Social Psychology 1978, 36, s. 816-824.

B e m D.J., Self-perception theory, w: Advances in experimental social psychology, Berkowitz L. (ed.), Academic Press, vol. 6, New York 1972.

B i a ł k o w s k i G., Poznanie i podziw, Kultura 1980, nr 892, s. 3.

B l a l o c k H.M., Statystyka dla socjologów, PWN, Warszawa 1975.

B l a l o c k H.M., Casual inferences in nonexperimental research, Chapel Hill 1964.

B o n d C.F.J., Social facilitation: A self-presentional view, Journal of Personality and Social Psychology 1982, 42, s. 1042-1050.

B o n d C.F.J., T i t u s L.J., Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies, Psychological Bulletin 1983, 94, s. 265-292.

B r a y R.M., K e r r N.L., A t k i n R.S., Effects of group size, problem difficulty, and sex on group performance and member reactions, Journal of Personality and Social Psychology 1978, 36, s. 1224-1240.

B r z e z i ń s k i J., Elementy metodologii badań psychologicznych, PWN, Warszawa 1978 (a).

B r z e z i ń s k i J., Metodologiczne i psychologiczne wyznaczniki procesu badawczego w psychologii, Wyd. UAM, Poznań 1978 (b).

B u y s C.J., Humans would do better without groups, Personality and Social Psychology Bulletin 1978, 4, s. 123-125.

C a m p b e l l D.T., Factors relevant to the validity of experiments in social settings, Psychological Bulletin 1957, 54, s. 297-312, przedruk w: Problems in social psychology, selected readings, Backman C.W., Secord P.F. (eds.), McGraw-Hill, Inc., New York 1966.

C a r t w r i g h t D., Z a n d e r A. (eds.), Group dynamics, Harper and Row Publishers, New York 1968.

C a r v e r C.S., S c h e i e r M.F., The self-attention-induced feedback loop and social facilitation, Journal of Ex-

perimental Social Psychology 1981, 17, s. 545-568.
Chlewiński Z., Rola doświadczeń w podejmowaniu decyzji w sytuacjach zadaniowych - aspiracje i osiągnięcia, Przegląd Psychologiczny 1983, 26, s. 43-70.
Clayton D.A., Socially facilitated behavior, The Quarterly Review of Biology 1978, 53, s. 373-392.
Cohen J., Statistical power analysis for the behavioral sciences, Academic Press, New York 1969.
Cooley C.H., Social organisation, Scribner, New York 1909.
Cooley C.H., Human nature and the social order, Scribner, New York 1902.
Cottrell N.B., Social facilitation, w: Experimental social psychology, McClintock C.G. (ed.), Holt, Rinehart and Winston, New York 1972.
Crozier M., Friedberg E., Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, PWE, Warszawa 1982.
Darley J.M., Latane B., Norms and normative behawior, Field studies of social interdependence, w: Altruism and helping behavior, Macaulay J., Berkowitz L. (eds.), Academic Press, New York 1970.
Darley J.M., Latane B., Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility, Journal of Personality and Social Psychology 1968, 8, s. 377-383.
Darwin C., O wyrazie uczuć u człowieka i zwierząt, PWRiL, Warszawa 1959 (I wydanie 1872).
Dashiell J.F., An experimental analysis of some group effects, Journal of Abnormal and Social Psychology 1930, 25, s. 190-199, przedruk w: Readings in Social Psychology, Newcomb T.M., Hartley E.L. (eds.), Henry Holt and Company, New York 1947, s. 297-303.
Daszkowski J., Subiektywne kryteria odpowiedzialności, w: Człowiek jako podmiot życia społecznego, Gliszczyńska X. (red.), Ossolineum, Wrocław 1983.
Daszkowski J., Analiza częstości cytowań publikacji (na przykładzie nauk społecznych), Zagadnienia Naukoznawstwa 1980, 2 (62), s. 170-182.
Daszkowski J., Subiektywnie spostrzegane przyczyny wydarzeń, Przegląd Psychologiczny 1979, 22, s. 237-255.
Deutsch M., Introduction, w: Applying social psychology,

Deutsch M., Hornstein H.A. (eds.), Wiley, New York 1975.

D e u t s c h M., A theory of cooperation and competition. An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process, Human Relations 1949, 2, s. 129--231, przedruk w: Group dynamics, Cartwright D., Zander A. (eds.), Harper and Row Publishers, New York 1968.

D i p b o y e R.L., F l a n a g a n M.P., Research settings in industrial and organizational psychology - Are findings in the field more generalizable than in the laboratory? American Psychologist 1979, 34, s. 141-150.

D u n n e t t e M.D., C a m p b e l l J., J a a s t a d K., The effects of group participation on brainstorming effectiveness for two industrial samples, Journal of Applied Psychology 1963, 47, s. 30-37.

D u v a l S., W i c k l u n d R.A., A theory of objective self-awareness, Academic Press, New York 1972.

Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981.

F a r r R.M., On reading Darwin and discovering social psychology, w: The development of social psychology, Gilmour R., Duck S. (eds.), Academic Press, London 1980, s. 111-136.

F e s t i n g e r L., A theory of social comparison processes, Human Relations 1954, 2, s. 117-140.

F o l l e t M.P., Creative experience, Smith, Gloucester 1924.

F o l l e t M.P., The New State: Group organization, the solution of popular government, Longmans, New York 1918.

G a b r e n y a W.K., L a t a n e B., W a n g Y.E., Social loafing in crosscultural perspective, Journal of Cross Cultural Psychology 1983, 14, s. 368-384.

G e e n R.G., G a n g e J.J., Drive theory of social facilitation: Twelve years of theory and research, Psychological Bulletin 1977, 84, s. 1267-1288.

G l a s e r A.N., Drive theory of social facilitation: A critical reappraisal, British Journal of Social Psychology 1983, 21, s. 265-282.

G l a s s G.V., M c G a w B., S m i t h M.L., Meta-analysis in social research, Sage Publications, Beverly Hills 1981.

G l i s z c z y ń s k a X., Motywacja do pracy, KiW, Warszawa 1981.

G l i s z c z y ń s k a X., Zarys rozwoju psychologii pracy, w:

Psychologia pracy - wybrane zagadnienia, Gliszczyńska X. (red.), PWN, Warszawa 1979.

Goffman E., Interaction ritual, Doubleday, New York 1967.

Goldman M., McGlynn A., Toledo A., Comparison of individual and group performance of size three and five with initially right and wrong tendencies, Journal of Personality and Social Psychology 1967, 7, s. 222-226.

Green R.B., Mack J., Would group do better without social psychologists? A response to Buys, Personality and Social Psychology Bulletin 1979, 4, s. 561-563.

Guerin B., Innes J.M., Social facilitation and social monitoring: A new look at Zajonc's mere presence hypothesis, British Journal of Social Psychology 1982, 21, s. 7-18.

Guilford J.P., Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice, PWN, Warszawa 1964.

Hackman J.R., Morris C.G., Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration, Advances in Experimental Social Psychology 1975, 8, s. 45-99.

Hardin G., The tragedy of the commons, Science 1968, 162, s. 1234-1248.

Hare P.A., Handbook of small group research, The Free Press of Glencoe, New York 1962 (I wydanie), 1976 (II wydanie rozszerzone).

Hill G.W., Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one? Psychological Bulletin 1982, 91, s. 517-539.

Hulin C., Blood M.R., Job enlargement, individual differences and worker response, Psychological Bulletin 1968, 69, s. 41-55.

Hull C.L., Principles of behavior, Appleton-Century-Crofts, New York 1943.

Ingham A.G., Levinger G., Graves J., Peckham V., The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance, Journal of Experimental Social Psychology 1974, 10, s. 371-384.

International Encyclopedia of Social Sciences, Macmillan, New York 1968.

Jackson G.B., Methods for integrative reviews, Review of

Educational Research 1980, 50, s. 438-460.

J e r m a n s k i O., Elementy systemu Taylora, w: Twórcy naukowych podstaw organizacji, Kurnal J. (red.), PWE, Warszawa 1972, s. 485-494.

K e l l e y H.H., T h i b a u t J.W., Group problem solving, w: The handbook of social psychology, Lindzey G., Aronson E. (eds.), Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park 1969, vol. 4.

K e l l y J.E., Scientific management, job redesign and work performance, Academic Press, London 1982.

K e r r N.L., Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis, Journal of Personality and Social Psychology 1983, 45, s. 819-828.

K e r r N.L., B r u u n S.E., Dispensability of member effort and group motivation losses: free-rider effects, Journal of Personality and Social Psychology 1983, 44, s. 78-94.

K o f t a M. (recenzja książki): J. Reykowski, Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość, PWN, Warszawa 1979, Psychologia Wychowawcza 1980, 22, s. 588-594.

K o f t a M., Samokontrola a emocje, PWN, Warszawa 1979.

K o r a l e w i c z - Z ę b i k J., Niektóre przemiany systemu wartości, celów i orientacji życiowych społeczeństwa polskiego, w: Systemy wartości w środowisku pracy, Gliszczyńska X. (red.), KiW, Warszawa 1982.

K o s t e c k i M.J., Kadra kierownicza w przemyśle - analiza socjologiczna, PWN, Warszawa 1979.

K o z i e l e c k i J., Psychologiczna teoria samowiedzy, PWN, Warszawa 1981.

K o z i e l e c k i J., Psychologiczna teoria decyzji, PWN, Warszawa 1977.

K r a v i t z D.A., M a r t i n B., Ringelmann rediscovered: the oryginal article, Journal of Personality and Social Psychology 1986, 50, s. 936-941.

K r a v i t z D.A., Humans would do better without other humans, Personality and Social Psychology Bulletin 1978, 4, s. 559-560.

K u z m i n J.S., S w i e n c i c k i A.Ł. (red.), Promyszlennaja socyalnaja psichołogija, Izdatielstwo Leningradskogo Uniwersitieta, Leningrad 1982.

Kuzmin J.S., Siemienow W.J., Socyalnaja psicho-
łogija, Izdatelstwo Leningradskogo Uniwiersiteta, Leningrad
1979.

Latane B., Darley J.M., Group inhibition of bystan-
der intervention, Journal of Personality and Social Psycho-
logy 1968, 10, s. 215-221.

Latane B., Harkins S.G., Williams K., Ma-
ny hands make light the work: Social loafing as a social
disease, (maszynopis powielony), 1980.

Latane B., Williams K., Harkins S., Many
hands make light the work: The casuses and consequences of
social loafing, Journal of Personality and Social Psychology
1979, 37, s. 822-832.

Lewicki P., O kryzysie w psychologii społecznej, Studia
Filozoficzne 1979, 5 (162), s. 137-149.

Lewin K., Field theory in social science, Harper, New York
1951.

Linhart J., Proces i struktura uczenia się ludzi, PWN,
Warszawa 1972.

Lorge I., Solomon H., Two models of group behavior
in the solution of eureka-type problems, Psychometrika 1955,
20, s. 139-148.

Maier N.R.F., Solem A.R., The contribution of a dis-
cussion leader to the quality of group thinking: The effec-
tive use of minority opinions, Human Relations 1952, 5,
s. 277-288.

Marks K., Kapitał, KiW, Warszawa 1951, t. I.

Marquart D.I., Group problem solving, Journal of Social
Psychology 1955, 41, s. 103-113.

Matusewicz C., Wpływ obecności innych na poziom wyko-
nywania czynności, Przegląd Psychologiczny 1974, 17, s. 11-
-29.

Mayo E., The human problems of an industrial civilization,
Harvard University Press, Cambridge 1933.

Mead G.H., Umysł, osobowość, społeczeństwo, PWN, Warszawa
1975.

Merton R.K., Teoria socjologiczna i struktura społeczna,
PWN, Warszawa 1982.

Mika S., Psychologia społeczna, PWN, Warszawa 1981.

M i k a S., Wstęp do psychologii społecznej, PWN, Warszawa 1972.

M i k o ł a j c z y k M., S k a r ż y ń s k a K., Artefakty w eksperymentach psychologicznych. Przyczyny i zapobieganie, w: Materiały do nauczania psychologii, Wołoszynowa L. (red.), PWN, Warszawa 1978, seria III, t. 3.

M i l g r a m S., Come conditions of obedience and disobedience to authority, Human Relations 1965, 18, s. 57-75.

M o e d e W., Die Richtlinien der Leistungs - Psychologie, Industrielle Psychotechnik 1927, 4, s. 193-209.

M u r r e l l H., Motivation at work, Methuen, London 1976.

N e m o w R.S., G a l w a n o w s k i s A.J., Urowień razwitija gruppy kak faktor, wlijajuszczij na wzaimoswiaz' jejo wieliczinу i uspiesznosti, Woprosy Psichołogii 1982, 2, s. 203-108.

N e w c o m b T.M., T u r n e r R.H., C o n v e r s e P.E., Psychologia społeczna, PWN, Warszawa 1970.

N i s b e t t R.E., W i l s o n T.D., Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes, Psychological Review 1977, 84, s. 231-259.

N o w a k S., Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 1985.

N o w a k S., Metodologia badań socjologicznych, PWN, Warszawa 1970.

O b o z o w N.N., Psichołogija małych grupp i kollektiwow, w: Socyalnaja psichołogija, Kuzmina E.S., Siemienow W.E. (red.), Izdatielstwo Leningradskogo Uniwiersitieta, Leningrad 1979.

O l s o n M., The logic of collective action: Public goods and the theory of groups, Harvard University Press, Cambridge 1965.

P l e w i c k a Z., Zdolności psychospołeczne oraz funkcjonowanie jednostki w grupie, UMCS, Lublin 1982.

Psichołogiczeskij słowar', Pedagogika, Moskwa 1983.

P s z c z o ł o w s k i T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław 1978.

P s z c z o ł o w s k i T., Synergia i jej miejsce w teorii organizacji, Prakseologia 1973, 3, 4.

R a t a j c z a k Z., Psychologia organizacji - zarys problematyki, Uniwersytet Śląski, Katowice 1979.

R a v e n B.H., R u b i n J.Z., Social psychology: people in groups, John Wiley and Sons, Inc., New York 1976.

R e y k o w s k i J., Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość, PWN, Warszawa 1979.

R e y k o w s k i J., Teoria motywacji a zarządzanie, PWE, Warszawa 1979.

R i n g e l m a n n M., Recherches sur les moteurs animes: Travail de l'homme, Annales de L'Institut National Agronomique, 2e serie, 1913, tome XII, s. 1-40.

R i n g e l m a n n M., Appareils de culture mecanique avec treuils et cables (resultats d'essais), Annales de L'Institut National Agronomique, 2e serie, 1913, tome XII, s. 299-343.

R i n g e l m a n n M., Recherches sur les moteurs animes: Essais des boeufs de travail, Annales de L'Institut National Agronomique, 2e serie, 1907, tome V, s. 243-279.

R o e t h l i s b e r g e r F.J., D i c k s o n W.J., Management and the worker, Harvard University Press, Cambridge 1939.

R o m a n Z., Ograniczenia w formułowaniu sądów o samym sobie - podejście teorii atrybucji, Przegląd Psychologiczny 1979, 22, s. 139-152.

R o s e n t h a l R., The "file drawer problem" and tolerance for null results, Psychological Bulletin 1979, 86, s. 638--641.

R o s e n t h a l R., Combining results of independent studies, Psychological Bulletin 1978, 85, s. 185-193.

S a ł a g a A., Problemy motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Problemy Organizacji 1979, 2, s. 122-137.

S a n d e r s G.S., Driven by distraction: An integrative review of social facilitation theory and research, Journal of Experimental Social Psychology 1981, 17, s. 227-251 (a).

S a n d e r s G.S., Toward a comprehensive account of social facilitation: Distraction conflict does not mean theoretical conflict, Journal of Experimental Social Psychology 1981, 17, s. 262-265 (b).

S a n d e r s G.S., B a r o n R.S., M o o r e D.L., Distraction and social comparison as mediatiors of social facilitation, Journal of Experimental Social Psychology 1978, 14, s. 291-303.

S c h a c h t e r S., The psychology of affiliation, Stanford University Press, Stanford 1959.

S e a s h o r e S., Group cohesiveness in the industrial group, Institute for Social Research, Ann Arbor 1954.

S h a f f e r L.S., On the current confusion of group-related behavior and collective behavior: A reaction to Buys, Personality and Social Psychology Bulletin 1978, 4, s. 564-567.

S h a w D.M., Size of share in task and motivation in work groups, Sociometry 1960, 23, s. 203-208.

S h a w M.E., Group dynamics: The psychology of small group behavior, McGraw-Hill, New York 1976.

S h a w M.E., A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems, American Journal of Psychology 1932, 144, s. 491-504; przedruk w: Readings in Social Psychology, Newcomb T.M., Hartley E.L. (eds.), Henry Holt, New York 1947.

S h e r i f M., Group influences upon the formation of norms and attitudes, w: Readings in Social Psychology, Newcomb T. M., Hartley E.L. (eds.), Henry Holt, New York 1947.

S i c i ń s k i A., Współczynnik zależności zmiennych niemierzalnych, w: Metody statystyczne w socjologii - wybrane zagadnienia, Szaniawski K. (red.), PWN, Warszawa 1968.

S k a r ż y ń s k a K., Percepcja społeczna, współpraca i komunikacja w grupie zadaniowej, w: Psychologia pracy - wybrane zagadnienia, Gliszczyńska X. (red.), PWN, Warszawa 1979, s. 121-143.

S o l a r z J.K., Teoria organizacji w Związku Radzieckim, w: Współczesne teorie organizacji, Koźmiński A.K. (red.), PWN, Warszawa 1983.

S p e n c e K.W., Behavior theory and conditioning, Yale University Press, New Haven 1956.

S t e i n e r I.D., Group process and productivity, Academic Press, New York 1972.

S t e p h a n F.F., M i s h l e r E.G., The distribution of participation in small groups: An exponential approximation, American Sociological Review 1952, 17, s. 598-608.

S t o t l a n d E., C a n o n L.K., Social psychology - a cognitive approach, W.B. Saunders Company, Philadelphia 1972.

S t r o e b e W., F r e y B., Self-interest and colective action: The economics and psychology of public goods, British Journal of Social Psychology 1982, 21, s. 121-137.

S z a c k i J., Historia myśli socjologicznej, PWN, Warszawa 1983, t. 1-2.

S z c z e p a ń s k i J., Elementarne pojęcia socjologii, PWN, Warszawa 1970.

T a y l o r D.W., B e r r y P.C., B l o c k C.H., Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?, Administrative Science Quarterly 1958, 3, s. 23-47.

T a y l o r D.W., F a u s t W.L., Twenty questions: Efficiency in problem solving as a function of size of group, Journal of Experimental Psychology 1952, 44, s. 360-368.

T a y l o r F.W., Zasady organizacyi naukowej zakładów przemysłowych, Wydawnictwo Przeglądu Technicznego, Warszawa 1913.

T h i b a u t J.W., K e l l e y H.H., The social psychology of groups, John Wiley and Sons Inc., New York 1959.

T o m a s z e w s k i T. (red.), Psychologia, PWN, Warszawa 1975.

T o m a s z e w s k i T., Wstęp do psychologii, PWN, Warszawa 1971.

T r i p l e t t N., The dynamogenic factors in pace-making and competition, American Journal of Psychology 1898, 9, s. 507--533.

T u r n e r J.H., Struktura teorii socjologicznej, PWN, Warszawa 1985.

W a t s o n G.B., Do group think more efficiently than individuals, Journal of Abnormal and Social Psychology 1928, 23, s. 328-336.

W a t s o n J.B., Psychology as the behaviorist views it, Psychological Review 1913, 20, s. 158-177, przekł. pol.: Psychologia, jak ją widzi behawiorysta, Przegląd Psychologiczny 1981, 24, s. 497-515.

W i c k e r A.W., Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects, Journal of Social Issues 1969, 25, s. 41-78.

W i c k l u n d R.A., Objective self-awareness, w: Advances in Experimental Social Psychology, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York 1975, vol. 8.

Y a m a g i s h i T., S a t o K., Motivational bases of the public goods problem, Journal of Personality and Social Psychology 1986, 50, s. 67-73.

Z a b o r o w s k i Z., Psychologia społeczna a wychowanie, PZWS, Warszawa 1962.

Z a j o n c R., Compresence, w: Psychology of group influence, Paulus P.B. (ed.), Erlbaum, Hillsdale 1980.

Z a j o n c R., Social facilitation, Science 1965, 149, s. 269-274; przekł. pol. w: Zachowanie człowieka w organizacji, Scott W.E.J., Cummings L.L. (red.), PWN, Warszawa 1983, t. 1, s. 133-142.

Z a n d e r A., M e d o w H., Individual and group level of aspiration, Human Relations 1963, 16, s. 89-105.

Z i e l e n i e w s k i J., Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1978.

Z i m b a r d o P.G., The human choice: individuation, reason and order versus deindividuation, impulse and chaos, w: Nebraska Symposium on Motivation, University of Nebraska Press, Lincoln 1969, s. 237-308.

BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA POZNAŃ