

kérdés két ellentétes pózusa, meg ellenszám párhuzam található közöttük. A fejzett hátralévő részében azt vizsgáljuk meg, hogy az észlelések, az értelmezések, az érvelések, az identitás és a kapcsolat hogyan erőstíti vagy éppen gyöngíti az altruizmus ellentétét, az agresszív viselkedést.

Az agresszió

Az a fiatal tündér, aki megölte Bernard Richardst, miközben Herman Evertsen kábitóját próbálta meg ellopni, kétféle agressziót is mutatott. A fenyegetőzés és a ruhában követelése az *instrumentális* agresszió kifejeződése volt (az agresszióval mint eszközrel el akart valamit érni). Az, hogy hirtelen dühkitörésében kellett két embert, az *érzelmi* agresszió kifejeződése volt (az agresszió önmagát védi célja). Az agresszió mindig azt jelenti, hogy valaki ártani kíván másoknak. Ám bosszú az őt a vágytól a cselekvésig, és ez a folyamat olyan kognitív tényezőkkel és társas normákkal övezett, amelyek vagy kontrollálják agresszív késztetéseinket, vagy tovább hajtanak bennünket az őrten. Milyen okok miatt akar valaki ártani másoknak? Hogyan szabályozzák a normák az agressziót? Hogyan lehet csökkenteni az agressziót? A szociálpszichológusok megpróbálták ezekre a kérdésekre (és az ezekhez hasonlókra) választ találni az agresszió kutatásával.

Sajnos a mindennapi életben is könnyű felfedezni az agresszió jeleseit. A kutatók megfigyelték, hogyan löködnek, taszigálják és ütnérik egymást a gyerekek a játszótéren, hogyan lépik át a profi sportolók a durva játék és az erőszakosság közötti határvonalat, és hogyan használják a városokban az utcai bandák a területek és a presztízs miatt. Voltak olyan kutatók is, akik az erőszakos bűncselekmények hivatalos adatait használták az agresszióról szóló feltevéseik ellenőrzésére.

Az agressziót sokkal nehezebb a laboratóriumban tanulmányozni, mint természetes körülmények között megfigyelni. Ennek okokból a kutatók nem hozhatak létre olyan helyzeteket, amelyekben az emberek ténylegesen részt vehetnének másokban. Ráadásul a félreértelmezett kísérleti személyek nagyon károsították az agresszióvizsgálatok kísérleti körülményeit, ahol tudják, hogy megfigyelés alatt állnak. Ennek az az eredménye, hogy a legtöbb laboratóriumi kutatás során vagy gyerekeket vizsgáltak, vagy egy némileg kényelmetlen technikához folyamodtak, ha mégis felnőtteket akartak megfigyelni. Az Arnold Buss (1961) által kidolgozott, legtöbbször alkalmazott technikában azt mondják a kísérleti személyeknek, hogy olyan vizsgálatban fognak részt venni, amely a bírtetésnek a tanulása gyakorolt hatásait vizsgálja. A kísérleti személynek jut a „tanár” szerepe, míg egy másik kísérleti személy, aki valójában a kísérletvezető beavatója, kapja a „tanuló” szerepét. A tanár azt az

utasítást kapja, hogy a rossz viselkedést elektronikus áramütéssel büntesse a tanulót. Az agresszió mértékét abból lehet megállapítani, hogy a „tanár” milyen erővel és időtartamú itést állít be az „agresszióigépen”. A tanuló valójában természetesen sohasem kap áramütést.

Az ehhez hasonló vizsgálatokat azon az alapon kritizálják, hogy nincs konstrukciós validitásuk, mivel feltehetően nem tükrözik megfelelően azokat a fogalmakat, amelyeket a kutatók mérni akarnak. Vajon valóban az agressziót mérjük-e a fenti vizsgálatban? Mi van akkor, ha a kísérleti személyek nem ártó szándékkal (ez az agresszió definíciója) adják, hanem mert azt hiszik, hogy az áramütés elősegíti a tanulót? Az effajta kritikára néhány kutató úgy válaszolt, hogy bebizonyíthatta: azok az emberek adják a legtöbb áramütést, akik a laboratóriumban kívüli is agresszívabbak, ami azt jelenti, hogy mégiscsak van valamekkora szerkezeti validitása a laboratóriumi vizsgálatoknak (Carlson et al., 1989; Berkowitz és Donnerstein, 1982). Gyengíti azonban az eredmények általánosíthatóságát, ha túlságosan a korlátozott laboratóriumi vizsgálatokra építünk. Érdemes megjegyezni, hogy szinte teljesen kimarad a vizsgálatból az agresszió egyik hétköznapi, általános formája: az olyan szóbeli támadások, mint a sértés, a kiemelés és a különböző népcsoportok gyalázása, holott ezeket is ártó szándékkal mondják. Micsoda! Két gyerekkorunkban mindannyian megtapasztaltuk, bontól és követ csomót lehet tenni, de nem kevésbé tudnak fájni a szavak is.

Az agressziókutatásnak a nehézségek dacára néhány világos eredménye van. Amint látni fogjuk, számos ilyen eredmény konzisztens módon megjelenik a különböző típusú vizsgálatokban, a laboratóriumban és a terepen is. Hogy bemutatassuk ezeket az eredményeket, és megmagyarázzuk, mikor és miért agresszívok az emberek, ismét az elején kell kezdenünk a vizsgálódást. Az agresszió a segítséghez hasonlóan egy esemény vagy helyzet valamilyen módon történő észlelésével és értelmezésével kezdődik.

Mi váltja ki az agressziót?

Vannak olyan formái az agresszióknak, melyeket a lehetséges jutalom miatt vált ki, vagy pedig a ruhában költöztek és közeledtek fognak viselni. Azonban van olyan eset is, hogy valamilyen provokációnak érzelmezzünk, és ez olyan agressziót vált ki, amelyet nem korlátoznak a lehetséges következmények.

Az olyan helyzet, amely szemmel láthatóan előnyöket ígér, esélytől teszi az instrumentális agressziót. Ehhez hasonlóan, ha provokációnak értelmezzük valamit, gyakori az emocionális agresszió. Persze, ami alkalomunk tölteni az egyik személy számára, az nem biztos, hogy egyd-

talán feltűnik egy másiknak. Amire valaki dühösen felhorkan, az nem biztos, hogy kicsit is igazat egy másik személyt. Az agresszió tehát sok más viselkedéshöz hasonlóan attól függ, hogy az egyén hogyan érzel és értelmezi az embereket, viselkedésüket és azokat a helyzeteket, amelyekben a viselkedés megjelenik.

Instrumentális agresszió: a költségek és jutalmak számbavétele ■ Instrumentális agresszió akkor lép fel, ha az emberek lehetőséget látnak valamilyen előny megszerzésére, például ha egy gyengébb fiatalember divatos deszkát visel, ha a bunk számítógépes rendszerét nem védik megfelelő jelszóval, vagy ha az ellenfél egy játékos a zavarja a kapust, amikor a bíró nem oda néz. Akik különösen fogékonyak az instrumentális agresszióra, azok könnyen észreveszik a kínálkozó lehetőségeket: a tapasztalt retikülábról könnyen kiszűrjük a legkisebb védekezést tüntető áldozatokat, és az iskola réme is, úgy tűnik, inkább a kisebb, gyengébb gyerekeket zaklatja. Az előnyöszerzés lehetőségét hirdető jelek olyanok, mintha tájékoztató táblák lennének: „Az agresszió kifizetődik.”

Ha az agresszió megéri, akkor előfordulásának valószínűsége is megnő (Paterson et al., 1967; Bandura, 1973). Talán nem ér senkit meglepetésként ezek után, hogy azok a gyerekek, akik azt hiszik, hogy az agresszió segítségével valami jóhoz jutnak, vagy akik meg akarják akadályozni, hogy mások írjanak nekik, az iskola legagresszívabb diákjai (Perry et al., 1986). Az sem meglepő, hogy azok a tízéveses hokijátékosok, akiknek az apja helyeslő a durva játékok, a csapat fizikailag legagresszívabb játékosai (Ennis és Zanna, 1990). Ennek a fordítottja is igaz: ha nem ígérnek jutalmat, általában meg is szűnik az instrumentális agresszió. Ha keményen akarunk bűntni a terroristaikkal – vagyis nem vagyunk hajlandók repülőgép-előretérővel, tüskejűekkel és emberrablókkal szóba állni –, akkor kősrív kell hozzá, de így legalább sikerül elvinni tőlük a kájak instrumentális erejét (Rubin, 1987). Még a büntetéssel való fegyvertés is visszaretentíthet az instrumentális agresszióól, ha komolyan vesszük (Baron, 1983a; Zillmann, 1979).

Ha az instrumentális agresszió a jutalmak és költségek értelmezésén múlik, akkor milyen tényezők befolyásolják ezt?

1. **Személyi képesség.** Pontosan úgy, ahogy a segítségnyújtás képessége is erősen a segítőkész viselkedést, az erőszakosságra való hajlam is fokozza az agresszív viselkedés megjelenését. Azok a gyerekek, akik szerint könnyű agresszívnak lenni, vagy akik már sikerrel alkalmazták valami megszerzéséhez, valószínűbben fogják ismét használni (Perry et al., 1986; Paterson et al., 1967).
2. **Nemi különbségek.** Férfiak számára az agresszió általában könnyebb és kevésbé kockázatos, mint nők számára, így a férfiak számára ki-fizetődőbb. A szakirodalom metaanalízise során Alice Eagly (1987)

azt találta, hogy a férfiak valószínűbben mutatnak agressziót, mint a nők, és ez az eredmény mind a szóbeli, mind a fizikai megnyilvánulásokra igaz. Eagly szerint ennek az eltérésnek egyik oka az, hogy a férfiak kevésbé találják kockázatosnak az agressziót, mint a nők.

3. **Modellek hatásai.** A példák hatásán is múlik az, hogy milyennek találjuk a lehetséges költségeket és jutalmakat, mivel rajtuk keresztül megláthatjuk, mikor és hogyan lehet sikeres az agresszió. Amikor a hazai egyetemes sztruktúráhozunk kórusa miatt szűttüredezik a vendégszapor labdajátéka, mások is látják, hogy a szóbeli agresszió hatásos, és valószínű, hogy a következő meccsen maguk is kipróbálják. Természetesen „vissza is üthet” a verbális agresszió stratégiája. A különösen vulgáris bekiabálás hatására a bíró technikai hibát ítélt, a házigazdák ellen, ami a vendégszaporot juttatja előnyhöz: ebből kiderült, hogy ez a fajta agresszió nem kifizetődő. A szociális tanulásielmélettel összhangban valószínűleg az orthon ülő tévénézők is azonnal utánozzák az agresszív viselkedést, ha úgy tűnik, hogy sikerhez vezet, és valószínű, hogy tartózkodnak tőle, ha büntetést von maga után (Bandura, 1973). A modellek hosszú távú hatásai azonban nem olyan egyértelműek, mint az azonnali. Még ha a megfigyelők is azt látják, hogy az agresszió büntetést von maga után, akkor is eltanulhatják a modell viselkedését, csak esetleg olyankor utánozzák, amikor a büntetés valószínűsége kisebb. Látszólag könnyen feledésbe merülhet, amit a modellektől tanulunk, és csak akkor bukkann felismerre, ha a megfigyelő dühös, vagy érvényesíteni akarja saját érdekeit.

Az erőszakmentességet is lehet modellektől tanulni. Ahogyan az agresszív modellek növelhetik az agresszió megjelenésének valószínűségét, ugyanúgy az agressziót elkerülő modellek is erősítik a nem agresszív viselkedéseket. Azok a példák, amikor egyszerűen otthagyják a provokációt, vagy inkább megbeszélik a dolgokat, tulajdonképpen gyors tanfolyamok a békés megoldások kereséséből. Megtanítják másoknak, hogy nemcsak agresszióval lehet a konfliktusokat megoldani.

Érzelmi agresszió: válasz a provokációra ■ Az instrumentális agresszióval szemben az érzelmi agressziót nem a jutalom-vezettség költségelemzése motiválja. Az érzelmi agressziót főleg az a pusztán vágy váltja ki, hogy ártsunk másoknak (Baron, 1971). Sőt, azokhoz hasonlóan, akik az empátia alapozva, altruista módon segítenek másoknak, az érzelmi agresszió állapotában végződő emberek is gyakran figyelmen kívül hagyják a külső jutalmakat és költségeket. Akiket a „vak” düh hajt, úgy tűnik, immunisak a büntetésre (Baron, 1983a). Bernard Richardson meggyőződése, az érzelmi agresszió egyik mintapéldája is azért történt meg, mert a gyil-



Érzelmi agresszió. A provokáció – például figyelemtelenség az autószerelő – észlelése által kiváltott düh egy rögzített az érzelmi felé. A dühös emberek, akiket a bosszúvágy hajt, gyakran nem gondolnak embarkozások lehetséges következményeire. Az instrumentális és az érzelmi agresszió tehát különböző pszichológiai folyamatok befolyásoltja.

kos dühbe gurult amiatt, hogy szerinte nem kapott elég tiszteletet. Bár a düh, író szándékú késztetéseket kiváltó és érzelmi agresszióra motiváló események néha szinte véletlenszerűnek tűnnek, az észlelt provokáció mindegyik esetben kritikus kiindulópont. Vegyük most azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a provokáció észlelését.

1. *Ártó szándék észlelése.* A fiúdalomokozás ténye önmagában még nem tűnik provokációnak. A balesetek és a fiúdalomok orvosi beavatkozások nem valószínű, hogy megtörtént volna ki, mert nem gondoljuk, hogy velük ártani akartak nekünk. Még egy durva szerelés a focipályán sem vált ki agressziót, hacsak nem észlelik úgy, hogy szándékosan volt durva, vagy sértülést akartak okozni vele. A tudatos ártó szándék észlelése miatt alakul át az, ami általában a „játék része”, provokációvá (Greenwell és Dengerink, 1973; Geen, 1990). Amikor pedig a provokációt szándékosnak értelmezik, nyomában jár a bosszúvágy is (Ohbuchi és Kambura, 1985).
2. *A kiemeltállapot észlelése.* Néha még a szándékos bántalmazást is meg tudjuk bocsátani, ha meg lehet magyarázni, vagy van rá melegség. Megbocsátunk egy olyan személynek, aki ugyan bántalmazott minket, de mi úgy gondoljuk, hogy nem volt ura önmagának. Ha valaki „nem tehet róla”, és megúrt „pillanat hevében”, vagy amikor fél, vagy nem figyel oda, akkor valószínűleg kevesebb bosszúvágyat fogunk érezni, mint amikor előzményei vannak az illető vi-

selkedésnek. Hogy felfedjük az emberek reakcióját hasonló helyzetekre, a kutatók olyan kísérletet terveznek, amelyben egy lehetetlen kísérletvezető sértet egy kísérleti személyeket. Azok a kísérleti személyek, akiket előre figyelmeztettek, hogy a kísérletvezető rendkívül ideges egy közelgő viasgja miatt, sokkal kevesebb dühöt éreztek, mint azok, akiket nem figyelmeztettek (Zillmann és Cantor, 1976).

3. *Személyiségbeli különbségek a provokáció észlelésében.* Mivel a provokáció a szándék észlelésétől függ, előfordulhat, hogy egy olyan viselkedés, ami bizonyos embereket hidegen hagy, másokból dühöt és bosszúvágyat vált ki. A krónikusan agresszív emberek általában hajlamosabbak szándékos provokációk értelmezni a kétértelmű eseményeket; ez az észlelésbeli elfogultság egészen markánsan látható agresszív gyerekeknél (Dodge és Crick, 1990). Ezek a gyerekek a nem szándékos játékos érdeklődéseket is szándékos agresszív tevékenységként értelmezhetik, és bosszút forralnak, ami ördög köet indíthat el. Bár ez az észlelési torzítás jelentős szerepet játszik az érzelmi agresszióban, az instrumentális agresszióra nincs hatással (pl. amikor valakinek az uszónapjának akarják elcsúszni) (Dodge és Coie, 1987). Az ehhez hasonló eredmények azt a nézetet erősítik, hogy az érzelmi agresszió és az instrumentális agresszió egészen eltérő pszichológiai folyamatokkal jár.

A provokáción túl: érzelmi agresszió és negatív érzelmek ■ A csapatok versenye miatt felkeltődött focirajongók között zavargás tör ki, melyben a stadion széleit és a rendőrségi barikádokból szerzett deszkákat használják fegyverként az ellenséges szurkolóival szemben. A kudarca miatt frusztrált iskolások állandóan molesztálják a fiatalabbakat, bár emiatt társai visszautasítják (Price és Dodge, 1989). Mint a fenti két példából és a hasonlókból látszik, az érzelmi agresszió nem korlátozódik arra, hogy az ember viselkedjen, ha provokálják. Sőt, az agresszió egyik legjellemzőbb korai elmeleje, a frusztráció-*agresszió elmélet* azt tanúsítja, hogy bármilyen frusztráció (ha valami gátol minket nem tudunk elérni egy fontos célt) elkerülhetetlenül agressziót szül (Dollard et al., 1939). Az agressziót azonban nem feltétlenül a frusztráció okozza felé irányítjuk, különösen akkor nem, ha nagy a hatalma. Az elmélet szerint ilyenkor inkább biztonságosabb irányul felé irányul az agresszió. Az egymást frusztráló szülők a gyerekeikön töltik ki agressziójukat, aki viszont állandóan él ki saját agresszióját.

A korai kutatások bizonyítékai megerősítették a frusztráció-agresszió elméletét, de nemokára egyre több lett a kritikusa és az ellene szóló bizonyíték (Miller, 1941). Például nemcsak a frusztráció, hanem több más tényező is kiválthat agressziót (Buss, 1961). Nemrégiben Leonard

Berkowitz (1989) körvonalazott egy olyan modellt, amely meggyőzően megmagyarázza a frusztrációt és agressziót összekötő eredeti bizonyításokat. Berkowitz szerint bármilyen negatív érzés agressziót eredményezhet. Az ilyen érzéseknek nemcsak frusztráció és düh van, hanem fájdalom, féltékenység és irritáció is. Ahogy Berkowitz (1993) mondja: „Szerények vagyunk, ha rosszul érezzük magunkat.”

Úgy tűnik, Berkowitznak igaza van. Ma már tudjuk, hogy egész sok negatív érzelmeket kelthő körülmény – kellemetlen hőség vagy fájdalom, bűntudat, szorongás, szorongás, de még a rossz szagok és a légszennyezettség is – kiválthat agressziót (Goen, 1990; Berkowitz, 1989). A hőség és az agresszió közötti kapcsolatot mind laboratóriumi, mind természetes körülmények között megalapozottnak találták (Baron, 1972; Rule et al., 1987). Az időjárás és a bűntudati statisztikák vizsgálata felfedi, hogy amikor a külső hőmérséklet magas, emelkedik az erőszakos bűncselekmények száma, különösen a gyilkosságoké és a nemi erőszakoké (Anderson, 1987). A 12.5. ábra azt mutatja, hogy a Texas állambeli Houstonban hogyan alakult a nemi erőszakok és gyilkosságok száma, amikor a hőmérséklet higanyszála harminc fok fölé kúszott. Ugyanabban az időszakban nem találtak kapcsolatot az érzelmi agresszióval nem jellemezhető bűncselekmények (rablás és gyújtogatás) száma és a magas hőmérséklet között.

Bár a negatív érzések agresszióhoz vezethetnek, az emberek nem mindig érzik meg, mielő idegesek. Még akkor is, ha ingerlékenységük a hőhullámot követő kellemetlen érzésnek tudható be, érzéseiket például

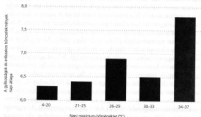
valami nagyon figyelemre méltó eseménynek tulajdonítják. Dolf Zillmann (1971, 1978) megvizsgálta, hogy lehet ezt az elvet az agresszióra alkalmazni. Zillmann igazolásáról érdekelte, hogy egy ember valami miatt ideges, majd provokálják, hajlamos lesz azt hiszni, hogy igazán állapot a haragból származik. A magasabb ingami szint és a provokáció által keltett düh kombinációja megnöveli az agresszív megnyilvánulás valószínűségét. Ezzel az elvvel összhangban van az az eredmény, hogy a nehéz testmozgás (pl. egy szobabiciklizás hajtsza vagy a lépcsómászás) miatt megemelkedett ingami szint megnövelheti a provokáció elleni agresszió valószínűségét (Zillmann et al., 1972).

Az agressziót támogató és korlátozó normák

A társas normák támogatják, de korlátozzák is az agressziót. A normák a személyesen vagy a médián keresztül látható modellek viselkedésébe átválthatók. Az agressziót korlátozó normák hatékony hatással állhatnak a magunkhoz hasonlókat vagy a saját csoportunk tagjait ellen irányuló agresszióra.

Mivel az agresszió romboló erő lehet, gyakorlatilag minden társadalom és csoport rendelkezik olyan normákkal, amelyek szabályozzák az agressziót. Ez nem azt jelenti, hogy minden norma célja az agresszió visszaszorítása. Mint hamarosan látni fogjuk, a csoportnormák gyakran inkább elősegítik az agressziót, mintsem korlátozzák.

Az agresszió normái ■ Egy chicagói tizenéves szerint az utcai illemkódex előírja: „Soha, semmikor ne mutass biztatlanságot másokkal szemben.” Hogy miért? A tizenévesünk környékének normái erőszakos megtorlást írnak elő a biztatlansággal szemben. „Az emberek nem öklölnek jönnek meg... Egyszerűen keppelintatnak, keresztüllépnél a házastestemen, és mennének a dolgukra.” (Terry, 1993.) A városi bandák nem az egyetlen olyan csoport, amelynek a normái támogatják az agressziót (Klein, 1969; Reicher, 1987). Amikor az agresszív iskolás fiúk népszerűbbek a kevésbé agresszív fiúknál, akkor az iskolások normái támogatják az agressziót (Price és Dodge, 1989). Amikor a vállalati igazgatók rögzítik az árakat, áthágják a szabaddalmi és jogvédelmi törvényeket, akkor viselkedésük azt az üzleti normát tükrözi, melynek értelmében a profit reményében bármit meg lehet tenni. Ezek az üzleti stratégiák az adócsalással együtt több kárt okoznak a gazdaságnak, mint a lopás és a vandálizmus (President's Commission on Law Enforcement, 1967). Ha agresszióról van szó, nem lehet a külsőségek alapján hiszni: úgy tűnik, hogy az agresszió éppoly könnyen felbukkanhat háromrészes előnyben, mint drága tornacipőben és a banda harci színeiben.



12.5. ábra. A negatív érzések fokozzák az agressziót: a hőmérséklet és az erőszakos bűncselekmények. A kutatók megállapították, hogy 1980 és 1982 között hány gyilkosság és nemi erőszak történt egy adott időszaki intervallum alatt. Ezeket a számokat aztán összehasonlították a havi középértékkel. Az eredmények azt mutatják, hogy a legmagasabb agresszió szintet a legmelegebb napokon követik el. Ez a mintázat a hőség okozta kellemetlen érzés és az érzelmi agresszió közötti kapcsolatot támasztja alá (Anderson és Anderson, 1988).

Kulturális különbségek az agresszió normái között ■ Az agresszióknak kedvező társas normák néha egész társadalmakat megfertőznek. 1987-ben az Egyesült Államokban volt a világon a legnagyobb az emberölések száma a 15 és 24 év közötti fiatal férfiak körében: 100 000 emberből 22 halt meg erőszakos halállal (Howard, 1990). Huszonegy ipari állam közül egyben sem érte el az emberölési ráta ennek a szintnek még a negyedét sem. Izraelben ez a szám 3,7 volt az országban zajló háborús konfliktus ellenére. Japánban és a nagyobb nyugat-európai országokban pedig ez az arány úgy alakult, hogy 100 000 halálesetből átlagosan 1,5 volt erőszakos halál. Szomorú, de tény, hogy az amerikai kultúra körében több uralkodó norma is kedvez az agresszióknak.

1. *A fegyvertudás és -használat joga.* Az Amerikai Egyesült Államokban ezt a jogot nemcsak a zsarnoksággal szembeni ellenállás alapjának tartják, mint ahogy az Alkotmányban áll, hanem úgy gondolják, hogy alkalmazni lehet azok ellen is, akikről úgy vélik, hogy a magántulajdon vagy az otthon veszélyeztetik. Az USA-ban sokan azt tartják, hogy rendjén való az, ha a házigazda lelövi az otthonába betolakodót, és vannak olyan államok is, melyekben egyenesen kimondják a törvények, hogy ilyen esetben nem bűnös az elkövető. Egy nemrég megtörtént tragikus esetben egy amerikai hírlapíró nos agyonlőtt egy japán cserediákot, aki véletlenül a háza felé közeledett, amikor a Halloween-buliért kereste. Amikor egy amerikai esküdtársak felmentette a férfit az emberölés vádjáról, a japán közvélemény – amely egészen más elveket vall a fegyverhasználatról – teljesen meg volt döbbenne. Az amerikai közvélemény még a kisstílű bűnözőkkel szemben is a keményvonalas takarítást üdvözli: egy esetben az Indiana állambeli Marion város egyik bírja granulált egy vádlottnak, aki lövésével egy életre nyomorúsággá tett egy zsidóhajót, mondván: „Fogadja köszönetemet, uram. Ön megpróbált tenni valamit országunk problémái ellen.” (Newsweek, 1990a.)

2. *A férfiasági norma.* Az észak-európai férfakkal szemben az amerikai és a dél-európai férfiak sokkal inkább bíve a „kemény”, „machó”-magatartásnak (Block, 1973). Elég csak az elnöki posztra pályázó Michael Dukakisra gondolnunk, amint megpróbált férfiasnak tűnni, miközben képmieltenül ült egy tank tetején, vagy gondoljunk Ronald Reagan elnökre, aki büszke volt „cowboyvirtására”, ha látni akarjuk, milyen fontos a férfias ideal az amerikai szavazókörzség számára (Halberstam, 1972).

3. *A családi élet elszigeteltségének normája.* „Az én házam az én várom” – így a régi mondás, ami annak szimbóluma lett, hogy a családi szférát olyan menedék, mely memes a külső befolyásoktól. A családi élet elszigeteltségének normája bejárta a családot a lakóba, és meentesíti a viselkedési normák hatása alól. Ennek következtében gyakran

megnő az erőszakos cselekedetek száma a nukleáris családban (Sherman és Berk, 1984; Berk és Newton, 1985). A társas normák megengedik a szülők gyermekek elleni agresszióját is, ami idegenek között lehetetlen lenne. Képzeljük el, mi történne, ha az éterem tulajdonosa felpofonná az egyik vendég gyereket, aki nem hajlandó megenni a nádségeket. A hagyományos családi erőstruktúrákat támogató normák – bár fokozatosan változnak – szintén bátorítják a szülők és gyerekek ellen irányuló agressziót (Straus et al., 1980).

Az agresszió modellei ■ Nemcsak a kulturális háttér, hanem mások reakciói is megmutatják, milyen normák vonatkoznak egy-egy helyzetre. Mint ebben a fejezetben korábban már említettük, azok a példaképek modellek, akik egy konfliktushelyzetben a nem erőszakos megoldás helyeséről tesznek tanúbizonyságot, csökkentik az agresszió előfordulását. Sajnos az agresszív modellek nemcsak azt mutatják meg, hogyan lehet agresszívnak lenni, hanem azt az üzenetet is továbbítják, hogy az a fajta reakció helyes, helyénvaló és elfogadható, így mások is hamar elkezdik utánozni (Bandura et al., 1981, 1961). Például sok sportesemény során a szurkolók erőszakosságát agresszív jöcek előzi meg (Goldstein, 1982).

Gondoljunk végig a modellek szerepét egy nemrég történt eseményben. 1992-ben felcsemették a világot az a mély rendőrt, akik videofelvételek tanúsága szerint összeverték Rodney King fekete autóst, ez a felmentés pedig háromnapos zavargást váltott ki Los Angelesben. A zavar-



Agresszív modellek. Közvetlenül és közvetve a hatással az agresszió. Vajon mit gondolnak azok, akik látják ennek a konfrontációnak az erőszakos megteremtését és az erőszakos reakciókat? És hogy fogják az embereket meggyőzni, ha az újsághoz érkeztek vagy a tévében látták az esetet?

gások egyre súlyosabbak lettek, amint a helpi sévé tudósított a kezdeti incidensekről. Így J. B. fedőnévű fiatal férfi a következőket írta barátjára: „Néztem a tévét, és csak azt hajogtam: Nem bűnösök. Felmentették őket. Egy órával később láttam ezeket a fickókat... hogy verik azt a manust az autóban. Anok indították el az égőzet. Azt gondoltam: Óhó, szóval így! Ha őket en csálják, akkor majd mi is ezt csináljuk!” (Mydans, 1992.)

A laboratóriumi vizsgálatok megerősítik, hogy a modelleknek jelentős szerepük van az agresszív viselkedés kialakulásában. Azokhoz képest, akik egy ártalmatlan filmet néznek, azok, akik nagyon agresszív filmet vagy bocsoromocset látnak, erősebb áramlást adnak egymásnak Buss „agressziógépén” (Bushman és Geen, 1990). Az agresszív modellek miatt az agresszív viselkedés elfogadhatóbbnak tűnik, mert agresszív gondolatokhoz és érzésekhez vezet (Bargh és Gollwitzer, megjelenés alatt). Az is a hatások közé tartozik, hogy a többségi viselkedést az emberek hajlamosabbak lesznek ellenségesként érzékelni, ami miatt valószínűbb lesz az észlelt provokáció után a bosszúvágy (Carver et al., 1983).

Tragikus, de az emberek saját otthonukban is találkoznak agresszív modellekkel. A bántalmazó szülők gyermekei korán megtanulják, hogy az agresszió helyes és elfogadható. Az Egyesült Államokban végzett körvélemény-kutatások egészen a legutóbbi időkig azt mutatták ki, hogy az emberek többsége jogosnak és szükségesnek tartja a gyerekek testi fenyítését (Gelles, 1972). Pedig az erőszak mind otthon, mind máshol csak erőszakra tanít. A gyerekekkel vagy házastársukkal szemben erőszakkal viselkedő emberek általában maguk is több erőszakot éltek át gyerekként (Sugarman és Hotaling, 1989; Straus et al., 1980).

■ **Agresszív modellek a médiában** ■ Még a békés családokban felnövő gyerekek is rengeteg erőszaknak vannak kitéve, mivel nagyon sok időt töltönek tévézésrel. Az amerikai gyerekek átlagosan 3,5 órán át nézik a tévét mindent nap, s ezalatt óránként 33 agresszív tettet látnak (Heymann, 1989). Főműsoridőben átlagosan átlag 5 agresszív cselekedet történik, míg a szombat délelőtti rajtfilmekben átlagosan 20 (Gerbner et al., 1986). Vajon valóban serkent-e a nőnek agresszióját az agresszív műsorok? A kutatók négyféle vizsgálatot végeztek ennek a kérdésnek a tisztázására – mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya.

1. *Az első vizsgálatok* mind a tévézésről szokásait, mind az egyetemes embercsoportokban fellépő agressziót nézik. Például megkérdezik 141 felnőttől, mennyit nézik ötödik korú gyermeke, majd a kutatók elmernek az óvodai csoportokba, és megfigyelik a gyerekek játék közben megnyilvánuló agresszióját (Singer és Singer, 1981). Anok a gyerekek voltak a legagresszívabbak, akik a legtöbb agressziót látták a tévében. Ennek a vizsgálatnak erőssége a kitűző

validitás, ugyanis felmértek benne a tévézési szokásokat és a természetes körülmények között felbukkanó erőszakot is. Azonban gyenge a belső validitása: nem bizonyítja be, hogy az erőszakos műsorok nézése okozza az agresszivitást. Más okai kapcsolatosak ugyan ezekhez az eredményekhez vezethetnének. Például ha a szülők elhanyagolják gyermekeiket, akkor lehet, hogy azok agresszívabbak válnak, miközben többet néznek.

2. *A kísérletes véletlenszerűen osztották be a kísérleti személyeket olyan csoportokba, amelyek különböző mennyiségű időt töltöttek tévézésrel, vagy különböző filmeket néztek.* Az egyik ilyen klasszikus kísérletben beborított fiatalok bűnözőket osztoztak be véletlenszerűen két csoportba: az egyik csoport egy héten keresztül agresszív, a másik csoport nem agresszív filmeket nézett. A kísérleteket három helyszínen végezték az Egyesült Államokban és Belgiumban, és a „filmhet” előtt és után is gondosan megfigyelték a fiúkat (Parke et al., 1977). Mindhárom helyszínen az derült ki, hogy azok a fiúk, akik az erőszakos filmeket nézték, több fizikai támadást követtek el, mint azok, akik a semleges filmeket nézték. A kísérlet nagy belső validitása miatt levontuk azt a következtetést, hogy a filmnézés okozza az agressziót. Azonban a legtöbb kísérlethez hasonlóan ez is viszonylag rövid időtartamú volt: csak egy hét filmnézés hatását vizsgált. Ennek a vizsgálatnak a másik gyenge pontja az, hogy nem tudjuk meg belőle, vajon azoknak a férfiaknak az agresszivitását is növeli-e a filmnézés, akik nem beborított bűnözők.

3. *A kétféle vizsgálatok a „melyik volt előbb?”* (erőszak a tévében vagy az agresszív hajlam) kérdésre próbáltak választ találni. Az ilyen longitudinális vizsgálatokban hosszú távon mérik fel az emberek tévézési szokásait és agresszivitását, és így próbálják meghatározni, melyik világoz okozza a másikat. Az egyik ilyen ambiciós, huszonegy évig tartó vizsgálatban azt találják, hogy minél több erőszakot néznek a tévében nyolcéves korukban a gyerekek, annál valószínűbb volt, hogy erőszakos bűncselekmény miatt elítéltek őket harmincéves korukban (Huesmann, 1986). Ezeket az eredményeket megerősítették egy, az Egyesült Államokban, Finnországban, Izraelben és Lengyelországban végzett három éves vizsgálat adatai is (Huesmann és Eron, 1986). Bár időgényesek és költséges a kivitelezésük, a hosszú távú vizsgálatoknak fontos előnyei vannak: a változatok természetes körülmények között lehet vizsgálni, és erős okozati összefüggéseket lehet általuk megfigyelni.

4. *Az adatokhoz adhatunk hozzá az is használják, hogy támogatásuk és megerősítésük a másik háromféle vizsgálat következtetéseit.* Egy meglehetősen figyelemfelkeltő vizsgálatvezető David Phillips (1983) szociológus hallgatók statisztikákat tanulmányozott, hogy ri-

jöjjen, milyen hatással van a médiában sugárzott erőszak az agresszióvisszafogásra. Eredményeik meglehetősen egyértelműek: tízévesek különböző nehézsúlyú bokszmeccs követhetése után – melyeket az Egyesült Államok egész területén sugároztak – megemelkedett az erőszakos halálesetek száma; a csúcs a meccs utáni harmadik napon volt. Phillips még emellett is találte bizonyítékokat, hogy fehér férfiakat akkor gyilkoltak meg nagyobb számban, ha kiláptak egy fehér nehézsúlyú bokszoló, fekete férfiakat pedig akkor, ha fekete nehézsúlyú bokszoló vesztette el a meccset. Pontosabban ugyanígy, ahogyan a laboratóriumban az erőszakos filmek után az emberek nagyobb áramlást adnak másoknak (Carver et al., 1983). Úgy tűnik, hogy a tévében közvetített bokszmeccsek is növelik annak valószínűségét, hogy a való életben egy ellentét vereségébe vagy akár emberölésbe torkollik.

E különböző típusú vizsgálatokból levonhatunk egy nagyon egyszerű következtetést: ha a médiumok erőszakot sugároznak, akkor valószínűbb, hogy a nézők agresszíven viselkednek (Liebert és Sprafkin, 1988; Harold, 1986). Talán még igazabb az, hogy a hatás hosszú távúnak tűnik. A vizsgálatok rámutatnak, hogy az erőszakkal való találkozás hosszú távon eltorzítja érzékelésünket és gátolja reakcióinkat, ami végül közönyhöz és cinizmushoz vezet. Például azok a fiúk, akik sok erőszakos műsort látnak, nem mutatják az izgatottság jeleit egy brutális bokszmeccs nézése közben (Cline et al., 1973). A véres mozi filmek nézőit pedig viszonylag hidegen hagyja a nők elleni erőszak (Donnerstein et al., 1987). Thomas Redekki, a „Tévézés erőszak nemzeti vizsgálóbizottságának”

kutatói igazgatója szerint: „A horrorfilmek közelhíré váltak. Minél több erőszakot látnak, annál jobban eltorzulunk. A Nyelvélek azt: a *Állat* és a *Pók* 13 más nem számítanak erőszakosnak. Már látnak rosszabbat is.” (Kennedy, 1991.) Az állandó erőszak védőréteggel vonja be az embereket, amelyről lepereng az, aminek izgalmat kellene okoznia.

Az erőszakot korlátozó normák ■ Természetesen nem minden modell és nem a kedves az erőszaknak. A legtöbb társadalom megpróbál olyan normákat fenntartani és továbbadni, amelyek korlátozzák és meggátolják az erőszakot. A „magadéfajával kezd ki” olyan norma, amely sok másból hasonlóan tiltja a gyengéket és a védtelenek elleni agressziót. És bár úgy tűnik, hogy a „szemért szemért, fogat fogért” a bosszút írja elő, valójában az volt az eredeti célja, hogy megakadályozza a bosszú körkörösítését a kontroll alól.

Vannak csoportok, amelyekben olyan normák alakultak ki, melyek hatékonyan gátolják az agressziót. A kulturánszemléletek arról számoltak be, hogy az Északi-sark közelében élő inuitok, az afrikai pigmeusok, valamint az Észak-amerikai zuni és feketelábúak körében kerültek az ellentéteket és a konfliktusokat, ritka a fizikai erőszak, és nem ismerik a háborút (Gore, 1986). A japán társas normák is azt diktálják, hogy gyakran jobb engedni, mint harcolni, amint ez a *Makem go kuci* (ha vesztesz, győzel) mondásban is tükröződik (Alcock et al., 1988; Triandis et al., 1988).

Általában azok a normák a leghatékonyabbak, amelyek a többi csoport ellen irányuló agressziót korlátozzák. A hasonlóság tehát csökkenti az erőszakot, mégpedig két okból is. Először is, mint ebben a fejezetben korábban láttuk, a hasonlóság észlelése empátiát teremt, a bajtársi együttérzés pedig összeférhetetlen az erőszakkal (Miller és Eisenberg, 1988). Másodszor, a legtöbb csoport normái megtiltják vagy erősen ellenőrzés alatt tartják a csoporton belüli erőszakot, hogy megmaradjon a csoportkohézió, és sikerüljön elérni a csoport céljait. A csoportgok az a norma véd, amely úgy tűnik, arra figyelmeztet, hogy: „Ne hátsz, mi összetartozunk!”

Sajnos ez az erőszakmentesség nem terjed ki a kívülállókra. Például a fehér kísérleti személyek erőszakosabbnak érziknek egy fekete, ha az egy fekete ellen szidalmaz, mint ha egy másik fehérrel (Duncan, 1976). Az emberek hajlamosabbak megperitődni egy kívülálló viselkedése miatt, amiből arra következtethetünk, hogy az emberek agresszívakban reagálnak a nem csoporttagtól származó provokációra, mint a csoporttagtól származóra. Ezt a következtetést a kutatási eredmények is megerősítik. Egy olyan vizsgálatban, amely a szokásos áramütés kísérletet vizsgálta a csoportok közti agressziót, a fehér kísérleti személyeket vagy fekete, vagy fehér beavatkozókkal párosították, akik az utasítást

Calvin és Hobbes (©Walt Disney)



tásoknak megfelelően bántani vagy semleges viszonyultak a kísérleti személyekhez (Rogers és Premack-Dunn, 1981). Amikor az interakció semleges volt, a kísérleti személyek kisebb áramütést adtak a fekete beavatottnak, mint a fehérnek – talán a „szébbik oldalukat mutatták”, nehogy valaki azt gondolja, hogy előítéleteik vannak. Amikor viszont a beavatott megsértette vagy provokálta őket, a kísérleti személyek nagyobb áramütéseket adtak a feketeinek.

Amikor úgy tűnik, hogy a nem csoporttagok teljesen mások, mint a csoporttagok, az ellentét irányuló agresszió sokkal könnyebbé válik. A nem kedvelt külső csoportok tagjait gyakran nem veszik emberszámba, és morálisan kirekesztik őket, vagyis úgy gondolják, hogy a másik csoport kívül esik azokon a határokon, amelyekkel belül érvényesek a korlátozó szabályok. Az egyenrangúnak tartott csoporttagok közti erőszakot korlátozó normák nem védik a megvetett külső csoportokat, melyeknek tagjai „nem emberek”, „légtek” vagy „barbárok” (Staub, 1990; Bandura, 1990).

A csoporttagság miatti hasonlóság és az ezen alapuló védetség eme eredményei után különösen furcsának tűnhet a családon belüli agresszió magas aránya, hiszen a család tűnik a legbensőségesebb csoportnak. Ebben az esetben azonban a csoporttagság nem ad elég védetséget, mert a családtagoknak vannak olyan jellemzőik is, amelyek miatt tragikus módon gyakran az erőszak céltábláivá válnak. Talán az a legnyilvánvalóbb, hogy kéznél vannak: könnyű megközelíteni őket. A fizikai testméret és a hatalmi viszonyok különbsége miatt a gyengébb családtagok kevésbé tudnak ellenállni. Végül: a normák egy csoportja védőpajzsot von a családon belüli erőszak köré. A magánélet normái miatt valószínűften, hogy az ilyen agressziót megkorlátoz követi, más normák pedig még képzelt igazolás is adhatják a „fegyverkezésnek” vagy a család „irányításának”. Amikor a mérleg egyik sorpenyőjében ezek a tényezők sorakoznak, gyakran nagyobb a súlyuk, mint a hasonlóság erejének.

A normák aktivizálása és kiértékelése ■ Mivel a normák a csoporttagságban gyökereznek, más csoporttagok jelenléte miatt a normák hozzáférhetőbbé válhatnak. Például a bűntudást támogató közönség jelenlétében a kísérleti személyek több „aveelő” áramütést adnak, mint olyankor, amikor a közönség ellenzi a bűntudást (Froming et al., 1982). Tény az is, hogy a csoport jelenléte miatt időnként minden más megfontolás háttérbe szorul. A személyiségvesztés (Zimbardo, 1969) állapotában, amelyet a 10. fejezetben írtunk le, az emberek csoportjuk „arcátlan” tagjaivá válnak, és csak csoportjuk normáinak engedelmessé válnak. Ha a csoport zavarossá kezd, a helyzet valószínűleg magával ragadja az egyént, a következményekre való tekintet nélkül, aminek szerepe van a lázadó rabok, a fúthalluhuligánok és a lincselő tömegek időnként szélsőségesen

agresszív viselkedésében (Reicher, 1987). Ne feledjük azonban, hogy ha a csoport jószándékúan viselkedik, valószínű, hogy az egyén is jótetteket hajtott végre.

Természetesen még a csoport jelenlétében is vannak emberek, akik jobban tudatában vannak az agresszió normatív szabályozásának, és sokkal érzékenyebben reagálnak az agressziót szabályozó normák áthágására. Úgy tűnik, ez is olyan terület, ahol a nem szerepet játszik: a nők valószínűbben érzékelik bűntudatot vagy szorongást az agresszió miatt, mint a férfiak (Bagly, 1987). Az ilyen érzelmek visszatükröztetik a viselkedést a megfelelőbb irányba. A nők nagyobb érzékenysége a normák áthágására – a fizikum és a testi erő különbségei mellett – szintén késégleletül hozzájárul ahhoz, hogy a nők kevésbé agresszívek, mint a férfiak.

Összegzés: amikor a vágyak és a normák összeütköznek

Aggresszió eredményezhet a táll felzárkózást, de a táll alapos feldolgozás is. Az erőszak jelzések gyakran gondban nővel az agressziót, még a magánélet gondolkodás célközvetíti. Az információ alapos feldolgozásának lépéseit számos tényező korlátozhatja, s ez általában növeli az agresszív viselkedést.

Amikor a vágyak és a normák összeütköznek – amikor igazán szeretnénk valakinek odaszórnunk, de tudjuk, hogy rosszul tennénk –, akkor hogyan oldjuk fel ezt a belső konfliktust? Amikor az emberek felületes feldolgozást végeznek, a környezetet bármelyik fontos vonatkozásra, egy hozzáférhető attitűd vagy norma „gyöszet”: bármilyen legjobban megragadja a figyelmünket, az gyakorolja a legnagyobb befolyást a viselkedésünkre. A közvetlen hasonlóságok, a költség és hasonló nagyságok, a modellek viselkedése mind hatással van a hozzáférhetőségre, tehát segít meghatározni, hogy az adott attitűdök és normák fogják-e irányítani a viselkedést. Az ezekhez hasonló szituációs jelzések időnként agresszív viselkedést válthatnak ki felületes feldolgozás mellett.

Felületes feldolgozás: erőszakos és békés jelzések ■ Az erőszakos tárgyak agresszív gondolatokat váltanak ki. Legtöbbinté számára a löfőgérek, a kések, de még az összeszorított ökölök is az erőszak gondolatához asszociálódnak (Huesmann és Eron, 1984). Ha a fegyverek látványa erőszakos gondolatokat juttat eszünkbe, akkor ennek növelnie kell az agresszív viselkedés valószínűségét is – ami így is van, ezt nevezik fegyverhatásnak (Berkowitz és LePage, 1967; Carlson et al., 1990). E hatás egyik nem laboratóriumi vizsgálatában Charles Turner és munkatársai egy felmeze-

A külső csoportok tagjait ritkán mondják kirekesztettnek, ahogy más megfigyelések a 6. fejezetben írták le, a 348–352. oldalán, és még inkább az 14. fejezetben, a 814–817. oldalán.

megpróbálhatják tudatosan aktivizálni a legmegfelelőbb, nem pedig a legheheztelhetőbb kognitív struktúrákat. Ha lehetőségük van, előállhatnak az erőszak alternatíváival – megbeszélésekkel, konfliktusok, mérlegelések a visszavágás költségeit és előnyeit, kompromisszumos megoldásra juthatnak, felismerhetik, hogy egy provokációnak tűnő esemény a véletlen eredménye is lehetett. Am ehhez időre és erőfeszítésre van szükség, ami nem mindig áll rendelkezésre. Sajnos sok tényező korlátozhatja az emberek szisztematikus feldolgozása irányuló motivációját és képességét (Zillmann, 1982).

1. Személyiségi különbségek a szociális gondolkodás képességben. Bár az életkor előrehaladtával mindenkinek nő a szociális gondolkodásra való képessége, mégis vannak olyan különbségek az egyének között az agresszió fókáiban, amelyek viszonylag állandóak időben és a különböző helyzetekben (Olweus, 1979; Krebs és Miller, 1985). Ennek az állandóságnak az egyik fő oka az, hogy bizonyos emberek képesek jobban átgondolni egy provokatív helyzetet, és ököválszerűbben találják békés megoldási módokat (Huesmann et al., 1987; Dodge és Crick, 1990). Ez a különbség hangsúlyozottabbá válik, amint az élet bonyolultabb lesz. Assint a feladatok kihívóbbak vagy az interakciók strukturáltabbak lesznek, a szociális és a kognitív képességeinket is a végéig kiaknázjuk. Az agresszív gyerekek ilyenkor még valószínűbben folyamodnak erőszakhoz (Wright és Mischel, 1987; Dodge et al., 1986).

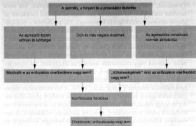
Sajnos van amellett bizonyítékunk, hogy a gyerekek bántalmazásának testi és érzelmi traumája csökkentheti a gyerekek azon képességét, hogy a társas jeleket helyesen értelmezzék, és hogy lehetséges válaszokat generálnak a konfliktushelyzetekben (Dodge et al., 1990). Ezek a hiányosságok viszont növelhetik a gyerek agresszív hajlamait, ami az egyik fontos oka lehet annak, hogy a bántalmazott gyerekek később néha maguk is bántalmazták házastársaikat és gyerekeiket (Sugarman és Hotaling, 1989).

2. **Érő érzések.** Az erő, felkavaró érzelmek csökkenthetik az emberek információfeldolgozó képességét, mint azt már többször megjegyeztük. Az agresszív fiúk azon hujlama, hogy minden véletlen összeértékelést vagy apró feloldósítást erőszaknak értelmezzenek, felrúszolódik, amikor szorongásnak (Dodge és Somborg, 1987). Mivel az erő érzelmek gyakran konfliktusok kísérői, időnként épp akkor teszik lehetetlenné az alapos gondolkodást, amikor arra a legnagyobb szükség lenne.
3. **Alkoholfogyasztás.** Talán nem meglepő, hogy az ivás és az erőszak gyakran együtt jár (Bushman és Cooper, 1990). Az alkohol szerepet játszik a gyilkosságok majdnem kétharmadában és a nemi erőszakok, betörések és támadások egyharmadában (Wolfgang és Strohm, 1956;

Desmond, 1987). Ezek az arányok kevésbé meglepőek, bár nem kevésbé sokkolóak, ha eszünkbe jut, hogy az alkohol csökkentheti az alapos információfeldolgozás képességét. Ha az alkoholos befolyásoltság állapotában lévő személy a jelzéseknél csak egy korlátozott tartományt észlel, valószínűleg arra alapozza viselkedését, ami a legnagyobb valószínűségűnek tűnik (Szeele és Josephs, 1990). Az alkohol önmagában tehát nem vezet feltétlenül agresszióhoz – az emberek néha vidámak vagy szomorúak lesznek az alkoholtól, ha olyan jelekre összpontosítanak, amelyek ebbe az irányba tolnak őket. Az alkohol és a düh vagy a férgyegyettség együttese azonban az agresszió bombabiztos receptje (Taylor et al., 1976). A szisztematikus információfeldolgozás képességének csökkentése mellett az alkohol kifejti még egy másik, nem kevésbé veszélyes hatást is: az emberek nem tördnek olyan tényezővel, amelyek általában csökkentik az agressziót. Elfelejtik az agresszív viselkedés lehetséges költségeit és veszélyeit, az erőszakot korlátozó társas normákat és az olyan jeleket, amelyek általában visszafogják az agressziót, például, ha az áldozat fájdalom jeleit mutatja (Schemme és Taylor, 1980).

Ezen a ponton az olvasó azt gondolhatja, hogy igazából bármi kiválthat erőszakot – ha túl hideg vagy túl meleg van, ha erőszakos társakkal vagyunk együtt, a sörécs, egy erőszakos mozifilm, vagy akár egy fekete ruha. Való igaz, hogy sok különböző tényező motiválhatja az agressziót, de hatásuk csak a mögöttes folyamatok sémájában vannak érethető, mint azt a 12.6. ábra mutatja. A folyamat a személy, a helyzet és a provokáció észlelésével kezdődik. Az erőszakos test végre nő, amikor a lehetséges nyereség túlsúlyozza a lehetséges költségeket, vagy amikor düh és más negatív érzelmek vannak jelen. Az agresszióval való motiváció viszont nem mindig eredményez cselekvést, mivel a társas normák és mások viselkedése szintén nagy szerepet játszanak az agresszió kezdeményezésében és visszafogásában. Az erőszakos modellek azt mutatják, hogy az erőszak kifejtődik, és bizonyítékot szolgáltatnak, hogy az agresszió normatívan elfogadható, valamint olyan jelzésként szolgál, amely elérhetőbbé teszi az agresszív gondolatokat és érzéseket. Nem csoda, hogy az agresszív modellek olyan hatékonyan okoznak további agressziót, és hogy a társadalomban uralkodó erőszak csökkentését kívánó emberek azért kritizálják a médiát, mert olyan sok agresszív modell állít a fogyasztók elé.

A normák és a modellek békítőleg is hathatnak – ha nem erőszakosak, és ha eszünkbe jutnak. Ez az egyik oka annak, hogy olyan fontos összekapcsolni az antiszociális, a normákat és az agressziót kiváló vagy gátló jeleket. Ehhez sajnos időre, erőfeszítésre és képességre van szükség, amelyek nem mindig állnak rendelkezésre. Az olyan erős negatív érzelmek, mint a düh, nemcsak közvetlenül motiválják az agressziót



12.6. ábra. Több tényező befolyásolja az agressziót. Egy bizonyos helyzetben az észlelt provokáció erősebb az erőszak vágyát, és aktívabb olyan normákat, amelyek kedveznek az agressciónak, vagy olyanokat, amelyek korlátozzák az agressziót. Az agresszióval erős függ, hogy a személy hogyan élke fel a vágya és a normák között fennálló ellentétet.

(Frijda et al., 1989), hanem csökkennek az emberek azon képességét is, hogy a dolgokat alaposan átgondolják, és nem agresszív módon reagálnak a konfliktusokra.

Az agresszió hatásai

- Az áldozat számára az erőszak hatásai jóval súlyosabbak a testi sérülésem vagy veszteségem. Az erőszak elővetétele is érintett, néha olyan mérték, hogy az áldozat agresszív cselekedet valószínűsége lesz.

Az erőszak áldozataira kifejtett hatás: Az agresszió áldozatait, akiket megtámadnak, megvernek, megerőszakolnak vagy kényszerítik, olyan fájdalmas tapasztalatnak, amely túlmegy a látható fizikai sebekben (Bard és Sangrey, 1979). Az áldozatok úgy érzik, megbántották, megszállottak, akiket, és nem tudnak másokban megbínni, vagy nem tudják magukat biztonságban érezni. A testi sérülések begyógyulhatnak, a biztosítás fedezheti a pénzügyi veszteségeket, de az érzelmi traumát nem könnyű orvoslani. Sok bűntett áldozata úgy érzi, hogy számára a világ már sosem lesz olyan, mint régen. A viktimizáció érzését gyakran erősíti a büntető igazságszolgáltatás rendszere is, amelynek időnként nem sikerül a bűntettek áldozatait tisztázni, részvétel és együttérzéssel kezelnie (President's Task Force, 1982; Kelly 1990). Az áldozatok sokszor úgy

érezik, hogy mások őket hibáztatják, ésők maguk is hibáztatják magukat. A bűntettek áldozatainak pszichológiai kezeléséhez gyakran szükséges tanácsadásra van szükség, amit olyan emberek támogatása egészít ki, akik maguk is átéltek hasonló élményeket (Siegel, 1983).

Az erőszak elővetétele kifejtett hatás: Az agresszió az elővetétele hatással van. Először is, egy agresszív cselekedet elővetétele valószínűsítébe teszi egy másik előfordulást (Gee és Quany, 1977), az ismételt agresszív cselekedetek pedig agresszív személyiséget eredményeznek. Ez az eredmény ellenmond Sigmund Freud „katarzisz”-hipotézisének, mely szerint az erőszak kienged a felhalmozódott feszültséget. Ha a katarzishipotézis helyes lenne, akkor a „gőzt kiengedő” agresszió csökkentené a további agresszió valószínűségét. Ám nem ez a helyzet. Az agresszív emberek, különösen a fiúk, általában agresszív feltevésekkel válnak, többször átéltek el őket bűncselekményekért, itas vezetésért, közlekedési károkozásért, és önbeszámolóikban is magasabb agressziós szintet érnek el, mint társaik (Huesmann et al., 1987).

Az agresszió másféleképpen is hat az elővetétele. Harmadéves korban gyengébb intellektuális teljesítményt mutatnak azok az egyének, akik gyerekkorukban agresszívabbnak voltak (Huesmann et al., 1987). A kinttők azt a következtetést vonták le, hogy a gyerekkori agresszió a tanuláshoz mind a lehetőséget, mind a képességet csökkentheti. Úgy vélik, hogy a tandírek és társai kerültek ezeket a gyerekeket, és gyakran kicsapják őket az iskolából. A konzervatív gyerekkori agresszív viselkedés hatásai tehát évtizedekig tarthatnak (Mookowitz és Schwartzman, 1989).

Harmadszor: az agresszió negatív hatással lehet még a fizikai egészségre is. A düh és az ellenszenvesség – az agresszív viselkedés állandó kísérője – növelik az egészségtudományi problémák kockázatát, köztük a szív- és érrendszeri betegségeket (Dembroski és Costa, 1978). S végül, ahogy a sok erőszakos műsort néző emberek is fokozatosan elhomályosultak, a gyakori erőszakos viselkedés éppúgy elhomályosítja az elővetétele. A Ted Bundyhoz és Jeffrey Dahmerhez hasonló sorozatgyilkosokra a beszámolók szerint egyre kevésbé hatottak az emberölések. Azok a galériatagok, akik rendszeresen arcol nézik végig, hogy ártatlan jövevények halnak meg, a hőharcok és az ítélet-végrehajtók, akiket nem érint meg az áldozat személyisége, és a gyerekek kereskedők, akik egy kosár ütésére dobják a kisgyereket – mind arról tanácsot, milyen felelőstes erje van az erőszaknak, és hogyan tompítja el az érzékenységet a szűkségével, a fájdalommal és a halállal szemben.

Az agressziót csökkenteni a kritikus gondolkodás, ha agresszióellenes normákat tanítunk és akaratunk, ha minimálisan csökkentjük az agresszió kiváltó jelzéseit és a médiából áradó erőszakot, valamint ha megváltoztatjuk elfogadott nézeteket, ahelyett hogy elítélővé válnak, vagy megfosztjuk őket emberi minőségüktől.

Mit tehetünk, hogy megállítsuk az emelkedő erőszakiradatot? Kérdünk azaz, amit már tudunk. Bizonyos dolgok kiváltják és súlyosbítják az agressziót, például ha véletlen eseményeket provokációnak értelmezünk, ha a rövid távú jutalmak érdekében elfeledkezünk az erőszak hosszú távú következményeiről, és nem tudunk olyan normákat felidézni, amelyek gátolják az erőszakot. Maga az a tény, hogy képesek vagyunk egy ilyen lista elkészítésére, reményt ad: az agresszió okairól szóló tudásunk felhasználható az agresszió ellen.

1. *Értelmezés és újratelvezés.* Ha úgy érezzük, hogy provokálnak minket, érdemes átgondolni a másik személy szándékait: talán nem olyanak száma viselkedése, ahogy mi értelmeztük. Kenneth Dodge kutatásai azt mutatják, hogy azok a gyerekek, akik nem tudják feldolgozni a társas jelzéseket, rossz módon reagálnak a kétértelmű, bűnös viselkedésre: hajlamosak úgy reagálni, mintha a cselekedet szándékosan ellenséges lenne, aminek az az eredménye, hogy bosszúból még agresszívalabban viselkednek. Ugyanakkor, bár közvetlen, azonnali reakciókban megjelenik ez a torzítás, megfontoltabb reakciókban nem (Dodge és Newman, 1981). Ebből az eredményből mindannyian tanulhatunk. Ha egy szimulációban úgy tűnik, hogy minden bosszúért kiál, vagy hogy az erőszak által előnyhöz juthatunk, mielőtt hitetlen reagálunk, át kell gondolnunk más nézőpontból is a dolgokat.

2. *Agresszióellenes normák tanítása.* Neveléssel és személyes példaadással bárki kifejezhető a másik bántalmazása elleni normákat. Sok olyan norma és gyakorlat, mely az altruizmusnak kedvez, összehérhetően az erőszakkal. A szociális felelősség, az igazságosság, a gyengék, a fiatalok, az öregek és a betegek védelme normáinak modellezése segíthet az erőszakos viselkedés előfordulásának csökkentésében. Még nagyobb hatás akkor, ha az emberek látják, hogy a társadalom „jóemólyan gondolja”, amit mond. A svéd játékgyárosok nemrég elhatározták, hogy nem készítenek többé háborús játékokat, mondván, hogy a háborúdi csak arra tanítja meg a gyerekeket, hogy a konfliktusokat erőszakos úton oldják meg.

3. *A médiától való azonosulás elhagyása.* Az erőszak akkor lép fel legkönnyebben, ha az áldozatok távoliak, és nem veszik őket emberként. Például a nők elleni erőszak ábrázolása (akár szexuális, akár nem)

megfosztja a nőket emberi minőségüktől, és növeli áldozattá válásuk valószínűségét (Linz et al., 1987; Donnerstein et al., 1987). Csábító dolog az ellenségeinket kívül helyezni az emberi egyetemes normáink érvényességi körén, és ezáltal csökkenteni az erőszakellenes normatív és morális korlátokat. Ha el akarjuk kerülni ezt a csábítást, akkor tudatosan fel kell idézni közös emberi minőségüket és azokat a dolgokat, amelyekben hasonlítanak ráink. A hasonlóság az erőszak gátlója.

Ez túl magasztos ideálunk tűnhet, de a kutatások arról tanúskodnak, hogy igenis lehetséges. Norma Feshbach és Seymour Feshbach (1982) arra tanítottak általános iskolás gyerekeket, hogy képzeljék magukat mások bőrébe, ismerjék fel mások érzéseit, és próbálják másokkal megosztani érzelmeket. A kontrollcsoportokhoz képest az empátiatréningsen részt vevő gyerekek sokkal kevésbé voltak agresszívok a mindennapi játéktevékenységükben. Az empátia a közönység érzése, az egyintézés pedig összeegyeztethetetlen az erőszakkal (Miller és Eisenberg, 1988).

4. *Az agresszió kiváltó jelzéseit minimalizálása.* Bizonyos jelzések agresszív gondolatokat és érzéseket keltenek. Olyan társadalomban élünk, amely hisz abban, hogy ha a fegyverek kéznél vannak, elkerülhetjük az erőszakot, de a bizonyítékok pontosan az ellenkezőjét mutatják. Az egyik vizsgálat például megmutatta, hogy a rendőrök által megállított autók agresszívakabban voltak, ha a rendőreik pisztolyt viseltek, mint ha nem (Boyarsowsky és Griffin, 1982). A bizonyítékok arról tanúskodnak, hogy ha nincsenek kéznél tűzfegyverek, akkor az erőszak nemcsak kevésbé végetes, hanem kevésbé valószínű is. Amikor 1974-ben Jamaikában erős fegyvervezetés korlátozást vezettek be, és cenzúrázták a tévé- és mozifilmek fegyveres jeleneteit, hatalmas visszaesést tapasztaltak a fegyveres rablások és az utcai lövöldözések számában (Dimer és Crandall, 1979). Amikor Washingtonban a kézfegyver-vezetést korlátozó törvényeket fogadtak el, jelentősen csökkent a kézfegyverrel elkövetett emberölések és az öngyilkosságok száma. Úgy tűnik, hogy akik ölnek, nem nyílnak rögtön késhez vagy vascsőhöz, ha nincs kéznél a pisztoly: nem tapasztaltak növekedést más ölésre alkalmas szerszámok terén (Loftin et al., 1991).

5. *A médiától áradó erőszak korlátozása.* A médiából áradó erőszaknak a nézők agressziójára gyakorolt hatása miatt fel kell tennünk a kérdést: mit tehetünk ellene? Az Egyesült Államokban a tömegkommunikációt alkotmányosan védik az állami cenzúra ellen. A tévétársaságoknak természetesen köztársaságra van szükségük, és a közönység visszajelzésén múlik a siker vagy a bukás. Mindig lehet igény az erőszakos műsorokra, de a kutatások arról tanúskodnak, hogy a nézők „nevelése”, felkészítése korlátozhatja a káros hatásokat.

Egy hároméves, egyesült államokbeli vizsgálat részeként Román

Huismann és munkatársai (1983) két gyerekcsoportot alakítottak ki véletlenszerűen, és mindkettővel megneveztek több erőszakos névnevelést. Az egyik csoportmal nem foglalkoztak, míg a másik csoport speciális, az erőszakos programok hatásait korlátozó felkészítést kapott. A 6-8 hétig tartó program során a képzésben részt vevő gyerekeket arra biztatták, hogy találkozzanak kiscsoportokban, és beszéljék meg, milyen irrealis a névben bemutatott erőszak, és a szereplők hogyan oldhatják volna meg a problémákat erőszak nélkül. A megbeszélés kedvezett a személyközi konfliktusok erőszakmentes megoldását szorgalmazó csoportnormák kialakulásának. A csoportos beszélgetések mellett a gyerekeket még arra is megkérték, hogy írjanak rövid esszéket a következő két téma egyike körül: „Mennyiben tér el a televízió a való életől?” és „Rousz hatással van-e a gyerekekre, ha sokat néznek?” Azután videó visszanezethették magukat és osztálytársaikat, amint felolvassák esszéiket.

A felkészítési folyamatban részt vevő gyerekek kevesebb agressziót mutattak a kontrollcsoportéhoz képest. Mi több, a követő megfigyelésekből az derült ki, hogy a gyerekek agresszivitása kevésbé erősen kötődik az erőszakos névnevelésekhez, ami arra utal, hogy a nevelés sikeresen megszakította a névnevelési szokások és az erőszakos viselkedés között fennálló oki-kapcsolatot. Vajon lehetne-e hasonló programokat szélesebb körben alkalmazni, hogy beoltsuk a névnevelés az erőszakos modellek negatív hatásainak kivédésére?

6. Költözködni kell. Nyugodtan végig kell gondolni a helyzetet még egyszer. Sok erőszakellenes szervezet azt az ősrégi receptet ajánlja az erőszak ellen, amely szerint: „Állj meg, és számolj el tízig!” Ez a rövid kikapcsolás lehűtheti a forró érzelmeket, és lehetővé teszi, hogy az erőszakot tőle személyes méretek és normák esztíbe jussanak. A helyzet gondos mérlegelése során valószínűleg jobb megoldást is találunk az értelemesen erőszaknál. Mindannyian jobban járunk, ha nem engedünk, hogy az érzelmeink vagy az alkohol megakadályozzák a cselekvés előtti mérlegelést.

Záró megjegyzések

Ez a fejezet azon gondolat köré szerveződött, hogy sokszor ugyanazon tényezők miatt segítünk és bántalmazunk másokat. A 12.1. táblázat alapján magunk is meggyőződhetünk ezekről a párhuzamokról.

Végül hadt térjünk vissza azokhoz a morális kérdésekhez, amelyek olyan fontosak, ha reflektálni akarunk Anna Siniate vagy az ennek a fejezetnek az elején leírt tizenéves fegyveres rabló esetére. Az erkölcsi problémákat könnyű felidézni, ha az altruizmusról vagy az agresszióról van szó, ám ezek a viselkedési módok nem egyedül abban, hogy

12.1. táblázat. A proszociális viselkedést vagy az agressziót befolyásoló tényezők

A párhuzam típusa	Proszociális viselkedés	Agresszió
Wigotské motivációk Néha az emberek csak azokért az előnyökért segítenek másoknak, amelyek a segítségért járnak ki: látsz, hírnev, jó hír vagy a segítség viszonzása. Az emberek sokszor egyetértéssel segítenek másoknak. Az empátia úgy is vezetett segítségadásra, hogy az ember nem gondolt következményekre. A normák – mint például a társas felismerési normája, vagy a „mind a magad dolga” normája – elősegítik, de meg is akadályozhatják a segítségnyújtást.	Néha az agresszió tisztán mentális, vagyis azok az motivációk, melyekhez az vagy mások károsítása jár előnyökkel. Az érzelmi agresszió a csoporton kívüli erőltetve működik alapel. A düh mások elfeledtetésének az első lépése lehet. A normák – például „állj át” vagy „magadért” – támogatják, de gátolják az agressziót. A düh azon alapel, hogy károsnak látjuk a proszociális viselkedést, ha a proszociális csoportnak tagja. Következni helyettes az emberek sokszor másoktól várnak eljáratást, hogy az erőszak viselkedés megakadályozzák. Ha mások is erőszakosak, akkor az egyén is segíti.	A düh azon alapel, hogy károsnak látjuk a proszociális viselkedést, ha a proszociális csoportnak tagja. Következni helyettes az emberek sokszor másoktól várnak eljáratást, hogy az erőszak viselkedés megakadályozzák. Ha mások is erőszakosak, akkor az egyén is segíti. Az agresszív viselkedés morális, esetleg életemre szóló gondolatok sok, de kevés figyelmet kaphatnak. Ha a viselkedésben értelemmel és érzelmekkel, valószínűleg csak a legfontosabb tényezők (szex) jelennek meg. De ha van elég idő és kognitív kapacitás, akkor több tényező is figyelmet kaphat. Ha van idő a dolgok átgondolására, az növelheti a proszociális viselkedés valószínűségét, mivel növeli az empátia és a proszociális normák valószínűségét. A kognitív képességek (pl. társas) – alkoholfogyasztás, érzelmek vagy stressz – növelik az agresszió valószínűségét.

morális értékeléssel járnak. Szinte minden társas viselkedési módban van „jó” és „rossz”, többek között abban is, ahogyan az emberek a külső kapcsolataikkal a konfliktusokat rendezik (11. fejezet), hogy engedelmessékednek-e vagy sem a destruktív hatalomnak (10. fejezet), hogy kiállnak-

e nézetek mellett, vagy elnyomják kétségkívül, és a többiekel tartanak a csoportgondolkodásnak megfelelően (9. fejezet) – s még sok hasonló területet lehetne felsorolni. A különböző viselkedések fókuszában a felelősség és a döntés kérdései állnak.

Mint más viselkedések is, a segítségnyújtás és a bántalmazás is sok formában megjelenhet, és sokféleképpen értelmezhető. A legtöbb ember egyenértékű abban, hogy önvédelem esetén például elfogadható az erőszak, és ha valaki elfogadja a segítséget, akkor függő viszonyba kerül a segítségével. Mégis: az ebben és a többi fejezetben tárgyalt kutatások eredményei szerint, ha úgy is érezzük, hogy helyesen cselekedtünk, mégis jobban tennénk, ha még egyszer megvizsgálnánk motivációnkat. Az önvédelemből elkövetett erőszak morálisan helyes lehet, de az „önvédelem” gyakran csak az önérdekek illúziója. Ha azért nem segítünk másoknak, mert nincs időnk, vagy más fontos dolgunk van, az helyes lehet, de sokszor kiderül, a „fontos ügy” nem más, mint személyes kényelmünk. Az ezekhez hasonló esetekben fontos átgondolni a további eshetőségeket és elkülülni a személyes érdekek miatti torzításokat. Mint a 9. fejezetben leírtuk, gyakran tisztábban láthatjuk a helyzetet, ha kikérjük mások véleményét is róla. Ha nem tudjuk másokkal megbeszélni a helyzetet, és képtelenek vagyunk integrálni a különböző nézőpontokat – mint például a vészhelyzetekben –, még mindig megpróbálhatjuk a megfelelő gondolatokat felidézni. Néha szükségünk van arra, hogy aktívan koncentráljunk azokra az attitűdökre és normákra, amelyek arra biztatnak, hogy helyesen cselekedjünk, és ne adjuk át magunkat saját érdekeinknek és a közönynek.

Más társas viselkedésekhez hasonlóan az altruizmust és az agressziót is sok olyan tényező befolyásolja, amelyek a valószínűségüket növelik vagy csökkentik. Például valóságszintben kevesek az emberek erőszakosak, ha látjuk, hogy mások is erőszakosan viselkednek. Ezek a hatások azonban nem csökkentik az egyén felelősségét saját cselekedeteiért. Ha azt mondjuk, hogy az erőszakos filmekben látottak felmenthetik az utcai erőszak elkövetőit, akkor lenézünk azokat, akik ugyanolyan személyi körülmények között élnek, ugyanazokat a modelleket látják, és mégsem viselkednek agresszívan. Mindannyian választhatunk, hogyan viselkedünk, és mindannyian felelősek vagyunk tetteinkért.

Ebben az értelemben társas viselkedésünk mindig a saját prioritásaink tükröze. Anna Simione egytízéveszt a vilnai zsidókkal, és úgy gondolta: segítenie kell nekik. Kétségkívül sokan mások is így érezték. De a legtöbb emberrel szemben Anna ezt az érzést személyes kényelme és biztonsága főlé helyezte, és végül tettekre váltotta szándékait. A fiatal fegyveres rabló cselekedeteit szemén saját prioritásai motiválják. Ő anyagi javakra vágyott, és féldühödött, mikor látta, hogy nem veszik komolyan. Sokan ugyanígy éreznek. De ő ezeket a vágyait azon társas

normák főlé helyezte, amelyek legelőbbünket visszatartanak az erőszakos cselekedetektől.

Összefoglalás

Segítségnyújtás, bántalmazás és az emberi természet ► Egy cselekvés attól függően minősül **proszociális viselkedésnek** vagy **agressziósnak**, hogy a cselekvő személy célja segítségnyújtás vagy bántalmazás volt. Mind segíteni, mind pedárt erőszakoskodni lehet öncélúan, de lehet valamilyen cél elérése érdekében is. Az **altruizmus** olyan viselkedés, melynek célja mások megsegítése, anélkül hogy a segítő személyes jutalmat várná.

Az emberekben kialakult az a képesség, hogy proszociálisan vagy agresszívan viselkedjenek, de ez nem jelenti azt, hogy bármelyikféle viselkedés elkerülhetetlen lenne. A többi társas viselkedéshöz hasonlóan a proszociális és az agresszív viselkedés is más emberek, a situációk, a vágyak és a normák hozzáférhető észlelésétől függ.

Mások megsegítése ► A segítségnyújtást sok tényező befolyásolja, köztük az attitűdök (a segítségnyújtás vagy a nem segítség vágya) és a normák (kötelességünknek érezzük, hogy segítsünk vagy ne segítsünk). Ezeket a tényezőket elcsúszban az áldozat szükségletei, a segítség megérdemeltsége és az áldozatnak a lehetséges segítségnyújtóhoz való hasonlósága befolyásolja. Az emberek hajlamosak a hozzájuk hasonló embereknek és azoknak segíteni, akik véleményük szerint megérdemlik. Ez azért van így, mert úgy tűnik, hogy ezek az emberek nem felelősek szökőhelyeztetéért.

A segítségnyújtást motiválhatja az elvart jutalom, és hátráltathatja az elvart ráfordítás vagy kockázat. Ezek a jutalmak és költségek lehetnek érzelmiak: az emberek sokszor azért segítenek, hogy csökkentse saját rossz érzését, amely az áldozat szenvedése láttán alakul ki.

A **negatívállapoton-enyhítés modellje** szerint ez a motivum áll még a látszólag altruistákus segítségnyújtás háttérében is. Viszont az **empátia-altruizmus modell** szerint az embereket az motiválja, hogy együttérzenek a szenvedő emberrel, és szeretnék segíteni rajta, függetlenül a személyes jutalmaktól vagy költségektől.

Az emberek néha a társas normák, néha saját mércéjük miatt segítenek, de az is lehet, hogy mások viselkedése miatt érik úgy, hogy segíteniük kell. A **szociális tanulásielmélet** a modelleknek a viselkedésünkre gyakorolt hatását hangsúlyozza. Nem minden norma írja azonban elő a segítségnyújtást, mások jelenléte pedig néha a **felelősség megosztásához** vezet, ami elfedi a segítségnyújtást előíró normákat.

Ha vágyaink és a normák összeütköznek, akkor feldolgozhatjuk

felismeren vagy alaposan a különböző tényezőket. Ebben a folyamatban nagy szerepet játszanak az érzelmek is, mivel az erős érzelmek gátolhatják az alapos feldolgozást. Amikor a segítségnyújtás megfontolt döntés következménye, akkor hosszú távú előkészítés lehet az eredmény.

A segítséget elfogadó ember pozitív gondoskodásnak vagy negatív, önértékelését sértő féltékenységnek is felfoghatja a segítséget. Ha nem képes viszonyítani a segítséget, akkor mehezmelhet a segítséget nyújtóra kiszolgáltatottsága, az egyenkénti hatalmi viszony miatt.

Társadalmi méretekben a segítségnyújtást elősegítheti, ha a szükségleteket nyilvánvalóvá tesszük, ha elérjük, hogy az emberek segítségként gondoljanak magukra, ha támogatjuk az azonosulást és az empátiát, segítők normákat tanítunk és aktiválunk, valamint ha a felelősséget, ahelyett, hogy megosztandók, konkrét személyekre összpontosítjuk.

Az agresszió ► Az instrumentális agressziót a remélt jutalmak váltják ki, és a várható ráfordítás vagy kockázat nagysága fogja vissza. A provokáció néha azonban dühöt okoz, amely a körülményekre nem tekintő érzelmi agressziót válthat ki.

Az agressziót segíthetik, de gátolhatják is a társas normák, amelyeket a személyesen vagy a médiában látott modellek aktiválhatnak. Az agressziót korlátozó normák különösen erősen hatnak a hasonló emberek vagy a saját csoport tagjai ellen irányuló agresszióra.

Agressziót eredményezhet a felkeltés, de az alapos feldolgozás is. Az olyan erőteljes jelek, mint a fegyverek, spontán módon fokozhatják az agressziót, míg a módszeres feldolgozás csökkentheti. Sok tényező interferál az alapos információfeldolgozás képességével, és ezek a faktoriok általában növelik az agresszív valószínűséget.

Az áldozat számára az erőszak hatásai messze meghaladják a testi sérülést vagy a veszteséget. Az erőszak elüvetőzése is visszahat a tette, néha úgy, hogy valószínűbbé válik a további agresszió.

Az agressziót csökkenteni lehet, ha az ember kritikusan gondolkodik, agresszióigényű normákat tanít és aktivál, minimálisan csökkenti az agressziót kiváltó jelzéseket és a médiából áradó erőszak hatásait, valamint megtagad azonosulni másokkal, ahelyett hogy elhúvolodna tőlük, és kirekesztendő őket az emberi közösségtől.

A 12. fejezet témái

A valóság megkonstruálása

A segítségnyújtást és a bántalmazást saját értelmezésünk, nem pedig a tényleges szükségletek és provokációk befolyásolják.

A társas befolyás mindent átható jellege

A segítségnyújtást és a bántalmazást a társas normák és attitűdök befolyásolják.

Törekvés az események kézben tartására

Gyakran úgy bántunk másokkal, hogy mi járunk jól.

Kapcsolatkeresés

Az altruizmus segítségnyújtás gyakran közös csoporttagságot tükröz.

Önmagunk és a mieink értékelése

A sajátcsoport-tagokkal kedvesen bántunk, de a külső csoport tagjaival szemben hajlamosabbak vagyunk erőszakosan fellépni.

Hozzáférhetőség

A normák hozzáférhetősége növelheti a cselekedeteinkre kifejtett hatásukat.

Felületesség vagy alaposág

Az alapos információfeldolgozás támogathatja a hosszú távú segítségnyújtást és az erőszakos viselkedés alternatíváit.

A 12. fejezet áttekintése



Társas serkentés: a minimális kölcsönös függés hatása

Társas serkentés: teljesítménynövelés és teljesítménygátolás

Zűfóhóság: sok más ember jelenléte

Teljesítmény a személyes csoportokban:

a kölcsönös függés maximalizálása

A csoportfejlődés szakaszai: a formálódástól a megszűnésig

A munka elvégzése: csoportteljesítmény

Vezetés

Kommunikáció a csoportban

Társas dilemmák: amikor a kölcsönös függés szembeállítja az egyént a csoporttal

A társas dilemmák típusai

A társas dilemmák megoldása

Interakció és kölcsönös függés

A Harley-Davidson márkánév az Egyesült Államokban egészen addig a *motorerközpár* szinonimája volt, míg a hetvenes évek végén az olcsó, jó minőségű japán motorok hirtelen el nem árasztották a piacot. Abban az időben a Harley-Davidson gyengén szervezett cég volt: a vezetőség és a dolgozók gyakran harcoltak egymással, a termékek minősége alacsony volt, a munkások nem voltak motiváltak. Ezek a problémák megmutattak az eladásokban is, és a cég részesedése a hazai piacból hamarosan 4 százalékra csökkent.

A kihívás, amellyel a Harley-Davidsonnak két évtizeddel ezelőtt szembe kellett néznie, most is széles körben érinti a gazdaság olyan területeit, mint a légitársaságok, teherszállítás, bankok, autógyárak, elektronika vagy a nehézipar. Ahogy az árak emelkednek és a verseny egyre szorosabbá válik, a vállalatok ráébrednek: a magas teljesítmény és a motivált, jó légkörben dolgozó munkaerő ma talán fontosabb, mint valaha.

A hatékonyság és az elkötelezettség kritikus kérdései ezek, amelyek nem korlátozódnak a munkahelyi területre, minden olyan csoportra jellemzők, amelyek közös céljai vannak, s tagjai számítanak egymásra céljaik elérésében.

Ebben a fejezetben feltárjuk az interakciók és a kölcsönös függés hatásait a viselkedésre, különös tekintettel a csoporthelyezetre. Bizonyos mértékig már a korábbi fejezetekben is érintettük ezt a témát, a 9. fejezetben például azt vizsgáljuk, miként hoznak döntéseket az esküdtek és más csoportok. A döntéshozatal azonban gyakran csak az első lépés. A Harley-Davidson munkatársaihoz hasonlóan a legtöbb csoport a közösen meghozott döntések szerint cselekszik, amikor meggyer egy játszma, elkészít egy terméket, irányítja a munkafolyamatokat, utakat épít, tüzet olt, vészhelyzetben segít másokon, betegeket kezel. Amikor az emberek összedugják a fejüket – és persze összedugják az izomerejüket és a lelkesedésüket –, egyéni erőfeszítéseiket bámulatos módon képesek megokszorozni, és a csoport olyan célokat tud elérni, amelyekről egyetlen ember nem is álmodhat. A NASA mint csoport felvitte az

A kölcsönös függés átható jellege. Öggy töltök, ezek a városi kertészek örökösen dolgoznak, azonban egy ilyen feladat is jelentős mértékű kölcsönös függést igényel. A kertészek nemcsak a talaj javításában vannak egymásra utalva, de ugyanúgy a gyom irtásban is (hiszen a gyom nem állítja meg a kertészt) és abban is, hogy minden kertet maximális terméshozamú legyen. Hasonló típusú kölcsönös függés jellemző a legtöbb emberi tevékenységre.

embert a Holdra, vagy az Apple Computer piaca dobja az első sikeres személyi számítógépet – ezek csak egy-egy példái a csoportos cselekvés kiemelkedő eredményeinek. Természetesen, amint a Harley-Davidson esetében is láthatjuk, ha egy csoport rosszul szervezett, vagy egyes tagjai kerültek a munkát, a keményen dolgozók erőfeszítései kárba veszhettek.

Mivel a csoport együttes tevékenységének eredménye gyakran egészen más mind volumenében, mind jellegében annál, mint amit az egyes tagok külön-külön tesznek – és néha nagyon különbözik attól, amire vágytak vagy számítottak –, a kérdés első teoretikusai arra a következtetésre jutottak, hogy a csoport viselkedésének szinte semmi köze nincs az egyes tagok jellemzőihez (Darkheim, 1898; Le Bon, 1920). Úgy véltek, hogy az emberek a csoportban elveszítik egyéniségüket, magateltetlenül sodródnak a tömegben, néves önálló tudatuk. A társadalomtudósok manapság már nem fogadják el ezt a nézetet, ami szerint az emberek elveszítik egyéniségüket, függetlenségüket a csoportban, azt azonban belátják, hogy a csoportlét egyértelműen és néha igen erőteljesen befolyásolja az egyén viselkedését. Számos korábbi fejtegetben látnak, hogy az olyan csoporttagok, melyet közös, társadalmilag lényeges jellemzők határoznak meg, befolyásolhatja az emberek gondolatát, érzéseit, viselkedését. A hatás még nagyobb, ha a tagok nemcsak társas identitásukban osztoznak, hanem interakcióba lépnek egymással, és kölcsönös függésbe kerülnek – tehát egymásra éppúgy támaszkodnak a materiális és társas jutalmak elnyerésében, mint saját magukra.

A csoportok különböznek a tekintetben, hogy milyen mértékű az interakció és a kölcsönös függés a tagok között. Az egyik végpont az egyszerű **együtt cselekvés**, vagyis amikor bizonyos számú ember egy térben tartózkodik – mint például egy repülőgép utasai –, de csak minimális mértékben függnek egymástól. A skala másik végpontján vannak a **személyes csoportok**, mint például a 9. fejezetben említett döntéshozó testületek. A személyes csoportok tagjai nemcsak bizonyos társas jellemzőkben osztoznak, de állandó interakcióban is vannak, és számítanak egymásra az adott céluk elérésében. Mint a NASA vagy az Apple csoportjának esetében: közös értékeik és érdekeik vannak, és cselekedeteiket ennek megfelelően irányítják. A célok elérésére való törekvés állandó kommunikációval és gyakori, kiterjedt interakciókkal történik.

A csoport sikere gyakran azon múlik, hogy vezetői és tagjai képesek-e kezelni a kölcsönös függés problémáit. A Harley-Davidson felvirágzása, újjáépítése nagyrészt annak volt köszönhető, hogy a vezetőik egyszerre tudták javítani mind a természetes hatékonyságát, mind a dolgozók megelégedettségét (Willis, 1986).

Bár a kölcsönös függés a személyes csoportok meghatározó tulajdonsága, nemcsak rájuk jellemző. Nagyobb csoportok tagjai szintén függhetnek egymástól, s valójában az egész emberiség minden egyes

tagja kölcsönösen egymásra van utatva, ha a Földön való túlélésünkre gondolunk. Mindannyiunkat érint, ha valaki – akár a nőső féltekén – úgy dönt, hogy kipusztít egy őserdőt, vagy radioaktív hulladékokat önt az óceánba. A fejtejt egy olyan probléma tárgyalásával zárul, amely bizonyos mértékig csoportot érinthet, ha a kölcsönös függés az egyéni érdeket szembeállítja a csoport hosszú távú érdekeivel. Amint az olvasó látni fogja: azok az elvek, melyek a kicsocportokban lejtják az egyén viselkedését, a nagyobb léptékű kölcsönös függésben is igazak. Ezért azok a tényezők, melyek kicsocportoknak segíthetnek a jobb teljesítmény elérésében, segíthetnek a globális társas dilemmák megoldásában is.

Társas serkentés: a minimális kölcsönös függés hatásai

Képre je el az olvasó, hogy szokásos kocogása közben az ismert útvonalon haladva, egyszer csak beér egy másik kocogó, s egymás mellett futnak néhány körömbenyt. Barátságos bólintással átváltozik egymást, talán megnézik a másik edzőcipőjének márkáját, de egyébként semmilyen kontaktusuk nincs, miként elhaladnak. Egy sárossal arébb fél méter ember álldogál egy verandán, s követik tekintetükkel, amint elhalad előttük.

Bár a másik kocogóval vagy a pillanatnyi közönységgel az olvasónak minimális kontaktsa van, pusztá jelenlétük megváltoztatható módon befolyásolhatja viselkedését.

Társas serkentés: teljesítménynövelés és teljesítménycsökkenés

Mások pusztá jelenléte növelheti az asonali vagy azért, mert észlelhetjük mások, vagy mert elcsúsz a figyelemünket. Az asonali javítja a teljesítményt a könnyű, jól megvalósítható feladatoknál, egy négy bizonyos feladatok megakadályoz, másokét viszont megnehezíti.

Ha az olvasó is olyan, mint a legtöbb ember, akkor mások jelenlétében kissé gyorsabban fog kocogni, mint egyedül (Worringham és Messick, 1983). Mások serkentő hatása az egyéni teljesítményre talán már ismerősnek tűnik. Az 1. fejezetben a szociálpszichológia történetének tárgyalásakor szó esett Norman Triplett (1881) megfigyeléséről, mely szerint a horgászcsónak csérelő gyerekek gyorsabban dolgoztak mások jelenlétében, mint egyedül. További kutatások is megerősítettek, hogy mások jelenléte javítja a teljesítményt számos egyszerű feladatban, mint például a futás vagy könnyű matematikai feladatok megoldása (Guercin, 1986).



Jelenlét és teljesítmény. A maratoni futó, amin egy pillanattal felmerül a versenytársak helye, lehet, hogy tisztában van vele, milyen időtől hátrább van a többiek jelenlétének. Ha a sikerhez szükséges válaszok alapján begyakorolt és könnyen hozzáférhető, mások jelenléte magasabb teljesítményt vált ki

Mások jelenléte vajon mindig hasznos? Az olvasó bizonyára nemmel válaszol, ha még emlékszik, milyen volt a színpadon állni reflektorfényben, s kétségbeesetten erőlködni, hogy észre jussanak a sorok; vagy milyen volt sikertelenül próbálkozni a tömeg megnévetésével. Valóban, válasza helyes: a kutatások is igazolták, hogy mások jelenléte zavarhatja a teljesítményt. Bonyolult vagy nehéz feladatok esetében – amilyen például egy labirintus, egy matematikai probléma vagy egy újonnan megismert teniszütés – csökken a teljesítményünk, ha mások is jelen vannak (Guerin, 1986; Bond és Tins, 1983). Hogyan lehetséges, hogy mások jelenléte javíthatja is, és ronthatja is a teljesítményt?

A társas serkentés magyarázata ▶ 1965-ben Robert Zajonc felállított egy hipotézist azoknak a látszólag ellentmondásos reakcióknak a magyarázatára, melyeket mások jelenléte vált ki belőlünk. Zajonc szerint a **társas serkentés** hatása azon alapul, hogy mások jelenlétében növekszik az **arousalszintünk**, ami bizonyos viselkedéseket megkönyorít, másokat viszont megnehezít. Az arousal serkenti a teljesítményt azokban a viselkedésekben, amelyek nagyon jól hozzáférhetőek, mert egyszerűek, jól begyakoroltak, jól megtanultak (ezt nevezzük **domináns válaszoknak**). Ugyanakkor gátolja a teljesítményt olyan viselkedésekben, melyek összetettek, nehezebbek vagy újak (**nem domináns válaszok**). A hozzáférhetőség fogalma már bizonyára ismerős: talán emlékszik az olvasó, hogy a hozzáférhető gondolatok és érzések könnyebben eszünkbe jutnak, mint a kevésbé hozzáférhető; ugyanígy a hozzáférhető viselkedések valószínűbben jelennek meg, mint a kevésbé hozzáférhető.

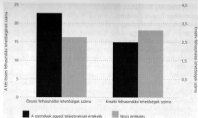
A közönség által kellet arousal által segít a kocogónak, hogy kicsit gyorsabban fusson, a matematikai verseny résztvevőjének az egyszerű feladatok megoldásában vagy egy hivatalos, gyakorlott előadónak a koncertjén. Ugyanez az arousal azonban ronthatja a kezdő síző teljesítményét egy nehéz pályán vagy a matematikaverseny résztvevőjének eredményességét egy nehezebb feladat megoldásánál az utolsó fordulóban. Amikor a viselkedés bonyolult vagy nem eléggé rögzült, a mások jelenléte által kellet arousal ronthatja a teljesítményt.

Mivel az arousal hatásai ellentmondásosak, a közönség jelenléte teljesen ellentétes irányban befolyásolhat két embert, bár ugyanazt a feladatot végzik. Profi biliárdosok például – akinek a jó lökés a leginkább hozzáférhető válasz – jobban játszottak érdeklődő közönség előtt, mint amikor azt hímeik, nem figyel rájuk senki. Ezzel ellentétben gyengy játékosok – akinek a hibás lökések a leginkább hozzáférhető válaszok – rosszabbul játszottak, amikor figyelték őket (Michaels et al., 1982). Zajonc elméleté, hogy mások jelenléte növeli az arousalt, és hogy az arousal javítja a könnyű, de zavarja a nehéz feladatok megoldását, ezen adatok fényében helyvalónak látszik, és újabb kísérletek által további megerősítést nyert (Guerin, 1986; Bond és Tins, 1983).

Ezek az eredmények egy kérdést mégis megválaszolatlanul hagynak: miért növeli mások jelenléte az arousalt? Zajonc (1965) úgy vélte, hogy az embereknek és az állatoknak egyaránt ösztönös reakciója, hogy a fajtársak jelenléte növeli az arousalt. De mégis, vajon miért? Az újabb kutatások két olyan okra mutatnak rá, melyek a jelenség hátterében állhatnak: a felhírtelzett érzelés feszültségkéth hatására és a figyelemelterelésre (Geen, 1991).

Az értekelés feszültségkéth hatása ▶ Többnyire arra vágyunk, hogy mások észrejeljenek, befigadjanak, szeressenek minket. Önértékelésünk legalább annyira függ mások véleményétől, mint attól, hogy mi mit gondolunk magunkról. Ezért gyakran aggodunk: vajon potenciális megfigyelőink észlelnek-e rólunk. Amikor az olvasó eltkoc a bámszakodók előtt, talán hirtelen aggasztani kezd az alakja, esetleg behúzza a hasát, kicsit felgyorsítja a tempót. Újabb kutatások megerősítik, hogy az olyan személyek jelenléte, akik észlelhetnek rólunk, **ösztönös feszültséget** kelt bennünk (Rosenberg, 1969), és ez a feszültség úgy változtatja meg teljesítményünket, ahogy azt a társas serkentés elmélete megjósolta. Egy vizsgálat demonstrálta, hogy az értekelés feszültségé miként javítja a teljesítményt egy feladat egyszerűbb típusában, és miként ronthatja ugyanannak a feladatnak a nehezebb formájában. Scott Baris és munkatársai (1988) arra kérték csoportokat, hogy próbáljanak minél több lehetőséget találni arra, hogyan lehet felhasználni egy egyszerű kést. Bizonyos csoportoktól azt kérték, találjanak annyi lehetőséget, amennyit csak

társas serkentés
Mások jelenléte
kelti a könnyen
hozzáférhető
válaszokat,
de megnehezíti
a kevésbé
hozzáférhető
válaszokat.



13.1. ábra. Az értékelési feladatokban használt egy feladat egyszerű és összetett formáinak esetében. Kísérletvezetők (feladat szöveg) úgy írták, a kísérletvezető egyéni teljesítményeket hogy előbbin, míg másik (jobb oldali) nem számítottak egyéni értékelés. Amikor a feladat egyszerű volt – mind több felhasználási lehetőséget találni egy kísérlet –, az értékelés javította a teljesítményt, amint a bal oldali oszlopok mutatják. Amikor azonban a személyek egy sokkal nehezebb formát kaptak a feladatok – mind összetettebb felhasználási lehetőségeket találni egy kísérlet –, az értékelés éppen ellenkezőleg hatott: csökkentette a teljesítményt (jobb oldali oszlopok) (Baron et al., 1986)

radnak, némely más csoportban azonban azt a viszonylag nehezebb feladatot adták, hogy próbáljanak a lehető legkreatívabban dolgozni. Ezekből mindkét típusú csoportban voltak olyan egyének, akik azt hitték, hogy teljesítményüket egyénileg fogják elbírálni, míg mások úgy tudták, a csoportot közösen értékeli a kísérletvezető (s így egyéni teljesítményük nem látható). Amint a 13.1. ábra mutatja, az egyéni értékelés esélyeire javította a teljesítményt az egyszerű feladatban, de rontotta az intellektuálisan nehezebb feladatban.

Nem csoda tehát, hogy amikor sikerre számítunk egy feladatban (mert könnyű, vagy könnyen hozzáférhető válaszminősítést igényel, vagy mert korábban már sikert értünk el ebben a feladatban), jobban fogunk szerepelni, ha mások jelenlétében cselekszünk. Ennek azonban az ellenkezője igaz olyankor, ha eleve kudarcra számítunk (Sanna és Shohand, 1990). Más kutatások azt bizonyították, hogy az értékelés, nem pedig a posztuma jelenlét a kritikus tényező, amely befolyásolja a viselkedést. Például az aktívan támogató, nem értékelő megfigyelők – személyek vagy akár háziállatok – nem növelik az arousalt, s nem befolyásolják a teljesítményt (Allen et al., 1991).

Figyelemelterelés ▶ Mások jelenléte úgy is befolyásolhatja a teljesítményünket, hogy elvonja figyelmünket a feladatról – mivel önkéntelenül is rájuk kezdünk el gondolkodni, reagálunk rájuk, vagy elkezdjük figyel-

ni, hogy mit csinálnak (Guerrin, 1986; Baron, 1986). A kutatások egy vizsgálóban úgy írték le egy embert a kísérleti személy háta mögé, hogy a „megfigyelő” semmiképpen nem láthatta a személy munkáját. Az egyén jelenléte mégis javította a teljesítményt a könnyű feladatokban, és rontotta a nehezebbekben (Schmitt et al., 1986). Ilyen hatásokat általában is felfedeztek: a szűzlábúak például gyorsabban futnak keresztül egy útszalagban, ha egy másik csőbe mellükük helyezzünk egy másik szűzlábút, mint akkor, ha a szomszédos cső türes (Hosey et al., 1985). A szűzlábúak valószínűleg nem támaszkodnak értékeléstől tartva: a hatást valószínűleg a másik jelenléte által okozott figyelemelterelés magyarázza.

Könnnyen előfordul, hogy a figyelemelterelés zavarja a nehéz feladatok megoldását, azonban korántsem kizárható, miért javítja az egyszerű feladatokban nyújtott teljesítményt. A válasz talán abban rejlik, hogy a kétfajta székelysége irányuló motivációk önkéntese növeli az arousalt (Green, 1991). Ez az arousal, csakhogy, mint a felbontott értékelés feszültségéből származó, javítja az egyszerű, és rontja a nehéz feladatok megoldását. A 13.2. ábra mutatja, hogy mások jelenléte – még olyankor is, amikor nem lépünk interakcióba – hogyan válhat figyelemelterelővé vagy szorongásjelzővé az értékelés lehetősége miatt.

Néha mindannyiunknak mintha mások jelenlétében teljesíteni: félni az osztály előtt, terméket bemutatni egy új ügyfélnek. Munkánk áll azonban elterülmi a közönség jelenlétéből adódó kellemetlen hatásokat. Csak az kell elvárni, hogy a leginkább hozzáférhető, domináns válaszminősíték – amelyet az arousal valószínűleg aktiválni fog – olyankor legyenek, melyek segítenek megoldani a feladatot. A helyes válaszok könnyű hozzáférhetőséget, tehát azt, hogy az arousal nekünk dolgozzon, leginkább a gyakorlati biztosítási (Zajonc és Sales, 1966). A gyakorlatnak az az előnye is megvan, hogy növeli az önbizalmat, s így kevésbé fél az ember a közönség értékelésétől (Sanna és Shohand, 1990).



13.2. ábra. Az arousal szerepe a társai tekintetében. Mások jelenléte növelheti az arousalt, vagy az embert elvonja, vagy egyszerű figyelemelterelés által. Az arousal növeli a válaszminősítést, hogy az ember a leginkább hozzáférhető produktját figyessen vagy jól megkapja a feladat esetében a leginkább hozzáférhető választ. Így az arousal javítja a teljesítményt. Ha azonban a feladat összetett vagy új, a leginkább hozzáférhető válaszok nem sokat segítenek, így az arousal rontja a teljesítményt.

s az sem mellékes, hogy a figyelemelterelés szorban és növeli a védtetséget. Ugyanúgy, ahogy az iskolából hazafelé menet a kerékpárosok nem zavarják meg az ember egyéb gondolatai, a begrakodott válasszok is hibátlanul működnek, ellenállnak a zavaró hatásoknak.

■ A teljesítmény csökkenése nyomán alatt: társas serkentés a sport világában ■ Az 1993-as országos egyetemi férfi kosárlabda-bajnokság döntőjének utolsó másodpercében a michigani és az észak-karolinai egyetem csapata döntő csatáját vívta. A stadionban telt ház volt, a tömeg extázisban tombolt. Amikor a Michigan hirtelen hátrányba került, a csapatkapitány azt tette, amit a sok éves edzés, gyakorlás és tapasztalat a leginkább hozzáférhető válaszmintájává tett ilyen helyzetben: időt kért. Sajnos azonban megelégedkezett arról, hogy csapata már minden neki járó időfókert felhasználta, így a csapat büntetést kapott, a végül veszített.

A társas serkentés két útjának, az érzelmes feszültségnek és a figyelemelterelésnek az együttes hatásai leginkább a sportolók világában nyilvánvalóak, ahol a versenyüknek a lehető legjobb teljesítményt kell nyújtaniuk a hangos, követelőző közönség előtt. Roy Baumeister és Carolin Showers (1986) megvizsgálták ezeket a hatásokat, és azt vették észre, hogy a csapatok gyakran szerepelnek rosszabbul hazai pályán a tétre menő mérkőzéseken, mint a barátságos meccseken. Vajon a hazai pálya-előnye miért válik a bajnokság buktatójává? Baumeister és Showers azt találta, hogy az egyik fontos ok a szurkolók hangos, erőteljesen érzelős jellegű megnyilvánulásaiban rejlik. A sportolóknak nemcsak a figyelem terelődik el jobban a szokások körülményekhez képest, de ér-

telesen élnék, hogy csatlólist okoznak szorokélmények, s ezért nem hozták a bajnokság megnyeréséhez szükséges csúcsteljesítményt. Paradox módon tehát a szurkolók nagy várakozásai gyakran hozzájárulnak, hogy a csapat bajnok álmai szertefoszljanak.

Zsúfoltság: sok más ember jelenléte

A zsúfoltság szintén olyan tényező, amely növelheti az arousalt, így megkönnyítheti az egyszerű, s megnehezítheti az összetett feladatok elvégzését. A zsúfoltság hatásai azonban azon múlnak, miként interpretálja az egyén a szindrót, mennyire érzéki, hogy van-e helyzet.

Csúcsfogalom idején a métrón való lökdösődés vagy egy tömött előcsarnokban a várakozás azonnal esztétikbe jutni, milyen erősen – és mennyire negatívan – képes hatni ránk más emberek jelenléte. Amikor a kunoók kollégiumi szobákban vizsgáltak a zsúfoltság hatásait, azt találták, hogy ha három diákok tettek olyan szobába, ami csak ketűre volt tervezve, mind a diákok általános elégedettsége, mind a tanulmányi eredménye csökkent (Karlin et al., 1979). A zsúfoltság akár az életet is veszélyeztetheti: olyan rabok között, akik zsúfoltt cellában élnek, magasabb a halálozási arány, mint azok esetében, akik tágasabb térben vannak (McCain et al., 1980).

Amint talán már az olvasó is kitalálta, a zsúfoltságnak azért vannak negatív hatásai, mert, akárcsak a közönség jelenléte, ez is növeli az arousalt. Az arousal növekedésének ugyanaz az oka ebben az esetben is: a tömeg számos lehetőséget teremt az értékelésre és a figyelemelterelésre. Így tanulmányi leírja, hogy miután tíz idegen embert becsúfoltak egy 3 x 4 méteres helyiségbe, a személyek vérmérséklése és más arousaljelző fiziológiai értékei magasabbak lettek, mint azoknak, akiket tágasabb szobába küldtek (Evans, 1979). Ugyanúgy, mint a nézőközönség által keltett arousal, a zsúfoltságból eredő serkentés is adhat energiát, tehát javíthatja egyszerű feladatok megoldását, de gátolhatja a bonyolultabbakat (Hillery és Fujita, 1975; Paulus et al., 1976).

■ Zsúfoltság és a városi környezet ■ A legtöbb társas viselkedés – a másokkal való együttműködés, a rázkorúlat megsejtése, a konfliktusok megoldása – összetett dolog. Mivel a tömeg zavarhatja az összetett feladatok megoldását, sokan felelősek már, hogy a zsúfoltt városokban való élet romboljon hat társas viselkedésünkre. A zsúfoltság közelségtől bűnbak társadalomunk problémáit illetően: erre vezetnek vissza a modern társadalomra jellemző alkalmi és felszínes társas kapcsolatokat, a devianciát, a bűnözést, a lelki, sőt még a testi betegségeket is (Simmel, 1950).



Nehéz a csúcson lenni. Baloldali sportmagazink csak úgy hívják a jelenléte, hogy az „Si-atek”. Abban a pillanatban, hogy egy csapat – kisül teljesítménye miatt – a Sports Illustrated címűlapja kerül, szinte azonnal óriási versenyt szerez. A Notre Dame csapata, miután megverte a legnagyobb ellenfelet, Miami-ami csapatot, a felállt az új rekord, mert a Sports Illustrated címűlapja. Minden azonban csak arra volt jó, hogy egy hét múlva csúfos vereséget szenvedjen a Boston College-tól. Az új rekordot mégis világban szociopszichológiai folyamatok határozták meg: a versenyzőcsapatok nagy részénél akkora nyomásból nézhetőnek egy csapata, hogy elcsúsznak a játékosok teljesítménye.

Bár a tényszerűen valóban hatással van az adott populáció mérete és sűrűsége, a zsúfoltság ilyen mértékű hatásai távolról sem bizonyítottak, az emberek ugyanis alkalmazkodóképeseek. Kognitív és társas tényezők egyaránt segítenek letompítani a zsúfoltság által kellett arousalt, s így csökkentik annak negatív hatásait.

A kontroll tudata az egyik kúszótényező a zsúfoltság negatív következményei elleni harcban. Egy vizsgálat alanyainak zsúfoltság körülmények között kellett dolgozniuk, de némelyeknek körülük adtak egy „menekülési gombot”, amit a személy bármikor megnyomhatott, ha el akarta hagyni a helyiséget (Sherrod, 1974). Bár a kísérleti személyek valójában soha nem nyomták meg a gombot, ennek ellenére azok, akik úgy érezték, hogy kézben tartják a helyzetet, jobban teljesítettek társaiknál, akiknek semmilyen kontrolloja nem volt a szituáció fölött. Egy másik kísérletben nagyszámú embert zsúfoltak egy liftbe, hogy megvizsgálják, ki érzí a legkisebb feszültséget. Nem meglepő, hogy ez a személy rendszerint az volt, aki a lift gombjainál állt (Rodin et al., 1978). Egy Indiában végzett vizsgálat azt találta, hogy a zsúfoltság házak lakói körül azok érezték jobban magukat, akik úgy érezték, jobban képesek ellenőrzést alatti tartani környezetüket (Ruback és Pandey, 1991). Mások jelentéte – különösen, ha tömeges – növeli az arousalunkat, de viselkedésünk attól függ, hogyan interpretáljuk ezt az arousalt, az pedig különösen, hogy a tömeg csökkenté-e kontrollérzetünket, vagy sem.



A zsúfoltság fogalma kulturálisan függő. Bár számos kutatási végtelen bizonyítja, hogy a zsúfoltság antiszociális, domináns viselkedést vált ki, kulturális különbségek azt jelzik, hogy a tömegre adott reakció nagymértékben függ a kulturális normáktól, melyek megengedik a viselkedést. Vajon hogyan hatna az érzékelés a képen látható lakosok viselkedésére, ahol egy közeli és olcsó alkalommal személyi foglalkozás az, hogy az utasok bekapcsolják a szociális gombot?

Teljesítmény a személyes csoportokban: a kölcsönös függés maximalizálása

Ha a velünk egy térben tartózkodó idegenek minimális hatása is befolyásolja a viselkedésünket, ennek sokszorosa erejével hat ránk egy-egy személyes csoport. Az ilyen csoportok tagjai – családok, repülőgépek legénysége, táncosok, zenekarok, szövetségi bizottságok stb. – nagymértékben egymásra utaltak. Egyrészt **társas kölcsönös függésben** vannak, hiszen egymásra utaltak kötődési igényük és más érzelmi szükségleteik miatt (tisztelő, törődés, pozitív érzék). Másrészt, **feladathoz kapcsolódó kölcsönös függésben** is vannak, hiszen produktivitásuk attól függ, hogyan képesek együttműködni – így sikeres repülés végrehajtásában, egy jól kidolgozott tervet és így tovább. Legyen az nagy vagy kicsi, minden személyes csoportja jellemző a társas jellegű és a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés valamilyen kombinációja (Forsyth, 1990).

Minden személyes csoportnak vannak céljai, szándékai (Forsyth, 1990). Az üzleti életben a csoportok a profit, az egyetemen a tudás gyarapítása és jól felkészült szakemberek képzése, az igazgatóságok célja pedig a szervezetek sikeres működése. A célról függően a csoportok különböző mértékű társas és feladathoz kapcsolódó kölcsönös függést igényelnek. A társas egymásrautaltság különösen fontos bizonyos típusú csoportokban, mint például a család vagy a közeli barátok, ahol a csoport pusztán azért értékes az egyént, mert tag. Természetesen ezek a csoportok gyakran a feladatok elvégzésében is egymásra utaltak, mint például amikor rendbe kell hozni a kertet, vezetni kell a családi kasszát, vagy meg kell szervezni a vakációt. Más csoportok, mint például a legtöbb munkahelyi csoport, kizárólag egyetlen cél elérése érdekében működnek, így a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés a meghatározó jellemzőjük. Mindannyian tudjuk azonban, hogy szerepek, státuszok, rangok és barátságok is hozzájárulnak a munkahelyekhez, ez pedig azt jelenti, hogy a munkahelyeken szintén kialakul bizonyos társas jellegű kölcsönös függés.

Valóban, minden csoportnak szembe kell néznie azzal a kettős feladattal, hogy egyidejűleg sikeresen kézben tartsa a kölcsönös függés mindkét területét: a magas produktivitás elérése mellett pozitív légkört, jó személyes kapcsolatokat teremtsen a tagok között. E kettőjegy egymásrautaltság egyidejű kezelése azért jelent kihívást, mert néha ütköznek egymással. A feladat elvégzésének legkedvezőbb feltételei ütközhetnek a pozitív légkörrel, a jó hangulattal, mint például amikor a szülők megtiltják a gyerekeknek a jétkort, hogy végre kitakarítsa a szobáját. A társas kölcsönös függés pedig elvonhatja a feladat teljesítésétől: amikor egy iroda dolgozói nemcsak érzik magukat együtt, valószínűleg kissé hátrébe

szorul a munka. Ahhoz, hogy megértsük, pontosan hogyan is jelennek meg ezek a problémák, és miként lehet kezelni őket, először meg kell vizsgálunk, hogyan képződnek maguk a csoportok, s hogyan próbálják elérni céljaikat. Bár példánk mankahi csoportok lesznek, ugyancsak a folyamatok igazak minden olyan csoportra, amely valamilyen cél elérésére törekszik.

A csoportfejlődés szakaszai: a formálódástól a megszűnésig

- A személyes csoportok általában a fejlődés különböző szakaszaiban mennek keresztül, formálódnak, kifejezők, fejlődnek, teljesítenek, működnek meg, és végül kialszhatnak saját identitásukat, céljait.

1981-ben az Ashland Corporation – egy légkondicionálókat gyártó cég – létrehozott egy speciális részleget. A csapat egy vezetőből, a vezető „tanácsadójából” és számos üzemi alkalmazottból állt. A feladatuk – tehát a közös cél – az volt, hogy órási őrés gyártástelepet alkalmassá tegyenek a termelésre, s beindítsák egy új típusú kompresszor gyártását. A csapatnak különböző döntéseket, választásokat, rendeltetéseket kellett elvégeznie, s be kellett szerveznie a gyártáshoz szükséges gépeket. Az ő feladatuk és felelősségük volt az új üzem munkásaik beutazása is, olyan magas színvonalon, hogy a termékek minősége kiváló legyen. Miatlan a csoport megkezdte munkáját, s hónapokon keresztül dolgozott, hogy elérje a közösített célt, számos problémával és kihívással találkozott, melyek mind befolyásolták a csoport felépítését, működését. A náluk tapasztalt változások nem egyedül az Ashland cégre jellemzőek: minden csoport – legyen akár rövid életű, ad hoc csoport, kisebb célcsoport, vagy hosszú életű, évekig együtt dolgozó csapat – keresztül megy a fejlődés különböző szakaszaiban (Eisenstat, 1990; Tuckman, 1965; Moreland és Levine, 1988). Bár bizonyos csoportoknál lezajlik mind az öt, az leírás szakasz, sok más csoport átmegy egy szintet, visszatér, megismétel korábbi lépcsőfokokat, vagy felbomlik, mielőtt valaha is elérné egy későbbi stádiumba (Gersick, 1990).

1. **Alakulás.** A csoportfejlődés kezdeti szakaszában a tagok megpróbálják megismerni egymást, megtudni, mi munkájuk a csoportot; és eldöntik, képesek-e a csoport részévé válni. Ha ez a tájékozódási szakasz sikeres, képessé tesz minden egyént arra, hogy magát a csoport részének, a csoportot pedig sajátjának tekintse. Az ashlandi csapatnak ebben a szakaszban számos pozitív jellemzője volt: gyakori kommunikáció, társas és feladati kölcsönös függés, a csoport és más tagok felé érzett vonzalom növekedése, hit a csapat egyediségében (Moreland, 1987). Az igazgatók segítenek a csoportidentitás kialakulását azáltal, hogy elvég-

dő időt hagytak a csoportoknak a megismerkedésre, hangfűzötték a csoportot különleges természetű, és gyakran jelentik, hogy ezt a célt csak minden tag teljes együttműködésével tudják elérni. Rövid időn belül az egyénekben kialakult az azonosulás érzése, s amikor a csoportról beszéltek, azt mondták: „mi”.

2. **Kifejlesztés.** A második szakaszban gyakoriak a konfliktusok, és a viták hevesek, érzelmiileg töltöttenek lehetnek (Bales et al., 1979; Tuckman, 1965). Ebben a stádiumban a tagok ismerik egymást, de még nincs meg a kialakult módszerek a kooperációt érintő komolyabb nézeteltérések megoldására. Az ashlandi csoport esetében az egyik ilyen konfliktus egy új vezető szilusa körül fordult ki, akinek kissé lekezelő stílusa a csoporttagok egy értelemzők, hogy nem bízik az ő szakértelmükben. Azon is gyakran vitázott, hogy mik a legfontosabb teendők. Amikor például a munkások a beutazásra vártak, az instruktoroknak éppen más előglátsáruk is akadt, s ebből konfliktus támadt. Egy ideig érezhető volt a feszültség, hiszen a beutazók bizonytalanná váltak, a munkások pedig elhanyagolva érezték magukat (Eisenstat, 1990).

A rövid távú csoportok tisztázása és az odavezető út megválasztása gyakori forrása a konfliktusoknak a csoportfejlődés öt szakaszában. A tagok különböző nézeteket vallanak, küzdenek a pozíciókért, s ekkorban koalíciók, alcsoporthoz alakulnak az egyforma érdekeket vagy egyforma nézeteket képviselők között. A konfliktus elhatal, ha valamelyik vélemény mellé áll a többség, s így elfogadják véleményüket a többi taggal is, néha azonban megmarad egy kisebbség, amely fenntartja ellenzéki álláspontját. Az is előfordulhat, hogy egyetlen ember képvisel egy szélsőséges nézetet, amelyet a többség elintéz elnevez, később mégis elfogad. Valójában sok vállalat szándékosan védelmezi a szélsőséges álláspontokat, hogy a vitát állandóan fenntartsa. Egy klasszikus példa a kitarlóan elemző álláspont eredményességére annak a piacvezetőnek az esete, aki egymagában képviselt egy meglehetősen szélsőséges álláspontot a Compaq Computer nevű cégnél. Sikertörténet volt a vezetőség, hogy hagyják figyelmen kívül azokat a közvélemény-kutatási eredményeket, amelyek csak korlátozott piacot jósoltak a kisméretű, hordozható számítógépek számára. A legtöbb cég nem adott volna egyetlen ember ellenvéleményére, de a Compaq nagy nyereségre tett szert, mert jól döntött, és odafigyelt a kisebbségi véleményre (Kotkin, 1986).

3. **Normák kialakítása.** Ha a csoport elért a kifejlődés szakaszát, általában összhangot és egyetértést teremt, összetartást és pozitív csoportmunkát fejlődik ki. Mivel a csoporttagok magukévá teszik a csoport normáit, a közös társas hatások, melyek konfliktusok forrásai lehetnek, már kevésbé fontosak. A legtöbb tag nagyon is meg van elégedve a csoporttal, egyetért a csoport céljait, a tagok hatalmi viszonyait és az egyének közleked-

ségeit illetően. Az aszlandi csoport akkor érte el ezt a szakaszt, amikor a kompresszorok első szállítmányának határideje már elég közel volt, s a tagok ráébredtek: az ítem sikere azon múlik, tudják-e tartani a határidőket és a minőségi követelményeket. A csoport célja végre teljesen egyértelmű volt, s azt mindenki el is fogadta. Amint azt az egyik munkás megállapította: „Mindenki összefogott, senki sem mondott nemet, mindenki hajszot... vidámak voltunk, mindenki jó hangulatban dolgozott.” (Eisenstadt, 1990.)

4. **Működés.** Amikor a normákban már megállapodtak, a csoport elkerülheti az érdemi munkát. Az olyan csoportokban, ahol a kiforrási szakasz végén színvonalas előkészítések látnak napvilágot, a normák kialakításának szakasza pedig magas termelőképességi követelményeket állít fel (Mayo, 1933), a működés szakaszában az irányítás már problémamentes, a munka hatékony. A tagok egytíműködésnek a problémák megoldásában, a döntések meghozatalában, a termelés irányításában. A nézeteltéréseket produktív módon oldják meg, a tényleges befolyásolást a csoportcél elérése érdekében gyakorolják. Az aszlandi csoport fejlődésének ebben a szakaszában azok a dolgozók, akik már végeztek a saját feladataikkal, ahelyett hogy pihennék volna, segítenek kevésbé gyakorlott társaiknak. Mindenki sokat dolgozott, igazi csapatléttel alakult ki. Ahogy az egyik munkás visszaemlékszik: „Meglepődtem saját magamon... mindenki összefogott, egy emberként, nem különálló személyekként dolgoztunk.” Amikor az új kompresszorok első szállítmánya kiemelkedően jó minősítést kapott a teszteknek során, az aszlandi ítemet sikernek nyilváníthatták. Végül pedig az, hogy a részleg próbatermelésről áttérhetett teljes kapacitású üzemelésbe, jutalomértékű volt a csoport minden tagja számára, megerősítette őket abban, hogy fantasztikusan jó munkát végeztek (Eisenstadt, 1990).

5. **Megzárulás.** A legtöbb csoport – különösen azok az alkalmi csoportok, melyeket egy adott cél elérése érdekében hoztak össze – végül elérkezik fejlődésének utolsó, hanyatló szakaszába. Némelyikük, mint például az aszlandi csoport is, már a kezdetektől fogva tisztában van ezzel, hogy a megbízás korlátozott időre szól. Mások egyszerűen beszűnnek működésüket, amikor elérték céljukat, bár ezt talán még nem látják előre a kezdetektől. Megint más csoportok azért esnek szét, mert a tagok elvesztik érdeklődésüket, elköltöznek, vagy elmenekülnek a konfliktusok elől (Rusbult, 1983; Thibaut és Kelley, 1959). Egy összetartó csoport felbomlása feszültséggel terhes lehet a tagok számára, ha azonosulnak a csoporttal, hiszen a csoport elvesztése megváltoztatja a társas identitást. A tagok elvesztik mások együttműködését, segítségét és azt a biztonságérzetet, amit az ő támogatásuk, a velük való együttlét nyújtott. Olyan csoportok esetében, ahol a kohézió és a kommunikáció különösen intenzív, a csoport felbomlásának pszichés hatásai hasonló-

13.1. táblázat. A csoportfejlesztés szakaszai

Szakasz	Főbb folyamatok	Jellemzők
Alakulás	Tárgyszerű információszerezés, a feladat feltekintése, közös pontok keresése	Figyelmes, szavartos információadás
Kiforrás	Konfliktus: vita az eljárásokról, módszerekről, a tényleges befolyásolás kiértékelése	Az ötletek kritizálása, a kérdés, sorozás, szavak alakítása
Normák kialakítása	Közhely: konszenzusmegtérítés, az egyediség és összetartás nő, szerepek és normák felállítása	Meggyőzés és módosítás növekedő pozitív csoport
Működés	Teljesítmény: előfordulhat erőfeszítések, feladatösszevonás	Döntéshozatal, problémák, kooperáció
Megzárulás	Felbomlás: a szerepek megváltozása, a feladat megoldása, a kölcsönös függés csökkenése	Szétválás és viszonyok negatív érzelmek, bírálat

Forrás: D. R. Forsyth (1990). *Group Dynamics*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

ak lehetnek, mint egy szoros kapcsolat felbomlásakor: ugyanolyan bánatot, magányt éreznek tagjai. A csoporttagok némileg megvédhetik magukat ettől a stressztől, ha előre felkészülnek a felbomlásra, csökkentik a kohéziót, hangsúlyozzák függetlenségüket, s új csoportokat keresnek, amelyekhez csatlakozhatnak (Mayadas és Glasser, 1985).

A 13.1. táblázat összefoglalja a csoportfejlesztés öt tipikus szakaszát, a rájuk jellemző folyamatokkal együtt.

A munka elvégzése: csoportteljesítmény

Abban, hogy elérik a külsőztől, a csoportoknak meg kell birkodniuk a motiváció és a koordinációs veszteségekkel. A közös társas identitás befolyásolója segít elérni az előírt problémákat azáltal, hogy támogatja a kohéziót, és a csoport teljesítménynormáinak irányában erősíti a konformitást.

A legtöbb csoport esetében a teljesítmény szakasza a legkritikusabb, hiszen ez alatt az idő alatt kell elvégezni a kiszabott munkát. Az, hogy a csoport megszokott nélkül folytatja-e az elkezdett munkát, vagy dolgozgatendülettel összeromlik, anélkül függ, milyen feladatokkal kell szembenéznie, mekkora erőfeszítésre képes, és milyen források állnak rendelkezésére.

A feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés különböző formái ■ Ivan Steiner (1972) szerint a csoportfeladatok különbözőek lehetnek abból a szempontból, hogy milyen típusú kölcsönös függést igényelnek. Az additív feladatoknál a csoport potenciális teljesítménye körülbelül egyenlő az egyes tagok teljesítményének összegével, és általában jobb, mint bármelyik tag egyéni teljesítménye. A kölcsönös additív feladat, csakis, mint egy irodában gépetni vagy segíteni a többieknek betölteni egy feladatot. Az additív feladatoknál az egyéni teljesítmény kihasználtsága, hiszen a végeredmény nagyjából attól függ, hány személy működött közre, s ezek egyénenként mekkora teljesítményt nyújtottak (Lentpage, 1991). A koordináció szintén fontos, hiszen egyetlen ember erőfeszítése, míg a többiek lassúlnak, nem elég a győzelemhez.

Additív feladatok az a csoport teljesítménye várhatóan olyan lesz, mint a legjobb tag teljesítménye (Laughlin et al., 1991). Amikor a csoport egyik „elméleti” embere előáll egy fantasztikus ötlettel egy új hirdetés kampányhoz, és mindenki elismeri, értékeli ezt, akkor a feladat diszjunktív. Ebben az esetben a kooperáció azt jelenti, hogy a végeredmény a csoporttagok különböző egyéni képességeitől, tehetségétől függ. Ezzel az egyéni oktatás, képzés javíthatja a csoport teljesítményét, csakis, mint a csoporttagok képességei alapján történő kiválasztása (Hackman, 1987). A koordináció szintén nagyon fontos, hiszen a többi tag-

nak vigyázni kell, nehogy hátráltassa azt, aki a legalkalmasabb az adott feladat megoldására (Lentpage, 1991; Diehl és Stroebel, 1991).

Konjunktív feladatok azok, amelyekben minden egyes csoporttagnak megvan a maga jól körülírt szerepe. Ebben az esetben a csoport teljesítménye csak olyan lehet, mint a leggyengébb tagjának a teljesítménye, ahogy a lánc is csak olyan erős, mint a leggyengébb láncszeme. Ilyen csoportok például a hegymászó csapatok, váltóversenyzők, futószalag-munkások: a leglassabb taguk fogja meghatározni az egész csoport teljesítményét. Ha három tanuló elhatározza, hogy együtt oldanak meg egy feladatot: egyikük végzi a kutatómunkát, a másik feje meg, s a harmadik adja elő az osztályban, az osztályzatnak attól függ, mennyire jól teljesít mindegyikük a saját szerepét. A koordináció nagyon fontos a konjunktív feladatoknál, hiszen a csoportnak meg kell szerveznie a tagok munkáját. Ha például a koordináció hiányában ketten végeznek a kutatást, viszont senki nem írja meg a dolgozatot, akkor az egész feladat megoldatlanul maradna.

A legtöbb feladat azonban összetett, tehát több részfeladatról áll, melyek mindegyike különböző formájú kölcsönös függést igényelhet. A fociban például bizonyos feladatok diszjunktívak (sok játékos körül bármelyik blokkolhatja az ellenfél védőjét), míg más részek konjunktívak (a hátvédnek le kell adnia a labdát, a főpótlóknak pedig le kell kezdenie). Természetesen, minél komplikáltabb egy feladat, annál nagyobb szükség van a tervezésre és a koordinációra, hogy a tagok feladatait és erőfeszítéseit a képességeiknek megfelelően lehessen elosztani. S minél összetettebb a feladat, annál nagyobb a valószínűség, hogy a csoport teljesítménye sokszorosan meghaladja egyetlen személy lehetőségeit. Az egyéni erőfeszítések összehozása ugyanakkor egy bonyolult feladat megoldása során sajnos nem könnyű, és sok hibára ad alkalmat.



Sok többi közt élnek a csoportok? A legtöbb összetett feladat a kooperáció különböző formáit igényli meg. Itt a blokkolók az asztalukon dolgoznak együtt, biztosítva, hogy minden élelmiszerkészítőnél, minden főzőkészkészítőnél, sőt minden egyéb, a megadott asztal, rajzok és adott asztali térköltségű, hanem egy időben kénytelen a rendelkezés. Ebben a konjunktív, leggyakrabban így történik, sok többi kell a gyors megoldáshoz.

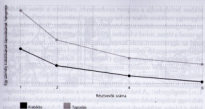
Nyerészek és veszteségek a csoportteljesítményben ■ Több szem többet lát, ez bizonyosan az egyik oka annak, hogy oly sok feladatot végeznek csoportok, s ezek számos feladatban valóban jobban teljesítenek, mint az egyének. A csoportok megköszönhetik az egyének erőfeszítését, a képességek olyan kombinációját hozdhatják, amelyet egyetlen személy önmagában nem bírkolhat, és képesek párhuzamosan, nemcsak egymás után végezni a feladatokat. Valószínűleg minden junda feladatra építeni egy istálló egy-két nap alatt elkészül. A csoportteljesítmény előnye az egyéniellen szemben számos kognitív feladatban is nyilvánvaló. Csoportok gyorsabban oldanak meg például kirakós feladatokat (Laughlin, 1986), s a kollektív memória is jobb az egyéniénél. Amikor arra kérték embereket, hogy nézzenek meg egy rendőrségi kihallgatásról készült videofelvételt, a csoportok sokkal pontosabban és részletesebben

beszámolót készítettek, mint az egyedül dolgozó személyek (Clark et al., 1990).

Ha több szem többet lát, vajon kétszer olyan élesen is látunk? Néhány vizsgálat arra a következtetésre jutott, hogy nem minden esetben. Megvizsgálták például az a jól ismert technikát, amelyet *ölelőbizetnek* (idegen szóval *beatuteringnak*) hívnak. Ez az eljárás abból áll, hogy egy csoport ember ösürel, és megpróbál egy problémával kapcsolatban annyi ötletet felvetni, amennyit csak tud, s mindent anélkül, hogy a kezdeti szakaszban bármit értékelne vagy kritizálna. A kísérletben meghatározó felteletetés az, hogy bármiknek az ötlete, legyen akár milyen vad vagy kivitelezhetetlen, elindíthat más tagokban olyan gondolatmeneteket, amelyek használhatók lehetnek (Osborn, 1953). Az eredmények azonban azt mutatják, hogy a *beatutering*-technikát alkalmazó csoportok rendszertint kevesebb és gyengébb minőségű ötletet képesek összegyűjteni, mint az azonos számú egyének önállóan dolgozva (Diehl és Stroebe, 1991). Amikor az emberek gyengén teljesítenek csoportfeladatokban, az ok gyakran vagy a motiváció hiánya, vagy a koordináció gyengesége a tagok között.

1. Motiváció vesztése: társas lazálódás. Némiykor a csoportban való munka arra készteti az embereket, hogy lógnak – kevesebb erőfeszítést tesznek, mint ha egyedül dolgoznának. Amint az 1. fejezetben megfigyeztük, ezt a motivációhiányt, amit *társas lazálódásnak* nevezünk, elsőként Max Ringelmann tanulmányozta, aki francia agrármérnök volt, s leginkább az egyszerű, additív feladatokban nyújtott csoportteljesítmény iránt érdeklődött (Kravitz és Martin, 1986). Ringelmann észrevételeit több mint száz évvel később megerősítették a laboratóriumi kísérletek. A társas lazálódás egyik vizsgálatának például, melyet a 13.3. ábra illusztrál, egyetemi hallgatók arra kértek, hogy tapsoljanak és kiabáljanak, amilyen hangosan csak tudnak. Az egyes tanulók hangereje és tapsolásiának erje annak arányában csökkent, ahogy a csoport létszáma növekedt. Az egyéni erőfeszítés, úgy tűnik, a szó szoros értelmében elvész a tömegben, a vesztesség pedig igen komoly lehet. Ebben a kísérletben egy személy alig fele olyan hangosan tapsolt és kiabált egy hattagi csoportban, mint amikor egyedül volt.

A társas lazálódás nem kizárólag egyszerű fizikai jellegű feladatoknál jelentkezhet. Amikor a teljesítményt egy kognitív feladatban mérték (egy hétköznapi tárgy leheső legtöbb felhasználási módját megtalálni), egy háromtagú csoportban végzett *beatutering* során az egyének csak 75 százalékos teljesítményt nyújtottak az egyénileg adott megoldásokhoz képest. Egy „bűvész” feladatban, ahol villanásnak kellett megfigyelni egy képernyőn, az emberek kétszer annyi hibát vétettek, amikor csoportban dolgoztak, mint ha egyedül voltak (Harkins és Szymanski,



13.3. ábra. Társas lazálódás: sok bába közt elvész a gyerek. Ebben a kísérletben egyetemi hallgatók kaptak meg, hogy tapsoljanak és kiabáljanak olyan hangosan, ahogy csak tudnak. Megfigyelték, hogy az egy személy által kiadott hangok egyre olyan arányban csökkentek, ahogy nőtt a csoporttagok száma. A társas lazálódás megjelenése akkor a legvilágosabb, ha a feladat unalmas, ha a személy teljesítménye nem ellenőrizhető vagy nem mérhető (Latané et al., 1979).

1989). A felelősség megosztása tehát sokféle feladat esetében csökkentheti az egyéni erőfeszítéseket (Karau és Williams, 1993).

Miért lazálnak az emberek a csoportos feladatok megoldása során? Bizonyos mértékig a feladat természete is szerepet játszik ebben. Kutatások jeleztek, hogy a társas lazálódás kevésbé jelentkezik olyankor, ha a feladat érdekes, magával ragadó (Brickner et al., 1986). Ezenkívül a kölcsönös függés is fontos tényező. Ha a kölcsönös függés minimális, és az egyéni szerepek nem fontosak – mint például, amikor a tömeg élénkei a nemzeti himnuszot egy focimeccs előtt –, az ember könnyen másokra hagyja a dolgot (Karau és Williams, 1993; Kerr és Bruun, 1983). Ezzel szemben a társas lazálódás csökken, ha az egyéni közreműködés fontos a sikerhez (Weldon és Mustari, 1988), vagy ha a csoporttagok tudják, hogy teljesítményüket ellenőrizhetik (Williams et al., 1981; Zaccaro, 1984). Nem meglepő, hogy akkor is kevésbé lazálunk, ha a csoport teljesítményét egyértelmű mércével mérve értékelik (Harkins és Szymanski, 1989), vagy ha biztosak lehetünk abban, hogy mások sem lógnak (Kerr és Bruun, 1983).

Szimén befolyásolja a lazálásra való hajlamot a tagok viszonya a csoportban. A nők és az olyan kulturális tagjai, amelyekben a kölcsönös függés központi érték, általában csoportorientáltabbak, s így kevésbé hajlamosak a társas lazálásra, mint a férfiak és az individualizált kultúrák képviselői (Karau és Williams, 1993).

Amint ezek a megfigyelések is jelzik, a „tenni vagy nem tenni” kérdésre adott válasz mind a társas, mind a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függésen múlik. Amikor az egyéni teljesítmény fontos, nagymér-

Társas lazálódás
Az a tendencia,
hogy a személy
kevesebb
erőfeszítést fektet
a feladatba, ha
teljesítményét nem
ellenőrizhető más
egy csoportban,
mint akkor, ha
egyénileg
a feladatot
egyéni teljesíti.

téiben befolyásolja a csoport eredményét, csökken a társas larálás. Ugyanígy csökken akkor is, ha az egyén teljesítményét értékelik, tehát az egyén jutalmazásban vagy büntetésben részesülhet. Tulajdonképpen, ha mind a társas, mind a feladati kölcsönös függés erőteljes, megfigyelhető az úgynevezett társas kompenzáció, ami azt jelenti, hogy a csoport egyik tagja nagyobb erőfeszítést tesz, hogy ezzel ellensúlyozza egy másik tag gyengébb teljesítményét (Williams és Karau, 1991).

2. Koordinációs szükség: szervezetiesség. Még ha a csoporttagok nagy erőfeszítéseket tesznek is, a csoportnak szervezettek kell lennie, ha a legjobb teljesítményt akarja nyújtani. Amint John Ruskin (1907/1963, 1. o.) megfigyelte: „A bukás többnyire nem a szándékok elégtelenségének vagy a munkások türelmetlenségének következménye, sokkal inkább a feladat felállításának hiányával magyarázható.” A tagoknak világos szereposztásra és az egyének által használt források tisztázására van szüksége. Azt is igénylik, hogy ismerjék egymás erős és gyenge pontjait, lássák, ki hogyan járul hozzá a feladat megoldásához, kinek van joga parancsolni, és ki köteles engedelmességni. A csoport teljesítménye látni kéri, ha a tagok tisztázatlanul hagyják alapvető fontosságú kérdéseket, megnehezítik egymás dolgát, versengenek a különböző forrásokért vagy státusokért, és egymás útjában állnak, szó szerint vagy átvitt értelemben. A *business*-módszer egyik alapvető problémája éppen az, hogy az egyes csoporttagok erőfeszítésétől elköltözhetnek, zavarhatják egymás munkáját. Amikor az éppen beszélő egyénre figyelnek a többiek, ez megakadályozhatja őket abban, hogy jobb ötleteket támadjanak, sőt talán még el is felejtik saját előzetesítéseiket, mielőtt elmondhatnák őket (Diehl és Stroebe, 1991; Stroebe és Diehl, 1991). A csoportos *business*-módszer talán hatásosabb módszer lenne, ha időnként szüneteket iktatnánk be, ezzel néhány percre lehetővé válna a csoport minden tagja számára, hogy zavarlatlanul gondolkodjon.

■ **Gyenge irányítás a munkahelyen** ■ Ha a körülmények szerencsétlenül alakulnak, a csoportmunka gyenge koordinációja akár tragikus következményekkel is járhat. Gondoljunk például arra a felelősségre, ami az utasszállító repülőgépek legénységére nehezedik. Ha ezek a kis-csoportok nem tudnak jól együttműködni, a rossz koordináció veszélyeztetben végzetes lehet. Egy repülőgép-szerencsétlenség kivizsgálása során például kiderült, hogy a pilóta nem fordított elegendő figyelmet társa ismételt, de félénk megjegyzéseire, hogy a felszállással valami nincs rendben. Egy másik baleset oka az volt, hogy a repülésirányító manuális kapcsolót egy vészjelzőre, anélkül hogy szólt volna a pilótának, így abban a hitben hagyta, hogy a vészjel téves riasztás volt (Foushee, 1984). A légutársaságokra jellemző, hogy szinte kizárólag az egyéni képességek és tudás alapján választják ki a pilótákat, kevés figyelmet fordítva



a kommunikációs és interperszonális jártasságra. A vizsgálati eredmények szerint azonban a repülés sikere bizonyos esetekben nagyobb mértékben függhet a koordinációtól, mint a legénység tagjainak egyéni képességeitől (Lanetta és Roby, 1960; Foushee és Manos, 1981). Egy kísérlet, melyet egy nagy légitársaság személyzetével végeztek, bizonyította ezt az állítást (Harper et al., 1971). Szimulátorban végzett repülések során, amikor a leszállás következtében volna, a kapitány ájulást tetten, s az esetek 25 százalékában azért végződött „tragikus” a szimuláció, mert a segédpilóta képtelen volt átvenni az irányítást a váratlan szimulációban.

A gyenge csoportteljesítmény javítása ■ A motiváció gyengesége, a koordináció és a kommunikáció hiányosságai alááshatják a csoport képességeit a célok elérésére, s a tagokban is kellemetlen feszültséget kelthetnek. Az ilyen problémák megszüntetése minden szervezet számára fontos. A kutatások azt bizonyítják, hogy a csoporttagok beépítése az egyén pozitív társas identitásúba sikeres megoldás lehet.

A szervezetek gyakran úgy próbálják ezt a célt elérni, hogy pontosan felépítik és tagjaikban tudatosítják a „vállalati kultúrát” – értékek és meggyőződéses rendszert, normákat, melyeket a cég minden tagja magáévá tesz (Levine és Moreland, 1991). Annak érdekében, hogy pozitív identitást, egységet teremtsenek a csoport tagjai között, a szervezetek gyakran megvalósítják saját jelmondataikat, szimbólumaikat; megfogalmazzák és kiadványokban terjesztik alapelveiket, céljait, céltük jellemzőit stb. Saját szokásrendszert építenek ki, hagyományokat, ünnepeket, különböző jutalmakat vezetnek be. A J. C. Penney áruház például ösztönözte „A Penney filozófiája” című kiadványt, amelyben minden munkatárs megtalálja a cég irányelveinek, céljainak, értékeinek gyűjteményét, vagyis azt, hogy mit is jelent a cég alkalmazotjának lenni. A sportban a csapatok saját meze, kabalája, „A csapat legjobb játékos” típusú díjak mind a csoport kohézióját, pozitív identitását hivatottak erősíteni (Hogg és Abrams, 1988). Az Egyesült Államok munkatügyi állami titkára, Robert Reich egyszerű tesztet alkalmaz, amikor

meglátogat egy vállalatot: megkérli az alkalmazottakat, beszéljenek a cégről. „Ha a válaszukban olyan szavakkal utalnak a vállalatra, hogy erős, „erős” stb., akkor tudom, hogy ez egyfajta cég. Ha viszont a válaszukban azt mondják, „még”, „még”, „még” stb., akkor tudom, hogy ez egy másfajta cég.” (Globe and Mail, 1993.)

Még ha a „vállalati kultúrától” jobban is érzik magukat az emberek, vajon tényleg segít-e ez a vállalat céljainak elérésében? A válasz: igen. A pozitív kölcsönös társas függés kialakítása gyakran segít megoldani a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés nehézségeit (Mackie és Goethals, 1987). A szervezetnek gyakran azért hírdetik erőteljesen a vállalat filozófiáját, mert az erősíti a csoporttudatot, a csoportkohéziót. Ezek pedig határozottan a motivációs és koordinációs nehézségeknek, amelyek oly nagy gátjai lehetnek a csoport hatékony működésének.

1. Az összetartó csoportok bátorítják a kooperációt. Az összetartó csoportok a kooperációt a csoportfelfogásukban állítják, nem pedig egyéni törekvéseik elérésére használják (Turner, 1987). A kooperáció elősegíti a pozitív érzések kialakulását a csoporttagok között, és segíti a közös munkát (Sherif, 1966; Deutsch, 1949; Gaeremier et al., 1990). Azok, akik pozitívan azonosulnak egy kohézió csoporttal, sokkal valószínűbb, hogy aktívan részt vesznek csoporttevékenységekben és hozzájárulnak a cél eléréséhez, mint azok, akik nem kohézió csoportok tagjai (Brawley et al., 1988). Olyan sportoknál, mint a kézilabda vagy a baseball, a kohézió csoportok általában egyúttal a nyerő csapatok is (Bird, 1977), ami azt sugallja, hogy a kohézió valóban segíti a kooperációt és a koordinációt.

A csoportcélok erősítésének egyik gyakorlati módszere az lehet, hogy az egyéni jutalmakat egyértelműen a csoportos jutalmakkal tegyük függővé. A „kooperatív osztályok” diájkai például együtt dolgoznak a tanteremben, segítenek egymásnak a tanulásban, és az értékelést is az egész csoport együttes teljesítményére kapják. Ezzel szemben a versengő, „kompetitív osztályok” tanulóit egymáshoz viszonyítva értékelik, a csoporttagok teljesítménye tehát szembe van állítva egymással. Az osztályban, ugyanígy, mint a laborban, a kölcsönös együttműködés pozitív érzéseket kelt: a versengő csoportok tagjaival összehasonlítva a kooperatív csoportok tanulói általában jobban szeretik egymást, és többet is tanulnak. Több mint száz vizsgálat kiértékelése során azt találtuk, hogy a kooperatív fellépés jobb teljesítménnyel vezet a számonkérésnél, akár egy versengő csoportban, akár az egyénileg történő felkészülés esetében (Johnson et al., 1981).

A munkáltatók gyakran hasonló jutalmazási rendszert alkalmaznak: nyereségreszesedés alapján fizetnek, ami azt jelenti, hogy a dolgozók csak akkor kapnak jutalmat, amikor bizonyos csoportcélok – mint például meghatározott termelési szint elérése – teljesülnek. Egy vizsgálat szá-

mos magas és alacsony teljesítményű szervezetet hasonlított össze a nélkül alkalmazott jutalmazási rendszerek szempontjából. Az elemzés kimutatta, hogy a sikeres, nagyobb termelékenységgel bírók rendszerint inkább a csoportmunkát jutalmazzák, nem pedig az egyéni teljesítményt (Schuster, 1985). Ezek a munkáltatók osztották azt az elvet, amit W. Edwards Deming, a munkaszervezés guruja hangzottatott: az egyéni teljesítmény jutalmazása „lehetővé teszi a hosszú távú tervezést, félrelehet kelt, gátolja a csoportmunkát, és túlpajáz a rivalizálást, a töre-
ést” (Gabor, 1992). Valóban, a General Motors Corporation Cadillac Részlege, amely 1989-ben azért a csoportteljesítményt jutalmazó rendszerre, ennek a változtatásnak tulajdonítja azt a nagy fordulatot, hogy a Cadillac piaca növekedni kezdett, és hogy 1991-re a vásárlók az amerikai autók közül leginkább a Cadillacokat voltak megelégedve.

2. A kohézió csoportok társas hatásaik van. A csoporthoz tartozás érzése általában segíti a csoporttagokat abban, hogy kialakítsák azokat a normákat, amelyek megszabják a csoportcélokat és azt, hogy hogyan érzékel ezeket a célokat. Ha már egyszer az egyetemes meggyőződés, azok, akik azonosulnak a csoporttal, valószínűleg ragaszkodnak a normák betartásához (McGrath, 1984), az új tagok pedig gyorsan magukévá teszik a szabályokat (Levine és Moreland, 1991). Ha a csoport kohézió, és magas teljesítménynormái vannak, a tagok nagyon produktívak lesznek (Keller, 1986). Természetesen, ha a csoportnormák a teljesítményt gátolják, a produktivitás is alacsony lesz (Roethlisberger és Dickson, 1939). Ennek demosztrálására végeztek egy kutatást, melyben több mint 200 munkacsoportot vizsgáltak meg. Azt találtuk, hogy a munkatársak teljesítmény kapcsolata volt a csoportnormákkal, amelyek viszont összefüggtek a vezetői légkörrel (Seashore, 1954). Az ellenséges vezetők általában kap-



— A vezető is, ha tagok, sokszor csak mind egyetemes, ki vagyon én, hogy elmondják önmaguk-

csodálók az alacsony teljesítménymutatók; ilyen feltételek mellett a kohezió csoportok kevésbé voltak produktívak, mint a nem koheziók. A magas teljesítménymutatók rendszerint a támogató vezetéssel voltak megfigyelhetők, s ilyen esetekben a kohezió csoportok teljesítménye volt a legjobb. Külső eredmények szintén megerősítették ezeket az eredményeket (Schachter et al., 1951). Amit tehát egy összetartó csoport körösen előtűnt, azt a tagok általában követni fogják.

A konszenzus elérése azt is jelenti, hogy a csoportnak nincs szükség többé arra, hogy újra és újra megvitatson bizonyos kérdéseket. A csoporttagok tudják, hogy a csoportnak mi a céljai, és tisztában vannak azarral is, hogyan alakják e célokat életm. Ezek a normák segítenek leküzdeni a motiváció csökkenését, és javítják az irányítást, a koordinációt (Hackman, 1987). Képezzük át a normák hatásait például egy olyan feladathoz, mint egy közösség vasorjáratának elkészítése. Ha a csoport nem jutott konszenzusra, a tagok esetleg úgy érzik, joguk van a feladatnak azt a részét elvégezni, amit a leginkább élveznek, így senki nem fogja elvégezni a piszkos munkát, és nem lesz vascsa. A csoportnormák azonban deklarálhatják, hogy minden részfeladatot meg kell csinálni, megszabhatják, kinek melyik munkája joga, illetve kötelessége végezni, s arra is kiterjedhetnek, hogy pontosan mikor, mit és hogyan kell elvégezni. Ha ezek a feltételek teljesülnek, a vascsa biztosan időben elkészül, hiszen a csoport munkája akkor megy a legismertbben, ha a normák találkoznak a feladat kívánalmaival.

3. A kohezió csoportok vonzák és megtartják az erősen tagokat. Amikor a feladat nehéz, és a jutalom kevés, állandóak a konfliktusok, a potenciálisan hatékony csoporttagok lassan kiadhatnak, vagy akár teljesen lezárhatnak a csoporttól. A tagok elvesztése csökkenti a csoport esélyét arra, hogy elérje célját, és a beavatás, készségfejlesztés során befektetett óriási energia is kárba vész. A közös társas identitás kivédheti ezt az állapotot, hogy a csoportot formosá teszi a tagok számára, s növeli elégedettségüket, moráljukat (O'Reilly és Caldwell, 1985). Talán még emlékezik rá az olvasó, hogy a csoporttagok – még véletlenszerű körülmények alapján összeállított csoportok esetében is – hajlamosak a saját csoportjuk tagjait magasabbra értékelni, mint a közös csoport tagjait (Hogg, 1987). Ez a jelenség még erősebb olyan személyes csoportok esetében, amelyek erősen koheziók. A japán gazdaságban sokan tekintik a csoportkohéziót az egyik fontos tényezőnek a munkások elégedettségének és produktivitásának fenntartásában. Közvetetten óriási energiát fektetnek abba, hogy a munkamórály magas legyen, és hogy a teljesítmény mindig elnyerje jutalmát. A vállalatok támogatják a dolgozók közötti barátságot; kirándulásokra, partikra, sporteseményekre szerveznek. Alkalmazottaiknak hosszú távú alkalmazást ígérnek, s még tényszerű szolgálatokat is nyújtanak, hogy elősegítsék a cégen belüli párkapcsolat-

tokat, házasságokat. Erőfeszítések kéréséigért hozzájárulnak ahhoz a tényhez, hogy a japán dolgozók ritkán váltottak munkahelyet.

A társas identitás annyira hatékony eszköz lehet, hogy néha még akkor is összetart egy csoportot, amikor a tagok semmilyen materiális haszonra nem számíthatnak. Erős társas identitással csoportok gyakran fenntartják (vagy akár megerősítik) a kohéziójukat akkor is, ha vesztetnek vagy sikertelenek egy fontos cél elérésében (Brawley et al., 1987; Taylor et al., 1983). Ez történt például a második világháború végén, amikor a német csapatok megsemmisítve, minimális ellátással és a győzelem legvalószínűbb esélye nélkül folytatták a harcot – értelemetlenül. Nem azért viselkedtek így, mert olyan mélyen léteztek a náci ideológiában, hanem mert motiválta őket a társaikkal szembeni lojalitás, a közös identitás tudata (Shils és Janowitz, 1948). Az amerikai katolák európai és vietnami háborúban tanúsított viselkedéséről szóló tanulmányok szintén beszámolnak a társas egymásrautaltság teljesítményfokozó erejéről (Stouffer et al., 1949; Moskon, 1969).

Már látnak, hogy a csoportteljesítményt alapvetően két különböző típusú probléma befolyásolja. Az első akkor lép fel, amikor bizonyos csoporttagok felhagynak erőfeszítéseikkel, vagy otthagynak a csoportot, mert nem érdekli őket a csoport célja, vagy mert nem akarják vesztetni az energiájukat, még miközben lázhatnak. Ezek a motivációs veszteségek gyakran orvosolhatók azarral, hogy a tagok együttműködnek, azonosulnak a csoportcélakkal, amint ezt a 13.4. ábra mutatja. A második probléma akkor jelentkezik, amikor az egyének nem erőfeszítéseiket tesznek, de nem képesek megfelelően koordinálni a munkát, mert nem megfelelő a kommunikáció, vagy mert a tagok hátráltatják egymást. Ezek a koordinációs gondok megoldódhatnak, ha a tagok azonosulnak a csoporttal

A teljesítményfokozás típusa a csoportban	Motivációs veszteség Az egyének időbenként erőfeszítéseiket lassan lassan elvesztik	Koordinációs veszteség Az egyének asszinkron módon szabott munkát végeznek, kommunikációjuk hiányzik
Megoldás a teljesítményfokozás a csoportban	Koordinációs veszteség a csoportban Az egyének lassan elvesztik erőfeszítéseiket Akkor is, ha nem azonosulnak a csoporttal	Koordinációs veszteség a csoportban A csoport és a tagok közötti Az egyének asszinkron módon szabott munkát végeznek, kommunikációjuk hiányzik
A csoporttal és a megoldás kapcsolata	Az egyének megkapják a munkát a csoporttal	A csoport társas hatása segít az egyének koordinációjában

13.4. ábra. Csoportproduktivitás: problémák és megoldások. A csoport produktivitása csökken, amikor az egyének elvesztik a csoport célja felé – például amikor társas lojalitásuk csökken –, vagy amikor erőfeszítéseiket koordinálják. A csoporttal való mindezt esetben segíthet azáltal, hogy biztosít az egyének az együttműködésben való
barátságot, és a normák beavatását is megfigyeljük.

Annak érdekében,
hogy a csoporttag-
ság milyen módon
nével az
elfogadást, a saját
csoport tagjai nével
a közös csoport
tagjainak szemben,
lásd a 6. fejezet
115-119. oldalán.

és követik a normákat, legvalószínűbb akkor, ha ezek a normák a magas teljesítménynek kedveznek. A legjobb megközelítés mind a motivációs, mind a koordinációs veszteségekre a csoportkohézióban gyökereznek. Amikor a csoportmagság pozitív identitást ad az egyéneknek, valószínű, hogy azonosulni fog a csoport céljaival, s viselkedésben követni fogja a csoport normáit.

Vezetés

A hatékony vezető növelik a feladatban nyújtott teljesítményt, ugyanakkor fenntartják a társas kölcsönös függést. Előfordul azonban, hogy a sztereotip gondolkodás miatt a csoportból nem emelkedik ki a potenciálisan leghatékonyabb vezető.

Kinek a feladata biztosítani a feladathoz kapcsolódó és a társas kölcsönös függés összehangolását? Ahogyan Dwight D. Eisenhower, az Egyesült Államok egykori elsője írta: „A vezetés az a képességet jelenti, hogy az ember eldöntse, mi a feladat, arról rá tudja venni a többiüket, hogy azt akarják csinálni.” A vezetők kulcsfontosságúak a csoport céljainak megvalósításában. Tulajdonképpen a **vezetést** formálisan úgy definiálhatjuk, hogy az a folyamat, amelyben bizonyos csoporttagoknak megengedett, hogy másokat befolyásoljanak és motiváljanak a csoportcél elérésének érdekében (Forryth, 1990). Vegyük észre, hogy a definíció szerint a csoport ruházta fel hatalommal a vezetőjét, s amit a 10. fejezetben látnuk, a legitim hatalom azért képes jól működni, mert a csoport elfogadja, és egyetért vele. A definíció azonban nem határozza meg a hatalomhoz jutás útját: a vezetőket kinevezheti egy külső hatalom, lehetnek választások győztesei, vagy spontán kiválasztódhatnak a csoportból az interakciók során. A vezetők lehetnek hatékonyak vagy hatástalanok, de mielőtt a vezetésnek ezt az aspektusát vizsgálalnánk, nézzük meg, mit is csinálnak tulajdonképpen a vezetők.

Mit csinálnak a vezetők? ■ Ha az olvasó visszagondol a legutóbbi alkalomra, amikor csoportmunkában vett részt, miről tud beszámolni? Volt valaki, aki irányítani kezdte a vitát vagy a munkát, esetleg döntött a fontosabb kérdésekben? Egször volt a csoportnak vezetője? Három vagy annál több emberből álló csoportok esetében hosszú távon nehezebb válik a munka, ha nincs senki, aki betöltse ezt a szerepet. Mivel a vezetés ennyire fontos, ha senkit nem neveznek ki vagy nem választanak meg, gyakran spontán emelkedik ki egy vezető a tagok közül a csoport interakciói során.

A kiscsoportok interakcióinak korai vizsgálatai azt találták, hogy a

csoportok gyakran két vezetőt termelnek ki: egy „feladatvezetőt” és egy „társas-emocionális” vezetőt. A vizsgálat szerint a feladatvezető hozzá meg azokat a döntéseket, melyek a csoport teljesleges cselekvéseit irányítják. Ez a személy általában a feladatra vonatkozó megjegyzéseket tesz, többet beszél, mint a többi csoporttag, és gyakrabban szól a csoport egységéhez, semmint külön-külön az egyénekhez (Bales, 1953). Ahogy a csoport mérete nő, a feladatvezető irányító szerepe a beszélgetésben szintén megnő (McGrath, 1984).

A kutatások szerint egy második személy – tipikusan olyanvalaki, aki a feladatvezető után a leggyöbbsen beszél – szintén vezetői pozícióba kerül, ő lesz a csoport társas-emocionális vezetője. Az ő közreműködése legnagyobbban a feszültségek elsimítására, a harmónia fenntartására és az aktívitás biztosítására irányul. A hatalom elként megosztott előfeltevése igencsak jellemző arra a kulturális közepra, amelyben ezek a kutatások folytak, s az elemzés meglehetősen. A kutatók természetesen, majd-hogymem univerzális mintának hitték ezt (Bales és Slater, 1955) – és végül is, nem éppen ilyen módon épül fel maga a család, ahol az apa a feladat-, az anya pedig a társas-emocionális vezető?

Az eredmények újraértékelése azt mutatja, hogy a feladat- és a társas-emocionális vezető a kevésbé mintja nem univerzális (Burke, 1967). A vezetői viselkedés azonban valóban két általános típusba sorolható, melyek gyakori rövidítése: IS (initiating structure = struktúraszervezés) és C (consideration = odafigyelés) (Stogdill, 1963). Az IS-viselkedések közé tartoznak az olyanok, mint például az, ha a vezető „a csoporttagok működésére adja, hogy mit vár tőlük”, „ajdóni, mi kell csinálni, és hogyan”; ezek tehát nyilvánvalóan a feladatra koncentrált viselkedések. Ezzel ellentétben a C-viselkedések olyan elemeket tartalmaznak, mint „barátságos megközelíthető”, „minden csoporttagot egyenrangúként kezel”, „nem cselekszik anélkül, hogy ne konzultálna a csoporttal”, tehát láthatóan a társas együttműködés kap hangsúlyt.

Nyilvánvaló, hogy a csoportoknak mindkét típusú vezetőre szükség van, a társas és a feladati irányításra egyaránt. Mindkét tényező létfontosságú a csoport hatékony működéséhez, s lényegében ez az a két terület, ahol a vezetők dolgoznak (Mintzberg, 1980). Az viszont már nem egyértelmű, hogy miért a csoportoknak két külön személyre lenne szükségük a vezetői funkciók ellátására. Egyetlen személy is képes lehet a csoportfeladatok végrehajtására irányításra, miközben tördik a tagok közérzetével is.

Vezetői hatékonyság: személy vagy situáció? ■ Hatékony vezetők országok sorsát dönthetik el, vállalatokat, szervezeteket, vallásokat, klubokat, sportolókat vagy családokat irányíthatnak. Nem meglepő hát, hogy tanulmányok ezek foglalkoztak már a témával, miért működ egyes

vezetés

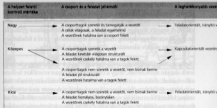
Az a folyamat, melyben bizonyos csoporttagok befolyásolhatják tagokat arra, hogy a többieket irányítsák, befolyásolják.

vezetők követőket toborozni, miközben mások képelemek erre. Amikor például Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Golda Meir vagy Martin Luther King életére gondolunk, nagy a kísértés, hogy hatékonyaságukat kivételként személys tulajdonságainak tulajdonítsuk. Ez lehet az egyik példája a munkahelyi kapcsolatos korrespondáló következtetéseknek, amelyek arra vezetnek minket, hogy a viselkedést inkább személyiségvonásokkal, nem pedig helyzeti tényezőkkel kapcsoljuk össze.

Válójában a vezetés kezdeti vizsgálatai nem sok sikerrel jártak azon próbálkozásokban, hogy előlőntsenek bizonyos személyiségvonásokat, amelyek a hatékony vezetőkre jellemzőek. Az eredmények inkább azt mutatták, hogy ugyanaz a személy hatékony lehet egy bizonyosfajta helyzetben (például repülőgép-személyzet irányításában), de hatástalan lehet egy másikban (például egy szolgálatnőcégnél). Amikor a kutatók azt vizsgálták meg, hogy a vezető viselkedése milyen kapcsolatban van a csoport teljesítményével, azt találták, hogy a társas-émocionális támogatás egyértelműen javította a csoportmorált. A feladatra koncentráló vezetői viselkedés azonban nem javította egyértelműen a csoport teljesítményt (Vroom, 1976). Ez azt sugallja, hogy a vezetői hatékonyaság nem annyira azól függ, ki a vezető, vagy hogy mit csinál, mint inkább annak a szituációnak a jellemzőitől, amelyben a vezető tevékenykedik.

A szituációk tényező fontosságának felismerése Fred Fiedler (1964) nevéhez fűződik, aki a vezetői kontingenciamodellyt két megállapításra alapozta. Egyrészt a vezetőket különbözőnek egymástól, különösen személyes jellemzőikben: némelyikük a feladatra koncentráll, mások a társas tényezők figyelmek jobban. Másrészt a vezetés szituációit is különbözödek, legfőképpen abból a szempontból, hogy a vezetőnek mekkora kontrollja van a csoport felett. A kontingenciamodell lényege a két tényező összeillesztése: a vezetői hatékonyaság akkor maximális, ha a vezető stílus leginkább összhangban van a szituáció kívánalmaival, amint ezt a 13.5. ábra mutatja. Amikor a feladat sok személyközi interakció igényel, a társas-émocionális vezető lehet a leghatékonyabb. Amikor azonban a csoportnak különösen nehéz, összetett feladattal kell megbirkóznia, a teljesítmény maximumát valószínűleg egy feladatorientált vezetővel lehet elérni. Olyan szituációkban, amikor a vezető nagyon nagy vagy nagyon kicsi kontrollal rendelkezik a csoport felett, a feladatorientált vezető jobb teljesítményt tudnak elérni. Ezzel ellentétben a társas-émocionális vezetőket a leghatékonyabbak, ha a vezető közepek kontrollal rendelkezik a csoport felett. Számos tanulmány – amely olyan különféle csoportok vizsgálatán alapult, mint például katonai egységek vagy kosárlabdacsapatok – támasztotta alá, hogy a hatékonyaság a szituáció és a vezető összeillesztésöl függ (Sertre és Garcia, 1981).

Vannak olyan egyszerű feladatok, amelyekhez párosítható akár feladatorientált, akár kapcsolatorientált vezető, a legtöbb összetett feladat



13.5. Ábra. Vezetési szituációk, vezetői stílusok és hatékonyság. A vezetői kontingenciamodellyt vezetői stíluson alapuló vezetői stílus a vezető és a csoport jellemzőitől függ. Amikor olyan a szituáció, hogy a vezetőnek nagy kontrollja van a csoport felett, az irányító, feladatorientált vezető lehet a leghatékonyabb. Ugyanaz a vezetői stílus akkor is hatékony, ha a csoport tagjai a vezetői és a vezetői nagyon zavart, a vezetői kontrollja nagyon kicsi. Ezzel szemben olyanok, ha a csoport tagjai a vezetői van neki nehézség, vagy a csoporttagok kevésbé kooperatívak, a vezetői akkor is hatékony, ha társas-émocionális stílus vezetnek fel, így próbálják motiválni a csoporttagokat a célkitűzésre.

megoldáshoz azonban mindkét stílusra szükség van. Egy csoport sikere szempontjából tehát nem az a legfontosabb, mennyire képzett a vezető bizonyos feladatok elvégzésére, sokkal lényegesebb az a képesség, hogy rugalmasan tudja alkalmazni mindkét vezetői stílust, a feladatok, szituációk változásai összhangban (Flershey és Blanchard, 1982). A jó vezetés lényege talán éppen ez a rugalmasság: a feladatok és a társas motivációk legjobb arányának megtalálása az adott szituációban. Egy olyan csoport például, amely először nem érti világosan az utasításokat, később azonban elbizonyosodott válik, valószínűleg feladatorientált vezetői igényel az első időkben, de kapcsolatorientált vezetőre van szüksége a későbbi stádiumban.

Ha egyszer a csoportoknak szinte mindig vannak feladati és társas problémák, vajon nem az a személy-e a legjobb vezető bármilyen helyzetben, aki mind a feladati, mind a társas-émocionális problémákat jól tudja kezelni (Blake és Mouton, 1980)? De igen, a legtöbb esetben ez az igazság. Az olyan változatos helyeken, mint bankok, gyárak, szénbányák vagy kormányhivatalok, a leghatékonyabb főnökök mindig azok, akik jól teljesítenek mindkét stílusú vezetés terén (Smith és Tayeh, 1989; Bass, 1985). Az adott csoportnál és feladattól függően azonban bizonyos típusú vezetői magatartás szükséges lehet (Kern és Jermier, 1978). Egy jól képzett, gyakorlott csoport például, amely világosan meghatározott problémán dolgozik, kevésbé igényel utasításokat arra vonatkozólag, hogy hogyan oldja meg a feladatot. Egy helytelen vezetői cselekvés azonban azon fókusz, hogy fenntartsa a jó hangulatot, a csoportkohé-

ziót, és ezáltal persze a motivációt. Ezzel ellentétben, egy összetartó egység vezetőjének felesleges aggodalma a társas légkör miatt: ilyen esetekben a hatékonyság növeléséhez elegendő pusztán a teljesítmény monitorizálása. A vezetés lényege tehát a társas befolyásolás rugalmas gyakorlása: egy jó vezető egyidejűleg maximális teljesítményt ér el a feladatban, és a csoport pozitív identitását, jó hangulatát is biztosítja.

Hatékony vezetőket választanak-e a csoportok? ■ A kontingenciameletek alapján nyilvánvaló, hogy a csoportoknak olyan vezetőket kellene választaniuk, akiknek a stílusa megfelel a helyzet követelményeinek. Sok más társas döntéshozóhoz hasonlóan azonban a csoport sem tévedhetetlen, hítelei nem mindig veszik figyelembe az összes hozzáférhető információt, s a felületes gondolkodás gyakran káros következményekkel jár. Laboratóriumi vizsgálatok megmutatják például, hogy a csoportok gyakran tekintik a sokat beszélő egyéneket vezetőeknek (Sorrentino és Field, 1986). Mivel a csoportoknak irányításra van szükségük, egy beszédes vezető nem feltétlenül rossz ötlet. Sajnos azonban úgy tűnik, a csoportok sokkal nagyobb figyelmet fordítanak a beszéd mennyiségére, mint a minőségére, s ez már nem a legjobb eljárás a hatékony vezető megtalálására (Hollander, 1985).

A csoportok ráadásul gyakran támaszkodnak sztereotípiákra, s ez tovább rontja esélyeiket a valóban hatékony vezetők kiválasztására. A legtöbb ember például túlsóan jelentőséget tulajdonít a feladatorientált viselkedésnek, s nem sok figyelmet fordít a vezetői képességek társas-emocionális oldalára (Levine és Moreland, 1991; Eagly és Karau, 1991). Sokan hajlamosak azt gondolni, hogy az A típusú viselkedéssjegyeket mutató személyek (dinamikus, feladatra koncentrált stílus) rátermetebbek vezetők, mint mások. Pedig az igazság az, hogy az A típusú vezetőikkel működő csoportok gyakran gyengébben teljesítenek (Strube et al., 1989), hiszen a csoportnak általában szüksége van társas-emocionális irányításra is.

A sztereotíp gondolkodás azt is megmagyarázza, miért töltik be legnagyobbbírást fehér férfiak a vezetői pozíciókat az üzleti életben, a kormányban, a vallási szervezetekben, a katonaságnál és más helyeken. Ha az emberek a rátermetőséget és a megbízhatóságot összekapcsolják a vezetéssel, és úgy gondolják, hogy a férfiak igazán rátermettek és megbízhatók, érthető, miért keresnek férfiakat vezetői pozíciók betöltésére (Lord et al., 1986). Így az az elvárás, hogy a férfiak jó vezetők, önértékelésük jóslata válik, hiszen a férfiak kerülnek a leggyakrabban vezetői szerepbe. Nagyon sok kutatási adat alátámasztja ezt, egy összefoglaló tanulmány például 75 laboratóriumi kísérlet eredményét elemzte, amelyek mindegyike vegyes nemű összetételű informális csoportokat vizsgált. A csoportokban nem nevezték ki vezetőt, szabad utat adtak az

Sylvia (Hollander, 1985)



interakcióknak. Később, amikor a csoporttagoknak értékelniük kellett a töretéket, arra a kérdésre, hogy ki viselkedett vezetőként, gyakrabban választottak férfiakat, mint nőket (Eagly és Karau, 1991). A csoportok csak akkor választanak nőket vezetőnek, ha a feladat nagyon erőteljesen igényel társas-emocionális készségeket, mint például diplomáciai jellegű tárgyalások vagy a konzenzuskérés esetében (Wood, 1987).

A sztereotípiák az etnikai kisebbségeknek is csökkentik az esélyeit, hogy vezetői pozíciókba kerüljenek. Amikor 1987-ben a Los Angeles Dodger csapat egyik vezetője úgy nyilatkozott, hogy a feketéknek általában nincs meg minden szükséges képessége ahhoz, hogy edzők vagy vezetők legyenek, szavai heves tiltakozást váltottak ki, és a fekete edzők számának növelésére irányuló mozgalmak újult erőre kaptak. Mindazonáltal az Egyesült Államokban a legtöbb profi sport felsőbb vezetői között nem arányos a feketék és a fehérek megoszlása. Az egyik legrosszabb helyzetű terület a foci: a feketék teszik ki a játékosok kb. 60 százalékát, de a vezetői edzők körében csak 7 százalékos az arányuk. A baseballban a játékosok 18 százaléka fekete, míg az edzőknek csak 8 százaléka. Még a csapatok tulajdonosai is beismerték, hogy a működés sztereotípiák okozták ezt a helyzetet (Hammer, 1992).

Vajon a csoportok életnek saját maguknak, amikor ilyen sztereotípiák hatása alatt választják ki vezetőiket? Kevés kutatás foglalkozott az etnikai megkülönböztetéssel, de a vezetői hatékonyság nemi különbségeinek elemzése talán magyarázattal szolgálhat. A több kutatás adatait egyesítő metaanalízis híreim összefüggő vezetői tulajdonságot vizsgált.

- 1. Ki tartja össze a csoportot? Ezen a területen a nők jóval felülmúlják a férfiakat (Eagly et al., 1992). Mind a csoportok egésze, mind az egyes tagok boldogabbak, ha vezetőjük nő. Ennek egyik oka az lehet, hogy a nők vezetőik, legalábbis a laboratóriumban, nagyobb figyelmet fordítanak a morálra, és jobban bírórtják a tagok részvételét a döntések meghozatalában, mint a férfiak (Eagly és Johnson, 1990).
- 2. Ki biztosítja, hogy a feladat el legyen végezve? Különböző szervezeteknél végeztet vizsgálatok azt találták, hogy általában véve a nők éppen olyan jól teljesítenek, mint a férfiak, ha a vezetői hatékonyság objektív mércével mérhető. A szervezet típusa alapvető különbsége-

ket jelent. Az átalékban, oktatási vagy kormányzatszervezeteknél a nők átlagosan kevessebbé túlterheltek a férfiakat, míg a katonaság területén a férfiak sokkal hatékonyabb vezetők, mint a nők (Eagly és Karau, 1994).

Vajon kikerül gondolják azt az emberek, hogy jó vezetők lennének? Egy kutatásban bizonyos vezetői tulajdonságok együttese szerepelt – vagy front, vagy egy beépített személy által előadott formában –, de a szerepet hol férfi, hol nő alakította. A megkérdezettek rendre kevésbé hatékonyak ítélték a női vezetőket a férfiaknál, pedig a viselkedés, amit megfigyeltek, pontosan azonos volt (Eagly et al., 1992). Nyilvánvalóan sok ember még ma is megkérdőjelezi a nők képességét a vezetésre, talán mert a nők nem illenek a vezetőkről rögzült sztereotípiák skatnyájába (Hollander, 1985).

Amikor kutatási eredmények, mint például az imént tárgyaltak, felfedik a sztereotípiák mögött rejlő igazságot, nyilvánvalóvá válik, mennyire káros lehet a legjobb vezető kiválasztására nézve a sztereotíp gondolkodás. Talán ezért van az, hogy szinte mindannyian dolgozunk már életünk során hozzá nem értő főnökkel, rossz edzővel vagy egy meghátráló vezetővel. Egy vizsgálat kimutatta, hogy a dolgozók kb. 60 százaléka a főnökkel való együttműködést tartja a munka leginkább feszültségteli részének (Freiberg, 1991). Mivel a vezetőknél központi szerepük van mind a társas, mind a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés irányításában, talán itt az ideje, hogy a sztereotíp gondolkodás-mód végleg a dinoszauruszok sorsára jusson.

Kommunikáció a csoportban

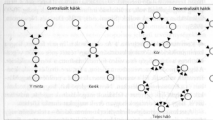
- Nagy produktív és magas morál csak jó kommunikációval érhető el. A csoportok formális és informális csatornákat egyaránt használnak, hogy biztosítsák a hatékony kommunikációt.

Függetlenül attól, hogy ki a vezető, és mi a csoport célja, a vezetőnek és a csoportnak van egy alapvető eszköze arra, hogy nagy hatékonyságot érjen el – ez pedig a kommunikáció. Nem csoda hát, hogy amikor a csoporttagok megosztják vagy kicserélik az információt, a legtöbb szó arról esik, hogyan oldják meg a feladatot, s hogyan tegyék a munkát a lehető legkezelmesebbé (Bales, 1953).

E kétféle, a feladatra koncentrált, illetve a társas-émocionális jellegű kommunikáció közötti egyensúly megteremtése döntő fontosságú, ha egy csoport hatékonyan akar működni (McGrath, 1984). Ha egy csoport teljesítménye azért nem jó, mert rossz stratégiát választott, vagy mert nincs elég gyakorlata, a csoportnak feladatonkénti megoldások

kell keresnie, mint például az utasítások ismétlése, új módszerek kipróbálása vagy a célokra való emlékeztetés (Schachter, 1951). Amikor az alacsony kohézió az oka az alacsony teljesítménynek, a megoldásnak társas-émocionális hangsúlyúnak kell lennie, hogy megnövekedjen a pozitív társas kapcsolatok száma, és a csoporttal való azonosulás erősödjön. Idővel a csoportok megtanulják, hogyan változassák az instrumentális jellegű kommunikációt („Jelen, nagyon jól csinálod!”). A hatékonyság és az elkötelezettség függ attól, hogy a csoport mennyire jól kezeli a feladathoz kapcsolódó és a társas kölcsönös függés problémáit (Bales, 1953).

Az, hogy milyen gyorsan terjed el egy üzenet a csoportban, akár feladattal kapcsolatos, akár társas-émocionális tartalmú, attól függ, milyen kommunikációs hálózattal rendelkezik egy szervezet: vagyis az üzenet továbbítás típusa mintájánál. A centralizált rendszerben egyetlen ember áll a problémamegoldás és a döntéshozatal központjában. A kerék és az Y minták tipikusan centralizált hálókat, amint ezt a 13.6. ábra mutatja. Egy egyetemen, ahol a tanácsok vezetőinek jóváhagyást kell kérniük a dékánostól, ha például új tanfelvételéseket akarnak vásárolni, és ez az egy személy dönt a beruházásokról és a források elosztásáról, ott a kommunikációs hálózat centralizált, így riálunk a kerékminta. Egy decentralizált hálózatban azonban az egyének szabadon kommunikál-



13.6. ábra. A társas befolyás kommunikációs hálózata. A csoport sikeres feladatellátása és az egyének helyesebb azaz morál, mennyire hatékonyan teljesít a feladatonkénti és a társas-émocionális céloknak közből. Munkaidő hálózataiban a legtöbb kommunikációs út a feladathoz egyetemes személy, a decentralizált háló leginkább társadalmi kommunikációs út egyénre. Egyetemes feladatokban a teljesítmény gyorsabb és pontosabb háló centralizált, decentralizált feladatok esetében viszont hatékonyabb a decentralizált kommunikáció (David és Newstrom, 1985).

hatnak egymással. Egy másik egyszerűen példát, ahol a tanszervezők összefüggnek, hogy megértsék a beruházásokat, és szavaznak a források elosztásáról, a kommunikációs hálózat decentralizált, és a teljes háló mintájára illeszkedik, ahogyan a 13.6 ábra mutatja. Laboratóriumi kísérletek bizonyították, hogy az olyan csoportok, melyeknek centralizált kommunikációs hálózata van, általában gyorsabban oldják meg az egyszerű feladatokat, mint a más struktúrákat használó csoportok. Amint a tagok összefüggnek az információkat, a centrális személy olyan pozícióban van, hogy gyorsan képes irányítani és meghozni a helyes döntést. Amikor azonban a feladat összetettebb, a központi személy túl soknak, kezelhetetlennek érezheti a rövidülő információt, illetve felelősséget. Ilyen helyzetekben a decentralizált hálózatok, melyekben a kommunikáció szabadabban folyhat, nagyobb eséllyel érnek el jó megoldást. Üzleti csoportok, melyek kutatási és fejlesztési problémákkal, eladási stratégiák kidolgozásával foglalkoznak, decentralizált hálózatokkal jobban boldogulnak (Tushman, 1978; Shaw, 1954).

Amikor a kommunikáció formális útjai nem elegendőek ki a csoport szükségleteit, a csoporttagok hagyatkoznak a rácsmintára. Ez olyan informális, személyes kapcsolatokon nyugvó hálózat, amely minden irányban összeköti a tagokat. A csoportok arra használják ezt a struktúrát, hogy kiűssék az információs hiányosságokat és csökkentsék a bizonytalanságot. Bár a rácsot hivatalosan nem szokták bevezetni, megfelelően pontos és hasznos lehet. Egy vizsgálat kimutatta, hogy az ilyen hálón keresztülhaladó üzenetek 80 százaléka munkával kapcsolatos, nem pedig magánjellegű volt, az áthaladó információérseletek pedig 70-90 százalékban pontosak voltak (Simmonds, 1985; Davis és Newstrom, 1985).

■ **Kommunikáció és technika** ■ Az olvasónak talán már felhívni, hogy a kommunikációs hálózatok kutatásának nagy részét még azelőtt végezték, hogy a számítógép és a videó forradalmasította a kommunikációt. A legtöbb modern szervezeten belül a telefon, a fax, az e-mail és a videokonferenciák váltották fel a személyes interakciókat a problémamegoldásban és a *brainstorming*-tiléseken. Nem meglepő hát, hogy az új technikák befolyásolják egyrészt a feladatok megoldásának módját, másrészt azt is, hogy a csoporttagok hogyan érzik magukat munka közben.

A technika segítségével irányított kommunikáció – a televízió vagy digitális rendszereken keresztül kapott információ megosztása – figyelemremélően hatékony lehet a feladatok megoldásában. Ha küldünk egy e-mailt, vagy hagyunk egy üzenetet, valószínűleg azonnal elérjük a kívánt hatást, így, mivel ezek az eszközök a kommunikációnak a feladattal kapcsolatos részét hangsúlyozzák, a telefonhívás vagy az e-mail jó teljesítményre vezetnek az egyszerű feladatokban.

Arra is van bizonyíték, hogy a számítógépes kereszttílyt folytatott csoportos döntéshozatal kevésbé van kitéve bizonyos káros hatásoknak, mint például a csoportgondolkodásból eredő túl korai konszenzus vagy az előleletek miatti polarizáció. Egy összehasonlító vizsgálatban, ahol háromfős csoportok – egyetemi ügyintézők – hoztak döntéseket, a csoportpolarizáció kevésbé jelentkezett akkor, ha az interakció számítógépen keresztül folyt, mint amikor személyes találkozások során (McGuire et al., 1987). Egy másik tanulmány arról számol be, hogy az elektronikus összekapcsolás csoportoknál hosszabb ideig tartott a konszenzus elérése, és sokatlanabb döntések születtek (Kiesler és Sproull, 1992).

Az egyik ok, ami miatt a technika segítségével irányított kommunikáció káros lehet a döntéshozatal bukását, az lehet, hogy sokkal egyenrangúbb részvétel bismot minden csoporttag számára. Amikor a csoportok szemlél szemben találkoznak, a magas státuszú tagok rendszerint uralják a vitát (Williams, 1977; Rutter és Robinson, 1981). Ez történt például akkor is, amikor a kutatók megkértek különböző státuszú egyetemi hallgatókat, hogy együtt hozzanak meg bizonyos döntéseket: a vitában a „magas státuszú” tagok beszédei töltötték ki az idő nagy részét. Amikor ugyanezen a csoportnak hasonló jellegű döntést kellett hoznia, de ezúttal elektronikus postán használva, a státuszkülönbségek miatt egyenlőtlenségek csökkentek (Dubrovsky et al., 1991). Ha mindenki aktív, a csoportnak nagyobb esélye van arra, hogy minden tagjából a legnagyobb teljesítményt hozza ki a feladat megoldása érdekében.

A csoportokat persze nemcsak az érdekli, hogy a munka el legyen végezve. A hagyományos kommunikációs csatornához hasonlóan az elektronikus kommunikáció is legalább olyan mértékben használják társas jellegű kölcsönökre, mint feladatorientált információcserére. Mivel több ember képes részt venni csoportos jellegű tevékenységekben az elektronikus rendszereken keresztül, az egyének valószínűleg jobban szeretik a csoportot, és jobban érzik magukat a saját pozíciójukban. Az új kommunikációs technikák használata tehát változtathat a csoportkohézió és az elkötelezettség. Egy vizsgálat, melyet városi önkormányzati hivatalnokok körében végeztek, azt találta, hogy az elektronikus postán használó alkalmazottaknál nagyobb volt a szervezet iránti elkötelezettség, mint azok között, akik a kommunikációs hagyományos – a státusz jobban hangsúlyozó – formát használták (Huff et al., 1989). Természetesen ezek az eredmények nem kísérletek, de azt sugallják, hogy a csoportkommunikációban való aktív részvétel növeli a csoport iránti elkötelezettséget.

A csúcstechnológiájú kommunikációs csatornák előnyei ellenére a kommunikáció bizonyos vonatkozásai még mindig a személyes interakcióban valósíthatók meg a leg hatékonyabban. Azok az érzelmi kötések, amelyek a személyes találkozásokon fejlődnek ki, nagyon előse-



Iskola után. Számos cég vesztett be a távmunkát, ami nemcsak a költségeket és az utazással töltött időt csökkent, de különösen a köznyelvetes szöveket nagy segítség. Hazán nem kell abbahagynunk a munkát, ha otthon akarnak megnézni gyermekeiket. A dolgozók szellemi teljesítményét keresztül tartják a kapcsolatos munkafeladatokkal, ügyfélekkel; e-mailek, telefonok vagy facen keresztül írtak üzeneteket. A telefonok kimutatnak, hogy a kommunikáció ilyen formájában megőrzötték az egyetemes problémákat, mivel elmaradtak a koordináció és a feladatok kapcsolatai kölcsönös függés problémái. Bár az otthoni dolgozók kímélettel zavarhatják meg a munkatársakat, a kölcsönös függés pozitív társas helyzetet is meg nem lehetne, amelyek pedig fontosak a munka fenntartásában és a bonyolultabb feladatok megoldásában.

glik a csoport iránti szolidaritás növekedését. A kiscsoportokban dolgozó emberek többnyire elégedettebbek a munkájukkal, és általában is boldogabbak, mint azok, akik egyedül dolgoznak. A szemtől szemben zajló kommunikációnak megvan az az előnye is, hogy lehetővé teszi az apró, nem verbális jelek érzékelését. Az egyetemes, ellenőrzés, feszültség vagy feloldódás nem verbális jeleinek észlelése például nagyon fontos lehet a bonyolultabb interperszonális problémák megoldásában. A személyes kommunikáció még mindig a legfontosabb módja a tárgyalásoknak vagy a konfliktusmegoldást igénylő szituációk kezelésének (Rutter és Robinson, 1981).

Amint a technika fejlődik, a csoportok beépítik a változásokat kommunikációs mintákba. Mindazonáltal, lehetnek bár újak a kommunikációs formák, a végtől mindig ugyanaz: magas szintű feladat teljesítés és a csoportmorál fenntartása. A családtól az igazgatótanácsokig, a szabadidős kluboktól az irodai munkaközösségekig életünk nagy részét csoportokban töltjük, s mindig van valamilyen közös célunk. A cselekvések és az érzelmeik irányítása nem könnyű, a csoportok pedig gyakran szenvednek kihívó tagok, az irányítás hiánya vagy belső viszályok miatt. Míg azonban a rugalmas vezetés és a megfelelő kommunikáció

ción csoportok segítik a munkát és az embereket a helyes irányban tartani, a csoportok olyan feladatokat oldhatnak meg, amelyekre egyedül senki nem lenne képes.

Társas dilemmák: amikor a kölcsönös függés szembeállítja az egyént a csoporttal

Hozzájárunk a gondolathoz, hogy a kölcsönös függés olyan probléma, amelyet a munkacsoportoknak, sportcsapatoknak, kutatócsoportoknak, sőt még a családoknak is meg kell birkóznia. Ritkán gondolunk azonban arra a nyilvánvaló tényre, hogy életünk szinte minden területén, sőt főként hosszú távú fennmaradása is olyan „idegenek” cselekedeteitől függ, akiket nem is ismerünk. A légszennyezés problémája csak egy példa a sok közül. Légkondicionálókat használunk, fűtünk, nagy teljesítményű motorokat bízunk, és így tovább. Az egyén szempontjából ez a viselkedés talán értelmes, a társadalom egésze nézve azonban nyilvánvalóan értelmetlennek tűnik, hogy évről évre millió tudomány szándékot pumpálunk a légkörbe. Annál is inkább, mivel tisztában vagyunk a hatásokkal: az üvegházhatás okozta globális felmelegedés világméretű károkat okozhat a mezőgazdaságban, megváltoztathatja az időjárást, megnövelheti az árcímek szintjét (Stern, 1992). Saját magunk és mások élekedési kölcsönös függnek egymástól, és óriási hatással vannak életünk minden területére.

A globális méretű kölcsönös függésben a legmegdöbbentőbb a helyzet paradox volta. Ha az emberek azt csinálják, ami egyén szempontjából értelmesnek tűnik, az katasztrofális jelent mindenki számára. A kölcsönös függés ilyen formája valójában **társas dilemma**: olyan helyzet, melyben egy csoport tagjai saját érdekeik érvényesítése által kárt okoznak a csoport egészének. A társas dilemmák egyik típusáról már esett szó ebben a fejezetben: a társas lassúság esete, amikor az egyének jól járnak, ha lassúak, a csoport teljesítménye viszont romlik, ha mindenki lassúlni kezd. A társas dilemmák azonban sokféle formát ölthetnek, s érthetnek akár nagyobb, akár kisebb, személyes csoportokat. Ha minden halálhózzá az anyai halat fogja, amennyit csak lehet, hamarosan egyáltalán nem maradna hal senkinek; ha mindnyájan igénybe vesszük ingyenes szolgálatokat, anélkül hogy támogatással viszonoznánk, ezek a szolgáltatások előbb-utóbb megfognak. Bár a társas életben mindig van bizonyos feszültség az egyén és a csoportcél között, a társas dilemmák egyre aggasztóbbá válnak egy olyan populációban, amelynek gyorsan vannak az erőforrásai.

- A kölcsönös függően alapuló szituációk némelyikében – melyek sokszor éppen a legfontosabbak – az egyének személyes jutalmai nyitnak útként az csoport érdekeivel. Ez történhet például önjutalom, amikor az emberek közre nagy költségen érhető erőforrást használnak.

Mi történik, amikor az egyéni érdek ütközik a csoportcélokkal? Van-e rá mód, hogy rövidre zárjuk a társas dilemmák hatásait, vagy hogy teljesen elkerüljük az ilyen konfliktusokat? Ilyen kérdések megválaszolására a szociálpszichológusok laboratóriumi szituációkat állítottak fel, amelyek rendelkeznek a valódi társas dilemmák legfőbb tulajdonságival: az egyéni célok ellenkeznek a csoport egészének érdekeivel. Bár ezek a vizsgálatok soha nem szimulálják pontosan a valódi, nagy jelentőségű dilemmák komplexitását, bepillantást nyújthatnak azokba a szociálpszichológiai folyamatokba, amelyek létrehozják, illetve amelyek hatástalanítják az efféle csapdákat. Érdekes módon az eredmények azt mutatják, hogy sok olyan folyamat, amely a személyes csoportokban befolyásolja a cselekvéseket és az interakciókat, ugyanúgy működik a nagyobb csoportokban is.

A megújuló források dilemmája ■ A megújuló források dilemmái maiban foglalnak olyan konfliktusokat, melyek megújuló készletek fogyasztását érintik, mint például az esőerdők vagy a tengeri halak populációja. Bizonyos mennyiség felhasználása ezekből a javakból előnyös az egyének számára. Ha elegendő mennyiség marad érintetlenül, a forrás helyreállítja, feltölti önmagát, így a kimerülés és végtelenségig folytatható. Ha azonban túl nagy mennyiséget veszünk el a forrásból, a reprodukció nem képes feltölteni a hiányt, így a forrás idővel kimerül.

Ilyen szituációk laboratóriumi vizsgálata során az egyéneknek számos alkalommal kell felhasználniuk a csoport forrását, saját hasznuk növelése érdekében. A kísérleti személyeknek azt mondják például, hogy bizonyos számú hal van egy közös halászterületen. Ezután minden egyes személy eldöntheti, mennyi halat akar kifogni a közös tóból, s mindenki mindenki döntött, az összesített mennyiséget levonják a halak számából. Ezután a tónak van bizonyos ideje a reprodukcióra, mondjuk 10 százalékos visszaállítást, mielőtt a következő halászat megkezdődik. A folyamatot számos meneten keresztül folytatják (Messick et al., 1983).

Vegyük sorra a jutalmakat és költségeket, amivel minden egyének személnia kell egy ilyen szituációban (lásd 13.7. ábra). Ha az egyén használja a forrást, minden hal, amit kifog a tóból, egyéni hasznát jelent, tehát a nagyobb mennyiség nagyobb haszon. Ez igaz, függetlenül attól, hogy mások is használják-e közben a forrást. Ha az egyén úgy dönt,

Az egyén cselekedete	Használja a forrást Amely hasznos, amennyit csak lehet	Nem használja a forrást Agresszív csigák
Az eredmény: Ha mások használják a forrást	Azok több haszont, a forrás hamarosan kimerül	Nincs haszon, a forrás mégis kimerül
Az eredmény: Ha mások tartózkodnak a fogyasztástól	Azok több haszont, a forrás nem merül ki	Nincs haszon, a forrás viszont megmarad

13.7. ábra: A megújuló források dilemmájának lehetséges kimenetelét. Figyeljük meg a lehetséges következményeket, amelyekkel egy halásznak személnia kell, amikor a közös-csillagászati korszak. Nem számít, miközött csigák, az egyéni érdek azt diktálja, hogy használja a forrást. Mivel azonban pontosan ugyanígyen nyomt nehezebb a többi halásznál, a forrás, vagyis a halpopuláció hamarosan elfárad.

hogy kevesebb halat fogyaszt a tóból, mások esetleg mégis folytatják a túlzott halászatot, így az elővigyázatos részre kevesebb profitus jut, miközben végül mégis elveszti a forrást. Amint a 13.7. ábra mutatja, az egyén jobban jár, ha használja a forrást, mint ha nem használja – ha figyelmen kívül hagyjuk, hogy mások mit csinálnak. Tisztán egyéni szempontból nézve a szituáció azt diktálja, hogy minél több halat halásznunk ki a tóból.

A közösségi tulajdon dilemmája ■ Egy másik típusú társas dilemma, hogy miként kellene előállítani, illetve támogatni a közösségi tulajdon. A közösségi tulajdon olyan, amit mindenkinek biztosítani kell, nem adhatjuk úgy egyeseknek, hogy másoktól megvonjuk. A tiszta levegő, a hatékony bűnüldözési rendszer, az állami televíziók és rádiók mind közösségi tulajdon képeznek. Mivel a közösségi tulajdon mindenkinek rendelkezésére áll, a példaból nagy a kísértés, hogy ne fizessemek a használatért.

Hogy világos legyen a háttérben meghúzódó dilemma, vizsgáljuk meg azt a szituációt, amellyel a vizsgálat személyek találkoztak a Linda Caporael és munkatársai által tervezett kísérletben (1989). A kutatók héttagú csoportot állítottak fel, s a csoport minden tagjának 5 dollárt adtak fejéknél. Azt mondták nekik, hogy mindenki kap még fejéknél 10 dollárt – ez a közösségi tulajdon –, de csak akkor, ha a csoportból legalább négyen névtelenül visszaadják 5 dollárjukat a kísérletvezetőnek. Ha azonban négynél kevesebb ember adja vissza az 5 dollárt, senki sem kapja meg a jutalmat, azok pedig, akik beadták az 5 dollárt, elvesztik a pénzüket. Világos: ha mindenki beadja a pénzt, végül mindenki 10 dollárt eszebelhet be. De vajon tényleg ez az egyén érdeke? Az olvasó hogyan gondolkozza, ha ilyen helyzetbe kerülne? Hiszen, ha senki más nem adja be a pénzt, az olvasó veszített 5 dollárt, és nem lesz jutalom

sem. Megint az a helyzet állt elő, hogy az egyén maximális érdeke a pénz megtartása, reménykedve, hogy a többiek jobb polgárok lesznek és adakoznak. Megtartva az 5 dollárt és még a jutalmat is bezsebelve, akár 15 dollárral is zárhatja a mérleget. A baj csak az, hogy ha mindenki követi ezt a teljeséggel érthetetlen stratégiát, senki nem fog adakozni, és senki nem fogja élvezni a közösségi javakat sem – vagyis mindenki rosszabbul jár a lehetőségekhez képest.

Viselkedés a társas dilemmahelyzetekben • Ilyen dilemmákkal szembe-kerülve a legtöbb ember érthető módon – de sajnos katasztrofális következményeket előidézve –, egyéni érdekeit követi. A forrásdilemmával szembe-kerülve szinte minden kísérleti személy úgy dönt, hogy annyit termel ki, amennyit csak bír, még akkor is, ha a forrás már rohamosan csökken (Messick et al., 1983). Ez a döntés különösen akkor valószínű, amikor az emberek nem tudják pontosan megbecsülni a forrás méretét; ilyen feltételek mellett az emberek többet vesznek el a maguk számára, és úgy gondolják, mások is ugyanígy cselekszenek (Budescu et al., 1990). Természetesen, ha másokról azt feltételezzük, hogy önsértelem követik, vagy akár ténylegesen megfigyeljük az ilyen viselkedést, az önsértelem szerepmodellel mutat, ez pedig még felelőtlenebb viselkedéshez vezethet. Ugyanakkor folytatni az önfeláldozó viselkedést,



Sok hol van a tengerben? Ezek a hallások valaha majdnem 50 000 font súlyú halat fogtak ki egy háromnapos öt állat New England-partjainál. Ma már öt hat napig is eltarthat, amíg felakasztják a tiszta fogót. Mivel a halakat gyorsabban halásznak, mint ahogy szaporodnak, fokozott fenntartásra van szükség. Hogyan fog a hallakat így megadni? Vajon folytatódik-e a hallaknak a maximális halászati erő? És ha így lesz, mi lesz, ha kikapcsol a forrás? Van valamilyen megoldás?

miközben mások nagyobb hasznot húznak, valószínűleg ostobaságnak tűnik (Kerr és Bruhn, 1983). Ez talán megmagyarázza, miért lassítja le a kooperációt és a konstruktív viselkedést megjelentetését az önsértelem modelljeinek jelenléte a társas dilemmákban. Sajnos még akkor is így van ez, ha mindenki előtt nyilvánvaló, hogy a forrás már végesen megfigyelték (Messick et al., 1983).

Ezek a laboratóriumi kísérletek jól modellezik a valóságot: a New England-i hallások például tudják, hogy már annyira kimerítették az egykor gazdag halállományt, hogy a mostani fogás kevesebb, mint a fele az egy évtizeddel ezelőttinek. S bár a megfigyelésük forog köztük, úgy tűnik, képtelenek egyszerűsége jutni a dilemmában (New York Times, 1992a).

A közös tulajdon típusú dilemmánál, ugyanígy, mint a forrásdilemmában, az önsértelem irányítja a viselkedést. Caporael vizsgálataiban például a résztvevők 50 százaléka adta oda az 5 dollárját, és emiatt csak néhány kísérleti csoport gyűjtötte be a jutalmat. A kutatók megpróbáltatásainak utólagos problémáinak, a két különböző motiváció vizsgálatát meg: a pénz elvesztésétől való féltelmet, valamint a végtel, hogy még nagyobb nyereséghez jussunk (Rapoport és Eshel-Levy, 1989). Hogy elkövetjük a féltelmet a hasznát, a kutatók néhány csoportnak azt mondták, hogy a beadott 5 dollárt visszakapják, ha csak négyen kevesebb ember adakozik. Néhány csoportban pedig a móhóságos igyekeztek semlegesíteni úgy, hogy a tíz dolláros bónusz megszerzése esetén juttat az 5 dollár elvesztésével, tehát 10 dollárral többel senki nem távoztatott. Az eredmények szerint csak a károsság semlegesítésével lehetett megközelíteni a támogatott színt (Caporael et al., 1989). Ez tehát azt jelenti, hogy nem a féltelm, hanem a móhóság a legfőbb oka, hogy az emberek többsége nem képes együttműködni a közösség érdekében.

Kulturális és nemi különbségek is szerepet játszhattak abban, hogy hogyan viselkedik az egyén a társas dilemmák során. Valószínűleg nagyobb együttműködést várunk a nőkől vagy a közösségek függést hangsúlyozó, csoportorientált kultúrák tagjaitól. Egy tanulmány, mely számos vizsgálat anyagát összegyűjtötte a társas létesítés témájában, megerősítette mindkét feltételezést (Karau és Williams, 1993). Más típusú dilemmákkal foglalkozó tanulmányok azt találták, hogy a kínai diákok és keleti vezetők kooperatívabbak voltak, mint az individualizáltabb nyugati államokbeli diákok (Earley, 1989; Gabreña et al., 1988). A viszonylag kis számban végzett kulturális kutatások eredményei azonban nincsenek teljesen összhangban. Egy kutató például azt találta, hogy az egyesült államokbeli diákok jobban bírtak egymásból és kooperatívabbak voltak, mint a japán diákok (Yamagishi, 1988).

A személyiségi különbségek szintén befolyásolják a társas dilemmákra adott reakciókat. Olyan személyek, akik általában kooperatívak, tovább tudják fenntartani a forrásokat, mint a versengős típusú személy-

lyek (McClintock és Liebrand, 1988; Liebrand és Van Raan, 1985). Ezek az eredmények elgondolkosztják a szociálpszichológusokat: ha a kooperáció legyőzi a társas dilemmák negatív hatásait, hogyan lehetne minél több embert minél gyakrabban kooperációra serkenteni?

A társas dilemmák megoldása

- *A társas dilemmák megoldására javasolt egyik lehetőség a helyzet dramaturgizálása úgy, hogy megváltozzon az egyének valódi nyeresége. Egy másik út lehet annak megváltoztatása, ahogyan az emberek a nyereséget érzékelik.*
- *Hangsúlyozva a társas függő kölcsönös függés megváltoztatását a csoport valódi azonosítás, a csoportnormák és csoportoklokus inténi elkötelezettség megerősítése.*

A kutatók kétfajta megoldási lehetőséget találtak a társas dilemmák feloldására (Messick és Brewer, 1983; Kerr, 1992). Az egyik lehetőség, hogy megpróbáljuk megváltoztatni a dilemma szerkesztését úgy, hogy a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés megváltozzon. A másik megoldás azt próbálja befolyásolni, ahogyan az emberek gondolkodnak a társas dilemmákról, hangsúlyozva a társas függés kölcsönös függését.

A feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés felhasználható a társas dilemmák feloldására. Ilyen megközelítése a problémának, amikor a hatóságok törvényeket, szabályokat hoznak azért, hogy az egyéni nyereséget megváltoztassák, s ezáltal a dilemmát megszüntessék. Bár az egyes személyek egyéni haszna továbbra is függ mások viselkedéséről, mivel az egész csoport viselkedése szabályozás alá kerül, a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés természetesen megváltozik. Bevetett megoldás a közös tulajdon dilemmájára például adó követése olyan célokra, mint parkok, új hidak stb. Értése: ha mindenki részesül a javakból, mindenkinek fizetnie kell. A forensikimerítés dilemmájára általában az a megoldás, hogy korlátozzák az egyének „fejadagját”, így a használok nem tudják ki meríteni a készleteket. Nemzetközi halászati bizottságok például meghatározzák a különböző halfajtákból évente kihalászható mennyiséget.

Sajnos azonban a szerkezetet megváltoztató megoldások számos új problémát vetnek fel, miközben segítenek próbáknak. Először is, lehetetlen a strukturális változtatás olyan személy vagy szervezet nélkül, akinek vagy amelynek hatalmában áll meghozni a rendelkezéseket. A kísérletezők könnyedén hoznak törvényeket a laboratóriumi játékokban, a csoportok pedig néha választanak egy vezetőt, aki dönt az egyes tagok részesedéséről (Samuelson et al., 1984). De kinek van meg a mindenki által elfogadott hatalma ahhoz, hogy például a levegőt szennyezés csökkentéséről vagy a biológiai fegyverek megsemmisítéséről döntsön? Az

emberek ritkán fordulnak a hatóságokhoz egy-egy érdekes forrás használatának szabályozása miatt, legfeljebb csak akkor, ha a készletek már végesen megfigyelték (Sato, 1987). A másik probléma a strukturális változtatásokkal az, hogy gyakran heves ellenállásba ütköznek. Bár a New England-i halászok tudják, hogy kevés hal van a tengerben, visszatartják az új rendelkezéseket, melyek korlátozzák a halászatot, és lehetővé tennék a halak elszaporodását (New York Times, 1992a).

Ez újabb problémát jelent, hiszen az ellenállás magával hozza a bürokrácia szükségességét, amely ellenőrizni a szabályok betartását, ráadásul ennek sikere soha nem garantálható teljesen (Yamagishi, 1986). A kemény büntetések és állandó ellenőrzés ellenére sok vállalat továbbra is folyamatosan szennyezi a levegőt, a vizet vagy a talajt. Amíg az emberek nem fogadják el önként a megkorlátozásokat, a strukturális változtatás nem lesz elég hatékony a leggyakoribb és legmarkánsabb globális problémák megoldására.

Kölcsönös társas függés és a társas dilemmák ■ A dilemmák feloldására javasolt társas jellegű megoldások annak a módját változtatják meg, ahogyan az emberek gondolkodnak lehetőségeikről, anélkül hogy ténylegesen megváltoztatnák a nyereségeket (Lynn és Oldenquist, 1986). A társas dilemmák megoldása együttműködést igényel – beegyezmény a fogyasztás csökkentésére, fizetni olyan forrásokért, amit mások is fogyasztanak, ugyanúgy törekdni mások hasznára, mintha sajátunkról lenne szó. Az együttműködés viszont azt kívánja, hogy az egyéni célok egybeeszenek a csoport céljaival, s hogy az egyén úgy érezze, a csoport érdekeinek szolgálata az ő személyes érdeke is. Amikor a csoporttagok ezt a nézetet vallják, a társas dilemma nyomában megoldódnak (Messick, 1974; Kramer és Brewer, 1984).

Az egyik lehetőség arra, hogy az egyének úgy tekintsék a csoport-célokat, mintha a sajátjuk volna, az lehet, hogy a csoporttagokat az egyén társas identitásának elemi részévé tesszük. Amikor a másokkal való kapcsolat mindennel fontosabb a személy számára, általában három fontos változás történik. Először is, előbbesztet ad a csoport érdekeinek (Capra et al., 1989). A közös cél érdekében végzett munka vagy más hasonló viselkedések büszkségnek, naivitásnak tűnhetnek az egyén szeméből, a csoport egészére szempontjából azonban lojálisnak, megfizethetőnek, nagyelkötelezettségnek számítanak (Tetlock, 1989). Ehhez hasonlóan a bíbelés, ami talán értelmesnek és hasznosnak tűnik az egyén szempontjából, megvetendő és alaptomos lehet a csoport érdekei felől nézve.

A második változás, ami megjelenik, ha egy csoport együtt dolgozik, egyként gondolkodik, hogy az emberek sokkal inkább felhívtelik a többi tagról, hogy ők is a csoport érdekében cselekszenek, és nem fogják megkorlátozni tetteiket. Senki nem aggódik mások viselkedése

mint, ha ő maga nem posztulál, és senki nem fog posztulálni, ha mindenki más felelősen viselkedik (Caporael et al., 1989). Amikor Caporael és munkatársai kikérdezték azokat, akik beadták a pénzüket a fent említett kísérlet során, ezek az emberek elmondták, hogy ők azt hiszik, szinte mindenki ugyanígy fog tenni. Ha úgy viselkedünk, amint azt másoktól is elvárjuk – amihez persze szükséges a társakba vetett bizalom – akkor az egész csoport számára gyümölcsöző együttműködés alakulhat ki.

A harmadik változás, hogy az együttműködés internalizált normái szembetűnővé válnak, és a csoportnormák az egyéni viselkedés irányítóivá lesznek. Azok a személyek, akik felhívték, hogy szinte mindenki a kooperációt fogja villamosítani, bizonyára rájöttek arra is, hogy ha megartják az 5 dollárt, akkor is bezebebelnek a többiek révén elnyert jutalmat. Mégis úgy döntöttek, követik azt a normát, amelyet a csoport együttműködése szempontjából alapvetőnek vélelnek. Az előkezelődés normája olyan erőteljes lehet, hogy azok az egyének, akik a csoportvita során a kooperáció mellett döntenek, a későbbiekben is kitartanak ezen döntésük mellett, még akkor is, ha tudják, hogy így sem oldhatják meg a dilemmát (Kerr és Kaufman-Gilliland, 1993).

E változások miatt a közös csoportidentitás elősegítheti a kooperatív viselkedést a társas dilemmákban. Ezt demonstrálta Marilyn Brewer és Roderick Kramer (1986) egy vizsgálatban, ahol a kísérleti személyek laboratóriumi körülmények között szembesültek egy társas dilemmahelyzettel. A személyeket egyenként kis fiókákba ültenek egy-egy számítógép mellé, de némi távolságra egymástól, hogy kis, 8 személyes csoport tagjai, másokkal pedig azt, hogy nagyobb, 32 személyes csoport részei. Ezenkívül mindkét csoportban voltak olyanok, akiket arra bírártak, hogy igyekezzenek azonosulni a csoporttal, míg másoknak nem mondtak ilyesmit. A befolyásolás rejtett módon történt: némi helyet az azt mondták, hogy jutalmazták a csoport egyéneknek teljesítménye alapján történik, nem pedig egyénenként. Csúpnál ennyi elég volt ahhoz, hogy megváltozzon ezeknek a személyeknek a viselkedése: szignifikánsan kevesebbet fogyasztanak a közös forrásból.

A csoporttal való azonosulás olyan erőteljes lehet, hogy akár teljesen elcsúszhat az egyéniség, az önérték, mint például amikor egy szülő heróban a lincok köré, ha ott a gyermeke, vagy amikor a katona életét áldozza bajtársaiért. Természetesen nincs szükség ilyen szélsőséges azonosulásra olyan kisebb problémák megoldásához, mint a közös források használata, illetve megőrzése. Elégendő motivációt adhat, ha csak annyira azonosulunk másokkal, hogy képesek legyünk a társas együttműködésre.

A társas dilemmák normáinak a kialakulása a csoportvita kezdeti periódusában, a 10. lejez 564-567. oldalán
hasonló.

■ A másokkal való azonosulás megteremtése a társas dilemmák megoldása érdekében ■ Hogyan tudja a társadalom a másokhoz való közeledés pozitív hatásait elősegíteni a társas dilemmák megoldásának érdekében? Már látnak, hogyan teremti meg a szervezetenek a „vallati kultúrát”, hogy dolgozóknak pozitív identitást kínáljon; az iskolai szellem ugyanilyen célt szolgál a diákok körében. Mi segíti az embereket abban, hogy közeledjenek övezetnek azokkal, akikkel közös források vannak utána, vagy közös társadalmi tulajdonokra támaszkodnak?

1. A csoporttagok közötti kommunikáció. Laboratóriumi kísérletek ismételt bebizonyították, hogy amikor egy csoport tagjainak lehetősége van egy dilemmára megvitatására, mielőtt döntéseket kellene hozniuk, megnő az együttműködés (Orbell et al., 1988). Az egyik kísérletben például a résztvevőknek csak 47 százaléka adta be a pénzt a közös tulajdonba, amikor nem volt előzőleg megbeszélés, ez az arány azonban 84 százaléka nőtt, amikor alkalomuk volt előzetesen megvitatni a megoldást (Caporael et al., 1989). Amint egymással beszélgettek, a csoporttagok elkezdtek kialakítani a helyes viselkedés normáját, meghatározták, mi jelent a normától való eltérést, és ígéretet tettek a norma betartására. Ezek a beszélgetések nemcsak nagyobb köntést teremtenek a tagok között, de az előkezelésüket is megváltoztathatják az együttműködésre tett ígéretek felé (Kerr és Kaufman-Gilliland, 1993). A kommunikáció korlátozottabb lehetősége talán az egyik ok, ami miatt a nagyobb méretű csoportok nehezebben tudnak megbirkózni a társas dilemmákkal, mint a kisebbek (Brewer és Kramer, 1986). Ha a társas dilemmák megoldására kerül sor, a kicsi szűk (Edney, 1980).

2. Egyenlő lehetőségek és nyersanyag a csoporttagok között. Ha minden csoporttag azonos mennyiséget használ fel a kísérletekből, a fogyasztásnak ez a szintje válik a csoport normájává (Messick et al., 1983). Ahogyan azonban az egyenlő mértékű fogyasztás kialakítja a közösségi érzést, az egyenlőtlenség éppen úgy támogatja az önértéket. Csökkent a tagok egymás viselkedése iránti bizalmát, gyengíti a konformitási irányítás hatását, csökkenti a személyes hatékonyság érzését, és elbizonytalanítja az embereket, vajon nem használják-e ki őket. Az egyenlőtlenség globális méretekben is az egyik legfőbb gátja a társas dilemmák – a környezetszennyezés, a források kimerítése – megoldásának (Simons, 1992). A szegényebb nemzetek nem tudják elfogadni, miért kellene nekik környezetvédelmi okok miatt kevesebbet fogyasztani azokból a forrásokból, amelyeket a fejlettebb országok már jó ideje kimerítettek. Miért adnak fel a felemelkedés reményét, mikor a fejlett országok is a meggyőződéssel gyors és óriási útját választották?

3. A csoportnormák hozzáférhetősége. Ha a csoport érdekeit szem előtt tartó cselekvés normáját a tagok emlékeztetőben tartják, nagyobb az esélye, hogy ezek a normák valóban hatni fognak a viselkedésre. Ennek

bizonyításra egy kísérletben bizonyos személyeket olyan szimulációk helyeztek, hogy hallgatták, amint mások a csoport együttműködésének értékeiről beszéltek. Talán többet nyertem volna, ha mohóbb vagyok, de egyszerűen képtelen voltam rá. Ha csoportban vagyok, úgy cselekszem, hogy a csoportnak segítsék, nemcsak a saját érdekeimet nézem.” (Santner és Kerr, 1991, 760. o.) Ezek a személyek – összehasonlítva azokkal, akik nem hallottak az „üzemeter” – a későbbi társas dilemmahelyzetben kevesebbet vettek el a közös forrásból.

4. Az egyéni erőfeszítések összehasonlítása a csoport érdekeivel. Ha az emberek visszajelzést kapnak arról, hogy cselekedeteik hatékonyak, még ha csak kísérleti körben is, ez segít fenntartani a viselkedést. Olyan egyszerű tettek esetében is igaz ez, mint a főlegesen égő lámpák kikapcsolása vagy a városap elárnyékolása ha látjuk a cselekvés hatékonyságát, az az érzésünk támad, hogy az egyéni cselekvések is számítanak (Seligman et al., 1981). Az a hit, hogy cselekedeteik hatékonyak, jó érveléssel tölti el az embereket, és a pszichés kontroll érzését biztosítja. Ugyanakkor annak a valószínűsége is megnő, hogy az emberek attitűdjeik és normáik szerint fognak viselkedni – jelentsék ez a taktikus zuhanyozása beszerezését, a televíziódíj befizetését vagy a nukleáris fegyverkezés korlátozása mellett aláírásgyűjtést. Az a személy, aki ezt hallja: „Mivel Ön is befizette adománnyát, a gyűjtés eredménye már az 5000 dollárt is meghaladta”, érezni fogja, milyen fontosá válik az ő cselekedete egy nagy csoportban. Minél felelősebbnek érzik magukat a tagok a csoport sikeréért, annál valószínűbb, hogy meg fogják oldani a társas dilemmákat (Kerr, 1992).

Tágabb környezetünk pusztítása nem annyira a tudomány vagy a technika hiányosságaival magyarázható, sokkal inkább a nagy léptékű társas dilemmák megoldására való képzetlenségünkkel. Ezek a csapadékhelyzetek olyankor figyelhetők meg leginkább, amikor az emberek megújuló természeti forrásokat – mint például a halpopulációt vagy energiahordozókat – zsákmányolnak ki, de ugyanígy fenyegetnek az elvontabb „források” esetében is, amilyen például a Föld öntözési képessége. A kibocsátott szén-dioxidból és más üvegházhatást okozó gázokból a Föld – biológiai és fizikai folyamaton révén – csak korlátozott mennyiséget képes feldolgozni. Mivel az emberi társadalom sokkal többet termel ezekből a gázokból, az atmoszféra összetétele olyan iramban változik, hogy számos tudós globális klímaváltozásokat jósol (Stern, 1992).

Sajnos azok a csoportok, melyek globális szinten kölcsönösen függenek egymástól, gyakran óriási méretekű, kevés kapcsolatuk van egymással, nem kommunikálnak, és nagyon eltérő mértékben használják a forrásokat. Emiatt nagyon nehéz közösségi érzést létrehozni, ami pedig a legjobb közvetítő út lenne a csapdából. Az egyéni hatékonyság érzését is nehéz felkelteni, mivel a környezetvédelmi problémák óriási jelentőségűek.

Nincs más választásunk azonban, a nagyon is közeli jövőben kénytelenek leszünk megatolni nagyobb csoportjainkkal azonosulni. A globális egyezményatlanság jelenlegi státusza még viszonylag ójnak élnik, a közös cél érzése pedig még nem hatotta át az emberiséget eléggé ahhoz képest, hogy mennyire függünk egymástól. Még meg kell tanulnunk, hogy választásaink – akár egyénenként, akár nemzetekként – nemcsak saját magunk vagy nemzetünk jólétét befolyásolják. Amint a 13.8. ábra mutatja, az emberek jobban együttműködnek akkor, ha egy közösség tagjaként érzik magukat, a csoportcélokat az egyéni célok fölül helyezik, és a csoportnormák követik viselkedésükben. Az emberiség „csoportjának” jövője talán enélkül függ, meg tudjuk-e teremteni és meg tudjuk-e tartani az összetartozás érzését.

Záró megjegyzések

A társas élet csoportok szintjén zajlik, ezért a csoportok működésének megértése segíthet abban, hogy jobban értsük saját magunkat mint társas lényeket. Ez a fejezet arról kezdődik, hogy megvizsgálja az egyet a csoportban – aki önálló személyként teljesít, de hatással van rá mások fizikai jelenléte. A fejezet végén vizsgáljuk a csoportot az egyénben – a gondolatokat, érzéseket, amelyek a csoporttagsággal járnak, s melyek még akkor is befolyásolják viselkedésünket, amikor mások fizikailag nincsenek jelen.

Problémák a társas dilemmák megoldásában	Minimális problémák Az egyéni viselkedés értéket mutat, gondolva a csoport érdekeiről következik	Közvetlen problémák Az egyéni viselkedés értéket mutat, mások viselkedéséről Az egyéni nem érzékeli a közös egyéni viselkedést
Társas dilemmák megértése	Megértés feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés áll. Az egyéni viselkedés megértéséhez Az egyéni viselkedés közeli kapcsolatát más más hatással van a csoportra Megértés kölcsönös társas függés áll. Az egyéni viselkedés a csoportnormák Az egyéni viselkedés egy viselkedés, amely a csoport normáinak legközelebb	Megértés feladathoz kapcsolódó kölcsönös függés áll. Az egyéni megértésének a kölcsönös viselkedésről felismerés Az egyéni egy gondolat, hogy a kölcsönös együtt függés működik Megértés kölcsönös társas függés áll. Az egyéni viselkedés a csoportnormák Az egyéni viselkedés egy viselkedés, amely a csoport normáinak legközelebb
A csoportviselkedés és a megoldás kapcsolata	Az egyéni a csoport célját sajátjaként tartja	A csoport hatása gyakorol az egyéni

13.8. ábra. Társas dilemmák problémáinak és megoldásainak. A társas dilemmákat tovább szétbontja, ha az egyéni saját viselkedését a csoport viselkedéséé alakítja átváltoztatja, és ha képesnek egy irányítási cselekvéseket, hogy a nagyobb problémákat megoldja.

A kölcsönös függés, a közös tapasztalatok és a közös sors köti össze ezeket a srákokat. A csoportos interakció megvitatása többnyire a feladathoz kapcsolódó kölcsönös függésre koncentrál, arra a szükségletre, hogy a csoport sikerének érdekében koordináljuk az egyéni képességeket, szerepeket és erőfeszítéseket. Ez a szemlélet irányítja a humán tervezés figyelmét a szervezeti viselkedés, a vezetésstudomány felé. A mi üzenetünk ebben a fejezetben egy kicsit eltérő. A kölcsönös függés feladathoz kötődő aspektusa természetesen fontos tényező, a kölcsönös társas függés azonban talán még fontosabb lehet. Szükségünk van arra, hogy értjük a társas viszonyokat, ismerjük saját helyünket e viszonyok között, és hogy mások pozitívan érekljenek minnk. Ezek a szükségesletek társas viselkedésünk szinte minden területén megjelennek.

A kölcsönös társas függés hatása és a csoporttagságra való igény már a csoportos interakció és a vezetés legkorábbi vizsgálataiban is nyilvánvaló volt. A kutatók nagy része azonban ezeket a társas hatásokat leginkább akadálynak látta a sikeres feladatmegoldás útjában. Az ő szemükben a csoporttagság társas jutalomérrekl, valamint a csoportnormák kifejlesztése olyan tényezők voltak, amelyek csak zavarják a termelési célokat. Szociálpszichológiai megfontolások azonban más értelmezésekre vezetnek. A kölcsönös társas függés nemhogy rontaná a hatékony feladati együttműködést, de inkább pozitív hatással lehet a csoport viselkedésére. A társas, nem pedig a technológiai változtatások lehetnek a legjobb módjai sok feladattal kapcsolatos probléma megoldásának – mint amilyen például a koordináció hiánya, a társas lészálás, a forráskimerítés vagy az alacsony termelékenység. A pozitív társas identitás egyéget, összetartást és együttműködést biztosít, ami szükséges a munka elvégzéséhez.

Itt azonban tennünk kell egy óvatosságra intő megjegyzést. Amint az a 6. fejezethez világosan kiderül, a csoporton belüli összetartás és együttműködés gyakran a külső csoportok felé irányuló gyűlölködéssel és ellentétekkel jár együtt. A 9. fejezet megmutatta, hogy egy nagyon összetartó csoportnál fennáll a csoportgondolkodás veszélye, hiszen a tagok számára annyira fontos a pozitív közösségi érzés, hogy döntéseiket és cselekvéseiket ennek rendelik alá. Így hát, amint már korábban utaltunk rá, mindig a kénypót az optimális megoldás. Az eladási részlegnek nagy kohézióra van ugyan szükség a morál fenntartásához és a célok éseben tartáshoz, de mégsem akkorra, hogy állandó harcban álljanak a termelési részleggel. Az iskolásoknak szüksége van a megfelelő csoport-identitásra, hogy megtanthassák tagjai lelkesedését az iskola problémáinak megoldása iránt, de nem szabad, hogy túlszokkba essenek, irrális döntéseket hozzanak emiatt. Mindannyian kölcsönös függésben vagyunk különböző szinteken. Még a legösszetartóbb eladási csoport is sikertelen lesz, ha a termelési részleg túl kevés terméket állít elő. A leg-

innovatívabb iskolások is hatástalan lesz, ha a srálok vagy tanári körök segekl nem hajlandók együttműködni.

Sohol sem nyilvánvalóbb a nagymértékű kölcsönös függés, mint abban a közös érdekében, hogy megvárjuk a források kimerítésének globális problémáját. Tudjuk, hogy a közös csoportidentitás segíti a pozitív érzéseket és a hatékony teljesítményt. A mindannyiunkat fenyegető problémákkal szemben legjobban esélyünk az lehet, ha közös erőfeszítéssel harcolunk: együtt, és nem egymás ellenében igyekeztünk céljaink felé.

Összefoglalás

Társas serkentés: a minimális kölcsönös függés hatásai ■ Az együtt cselekvésben mások puzta jelenléte növelheti az arousalt, mert a kölcsönös függés vagy értékelési feszültséget kelt, vagy eltereli a figyelmet. Az arousal növeli a teljesítményt könnyű, jól begyakorolt viselkedések esetén, ami bizonyos feladatoknál előnyös, másoknál azonban káros hatású. Ezt a jelenséget nevezzük **társas serkentésnek**.

A zsűfolság egy másik forrása az arousal megnövekedésének, s így szintén okozhat teljesítménynövekedést a könnyű feladatokban és romlást a nehezekben. A zsűfolság hatásai azonban attól függenek, hogyan értelmezi az egyén a zsűfációt, mennyire érzé, hogy kontroll alatt tartja.

Tejesítmény a személyes csoportokban: a kölcsönös függés maximalizálása ■ A személyes csoportok tagjai interakcióba lépnek egymással, s mind feladathoz kapcsolódó, mind társas kölcsönös függésben vannak. Az ilyen csoportok általában végighaladnak a csoportfejlesztés olyan szakaszaiban, mint az alakulás, kiforrás, normák kialakítása, működés és megszűnés, miközben közös identitást alakítanak ki, és megpróbálják elérni a csoport céljait.

A célok elérése érdekében a csoportoknak fenn kell tartaniuk a motivációt, és el kell kerülniük a koordinációs problémákat. Biztosítaniuk kell például, hogy a tagok keményen dolgozzanak, s ne kezdjenek **társas lészálásokba**. A közös identitás segít kiküszöbölni az ilyen problémákat a kohézió növelésével és a csoport teljesítménynormái iránti konformitási erősítésével.

A hatékony vezetés javítja a teljesítményt, és fenntartja a kölcsönös társas függést. Néha azonban a sztereotip gondolkodás miatt nem a legmegfelelőbb csoporttag lesz a vezető.

Jó teljesítmény és magas elköteleződés csak megfelelő kommunikációval érhető el. A csoportok a hatékony kommunikáció érdekében formális és informális csatornákat egyaránt használnak.

Társas dilemmák: amikor a kölcsönös függés szembeállítja az egyént a csoporttal. A kölcsönös függés helyzetének egyik legjellegzetesebb típusa a **társas dilemma**, vagyis az a szituáció, amelyben a tagok által megszerezhető egyéni haszon ellenkezik az egész csoport érdekeivel. Ilyen helyzet áll elő, amikor az emberek közös vagy közösen előállított forrásokat használnak.

Az egyik megoldási javaslat a társas dilemmákra a helyzet átstrukturálása oly módon, hogy az egyéni bevétel ténylegesen megváltozzon. Egy másik lehetőség annak megváltoztatása, ahogyan az emberek a saját hasznukat értelmezik. A kölcsönös társas függés hangsúlyozásával a közös identitás erősíthető, a csoport normái és céljai iránti elkötelezettség növelhető.

A 13. fejezet témái

A társas befolyás mindent átható jellege

Az a tény, hogy másokkal együtt cselekszünk, személyes csoportok vagy akár nagyobb csoportok kölcsönös függésben álló tagjai vagyunk, meghatározóan befolyásolja gondolatainkat és viselkedésünket.

Törékvés az események közben tartására

A csoportban való viselkedést gyakran a jutalmak iránti vágy motiválja.

Kapcsolatkeresés

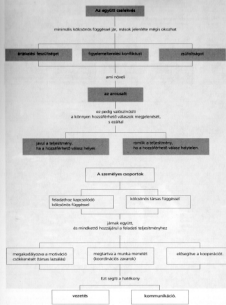
A csoporton belüli viselkedést gyakran a közös identitás iránti vágy motiválja.

Ömagunk és a mieink értékelése

Amikor a csoporttagságot értékeljük, gyakran cselekszünk a csoport érdekében.

35) *adott feladat* → *gépírás, kéthírű*
diszruptív → *egyéb tag* → *rendezés*
konzultatív → *megnyitási, véleményező* → *meggyőzés*

A 13. fejezet áttekintése



A csoportközi konfliktus keletkezése

A csoportközi konfliktus eredete: harc a javakért és a tisztelet kivívásáért

A csoportok sajátos versengési hajlama

A konfliktus súlyosbodása: hogyan válik a rossz még rosszabbá

A konfliktus elmélyülése: kommunikáció és interakció, amely csak ront a helyzeten

Észlelés a konfliktusban: „Mit is várhatnánk tőlük?”

„Végző megoldás”: a külső csoport kinevezése

A csoportközi konfliktusok feloldása

Békés kommunikáció: konfliktusmegoldás tárgyalás útján

Csoportközi kooperáció: a viták megoldása együttműködéssel

Konfliktus és konfliktusmegoldás

1954. június 19-én két, 11 éves fiúkból álló csapat érkezett nyári táborozásra az Oklahoma Cityhez közeli Sans Bois hegységbe. A „Rablóbarlang” Park (Robber's Cave State Park) – mely a közismert törvénytelen kivüli, Jesse James börtönhelye után kapta nevét – 800 000 négyzetméteren nyújtott lehetőséget horogszárra, úszásra, kenuzásra, hegymászásra és a megszokott tábori játékokra és sportokra. Az újonnan érkezettek átlagos, fehér, középosztálybeli fiúk voltak, akiknél semmi nem utalt arra, hogy iskolai, pszichés vagy viselkedésszerű problémák lennének. Gondolataikat kistőlóse a mulatságokkal teli háromhetes vakáció reménye.

A tábor azonban több volt, mint aminek tűnt. A gyerekek tudta nélkül szüleik hozzájárultak ahhoz, hogy résztvevői legyenek Muzafer Sherif és munkatársai csoportközi konfliktust vizsgáló terepkiérletének – annak a vizsgálatnak, mely „Rablóbarlang-kísérletként” vált közismertté (Sherif et al., 1961). A fiúk nem tudták, hogy a tábor felügyelői és vezetői szociálpszichológusok és a kutatás asszisztensei voltak. Eleinte arról sem tudtak az egyes csoportok tagjai, hogy egy közös csoporttal oszadják meg a táborhelyet.

Az első héten, mikor olyan tevékenységekben vettek részt, melyeket a csoportkohézió erősítésének céljából szerveztek, mindkét csoport normákat alakított ki és vezetőiket választott. Nevet választottak maguknak – „Sasok”, illetve „Csörgőkgyök” –, és mindkét csoport megtervezte zászlaját is. A hét vége felé a csoportok felfedezték egymást. Látni „azokat a fiúkat”, amint a „mi fúciópályánkat” és a „mi hegymászó köteleinket” használják: ez versenyt követelt. A személyzet elégedett volt, és négynapos versenysorozatot rendezett baseballmeccsel, kötélfűzéssel, kincsvadászattal és egybekkel. A kutatók még különleges díjakat is belfértek a győzteseknek: csillogó jelvényeket és négypengéjű búcsúkat. Mindkét csapat keményen edzett, ünnepezték csapattársait, kifütyülték és sértgettek az ellenfelet. Az ellenségeskedés egyre erősödött a versenysorozat előrehaladtával, és zászlóégetésben tetőzött, amikor a Sasok elvesztették a kötélfűzést.

Kapcsolatok a konfliktus közben. A háború sújtotta Béjót nomjai között egy keresztény menyasszony és muszlimán-vőlegény került megköztbe életét. Helyzetük kérdéseket támaszt mind a csoportközi konfliktus alakulásával, mind annak megoldásával kapcsolatban – ez a központi téma ennek a fejezetnek is. Hogyan támad a viszály a csoportok között, és miért talál ez időnként háború színtérre? Milyenek a kültűk az ilyen konfliktusok feloldására? Hogyan hidalhatók át a csoportkülönbségek, és remélhető-e az egymástól teljesen eltérő csoportok tagjai – mint ez az ifjú házaspár is –, hogy egyszer majd békében élhessenek?

Végül azonban a Sasok nyertek meg a versenysorozatot, így a hőn áhított bícskukat is. Ám mikor győzelmiüket őszaki tűnnepekék, a Csörgőgyűk feltűnnek öltözköztetésüket, és ellopják a díjakat. A vetélkedés ekkor totálisan háborúvá fajult, a személyzet állandó elfoglaltsága lett a gyerekek csitítása, a verselődők szétválasztása és a takarítás a kabineltérősek és ételdobálások után. A kísérlet 22 tökéletesen normális fiúból két veszekedő, bajkeverő bandát alakított, akiket előlőnnek az ellenséges érzelmek és az elszántság minden vélt vagy való serelem megtorlására.

Ahogy kitalálhattuk, Sherif és munkatársai annak érdekében alakították ki ezt a szituációt, hogy megértsék, hogyan fejlődik ki a csoportok közti ellenségeskedés, és hogyan lehet leküldeni azt. Nem csekély fontosságú kérdés ez: egy fél évszázad alatt, a második világháború vége óta több mint száz háború bombolt szerte a világban. Nemcsak nemzetközi kapcsolatokat tett tönkre a feszültség és az ellenségeskedés, de megromlalta etnikai, politikai és vallási csoportok interakcióit is. Ellenségeskedés gyakran alakul ki eltérő gazdasági érdekeltiségi csoportok között is, mint például a piac felosztásáért versengő cégek, a cég költségvetéséből való nagyobb részesedésért küzdő részlegek között, vagy akár a vezetőség és a beosztottak összetűződéseiben, amikor a munkaidőről és a bérekről van szó (Walton et al., 1969).

Noha minden küzdelemnek véletlen eseményekből és csoportokból összeálló sajátos története van, rendszert dologban meggyeznek a Rablóbarlang Park területén kialakult csoportközi ellenségeskedéssel. Előben a fejébenben a csoportkonfliktus-helyzeteket általánosan jellemző szociálpszichológiai folyamatokat tekintjük át. Először megvizsgáljuk az anyagi és szociális javakért folyó versengést, mely a csoportok közti vetélkedés felébresztje. Ezután megnézzük, milyen módon járulnak hozzá a társas és kognitív folyamatok ahhoz, hogy a viszálly totálisan konfliktusos fájuljon. Végül áttekintjük a csoportok közti konfliktus elcsitítását segítő szociálpszichológiai stratégiákat. Hiszünk, hogy a csoportközi konfliktus dinamikájának megértése világossá teszi számunkra a konfliktusok megoldási lehetőségeit, ugyanúgy, ahogy az előítélet vagy agresszió kialakulásához hozzájáruló folyamatok megértése is segítheti e problémák megoldását. Ahogy látni fogjuk, a csoportközi konfliktus csökkentése eredményes lehet a nyílt ellenségeskedés pusztá megállításán és a kölcsönös ellentét elnyomásán túl is. Valójában a békés csoportközi kapcsolat akkor valószínűsíthető meg a legkönnyebben, amikor minden érdekelt számára hasznos hox a konfliktus megoldása.

A csoportközi konfliktusok természeténél fogva szociálpszichológiai jellegűek, és a csoportok közötti kapcsolatok, azaz a csoportok közötti interakciók tanulmányozása szükséges a konfliktusok megértéséhez. A csoportközi konfliktusok természeténél fogva szociálpszichológiai jellegűek, és a csoportok közötti kapcsolatok, azaz a csoportok közötti interakciók tanulmányozása szükséges a konfliktusok megértéséhez.

A csoportközi konfliktus keletkezése

A konfliktus a célok észlelt összeférhetetlensége: amit az egyik fél akar, azt a másik saját érdekeit sértenek látja. Amikor egy csoport a másik célját a sajátjával összeférhetetlennek észleli, egyszerű a külső csoportot okolni, ha rossza fordulnak a dolgok. Amikor egy gyár nem teljesíti a termelési előírásokat, a vezetőség a dolgozókra keni a hibát, míg a vevők a rövidlő vezetőket hibáztatják. A csoportok közti konfliktus számos fórumon megnyilvánul: televíziós keresztlő közvetített üzenetekben, hosszam hírdő bírósi perekben vagy akár véres harcokban a háború sújtotta területeken. Akár a Coca-Cola és a Pepsi, a vezetőség és a munkások vagy Örményország és Azerbajdzsán áll egymással konfliktusban, a felek elutasítást, kicsinyelést, ócsárolást vagy frusztrálást próbálják a szembenállást, illetve kiterjesztést és megvédést saját csoportjuk érdekeit. Az ilyen viták alapjául szolgáló konfliktusok gyakran az anyagi források és a szociális javak feletti ellenőrzésre összpontosítanak.

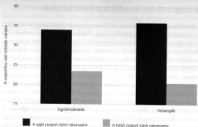
A csoportközi konfliktus eredete: harc a javakért és a tisztelet kivívásáért

A legtöbb közfoglalt érdekes anyagi forrásokért vagy szociális javakért (mint a hatalom vagy a megbecsülés) folyó versengésből származik. Szociális összehasonlításokat végezünk, hogy meghatározzuk az erőforrások elfogadhatóságát.

A konfliktus leggyakoribb kiváltó oka a **versengés**, melyben két vagy több részt vevő fél érdeke közvetlen összeférhetetlenségben áll: bármely csoport csak a másik kárára nyerhet. A versengés különösen valószínű, ha az érdekes források korlátozottak, és csak az egyik csoport tarthatja őket ellenfele számára.

A reális konfliktus elméletet: a javak megszerzése. A Sasok és a Csörgőgyűk közti konfliktus során mindkét csoport a saját játéktérét védelmezte, ellopja a másik tulajdonát, és azzal a tudattal vállalta a sportversenyek kárváráit, hogy csak a győztesek kapják meg a különleges díjakat. Az ellenségeskedés ennek hatására fellépő drámai növekedése jó bizonyítékul szolgált a **reális konfliktus elméletének**, mely szerint a csoportközi konfliktus alapja a versengés a szűkös, de értékes anyagi forrásokért (Campbell, 1965; Levine és Campbell, 1972; Sherif, 1966).

Laboratóriumi vizsgálatok szimén igazolták, hogy a korlátozott forrásokért folyó versengés megkeseríti a csoportközi kapcsolatokat. Az egyik vizsgálatban két diákcsoport egy időben korlátozott feladaton



14.1. ábra. A versengés növeli az összetartást és a csoportközi ellenségeskedést. A kísérlet utolsó két csoportja vagy versengett, vagy együttműködési egymással a jutalmért. Az együttműködéssel összehasonlítva a versengő jobban szerette a saját csoportjához tartozókat, és nagyobb ellenszennel viseltetett a külső csoport tagjai iránt (Taylor és Moriyasu adatai, 1967).

dolgozott: például terápia programot kellett ajánlaniuk problémás serdülőknek vagy reklámszöveget kellett alkotniuk egy új fogkefémmárka bevezetéséhez (Taylor és Moriyasu, 1967). Az együttműködő vagy versengő körülmények kialakításához a kutatók a különböző feltételekben elérő instrukciókat adták a kísérleti személyeknek. Az együttműködésre készítő kísérleti feltételben a kísérletvezető az azt mondta a kísérleti személyeknek, hogy a két csoport javadatit kombinálni fogják a legjobb megoldás kialakítása érdekében, és mindkét csoportot megjutalmazták. A versengőre készítő feltételben viszont a kísérleti személyek úgy tudták, hogy az egyik csoport kap csak jutalmat – az, amelyik a jobb ötlettel áll elő. Az eredmények összecsengnek azokkal, amik a reális konfliktus elmélete alapján várható volt. Az együttműködő csoportokhoz képest a versengő csoportok jobban kedvelték saját csoportjuk tagjait, és nagyobb ellenszennel viseltetett a külső csoport tagjai iránt (lásd a 14.1. ábrát).

Ahogy a Sasok és a Csöngőfigyők esetében látjuk, a csoportok közötti vetélkedés során az ellenszenn hamar ellenségeskedéssé fajulhat (Hewitt és Rabbie, 1982; Rappaport és Bornstein, 1987). Csakugyan, az erőforrásokról való versengés – legyen szó akár földről, állásokról vagy természeti kincsekről – lehet az egyik oka számos olyan konfliktusnak, mely nemzetet nemzet ellen vagy etnikai csoportot etnikai csoport ellen üsit (Gurr, 1970; Brewer és Campbell, 1976; Strenfent és Strenfent, 1986). Mikor országok kiáradnak stratégiai fontosságú vízi utakért vagy

olajban és ásványokban gazdag földekért, a konfliktus gyökere valószínűleg a gyakorlati érdekeket célzó versengés.

■ **Reális konfliktus a munkahelyen** ■ Reális konfliktusról van szó akkor is, amikor a nehéz gazdasági helyzet versengést eredményez az apadó erőforrásokért, különösen állásokért. Az ilyen verseny gyakran etnikai csoportok közötti is (Obrak és Nagel, 1986). Az Egyesült Államokban például valamennyi bevándorló csoport úgy tekintett az újonnan érkezettek köztérző hullámára, mint akik fenyegetést jelentenek gazdasági pozícióikra, és megpróbálták kirekesztetni őket. Ilyenkor gyakran a kirekesztetésekből lesznek a kirekesztők.

1877-ben például ír munkások – akik bosszú ideje az angoloktól munkások ellenállásának céljából voltak – megalapították a Munkáspártot, hogy kirekeszték a kínai bevándorlókat, akik versenyben álltak az írekkel a különböző állásokért. A folyamat nem állt meg, bár az etnikai csoportok változtak. A közhírnél erőszakosabbul feketék és latin-amerikaiak között Washingtonban és New Yorkban a csökkenőnek észlelt munkalehetőségek miatt történtek. Floridában elszegényedett Puerto Ricó-i amerikaiak versengének a haitiakkal és a feketékkel önkormányzati bérlakásokért és képzettséget nem igénylő állásokért. A helyzetet a kilencvenes évek elejének gazdasági válsága kapcsán még sűrűsödött el. Az 1992-es Los Angeles-i zavargások során támadások intéztek koreai származású amerikai bolhosok ellen is, mivel feketék egy csoportja úgy érezte, hogy igazságtalanul kiszorultak miattuk a gazdasági előrehaladás biztosító területekről. A zavargások következményeként a feketék, feketék, spangolójukok és ázsiai származású amerikaiak építőállamainak nyújtott kormányzati támogatás relatív mértékével való helyi elégedetlenség lapható az újjáépítés folyamatát. Amikor a javadalmasz túl kevés ahhoz, hogy mindenki élvezhesse előnyeit, a versengés a gazdasági túlélésért a csoportközi ellenségeskedés táplálójává válik (Hepworth és West, 1988).

■ **Szociális versengés: a tiszteltet kívánsága** ■ Ha a csoportok pusztán anyagi erőforrásokért kiáradnak, a csoportközi konfliktus sokkal könnyebben megoldható lenne. Végül is a csoportok meg tudnák tanulni a kölcsönös függőséggel járó feladatokról adódó problémák megoldását. Beérhetnek egy kicsit kevessebbel, az erőforrásokat eloszthatják „egyenlősen”, és növelhetik a termelést – tehát tevékenység azért, hogy viszonylag elégedetten élhessenek egymás mellett. Sajnos azonban a társadalmi egyezményatlanság is konfliktusokat okozhat, amikor szociális javakért – tiszteltetért, megbecsülésért és presztízsért – folyik a verseny. Ez ugyanannyira igaz felnőttekre, mint kisgyerekekre (Katz, 1965; Tajfel és Turner, 1979).

Tekintsünk át egy vizsgálatosorozatot, melynek során egy tréningen részt vevő vállalat vezetők két csoportja problémamegoldási feladatokat kapott (Blake és Mouton, 1979, 1984). A kutatók azt mondják a vezetőknek, hogy szakértők fogják értékelni valamennyi csapat teljesítményét, de nem tehetnek említést versengésre, és nem ígérték meghatározott jutalmat a teljesítményért. Mindemellett a csoportokhoz tartozás élménye és az értékelés elvárása nyilvánvalóan elég volt ahhoz, hogy konfliktust teremtsen. Mindegy felelevenítve a Sasok-Csörgőkgyök forgalókönyvet, a csoporttagok összeadagták a fejüket a szűnőtekben és az értékelések alatt, hogy haditervet készítsenek, elemezzék a sikeres teljesítményt, sőt azért is, hogy lelkesítő grillokat tartsanak; következtetésként a csoportszellem szárnyakra kapott, a csoportközi ellentétek pedig felerősödtek. A kísérlet egyik változatában felkérték egy-egy képviselőt minden csoportból, hogy találkozzon értekeljék a csoportok munkáit. Ezek a találkók többnyire kudarcba fulladtak, mert minden képviselő ragaszkodott ahhoz, hogy saját csoportjának munkája a legjobb. Amikor egy semleges bíráló megpróbálta kimondítani a találkóról a holtpontról, a „vesztés” csapat részrehajlással és hozzá nem értéssel vádolta. Egy alkalommal a kutatóknak be kellett látniuk a kísérletet, hogy lecsendesítsék a kérdőjeleket, és helyreállítsák a rendet.

Mi vezet versengéshez, amikor semmiféle anyagi érdek nem filózik hozzá? Ha úgy gondoljuk, a világszerte a társas identitással kapcsolatos, nem tévedünk. Talán emlékszünk rá, hogy az emberek vágya, hogy saját csoportjukat másoknál jobbnak lássák, könnyen csoportközi elsőbbségekhez vezet. Ugyanez a folyamat táplálja a nyílt konfliktust is. Az emberek még olyan csoportokkal is azonosulhatnak, melyeket egyszerűen pénzfeladás alapján alakítottak ki: nem szükséges, hogy kapcsolatban legyenek a csoport többi tagjával, sőt akár ismeretlenül sem kell egymást, és arra sincs szükség, hogy anyagi javakat veszélyeztetve érezzék. A kutatók rámutatnak, hogy az ilyen „minimális csoportok” tagjai mindezek ellenére úgy viselkednek, mintha hadban állnának más csoportokkal, és úgy kezelik őket, hogy a konfliktus könnyen kialakulhat. Lekicsinyítik a külső csoport produktumait, tagjait mint egyéneket nem szeretik, és kirekesztik őket a jutalmak szétosztásakor (Brewer, 1999; Turner, 1980). Így aztán az emberek pozitív társas identitásra való törekvése a csoportközi konfliktus táplálójává válhat.

Vizonylagos hiány: mikor vagyunk elégedettek? A konfliktus érzetellennek tűnhet, amikor csekély anyagi javakról vagy tiszteletről van szó. Az emberek azonban gyakran folytatják a versengést akkor is, ha még csak nem is arról van szó, azaz megfelelő mennyiségű erőforrás áll rendelkezésükre. Valószínű, hogy amint megszereztek az élethez szükséges alapvető javakat, kevés objektív mérőre támaszkodhatunk, mely

Versengés és fraternalisztikus depresszió. A konfliktusok gyakran úgy érvelnek, mintha gonoszban találnánk előre, mint a többség, ezért veszélyesek. Az ilyen viselkedésminták észlelése adott világban gyakran vezet csoportközi konfliktushoz. Illustrációként álljon itt egy 1860-ból való kérés: a „Bűbös modor” karizmatikusok közül az alternatívák az ideg kúra megoldásának



meghatározni, milyen mennyiségű erőforrás kielégítő, így elkezdjük másokkal összehasonlítani magunkat. Ez az elgondolás az alapja a **viszonylagos hiány (relatív depríció) elméletének**, mely szerint nem az objektív valóság, hanem a társadalmi összehasonlítás határozza meg, hogy az emberek mennyire elégedettek vagy elégedetlenek azzal, amikük van (Stouffer et al., 1949; Crosby, 1976; Bernstein és Crosby, 1980). Nem nehéz kitalálni, hogyan alkalmazható ez a teória a mindennapi életben. Ha éppen most vásárolunk meg vadonatúj, gyönyörű Chevroletünket, valószínűleg elég jól érezzük magunkat ettől – mindaddig, amíg észre nem vesszük a szomszédot, aki büszkén foszt vadonatúj, gyönyörű Cadillacjében. Chevroletünk még mindig ugyanaz az autó, de talán már nem vagyunk annyira büszkékre rá... Valójában a relatív egoizmus depríciót okoz: az azt az érzést, hogy kevésbé jól mennek dolgaink, mint másoknak (Runciman, 1966).

Számos esetben azonban nem saját magunk és más egyének között végeztük el a kritikus összehasonlítást, hanem csoportunk és más csoportok között. A relatív fraternalisztikus depríció annak érzése, hogy csoportunk szerkezete nem halad olyan jól, mint más csoportoké (Runciman, 1966). Mint ahogy azt az egoizmus deprícióját esetében is láttuk, a fraternalisztikus depríciójának sincs túl sok köze a megelégedettség és a siker objektív szintjéhez. Egy kevés tulajdonnal rendelkező csoport elégedett lehet, ha a körülötte élőknek is kevés van. Ellenben fillérvilág helyetű csoport is elégedetlenséget érezhet, ha más csoportok fejlődésének üteme gyorsabbnak tűnik. A hatvanas évek gazdasági robbanásakor például a legtöbb amerikai jelentős gazdasági nyereségekhez jutott. Mégis a hatvanas évek az az időszak az Egyesült Államok törté-

netében, amikor az egyik legsúlyosabb erőszakhallám söpört végig az országon, részben azért, mert a fekete/ok anyagi helyzetüket a fehérrekéhez képest hátrányosnak látták (Sears és McCornahay, 1973).

Amikor az összehasonlítás egy csoport viszonylagos sikerén vagy sikertelenségén alapul, az emberek olyan tényezőket tekintenekben is depriváltak érezhetik magukat, amelyeknek semmilyen személyes fontossága nincs. Sok gyermektelen fehér ellenére például az iskolán belüli társi megkülönböztetés megérintését. Miután ezek az emberek nem saját gyermekkori élményekről beszélnek, ellendülnek valószínűleg valós félelmekre, hogy a feketeek elnyomják a fehéreket (Bobo, 1988; Sears és Kinder, 1985). A fraternalisztikus depriváció tehát valószínűbben vezet csoportközi konfliktushoz, mint az egoisztikus depriváció. A fraternalisztikus depriváció érzése közvetlen kapcsolatban állónak tűnt például munkanélküli fiatalok és a határon leprézettük között kirobant konfliktussal Ausztráliában (Walker és Mann, 1987), vagy a homoszexuálisok és heteroszexuálisok között Torontóban (Birt és Dion, 1987), a francia és angol anyanyelvűek között Kanadában (Guimond és Dube-Simard, 1983) és a muszlimok és hinduk között Indiában (Tirupathi és Srivasta, 1981) zúló konfliktusokkal.

A csoportok sajátos versenőrsi hálama

- A csoportok versengőbbek, mint az egyének, ezért is ment a csoporttagok a pozitív árát ismétlődően átvenni a külső csoporttal való versengésben, miközben azért, mert konfliktuskezelésben jobbaként vélekednek magukról. Az egyénekkel összehasonlítva a csoportok hajlamosabbak visszamenni a külső csoporttal kapcsolatos tapasztalati versengési is, és inkább kihasználják a külső csoportot a saját csoport tisztelete érdekében.

Nabith Berri, a konfliktus sújtotta Libanon egyik polgárcsoportjának vezetője egyszer kijelentette: „Ha egyénként foglalkozunk egymással, civilizáltak tudunk lenni... amikor viszont csoportokként, akkor olyanok vagyunk, mint a középkori barbár hordák.” (Indianapolis Star, 1989.) Kísérleti bizonyítékok támasztják alá Berri megfigyelését: a csoportok általában sokkal versengőbbek, mint az egyének. Például kísérleti személyek, akiknek feladata értékes pontok szétosztása volt saját maguk és mások között, kevésbé kedvelték ellenfeleiket, és versengőbbek voltak, amikor csoportokban játszottak, mint amikor egyedül (McCallum et al., 1985; Insko et al., 1987, 1988). Tulajdonképpen bármi, ami javítja a csoport identitásának érzését, fokozza annak versenykészségét. Ennek igazolására kutatás egy csoportja féltres narancssárga mezt adott egy nem hivatalos kénálbáclapost ifjú tujáinak, hogy ezzel is a csoportidentit-

tást hangsúlyozzák. A csoport összetartozásának e szimbóluma elég volt ahhoz, hogy a tagok agresszívebben viselkedjenek ellenfeleikkel, akik egyszerű utcai viselkedésben voltak (Rehm et al., 1987).

A sajátos versengési hajlam egyik megnyilvánulása, hogy a csoportok néha lemondanak az abszolút haszról a nagyobb főnyerés érdekében (Brewer, 1999). Egy tipikus kísérleti helyzetben két alternatíva közül lehet választani. Az A esetben mindkét csoport 15 pontot kap, a B esetben a saját csoport csak 12 pontot, a külső csoport viszont még kevesebbet: mindössze 9-et. Az A-t választó csoport maximális összeget kap, tehát ezt választva tartja leginkább szem előtt azt, hogy a csoport a legjobban járjon, függetlenül attól, hogy mi jut másnak. Ha a csoport választotta a B-re esik, kisebb haszna is lesz, azaz, amennyi kerül a külső csoporttal szemben. Amikor az emberek maximalizálják a külső csoporttal szembeni előnyüket a saját csoport hasznának költségére, ez egyértelmű jelzése a csoport sajátos versengési hajlamának: jobbnak lenni másoknál fontosabb, mint jónak lenni.

Ha csoport kerül szembe csoporttal, a verseny hevesebb, mint amikor csúfnek állnak szemben egymással. Ennek legáltalánosabb négy oka van.

A csoportok gyakran többre értékelik a tekintélyt a gazdagságnál. 1992 vége felé, mikor úgy tűnt, a Ford Taurus az eladási statisztikákkal megelőzheti a hosszú időt át piacvezető Honda Accordot, a Ford kereskedői további eladási kampányt vezettek be. Több volt ez, mint harc az autópiacon: néhány szavalkéznek megszerzéséért: az elsőéggel zajlott a küzdelem. Ilyen helyzetben a szociális verseny és az erőfölény az ellenfelek kintésére hátréba szorítja az anyagi javakért folyó versengést (Jenko és Schoeller, 1987).

Chester Insko és munkatársai (1992) forráselosztási választásokkal kapcsolatos vizsgálataikban mutatták be a tekintély elsőbbségét a gazdasággal szemben. Ifj. vizsgálataikban a kísérleti személyek számos lehetőség közül választottak ki, hogy hogyan oszthatnák szét csekély össze-
 ken válható nemzetségi saját csoportjuk és egy másik csoport között.



A kísérleti személyek csoportjai kezdetben a saját csoport nyereségét maximalizáló alternatívákat választották, és nem nagyon figyelték a külső csoport relatív helyzetére. De ahogy a játékok haladt, a játékosok választásai egyre versengőbbé váltak: a saját csoport másokhoz viszonyított előnyének maximalizálására törekedtek, és amint az egyik fél versengősen választott, a másik persze megtorolta.

Hasonló jelenségek fordulnak elő szervezeti és nemzetközi konfliktusokban. Amikor a Honda és a Ford az első hely elérésére koncentrált, a verseny eredeti királya oka – a harc a profitért – hátsérbe szorult. Ha a cégek kizárólag az első hely elérésével törődnek, a mélyre leszállított árak akár ahhoz vezethetnek, hogy a haszon teljesen elmarad. Hasonló tudattal kezdenek a nemzetek háborút: általában vannak vele, hogy akár a győzelem, akár a vereség dróti fájdalommal, a gazdaság romba dőlésével és természeti pusztulással jár. Mégis állandóan szól a csatazár, és az ellenfél felett aratott győzelem nemennyiért cserébe beletörődnek a veszteségekbe. Amikor a javakért folyó verseny a túlsúlytér, az elsőbbségért folyó versengéssé változik, a győzelem mindennél fontosabb lesz.

Ha konfliktus támad, a csoport felbomlik ■ Konfliktushelyzetben a csoport lojalitást, szolidaritást és a csoport normáihoz való szigorú alkalmazkodást követel. A csoporttagok általában elfogadják ezt, és egységfrontot alkotnak. Az ilyen szoros figyelem nem engedélyez kapcsolatot vagy együttérzést a külső csoporttal, így tovább mélyül a szakadék a csoportok között, és az újabb konfliktus szinte elkerülhetetlenné válik.

A vezetők időnként kihasználják a konfliktus egygérvényű hatását saját hatalmuk fenntartása érdekében. Ezt a folyamatot mutatja be Jacob Rabbie és Fries Bekkers (1978), amikor egy, a munkások és az igazgatóság közti konfliktushelyzetet szimuláltak laboratóriumukban a hollandiai Utrecht egyetemén. A kísérleti személyek egy szakszervezeti vezető szerepét játszották el, akin szavazással lehetett hatalmáról lemondani a tárgyalások bármely pontján. Néhány dük vezetői pozíciója instabil volt: mindössze két ellenszavazat elmozdíthatja őket hivatalukból. Mások biztosabb pozícióval rendelkeztek: csak egyhangú szavazással lehetett lemondani őket. A bizonytalan helyzetű vezetők versengőben viselkedtek a igazgatósággal való tárgyalások során, nyilván azért, hogy bizonyítsák rátermettségüket, és megerősítsék pozíciójukat a csoport szemében.

Rabbie és Bekkers megfigyelései olyan folyamatot tükröznek, mely a történelem során mindig működött. Rengeteg vezető sodorta nemzetét háborúba vagy más szerencsétlenségbe, hogy alátámassza politikai írásait, gazdasági problémák vagy hanyagolt presztízse miatt veszélybe került hatalmát. Amikor a szocialista Kelet-Európa összeomlása és ennek következményeképp Jugoszlávia felbomlása miatt Szlobodan

Milosevic vezetői helyzete gyengült, felkavarta a szerb nacionalista érzelmeket, és a hátsérbe irányította a Horvátország és Bosznia elleni „etnikai tisztogatást” célzó inváziókat. Politikája látszólag elérte célját: 1992 vége felé – bár az általa mozgásba hozott konfliktus javában tombolt – Milosevicet igazválasztották, megsemmisítő fölénnyel nyerte a választásokat a „béke” jelöltjével, Milan Panicssal szemben.

A csoporttól elvárjuk az erős hajlamot a versengésre, és azok ennek megfelelően reagálnak ■ A csoporthoz való lojalitáson és a győzelem végyén kívül egyéb okai is vannak annak, hogy a csoportok versengősek, mint az egyének. Az emberek ugyanis *d* is várják a csoportoktól, hogy hajlamosabbak legyenek a győlel versenyre. Rick Hoyle és kollégái (1989) kísérletben bizonyították ezt a kérdést. Egyetemistákat kértek meg, hogy képrejék el két egyén, illetve két csoport interakcióját. A kísérleti személyek egészen biztosra veték, hogy a csoportok közötti interakció versengőbb és sürölódásokkal telib, mint az egyének között.

Egy másik vizsgálat kísérleti személyei azt hitték, hogy tényleges interakcióba fognak lépni másokkal egy olyan kísérlet részeként, mely azt vizsgálja, hogyan viselkednek az emberek mindennapi szociális találkozásuk során. Egyesek azt hitték, hogy egyénekként vesznek részt, míg mások azt, hogy egy háromfős csapat tagjai lesznek. Mindkét feltevélen a résztvevők fele úgy tudta, hogy egy egyénnel, míg a többiek azt hitték, egy háromfős csapattal fognak kapcsolatba lépni. A kapcsolat tényleges felvétele előtt minden kísérleti személyt megkértek, hogy írja le, mi fog történni az interakció során. Függőenül attól, hogy egyénként vagy csoporttagként vettek részt a kísérletben, a kísérleti személyek azt várták el, hogy egy csapat keményebb ellenfél lesz, mint egy egyén (Hoyle et al., 1989). Az ilyen elvárásnak önbeteljesítő hatása is van. Ha úgy gondoljuk, ellenfeleink versengősen fognak megnyilvánulni, valószínűleg megpróbálunk rajtuk úni, vagy azért, hogy eljusszük őket, vagy hogy legalább megvédjük magunkat. Egy közelmúltban végzett vizsgálat ezt az előrejelzést is igazolja (Insko et al., 1990).

A csoportok támas támogatást nyújtanak a versengéshez ■ A csoportok gazdag lehetőségeit nyújtják a mobóság által motivált viselkedésnek. A tilalmi listákban, melyeket szüleink, tanáraink és egyházi személyek próbáltak belénk sulykolni, előkelő helyen szerepel, hogy nem szabad kihasználni másokat, agresszívan viselkedni ellenfeleinkkel, saját önértékünket mások jólétére helyezni és más hasonló cselekedni. De ha csoporttagként versengünk a külső csoporttal, vagy akár ki is zsákmányoljuk őket, ez racionalizálható a csoportunkhoz való lojalitás egy formájaként – olyan motivumként, mely jól illik az általános emberi önzéshez. Következésképpen a csoportok gyakran agresszívebben viselkednek, mint