

Różnice w zachowaniach rywalizacyjnych i kooperacyjnych podejmowanych przez grupy menedżerów i młodzieży

Irena Pilch, Renata Rosmus*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, Katowice

DIFFERENCES IN COOPERATIVE AND COMPETITIVE BEHAVIOUR IN GROUPS OF MANAGERS AND STUDENTS

The article presents a comparative analysis of cooperative and competitive behaviour of groups of managers and students in the „prisoner’s dilemma” game. The eight-stage „blue – and – green” game used in this research, left free choice and changes of strategy during the contest to the examined teams. Seventy two teams of 3-5 persons took part in this research: 36 teams of managers and 36 teams of students. Both managers and students definitely preferred the competitive strategy in the contest. In spite of this, significant differences between the compared groups appeared. The teams of managers chose the cooperative options more often and, consequently, this group achieved definitely better results than the group of young people. The teams of students less frequently used the option of communicating with the partner provided in this game, and if they decided to enter into a contract, they would break it more often. The results of the research are in agreement with the expectations of the social exchange theory, according to which in a competitive situation the proper aim of the group can be substituted by the will of getting advantage over the partner, even at the cost of one’s own loss. Another possible reason for such a strong domination of the competitive strategy in the game might have been the tendency to social competition initiated in the situation of research. The following possible reasons for different results between groups of managers and students have been suggested: different life and professional experience of the members of these groups, more intensive training of competitive behaviour in the group of young people, the age of examined persons as a factor predisposing to taking up competition as a form of defence of group identity.

WPROWADZENIE

Młody Polak, rozpoczynający obecnie swą karierę zawodową, jest w sytuacji o wiele trudniejszej niż jego rówieśnik sprzed dziesięciu lat. Działająca w zgodzie z zasadami wolnego rynku gospodarka stwarza młodym szerokie możliwości rozwoju i awansu, zmuszając ich jednocześnie do ciągłej walki o zdobycie i utrzymanie miejsca pracy, pozycji zawodowej i materialnej. Sytuacja konkurencji i silnej presji na osiągnięcie indywidualnego sukcesu podsyca nastawienie rywalizacyjne, skłania do spostrzegania świata w kategoriach siły i przewagi. Ten

wyścig do sukcesu zaczyna się zresztą dużo wcześniej, w momencie, gdy ambitni rodzice wystawiają swoje dziecko, jak zawodnika, w wyścigu o miejsce w dobrym przedszkolu, szkole, na modnym kierunku studiów w renomowanej uczelni. W szkole i na studiach liczą się jedynie osiągnięcia indywidualne. Nauczyciele akademicy zauważają, że obecnie studiująca młodzież prze do sukcesu nie licząc się z kosztami. Każda metoda jest dobra: całonocne oczekiwanie przed budynkiem w dniu egzaminu, aby móc zdać u „łagodniejszego” egzaminatora, jak i umieszczenie swego nazwiska na zamkniętej już liście egzaminacyjnej, po uprzednim wykreśleniu z niej nazwiska kolegi (Piątkowska, 1977). Traktując życie jak walkę o profity, młodzi gotowi są negocjować wszelkie inne wartości. Gdy podejmą swą pierwszą pracę, wykorzystają zdobyte już umiejętności w walce o pozycję zawodową, i zapewne odniosą sukces. Z drugiej strony, duże, międzynarodowe firmy, określając

* Korespondencję na temat referatu można kierować pod adresem: Irena Pilch lub Renata Rosmus, Instytut Psychologii UŚI, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice.

wymagania wobec przyszłych pracowników, wśród innych, pożądanym cech, wymieniają umiejętność pracy w zespole. Rozumiejąc znaczenie wspólnej pracy na rzecz firmy, pracodawcy starają się stworzyć warunki sprzyjające kooperacji. Czy jednak ludzie, którzy w dzieciństwie i młodości przeszli ostry trening zachowań rywalizacyjnych, bez trudu przystosują się do nowych warunków?

Powyższe, zdroworozsądkowe opinie dotyczące postaw i zachowań młodzieży, skłoniły nas do podjęcia badań, których celem była analiza porównawcza zachowań kooperacyjnych i rywalizacyjnych grup młodzieży i menedżerów.

PROBLEM I METODA

Jedną z możliwych klasyfikacji sytuacji społecznych jest ich podział na sytuacje kooperacji, w których cele jednostek są współzależne, oraz sytuacje rywalizacji, w których cele ludzi są antagonistyczne. Sytuacje wyróżnione według tego kryterium tworzą kontinuum: od całkowitej zbieżności do całkowitej rozbieżności celów ich uczestników (Fonzi, 1988). Typ sytuacji jest jedynie jednym z wielu czynników, wpływających na zachowanie człowieka. Ta sama sytuacja może być przez różnych ludzi interpretowana odmiennie. Nawet wtedy, gdy cele partnerów oceniane są jako rozbieżne, człowiek może podjąć kooperację kierując się „użytecznością” partnera (partner może się do czegoś przydać), atrakcyjnością partnera, atrakcyjnością czynności, którą należy wykonać lub też groźbą kary (oczekiwaniem nagrody) w związku z tymi czynnościami. Zdarza się także, że dobro drugiego człowieka jest jedynym celem działań (Reykowski, 1986). Problematyka uwarunkowań zachowań kooperacyjnych i rywalizacyjnych, ze względu na jej znaczenie w praktyce społecznej, jest bardzo popularna (por. Reykowski, 1986; Potocka-Hoser, 1971; Jarymowicz, 1979; Grzelak, 1977).

Jeden ze sposobów badania zachowania się ludzi w sytuacjach konfliktu interesów opisuje teoria gier. Mimo iż koncentruje się ona raczej na formułowaniu zasad racjonalnego postępowania, można także, używając specyficznej metodologii związanej z tym podejściem, opisywać i analizować decyzje ludzi podczas specjalnie zaaranżowanych sytuacji – gier. Przeprowadzono wiele badań empirycznych, których celem było zestawienie przewidywań teorii z rzeczywistym zachowaniem ludzi (por. Tyszka, 1978; Kozielecki, 1970). W referowanych badaniach wykorzystaliśmy elementy teorii gier, stwarzając sytuację badawczą umożliwiającą analizę zachowań kooperacyjnych i rywalizacyjnych podczas gry.

Gra jest sformalizowaną sytuacją konfliktową, której uczestnicy (gracze) podejmują decyzje dokonując wyboru spośród prezentowanych im alternatyw. Dwie podstawowe kategorie gier stanowią gry całkowicie antagonistyczne, w których wygrana jednej ze stron wiąże się automatycznie z przegraną drugiej strony (gry o sumie zerowej), oraz gry częściowo antagonistyczne (gry o sumie niezerowej). Gry różnią się także liczbą graczy, ilością dostępnych w każdym ruchu działań, dostępem gracza do informacji (np. znajomości wyborów partnera), możliwością porozumiewania się graczy w trakcie gry.

Gry o sumie niezerowej, w których interesy graczy są częściowo rozbieżne, są modelami sytuacji, które w rzeczywistości występują najczęściej, dlatego taką właśnie grę wykorzystaliśmy w badaniach. W tego typu grach możemy wyróżnić dwie podstawowe strategie: kooperacyjną – gdy gracz bierze pod uwagę zarówno zysk własny, jak i zysk partnera, oraz rywalizacyjną – gdy gracz ma na względzie jedynie własny zysk. W tym drugim przypadku gracz może koncentrować się na różnych celach szczegółowych i dążyć np. do zgromadzenia jak największej liczby punktów lub do bycia lepszym (nie bycia gorszym) w stosunku do partnera.

Wśród gier o sumie niezerowej szczególnie ciekawa wydaje się być gra typu „dylemat więźnia”. Przykładową macierz wypłat dla tej gry przedstawia tabela 1. W grze tego typu parę strategii będących w równowadze stanowią strategie b-b (rywalizacja – rywalizacja), gdyż żadnemu z graczy nie opłaca się odstąpić od tego rozwiązania, nawet jeśli drugi gracz mimo wszystko wybierze kooperację. Jednocześnie wynikiem społecznie pożądanym jest strategia a-a (kooperacja – kooperacja), która prowadzi do rezultatu najlepszego, biorąc pod uwagę interesy obu graczy równocześnie, lecz wynik ten nie jest strategią równowagi, więc gracz dokonujący takiego wyboru narażony jest na duże straty. Jak pisze T. Tyszka (1978), nie ma w tej grze możliwości pogodzenia rozsądku grupowego z rozsądkiem indywidualnym, więc dojście do kooperacji, w wypadku braku możliwości komunikowania się graczy, jest niemożliwe. Dotyczy to jednak gry polegającej na wykonaniu pojedynczego ruchu. W wypadku gier składających się z sekwencji ruchów, w których kolejne wybory partnera są graczowi znane, możliwość dojścia do kooperacji istnieje, a prawdopodobieństwo, że to nastąpi, zależy m.in. od tego, jak skonstruowana jest tabela wypłat.

Tabela 1
Przykładowa tabela wypłat dla gry „dylemat więźnia”

		gracz I	
		zachowanie A	zachowanie B
gracz II	zachowanie A	3.3*	1.4
	zachowanie B	4.1	2.2

* pierwsza z liczb określa wypłatę gracza I

Wykorzystana przez nas gra „niebieskie – zielone”, podobna do klasycznego dylematu więźnia, przeznaczona jest dla dwóch graczy, zaś w naszych badaniach gra była rozgrywana pomiędzy dwoma zespołami trzy- pięcioosobowymi. Gra składa się z ośmiu ruchów, zaś w każdym z nich gracze mają do wyboru dwa działania: wybór działania „a” („niebieskie”) jest równoznaczny z podjęciem kooperacji, zaś wybór działania „b” („zielone”) jest traktowany jako zachowanie rywalizacyjne. Macierz wypłat dla tej gry przedstawia tabela 2. Tabela wypłat nie sprzyjała, naszym zdaniem, w sposób jednoznaczny żadnej z dwóch podstawowych strategii. Z jednej strony,

strategia równowagi (obustronna rywalizacja) prowadziła do szybko rosnących, obustronnych strat, co zachęcało do podjęcia ryzyka kooperacji, z drugiej strony, ryzyko związane z jednostronną kooperacją było duże, a straty trzykrotnie większe niż w sytuacji poprzedniej. Gdyby jednak partner jako pierwszy wybrał kooperację, gracz rywalizujący otrzymałby znaczne zyski. Te zależności sprzyjały strategii rywalizacyjnej.

Tabela 2
Tabela wypłat dla gry „niebieskie – zielone”

Nr transakcji	wysłano / otrzymano			
	nieb./ziel.	ziel./nieb.	ziel./ziel.	nieb./nieb.
1 – 5	-15	15	-5	5
6 – 7	-25	25	-10	10
8	-100	100	-25	25

W zastosowanej w badaniach wersji gry „niebieskie – zielone” gracze otrzymywali instrukcję, która łączyła ich interesy z interesami przeciwników, a więc wprost wskazywała na konieczność współpracy. Osiągano to informując badanych, że 4 uczestniczące w badaniu grupy („firmy”) tworzą jedno przedsiębiorstwo. Drugim czynnikiem, potencjalnie sprzyjającym zachowaniom kooperacyjnym, była możliwość przeprowadzenia negocjacji z partnerem (po szóstym ruchu). Do rozmów dochodziło jedynie wtedy, gdy oba zespoły graczy były nimi zainteresowane.

GRUPA BADAWCZA

W badaniach brało udział 36 zespołów złożonych z menedżerów, kierowników wyższego i średniego szczebla oraz osób zajmujących samodzielne stanowiska, oraz 36 zespołów młodzieży, studentów II roku studiów dziennych (filologia angielska) oraz uczniów I klasy szkoły pomaturalnej. Zespoły składały się z 3–5 osób. Wiek badanych menedżerów – 18–61 lat ($x = 40$), badanej młodzieży – 20–26 lat. Ogółem w badaniach uczestniczyło: w grupie młodzieży – 51 mężczyźni i 83 kobiety, zaś w grupie menedżerów 52 mężczyźni i 92 kobiety.

PROCEDURA

W badaniu uczestniczyły jednocześnie cztery zespoły, czyli w tym samym czasie rozgrywane były równoległe dwie różne gry. Wszystkie zespoły znajdowały się w jednym pomieszczeniu, w stosunkowo dużej odległości od siebie. Na początku zespoły otrzymywały instrukcję ustną, następnie wręczaną w formie pisemnej, wraz z tabelami wypłat i pustymi kartkami, przy pomocy których każda kolejna decyzja zespołu była komunikowana grupie przeciwnej. Przed rozpoczęciem gry każdy z zespołów wybierał ze swego grona kierownika, którego głos był rozstrzygający

w przypadku, gdy grupa nie potrafiła uzgodnić wspólnego stanowiska. Następnie każdy zespół sporządzał plan rozgrywki i ustalał ilość punktów, jaką zamierza uzyskać w grze. Plany te nie były dla zespołów wiążące. Każdy z ośmiu ruchów w trakcie gry przeprowadzano w następujący sposób: zespoły podejmowały decyzję („niebieskie” czy „zielone”), zapisywały decyzję w tabeli wraz z uzasadnieniem wyboru, komunikowały sobie swe decyzje pisemnie, w tym samym czasie, używając wyłącznie słów „niebieskie” lub „zielone”, po czym zapisywały w tabeli ilość zdobytych punktów. Inne formy porozumiewania się między zespołami były zabronione. Po szóstym ruchu eksperymentator oznajmiał możliwość przeprowadzenia negocjacji w cztery oczy pomiędzy kierownikami grających ze sobą grup. Po zakończeniu gry gracze prezentowali i interpretowali uzyskane wyniki.

WYNIKI I DYSKUSJA

Analiza planów rozgrywki, sporządzanych przed podjęciem gry, wykazała, że 50% zespołów młodzieży oraz 58% zespołów menedżerów planowało zyski, które można było osiągnąć jedynie kosztem zysków partnera (wyniki powyżej 70 punktów). Jedynie dwa zespoły menedżerów planowały pełną kooperację (wszystkie wybory „niebieskie”), zaś żaden z zespołów młodzieży nie miał takich planów. Świadczy to o tym, że tendencja do rywalizacji występuje już na etapie planowania. Analiza planów i związanych z nimi motywacji wskazuje na dwie pozornie sprzeczne, współwystępujące tendencje. Z jednej strony lekceważy się partnera i licząc na to, że podjęcie on jednostronną kooperację mimo strat, planuje się nieracjonalnie wysokie zyski. Z drugiej strony, z góry przypisuje się partnerowi złe intencje, własne nastawienie na eksploatację tłumacząc koniecznością obrony. Już w planach pojawia się zamiar oszustwa (np. sekwencja wyborów „niebieskie”, „zielone” w zakończeniu gry). Mimo wszystko w planach pojawia się więcej wyborów kooperacji niż w rozgrywce.

Wyniki uzyskane przez zespoły młodzieży i menedżerów w rozgrywce różnią się. W grupie młodzieży 11 gier zakończyło się rezultatem określonym w punktach ujemnych (strata) dla obu zespołów, zaś pozostałe 7 gier – wynikiem dodatnim dla jednego, zaś ujemnym dla drugiego zespołu. Nie było ani jednej gry, w której oba zespoły osiągnęłyby wynik powyżej zera. W grupie menedżerów 4 gry zakończyły się obustronną stratą, 11 gier jednostronną stratą, zaś 3 gry – obustronnym zyskiem. Grupa ta osiągnęła zdecydowanie lepsze wyniki w porównaniu z grupą młodzieży.

Podczas gry w grupie młodzieży pojawiło się ogółem 60 wyborów kooperacji (na 304 możliwe), zaś w grupie menedżerów zaobserwowano 130 takich wyborów. Ilość wyborów kooperacji podczas gry, dokonywanych przez zespoły młodzieży i menedżerów, zawiera tabela 3.

Zgodnie z zasadą pierwszego wrażenia, pierwszy wybór dokonany przez graczy powinien wpływać w sposób szczególny na przebieg gry. Wybór zachowania „niebieskie” komunikuje chęć podjęcia współpracy, stwarza korzystne

Tabela 3

Liczba wyborów kooperacji podczas gry "niebieskie-zielone" w grupach menedżerów i młodzieży

	Liczba wyborów kooperacji podczas gry								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Liczba zespołów menedżerów	1	1	8	11	6	4	1	2	2
Liczba zespołów młodzieży	10	9	6	6	4	1	–	–	–

nastawienie wobec partnera. W grupie młodzieży 8 zespołów na 36 rozpoczęło grę wyborem kooperacji; w przypadku 6. zespołów była to kooperacja dwustronna. W następnym ruchu tylko 3 spośród tych zespołów powtórnie wybrały kooperację. Żaden z 8. zespołów nie zakończył rozgrywki dwustronną kooperacją. W grupie menedżerów wyborem kooperacji grę rozpoczęło 10 zespołów na 36; w każdym przypadku była to kooperacja dwustronna. Jedynie dwie pary powtórzyły ten wybór w następnym ruchu, przy czym jedna z nich kooperowała konsekwentnie aż do ruchu siódmego. W ruchu ostatnim jeden z tych zespołów zaskoczył partnerów wyborem „zielone” (rywalizacja), osiągając tą drogą bardzo wysoki wynik (najwyższy wynik w badaniach). Powyższe wyniki świadczą o tym, że zarówno w grupie młodzieży, jak i w grupie menedżerów, pierwsze decyzje, wbrew oczekiwaniom, nie wpłynęły na przebieg rozgrywki.

Nie wszystkie grające zespoły wykorzystały szansę dogadania się z partnerem po 6. ruchu. Spośród 18 par zespołów młodzieży, 6 par nie podjęło rozmów. Pozostałych 12 par przystąpiło do negocjacji, po czym: 2 pary nie zdołały się porozumieć, 9 par podjęło zobowiązanie kooperacji, lecz jedna ze stron nie dotrzymała umowy, 1 para dotrzymała umowy i dokonała (w ostatnim ruchu) wyboru kooperacji.

W grupie menedżerów wszystkie zespoły przystąpiły do rozmów, przy czym 7 zespołów złamało porozumienie, 2 pary zespołów nie porozumiały się, a 9 par dotrzymało umowy, kooperując. Ciekawe różnice obserwowano w zachowaniu tych zespołów menedżerów i młodzieży, które nie dotrzymały umowy. W tej sytuacji menedżerowie mieli tendencje do usprawiedliwiania się, okazywali wstyd i przeprasali. Natomiast młodzież mniej lub bardziej jawnie okazywała radość ze zwycięstwa i dumę z przechytrzenia partnera. Młodzi ludzie nie wstydzili się oszustwa argumentując, że istotna w tej sytuacji jest jedynie skuteczność, gdyż w życiu obowiązuje prawo „jeśli nie ty jego – to on przechytrzy ciebie”. Złamanie umowy najczęściej motywowano chęcią zysku, sporadycznie – odwetem (w jednym przypadku).

Różnice w częstotliwości występowania zachowań kooperacyjnych w grupach młodzieży i menedżerów są bardzo duże. Nie różnicują natomiast badanych grup podawane przez graczy uzasadnienia podejmowanych decyzji. Tłumacząc zachowania rywalizacyjne, osoby badane wymieniały następujące ich przyczyny:

- chęć zminimalizowania straty,
- nadzieje na duży zysk,

- ostrożność, badanie partnera,
 - przypisywane partnerowi złe intencje,
 - odwet, chęć ukarania partnera,
 - tłumaczenie sobie poprzedniego ruchu „niebieskie” partnera jako prowokacji,
 - przekonanie, że jest już za późno na kooperację.
- Uzasadniając wybory kooperacyjne, gracze zgłaszali następujące powody:
- chęć kooperowania,
 - chęć zaskoczenia, dezorientowania i zmylenia partnera,
 - podjęcie ryzyka jako jedyny sposób odrobienia strat,
 - zamiar wyrównania rachunków – dostarczenie zysku partnerowi aby uspokoić sumienie

Z powyższego wynika, że sam fakt wyboru w grze zachowania kooperacyjnego nie pozwala wnioskować o intencjach gracza, gdyż jedynym jego celem może być sprowokowanie partnera do zmiany strategii na kooperacyjną i wzbogacenie się jego kosztem.

Jakie są przyczyny zdecydowanie lepszych wyników w grze osiąganych przez zespoły menedżerów? Wiąże się one niewątpliwie z częstszym stosowaniem przez tych graczy strategii kooperacji, wykorzystywaniem nadarzającej się szansy komunikowania się z partnerem i częstszym dotrzymywaniem umów. Grupy menedżerów i młodzieży różniły się wiekiem, a więc także doświadczeniem życiowym i zawodowym. Można więc przypuszczać, że wiek i doświadczenie sprzyjają zachowaniom kooperacyjnym. Trzeba także pamiętać, że badani menedżerowie (średnia wieku 40 lat) swoje doświadczenia życiowe zdobywali w innych warunkach społeczno-gospodarczych. Być może przyczyną braku umiejętności współpracy, braku dążenia do kompromisu i nieuczciwości w grze, zjawisk obserwowanych w grupie młodzieży, jest nie tyle brak doświadczenia życiowego, ile intensywny i konsekwentny trening tego typu zachowań i pozytywne ich wartościowanie, jako przydatnych i zapewniających sukces.

Jedną z przyczyn dużych różnic wyników grup młodzieży i menedżerów mógłby być fakt, że menedżerowie lepiej wykorzystywali zawarte w instrukcji informacje, niemal wprost nakazujące kooperację, lepiej rozumieli instrukcję lub w większym stopniu podporządkowali się jej zaleceniom. Takie tłumaczenie, choć logiczne, jest mało prawdopodobne, gdyż, uzasadniając swe wybory, zespoły menedżerów nie używały argumentu, że z partnerami łączy je, w myśl instrukcji, wspólnota interesów. Zarówno grupa młodzieży, jak i grupa menedżerów nie potrafiły wykorzystać zawartych w instrukcji informacji.

Niedocenie informacji sugerujących kooperację i podjęcie decyzji o rywalizacji związane są z ogólnymi prawidłowościami rządzącymi procesem wartościowania rezultatów własnych działań w sytuacji wymiany. Człowiek ustala wartość własnych osiągnięć na podstawie porównań między swoimi wkładami a rezultatami oraz między tymi wkładami i rezultatami a wkładami i rezultatami innych osób uczestniczących w wymianie (Homans, 1961; Walster, Berscheid, Walster, 1973), tak więc wartość danych osiągnięć jest wynikiem porównań intrapersonalnych i interpersonalnych. Wydaje się, że dla osób preferujących rywalizację ważniejsze są porównania interpersonalne, przy czym na ogół ludzie dążą do maksymalizacji własnych nagród i minimalizacji nakładów (Walster, Berscheid, Walster, 1973). W tej sytuacji nagrodę satysfakcjonującą zapewniają wyniki co najmniej równe z wynikami partnerów lub wyższe. Rezultaty przedstawionych badań zdają się potwierdzać tę regułę. Osoby uczestniczące w grze zamierzały wysłać mniej kartek niebieskich niż zielonych, zaś w rozgrywce wysyłały ich jeszcze mniej. Nawet wtedy, gdy zdały sobie sprawę, że tylko strategia kooperacji zapewnia sukces, nie zmieniły taktyki, licząc prawdopodobnie na straty relatywnie niższe niż straty partnera. W efekcie relatywizacji wartości wyników nawet poniesiona strata, o ile jest niższa niż strata partnera, może być wartościowana jako korzyść. Konsekwencją strategii rywalizacji może więc być zamiana właściwego celu jednostki lub grupy (tu: zdobyć jak najwięcej punktów) na dążenie do uzyskania przewagi nad partnerem, zaś poczucie zwycięstwa będzie niezależne od stopnia realizacji celu, dla którego rywalizacja została podjęta.

Przekonanie o odniesionym sukcesie, mimo ponoszenia obiektywnych strat, ułatwia ludziom tendencja do porównywania „w dół”, czyli do wyboru obiektów porównań zapewniających korzystny dla podmiotu wynik (Taylor, 1983). W omawianych badaniach kolejne etapy rywalizacyjnych transakcji oddalały graczy od zaplanowanych wyników, dlatego jako obiekt porównań wybierali straty partnera. Tendencja do porównywania się z osobami będącymi w gorszej sytuacji pełni funkcję mechanizmu obronnego. Jest ona użyteczna w niesprzyjających okolicznościach, zwłaszcza w tych, na które człowiek nie ma wpływu, może jednak przyczyniać się do nieracjonalnych zachowań wtedy, gdy jednostka ma potencjalne możliwości zmiany sytuacji. Tak właśnie stało się podczas gry „niebieskie–zielone”. Realizacja celu za pomocą strategii rywalizacji zawsze niesie ryzyko, że osiągnięcie założonego celu może okazać się mniej ważne niż uzyskanie przewagi nad partnerem. Rywalizacja nie prowadzi zatem do maksymalizacji wyników, ale do utrzymania różnicy między wynikami partnerów, zapewniającej jednemu z nich przewagę, niezależnie od poziomu tych wyników.

Zachowania rywalizacyjne osób badanych można rozpatrywać w aspekcie rywalizacji indywidualnej, gdy jednostka dąży do przewagi nad partnerem i dzięki temu zapewnia sobie zaspokojenie własnych potrzeb, oraz rywalizacji grupowej, dzięki której człowiek jako członek grupy zwycięskiej osiąga własne dobro. Okazuje się, że przynależność do grupy wzmacnia zachowania rywaliza-

cyjne. Nastawienie rywalizacyjne występuje nawet wówczas, gdy ludzie mogą spodziewać się raczej kooperacji ze strony innych niż rywalizacji (Czapiński, 1985). Grupy wykazują większą skłonność do rywalizacji m.in. dlatego, że rozproszona zostaje odpowiedzialność poszczególnych członków grupy za podejmowane przez grupę działania. W tej sytuacji nawet wątpliwe moralnie decyzje wydają się uzasadnione. Ludzie, ulegając konformizmowi, wzajemnie przekonują się i utwierdzają w poprawności decyzji, której być może nie podjęliby indywidualnie, bronią się także przed alternatywnymi rozwiązaniami. Propozycje niezgodne z przekonaniem większości grupy powodują polaryzację poglądów i wzmoczenie wysiłku w celu przekonania oponentów. Preferowanie strategii rywalizacyjnej przez znaczną większość badanych osób prawdopodobnie zostało wzmocnione przez przydzielenie tych osób do odrębnych grup.

Pozostaje jednak pytanie, dlaczego młodzież częściej stosuje rywalizację i jest mniej plastyczna – trudniej zmienia strategię – niż menedżerowie. Rywalizację jako formę obrony tożsamości grupy najczęściej podejmują osoby, którym szczególnie zależy na akceptacji, a więc osoby o niestabilnej samoocenie, nie w pełni ukształtowanej osobowości, albo osoby, które spostrzegają swoje podobieństwo do członków grupy. Warunki te najczęściej spełniają osoby młode. Osoby te albo identyfikując się z grupą przejmują jej poglądy, albo obawiają się jawnie przeciwstawić grupie mimo odmiennych poglądów. Zatem nie tylko trening rywalizacyjny i doświadczenia zdobyte w relacjach z innymi ludźmi, ale także wiek osób może mieć znaczenie w podejmowaniu decyzji o kooperacji lub rywalizacji.

Ludzie walczą o pozytywną tożsamość grupową nie tylko w sytuacji, gdy inne grupy rzeczywiście są konkurentami w podziale dóbr, ale również wtedy, gdy osiągnięcie danego dobra nie wymaga eliminacji rywała, a nawet wtedy, gdy wyniki osiągane przez jedną grupę są niezależne od wyników osiąganych przez inną. Tę formę rywalizacji Turner, Brown i Tajfel (1979) nazywają – w odróżnieniu od rywalizacji rzeczywistej – „rywalizacją społeczną”. W większości badań eksperymentalnych rywalizacja między badanymi grupami ma właśnie taki charakter – ludzie dążą do osiągnięcia lepszych wyników w testach inteligencji czy też ciekawszych rozwiązań zadań niż inne grupy, które stają się obiektem porównań i wyznaczają kryteria własnej wartości.

W przedstawionych badaniach stworzono warunki rywalizacji rzeczywistej, chociaż przedmiot rywalizacji nie stanowił realnego dobra dla dokonujących wymiany. Uzyskanie maksymalnych wyników przez jedną z grup powodowało straty grupy drugiej. Należy więc przypuszczać, że właśnie niska wartość postawionego zespołowi celu mogła być przyczyną uruchomienia tendencji do rywalizacji społecznej – nie tyle ilość zdobytych punktów okazała się ważna dla uczestników badań, co możliwość wykazania wartości własnej grupy poprzez zwycięstwo nad rywalem.

Często wrodzona tendencja człowieka do rywalizacji wykorzystywana jest przez kierujących grupami do wzmocnienia motywacji osób do osiągnięcia celu akcep-

towanego przez wywierającego wpływ, zwłaszcza wtedy, gdy cel jest mało atrakcyjny dla zespołu, albo gdy ważne jest przyspieszenie jego realizacji. Sama rywalizacja staje się wtedy celem tak ważnym, że przedmiot rywalizacji traci swoje znaczenie. Wtedy nawet nudne zadania, takie jak zbieranie makulatury, wykonywanie monotonnych czynności lub sprzątanie terenów zielonych, mogą okazać się interesujące. Zespołowa rywalizacja zapewnia również wszystkim członkom zwycięskiej grupy uznanie, często niezależne od wkładu danej jednostki w realizację zadania.

Rywalizacja prowadzi jednak na ogół do negatywnych skutków. Poza omówioną już możliwością obniżenia jakości wykonania zadań przez osoby czy zespoły rywalizujące, prowadzi do konfliktów interpersonalnych, dzieląc ludzi na wygranych i przegranych. Rywalizacja sprzyja podejmowaniu nieuczciwych sposobów walki – badane osoby nie dotrzymywały umów, oszukiwały partnera, stosowały podstępne techniki, zwłaszcza w sytuacji pokusy, gdy gra toczyła się o wyższe stawki. Postawa rywalizacyjna projektowana jest na partnera, więc ludzie, przestając sobie ufać, decydują się na rywalizację „w obronie własnej”. Eskalację zachowań rywalizacyjnych bardzo trudno jest przerwać, bowiem w warunkach naturalnych rzadko udaje się wyróżnić wyniki osiągnięte przez rywalizujące grupy, a zazwyczaj stanowi to warunek zmiany strategii na kooperację. Jeśli wyniki osób dokonujących wymiany nie są zrównoważone, należy oczekiwać, że osoba pokrzywdzona dążyć będzie do przywrócenia sprawiedliwości, zaś konsekwencją tego dążenia może być usprawiedliwienie przez nią prawem do odwetu własnych zachowań rywalizacyjnych. Pośrednim wynikiem rywalizacji jest więc nasilanie się wrogości między partnerami, a co za tym idzie, unikanie bezpośredniego kontaktu jako źródła dodatkowego stresu. Postawa ta utrudnia prowadzenie rozmów i poszukiwanie rozwiązań satysfakcjonujących rywalizujące ze sobą strony.

Wzbudzenie rywalizacji niebezpieczne jest zwłaszcza wtedy, gdy zadanie jest długoterminowe, wymaga precyzji, a zespoły rywalizujące są współzależne. Tymi cechami charakteryzuje się większość podejmowanych przez ludzi zadań. Powodzenie tych zadań wymaga współdziałania, być może mniej ekscytującego i wymagającego akceptacji realizowanego celu, ale za to sprzyjającego wzrostowi zaufania, przyjaznej postawie współdziałających osób i rozwojowi pozytywnych stosunków interpersonalnych, a jednocześnie zapewniającego nie mniejszą skuteczność niż rywalizacja (Deutsch, 1949).

Przeciwdziałanie rywalizacji nie jest możliwe ani konieczne. W wielu sytuacjach strategia rywalizacji jest skuteczną formą rozwiązywania konfliktów (Balawajder, 1994). Strategia ta umożliwia też eksponowanie własnej

osoby lub grupy i dzięki temu zaspokaja potrzebę uznania, pełni więc ważną funkcję motywacyjną. Negatywne skutki współzawodnictwa można ograniczyć przez jasne określenie zasad rywalizacji. Powinny być one akceptowane przez uczestniczące w „walce” osoby, a ich przestrzeganie – sumiennie kontrolowane. Przede wszystkim jednak ludzi należy uczyć rozwiązywania problemów jako poszukiwania wielu dróg prowadzących do KORZYŚCI, chociaż nie zawsze do wygranej.

LITERATURA

- Balawajder, K. (1994). Umiejętności interpersonalne w pracy menedżera. W: B. Kozusznik (red.), *Psychologia w pracy menedżera* (s. 99-101). Katowice: Wydawnictwo UŚI.
- Czapiński, J. (1985). Zaangażowanie jako mechanizm rozwoju wartości podmiotowych. *Studia Psychologiczne*, 23, 143-170.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon process. *Human Relations*, 2, 199-232.
- Fonzi, A. (1988). Geneza zachowań kooperacyjnych i rywalizacyjnych. Podejście poznawcze. *Przegląd Psychologiczny*, 3, 665-677.
- Grzelak, J. (1977). Teoria i badania nad prospołecznym zachowaniem się ludzi w sytuacji konfliktu interesów. W: J. Reykowski i in. (red.), *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości* (s. 155-188). Wrocław: Ossolineum.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt.
- Jarymowicz, M. (1979). *Modyfikowanie wyobrażeń dotyczących „ja” dla zwiększenia gotowości do zachowań prospołecznych*. Wrocław: Ossolineum.
- Kozielecki, J. (1970). *Konflikt, teoria gier i psychologia*. Warszawa: PWN.
- Piątkowska, M. (1997). Do przodu, *Gazeta Wyborcza* z dn. 18. 06, 12-13.
- Potocka-Hoser, A. (1971). *Wyznaczniki postawy altruistycznej*. Warszawa: PWN.
- Reykowski, J. (1986). *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*. Warszawa: PWN.
- Taylor, S.E. (1983). Adjustment to threatening events. A theory of cognitive adaptation. *American Psychologist*, 38, 1161-1173.
- Turner, I.C., Brown, R.I., Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interests in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.
- Tyszką, T. (1978). *Konflikty i strategie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Walster, E., Berscheid, E., Walster, G.W. (1973). New direction in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 151-171.