

# Dlaczego ludzie preferują i komunikują to, co inni już wiedzą?

Konrad Maj\*

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa

## WHY DO PEOPLE PREFER AND COMMUNICATE WHAT OTHERS ALREADY KNOW?

A study conducted by Garold Stasser and his associates 20 years ago (Stasser, Titus, 1985) found that decision groups often fail to pool the unique knowledge of particular group members, because they tend to discuss information known by all group members (information shared), and at the same time consistently omit information known by only one specific member of the group (unshared information). This information sampling bias may result in making suboptimal decision. For 20 years, research teams around the world have been trying to find answers to questions such as these: Why do people prefer to communicate shared information? What determines this phenomenon? How can we prevent it? The effect has been replicated in many research projects giving rise to multiple interpretations and several theoretical models. It said that the failure to disseminate unshared information results from the simple probability of mentioning shared information and unshared information. The strategy is believed to improve social status of particular members ("mutual enhancement"). It is also claimed to be an effect of the phenomenon of social comparison, a factor connected with group norms, an effect of "preference of consistent evaluations of information", a result of "social loaf", as well a "common knowledge effect". This article reviews the concept and results of selected research projects which have given consistent, interesting outcomes. The author indicates a perspective of future research on this phenomenon.

## WPROWADZENIE

Różnice w doświadczeniach, wiedzy, charakterze, statusie społecznym, itp. mogą wpływać pozytywnie na produktywność grupy gdyż pozwalają wykorzystać rzadko spotykane umiejętności oraz wiedzę jej poszczególnych członków, grupa może wtedy „stymulować się” intelektualnie (Wojciszke, 2002). Jednocześnie istnieje bardzo wiele danych empirycznych pokazujących, że działanie grupy może być gorsze od działań pojedynczej osoby, a także od sumy działań poszczególnych członków grupy (Oyster, 2003). Świadczyć o tym mogą badania nad próżniactwem społecznym, myśleniem grupowym,

polaryzacją grupową, hamowaniem społecznym czy konformizmem (zob.: Wojciszke 2002).

Podstawą efektywnego funkcjonowania każdej grupy jest odpowiednia komunikacja, rozumiana jako skuteczne dzielenie się informacjami (Stasser, 1992). Natomiast perswazyjność argumentów w dyskusji zdaniem Burstein'a i Vinokur'a (1977) osiąga się poprzez ich nowość i jakość. Z tej perspektywy szczególnie ciekawy wydaje się być efekt wykryty przez Garolda Stassera i William Titusa (1985) nazywany w literaturze polskiej tendencyjną komunikacją informacji podzielanych (Wojciszke, 2002) lub niepowodzeniem grup w dzieleniu się unikatowymi informacjami (Aronson, Wilson, Akert, 1997). Polega on na tym, że członkowie grupy nieefektywnie dzielą się informacjami, komunikując się intensywniej o kwestiach znanych poszczególnym członkom grupy (informacje powszechne, podzielane), a zarazem zaniedbując informowanie się o tym co wiedzą tylko niektórzy jej

---

Dziękuję prof. Daruszowi Dolińskiemu za uwagi do niniejszego tekstu oraz inspiracje do badań nad opisywanym efektem.

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Konrad Maj, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, ul. Chodakowska 19/31, 03-815 Warszawa.

e-mail:konrad.maj@swps.edu.pl

członkowie (informacje nowe, niepodzielane). Od czasu pierwszego eksperymentu zespołu Stassera (1985), pojawiło się wiele badań, które potwierdziły, że informacje powszechnie znane w grupie mają większe znaczenie dla decyzji grupy (zob. np. Stasser, 1992; Stasser, Titus, 1985, 1987; Wittenbaum, Hubbell, Zuckerman, 1999; Wittenbaum, Stasser, 1996), oraz to, że ta tendencja skutkuje często wyborem obiektywnie gorszej alternatywy z spośród dostępnych dla grupy (zob. np. Cruz, Boster, Rodriguez, 1997; Franz, Larson, 2002; Kelly, Karau, 1999; Lam, Schaubroeck, 2000; Larson, Christensen, Abbott, Frantz, 1996; Larson, Christensen, Frantz, Abbott, 1998; Larson, Foster-Fishman, Frantz, 1998; Larson, Foster-Fishman, Keys, 1994; Parks, Cowlin, 1995; Schittekatte, Van Hiel, 1996; Stasser, Taylor, Hanna, Collella, 1989; Stasser, Titus, 1987; Stasser, Vaughan, Stewart, 2000; Stewart, Stasser, 1995; Van Hiel, Schittekatte, 1998; Winkquist, Larson, 1998; Wittenbaum, 1998, 2000). Przegląd danych empirycznych pokazuje dużą moc opisanego zjawiska, doczekało się ono kilku sposobów wyjaśnienia, ale nadal wymaga ono dalszych badań.

Ponieważ oba przytoczone określenia używane dotychczas w polskiej literaturze, w świetle przedstawionych w niniejszym opracowaniu badań i roz-

ważań teoretycznych, nie oddają w pełni istoty zjawiska chciałbym zaproponować nazwę „grupowa preferencja informacji podzielanych w grupie” (z jęz. ang. *Collective Preference for Shared Information* – Wittenbaum, Park, 2001), i jej skrót CPSI, które to będę używał w niniejszym tekście. Ponadto za Flemingiem i Kaiwim (2002) używać będę skrótów: dla informacji podzielanych – SI (*shared information*), dla informacji niepodzielanych UI (*unshared information*).

### PIONIERSKIE POCZĄTKI – KLASYCZNE BADANIA STASSERA

W pierwszym, klasycznym już badaniu Stasser i Titus (1985) chcieli poprzez „wyposażenie” poszczególnych członków grupy w unikalne informacje wykazać, że dzięki nowości tych informacji dla reszty członków oraz wspólnemu połączeniu wiedzy decyzje podejmowane przez grupy będą lepsze niż indywidualne. Chciano wykazać jak ważne jest kolektywne podejmowanie decyzji. Ku ich ogromnemu zdziwieniu okazało się, że uzyskane rezultaty były dokładnie przeciwne do zakładanych! Warto krótko omówić ten przełomowy eksperyment.

Uczestnicy badania, w 4-osobowych grupach, mieli na celu wybranie podczas dyskusji kandy-

**Tabela 1**

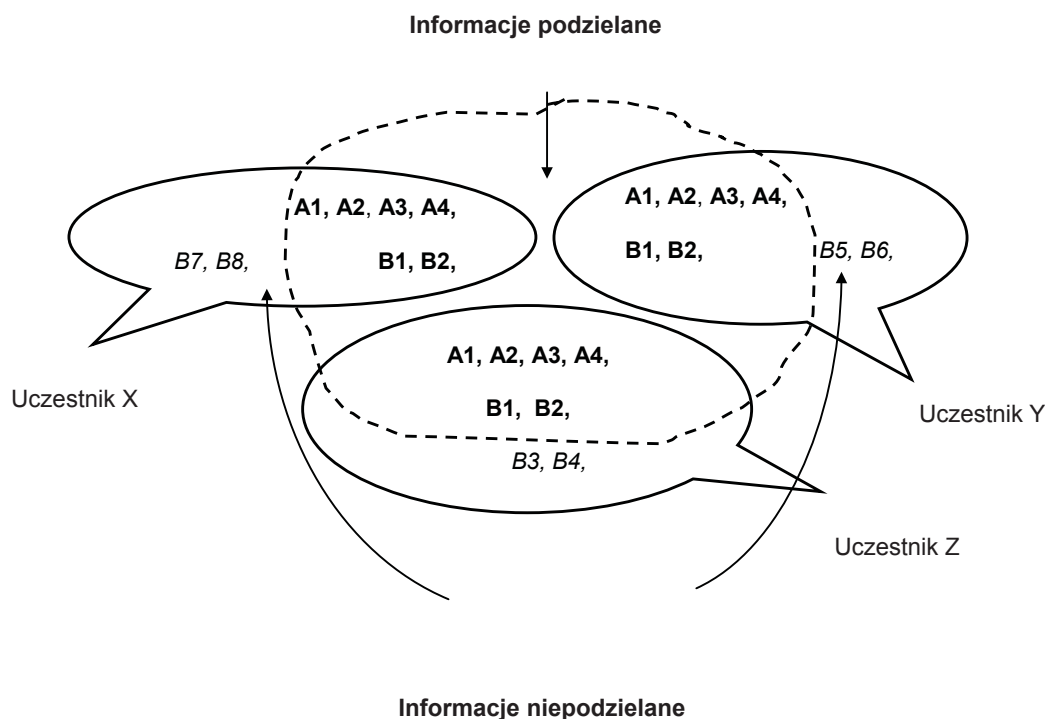
*Dystrybucja informacji o kandydacie A oraz decyzje grup w poszczególnych warunkach badawczych*

Warunek badawczy	Informacje o kandydacie A dla uczestników dyskusji				Wybór A przez grupy
	Uczestnik X	Uczestnik Y	Uczestnik Z	Uczestnik T	
Informacje powszechne	Pozytywne: 1,2,3,4,5,6,7,8	Pozytywne: 1,2,3,4,5,6,7,8	Pozytywne: 1,2,3,4,5,6,7,8	Pozytywne: 1,2,3,4,5,6,7,8	83%
	Negatywne 1,2,3,4	Negatywne 1,2,3,4	Negatywne 1,2,3,4	Negatywne 1,2,3,4	
	Neutralne: 1,2,3,4	Neutralne: 1,2,3,4	Neutralne: 1,2,3,4	Neutralne: 1,2,3,4	
Informacje niepowszechne	Uczestnik X'	Uczestnik Y''	Uczestnik Z'''	Uczestnik T''''	18%
	Pozytywne: 1,2	Pozytywne: 3,4	Pozytywne: 5,6	Pozytywne: 7,8	
	Negatywne 1,2,3,4	Negatywne 1,2,3,4	Negatywne 1,2,3,4	Negatywne 1,2,3,4	
	Neutralne 1,2,3,4	Neutralne: 1,2,3,4	Neutralne: 1,2,3,4	Negatywne 1,2,3,4	

data na określone stanowisko polityczne. Zostali przydzieleni do jednego z dwóch warunków eksperymentalnych, w każdym wariancie otrzymywali do wglądu materiały z informacjami na temat kandydatów, które to przed dyskusją należało zwrócić.

W pierwszym „warunku powszechnych informacji” wszyscy otrzymali zestawy pełnych informacji, z których jasno wynikało że kandydat A (Tabela 1. – górna część) ma najwięcej cech pozytywnych przydatnych na tym stanowisku (łącznie 8 cech pozytywnych, 4 negatywne, 4 neutralne) w stosunku do pozostałych<sup>1</sup> B i C (obaj mieli po 4 cechy pozytywne, 4 negatywne, 8 neutralnych). Nie było więc zaskoczeniem, że grupy w tym warunku częściej wybierały A (83%).

Z kolei w „informacje niepowszechne” zestaw informacji o kandydacie A (Tabela 1. – dolna część) był tak spreparowany, że 4 cechy negatywne i 4 cechy neutralne były takie same dla wszystkich uczestników. Inaczej sytuacja wyglądała z cechami pozytywnymi – każdy otrzymał jedynie 2 pozytywne informacje, ale co najważniejsze – różniące się treścią informacji<sup>2</sup>. Gdyby jednak połączyli te informacje, grupa ta miałaby identyczne dane jak grupa pierwsza o wszystkich kandydatach, w tym również o A (czyli łącznie 8 cech pozytywnych, 4 negatywne), tak więc, racjonalnie patrząc, głosowanie powinno dać podobny rezultat. Jednak tak się nie stało mimo, tego że uczestnicy badania mieli świadomość posiadania odrębnych informacji – w tym warunku jedynie 18% poparło kandydata A!



Rycina 1. Schemat „hidden profile”

<sup>1</sup> Dla lepszej wizualizacji efektu oraz aby uniknąć zbytniej komplikacji – w tabeli nie umieszczono danych o cechach kandydatów B i C.

<sup>2</sup> Dla pozostałych kandydatów przyjęto również różne warianty dystrybucji informacji – pojedyncze zestawy sugerowały wybór kandydata B lub C. Uczestnikom zapowiedziano, że posiadają nieco inne informacje „dla lepszej symulacji sytuacji realnej”.

Dystrybucja informacji w badaniu pokazuje (Tabela 1.), że spotkanie grupy i wymiana informacji daje sposobność dowiedzenia się większej ilości pozytywnych informacji o kandydacie A, które mogłyby wpłynąć na ich decyzje. Działając samodzielnie i nie komunikując się z innymi niemal na pewno wybraliby gorszego kandydata. Działanie grupowe stwarza możliwość zmiany owego mylnego wraże-

nia. Tak więc najlepsza alternatywa jest „ukryta” dla pojedynczego członka grupy. Dla dokonania trafnego wyboru powinna zostać „odkryta” przez grupę w toku dyskusji i połączenia informacji. Stasser (1988) nazwał tak zaaranżowaną sytuację „ukrytym profilem” – „hidden profile”. Uproszczony schemat „hidden profile” – przedstawia Rycina 1.

Załóżmy, że grupa rozważa pozytywne strony alternatywy A i B. Jeśli w stosunku do alternatywy A wszyscy członkowie grupy posiadają takie same pozytywne informacje (informacje podzielane – A1-A4), a w stosunku do alternatywy B – częściowo różne (informacje niepodzielane – B3-B8) jest większe prawdopodobieństwo, że zostanie wybrana alternatywa A, pomimo tego, że B ma obiektywnie patrząc, łącznie więcej zalet (B1-B8). Tak więc istota „hidden profile” polega na tym, że tylko grupa (a nie pojedynczy członek) jest w stanie, „odkryć” prawdziwy obraz sytuacji, ale co istotne – jedynie jeśli będzie efektywnie wymieniać informacje.

Z kolei warunek, w którym indywidualne preferencje pokrywają się z optymalną opcją decyzyjną został nazwany przez Stassera (1988) „manifest profile”. W tym wariancie, nawet jeśli członkowie grupy nie wymieniają między sobą wszystkich informacji – grupa powinna podjąć najlepszą z możliwych decyzji, dlatego, że ich jednostkowy zbiór danych (dostępnych przed dyskusją) wskazują na obiektywnie najlepszą opcję.

## **PRAKTYCZNA UŻYTECZNOŚĆ BADAŃ NAD CPSI**

Badania w paradygmacie Stassera najczęściej polegały na organizowaniu hipotetycznych dyskusji i stawianiu grupy w sytuacji wyboru jednej alternatywy z pośród kilku. Badacze starali się maksymalizować trafność zewnętrzną i dlatego tematyka dyskusji oraz kontekst zadania był najczęściej zbliżony do powszechnie występujących, ważnych społecznie, sytuacji decyzyjnych.

Wymienię chociażby kilka przykładów zadań stosowanych w badaniach (wszystkie one ujawniły efekt CPSI):

- Typowanie zabójcy z kręgu podejrzanych osób, w oparciu o dowody (np. Stasser i in., 1995)
- Stawianie diagnozy przez (autentyczny!) zespół medyczny w oparciu o określone symptomy (np. Larson i in., 1998).
- Wybór najlepszego leku, przeznaczonego do wprowadzenia na rynek (Kelly i in., 1999).
- Wybór kandydatów na określone stanowisko kierownicze (np. Greitemeyer, Schultz-Hardt, 2003).

– Wybór najlepszego developera przez hipotetyczną Radę miejską (np. Henningsen, Henningsen, 2004).

– Wybór najlepszej firmy – inwestora (Hollingshead, 1996).

W USA problem ten jest na tyle istotny i wart zainteresowania, że rząd USA zamówił opracowanie raportu na temat badań nad omawianym efektem wraz z wytycznymi dotyczącymi poprawienia komunikacji, podejmowania trafniejszych decyzji oraz wypełniania rozkazów podczas działań militarnych (zob. Fleming, Kaiwi, 2002). Temat wzbudza żywe zainteresowanie psychologów sądowych, ponieważ amerykański system karny opiera się na decyzji ławy przysięgłych (Baron, Kerr, Miller, 1992). Poznanie zjawiska CPSI może pomóc lepiej zrozumieć proces podejmowania grupowych decyzji przez takie gremia jak jury, rady nadzorcze, partie polityczne, itp. Może również pomóc wytłumaczyć inne mechanizmy społeczne pozornie niezwiązane z tym efektem – mianowicie proces powstawania i utrwalania stereotypów. Wykazano, np. że grupy wymieniając na forum informacje dotyczące osób posiadających cechy i zachowania zarówno stereotypowe i niestereotypowe chętniej komunikowały informację potwierdzającą stereotyp, jednocześnie ignorując posiadane i napływające dane sprzeczne z nim (Brauer, Judd, Jacquelin, 2001; Klein, Jacobs, Gemoets, Licata, Lambert, 2003; Lyons, Kashima, 2003; Stewart, 1998). Zgodnie z przyjętą tu terminologią stereotyp składa się z informacji powszechnych (SI), które są znane w danej kulturze i być może dlatego chętniej komunikowane. Inaczej jest z niestereotypowymi cechami i zachowaniami, które stanowią informację niepowszechną (UI), więc są ignorowane w procesie komunikacji.

Od czasu badania Stassera i Titusa (1985) przeprowadzono wiele eksperymentów, wprowadzając dużo zmian do pierwotnego paradygmatu w zakresie dystrybucji informacji, charakteru zadania, kompozycji, składu grupy, długości i procedur dyskusji czy środka komunikowania (zob. przeglądy badań – Fleming, Kaiwi, 2002; Stasser, Titus, 2003; Wittenbaum, Hollingshead, Botero 2004). Warto podkreślić, że opublikowane przeglądy badań nie ujawniły ani jednego przypadku w którym efekt CPSI nie wystąpiłby w ogóle, pomimo różnych procedur, co świadczy o dużej mocy i uniwersalności efektu. Z drugiej strony nadal brak zadowalającego, spójnego wyjaśnienia istoty CPSI. Istnieje jednak kilka propozycji. Próbuje się go wyjaśnić w kategoriach czystego prawdopodobieństwa, efektu wspólnej wiedzy, dążenia do budowania swojego statusu, porównań społecznych, norm grupowych,



próżniactwa społecznego czy też preferencji stałości w ocenie informacji.

Poniżej nieco szerzej omawiam te koncepcje, prezentując również krótki przegląd badań zgodnych z nimi. Aby nie być posądzonym przez czytelnika niniejszego tekstu o „pomijanie informacji niepodzielanych” pragnę zaznaczyć, że w literaturze znaleźć można również wiele badań pokazujących związek omawianego efektu z innymi zmiennymi takimi jak presja czasu i ograniczenia czasowe, wpływ wcześniejszej znajomości członków grupy, wpływ kanału dyskusyjnego na wymianę informacji (za pomocą komputera *vs* „face to face”) itp. Jednakże z uwagi na dużą sprzeczność wyników pozwoliłem sobie na pewien wybiórczy przegląd i pomijam wyniki badań nad wymienionymi zmiennymi. Są one obecne w artykule Wittenbaum i współpracowników (2004) oraz Fleming’a i Kaiwi’ego (2002).

## BADANIA I SPOSOBY WYJAŚNIENIA EFEKTU CPSI

Model czystego prawdopodobieństwa. Model „CIS” (*Collective Information Sampling Model* – Stasser i in., 1987) tłumaczy uzyskane przez Stassera i jego zespół wyniki w kategoriach efektu prostego prawdopodobieństwa, tzn. informacje SI mają większą szansę na pojawienie się na forum grupy i stąd szersze komunikowanie SI w większej grupie (Stasser i in., 1989).

Opracowano pewien wzór (Stasser i in., 1987) który wskazuje prawdopodobieństwo dyskusowania na forum grupy danej informacji:

$$p(D) = 1 - [1 - p(R)]^n$$

gdzie:

$p(R)$  – procent posiadanych (zapamiętanych) informacji przez danego członka grupy.

$n$  – ilość członków w grupie, które potencjalnie mogą daną informację zapamiętać.

Np. wyobraźmy sobie, że 4-osobową komisję, która ma omówić cechy kandydata do pracy. Każdy członek zespołu jest zdolny zapamiętać 40% informacji na temat tej osoby.

Prawdopodobieństwo dyskusowania informacji posiadanej przez wszystkich członków komisji, zgodnie z przedstawionym wzorem, wynosić będzie 88%. Wynika to z równania –  $.87 = 1 - [1 - p(.40)]^4$ . Natomiast prawdopodobieństwo poruszenia informacji znanej tylko jednemu członkowi komisji wynosić będzie 30%. Co wynika z równania –  $.40 = 1 - [1 - p(.40)]^1$ .

Stasser i Titus (1987) wyliczyli na bazie swego badania, że jeśli 66% informacji dystrybuowanych

w grupie było informacjami SI, to informacje UI przypominane po dyskusji stanowiły jedynie 10% wszystkich, natomiast jeśli SI było 33% – to ilość przypominanych UI wzrastała do 32%.

Model CIS potwierdzałyby dane empiryczne mówiące, że informacje SI są częściej i szybciej przywoływane w dyskusji, więcej czasu się im poświęca, i lepiej pamięta po zakończeniu dyskusji (Stewart i in., 1995; Stasser i in., 1985) i ich wymiana wzrasta ze zwiększeniem grupy z trzech do sześciu osób (Stasser i in., 1989)<sup>3</sup>.

W kilku badaniach manipulowano stopniem podzielności informacji. Wprowadzono dodatkowy warunek, w którym informacja była dla części osób dzielana a dla reszty niepodzielana. Okazało się wtedy, że informacje podzielane były intensywniej dyskutowane niż częściowo podzielane, ale te z kolei były szerzej omawiane niż całkowicie niepodzielane (Cruz i in., 1997; Schittekatte, Van, Hiel, 1996). Z kolei w innych badaniach (Park, Cowlin, 1995) wykazano, że wraz ze zwiększeniem liczby alternatyw, członkowie grupy omawiają mniej informacji o każdej z nich.

Kiedy zadanie grupy nie polega na podjęciu decyzji co do najlepszej alternatywy, tylko na wspólnym przypominaniu sobie informacji na temat tych alternatyw grupy wymieniają więcej danych (choć głównie SI) (Stewart i in., 1995). Sama zapowiedź, że zadaniem grupy będzie odtwarzanie zapamiętanej wiedzy powodowało intensywniejszą wymianę informacji UI w stosunku do warunku, w którym zapowiadano grupowe podejmowanie decyzji (Stasser i in., 2000).

Model CIS, który podkreśla rolę procesów pamięciowych, nie potrafi jednak wyjaśnić dlaczego gdy badanym umożliwiono dostęp do informacji podczas dyskusji (dzięki czemu nie musieli polegać na swej pamięci), nie poprawiało to drastycznie ilości rozwiązanych zadań typu „hidden profile” (np. Gruenfeld, Manix, Williams, Neale, 1996; Lavery, Franz, Winquist, Larson, 1999; Postmes, Spears, Cihangir, 2001).

Efekt wspólnie uzgodnionej wiedzy. Daniel Gigone i Reid Hastie (1993) tłumaczą CPSI „efektem wspólnej wiedzy” (*The Common Knowledge Effect*), opierając go na „koncepcji argumentacji perswazyjnej” Burnsteina (1982; za: Gigone i in., 1993). Jednostka w grupie otrzymuje od innych stałe wsparcie dla jej poglądów oraz nowe argumenty popierające,

<sup>3</sup> Choć ta ostaną zależność nie jest pewna, gdyż np. Mennecke (1997) w nowszych badaniach nie znalazł żadnych różnic w wymianie informacji w pomiędzy grupą cztero- i siedmioosobową.

ale na szczególne wsparcie zasługują te głosy, które są zgodne z myśleniem pozostałych członków grupy. Dlatego właśnie obserwujemy większą częstotliwość poruszania informacji SI niż UI oraz większy wpływ SI na decyzje grupowe. Wpływ konkretnej informacji jest pozytywnie związany z liczbą członków grupy, którzy ową informację posiadali przed dyskusją. Jeśli określone informacje (wskazówki) są dostępne wielu osobom w grupie (albo i wszystkim) nabierają one większego znaczenia (wagi) niż informacje znane niewielkiej części dyskutantów (Gigone i in., 1993). Zdaniem autorów omawianej koncepcji dyskusja w pewnym stopniu przypomina negocjacje: szuka się wspólnych rozwiązań, nadaje się wagę poszczególnym kwestiom i ustala się „wspólną wiedzę”.

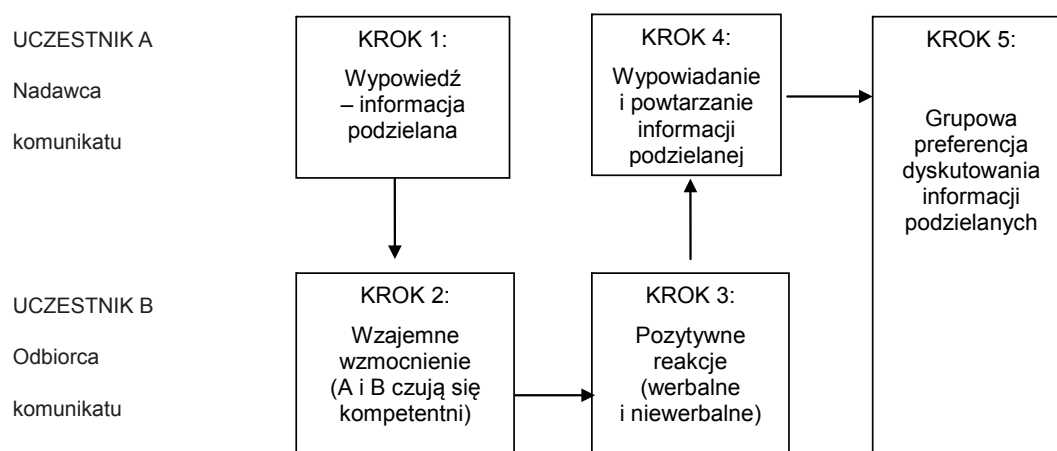
Dążenie do budowania swojego statusu w grupie. Koncepcja Gwen Wittenbaum (*Mutual Enhancement* – Wittenbaum, Park, 2001) mówi, że poruszanie informacji SI jest sposobem na podwyższenie swojego statusu w grupie.

W jednym z serii eksperymentów Wittenbaum (1999) sprawdzano jak badani postrzegają siebie i partnera podczas rozmowy w zależności od tego czy partner komunikuje więcej SI czy UI. Badani mieli za zadanie, w parach podjąć decyzję co do idealnego kandydata do pracy na uczelni, na podstawie dwóch CV. Powiedziano im, że będą pracować w dwóch osobnych pokojach (nie widząc się), komunikując się jedynie na piśmie. W rzeczywistości drugiej osoby nie było, a komunikaty były spreparowane. W jednym przypadku były to w większości informacje SI (znane osobie badanej), a w innym informacje UI (nowe dla badanej). Na końcu ba-

dania proszono wszystkich o wypełnienie ankiety zawierającej ocenę komunikatów (ich ważność, dokładność, trafność i wpływ) na skali, a także o ocenę siebie i swego rozmówcy (wiedzę, kompetencję zadaniową) oraz ocenę stopnia podobieństwa posiadanych informacji. Okazało się, że badani ocenili w ankietach informacje SI jako bardziej trafne, ważne, dokładne i mające wpływ na ich wybór, a osoba która komunikowała takie informacje została opisana jako bardziej kompetentna zadaniowo i o większej wiedzy, co ciekawe lepiej oceniano także siebie gdy otrzymywano więcej informacji SI.

Wyniki dalszych eksperymentów pozwoliły wyeliminować wątpliwości związane z tym, że za CPSI odpowiada preferencja podobieństwa bądź mechanizm lubienia. Podobne zależności otrzymano również w sytuacji eksperymentalnej „face to face” (Wittenbaum i in., 1999). Model Wittenbaum (1999) zakłada, że informacja podzielana uzyskuje wzmocnienie, tzn. jest podtrzymywana przez innych i prowadzi to do jej powtarzania, zgodnie ze schematem przedstawionym na Rycinie 2.

Koncepcja ta tłumaczyłaby wyniki dalszych badań, które pokazały, że osoby przeświadczone o własnej, wysokiej kompetencji zadaniowej wymieniają z równą częstotliwością UI i SI. Z kolei osoby o niskim statusie w grupie częściej komunikują informacje SI, ale lepiej zapamiętywały UI (Wittenbaum, 1998) w stosunku do osób o wysokim statusie (Wittenbaum, 1998). Gdy jednak ważne informacje UI posiadają osoby o niskim statusie ich wpływ na dyskusje jest wyraźnie mniejszy (Hollingshead, 1996).



Rycina 2. Schemat wzajemnego wzmocnienia komunikacji podzielanych między członkami grupy – „Mutual Enhancement” (źródło: Witenbaum i in., 1999).

Zdaniem Wittenbauma, w podanych przypadkach większa wymiana UI, wiąże się z tym, że członkowie o wysokiej pozycji nie muszą już dążyć do potwierdzenia własnej pozycji w grupie i nie muszą wykorzystywać do tego znanych wszystkim, „bezpiecznych” informacji SI. Koncepcja ta jest spójna z wynikami badań, w których sprawdzano związek intensywności komunikowania informacji SI ze zmienną indywidualną jaką jest potrzeba społecznego pożądanego (*social desirability*) (Henningsen, i in., 2004) – okazało się, że osoby o wysokiej potrzebie społecznego pożądanego komunikowały więcej informacji SI od osób niskim nasileniu tej cechy.

**Porównania społeczne.** Wittenbaum i współpracownicy w najnowszym artykule przeglądowym (2004) patrzą na wyżej przedstawioną koncepcję z perspektywy klasycznego „efektu porównań społecznych” zdefiniowanego przez Festingera (zob. np. Manstead, Hewstone, 2002). Gdy sytuacja jest niepewna, kryteria obiektywnej oceny informacji są niedostępne, nasila się skłonność członków grupy do obserwacji zachowania innych członków, w tym również informacji przez nich komunikowanych. Jeśli okazuje się, że dane pochodzące od innych są podobne do własnych – ludzie oceniają je jako bardziej wartościowe, trafne i istotne niż informacje odmienne, a osoby komunikujące takie informacje są oceniane jako bardziej kompetentne zadaniowo od osób komunikujących UI (Wittenbaum i in., 1999).

Z kolei zaobserwowana tendencja do intensywniejszej wymiany UI, gdy w grupie znajdują się eksperci, może wynikać z postrzegania takiej sytuacji jako „bardziej pewnej”. Te wyjaśnienie byłoby zgodne z wynikami badań pokazującymi, że eksperci (osoby mające dużo informacji) omawiają na forum więcej informacji niż nie-eksperci (Franz i in., 2002), oraz, że całe grupy mające w swoim składzie osoby pełniące rolę ekspertów chętniej komunikują UI, co skutkuje częstszym odkrywaniem przez nie „ukrytego profilu” (Stasser, Stewart, Wittenbaum, 1995; Stasser i in., 2000; Stewart i in., 1995). Te wyjaśnienie ma jednak charakter spekulacyjny i wymaga dalszych badań.

**Normy grupowe.** Niektórzy badacze wskazują na rolę norm w powstawaniu CPSI. W jednym z badań zespół Larsona z University of Illinois (Larson i in., 1996) śledził nagrania z dyskusji zespołu medycznego, którego celem było postawienie diagnozy dwóm pacjentom. Zespół medyczny składał się z lekarza, stażysty oraz studenta 3 roku medycyny. Przed dyskusją każdy z nich oglądał na video wywiady

z pacjentami. Taśmy zostały tak spreparowane, że połowa ujawnionych przez pacjentów symptomów była znana tylko poszczególnym członkom zespołu (informacje UI), a reszta była ujawniona na taśmach dla wszystkich (informacje SI).

Analiza nagranych dyskusji pokazała, że pierwszymi szeroko analizowanymi przez grupę symptomami były, w większości przypadków, symptomy znane wszystkim. Ogólnie 70% poruszanych informacji było SI, jednakże dominacja ich zmniejszała się wraz z długością dyskusji. Okazało się, że lekarze byli skłonni częściej wspominać „unikalne symptomy” (UI) i intensywniej je powtarzać oraz częściej stawiać pytania niż stażyści i studenci medycyny. Larson twierdzi, że to dlatego, że grupa nadawała lekarzom status lidera, którzy są postrzegani jako osoby wiarygodne. Okazało się też, że ci liderzy grupowi wymieniają więcej zarówno UI jak i SI niż inni (Larson i in., 1996; Larson i in., 1998). Podobnie zachowuje się grupa, która przeszła „trening w podejmowaniu decyzji” (Larson i in., 1994).

Innymi słowy: wśród liderów a także wśród grup, które przeszły trening w podejmowaniu decyzji nie zwiększa się tylko wymiana UI, jak w badaniach Wittenbauma (1999), ale wymiana obu rodzajów informacji! Jest to sprzeczne z przedstawioną wcześniej koncepcją mówiącą o wykorzystywaniu SI do budowania własnego statusu w grupie.

Inną dalszą wątpliwość mówiącą o związku między komunikowaniem informacji SI i UI a postrzeganiem członków w grupie przedstawia badanie (Larson, Sargis, Elstein, Schwartz, 2002) w których sprawdzano wzajemne spostrzeganie członków 3-osobowej grupy pod kątem wpływu na dyskusje w zależności od komunikowania SI i UI. Badani – studenci farmacji, mieli wybrać z pośród 3 leków – jeden (najlepszy) do walki z cholesterolem. Zmienną niezależną był stopień powszechności informacji: W jednym warunku losowo wybrany członek otrzymywał do przeczytania informacje w 2/3 podobne do tych, które otrzymali pozostali, a w drugim w 2/3 – różne<sup>4</sup>. Na koniec badania proszono o wypełnienie kwestionariusza, w którym zwracano się o podzielenie 100 punktów oznaczających stopień wpływu na dyskusję pomiędzy wszystkich członków, uwzględniając także siebie (suma musiała dawać 100). Manipulacja eksperymentalna polegała na tym, że w zależności od warunku wybrany członek komunikował albo więcej SI albo UI. Okazało się, że gdy badany komunikował wię-

<sup>4</sup> Zapowiedziano, że informacje dla poszczególnych członków są nieco inne „dla lepszej symulacji realnej sytuacji decyzyjnej”.

cej UI otrzymywał statystycznie istotnie większą ilość punktów „za wpływ” niż gdy komunikował SI (odpowiednio 37 i 31). W tym warunku ponadto wyżej szacowano w ankiecie stopień przygotowania kandydatów oraz ich wiedzę.

Powyższe wyniki wydają się zaskakujące w kontekście wcześniejszych doniesień mówiących o większym wpływie SI niż i UI na decyzje grupy (np. Stasser, 1992; Wittenbaum i in., 1996).

Zdaniem Larsona (1996) charakter efektu CPSI jest dynamiczny (*Dynamic Colective Information Sampling Model – DCIS*) oraz wynika z wpływu normatywnego i informacyjnego. Normy grupowe nakazują wymianę SI, jako informacji wspólnych (wpływ normatywny) dlatego pojawiają się wcześniej w dyskusji w stosunku do informacji UI (Larson, i in, 1994; Larson, i in, 1996; Larson i in., 1998a; Larson, 1998b). Kiedy w grupie panuje zróżnicowanie preferencji alternatyw ludzie ulegają normatywnej presji (Cruz, Henningsen, Williams, 2000). Wpływ informacyjny ujawnia się dopiero gdy grupa dochodzi do konsensusu (posiłkując się informacjami SI), gdyż uznany on zostaje za kryterium trafności decyzji (jeśli w grupie pojawia się zgoda i zrozumienie co do danej kwestii to ludzie zaczynają wierzyć w jej słuszność). Inaczej jest gdy w grupie znajdują się liderzy czy też osoby doświadczone w danej dziedzinie – wtedy normy szerokiej wymiany informacji wspólnych zostają „wyłączone” na początku dyskusji i grupa wprowadza na forum równie szybko zarówno SI jak i UI oraz intensywniej je wymienia niż grupa bez takiego treningu

Inne badania (Postmes i in., 2001) pokazały z kolei, że zwiększenie wymiany UI można również osiągnąć poprzez indukowanie w grupie krytycznych norm. W takiej sytuacji najlepszą (obiektywnie) alternatywę zidentyfikowano w 67% przypadków w stosunku do warunku w którym indukowano normy konsensusu – jedynie 22% trafnych rozwiązań.

Analogiczne różnice międzygrupowe, choć z zastosowaniem innych norm uzyskał Galinsky i Kray (2004). Uczestnicy ich badań, zanim przystąpili do zadania właściwego (polegającego na identyfikacji zabójcy z kręgu podejrzanych – *mystery task*) otrzymywali do przeczytania historii pewnej kobiety. Dla połowy grup instrukcja w tym zadaniu miała na celu aktywizowanie „myślenia kontrfaktycznego” – gdyż poproszono ich o rozważenie wszelkich możliwych alternatyw zakończenia zdarzenia z jej życia. Z kolei pozostałe osoby miały rozważyć o czym ta osoba myśli. W warunku zaktywizowanego myślenia kontrfaktycznego zdecydowanie więcej grup wymieniło informacje UI i poprawnie rozwiąza-

ło zadanie (67%) w stosunku do pozostałych grup (23%).

**Próżniactwo społeczne.** Na rolę klasycznego „efektu próżniactwa społecznego” w procesie komunikacji członków grupy wskazują Henningsen, Cruz i Miller (2000). Badacze Ci wykazali, że jeśli w procesie przygotowania do zadania manipuluje się informacją na temat charakteru pracy (samodzielna *vs* w grupie 4-osobowej *vs* 8-osobowej) oraz charakteru zadania (intelektualne *vs* polegające na ocenie) to okazuje się, że najwięcej informacji zapamiętywano w warunku gdy spodziewano się pracy samodzielnej oraz zadanie miało charakter intelektualny (miało jedno rozwiązanie).

Podobne wyniki uzyskał Stasser (Stasser i in., 1992). Wykazał on, że w grupach, w których badani mają świadomość istnienia wyraźnego, prawidłowego rozwiązania (*intellective task*) następował wzrost wymiany UI w stosunku do grup, które oceniają alternatywy na podstawie niepełnych danych (*judgmental task*). Prawdopodobnie wiąże się to z chęcią zdobycia większej ilości informacji, gdyż ludzie mając świadomość istnienia prawidłowego rozwiązania nie chcą popełnić błędu i są otwarci na nowe informacje. Mimo iż w kilku późniejszych badaniach (Franz i in., 2002; Schittekatte, Van Hiel, 1996; Stewart, Stasser, 1998) nie zreplikowano doniesień o różnicach w wymianie informacji w zadaniach typu „*intellective*” i „*judgmental*”, wynik ten zwraca uwagę na potencjalne niebezpieczeństwo upośledzenia komunikacji podczas prac jury czy obrad sędziów, gdzie decyzje polegają na ocenie pewnych przesłanek lub dowodów a nie na znalezieniu jednego, obiektywnie trafnego rozwiązania.

Z aspektem motywacyjnym wiązałyby się również wyniki badań Hollingshead (1996). Dowiódł on, że gdy zadanie polega na uszeregowaniu wszystkich alternatyw: od najlepszej do najgorszej – grupy wymieniają więcej informacji i częściej odkrywają „ukryty profil” niż gdy ich celem jest jedynie wskazanie najlepszej opcji.

**Preferencja spójności w ocenie informacji.** Ludzie na co dzień muszą asymilować, integrować, zestawiać ze sobą wiele informacji. Możliwości naszego umysłu są ograniczone, tak więc w obliczu docierających informacji ludzie dążą do oszczędności poznawczej tendencyjnie poszukując zgodności (spójności) w napływających danych (*Preference-Consistent Evaluation of Information* – Greitemeyer, Schultz-Hardt, 2003).

Dowodem na „preferencje spójności w ocenie informacji” miałby być stwierdzony (wielokrotnie)



efekt zdeterminowania późniejszej postawy w dyskusji grupowej wstępnymi preferencjami: ludzie w dyskusji grupowej silnie opowiadają się za opcją preferowaną przed dyskusją niezależnie od treści nowych danych (por. Frey, Schultz-Hardt, Stahlberg, 1996; Gigone i in., 1993, Kelly i in., 1999; Lavery i in., 1999). Lepszą zdolność do odkrywania „hidden profile” posiadają grupy, których członkowie nie wskazują swoich preferencji przed dyskusją (Houlette, Muzzy, Sawyer, 2000; za: Stasser, 2003).

Pewni badacze (Lavery i in., 1999) chcieli sprawdzić, jak trafny będzie wynik dyskusji grupowej w sytuacji, w której informacje są przekazywane przed dyskusją oraz w jej trakcie. 39 trzyosobowych zespołów poproszono o ocenę prawdopodobieństwa powrotu do szkoły pewnej osoby, która ją porzuciła. Okazało się, że nie ma związku pomiędzy ilością dyskutowanych UI a trafnością ocen w przypadku osób, które przed dyskusją otrzymały zbiór informacji przedstawiający nietrafny obraz sytuacji („hidden profiles”). Innymi słowy te osoby, nadal tkwiły przy swoim, a dodatkowe informacje UI nie zmieniały ich stanowiska. Trafność decyzji grupy była zdeterminowana tym jak trafne były oceny członków grupy przed dyskusją i podstawową rolę odgrywała nie tyle wymiana informacji co dążenie do połączenia indywidualnych ocen, aby uzyskać zgodę w grupie.

Jeszcze bardziej pesymistyczny wydzźwięk mają badania Henningsena (Henningsen, Henningsen, 2003), które pokazały, że najmniej UI wymieniały grupy których członkowie przed dyskusją preferowali niewłaściwą alternatywę! Wprowadzenie warunków badawczych „hidden profile”, „manifest profile” oraz warunku ambiwalencji pokazało, że pierwsza grupa, która potrzebuje informacji aby „wyjść z błędu” (dla niej część informacji jest ukryta), zamyka się na nowe dane i najmniej efektywnie je wymienia.

Tobias Greitemeyer i Stefan Schultz-Hardt (2003) chcieli stworzyć taką sytuację eksperymentalną, w której nie będzie swego rodzaju „negocjacji preferencji” (Gigone i in., 1993) oraz uczestnik badania będzie miał pewność, że wszystkie informacje (zarówno SI jak i UI) zostaną ujawnione. Pomysł ten sprowadzał się tak naprawdę do całkowitego wyeliminowania dyskusji i stworzenia fikcyjnego protokołu z wymiany informacji pomiędzy ich członkami. Chodziło o to aby nie powodować komunikowania preferencji, chociażby niewerbalnie (por. Cruz, Henningsen, Williams, 2000). Badanym rozdano więc identyczne protokoły z odbytej (rzekomo) dyskusji dwóch innych osób na temat kandydatów na stanowisko kierownicze. Badani nie mieli

żadnych wskaźników co do preferowanej opcji przez osoby wymieniające informacje w dokumencie, ale ilość zawartych w nim zalet wskazywała na obiektywnie najlepszego z kandydatów – kandydata C.

Wprowadzono dwa warunki eksperymentalne: „bez preferencji” i z „suboptymalną preferencją”, tzn. pierwsza grupa od razu czytała wspomniany protokół, druga grupa – wprawdzie czytała niepełne dane, które faworyzowały gorszego kandydata, a następnie otrzymywała identyczny protokół jak grupa pierwsza. W pierwszym przypadku wybór kandydata C miał miejsce w 61% przypadków, a w drugiej jedynie w 19%! Warto przypomnieć, że obie grupy dysponowały tymi samymi danymi, z tą tylko różnicą, że druga grupa część tych danych (które w swej istocie faworyzowały obiektywnie gorszego kandydata) dostawała wcześniej. Ponadto, okazało się, że badani oceniali informacje z protokołu, które były spójne z ich własnymi preferencjami jako ważniejsze, bardziej wiarygodne i wartościowe od informacji niespójnych z nimi. Również lepiej je pamiętano.

Świadczyłyby to o istnieniu zniekształceń i tendencyjnej interpretacji przeczytanych danych, w kierunku preferowanej wcześniej opcji. Wyniki te pokazują też, że potrzeba stałości w ocenie informacji nie odnosi się jedynie do prowadzonej dyskusji, ale również do analizy dokumentów.

Ludzie w grupie mają tendencje do poszukiwania spójnych informacji (Jonas, Schultz-Hardt, Frey, Thelen, 2001), dlatego gdy występują zbliżone preferencje wśród jej członków w zakresie danych alternatyw – decyzje grupy są gorsze, grupa nie czuje potrzeby intensywnej dyskusji. Pojawienie się spójnej mniejszości, przeciwdziała, bądź nawet eliminuje owo upośledzenie (Schultz-Hardt, Frey, Luthgens, Moscovici, 2000; Schultz-Hardt, Jochims, Frey, 2002; Stewart i in., 1998). Tłumaczy się to pewnego rodzaju „zabezpieczeniem” przed wystąpieniem przedwczesnego konsensusu oraz możliwością zdobycia dodatkowych, nowych informacji (Schultz-Hardt i in., 2002). Jak pokazały badania (Brodbeck, Kerschreiter Mojzisch, Frey, Schultz-Hardt, 2002; Lam i Schaubroeck, 2000) gdy w grupie, na wstępie dyskusji, każdy członek preferuje inną alternatywę (np. innego kandydata) ilość rozważanych informacji UI oraz jakość decyzji podnosi się.

Koncepcja stałości w ocenie informacji wydaje się być przekonująca również w kontekście innych, znanych efektów i teorii psychologicznych. Mam tu na myśli właściwości poznawcze naszego umysłu, takie jak: tendencja do redukcji dysonansu, jak również dążenie do bycia konsekwentnym. Może się to przejawiać m.in. tendencyjnością w spostrzeganiu,

sprawdzaniu i weryfikacji hipotez (strategia konfirmacji) czy selektywnością w zakresie zapamiętywania informacji (dyskredytowanie informacji sprzecznych) (zob. Wojciszke, 2002). Tym samym owe właściwości naszego umysłu mogą wpływać na nasze postawy, opinie, przekonania oraz powodować szereg błędów w podejmowaniu decyzji (Sutherland, 1996; Tyszka, 1999).

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Wszelkie wnioski i z dotychczasowych badań efektu CPSI należy formułować z dużą ostrożnością z uwagi na niedługą historię badań nad efektem, dużą różnorodność przyjętych w badaniach procedur – i co się z tym wiąże, brak systematycznych metaanaliz.

Biorąc pod uwagę dane przedstawione w niniejszym opracowaniu można powiedzieć, że w grupach decyzyjnych istnieje silna preferencja informacji SI w stosunku do informacji UI co przejawia się tym, że SI są oceniane jako bardziej wartościowe i trafne dla decyzji, są częściej i szybciej przywoływane w dyskusji, więcej czasu się im poświęca, oraz są lepiej pamiętane po zakończeniu dyskusji.

Na szczęście można zwiększyć wymianę informacji UI, a tym samym, w wielu przypadkach, wpłynąć na jakość decyzji grupowych. Wykorzystując zgromadzoną dotychczas wiedzę na temat szerszej wymiany informacji UI można byłoby pokusić się o model idealnej (teoretycznie) grupy decyzyjnej, która dzięki określonej instrukcji i zaindukowanym normom, a także określonej składowi, powinna wymienić maksymalną ilość informacji.

Tak więc instrukcja w fazie przygotowania się do zadania powinna zapowiadać odtwarzanie zapamiętanej wiedzy przed przystąpieniem do dyskusji, ilość alternatyw do omówienia powinna być zawężona, wszystkie alternatywy powinny zostać uszeregowane przez dyskutantów od najlepszej do najgorszej, zadanie (w miarę możliwości), powinno mieć jakieś zewnętrzne kryterium oceny trafności (aby istniało obiektywne, prawidłowe rozwiązanie). Ponadto powinno się indukować w grupie normy krytycznego myślenia czy też myślenie kontrfaktyczne.

Jeśli chodzi o skład grupy to powinna być ona złożona z osób przeświadczonych o własnej, wysokiej kompetencji zadaniowej, o odpowiednim doświadczeniu w podejmowaniu decyzji. Aby intensywnie wymienić wszystkie informacje członkowie zespołu nie powinni na początku dyskusji preferować zgodnie tej samej alternatywy (powinni mieć

inne preferencje, lub też grupa powinna mieć w swoim składzie spójną mniejszość), albo też dążyć do tego aby w grupie przed dyskusją nie było żadnych wstępnych preferencji.

Trudno jednak przewidzieć czy tak skonstruowana grupa rzeczywiście byłaby produktywna gdyż niewiele wiadomo na temat interakcji poszczególnych zmiennych, nie sposób przewidzieć innych ewentualnych ubocznych skutków aranżacji dyskusji grupowych w oparciu o te założenia (np. być może znacznie wydłużyłby się czas pracy takiej grupy?). Ponadto nadal zbyt mało wiemy na temat innych determinantów wymiany informacji w grupie w paradygmacie „hidden profile”. Stworzenie dokładniejszego modelu efektywnej wymiany informacji w grupie na pewno wymaga dalszych badań.

## IMPLIKACJE DO DALSZYCH BADAŃ

Mnogość badań nad efektem CPSI oraz ilość wyjaśnień jego istoty od czasu ukazania się artykułu Stassera (1985) pokazuje, że jest on intrygujący, a z drugiej strony – jego istota nadal nie poznana. Rodzi się więc pytanie o kierunek dalszych badań. W najnowszym artykule Gwen Wittenbaum (2004) zwraca uwagę przede wszystkim na konieczność przeprowadzenia większej ilości badań w paradygmatach zbliżonych do sytuacji podejmowania decyzji w warunkach naturalnych. Trudno jest porównywać prace i wyniki grup decyzyjnych z tych dwóch „światów” nie tylko z powodu tego, że realne grupy rzadko znajdują się w sytuacji „hidden profile”, ale również dlatego, że w tradycyjnym paradygmacie, przyjmowano a priori następujące założenia:

- a) komunikatorzy w grupie działają na rzecz wspólnego dobra, są pozbawieni tendencyjności,
- b) grupy działają kooperacyjnie, ich cele indywidualne i grupowe są zbieżne,
- c) samo pojawienie się danego rodzaju informacji na forum jest ważne (bez uwzględnienia np. do kogo dana informacja była kierowana, w jakim kontekście, w jaki sposób, itp.),
- d) informacja UI ma większą wartość niż SI i jej rozważanie ma inne (pozytywne) skutki dla jakości decyzji,
- e) dla grup decyzyjnych najważniejszy jest cel zadaniowy (poprawna decyzja) a nie inne cele (np. cele społeczne),
- f) członkowie chętnie dzielą się posiadaną informacją na forum, ze wszystkim uczestnikami dyskusji.

W literaturze poświęconej CPSI bazując na powyższych założeniach przyjmowano, że w zadaniach grupowych na „wejściu” jest zadanie z określonym kontekstem (określona instrukcja, czas, pożądany efekt, skład grupy, itp.), dalej następuje proces grupowy, w którym wymienia się dany rodzaj informacji, a następnie, na „wyjściu” otrzymuje się produkt, w postaci decyzji określonej jakości.

Zdaniem Wittenbauma (2004) zbyt małą rolę przywiązuje się do czynników motywacyjnych poszczególnych członków grupy, dla których proces wymiany informacji, może służyć rozmaitym celom i niekoniecznie priorytetem musi być najlepsza decyzja grupowa – Rycina 3.

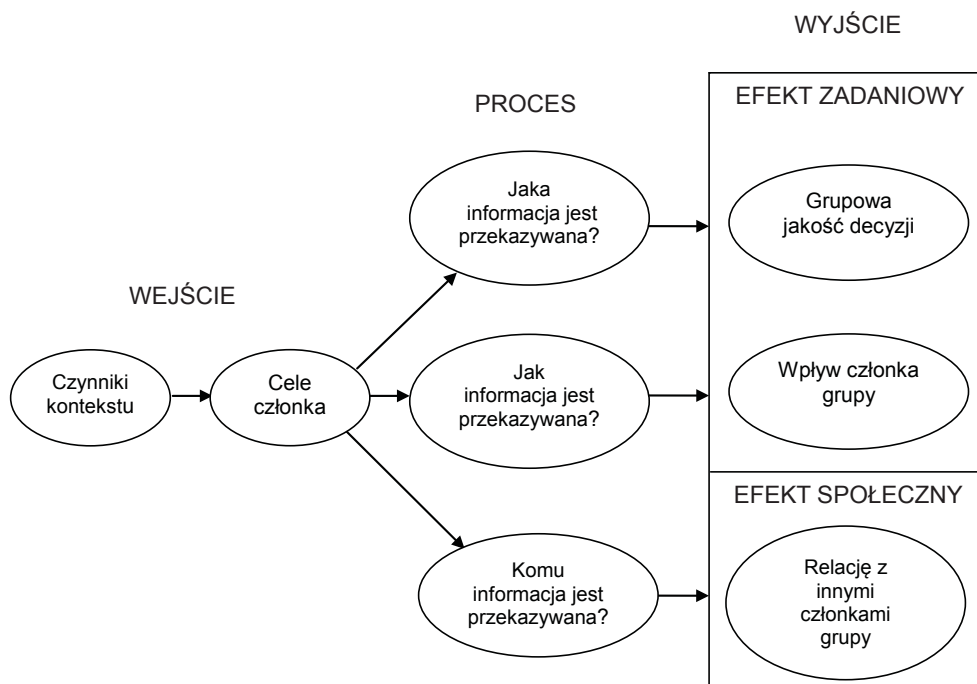
Tak więc zgodnie z schematem dany kontekst zadania wpływa na cele członka w grupie, który realizuje je w procesie dyskusji wymieniając określony rodzaj informacji, komunikując je w specyficzny sposób do określonej osoby (lub osób), dzięki czemu uzyskuje pożądany efekt: zadaniowy (podjęcie grupowej decyzji lub osiągnięcie wpływu w dyskusji) lub społeczny (kształtowanie relacji społecznych).

Być może z powodu pomijania „czynników kontekstu” jak i związanych z nim celów uzyskiwano czasami sprzeczne wyniki oraz nie opracowano nadal klarownego modelu teoretycznego wyjaśniającego istotę efektu CPSI.

Od strony praktycznych zastosowań wiedzy nad efektem jest również wiele do zrobienia, oprócz badań zespołu Larsona (1996; 1998), który sprawdzał jak prawdziwe zespoły medyczne wymieniają się informacjami i jak przebiega ich skuteczność w odkrywaniu „hidden profile” brak jest badań przeprowadzonych w warunkach naturalnych, bądź bardzo zbliżonych do naturalnych.

W realnych warunkach oprócz wspomnianej specyfiki kontekstu, często oddziałuje się na grupę aby podnosić jej produktywność, czyli wpłynąć na jakość efektu zadaniowego. Te oddziaływanie to bardzo często odpowiedzialność za podjęte decyzje. Konsekwencją w przypadku trafnej decyzji może być np. awans, podwyżka, pochwała, a w przypadku złej decyzji – strata pracy czy premii (zob. np. Stoner, Freeman, Gilbert, 1998). Tak więc zewnętrzne wzmocnienia mogą precyzować cel działania grupy, odsuwając cel społeczny na „drugi plan”. Jednakże nie jest oczywiste czy wzbudzenie motywacji poprzez wzmocnienia nasili wymianę informacji i polepszy jakość decyzji grupowej.

Problem motywacji pojawiał się już wcześniej w badaniach nad wymianą informacji w grupie. Np. w serii badań Weldon i Gergano (1985) grupa miała wymienić posiadane przez siebie informacje na temat „oceny różnych stanowisk pracy przez



Rycina 3. Schemat motywowanego procesu wymiany informacji (źródło: Wittenbaum i in., 2004)

studentów” a następnie sporządzić z tego pewnego rodzaju raport na temat preferencji studentów. Praca w jednym warunku eksperymentalnym miała być wykonywana samodzielnie, a w innym – razem (zespołowo). Okazało się, że gdy członkowie grupy byli przekonani, że mają sporządzić raport sami – lepiej wykorzystywali zdobyte informacje, stosowali też bardziej kompleksowe strategie niż wtedy gdy wiedzieli, że grupa ma sporządzić jeden dokument końcowy.

Wydaje się, że charakter zadania ma również duży wpływ na motywację w paradygmacie CPSI. W niniejszym tekście pisałem na temat lepszej wymiany informacji w sytuacji gdy grupa ma świadomość istnienia obiektywnie jednego rozwiązania określonego zadania. Tłumaczy się to wzbudzoną motywacją dotyczącą „utrąty twarzy” – obawą przed błędną decyzją (Stasser i in., 1992).

Na tym tle dziwne wydają się wyniki badań zespołu Stassera. W jednym z badań (Stewart, Stasser, Bilings, 1998) usiłowano wzbudzić motywację do wymiany informacji poprzez zaindukowanie badanym odpowiedzialności za pracę w grupie przed audytorium. Studenci pracowali nad rozwiązaniem pewnego zadania polegającego na wytypowaniu zabójcy (*mystery task*), część dostała informację o nagrywaniu spotkania na magnetofon (z zamiarem późniejszego odtworzenia), a część nie. Okazało się, że nie było znaczących różnic w obu warunkach eksperymentalnych. Grupy „nagrywane” skupiały się często na nieistotnych szczegółach i przez to mogły umykać im ważne dane. Prawdopodobnie niepowodzenie grup „odpowiedzialnych za decyzję” wynika również z tego, że trudno jest osiągnąć porozumienie wśród mocno zaangażowanych członków grupy (Van Hiel, Schittekatte, 1998).

Z kolei Stasser (1989) próbował wpłynąć na wymianę informacji w grupie, poprzez jej ustrukturalizowanie. Poprosił on część badanych grup (bezpośrednio przed dyskusją) o to, ażeby „nie pominęły żadnej istotnej informacji o kandydatach”. Okazało się jednak, że wtedy informacja SI była poruszana znacznie częściej od UI w porównaniu z grupą „bez strukturalizacji”! Paradoksalnie, wtedy kiedy uczestnicy zostali wręcz zachęcani do tego, aby podzielić się informacjami jeszcze intensywniej poruszali kwestie dobrze znane wszystkim!

Wiedza z badań nad CPSI może mieć praktyczne znaczenie dla funkcjonowania grup roboczych w rozmaitych organizacjach czy firmach na co dzień podejmujących ważne decyzje. Dalsze dociekania badawcze nad efektem CPSI winni sprowadzać się w zasadzie do rozróżnienia pomiędzy trafnością wewnętrzną a zewnętrzną: z jednej strony powinno

się dążyć do lepszego poznania istoty efektu w warunkach laboratoryjnych, kontrolując jak największą liczbę zmiennych, z drugiej strony warto iść w kierunku praktycznej użyteczności badań nad tym efektem. Lepsze zbadanie efektu, zwłaszcza w warunkach naturalnych powinno być ukierunkowane na identyfikację warunków w których efekt nasilania się i osłabiania. Wiedza z badań może mieć praktyczne znaczenie dla funkcjonowania grup roboczych (firmy, organizacje polityczne, konsylia lekarskie, komisje śledcze) na co dzień podejmujących ważne decyzje, dla których ważne jest aby móc w pełni wykorzystać potencjał całego zespołu. A przecież właśnie takie założenie przyświecało Garoldowi Stasserowi i Williamowi Titusowi, którzy ponad 20 lat temu przeprowadzili swoje pomysłowe badanie.

## LITERATURA

- Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Baron, R., Kerr N., Miller N., (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Brauer, M. Judd, C.M., Jacquelin, V. (2001). The communication of social stereotypes: The effects of group discussion and information distribution on stereotypic appraisals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 463–475.
- Brodbeck, F.C, Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Frey, D., Schultz-Hardt S.(2002). The dissemination of critical, unshared information in decision-making groups: the effects of pre-discussion dissent. *European Journal of Social Psychology* 32, 35–56.
- Burnstein, E., Vinokur, A. (1977). Persuasive argumentation and social comparisons as determinants of attitude polarization, *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 315–332.
- Cruz, M. G., Boster, F. J., Rodriguez, J. I. (1997). The impact of group size and proportion of shared information on the exchange and integration of information in groups. *Communication Research*, 24, 291–313.
- Cruz, M.G., Henningsen, D.D., Williams, M.L.M. (2000). The presence of norms in the absence of groups? The impact of normative influence under hidden profile conditions. *Human Communication Research*, 26, 104–124.
- Fleming, R., Kaiwi, J. (2002). *The problem of unshared Information in group decision Making: A Summary of Research and the Implications for Command and Control*. SPAWAR Systems Center-San Diego (SSC-SD). Technical Document 3149.
- Franz, T.M., Larson, J.R., J.r. (2002). The impact of experts on information sharing during group discussion. *Small Group Research*, 33, 383–411.
- Frey, D., Schultz-Hardt, S., Stahlberg, D. (1996). Information seeking among individuals and groups and possible consequences for decision making in business and poli-



- tics. W: E. Witte, J.H. Davis (red.), *Understanding groups behavior: Small processes and interpersonal relations* (tom 2, s. 211–225), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Galinsky, A. D., Kray, L. J. (2004). From thinking about what might have been to sharing what we know: The effects of counterfactual mind-sets on information sharing in groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 606–618.
- Gigone, D., Hastie R. (1993). The Common Knowledge Effect: information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 959–974.
- Greitemeyer, T., Schultz-Hardt, S. (2003). Preference-Consistent Evaluation of Information in Hidden Profile Paradigm: beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 322–339.
- Gruenfeld, D.H., Manix E.A., Williams K.Y., Neale M.A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1–15.
- Henningsen, D.D., Cruz M.G., Miller M.L. (2000). Role of social loafing in preliberation decision making. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 168–175.
- Henningsen, D.D., Henningsen M.L.M. (2003). Examining social influence in information – sharing contexts. *Small Group Research*, 34, 391–412.
- Henningsen, D.D., Henningsen M.L.M. (2004). The effect of individual difference variables on information sharing in decision-making groups. *Human Communication Research*, 30, 540–556.
- Henningsen, D.D., Henningsen M.L.M., Jakobsen L., Borton I. (2004). It's good to be Leader: the influence of randomly and systematically leaders on decision-making groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 62–76.
- Hollingshead, A.B. (1996). The rank order effect in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 181–193.
- Jonas, E., Schultz-Hardt, S., Frey, D., Thelen, N. (2001). Confirmation bias in sequential information search after preliminary decisions: An expansion of dissonance theoretical research on “selective exposure to information”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 557–571.
- Kelly, J.R., Karau, S.J (1999). Group decision making: The effects of initial preferences and time pressure. *Personality and Social Bulletin*, 25, 1342–1354.
- Klein, O., Jacobs, A., Gemoets, S., Licata, L. (2003). Hidden profiles and the consensualization of social stereotypes: how information distribution affects stereotype content and sharedness. *European Journal of Social Psychology*, 33, 755–777.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J. (2000). Improving group decisions by better pooling information: A comparative advantage of group decision support systems. *Journal of Applied Psychology*, 85, 565–573.
- Larson, J.R., Foster-Fishman, P.G., Keys, C.B., (1994). Discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 446–461.
- Larson, J., Jr., Christensen, C., Abbott, A., Frantz, T. (1996). Diagnosing groups: charting the flow of information in medical decision-making teams. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 315–330.
- Larson, J., Jr., Christensen, C., Frantz, T. Abbott, A. (1998). Diagnosing groups: The pooling, management, and impact of shared and unshared case information in team -based medical making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 93–108.
- Larson, J.R., Jr., Foster-Fishman, P.G., Frantz, T.M., (1998). Leadership style and the discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Personality and Social Bulletin*, 24, 482–495.
- Larson, J.R., Jr., James R., Sargis E.G., Elstein A.S., Schwartz A., (2002). Holding shared versus unshared information: Its impact on perceived member influence in decision-making groups. *Basic and Applied Social Psychology*, 24, 145–156.
- Lavery, T.A, Franz, T.M., Winquist, J.R., Larson, J.R., Jr. (1999). The role of information exchange in predicting group accuracy on a multiple judgment task. *Basic and Applied Social Psychology*, 21, 281–289.
- Lyons, A., Kashima Y. (2003). How are stereotypes maintained through communication? The influence of stereotype sharedness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 989–100.
- Manstead, A.S.R., Hewstone M. (2002). *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*. Warszawa: Jacek Santorski & Co.
- Oyster, C.K. (2003). *Grupy*. Poznań: Zysk i Spółka.
- Parks, C. D., Cowlin, R. (1995). Group discussion as affected by number of alternatives and by a time limit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 267–275.
- Postmes, T., Spears R., Cihangir S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 918–930.
- Schittekatte, M., Van Hiel, A. (1996). Effects of partially shared information and awareness of unshared information on information sampling. *Small Group Research*, 27, 431–449.
- Schultz-Hardt, S., Frey, D., Luthgens, C., Moscovici, S. (2000). Biased information search in group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 655–669.
- Schultz-Hardt, S., Jochims, M., Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 563–586.
- Stasser G., (1988). Computer simulation as a research tool: The DISCUSS model of group decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 393–422.
- Stasser G., (1992). Information salience and the discovery of hidden profiles by decision-making groups: A “thought experiment”. *Organizational Behaviour and Human Decision processes*, 52, 156–181.
- Stasser G., Titus W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467–1478.

- Stasser G., Titus W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81–93.
- Stasser G., Taylor L.A., Hanna C., Collella, A. (1989). Information sampling in structured and unstructured discussions in three- and six-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 67–78.
- Stasser G., Stewart, D. (1992). Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 426–434.
- Stasser, G., Stewart, D., Wittenbaum, G.M. (1995). Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 244–265.
- Stasser G., Vaughan S. I., Stewart D.D. (2000). Pooling unshared information: The benefits of knowing how access to information is distributed among group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 82–102.
- Stasser G., Titus W. (2003). Hidden Profiles: A brief history. *Psychological Inquiry*, 14, 1467–1478.
- Stewart D.D. (1998). Stereotypes, negativity bias, and the discussion of unshared information in decision-making groups. *Small Group Research*, 29, 643–669.
- Stewart D. D., Stasser G. (1995). Expert role assignment and information sampling during collective recall and decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 69–619.
- Stewart D.D., Stasser G. (1998). The sampling of critical, unshared information in decision-making groups: The role of informed minority. *European Journal of Social Psychology*, 28, 95–113.
- Stewart D.D., Stasser G., Billings R.S. (1998). Accountability and the discussion of unshared, critical information in decision-making groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 1, 18–23.
- Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R. (1998). Kierowanie. Warszawa: PWE.
- Sutherland S. (1996). *Rozum na manowcach. Dlaczego postępujemy irracjonalnie*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Tyszka T. (1999). *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Van Hiel A., Schittekatte M. (1998). Information exchange in context: Effects of gender composition of group, accountability, and intergroup perception on group decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 28–2049.
- Weldon, E., Gargano, G.M. (1985). Cognitive effort in additive task groups. The effects of shared responsibility on the quality of multiattribute judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 348–361.
- Winqvist, J.R., Larson, J.R. (1998). Information pooling: When it impacts group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 967–978.
- Wittenbaum G.M. (2000) The bias toward discussing shared information: Why are high-status group members immune? *Communication Research*, 27, 379–401.
- Wittenbaum, G.M., Hollingshead, A.B., Botero, I.C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the Hidden Profile Paradigm. *Communication Monographs*, 71, 286–311.
- Wittenbaum G.M., Hubbell A.P., Zuckerman C. (1999). Mutual Enhancement: Toward understanding of collective preference for shared information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 967–978.
- Wittenbaum G.M., Park E.S. (2001) The Collective Preference for Shared information. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 70-73.
- Wittenbaum G.M., Stasser G., (1996). Management of information in small group in: J.L. Nye, A.M. Bower (red.), *What's social about social cognition?: Research on socially shared cognition in small group* (s. 3–28) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wittenbaum, G.M. (1998). Information sampling in decision-making groups: The impact of members task-relevant status. *Small Group Research*, 29, 57–84.
- Wojciszke B., (2002) *Człowiek wśród ludzi*. Warszawa: Scholar.