



Tarkas Johanna

CSOPORTDINAMIKAI HATÁSOK A DÖNTÉSI FOLYAMATOKRA

Ajánlom a 12 dühös ember című színdarab és egyben film pszichológiai elemzését Sallai Jánosnak, akinek remélhetően kedvére való lesz, hiszen egyik kedvenc kikapcsolódása a színházba járás.



A szociálpszichológiai kutatások jelentős része arra keresi a választ, hogy egy csoport a tagjára miként képest hatást gyakorolni, hogyan befolyásolja érzelmeit, gondolkodását és cselekvéseit.¹ Ez a befolyásolás a szociális interakciókban bontakozik ki, és egy rendkívül komplex folyamat révén valósul meg.² Frusztráció alatt és döntési helyzetben az egyén vulnerábilissá és szenzitívvé válik a befolyásolásra, ami nemcsak az attitűdjére, de a csoport működésmódjára is hat. Tisztán homogén összetételű csoportról – véleményem szerint – nem beszélhetünk, ha az egyének közötti személyiségbeli különbségeket vesszük alapul, ezért a csoportot tágabb értelemben közelítem meg, amely hol erősebb, hol pedig gyengébb összetartó erővel jellemezhető egyének halmaza. A kohézió ereje akkor mutatkozik meg látványosan, amikor a csoporttagoknak egy cél/feladat érdekében össze kell fogniuk, és a számos eltérés (vágyak, motivációk, karakterjegyek stb.) ellenére is együtt kell működniük. Az emberek az őket jellemző enyhe vagy erősebb konformitásra való hajlamuk révén törekednek a többség által képviselt értékekhez való alkalmazkodásra.³ A társas helyzet nyilvánvalóan hatást gyakorol rájuk, formálva véleményüket és befolyásolva döntésüket.⁴ A szociális konformitás sok esetben

¹ SMITH–MACKIE 2002.

² ZHANG 2023: 5032–5045.

³ NEMETH–SWEDLUNG–KANKI 1980: 223–235.

⁴ BELOFF 1958.

egyértelmű (ekkor úgynevezett konvencionalizmusról beszélhetünk), de az esetek bizonyos részében csupán látszólagos konformitás valósul meg, ekkor egyfajta belenyugvás, beletörődés tapasztalható.⁵

Aktuális vizsgálódási tárgyunk esetében felvetődik a kérdés, hogy mi zajlik le akkor a csoportban, amikor egy ember másik 11 – azaz a többség – határozott és egyöntetű véleményével kerül szembe. A konzekvensen és magabiztosan a tényekre alapozott álláspont kitartó hangoztatása hatást gyakorolhat-e a többségre?⁶ A *12 dühös ember* című filmben (1957) a kiváló és tüpontos színészi alakítások, a rendezés és a forgatókönyv számos etikai, szociológiai és szociálpszichológia jelenséget láttat, de legfőképpen a társadalmi befolyásolás normatív erejét.⁷ A néhol rendkívül feszült és magával ragadó események során kirajzolódik a csoporttagok véleménymódosulása, amely végül meghozza a kívánt egyöntetű döntést. A következőkben a film elemzésével – csupán egy aspektust kiemelve – a formális csoport alakulásának folyamatát mutatom be.

KIINDULÓHELYZET

A társadalom különböző szegmensét reprezentáló 12 esküdt állampolgári kötelességének tesz eleget azzal, amikor a bíróságon megjelenik, nem tudván, hogy egy fiú életéről kell majd döntenüik. Szándékos emberöléssel vádolnak egy fiút, aki a vád szerint egy késsel leszúrta az apját. A bíró tájékoztatja az esküdteket, hogy a feladatuk: válasszák külön a valót a valótlantól. Ha alapos kétségük merül fel a vádlott bűnösségét illetően, akkor a nem bűnössége mellett szavazzanak. Azonban ha kétség nem merül fel, akkor a felelősségük tudatában a fiú bűnösségére kell szavazniuk, ami egyben halálbüntetést is jelent. A bíró ismerteti továbbá, hogy bármire is szavaznak, a határozatnak egyhangúnak kell lennie. Az esküdtek közös motivációja tehát, hogy egy mindenki által elfogadott döntést hozzanak, hiszen mindannyian szeretnék visszatérni a hétköznapi „életükhöz”. A kényszerhelyzet tehát rendkívül frusztráló, és több szinten presszionáló:

- ♦ legtöbbjük számára ismeretlen helyzetbe kerülnek;
- ♦ a megbeszélésre kialakított irodát egy ór rájuk zárja;

⁵ BELOFF 1958.

⁶ MOSCOVICI – MUCCHI-FAINA – MAASS 1994.

⁷ SHERIF 1935.

- ♦ az őr ugyan potenciális kérések esetén segítségükre van, de kiszolgáltattak neki;
- ♦ nyomasztja őket a feladat súlya;
- ♦ idői nyomás alatt állnak, mert mihamarabb végezni szeretnének és
- ♦ még az időjárás sem kegyes hozzájuk, vihar előtti tikkasztó nyári meleget kell elviselniük, ami ugyancsak növeli a stresszélményt.

CSOPORTTÁ ALAKULÁS

A 12 esküdt közössége egy formálisan létrehozott csoport, azonban spontán kialakuló informális kapcsolódások és szerveződések jelennek meg, amelyek csoportdinamikai folyamatokat indítanak be. A csoporthoz tartozás számos előnyének egyike, hogy személyiségfejlődési lehetőséget biztosít, ami szintén tetten érhető egyik-másik esküdt viselkedésében. Az informálisan szerveződött párok és a kisebb csoportok működésével hálózat képződik, amely dinamikát indít be, így alakítva tudattalanul a feladatvégzés módját és a tagok véleményét.⁸ A csoportban zajló történések háttérében egyfajta belső pszichológiai mozgás következtében nemcsak csoportszerepek alakulnak ki, de létrejön a tagok által nem minden esetben explicit megfogalmazott, de mégis alkalmazott szabály- és értékrendszer. A csoporttagok közötti érzelmi viszonyulások mentén hol erősödik, hol gyengül a csoport kohéziója, ami az együttműködés színvonalát befolyásolja. Ugyan az esküdtek rendelkeznek egy deklarált vezetővel, aki direkt, illetve indirekt módon beavatkozhat a csoportban zajló történésekbe azonnali változást eredményezve, de vezetői készségei gyengék, a tipikus laissez-faire vezető mintapéldája. Bizonyos csoportértékek hangsúlyosabbá válhatnak általa, vagy éppen ellenkezőleg, de a legitim hatalmával nem él, ezért a csoport a formális kereteken belül kialakuló informális kapcsolódások bázisán informális vezetőt választ a biztonságra törekvés és iránymutatásra való igény miatt. A csoport többsége által informálisan támogatott és jóváhagyott vezető a csoportfejlődés során „kiválasztódik”, aki nem más, mint az az esküdt, aki egyedülként a nem bűnös szavazatot adja le. Ő lesz az a személy, aki képes lesz alakítani a csoportmunkát, ezáltal a döntési folyamatokat, ami a konszenzus létrejöttét eredményezi.

⁸ MÉREI 1996.

1. táblázat. *A csoportfejlődés szakaszai*

	A csoport belső állapota	Feladatvégző tevékenység
Formálódás	Ismerkedés, szerepkeresés (frusztráció) Alkalmazkodás Formális vezető „hiányában” a vezetői szerepért való küzdelem	A keretek (feladatok, szabályok, módszerek) meghatározása A párbeszéd beindulása
„Viharok”	Vélemények polarizálódása Konfliktusok A szabályok megkérdőjelezése Ellenállás (lázadás) a vezetővel szemben Informális vezető (autoritás) választása	Feladattal szembeni ellenállás Destruktív szerepek megjelenése: rivalizálás, személyeskedés, infantilizmus, bűnbakképzés
Normák kialakulása	Belső ellenállások leküzdése Konfliktusok feloldása Normák létrejötte Kohézió kialakulása Kölcsönös támogatás	A gondolatok és érzések nyílt cseréje Együttműködés Konszenzus kialakítása
Eredményes munka	Interperszonális ellentétek feloldása Funkcióhoz kapcsolódó szerepek kialakulása	Tagok közötti munkamegosztás Problémamegoldás Hatékony munkavégzés

Forrás: saját szerkesztés TUCKMAN–JENSEN 1977 alapján

A CSOPORT FEJLŐDÉSE

Miután felállt a formális csoport, és a feladatokat tisztázták, a csoport dolgozni kezd. Megfogalmazódnak a tagok által képviselt közös célok, amelyek a tevékenység/feladat irányába tolják a fókusz. Az esküdtek csoportja nem homogén, és ezért nem is statikus, hanem folyamatosan változó egység. Idővel a csoport fejlődésen megy keresztül, amelyet szakaszokra oszthatunk egyrészt a belső állapota (a tagok közötti szociális interakciók), másrészt a feladatvégző tevékenység jellege szerint.

FORMÁLÓDÁS

Az irodába sorra érkeznek az esküdtek, némelyik próbál a másikkal kapcsolatot teremteni és ismerkedni. Szemmel láthatóan keresik a helyüket, nincsenek kialakult szerepek, bizonytalanok abban is, hogy egyáltalán hova üljenek le. Az egyik esküdt pozicionálni próbálja magát, és „birtoktárggyá” nyilvánítja az egyik széket, amely az ablakhoz, tehát a friss levegő forrásához közel helyezkedik el. Önkényesen egyfajta territóriumot jelöl ki, amelyben egy másik esküdt a tudtán kívül behatol. Azért nem alakul ki konfliktus, mert a „birtokháborító” az alkalmazkodás révén normalizálja a szituációt. Alapvető érdeke a konfliktuskerülés, a homlokzatának és a kiegyensúlyozott viszonynak a fennmaradása. Mások is keresik a szerepüket ebben a számukra idegen helyzetben. Valakinek ugyan korábbról van saját élménye, de a legtöbbjüknek ez egy teljesen új stresszhelyzet. Az ismeretlen közeg, a csoporttagok viszonylag nagy száma és különbözősége mellett tovább frusztrálódnak, amikor megtudják, hogy rájuk zárják az ajtót. Az elnök – aki amúgy egy főiskolai csapat edzője, tehát elvileg lenne tapasztalata egy csoport irányításában – előretételezően előkészületeket végez, és papírokat készít elő egy potenciális titkos szavazáshoz. Megbizonyosodik az esküdtek jelenlétéről, ami alapfeltétele a procedura lefolytatásának. Az egyik esküdt gyorsan túl akar lenni a feladaton, és előítéletes véleményt hangoztat, egy másik pedig sürgeti a csoportot, mert oda szeretne érni egy baseballmeccsre. Ezek a reakciók azt mutatják, hogy a csoporttagok érzelmileg még nem köteleződtek el a feladat alapos végrehajtása mellett, egyéni érdekeik fontosabbak a csoportérdeknél. Az elnök tájékoztatja a feladat kereteiről az esküdteket, miszerint „tulajdonképpen teljesen Ránk van bízva, hogy akarjuk csinálni, nincsen semmilyen szabály”. Ami annyit tesz, hogy az esküdteknek maguknak kell kialakítani, betartani és betartatni a saját szabályait. Úgy döntenek, hogy beszélgetés helyett szavaznak, mert biztosra veszik az egyöntetű véleményt, így gyorsan fognak végezni. Az esküdtek rendelkeznek feladat-orientációval, a keretek adottak, és a megfelelő módszerek is rendelkezésre állnak. Olybá tűnik, hogy tényleg gyorsan fognak végezni, azonban az első nyilvános szavazás eredménye szerint egy esküdt nem tartja bűnösnek a fiút, mert kétségei merültek fel a bűnösségét illetően. A magyarázatával az esküdtek közé dob egy időzített bombát, ami az egyének dilemmájához vezet. Feltesz egy kardinális kérdést, és javaslatot tesz: „Itt valakinek az életéről van szó. 5 perc alatt küldjünk halálba egy gyereket? Szánjunk rá egy órát. Tartozunk azzal, hogy beszéljünk

róla.” A javaslatát mindenki elfogadja, alapvető értékrendjükbe tartozik az étellel szembeni tisztelet, és megkezdődik a diskurzus személyes emlékek felidézésével. Az egyik dilemmázó esküdt kivételével elkezdik részletesen feltárni és magyarázni az álláspontjukat, ami a következő szakaszba vezeti a csoportot.

Ezen a ponton és szakaszban külön kiemelendő a formális vezető szerepe, és a bizonytalanságát tükröző kommunikációja. Feltételes módot használ, és alárendelt/alkalmazkodó pozíciót vesz fel másokkal szemben. Így fogalmaz: „Ha Önök is egyetértenek [...] Nem maradnának csöndben? [...] Gondolom, igazán elkezdhetnénk.” Mivel az elnök nem jelenik meg határozott vezetői szerepben, ezért más próbálja átvenni a vezetői funkciókat, hogy a feladatot végre tudják hajtani. Ezért is jelenik meg idővel a formális vezető mellett egy informális vezető. Az autoritás alacsony színvonala miatt az esküdtek között direkt és látens küzdelem alakul ki a vezetői pozícióért. A laissez-faire vezető gyakorlatilag nem funkcionál vezetőként, a tevékenységekben alig vesz részt, ezért az esküdtek személyes attitűdjét (akár szélsőséges álláspontját) tükröző megnyilvánulások szabad utat kapnak. Az elnök, mint irányító, később sem jelenik meg a vitákban, bár a feladat teljesítéséhez szükséges minimális információkkal ellátja az esküdteket. Amikor kialakul az első konfliktushelyzete, infantilis módon, daccal reagál, ami az átmeneti regresszió, a felelősségelhárítás jegye. Azt mondja: „Csinálja maga, legyen magáé a felelősség, én boldogan lemondok róla.” Ezzel akarja kivívni a többiek támogatását, amelyet megkap. A tényleges feladatát, miszerint jelölje ki a munkamegosztást, és határozza meg a munkafolyamatokat, gyakorlatilag nem végzi el, nem tartja mederben a folyamatot, ezért a személyeskedések idővel gyakoribbá és intenzívebbé válnak, aminek eredményeként az esküdtek maguk kezdik el a normatív szabályozást e téren úgy, hogy meg akarják győzni a nem bűnösség mellett szavazó esküdtet. Az egyik önjelölt vezető a racionalitásával újra a feladatvégzés medrébe tereli a folyamatokat.

VIHAROK SZAKASZA

A viharok szakasza akkor indul be, amikor a nem bűnösség mellett szavazó esküdtre kerül a sor. Emlékezteti az elnököt, hogy nem ebben maradtak, a csoport nem ezt a szabályt hozta, neki nem kell véleményt mondania, hiszen őt akarják a többiek meggyőzni. Az egyik esküdt ettől a szabálytól el akar térni, tulajdonképpen normasértő, mert a csoportvéleményt kérdőjelezi meg, így az

egyben a vezetővel szembeni lázadásnak minősül. Az önmagában és a szerepében is bizonytalan elnök megpróbálja helyrehozni a tévedést, de a destruktív viselkedések facilitálódnak, így személyeskedés („Itt mindenki hülye, csak maga okos.”), és az ebből fakadó konfliktusok alakulnak ki. Az elnök nem tud identifikálódni a vezetői szereppel, nem elkötelezett a feladat iránt, ezért kifordul az asztaltól, ezzel is jelezve a helyzettől való eltávolodását, hárítja a vezetői szereppel járó felelősséget, azt mondja: „Bánom is én, mit csinálnak!” Azonban folytatni szeretnék a munkát, nem akarnak időt fecsérelni másik elnök választásával, ezért az eredeti szabályt felülírva, az „ellenszavazó” esküdt részletesen feltárhatja kétségeit, miszerint „A védő nem volt elég alapos [...] a vád két tanúvallomásra alapozott [...] Hátha tévedtek a tanúk [...] ők is emberek, és az emberek tévedhetnek?” Megegyeznek abban, hogy egy tanúvallomás nem egzakt tudás, és elkezdik a tények alapos vizsgálatát, azaz a tényleges munkát immáron a mindenki által elfogadott informális vezető iránymutatásai alapján, aki higgadtan, sorra cáfolja a bizonyítékokat. Szemléltetésképpen a zsebéből előránt egy ugyanolyan kést, mint amivel megvalósították az emberölést. Az addig lappangó feszültség azonnal felszínre tör, és megjelenik a vélemények polarizálódása konfliktusokkal kiegészülve. Az első elbizonytalanodó esküdt miatt az új vezető titkos szavazást ajánl, ami dominóhatást generál. Szintén kardinális pont, amikor egy előítéletes vélemény elhangzásakor az eredetileg háttérbe húzódó esküdt kér szót, és feltárja személyes érintettségét és érzelmi involválódását. Ő maga is külvárosi, veszedelmes vagány kölyök volt, emiatt a vádlott védelmére kel. A múltjának felvállalásával, a helyes útra térésével diszszonancia teremődik az esküdtekben. Ezek szerint deviáns múlttal rendelkező is lehet felnőtként a konvenciókat elfogadó és betartó személy, azaz a társadalom hasznos tagjává válhat a vádlott is. Ez a momentum pszichológiai szempontból az egyik legjelentősebb, mert az általa kiadott feszültség a csoport egészére projektálódik, ami további érzelmi megnyilvánulásokhoz vezet. A leghangosabb, legerőszakosabb esküdt bűnbakként kezeli az eltérően szavazó esküdtet, ami stagnálja a csoportfejlődést. Mivel ő csupán önjelölt vezető, a többiek nem fogadják el tekintélyszemélyként. Az egyik esküdt az agresszor által bűnbakként felajánlott személy védelmére kel, és már a csoport véleményét fejezi ki, amikor azt mondja: „Ha még egyszer így beszél vele, ilyen gorombán, azt nem ússza meg!” Az agresszor reakciója infantilis, kilép a helyzetből, és elhagyja az irodát, esélyt sem adva a konfliktus konstruktív megoldására. A körülmények és a történések egyre jobban fárasztják mentálisan a jelenlévőket, és szünetet

iktatnak be. Ekkor van lehetőségük a munkájukról beszélni, illetve többet elárulni magukról, motivációikról. A megbeszélést folytatják, és két lázadó tag amőbát játszik. Az informális vezetőnek már van akkora tekintélye, hogy amikor rájuk szól: „Ez nem játék!”, akkor a csoport többsége által képviselt véleményt fejezi ki. A szórakozás gyakorlatilag a felnőtt szintről a gyermeki szintre történő regresszió, az autoritással és/vagy feladattal szembeni ellenállás. A csoport azonban már van azon a fejlettségi szinten, hogy zökkenőmentesen visszatérjen a feladathoz. Az informális vezető pozícióját pedig tovább erősíti az alcsoporthoz létrejött és az újonnan megjelenő koalíció. Amikor az informális vezető rávilágít arra, hogy a jellemzően agresszív esküdt „bosszúból kívánja a gyerek halálát, nem azért, mert bűnösnek tartja”, krízishelyzet alakul ki. Ekkor jelenik meg az egyik legsúlyosabb verbális összecsapás, amely majdnem a tettelegességig fajul. Még az ő is megjelenik, de az addig háttérbe húzódó elnök elsímítja az ügyet, megteremtve ezzel a további hatékony munkavégzés feltételét. A csoport már olyan fejlett, hogy az agresszort kiveti magából.

NORMÁK KIALAKÍTÁSA

Annyira alaposan végzik a munkájukat, hogy az őről kérnek segítséget az egyik tanú szavahihetőségének bizonyításához. A folyamatban már szinte mindenki aktív és konstruktív szerepet vállal. Újabb és újabb szempontok merülnek fel a tanúvallomások megbízhatóságát illetően, amelyek további kétségeket és a szavazás változását okozzák. Azonban ekkor már elkötelezettek a feladat iránt, fókuszáltak, és a csoport kohéziója erős. Az egyik konfliktushelyzetben már a csoport által elfogadott szabályt tükrözi egy kérdés: „Honnan veszi a bátorságot, hogy ily módon döntsön életről vagy halálról? [...] Ha nem tartja bűnösnek, joga van hozzá, de csak akkor, ha ez a meggyőződése.” Olyannyira kialakult már az értékrend és szabályrendszer, hogy egy újabb heves vitát követően a szélsőségesen előítéletes véleményével az esküdt már egyedül marad. A többiek sorban felállnak az asztaltól, hátat fordítanak neki, ezzel is jelezve nemtetszésüket és izolálását. Ő nem képviseli a többiek által elfogadott értékrendet, ezért értetlenül jegyezi meg: „Mit csinálnak, mi van magukkal? Én kiteszem itt a lelkemet?” Véleményével egyedül marad, és tisztán körvonalazódik, a csoport hozott egy újabb szabályt, miszerint a szélsőséges véleménytől távol tartják magukat olyannyira, hogy el is hangzik: „Többet ki ne nyissa a száját!” A normaszegőtől,

a csoportfejlődést hátráltatótól elhatárolódnak, olyannyira, hogy csak akkor ülnek vissza, amikor az elhagyja a helyét. A csoport normája, hogy a feladatot el kell végezni a lehető legalaposabban, minden kétséget kizáróan meg kell bizonyosodni a történésekről, és mindezt a tényekre alapozottan, előítélet-mentesen kell tegyék, hiszen „Mindenféle előítélet csak bemocskolja az igazságot”, így tudnak a vádlott bűnösségéről felelősségteljes döntést hozni.

EREDMÉNYES MUNKAVÉGZÉS

A moralizáló személy rávilágít a felelősségükre – „Nem azért vagyunk itt, hogy veszekedjünk” –, és konstruktív együttműködésre szólítja fel a jelenlévőket. Minden egyes szavazással konfliktus alakul ki, és már nemcsak a légkör, de az eső előtti párás idő miatt is fojtogató és egyre feszültebb a helyzet. Amikor elered az eső, és felkapcsolják a villanyt, képletesen is kigyúl a fény, és világosság lesz az elmékben. Beindul a ventilátor, így levegőhöz jutnak, informális kapcsolódások alakulnak és redukálódik a feszültség. Azonban újabb kétség merül fel az egyik szemtanú szavahihetőségét illetően. Az egyik idős esküdt a részletekből felépít egy rendkívül fontos szempontot. Néhányan türelmetlenkednek, de mások türelemre intik őket, és elhallgatnak, ami ugyancsak a normarendszer funkcionálását és a kohézió erejét jelzi, képesek a feladatra összpontosítani. Az agresszív esküdt végül egyedül marad a véleményével. Amikor az informális vezető kéri, hogy indokolja meg, miért tartja bűnösnek a vádlottat, akkor a csoport nevében szól, a csoport által elfogadott és képviselt norma szerint, és immáron 11 ember nevében beszél. Mivel indokot nem tud, elismeri a személyes frusztrációjából fakadó bosszúvágyát és összetörten, magába roskadva összetépi a fia képét, és utolsóként alakítja ki álláspontját, hogy nem bűnös a fiú, mert a bizonyítékok nem támasztották alá. Az esküdtek útjukra indulnak, és az informális vezető fordul egyedül támogatón a személyes krízisét megélő emberhez, és ezzel felemeli a mélypontjáról úgy, ahogy egy gondoskodó vezetőtől elvárt.

ÖSSZEGZÉS

A kisebbségi ellenvélemény időről időre feszültséget teremtett az esküdtek csoportjában is, főként, hogy az indíték és a bizonyítékok tényszerű vizsgálatával

sorra dőltek meg azok, emiatt egyre többen bizonytalanodnak el a bűnösséget illetően. A személyeskedés, a szerepkeresés, az önjelölt vezetői ambíció, a bűnbak-képzés és dominancia főként a viharok szakaszát jellemezte, de megjelent a hatékony munkavégzés fázisában is. A filmben láthattuk, hogy az instabilitás miatt egyre nagyobb volt az igény egy határozott vezetőre, aki még a tabukat döntőgető előítéletes projekciókat is képes volt kordában tartani, ezáltal biztosítva a csoport fejlődését. Nagyon nehéz alternatív konszenzust teremteni egy diverz közösségben, hiszen számos eltérő nézőpont jelent meg. Azonban a tisztelet, a tolerancia, az empátia és az együttműködési igény erős csoportkohéziót hozott létre. Amikor az esküdtek a másik véleményét tisztelettel meghallgatták, azzal beépítették a közös csoporttudásba, ami az egyénekre is pozitívan hatott, és a döntési folyamathoz is hozzájárult. A kezdetben a kisebbséget képviselő, majd formális vezetővé vált karakter konzekvens értékrendet és metodikát ajánlott, amelyet a tagok elfogadtak és internalizáltak. Ennek következtében a véleménykülönbségek ellenére is képesek voltak a mások attitűdjét elfogadva együtt dolgozni. A csoportfejlődés nem egy konstans, folyamatosan javuló, hanem visszacsúszásokkal tarkított folyamat, ezért a hatékony munkavégzés során is előfordultak konfliktusok, regresszió, ami fejlődési lehetőséget hoz. Erősíti a csoporttagok összetartását, lendületet ad a feladatvégzéshez, és a kreativitást hívja elő.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BELOFF, Halla (1958): Two Forms of Social Conformity: Acquiescence and Conventionality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 56(1), 99–104. Online: <https://doi.org/10.1037/h0046604>
- MÉREI Ferenc (1996): *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest: Osiris Kiadó.
- MOSCOVICI, Serge – MUCCHI-FAINA, Angelica – MAASS, Anne szerk. (1994): *Minority Influence*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- SHERIF, Muzafer (1935): *A Study of Some Social Factors in Perception*. Archives of Psychology, 187. New York: Columbia University.
- SUROWIECKI, James (2005): *The Wisdom of Crowds*. New York: Anchor.
- SZŐNYI Gábor (2005): *Csoportok és csoportozók. A lélektani munkára építő csoportok vezetése*. Budapest: Medicina.
- TUCKMAN, Bruce W. – JENSEN, Mary Ann (1977): Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. Online: <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>

- VÁRY Annamária (1999): Érzékeny és okos szervezetek. In JÁRÓ Katalin (szerk.): *Játshmák nélkül*. Budapest: Helikon Kiadó.
- WHITE, Ralph – LIPPITT, Ronald (1998): A vezető viselkedése és a tagság reakciója háromféle „társadalmi klímában”. In ERŐS Ferenc (szerk.): *Megismerés, előítélet, identitás*. Budapest: Új Mandátum Kiadó, 38–65.
- ZHANG, Yangjingjing et al. (2023): Minimum Cost Consensus With Altruism Utility Constraints in Social Network Group Decision Making, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 53(8), 5032–5045. Online: <https://doi.org/10.1109/TSMC.2023.3260307>