

dr hab. Barbara Mróz prof. UO

Instytut Psychologii

Uniwersytet Opolski

Wrocław, 13.06.2018 r.

PRODZIEKAN  
ds. Nauk  
*Prof. dr hab. Katarzyna Krasoń*  
prof. dr hab. Katarzyna Krasoń

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Michała Broła**

**pt. Relacje mniejszość–większość a funkcjonowanie zespołów pracowniczych**

Niniejsza recenzja została sporządzona na zlecenie Pana Dziekana Prof. zw. dr hab. Stanisława Juszczyka oraz Pani Prodziekan Prof. zw. dr hab. Katarzyny Krasoń reprezentujących Wydział Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

Rozprawa doktorska magistra Michała Broła, zatytułowana „Relacje mniejszość–większość a funkcjonowanie zespołów pracowniczych”, powstała pod kierunkiem Pani Prof. zw. dr hab. Barbary Kozusznik oraz Pani Dr hab. Agnieszki Wilczyńskiej.

Recenzowana praca doktorska składa się z pięciu rozdziałów i obejmuje 184 stron wraz z 49 tabelami i 2 schematami w tekście, literaturą przedmiotu zawierającą ponad 200 pozycji oraz załącznikiem stanowiącym wykorzystane narzędzia badawcze.

Przedmiotem pracy jest diagnoza relacji mniejszość–większość, poznanie i opisanie sposobów rozumienia mniejszości oraz jej związku z funkcjonowaniem zespołów pracowniczych. Tytuł dysertacji zapowiada szerokie ujęcie zespołów pracowniczych, jednak autor chce się w niej zajmować specyficzną grupą, jaką są grona pedagogiczne. Może trochę szkoda, gdyż badania porównawcze relacji mniejszość–większość w odmiennych zespołach (np. w organizacjach edukacyjnych *versus* w obszarze gospodarczym) mogłyby przynieść wyniki bardziej zróżnicowane i inspirujące. Jeśli przyjąć, że istotą organizacji jest świadomość zasad, reguł, misji, celów oraz specyficzny rodzaj wspomagania działań innych, to możliwość wykazania podobieństw i różnic w takich środowiskach prawdopodobnie przyniosłaby zarówno nauce, jak i praktyce więcej korzyści.

Autor dysertacji, decydując się na zawężenie kręgu badawczego, aby precyzyjniej określić relacje mniejszość–większość w zespołach nauczycielskich, odwołuje się do prac opisujących tę grupę raczej z punktu widzenia socjologicznego. Przedstawia portret zbiorowy,

nie koncentruje się na cechach i typach osobowości, na sposobach funkcjonowania czy problemach ich dotyczących<sup>1</sup>. Takie spojrzenie całościowe miałyby o tyle znaczenie, że psychologiczne uwarunkowania funkcjonowania grup pedagogicznych zostały już rozpoznane, a także, jak zauważyli wymienieni autorzy, nauczyciele są w stopniu dość znaczącym narażeni na proces wypalenia zawodowego (pełnoobjawowy zespół wypalenia występuje u 21% z nich). Może to mieć – i zapewne miałyby – znaczenie w analizach relacji mniejszość–większość. Ponadto warto zwrócić uwagę na fakt, że zawód nauczyciela jest zaliczany do zawodów społecznych, które doświadczają specyficznego stresu, który okazuje się ich dotyczyć w ponad 27% przypadków. Trend ten jest rosnący przy, i tak już wysokich, wskaźnikach<sup>2</sup>. Może wiedza o tym, że obszerne badania osobowości wyodrębniły dzięki analizie skupień typy nauczycieli dopasowanych, rozczarowanych, zdystansowanych i wypalonych właśnie, mogłaby pomóc doprecyzować uzyskane wyniki w warstwie relacji mniejszość–większość oraz służyć lepszemu zrozumieniu funkcjonowania tej grupy.

W rozdziale 1 Autor dokonał ustaleń związanych z relacjami mniejszość–większość w nawiązaniu do roli wpływu społecznego. Zasadnie wskazał na wieloznaczność tych określeń, które na bazie powiązań z obszarami polityki, religii, demografii czy statusu społecznego pełnią odmienne funkcje. Wzajemne odniesienia grup społecznych, z jakichś powodów mniejszościowych czy większościowych, łączą nie tyle negatywne zjawiska, ile emocje, uprzedzenia i wartości. Autor dysertacji jednak szczęśliwie nie rozwija tego wątku i nie przeciwstawia sobie tych rzeczywistości, wychodząc z założenia, że „każdy z nas mógł kiedyś lub może w przyszłości stanowić takiego rodzaju mniejszość, stawać po stronie grupy posiadającej odmienne zdanie, a może nawet być jedyną osobą sprzeciwiającą się *status quo* czy też próbującą przeforsować swoje zdanie lub pomysł. Tego typu sytuacje unaoczniają, że członkowie organizacji zależą od siebie nawzajem – potwierdzają nawzajem swoje wyobrażenia o świecie, poszukują i podlegają normom oraz wartościom mówiącym o tym, co jest właściwie, a co nie, wywierają wpływ, by zaspokoić osobiste lub grupowe interesy” (s. 13). Autor wychodzi z założenia, że relacje między analizowanymi rzeczywistościami są

---

<sup>1</sup> Takie np. publikacje mogłyby wzbogacić temat: Sęk H. (2000). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Uwarunkowania i możliwości zapobiegania. [W:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (149-167). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe; Tucholska S. (2009). *Wypalenie zawodowe nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*. Lublin: Wydawnictwo KUL; Plichta P. (2015). *Wypalenie zawodowe i poczucie sensu życia pedagogów specjalnych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.

<sup>2</sup> M.in. Ogińska-Bulik N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*. Warszawa: Difin.

więcej niż złożone oraz że mniejszość na ogół wywodzi się z większości. Zostało to w pewnym sensie potwierdzone w części empirycznej, kiedy przyjęto, że relacje mniejszości i większości nie mają charakteru rozłącznego.

Tym samym magister Brol daje dowód umiejętności dostrzegania złożonych, wieloznacznych relacji i nie podejmuje ryzykownego, także z metodologicznego punktu widzenia, badania obszarów nie do końca oznaczonych. To sprawia, że ta część pracy jest satysfakcjonująca.

Istotnie, w grupach pracowniczych, także w tej specyficznej, jaką stanowią nauczyciele, można spotkać różne relacje i zależności, dlatego warto zadbać o precyzyjne określenie obszaru własnych psychologicznych poszukiwań badawczych. W dobie coraz powszechniejszej troski społecznej o pracowników, którzy np. bywają nękanicy psychicznie, wzbogacono Kodeks pracy o ustawę antymobbingową. W dysertacji doktorskiej, która podejmuje zagadnienie relacji mniejszość–większość w zespołach pracowniczych ważne byłoby co najmniej zasygnalizowanie tego problemu, gdyż uzyskane wyniki w części empirycznej można by wówczas pełniej zrozumieć, także na tym tle.

Warto pokusić się o taką dodatkową hipotezę z uzyskanych już wyników w zakresie istotnych dysproporcji między społecznymi i niespołecznymi odwołaniami w określaniu siebie samego jako mniejszość lub/i większość. Przedstawione rezultaty pokazały bowiem, że osoby, które określają się jako mniejszość niedostrzegana, w 40% definiują to poprzez kategorie społeczne, a badani określający się jako większość niedostrzegana odwołują się w 76% do kategorii niezwiązanych z wymiarami społeczno-demograficznymi. Czy np. problemy nękania psychicznego mogą być tymi, jak pisze autor, „ukrytymi bardziej osobistymi powodami, których większość nie dostrzega, bo o tym nie wie i nie chce wiedzieć” (s. 114)? I czy wobec tego wyniki mniejszości, które różnią je od pozostałych osób badanych m.in. tym, że: oceniają jako wyższy poziom konfliktu zadaniowego, niżej oceniają efektywność szkoły, charakteryzują się niższym poziomem zadowolenia z pracy i niżej oceniają poziom oferowania przestrzeni przez kierownika (s. 125), nie mogłyby potwierdzać powyższej hipotezy?

Fakt, że ofiarami mobbingu (mniejszość) w Polsce padają osoby dynamiczne, kreatywne, nonkonformistyczne, które potencjalnie zagrażają niekompetencji osób i

organizacji (większość)<sup>3</sup>, mógłby dostarczać wielu cennych argumentów przy interpretacji badań. Być może również i to, co w dysertacji opisywane jest jako korzystny wpływ mniejszości na powstawanie pomysłów kreatywnych, *de facto* nadal nie jest w dostatecznym stopniu wyjaśnione. Autor słusznie konstatuje, iż znaczenie mniejszości jest swego rodzaju papierkiem lakmusowym wpływu społecznego w zespole i szerzej – w organizacji. Interesujący temat dysertacji, ale także nieco niewystarczający, w moim odbiorze, sposób potraktowania zmiennych sprowokował dodatkowe sugestie i pytania.

Rozdział 2 poświęcony zagadnieniu funkcjonowania zespołów pracowniczych w kontekście relacji mniejszość–większość zakłada rozpoznanie specyfiki grupy badawczej oraz czynników ważnych dla działania organizacji, takich jak: myślenie dywergencyjne i kreatywność, zadowolenie z pracy, konflikty w zespole, deinfluentyzacja oraz indywidualizm i kolektywizm.

Myślenie dywergencyjne (rozbieżne) łączy się z poszukiwaniem wielu różnych rozwiązań, z których każde może być poprawne. Obejmuje cztery elementy składowe: płynność (zdolność kreowania dużej liczby pomysłów), giętkość (tworzenie różnych typów czy też kategorii odpowiedzi), oryginalność (generowanie pomysłów najbardziej niezwykłych) oraz elaboracja (inaczej dopracowanie, czyli zdolność rozwijania odpowiedzi). Magister Brol omawia także kreatywność jako potencjał twórczy, wskazując na prawdopodobieństwo otrzymywania większej liczby wytworów twórczych w zespołach, w których dopuszcza się do głosu mniejszość (z uwagi na takie kryteria, jak np. zróżnicowanie płci, wieku, środowiska, wykształcenia czy przygotowania zawodowego).

Dobrym zabiegiem jest w części teoretycznej połączenie różnych definicji zadowolenia z pracy z prezentacją badań psychologicznych z tego obszaru. I tak, zadowolenie określane jako postawa wobec subiektywnych odczuć oraz reakcje afektywne i oceny poznawcze sprawiają, że zostaje w ten sposób nawiązana łączność z częścią badawczą i ze sposobem, w jaki autor formułuje wnioski.

Konflikty w zespole sprawiają, że temat ten można w kontekście tytułu dysertacji rozpatrzeć jako istniejący potencjał do ich powstawania (mniejszość *versus* większość) lub jako rodzaj wyzwania, inspiracji i kształtowania nowej jakości. Tu mamy do czynienia z przywoływaniem raczej pozytywnych implikacji wpływu mniejszości, co oczywiście w

---

<sup>3</sup> Np. Durniat K. (2012). Prewencja i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich organizacjach, „Współczesne zarządzanie”, 4, 213- 222; Durniat K. (2009). Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 10, (11), 129-148.

światle ustaleń nt. kreatywności cieszy, oraz z postrzeganiem tego zjawiska w sposób dość syntetyczny.

Za cenny w złożonym doktoracie uważam podrozdział omawiający taki rodzaj zachowań w organizacjach jak deinfluentyzacja. Spośród polskich autorów najpełniej rolę delegowania wpływu czy uprawnień na rzecz innych podmiotów organizacji rozwinęła Profesor Barbara Kozusznik. Jej koncepcja deinfluentyzacji, czyli świadomego pozbywania się lub osłabiania wpływu, stanowi podstawę do delegowania wpływu i władzy tym, którzy np. mają szczególne zdolności. Proces ten umożliwia pełne wykorzystanie wszystkich możliwych źródeł wpływu w zespole pracowniczym, stanowi więc istotną informację odnośnie do obszaru mniejszość–większość. Zjawisko to jest dobrze opisane, jednak można by pokusić się o poszukanie tzw. twardych danych empirycznych podnoszących znaczenie deinfluentyzacji w grupach pracowniczych, zwłaszcza badając również zadowolenie z pracy. Podpowiem tylko, że wymiar „powierzanie innym zadań o dużym znaczeniu dla organizacji” wpływa pozytywnie na poczucie jakości życia u pracowników, a ponadto u specjalistów przede wszystkim odnosi się do sfery podmiotowej tego obszaru<sup>4</sup>.

Zagadnienie indywidualizmu i kolektywizmu pokazało, że jego szczególne znaczenie w badaniach relacji mniejszość–większość zasadza się na ich silnych powiązaniach i autor pracy zasadnie o nich przypominał. O ile bowiem grupy mniejszościowe (indywidualiści) są bardziej otwarte na dyskusje, o tyle grupy większościowe (kolektywiści) charakteryzują się przeciwnymi atrybutami.

Warto zauważyć, że w części teoretycznej poświęcono więcej zainteresowania relacjom mniejszość–większość, wpływowi społecznemu oraz funkcjonowaniu zespołów pracowniczych aniżeli w sposób psychologicznie całościowy (patrz: uwagi powyżej) samej badanej grupie nauczycieli.

Starania doktoranta, aby w sposób rzetelny zdiagnozować relacje mniejszość–większość w gronach pedagogicznych i osiągnąć założony cel, tj. opisać także sposoby rozumienia mniejszości w kontekście większości, zostały zwieńczone sukcesem. Zastosowane metody oraz przygotowanie, przeprowadzenie badań odbyło się według standardów obowiązujących w psychologii, choć warto zauważyć, iż zastosowany korelacyjny schemat

---

<sup>4</sup> Mróz B. (2011). Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla – uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 203-214.

badania cechuje trudność w kontroli zmiennych ubocznych. Użyto dwóch kwestionariuszy zawierających listy kategorii obu wymiarów. W drugim z nich, co warto podkreślić – autorskim, wyodrębniono cztery podgrupy: osoby czujące się mniejszością, osoby czujące się większością, osoby dostrzegające mniejszość i te, które dostrzegają większość. I choć poziom współczynników rzetelności alfa Cronbacha niektórych zastosowanych podskal czy pozycji pozostawia nieco do życzenia, to jednak z uznaniem trzeba się odnieść do zastosowanej procedury określającej własności psychometryczne narzędzi.

W badaniach uzyskano interesujące wyniki, z których wnioski dotyczące relacji mniejszość–większość bazują na trzech wybieranych kategoriach w zakresie dostrzegania mniejszości i większości, a są to: płeć, odniesienie do relacji wewnątrzgrupowych i odniesienie do roli zawodowej. Najczęściej wybierane kategorie, wspólne dla mniejszości i większości, to: odmiany człowieka, narodowość, etniczność, liczebność, kontekst grupowy, orientacja seksualna i niepełnosprawność.

W powyższym kontekście oraz po deklaracjach autora, że „celem niniejszej pracy nie jest wartościowanie mniejszości czy większości, a raczej zwrócenie uwagi, że nie są to kategorie zupełnie rozłączne czy antagonistyczne, lecz mogą być niejednoznaczne” (s. 6), dziwią wnioski dla szkół (5.2.), w których sporo miejsca poświęca się tylko roli mniejszości seksualnych, zresztą opierając się nie na własnych wynikach. W rozdziale tym brakuje nawiązania do wcześniej wymienianych mniejszości, takich jak: etniczne, narodowe, religijne, związane z niepełnosprawnością czy statusem społeczno-ekonomicznym, co stanowi pewną niekonsekwencję i zupełnie nieoczekiwany „zwrot akcji”, niemający poparcia w części empirycznej (patrz: różnorodność kategorii w definiowaniu mniejszości i większości, tabele 36, 37, 38, 39 – tu, zarówno liczebność, sposób, w jaki grupa traktuje innych, jak i status społeczno-ekonomiczny mają równie wysoką korelację jak orientacja seksualna, oraz tabela 40).

Uzyskane rezultaty można uznać za ważne uzasadnienie dla podjętych przez mgr. Broła prac zmierzających do uchwycenia występowania i znaczenia mniejszości w zespołach. Pod względem formalnym dysertacja nie budzi zastrzeżeń, może poza brakiem wykresów czy rycin, które mogłyby z większą precyzją zobrazować wyniki. Dwa schematy umieszczone w pracy potwierdziły zdolność doktoranta do takiego zróżnicowania przekazu; szkoda, że strona graficzna w większym stopniu nie wzbogaciła tych ciekawych treści.

Trzeba podkreślić ładny język pracy doktorskiej, przejrzysty styl, rzeczowość wyводу, trzymanie się naukowej dyscypliny w zakresie obiektywnego opisu rezultatów (poza rozdziałem 5.2.), a także umiejętne powiązanie części teoretycznej z empirią. Bibliografia pracy jest bogata, co wskazuje na dobrą znajomość literatury tematu, brak w niej jednak własnych publikacji autora.

Nie prowadzono dotąd podobnych analiz dotyczących relacji między mniejszością i większością w takim ujęciu i z zastosowaniem autorskiego narzędzia, jest to więc godne podkreślenia.

**Podsumowując:** w obszarze psychologii nadal zbyt mało jest tematów poświęconych zagadnieniu relacji mniejszości do większości, zwłaszcza w obszarze pracy i organizacji, a dysertacja mgr. Michała Broła stanowi ważne uzupełnienie tego braku. Jest to także interesująca propozycja łącząca badania z możliwością ich zastosowania i weryfikacji w praktyce, np. w negocjacjach, w oczekiwaniu efektywnej pracy zespołowej, w zarządzaniu grupą zawodową.

Praca ma dużą wartość poznawczą, jest oryginalna, a sygnalizowane niedociągnięcia nie przesłaniają jej wartości merytorycznej. Autor dał dowód dobrej znajomości literatury przedmiotu, a przede wszystkim dobrze opanował zasady planowania, organizowania, przeprowadzania oraz opisywania badań.

Wybrane przez doktoranta motto: „Większość nie znaczy wszyscy, tak jak mniejszość nie znaczy nikt”, bardzo dobrze wybrzmiało i stanowi swego rodzaju syntezę i istotę tej pracy.

Prezentowana dysertacja spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim określone w art.13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz.U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.), i z pełnym przekonaniem rekomenduję Radzie Naukowej Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach dopuszczenie mgr. Michała Broła do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

