



رفتارها و ابهام نقش‌ها در گروه

دکتر محمد مدد
قسمت دوم

مقدمه:

می‌توانند به وجود آیند، نقش‌ها نیز می‌توانند رسمی و غیررسمی باشند. نقشهای رسمی نظیر شرح وظایف است. این نقشها را می‌توان به طور واضح و کاملاً مجزا از تک تک افراد توصیف نمود. در اینجا صحبت از افرادی است که در سازمان صاحب پستی هستند که به هنگام مراجعه به آنها نقشی را که ایفا می‌کنند برای ما تداعی می‌شود، نتیجه اینکه سازمان (به تعبیری) یک سیستم است که در آن نقشهای متعدد وجود دارد.

نقشهای غیررسمی همان رفتار و اعمال افراد است که از جنبه موقعیت نقش رسمی برای آنها توصیف نشده و مورد انتظار نیست. همه ما نقشهای متعددی را در سازمانها و همچنین در یک جامعه وسیعتر به عهده گرفته و ایفا می‌کنیم. برای مثال تمام نقشهایی را که شما در طی یک روز به عهده می‌گیرید چگونه توصیف می‌کنید؟ نقش شما می‌تواند کنترل کننده تولید باشد. یا چه بسا که به سبب اینکه کار با کامپیوتر جزو کارهای ذوقی شماست و به راحتی توان کار با آن را دارید، در قبال همکاران خود به عنوان یک آموزش دهنده ایفای نقش کنید یا ممکن است به عنوان یک آدم دنیا دیده و با تجربه به صورت یک همدرد به افراد آرامش دهید. لذا نقش غیررسمی را که ممکن است ایفا کنید چیزی نظیر یک مددکار یا مشاور همکاران خود در سازمان باشد.

در قسمت اول این مقاله رفتار گروه که شامل گروههای رسمی و گروههای غیررسمی بود بررسی شد همچنین موقعیتهای یک گروه که شامل شکل‌گیری گروه، طوفان گروه، تعیین استانداردها، اجرا در گروه بود در قسمت اول این مبحث مورد بررسی قرار گرفت.

۳- نقش‌ها و رفتار نقش

تقسیم کار در درون هر سازمانی که به دلیل نگهداری، تولید و سایر وظایف مربوط به حمایت از سازمان انجام می‌گیرد، ایجاد می‌نماید تا نقشها ایجاد گردد. (به عبارت ساده‌تر ایجاد نقشها به دلیل اطمینان در هر سازمانی برای بوجود آمدن قدرت حیات بیشتر در مقابل حیات مجموع افراد آن سازمان است.

نقشهای رسمی در سازمانها ایجاد می‌گردند تا افراد مختلفی انتخاب شده و وظایف ویژه‌ای را به عهده بگیرند. وقتی که یک هیئت انتخاب کننده، فردی را برای سمتی در یک سازمان انتخاب می‌کند در حقیقت این هیئت می‌خواهد صلاحیت فرد را با شرح وظایف‌ای که برای وی تعیین کرده است یکسان نماید.

به همان ترتیب که گروهها به دو صورت رسمی و غیررسمی

در یک جامعه بزرگتر هم ممکن است نقشهای متعدد رسمی و غیررسمی را به عهده داشته باشید مثلا به عنوان مادر، پدر، همسر، دوست، ورزشکار، متخصصی که همه کارهای خودش را خود انجام می دهد و غیره. همه این نقشها را با هم «یکدسته نقش» می نامند. (کتر و کان ۱۹۸۷) (۱۵)

استفاده از نظریه نقش و به عهده گرفتن نقشها در گروهها، سوابق بحث انگیز و طولانی در علم جامعه شناسی دارد. از زمانهای گذشته (۱۹۳۶) (۱۶) لینین در مورد برداشت نقش در علوم جامعه شناسی بحثهای مفصلی داشته است و «پارسونز» در سال ۱۹۵۱ و نیز «مورتن» جدول نقشهای مشترک در یک گروه کاری

گروهها	نقشها
افرادی که وظیفه ندارند	این افراد غالباً سعی در انجام کار و گرفتن لایحه از آن دارند.
افرادی با خصوصیات مردمی	این افراد بیشتر به امور روابط بین شخصی در گروه می پردازند و سخت کوشش می کنند تا یک فضای اجتماعی خوبی برقرار کنند.
منفی گویان	افرادی که غالباً با اغلب پیشنهادات به مخالفت می پردازند، ناسازگاری دارند و از همه چیز ایراد می گیرند.
معتاد پشان	این افراد سعی در جلوگیری از مخالفت داشته، با حقوق و ذوق عمل کرده و مخالف منفی گویان هستند.
افراد معمولی	افرادی که بطور مشخص توسط گروه پذیرفته شده اند افرادی هستند که ارزشها و فرمهای گروه را پذیرفته و به کار می بندند.
محررین	تکررهایی که از ارزشهای گروه فرار می کنند.
گروه گیرها	افرادی که حتی از ارزشهای مورد انتظار نیز کناره گرفته و بیشتر از محررین فرار کرده و لاصه می گیرند.
تازه واردها	تازه واردها که نیاز به راهنمایی سایرین دارند. اینان کسانی هستند که انتظار بر این است که دیده شوند لیکن شنیده نشوند.
قدیمیها	کسانی هستند که از گروه از دیرباز خدمت می کنند و تقریباً با همه امور آشنا هستند.
پیشروها	افرادی که معمولاً انتظار می رود به دلیل داشتن استعداد خاص، از دیگران جلوتر افتاده به دلیل به نایاب گذاشتن توانایی خود.
جهاد پدها	اعضای گروه که خود را بعضی از جامعه حرفه ای یا فرهنگی و سختتری احساس می کنند و همواره گروه و اعضای آن را مدیون این جامعه وسیع می دانند.
افراد محلی	کسانی که به طور مستحکم در گروه و در جامعه سازمانی

در سال ۱۹۵۷ (۱۷) بر نقشها و رفتار نقش به عنوان اساس درک عمل و ساختار در درون سازمانها، تاکید داشته اند. سایر دانشمندان نظیر بیتتر (۱۹۶۵ BITTNER) (۱۸)، کارفینکل (۱۹۶۷ CARFINKEL) (۱۹) و کاف من (۱۹۵۶ GOFFMAN) (۲۰) بر سر این موضوع بحث دارند که برداشت نقش از حیث تحلیلی یا عملی، دارای ارزش کمی است.

بحث و جدل در مورد نقشها به درک صحیح از رفتار انسانی در سازمانها بستگی دارد. گرفتاریهای نقشها در کار مطالعه رفتار سازمانی به گونه ای است که نمی توان از آن بی توجه گذشت. نقشها تماماً مبتنی بر رفتار و اجراهای مورد انتظار از افراد در گروه است. تمام این انتظارات مختلف، اساس قضاوت را در مورد رفتار تشکیل می دهد، یعنی اینکه این موضوع تعیین گردد که آیا شخص به خوبی نقش را اشغال کرده است؟ گراس در ۱۹۶۸ (۲۱) فهرستی مبنی بر اینکه نقشها در تمامی یک گروه کاری مشترک می باشند تهیه کرد.

این فهرست کامل نیست، ولی به عنوان راهنما قابل استفاده است. در این فهرست در مورد نقشهای ویژه و رفتار مربوط به آنها در یک سازمان توضیحاتی آورده شده است.

۴- تضاد و ابهام

یک سازمان از یک سری نقشهای متعدد که به شکلهای مختلف با هم تداخل پیدا می کنند تشکیل گردیده است بعضی از نقشها به طور مستقیم با هم ارتباط دارند، در حالی که سایر نقشها فقط برای یکدیگر به صورت ملموس باقی می مانند.

در اینجا ما به نقشهای متعددی که هر فرد ممکن است به طور همزمان دارا باشد و منجر به دامن زدن به تضاد و ابهام گردد، اشاره می کنیم. اداره کردن نقشهای متعدد چه برای افراد، یا برای مدیران در سازمان آسان نخواهد بود.

به عنوان مثال فعالیتها متعدد ممکن است شامل نقشهای مختلف باشد به معنای دیگر در یک سازمان ممکن است از فرد بخواهند تا نقشهای متعددی ایفا کند، و بالاخره یک فرد تنها ممکن است مسئول چند وظیفه در یک سازمان باشد لذا تغییر شکل نقشهای متعدد انسانهای مختلف آنها را در اجرا دچار تضاد می کند. بعضی از این عوامل تضاد و ابهام شناخته شده اند.

تضاد نقش وقتی به اوج می رسد که انتظارات نقش، متعدد باشند. در این صورت هر اقدامی در جهت انجام یک دسته از انتظارات نقش به طور خودکار باعث سخت شدن یا حتی غیرممکن شدن تأمین سایر انتظارات می گردد. چهار نوع تضاد نقش که در سازمانها بروز می کند وجود دارد که در جدول آمده است.

تضاد نقش موضوع بسیار مهمی هم در سازمانها و هم برای افراد است. تضاد نقش به شکل غیر مبهم خود را بروز می دهد هر چه سطح تضاد بزرگتر باشد، سازمان به طور کلی از بازدهی کمتری برخوردار بوده

و لذا افراد داخل آن کمترین رضایت را خواهند داشت.

یکی از جنبه‌های سازمان که مرتباً مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد این است که هر شکل از تغییر ساختاری در یک سازمان سطوح مختلفی از دشواری و تضاد نقش را به همراه خود می‌آورد. تغییر ساختاری ممکن است باعث تقلیل بعضی از تضادهای موجود گردد، لیکن ممکن است به موازات همین انتظارات نقشی جدید را ایجاد کند که بر هم منطبق نباشند. از آنجایی که به نظر می‌رسد سازماندهی یک جواب معمول مدیران به یک سری از مشکلات سازمانی (نظیر سقوط سهام، فقدان سوددهی، احساس عقب‌ماندگی و مشکلات نیروی انسانی) باشد، گرفتاریهایی که این عمل احتمالاً به ایجاد تضادهای درونی دامن می‌زند ناپیوستی دست کم گرفته شود.

۵. ابهام نقش

تشخیص ابهام نقش به مراتب ساده‌تر از تضاد نقش است. ابهام نقش وضعیتی است که افراد در آن مطمئن نیستند که به

هنگام تصدی نقشی چه کاری را باید دقیقاً انجام دهند (کاتز و کان ۱۹۷۸) (۱۵)

دو جنبه در ابهام نقش وجود دارد: نتایج و هدفها

یک فرد ممکن است به نتیجه مطلوب برسد واز جنبه دیگر ممکن است در هدفها ابهام وجود داشته باشد. مراحل انتخاب و ترفیع در سازمانها به طور ناخواسته ممکن است باعث افزایش سطح ابهام نقش گردد. اگر هدف این باشد که یک فرد کلیدی را مثلاً از طریق ایجاد یک پست یا ترفیع حفظ کرد، غیر ممکن است در سازمان همه از ترفیع، برداشت یکسان داشته باشند. حتی خود شخص صاحب نقش هم گاهی دچار ابهام می‌شود. سازمانی که تغییرات سریع و متنوعی را در خود ایجاد می‌کند باعث ایجاد یک محیط مملو از ابهام نقش برای افراد خود می‌گردد.

از آنجایی که تضاد نقش و ابهام، عواقب مضرری را چه بر روی سازمان و چه بر روی عملکرد افراد دارند، لذا لازم است که آنها را شناخته و بطور موثری تحت کنترل در آورد.

عوامل ابهام عبارتند از:

۱ - موقعیت در هرم سلسله مراتب

۲ - طراحی کارها

۳ - تواناییهای متغیر افراد هنگام مصاف با تضاد و ابهام

تحقیقات نشان می‌دهد که تضاد نقش، اغلب در بین مدیران جزء و نیز در بین سمت‌های نسبتاً پایین یک شرکت مشاهده می‌شود (مک

کلی لند ۱۹۸۵)

بر عکس ابهام نقش غالباً در سطوح مدیران ارشد به وجود می‌آید. وظایف مدیران ارشد را نمی‌توان به سادگی تجربه کرده و شکل‌های ویژه و قابل شناختی که از ابهام رهایی یابد، تبدیل نمود. در بسیاری از جنبه‌ها، تعریف عوامل کلیدی در وظایف عالی مدیریت ابهام زیادی را به وجود می‌آورد.

انتصاب مدیران ارشد غالباً مبتنی بر توان حل این نوع تضاد نقش است که چگونه ابهام را برطرف کند.

برای مثال برایان کوری (BRIAN CORBY)، مدیر اجرایی یک شرکت که اخیراً بازنشسته شده است، تعدادی از عوامل کلیدی را که سازمان او به عنوان نمایانگر

استعداد و توانایی مدیریت

عالی (ارشد) تعقیب می‌کرد

را بر شمرده است. این عوامل

عبارت است از:

۱ - توانایی برنامه‌ریزی با

توجه به همه مشکلات

روزمره

۲ - خلاقیت و ابتکار در حل مشکلات

تضاد نقش و ابهام باعث بوجود آمدن فضایی می‌شود که افراد را مملو از فشار روانی می‌یابند. دریافت افراد از تضاد و ابهام متفاوت است بعضی از افراد می‌توانند تضاد و ابهام کاملاً پیشرفته را برطرف کنند و در موقعیت سازمانی خود احساس آرامش خاطر داشته باشند. در حالیکه پاره‌ای دیگر به نوعی فشار روانی دچار می‌شوند. زیرا قادر به برطرف کردن تضاد و ابهام نبوده و این توان در آنها پیدا نمی‌شود (کوپر و مارشال ۱۹۷۶) (۲۵)

مدیران می‌بایست ویژگیهای افراد را با توان مقابله با تضاد و ابهام نقشها مورد ارزیابی قرار دهند.

افراد به موازات پیشرفتهای خود از طریق سازمان یا با افزایش سن تغییر می‌کنند، توانایی برطرف کردن مشکلات که به دلیل ایفای نقش با آنها روبرو می‌شوند نیز تغییر می‌یابد. امکان دارد که توانایی فرد در جهت مقابله با تضاد و ابهام با تجربه‌ای که کسب می‌کند به طور مثبتی افزایش یابد لیکن این افزایش محدود است. بعد از آن، به محض فرارسیدن بلوغ، توانایی ممکن است تقلیل پیدا کند. از آنجایی که افراد مختلفی ممکن است با شدت کمتر یا بیشتری به این نقطه بلوغ فرضی برسند، لذا هماهنگ کردن ویژگیهای افراد با تضاد نقش و ابهام مشکل می‌شود.

آموزش جهت مقابله با وضعیت‌هایی که ظاهراً تضاد و ابهام دارند می‌تواند به افراد در برطرف کردن مشکلات کمک بیشتری کرده و حتی باعث شود که آنها فعالانه‌تر در تعقیب چنین موضع‌هایی باشند.

مدیران نیز ممکن است از آموزش مربوط به تضاد نقش و ابهام سود

برده و بهره‌مند گردند، حتی اگر آنها خود آن را تجربه نکنند (یا قادر باشند به طور طبیعی با آن مقابله بر خیزند). این به این دلیل است که برابر کردن عملکرد ضعیف با افراد، بخصوص در جنبه‌های شخصیتی به جای ویژگی‌های نقش کلاً و کاملاً کاری آسان باشد. در حقیقت فرد مورد سرزنش قرار می‌گیرد نه نقش.

درک اینکه چرا تضاد و ابهام ممکن است (اغلب به دلیل تصمیمات بی‌ربط) بروز کند، خود می‌تواند کمک بزرگی در کاهش مشکلات باشد.

د انواع تضاد در نقش‌ها

هر سازمان از نقش‌های متعدد و گوناگون تشکیل گردیده که تمام آنها به گونه‌ای با هم در تعاملند. بعضی از نقش‌ها مستقیماً در ارتباط با یکدیگرند در حالی که پاره‌ای دیگر این طور نیست. در اینجا بحث در مورد نقش‌های متعدد که یک فرد ممکن است همزمان ایفا کند و اجرای آن بطور همزمان می‌تواند باعث تضاد و ابهام گردد، صحبت خواهیم کرد.

الف - تضاد نقش دستورهای ابلاغ شده

هنگامی که رئیس از شما بخواهد دو کار یا بیشتر که انجام آنها غیرممکن است را انجام دهید تضاد نقش اتفاق می‌افتد. برای مثال از شما می‌خواهد که به یک کار اولویت دهید و همزمان هم مرتباً تکرار می‌کند که در انجام کار دیگر قصور نورزید. بطور وضوح در اولویت قرار دادن هر کدام از کارها مانع انجام وظیفه دیگری می‌شود در اینجا تضاد به این دلیل اتفاق می‌افتد که شما بایستی تصمیم بگیرید چگونه عمل کنید. با این علم که یک یا چند کار مورد قصور قرار خواهند گرفت و کاری را که تعیین شده به طور کامل نمی‌توان انجام داد.

ب - تضاد نقش بین دستوردهنده‌ها

این تضاد زمانی اتفاق می‌افتد که دو یا بیشتر از دو شخص در تعیین نقش شما پیامهایی را بفرستند که با هم تضاد دارند، در نتیجه شما قادر به تأمین هر دو انتظار نخواهید بود. این یک مشکل مدیریتی معمول است. برای مثال تقاضاهای متضادی ممکن است از امور مربوط به فروش در رابطه با تولید مصنوعات گوناگون در جهت ارضای خواسته‌های مشتریان در مقابل قیمت تولید برای یک محصول بروز کند.

ج - تضاد بین نقش‌ها

این تضاد زمانی به وجود می‌آید که یک فرد چند پست و نقش را اشغال می‌کند و انجام یک نقش بطور خودکار نقشهای دیگر را مرتفع می‌کند. در سازمانها مدیران غالباً با این گونه تضاد نقش روبرو می‌گردند. آنها ممکن است در نهایت تصمیماتی را اتخاذ کنند که به صلاح سازمان باشد، ولی افراد تحت سرپرستی با این تصمیم موافق نباشند، همان گونه که تضادهای بین یک مادر تمام وقت و یک مدیر تمام وقت

نمی‌تواند به سادگی حل گردد.

د - تضاد نقش - شخص

این تضاد زمانی به وجود می‌آید که شخص و رفتارهای مورد انتظار نقش با هم یکی نباشند و انطباق وجود نداشته باشد. برای مثال ممکن است شما را برای سمتی استخدام کرده باشند که منظور از آن نقش رفتاری باشد که یک شیوه مدیریتی تهاجمی را اتخاذ کنید. اگر این روش با احساسات شما در مورد اینکه چگونه باید با سایر افراد برخورد کرده مغایرت داشته باشد، تضاد به وجود خواهد آمد.

بسیاری از ما توانایی خود را جهت برطرف کردن این تضاد مورد ارزیابی قرار می‌دهیم و آنچه را که فکر می‌کنیم درست است عمل می‌نماییم. بسیاری از استغفاها و تقاضاها برای انتقال، مستقیماً مرتبط با این تضاد است.

۷ - فشار برای مطابقت با گروه

هر فرد تازه واردی این تجربه را داشته که تحت فشار روند اجتماعی شدن قرار گرفته است. همه گروه‌های اجتماعی معیارهایی را جهت رفتارهای مورد انتظار از اعضای گروه، ابداع می‌کنند و فشارهای قابل ملاحظه‌ای را در مورد اعضای جدید در گروه اعمال می‌کنند. اگر کسی در اعمال فشار برای تطابق افراد با گروه، شک و تردید داشته باشد، برای کسب موقعیتی که برای جلوگیری آن در گروه موجود است سعی خواهد کرد.

در اینجا شما تحت شدیدترین فشارها برای تطابق خود با اصول هستید، زیرا شما بایستی تغییر کنید نه اینکه گروه تغییر کند. (لی ویت ۱۹۷۲) (۲۶) تعدادی از مراحل مجزا را که در رابطه با فوق و انحراف فردی که در رابطه با آن حادث می‌گردد، شناسایی کرده است.

الف - دلیل

گروه سعی در سوال کردن در مورد اصول تشکیل گروه و احتمال انحراف از آنها دارد و دلیل موقعیت خود را سوال می‌کند. خصوصاً در این مرحله، گروه به مراتب منطقی‌تر و اصولی‌تر در رفتار خود ظاهر می‌شود.

ب - تحریک

گروه سعی دارد به ارزشها متوسل شود. مثلاً ممکن است گفته شود شما یک عضو دارای منزلت در این جمع هستید، ما مدت زیادی با هم بوده‌ایم، لذا چرا شما علیه ما هستید؟ به این ترتیب گروه سعی می‌کند منحرف را به راه بیاورد.

ج - مشت آهنین باز می‌شود

گروه سعی می‌کند تا شخص منحرف را منزوی کند. دسته‌ای را در اطراف وی ایجاد می‌کند. آنان فریاد می‌زنند ناراحتی ایجاد می‌کنند، و هر

نوع اطلاعات را که شخص منحرف ارائه می دهد باور نمی کنند.

د - قطع

حال اگر خاطی بتواند سه مرحله فوق را طاققت بیاورد، بعداً انحراف در خود گروه برای تکفیر کردن فرد به وجود می آید. او دیگر به عنوان یک عضو با ارزش در گروه به شمار نخواهد آمد. البته این موضوع گرفتاریهای فراوانی را برای گروهی که بطور مرتب دور هم جمع می شوند، ایجاد می کند، بار دیگر که گروه با همان عضو ملاقات می کند با خصومت با او برخورد می کند.

قدرت و توان فشار گروه را می توان در مطالعات کلاسیک «سلیمان اش» (۱۹۵۱) (۲۷) پیدا کرد. کارهای تجربیاتی استانی میل گرام به سال ۱۹۷۴ (۲۸) نیز نشان داد که یک گرایش قوی بین افراد جهت تبعیت و مطابقت وجود دارد. زیرا درک از تبعیت از زمانهای اولیه در ما ریشه کرده است.

مطالعه وی نشان دهند، قدرت یک گروه و القای عقیده خود به بقیه اعضا است. میل گرام با مطالعه خود قدرت تبعیت را در دسترسی به مطابقت، در معرض دید می گذارد.

۸ - آزمایش «اش» در مورد تطابق (۲۷)

برای انجام این آزمایش ابتدا یک گروه شش نفری دانشجو انتخاب شد. در جلسه اول به هر داوطلب نموداری از خط های عمودی با اندازه های مختلف نشان دادند و از آنها خواستند که ابتدا طولترین خط و سپس به ترتیب تا کوتاهترین خط را مشخص کنند. تمام داوطلبان در جلسه اول به درستی طول خط ها را تعیین کردند.

جلسه دوم آزمایش با شرکت عضوی از گروه و عده ای شرکت کننده انجام شد و از آنها خواسته شده بود که جوابهای نادرست خود را با صدای بلند به گونه ای که داوطلب بتواند بشنود اعلام کنند. داوطلبان با وجود نادرست بودن جوابهای جمع، در سی و دو درصد از حالات، در مقابل فشار گروه مقاومت نشان می دادند. اگر چه آزمایش نشان می داد که آنها بطور مشخصی اغلب مردم جلوه کرده و احساس ناراحتی داشتند.

در یک آزمایش نظیر این آزمایش، «اش» قادر بود تا ثابت کند که اگر داوطلب یک پشتیبان داشته باشد بطوری که یکی از همدستان به گروه توجه نکرده و جواب صحیح بدهد، توان داوطلب در مقاومت علیه فشار گروه به مقداری زیادی افزایش می یابد.

از این آزمایش می توان نتیجه گرفت که شخص خاطی دیگر تنها نیست و توانایی فشار گروه مقدار قابل ملاحظه ای تقلیل یافته است.

آزمایش اش مهم و در ارتباط با مدیران امروزی است زیرا نشان می دهد که چه اتفاقی برای گروهی که وظیفه تصمیم گرفتن در مورد اطلاعاتی که از هر حیث مطلق به نظر می رسد، خواهد افتاد. با این تفکر که اغلب مشکلات سازمانی به طور مناسبی توضیح داده نشده، فشار گروه در جهت مطابقت با احساسها افزایش می یابد. فشارهای زیادی برای مطابقت نیز در صورتی که گروه بطور مرتب تشکیل جلسه دهد به وجود می آید.

۹ - تطابق و توافق

اغلب، تطابق موجب می شود که همان نتیجه نهایی (تبعیت از فشار گروه) ایجا گردد، پس مهم است تا فرق بین این دو را مشخص کنیم. تطابق با توافق، به این دلیل فرق دارد که تطابق، توافق را از طریق انگیزه های مافوق منعکس می کند.

آزمایش «اش» سه طریق را که افراد مطابقت با فشار گروه داشته یا اینکه با آن توافق کرده اند، ظاهر ساخت:

مدیران نیز ممکن است از آموزش مربوط به تضاد نقش و ابهام سود برده و بهره مند گردند، حتی اگر آنها خود آن را تجربه نکنند. این به این دلیل است که بزایر کردن عملکرد ضعیف با افراد، بخصوص در جنبه های شخصیتی به جای ویژگیهای نقش کلاً و کاملاً کاری آسان باشد. در حقیقت فرد مورد سرزنش قرار می گیرد نه نقش.

الف - تحریف استنباط

افرادی در گروه واقف هستند که گروه اشتباه می کند،

لیکن عدم توافق خود را پنهان کرده و هنگامی که اعضای گروه در کنار هم هستند آن را بروز نمی دهند بعداً آنها بارور می کنند که بعد از همه چیزها، گروه درست می گفته است. این تبعیت و اطاعت از طریق تطابق در پی توافق به وجود آمده است.

ب - تحریف قضاوت

افراد تصور می کنند که گروه درست عمل می کند و آنها در اشتباه هستند. هر شک و شبهه ای که آنها ممکن است داشته باشند در خلال روند جلسه گروه خاموش خواهد شد. این نوعی اطاعت از راه تطابق، بشمار می رود.

ج - تحریف عمل

افراد واقف هستند که گروه در اشتباه است، البته آنها اعتقاد خود را از گروه پنهان می کنند، آنها هرگز پس از آن این فکر را که گروه صحیح می گفته به خود راه نمی دهند، ولی به آن عمل می کنند. این را اطاعت محض از طریق تطابق می نامند.

آزمایشات اش حاکی از آن است که تحریف قضاوت، اصلی ترین

دلیل اطاعت بوده است. به عبارت دیگر، افراد بیشتر از آنچه تطابق می‌کنند به نظر می‌رسد که توافق نمی‌کنند (بیشتر تطابق می‌کنند تا توافق) لذا تطابق، شناسایی بایدهای قوی قدرت است (مثل رئیس که بالاترین مدیر است) و تطابق ممکن است غالباً به دلیل انگیزه‌های سیاسی یا اجتماعی باشد.

۱۰- مطالعات میل گرام در مورد اطاعت از مقام (۲۸)

اغلب مقام را تشخیص می‌دهیم و در مقابل آن فوراً و پس از آنکه مصلحت دانستیم واکنش نشان می‌دهیم. البته تفسیر اینکه چه چیزی معقول است پاسخ دقیقی ندارد.

در جامعه وسیعتر، یک سیستم قانونی وجود دارد که مبتنی بر تایید مقام است. رانندگی در بزرگراه عمومی، راننده و عابر را ملزم به اجرای بعضی از مقررات ایجاد شده توسط مقام دیگر خواهد کرد.

ما به این قبیل مقررات احترام می‌گذاریم و آنها را اجرا می‌کنیم، زیرا اجرای آنها باعث خواهد شد که تردد روی اصول و به آرامی انجام گرفته و از تصادفات و تصادمات جلوگیری شود. در اینجا با اطاعت کورکورانه آشنا شدیم و روشهای اطاعت از مقام که در آنها جمعیت و مردم کشور تابع دستورات سخت دیکته شده هستند صحبت کردیم. در اینجا می‌خواهیم نوعی قضاوت ارزشی در مورد اعمال صحیح مقامات انجام دهیم.

میل گرام می‌خواست نشان دهد که افراد طوری اجتماعی شده‌اند که اطاعت کنند. در یک گروه این گرایش می‌تواند مردم را تشویق کرده و موجب شود تا اطاعت کرده و وظایف خود را که در خارج از گروه بدانندیشانه و بدطنیت تشخیص داده می‌شود، انجام دهند.

یکی از نیات میل گرام این بود که نشان دهد این همه سرباز در جنگ دوم جهانی ظاهراً بدون هیچ چون و چرایی دستورات افسران مافوق را اجرا کرده و شکنجه‌های زشتی را به زندانیان اعمال نموده‌اند. چنین اعمال وحشیانه به گفته میل گرام می‌تواند عمدتاً به دلیل فشار گروه باشد. مطالعه میل گرام درباره داوطلبانی بود که در آزمایش فراگیری شرکت کرده بودند. این آزمایش در اوایل دهه ۱۹۶۰ انجام شد. چهل مرد بالغ از طبقات اجتماعی و اقتصادی گوناگون انتخاب شده بودند که به عنوان داوطلب، در مقابل دریافت پول در آزمایش شرکت کنند. به آنها گفته شده بود که آنها بخشی از یک آزمایش فراگیری، تعلیم و تنبیه هستند. از هر یک از داوطلبان بعداً خواسته شده بود که بدبگیری (که همدمست او خوانده می‌شد) کمک کند تا چند سری از کلمات مترادف را فرا بگیرد، دو نفر روی به روی هم قرار می‌گرفتند و بین آنها یک شیشه ضخیم وجود داشت بطوری که صحبت کردن این دو با هم فقط از طریق

میکروفون و بلندگو میسر بود.

در جلو داوطلب یک دستگاه که شوک الکتریکی به فراگیرنده می‌داد قرار داشت و به هنگام شنیدن پاسخ غلط، داوطلب می‌بایست به فراگیرنده یک شوک الکتریکی می‌داد تا با یک تنبیه کوچک فراگیرنده را کمک کند و هنگامی که شوک داده نمی‌شد جواب صحیح بود. ولتاژ دستگاه شوک بین ۱۵ تا ۴۵۰ ولت متغیر بود و هر بار که فراگیرنده یک پاسخ اشتباه می‌داد، ولتاژ دستگاه اضافه می‌شد. میزان ولتاژ از شوک معمولی تا شوک خیلی زیاد با علامت ثبت شده و ثبت مقدار شوک تا XXX' رسید.

با افزایش ولتاژ فراگیرنده از درد شکوه می‌کرد و نمی‌خواست در آزمایش حضور داشته باشد. اما از داوطلب خواسته شد که آزمایش را ادامه دهد و محقق نیز ناظر بر آزمایش بود. این کار ادامه پیدا کرد و شوکهای الکتریکی سخت به فراگیرنده داده شد. چنانچه داوطلب سه بار به محقق اعتراض می‌کرد، آزمایش را متوقف کند.

نتیجه نشان داد که:

۱- ۶۵ درصد داوطلبان بیشترین و حداکثر شوک الکتریکی را دریافت کردند یعنی ۲۶ نفر از ۴۰ داوطلب

۲- بیشتر داوطلبان، هنگامی که محقق می‌خواست که آزمایش را ادامه دهند. نشانه‌های استرس و فشار را از خود بروز می‌دادند که به صورت خنده عصبی و لرزه در اندام بود. این افراد با خواهش محقق که اصرار می‌ورزید آزمایش را ادامه دهند به کار خود ادامه دادند.

۳- در پایان آزمایش به تمام داوطلبان گفته شد که منظور از تحقیق چه بوده و حقیقت کار را که در اصل هیچ شوک الکتریکی داده نشده را برای آنان افشا کردند.

۴- تطابق بسیار زیاد داوطلبان این موضوع را قویاً روشن می‌کند که افراد هر چه را که منبع موق و مسئول تشخیص می‌دهند، اطاعت می‌کنند، حتی در حالتی که با بودن درد توأم باشد.

پس از آزمایش میل گرام، مطالعات دیگری در این زمینه صورت نگرفته است. نگرانی در اخلاقیات علم اجتماعی و تحقیقات مربوط به آن باعث عدم ادامه آن گردیده است. بنابر این مطالعات میل گرام یک مطالعه منحصر به فرد است ولی از حیث محتوا و مثالها، قوی است.