

Co dwie głowy, to nie jedna?



EWA
ROZPĘDOWSKA

Zarządzanie nawet małymi firmami wymaga podejmowania wielu trudnych decyzji, więc ich szefowie ze względów pragmatycznych często rezygnują z jednoosobowego „dowodzenia” na rzecz synergii zespołowej.

Jeśli członkowie grupy lub zespołu zadaniowego czują się doceniani i bezpieczni w swoim towarzystwie, potrafią otwarcie komunikować się wzajemnie, dzielić się efektywnie obowiązkami oraz koordynować działania – to rzeczywiście możemy liczyć na zwielokrotniony efekt końcowy. Zdarza się jednak, że znakomicie rokujące gremia podejmują decyzje błędne, kosztowne, a niekiedy wręcz katastrofalne.

Ponad pół wieku temu grupa rozsądnych, inteligentnych facetów pod kierownictwem prezydenta Kenedy’ego poszukiwała skutecznego sposobu rozwiązania problemu komunistycznej rewolty na Kubie. Po wielogodzinnych debatach podjęto decy-

zję o przeprowadzeniu akcji, która zakończyła się kompletnym fiaskiem. W styczniu 1986 roku w promie kosmicznym Challenger, kilkadziesiąt sekund po starcie, doszło do eksplozji zbiorników z paliwem. Cała załoga zginęła, gdyż mimo wielu problemów, wątpliwości i ostrzeżeń – szefowie NASA zezwolili na start wahadłowca. Oba te wydarzenia trafiły na karty podręczników psychologii społecznej jako sztandarowe przykłady „syndromu grupowego myślenia.” Twórca tego pojęcia, Irving Janis, psycholog z Uniwersytetu Yale, przeanalizował grupowe procesy decyzyjne przynoszące negatywne skutki i wskazał na kilka istotnych czynników ryzyka.

Pierwszym jest przekonanie o własnej nieomyślności. Im dłużej członkowie grupy ze sobą współpracują, im więcej trafnych decyzji podjęli dotychczas, tym silniejsze jest przekonanie o wyborze optymalnego rozwiązania w kolejnej sytuacji decyzyjnej. Z biegiem czasu taki zespół staje się coraz bardziej hermetyczny. Nowe osoby czy pomysły są akceptowane, o ile zgadzają się z przyjętą linią rozumowania. W przeciwnym razie dochodzi do ich marginalizacji lub odrzucenia. Ignorowanie głosów krytyki oraz informacji o ryzyku pozwalają grupie utrzymać spójność i tożsamość. Otwiera to drogę do autocenzury wewnątrz ambitnego zespołu.

Tak pojawia się kolejny z elementów syndromu, czyli złudzenie jednomyślności. Nieuchronną konsekwencją tego ciągu wydarzeń jest absolutnie błędna decyzja. Wbrew pozorom, takie sytuacje nie należą do rzadkości. Mogą dotyczyć dowolnej grupy ludzi, w tym także, a może przede wszystkim, tzw. grup eksperckich, w których często wybitne walory intelektualne członków nie przekładają się na równie wysoką jakość owoców wspólnej pracy. Ta zależność w latach 90. również stała się przedmiotem badań, a opisany efekt znany jest jako „syndrom Apollo”.

Jak uchronić się przed skutkami „syndromu grupowego myślenia”? Otóż po pierwsze, nie zapominać o jego istnieniu. Po drugie, przy tworzeniu zespołów zadaniowych zadbać o staranny dobór ich liderów. Muszą to być osoby bezstronne, obdarzone talentem mediacyjnym i umiejętnością rozdzielania ról. Dobre efekty daje też powoływanie kilku niezależnych grup oceniających się nawzajem przy podejmowaniu tych samych decyzji. Każda z nich powinna pracować z innym liderem. Pozyteczne są też konsultacje z zewnętrznymi ekspertami. Kluczowym jednak może okazać się przypisanie przynajmniej jednemu członkowi grupy przechodniej roli „advokata diabła”, którego zadaniem będzie „szukanie dziury w całym”.

Punkt zbiórki zużytych akumulatorów i baterii ołowiowych

Ustawa o bateriach i akumulatorach określa zasady dotyczące recyklingu zużytych akumulatorów:

- Recykling zużytego akumulatora to obowiązek każdego użytkownika!
- W żadnym wypadku nie należy wyrzucać akumulatorów do pojemników na śmieci.
- Zużyte akumulatory zawierają ołów (Pb), który musi być w odpowiedni sposób utylizowany.
- Jeżeli nie poddasz zużytego akumulatora recyklingowi, szkodzisz także Twojemu środowisku naturalnemu!!!



Oddaj nam zużyte akumulatory i baterie ołowiowe!

My w profesjonalny sposób zajmiemy się ich utylizacją!



FOT. ARCHIWUM