

Grupna zaslijepljenost u organizacijama

Lana Vremić¹, Barbara Golub², Anita Prelas Kovačević³

¹Studentica Veleučilišta u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, lana.vremic@vuv.hr

²Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, barbara.golub@vuv.hr

³Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

Sažetak

Grupe predstavljaju odlično sredstvo za donošenje odluka. Generiranjem različitih stavova i razmišljanja stvaraju se nove i kreativne poslovne ideje. Mnoge organizacije sve češće koriste grupe ljudi za kreiranje novih proizvoda, marketinške aktivnosti, distribuciju i proizvodnju. Napisano je pravilo da grupe ne trebaju biti homogene. Što su članovi različitiji, to su rezultati inovativniji. Međuti, prevelika povezanost članova neke grupe utječe na stvaranje grupne zaslijepljenosti koja privlači veliku pažnju istraživača s područja organizacijskog ponašanja. Grupna zaslijepljenost jedna je od najvećih mana takvog načina rada, no postoje učinkovita rješenja za taj problem. Cilj rada je istaknuti osnovne informacije o pojmu grupne zaslijepljenosti, kao i njenu problematiku te prijedloge za smanjenje takvog učinka na članove grupe.

Ključne riječi

organizacijsko ponašanje, grupna zaslijepljenost, grupe u organizaciji

Abstract

Groups are an excellent tool for decision making. By bringing out different attitudes and ways of thinking, new and responsive business ideas emerge. Many companies are increasingly using groups of people for new product development, marketing activities, sales, and production. It is an unwritten rule that groups should not be homogeneous. The more diverse the members, the more innovative the results. However, too much connection between members of a group leads to groupthink which attracts a lot of attention from researchers in the field of organizational behavior. Groupthink is one of the major drawbacks of such a way of working, but there are no effective solutions to this problem. The aim of this paper is to provide basic information about the concept of groupthink and related problems and suggestions for reducing this effect on group members.

Keywords

organizational behaviour, groupthink, groups in the organization

Uvod

U današnjem poslovnom svijetu mnoge se organizacije susreću s poteškoćama rješavanja problema unutar poslovanja. Do rješenja dolaze pomoću formiranja grupa među zaposlenicima koji međusobno raspravljaju o mogućim rješenjima za određeni problem ili kako najlakše postići željeni cilj. Sama teorija o fenomenu grupe spominje se tridesetih godina ovog stoljeća. Naglasak je bio na manjim grupama kao ključnom elementu u poslovanju. Glavna svrha grupe odnosi se na stvaranje individualnog zadovoljstva, zatim na stvaranje što boljih međuljudskih odnosa i samim time povećanjem produktivnosti poslovanja. Usprkos svemu, grupne odluke mogu biti velika prijetnja te mogu negativno utjecati na procese koji se pojavljuju u grupama što rezultira donošenjem katastrofalnih i loših odluka. Osjećaj kohezivnosti koji se javlja u grupama te koji dovodi do međusobne povezanosti i sviđanja među članovima povezan je s pojavom grupne zaslijepljenosti. Grupna zaslijepljenost u kombinaciji sa izoliranošću grupe i snažnim, usmjeravajućim vođom može dovesti do iluzije neranjivosti i jednoglasnosti grupe te autocenzure gdje članovi koji se ne slažu s mišljenjem grupe ne iznose kritične informacije kako se ne bi narušila pozitivna atmosfera i privid konsenzusa.

1. Pojam grupne zaslijepljenosti

Pojam grupne zaslijepljenosti (eng. *groupthink*) prvi je koristio William H. Whyte u ožujku 1952. godine u istoimenom članku u časopisu Fortune kada navodi kako grupna zaslijepljenost postaje nacionalna filozofija (Safire, 2004). Irving Janis navedeni pojam istražuje unutar okvira socijalne psihologije definirajući ga kao način razmišljanja u koji se ljudi uključuju zbog velike kohezivnosti s grupom, težnje prema jednoglasnosti nadjačavajući svoju motivaciju za pronalaskom nekih alternativnih rješenja. Janis je utvrdio da članovi grupe preuzimaju zaslijepljenost od članova prethodnika, a to u konačnici dovodi do neuspjeha u grupnom odlučivanju (Janis, 1972). Model grupne zaslijepljenosti objašnjava neke povijesne događaje poput odluke o invaziji u Zaljevu svinja, neuspjeh u sprječavanju napada na Pearl Harbor, kao i eskalaciju rata u Vijetnamu. Grupna zaslijepljenost povezuje se s normama, s njome se suočavaju mnoge

grupe, a mogući ishod je dramatično pogoršanje performansi (Robbins i Judge, 2009). Grupnom se zaslijepljenošću minimiziraju sukobi u grupi, ali dolazi do nedostatka kritičkog razmišljanja, analiziranja i evaluacija ideja. Pritisak na članove grupe je velik stoga odlučuju slijediti ideje, razmišljanja i odluke drugih (Akhmad i sur. 2021).

Osim Janisa, koji 1972. godine definira grupnu zaslijepljenost, mnogi se autori dotiču tog pojma te ga primjenjuju u različitim djelatnostima (ekonomija, pravo, zdravstvo itd.), ali ga primjenjuju i u nekim povijesnim događajima. Otkako je prvi puta objavljena, ova je teorija široko prihvaćena (Mitchell i Eckstein, 2009), a otkriveno je da se fenomen grupne zaslijepljenosti pojavljuje u mnogo širem rasponu nego što je to bilo zamišljeno u početku (Baron, 2005). Riordan i Riordan (2013) grupnu zaslijepljenost opisuju kao pojavu kada članovi grupe ne žele narušiti jedinstvo grupe i pozitivne osjećaje koje takvo jedinstvo stvara. Grupna zaslijepljenost povezuje se s ljudima koji zadržavaju status quo minimizirajući svoje sukobe bez kritičke procjene, analize i evaluacije. Motivi mogu biti različiti, ali u osnovi oni koji su uključeni nastoje izbjeći isticanje u gomili i svaki rizik od neugodnosti (Hällgren, 2010).

Buchanan i Huczynski (2017, prema Janis, 1972) navode simptome grupne zaslijepljenosti:

1. Iluzija neranjivosti: članovi pokazuju pretjerani optimizam da će se prošli uspjesi nastaviti i da će ih zaštititi, pa su stoga skloni ekstremnim rizicima,
2. Kolektivna racionalizacija: članovi kolektivno racionaliziraju podatke koji ne potvrđuju njihove pretpostavke i uvjerenja na kojima temelje svoje odluke,
3. Iluzija moralnosti: članovi vjeruju da oni, kao moralni pojedinci, vjerojatno neće donositi loše odluke,
4. Zajednički stereotipi: članovi odbacuju dokaze koji se ne mogu potvrditi diskreditirajući njihov izvor (npr. stereotipiziranje drugih grupa i njihovih vođa zlima ili slabima),
5. Izravan pritisak: nametanje verbalnih, neverbalnih ili drugih sankcija pojedincima koji istražuju devijantne pozicije, izražavaju sumnje ili dovode u pitanje valjanost grupnih uvjerenja,
6. Autocenzura: članovi šute o nedoumicama oko prividnog grupnog konsenzusa i pokušavaju minimizirati svoje sumnje,

7. Iluzija jednoglasnosti: članovi zaključuju da je grupa postigla konsenzus jer se njeni najglasniji članovi slažu,

8. Čuvari uma: članovi preuzimaju na sebe odstranjivanje nepovoljnih.

Tablica 1. prikazuje studije slučaja temeljene na simptomima grupne zaslijepljenosti, kao i dobivene rezultate.

TABLICA 1: STUDIJE SLUČAJA TEMELJENE NA SIMPTOMIMA GRUPNE ZASLIJEPLJENOSTI

AUTOR (GODINA)	SLUČAJ	REZULTATI
Ahlstorm i Wang (2009)	Poraz Francuske u II. svjetskom ratu	Dokazani svi simptomi, zaključak da je grupna zaslijepljenost bila glavni faktor poraza.
Amidon (2005)	Pokušaj spašavanja Sona Taya u Vijetnamu	Dokazani svi simptomi.
Green i sur. (2005)	Pad zrakoplova F-16 i C-130 (1994.)	Dokazani svi simptomi.
Dimitroff i sur. (2005)	Nesreće Challenger i Columbije	Simptomi su bili prisutni u oba slučaja.
Scharff (2005)	Worldcom prijevara	Zaključeno da grupna zaslijepljenost pomaže objasniti neke probleme i prevarantske aktivnosti.
Maier (2002)	Nesreća Challengera	Dva uvjeta se ne smatraju grupnom zaslijepljenošću, stoga je zaključak da ona nije razlog za događaj.
Eaton (2001)	BA i Marks & Spencer strategija	Dokazana grupna zaslijepljenost.
Smith (1984)	Iranska talačka kriza	Dokazani svi simptomi, grupna zaslijepljenost je pridonijela lošoj odluci.

Izvor: Prilagođeno prema Rose (2011): *Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review*, str. 42

Grupna zaslijepljenost ne zahvaća sve grupe. Najčešće se javlja kada je identitet grupe jasan, kada članovi imaju pozitivnu sliku o svojoj grupi te kada ju žele zaštititi, ali i kada grupa smatra da postoji neka kolektivna prijetnja pozitivnoj slici koju ima o sebi (Robbins i Judge, 2009).

2. Grupna zaslijepljenost u organizacijama

Grupe u suvremenim organizacijama zamjenjuju pojedince u poslovima u kojima važan faktor uspješnosti i kvalitete predstavlja socijalna interakcija. Najčešće su to zadaci vezani uz odlučivanje, rješavanje problema i kreativan rad. Organizacijska struktura koja se temelji na grupnom radu ima značajne prednosti u usporedbi s klasičnim načinom pojedinačne dodjele poslova. Iz tog razloga grupa je u današnje vrijeme osnovni koncept analiziranja organizacijskog ponašanja i uspješnosti (Štoković, 1997). Iako grupno odlučivanje ima brojne prednosti, poput generiranja potpunijih informacija i znanja, veću raznolikost shvaćanja, veću prihvaćenost rješenja i sl., nosi sa sobom i nekoliko nedostataka koji mogu imati izrazito negativan učinak na poslovanje. Naime, grupne odluke se sporije donose. Više je vremena potrebno grupi, nego što treba pojedincu koji odlučuje sam. Moguće je da članovi imaju izraženu želju da budu prihvaćeni čime dolazi do gušenja otvorenih neslaganja, odnosno grupnog pritiska prema konformizmu. Grupnim odlučivanjem može dominirati jedan član ili nekolicina članova grupe, a odgovornost je razvodnjena (Robbins i Judge, 2009).

Zbog prethodno navedenih nedostataka kod formiranja grupa, pojedinci unutar grupe postaju manje produktivni i počinju se oslanjati previše jedni na druge umjesto da se pokušaju fokusirati na rješavanje problema na svoj način (Aronson i sur. 2005). Kvaliteta procesa donošenja odluke značajan je pokazatelj učinkovitosti pojedinaca i grupa u svim organizacijama. To je glavno mjerilo kvalitete gotovo svake aktivnosti, a kvaliteta tog procesa mjeri se transparentnošću i racionalnošću. Upravo je grupna zaslijepljenost jedan od najčešće korištenih teorija proučavanja donošenja odluka (Aziz i sur. 2019). Kroon i sur. (1991) tvrde da smanjenje grupne zaslijepljenosti u organizacijama smanjuje i kolektivno izbjegavanje te povećanje individualne odgovornosti. Nastankom grupne zaslijepljenosti kod pojedinaca se javlja još veći osjećaj pripadanja i nedodirljivosti. Za sebe smatraju da su nepogrješivi, vjeruju da su moralno nadmoćni nad onima koji se s njima ne slažu, suprotstavljene strane doživljavaju na pojednostavljen i stereotipan način te stvaraju iluziju općeg slaganja (ako i postoji osoba koja se ne slaže s nekim stvarima unutar grupe, ona neće dobiti riječ ili će je se ušutkavati). Takvo ponašanje članova grupe rezultira donošenjem neuspješne odluke zbog nepotpunog

razmatranja svih mogućnosti, neadekvatno procjenjivanje rizika i neplaniranje daljnjih ideja za rješavanje problema u slučaju neuspjeha (Aronson i sur. 2005). Grupnu zaslijepljenost može poticati kultura organizacije i menadžeri koji ne toleriraju neslaganje. No može se razviti i kada vođe svojim zaposlenicima nude toliko ohrabrenja i pohvala da vrlo brzo svi počnu podcjenjivati ozbiljnost potencijalnih problema. Grupna se zaslijepljenost najčešće brzo pojavljuje i izaziva probleme prije nego što itko shvati što se događa. Također, javlja se u organizacijama koje svjesno čine neetične radne kada je grupa kohezivna, kada vođa promiče rješenja i ideje čak i ako su neetične, a grupa nema interna pravila ili mehanizme kontrole koji bi kontinuirano propisivali etičko ponašanje (Sims i Sauser, 2013). Studije o grupnoj zaslijepljenosti pokazuju da pretjerana kohezivnost grupe uzrokuje neispravno donošenje odluka (Sai On Ko, 2005), dok pretjerano oslanjanje na kolektivno organizacijsko povjerenje može negativno utjecati na poslovni učinak (Erdem, 2003).

Sprečavanje nastajanja opasnosti grupne zaslijepljenosti se „svodi na nepristranost vođe, traženje mišljenja izvan grupe, organiziranje podgrupa te stvaranja normi kojima se potiče otvoreno iskazivanje mišljenja“. Također se može jednom članu grupe dodijeliti uloga „đavoljeg odvjetnika“ te njegova uloga bi bila da kontrira mišljenju većine. Isto tako, konflikt može spriječiti nastajanje grupne zaslijepljenosti. Poticanje funkcionalnog konflikta pomaže grupi u rješavanju zadataka ili procesa dovodi do kreativnijih i raznovrsnijih ideja i njihovog preispitivanja. Naravno, takav konflikt je potrebno upravljati kako ne bi postao destruktivan i popeo se na osobnu razinu. grupna zaslijepljenost može svesti na minimum i spriječiti da dovede do loših odluka (Mušura, 2010). Kod članova grupe treba poticati kritičko razmišljanje, da u određenim situacijama prigovore i kažu svoje nedoumice. Vrlo je bitno da osoba koja upućuje grupu na takva razmišljanja bude nepristrana i objektivna. Poslije donošenja odluke, potrebno je uzeti stanku u trajanju od nekoliko sati ili dana (ovisno o vremenskom pritisku) i sazvati sastanak na kojem će se dodatno analizirati donesena odluka i sumnje koje su se naknadno pojavile nakon razmišljanja o donesenoj odluci. Moguće je i pozvati stručnjaka koji ne pripada timu, da raspravlja i da se suprotstavlja članovima tima, kako bi došlo do konstruktivne rasprave koja može proširiti vidike članovima tima, potaknuti nove ideje. Važan savjet za

sprečavanje zaslijepljenosti grupe je i istodoban rad nekoliko grupa na istom zadatku, tako da svaka grupa radi neovisno od druge, a da nakon završetka rada predstavi svoje rezultate (Begičević Ređep, n.d.).

Nadalje, grupnu je zaslijepljenost moguće smanjiti i kontroliranjem veličine grupe. Što je grupa veća, ljudi su zastrašeniji i više oklijevaju. Voditelji grupe trebaju zauzimati nepristranu poziciju, aktivno tražiti doprinose od svih članova te izbjegavati izražavanje vlastitog mišljenja (Robbins i Judge, 2009). Autor Singh (2010) predlaže i poticanje kritičke rasprave od strane vođe grupe koji bi, također, trebao biti spreman prihvatiti kritiku. Osim toga, poželjno je ponovno procijeniti prvotnu odluku. Razdvajanjem grupa u podgrupe pruža se više opcija za rad čime se dolazi do boljeg rješenja. Daljnja sugestija odnosi se na korištenje vježbi koje za cilj imaju stimulirati aktivnu diskusiju o alternativama, bez ugrožavanja grupe i jačanja obrane grupnog identiteta. Primjerice, grupa odlaže diskusiju o prednostima i raspravlja isključivo o mogućim opasnostima i rizicima neke odluke. U takvoj je situaciji manje vjerojatno da će doći do gušenja suprotstavljenih mišljenja te je veća vjerojatnost da će grupa donijeti objektivnu procjenu (Robbins i Judge, 2009).

3. Zaključak

U današnje vrijeme, organizacije svoje zaposlenike smatraju glavnim elementima za uspjeh u poslovanju. Organizacije se moraju pobrinuti da svaki pojedinac bude zadovoljan, jer zadovoljan zaposlenik djeluje efikasno, kvalitetno i jedinstveno u ostvarenju zajedničkog cilja te organizacije. Fenomen grupe je ojačao u zadnjih desetak godina jer grupe postaju sastavni dio organizacijskog života i oblikuju djelovanje ljudi. Menadžeri su ti koji moraju prepoznati karakteristike grupe i posebnu pažnju trebaju posvetiti stavovima grupe, raspoloženjima i željama. S obzirom da grupe mogu početi djelovati suprotno od ciljeva poduzeća, važno je takve grupe što prije prepoznati i usmjeriti u cilju efikasne organizacije i uspješnog poslovanja. Član grupe kao pojedinac, ima svoju socijalnu ulogu i sukladno tome se i ponaša, odnosno pokušava se prilagoditi grupnim normama. Taj adaptivni društveni mehanizam omogućuje konformizam koji ima svoje pozitivne i negativne strane te pomoću njega ljudi uspješno funkcioniraju unutar grupe i društva. Jedna od loših strana

konformizma je nastanak grupne zasljepljenosti, tj. slijepo pokoravanje pritisku grupe. Ona može navesti članove grupe da svoja mišljenja, ideje i pitanja zadrže za sebe umjesto da ih podijele s ostatkom grupe. Međutim, potrebno je imati na umu da su svi ljudi prvenstveno pojedinci, a tek onda članovi grupe. Vrlo je važno naći načine pomoću kojih se može oduprijeti negativnom socijalnom pritisku.

Uspjeh grupe je nemoguć bez unutarnje izmjene informacija, interakcije i komunikacije. Komuniciranje se vrši pomoću vanjskih znakova, a teče od pošiljatelja prema primatelju, a najbolje je kad se ono obavlja u dvosmjernom pravcu, tako da pošiljatelj i primatelj stalno izmjenjuju uloge. Ipak, grupe jesu sposobne donositi bolje odluke nego pojedinci ako su uspješne u iznošenju ideja i slušanju članova grupe koji su stručnjaci. Važno je i da se unutar grupe razmjenjuju specifični podaci koje ima svaka pojedina osoba, a ne da se grupa orijentira samo na zajedničke informacije.

Literatura

- [1] Akhmad, M., Chang, S., Deguchi, H. (2021): Closed-mindedness and insulation in groupthink: their effects and the devil's advocacy as a preventive measure. *Journal of Computational Social Science*, 4 (455-478)
- [2] Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2005): Socijalna psihologija. Zagreb: MATE d.o.o.
- [3] Aziz, A. I., Sharif, A. A., Mohammed, O. M. (2019): *Groupthink and Quality of Decision-Making Process Among the Top Managers of the Public Universities of Kurdistan Region, International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics*, (53-62)
- [4] Baron, R. S. (2005): *So right its wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. Advances in Experimental Social Psychology*, 37, (219-253)
- [5] Begičević Ređep, N. (n.d.): Zasljepljenost grupe, <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/zasljepljenost-grupe> (12.11.2022.)
- [6] Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2017): *Organizational Behaviour*, Ninth edition. Harlow: Pearson Education Limited
- [7] Erdem, F. (2003): *Optimal trust and teamwork: from groupthink to teamthink, Work Study*, 52(5), (229-233)
- [8] Hällgren, M. (2010): *Groupthink in temporary organizations. International Journal of Managing Project sin Business*, 3(1), (94-110)
- [9] Janis, I. L. (1972): *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- [10] Kroon, M., Hart, P., Van Kreveld, D. (1991): *Managing group decision making process: Individual versus collective accountability and groupthink, International Journal of Conflict Management*, 2(2), (91-115)
- [11] Mitchell, D. H., Eckstein, D. (2009): *Jury dynamics and decision-making; A prescription for groupthink. International Journal of Academic Research*, 1(1), (163-169)
- [12] Mušura, A. (2010): Menadžer mora imati sposobnost timskog rada, <https://www.poslovní.hr/lifestyle/menadzer-mora-imati-sposobnost-timskog-rada-166032> (12.11.2022.)
- [13] Riordan, D., Riordan, M. (2013): *Guarding against groupthink in the professional work environment: A checklist, Journal of Academic and Business Ethics*, 7(1)
- [14] Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
- [15] Rose, J. D. (2011): *Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review. Emerging Leadership Journeys*, 4(1), (37-57)
- [16] Safire, W. (2004): *The way we live now: 8-8-04: On language; Groupthink*, <https://www.nytimes.com/2004/08/08/magazine/the-way-we-live-now-8-8-04-on-language-groupthink.html> (30.11.2022.)
- [17] Sai On Ko, A. (2005): *Organizational communications in Hong Kong: a cultural approach to groupthink, Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), (351-357)
- [18] Sims, R. R., Sauser, W. I. (2013): *Toward a Better Understanding of the Relationships among Received Wisdom, Groupthink, and Organizational Ethical Culture. Journal of Management Policy and Practice*, 14 (4), (75-90)
- [19] Singh, K. (2010): *Organizational behaviour: text and cases*. Chandigarh: Pearson.
- [20] Štoković, I. (1997): *Upravljanje grupama u cilju efikasnog poslovanja gospodarskih subjekata. Ekonomski vjesnik*, 1 i 2 (10), (59-65)