
IMPLICAȚIILE GÂNDIRII ȘI DECIZIEI DE GRUP ÎN ORGANIZAȚII

Octavian Rujoiu
Universitatea București

Jonathan Ferris
Universitatea din Umeå

Această lucrare își propune să evidențieze implicațiile gândirii și deciziei de grup în organizații, plecând de la cazuri concrete și de la teorii ce arată modul în care acestea se manifestă. Lucrarea va furniza totodată și diferite căi de a contracara aceste idei, o dată ce ele s-au dezvoltat și cum se pot preveni de la început. Scopurile unei organizații sunt deseori înlocuite de un 'pattern of thinking' care se dezvoltă în interiorul unei organizații. Astfel, vom sublinia importanța axării organizațiilor pe sub-scopurile psihologice care duc la apariția armoniei în interiorul lor și, apoi, asupra scopurilor principale spre care acestea tind.

În decursul anilor, diferite probleme legate de leadership, management și structuri organizaționale au făcut obiectul cercetărilor. În acest sens, Edwin P. Hollander (1971) era de părere că, pentru a înțelege modul în care funcționează o organizație trebuie înțeles mai întâi conceptul de leadership al acesteia, de acesta depinzând coordonarea activităților la toate nivelele. Pe de altă parte, la fel de importante sunt strategiile de dezvoltare, procesele decizionale pe care se bazează firmele, companiile sau organizațiile, precum și modurile de recrutare, formare, diferențiere ori de creștere al maturității angajaților (*full maturity*) (J. Stephen și E. Jacobson, 1976). Numeroase decizii politice "inadecvate" au stat la baza multor acțiuni ce s-au sondat cu mari pierderi materiale și de vieți omenești. Acestea au atras atenția cercetătorilor și au fost și sunt intens discutate (Janis, 1972; Whyte, 1989; Schafer și Crichlow, 1996; Boncu, 1999). Dacă data de 7 decembrie 1941 a coincis cu catastrofalul eveniment produs în Hawaii, mai exact la Pearl Harbor, unde fenomenul de [*groupthink*] a influențat decizia comandanților armatei americane, conducând către un final

nefast, anul 1956 s-a prefațat cu implicarea Statelor Unite în războiul împotriva Coreei de Nord. Și în acest caz, gândirea de grup a afectat judecata oficialilor americani, conducând spre pierderi de inimaginat. Un alt exemplu discutat, aduce în prim plan modul în care sfătuitoarii președintelui Lyndon B. Johnson au desconsiderat informațiile serviciilor secrete, care dădeau un rezultat negativ intervenției armatei Statelor Unite în Vietnam. Continuând lista acestor evenimente, în anul 1961, atacul celor 1400 de exilați cubanezi special pregătiți de serviciile secrete americane, s-a sondat cu un mare eșec în confruntarea cu armata lui Fidel Castro. Putem spune că exemplele de mai sus implică două lucruri: în ce mod procesul decizional este realizat, pe de-o parte, iar pe de altă parte, modalitatea în care "ești de acord, fără a căuta alte soluții optime". Putem pleca de la ideea că astfel se conturează gândirea de grup.

Andrew Michener și Michelle Wasserman (1995, 336) consideră că există câteva tipuri de decizii de grup: primul, se referă la faptul că "în rezolvarea unor probleme, scopurile grupului sunt să găsească o soluție

adecvată problemelor cu care se confruntă, folosindu-se de înțelegere și logică (*intelective tasks*)” (Michener și Wasserman, 1995); cel de-al doilea, grupurile pot judeca și categoriza. Prin intermediul judecăților, grupurile evaluează și fixează ori apreciază calitatea scopurilor. Grupurile trebuie să judece corect și să rezolve “conflictele cognitive” din interiorul lor; cel de-al treilea, creativitatea grupului. În acest caz, grupurile pot facilita dezvoltarea unor noi ori originale idei care pot ghida noile acțiuni și pot conduce la posibile rezolvări ale problemelor; în final, cel de-al patrulea, putem vorbi despre “luarea deciziei de grup”. În acest sens, un grup trebuie să aleagă dintre mai multe opțiuni pe cea mai bună. Totodată, trebuie găsit un acord de către membrii grupului în alegerea acestei opțiuni.

Pentru o mai bună înțelegere la ceea ce am prezentat mai sus, ne vom îndrepta atenția asupra a trei modele (teorii) diferite, prezentate și comentate, de asemenea, de Schein Edgar în *Organizational Psychology* (1988).

Teoria contingenței

(*Contingency Theory*). V.H. Vroom și P.W. Yetton (1973) au identificat câteva tipuri de stiluri manageriale.

Acestea implică în același timp capacitatea și abilitățile leader-ului pe de o parte, iar modul în care subordonații înțeleg și își duc la îndeplinire sarcinile, pe de alta parte. Ca leader:

- poți lua singur o decizie, având în vedere informațiile foarte bune de care dispuneai;
- pe baza informațiilor pe care le ai de la subordonații tăi, poți lua o decizie. Poți bineînțeles, să le spui subordonaților despre ce este vorba în momentul în care obții acele informații de la ei, sau nu. Dar cel mai important lucru de care depinde bunul

mers al organizației este ca informațiile ce ți-au fost furnizate și pe care se bazează și decizia ta să fie corecte;

- poți vorbi singur (în private) cu subordonații tăi, ori cu “cei mai importanți” acceptând ideile precum și sugestiile lor “fără a-i aduna pe toți într-un grup. Atunci decizia pe care tu o vei lua poate să reflecte sau nu influența subordonaților”;
- poți vorbi cu subordonații tăi la o întâlnire de grup și astfel poți obține diferite păreri și idei, ca, în final, decizia ta să reflecte sau nu influența subordonaților;
- discuți cu subordonații problemele care apar formând un grup. Cu ei evaluezi alternativele “și cădeți de acord asupra unei soluții care vi se pare cea mai potrivită”. Rolul șefului este de chairperson. Grupul trebuie să se descurce singur în găsirea soluțiilor (fără a fi influențat) iar tu ca șef faci tot posibilul să implementezi orice soluție pe care acesta, în final, o prezintă ca fiind unanimă.

Teoria leadership-ului situațional

(*Situational Leadership Theory*). Paul Hersey și Kenneth Blanchard (1977) își concentrează atenția asupra subordonaților dintr-o organizație și menționează că cele mai importante lucruri sunt: “maturitatea subordonaților” și nevoile lor (*needs*). Cei doi sunt de părere că ‘maturitatea’ se definește ca fiind capacitatea subordonaților, responsabilitatea, educația (*educational skills*) și experiența lor (promptitudinea cu care ei abordează sarcinile față de grup) prin intermediul cărora pot duce la îndeplinire scopurile organizației. Întreaga teorie are la bază următoarele asumții ce privesc în mod direct ‘maturitatea’ subordonaților și deopotrivă

comportamentul de relație al leader-ului (*leader relationship behavior*):

- în situația în care maturitatea este scăzută, "leaderul trebuie să fie la înălțime în sarcinile pe care le dă" și "scăzut" în comportamentul de relație, dar ajutând grupul să aibă câteva succese, și bineînțeles ajutându-l să înceapă să învețe;
- cu timpul, dacă nivelul maturității crește, sarcinile leader-ului ar trebui să fie tot mai scăzute dar să crească comportamentul de relație și să ajute la creșterea competenței grupului;
- dacă maturitatea se menține în creștere, atât relația comportamentală, cât și sarcinile trebuiesc reduse, pentru ca grupul să aibă șansa să-și dezvolte propria încredere precum și abilitățile de a lucra fără nici un ajutor;
- cum grupul "acumulează" maturitate, proporțional cu aceasta leader-ul trebuie reducă atât sarcinile cât și relația comportamentală, așteptând în schimb de la aceștia o îndeplinire cât mai bună a sarcinilor la un nivel de performanță ridicat. Lucrul în echipă conduce într-o foarte mare măsură către creșterea angajamentului, atașamentului și încrederii membrilor grupului, în ceea ce privește decizia luată (Korsgaard, *et al.*, 1995).

Lippitt și White (1960), Yvan Tellier și Daniela Roventă-Frumușani, (1999, 139) au insistat pe următoarele stiluri de leadership:

1. *autocratic*. Un astfel de leader insistă pe ordinele pe care le dă, control, și pe mijloacele prin care grupul își desfășoară activitatea și își atinge scopurile;

2. *democratic*. Insistă pe ghidarea subordonaților, oferindu-le diferite sugestii;

3. *laxist*. Nu ajută grupul decât numai dacă acesta îi solicită ajutorul. În caz contrar, rămâne în umbră.

Teoria "leader-match"

(*Leader-match Theory*). Teoria lui Fred Fiedler (1964) se concentrează asupra celor mai importante componente dintr-o organizație: leader-subordonați-sarcini. În acest caz, pentru leader este foarte important să mențină un echilibru între abilitățile angajaților și sarcinile pe care aceștia trebuie să le îndeplinească. În unele cazuri acest lucru este foarte dificil de urmat deoarece "categoriile de diagnosticare sunt complexe" și nu se pot aprecia foarte ușor: relația pe care o are leaderul cu ceilalți membri, structurarea sarcinilor, puterea de care dispune, în practica de zi cu zi sunt foarte greu de urmărit (Schein, 1988).

Pe scurt, acestea sunt câteva dintre caracteristicile comune "pașilor" pe care leaderii îi fac, în luarea deciziilor ("*steps taken by effective decision makers*") Michener și Wasserman, 1995):

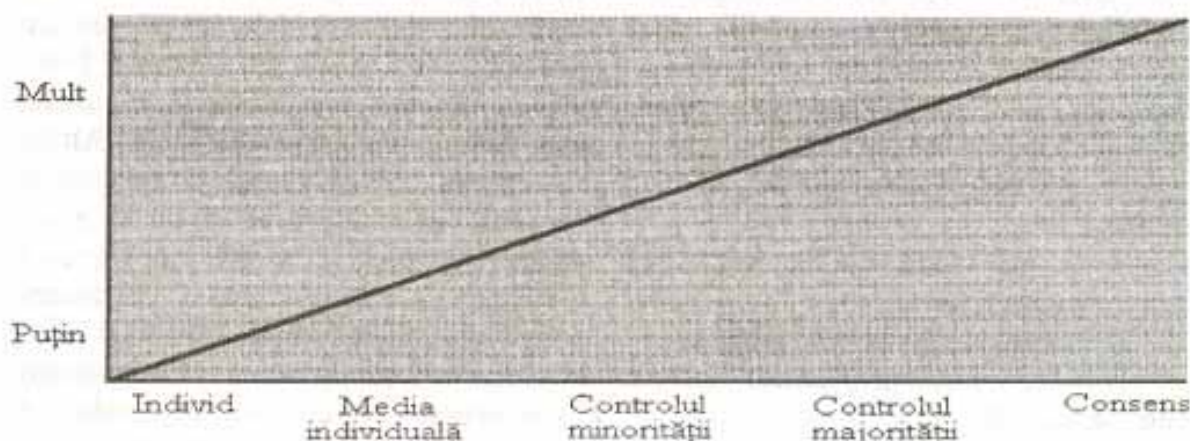
1. În luarea unei decizii, ei vor lua în calcul mai multe opțiuni posibile pentru ca decizia, hotărârea ce urmează a fi luată să conducă către rezultatul mult așteptat;
2. Ei vor ține cont de îndeplinirea tuturor obiectivelor pe de-o parte, iar pe de altă parte și de modul în care acestea îi afectează pe noii veniți;
3. Sunt discutate și evaluate costurile și consecințele fiecărei opțiuni propuse;
4. Sunt permanent în căutarea unor noi posibilități ce pot ajuta mai târziu procesul de luare al deciziei;
5. Iau în calcul noile posibilități, chiar dacă acestea vin din partea unor experți și chiar dacă noul stil adoptat contravine celui inițial;
6. Pentru fiecare propunere inițiată se reexaminează posibilele consecințe;
7. Se creează o cale de implementare "a opțiunii alese" care poate produce rezultate optime dar în același timp și unul sau mai multe

planuri de rezervă în cazul în care soluția aleasă a dat greș.

Privind calitatea deciziei, James Gibson, John Ivancevich și James Donnelly (1997) au identificat relația existentă dintre calitatea deciziei de grup

și metoda utilizată în găsirea acesteia: cu cât decizia este mai intens discutată, (expunându-se opinii diferite, găsirea consensului de către membrii grupului) cu atât calitatea deciziei crește sau se îmbunătățește.

Calitatea probabilă a unei decizii



Sursa: Gibson, J., Ivancevich J., Donnelly, J. (1997, 445).

Astfel, fiecare organizație are propriul ei stil de luare a deciziei. Acest stil diferă de la o organizație la alta, și nu doar în companiile private ori în corporații, ci în toate culturile organizaționale. Acest factor trebuie luat în calcul pentru că în mod constant influențează procesul decizional într-o organizație (Shea, 1999). Cum se poate vedea acest lucru? Făcând o comparație între organizațiile din Statele Unite și cele din Japonia.

David Matsumoto (2000, 476-477) a venit cu o foarte bună descriere a problemelor cu care se confruntă cultura și procesul decizional al unei organizații:

În Statele Unite sunt foarte multe organizații ce utilizează "un stil democratic de luare a deciziei". Acest proces este caracterizat de următorul fapt: toate persoanele care sunt implicate în acest proces "au de spus un cuvânt egal" în găsirea deciziei (des este utilizat votul). După ce voturile sunt numărate

majoritatea câștigă. Aceasta este o scurtă definiție a ceea ce David Matsumoto numește o "procedură democratică". Cel mai important aspect pentru a înțelege această procedură este că avem aici "punctul de vedere cultural individual" al fiecărei persoane ce participă la luarea deciziei. David Matsumoto este de părere că acest proces, asemenea altor procese, are atât avantaje cât și dezavantaje. Un mare avantaj obținut prin intermediul folosirii acestei proceduri este că menține un mod egal de exprimare a deciziei, bazat pe opinia individuală a tuturor membrilor grupului. Ca dezavantaj, menționăm situația în care majoritatea voturilor este foarte apropiată de minoritate, astfel decizia luată nu reflectă opinia majorității așa cum ar fi trebuit. Cel mai bun exemplu în acest caz este când rezultatele votului sunt 51% fata de 49% (Matsumoto, 2000). Acest tip de rezultat este foarte probabil să apară în birocrății. Când deciziile sunt luate de

“oamenii din conducere”, în organizație putem spune că avem oligarhie. Aici decizia este luată de oamenii din nivelul cel mai înalt din conducere, de manageri ori de consiliul director.

Ca avantaj, subordonații primesc directive foarte clare în ce privesc așteptările liderilor sau a celor din conducere și lucrul cel mai important, niciodată ideea părerilor împărțite nu se interferează cu sarcinile ce trebuiesc îndeplinite. Tot ei (*the employees*) trebuie să:

- “fie comunicativi, buni colaboratori;

- își asume din ce în ce mai mult responsabilitatea;

- mențină viziunile grupului;

- rezolve problemele într-un mod cât mai eficient;

- arate mai mult respect și suport pentru cei din jur;

- interacționeze cu ceilalți mult mai eficient;

- fie mult mai curioși;

- fie mult mai deschiși în a experimenta noi căi de a face anumite lucruri” (Smither, Houston și McIntire, 1996, 7).

De obicei acest tip de procedură este utilizată pe scară largă de organizațiile americane. Dezavantajul acestei proceduri se bazează pe faptul că ideile liderilor este posibil să nu fie cele mai bune pentru grup și să nu creeze același grad de implicare printre angajați în vederea atingerii scopurilor organizației.

În cazul organizațiilor japoneze situația stă cu totul altfel. Vom începe prin a prezenta un procedeu de luare a deciziei cunoscut și sub numele de “*ringi sistem*”. Am prezentat mai devreme ideea “dreptului de a vota”. În cazul organizațiilor japoneze, angajații nu sunt așa des garantați cu dreptul de a vota. În general, “o propunere începe să circule printre angajații” din departamentele care

pot fi afectate de o posibilă schimbare. Trebuie să menționăm că în momentul în care vorbim de angajați, nu ne referim doar la o anumită categorie de angajați. Vorbim despre toți angajații fără a lua în considerare poziția lor ierarhică. Aceste propuneri pot veni de la orice persoană, din orice departament indiferent de funcția pe care o are. Deci pot veni “din vârf”, din mijlocul organizației ori din managementul de jos” (Matsumoto, 2000, 477). “Această procedură este cunoscută sub numele de *NEMAWASHI*”. Altfel, dacă propunerea nu găsește un rezultat de consens, această procedură nu se poate aplica. Dar în cazul în care propunerea a fost “binecuvântată” aceasta va deveni doar o propunere formală care va fi rapid implementată prin intermediul semnăturii fie a unui șef din consiliul de conducere sau director executiv ori, chiar însuși de boss. Cel mai important aspect pe care trebuie să îl amintim aici este că “din moment ce propunerea a ajuns la un astfel de nivel, a primit acordul multor oameni din organizație” (Matsumoto, 2000).

În același fel, această procedură are atât dezavantaje cât și avantaje. Un mare dezavantaj este reprezentat de timpul pierdut prin desfășurarea acestui proces. Foarte mulți negociatori americani, spune Matsumoto, sunt deranjați de faptul că managerii japonezi sunt foarte “înceți” în ceea ce noi numim o decizie directă fără un consult sau suport din partea celorlalți. Liderii japonezi cu drept de decizie trebuie să contacteze toate persoanele implicate și care vor fi afectate. Un avantaj al acestui proces îl constituie eficacitatea și eficiența ca timp. Altfel spus, pentru managerii japonezi luarea unei decizii este tratată cu cea mai mare seriozitate- necesitând timp, pe când implementarea este un proces mult mai rapid. Nu putem uita că în acest caz, opiniile și atitudinile angajaților sunt foarte importante. Angajații știu ce este

cel mai important pentru ei și, de aceea, sunt loiali intereselor și obiectivelor organizației.

În ceea ce vom descrie mai jos, vom vedea și analiza simptomele gândirii de grup, modul în care se manifestă acestea, furnizând totodată căi posibile de a contracara și preveni apariția acestui fenomen în organizații. După cum accentua și Ștefan Boncu (1999) gândirea de grup este reprezentată de tendința grupurilor de a evita conflictul și de a crea armonie în interiorul lor. Irving L. Janis aduce în discuție următoarea definiție: "Gândirea de grup este...un mod de a gândi în care oamenii se angajează când sunt puternic implicați într-un grup coeziv, când dorința lor de a instala consensul este mai puternică decât cercetarea realistă a celorlalte alternative" (Janis, 1972, 9), și că "gândirea de grup se referă la deteriorarea eficienței mentale, a realității testate și a judecății morale care rezultă în urma presiunilor grupului" (Janis, 1972, 9).

În toate cazurile prezentate în partea de început a articolului nostru, gândirea de grup a jucat un rol major. Irving L. Janis (1972, 197-198) și Ștefan Boncu (1999, 102-104) descriu simptomele gândirii de grup:

- iluzia de invulnerabilitate. Am văzut ca în toate aceste cazuri cei care au fost în situația de a lua decizii au avut planuri mari ori puncte de vedere optimiste, chiar excesive în ce privește rezultatele acțiunii lor. Ei nu au vrut să ia în calcul posibilele alternative ori "amenințări";
- grupurile care sunt implicate în acest fenomen nu discută soluțiile alternative. Caută mai degrabă să își justifice diferitele decizii decât să

privească asupra unor soluții mult mai bune;

- prezența diferiților factori interni sau externi conduc la apariția "percepțiilor stereotipizate" care duc la crearea conflictelor sociale;
- în momentul în care grupurile iau (sau au luat) decizii, ignoră standardele morale ale propriilor lor decizii fără a se gândi la posibilele consecințe;
- "presiunea directă a oricărui membru care exprimă argumente puternice împotriva unor stereotipuri, iluzii ori angajamente ale grupului, face ca acest tip de dezacord să fie contrar celor așteptate de la toți membrii loiali" (Janis, 1972, 1998);
- "anticipând reacția negativă a grupului" (Boncu, 1999) membrii acestuia constant omit soluțiile alternative ținând în "forul interior" argumentele contrare, și făcând acest lucru, compromit decizia;
- când aceste "decizii compromise" sunt create, apare iluzia unanimității. Nefiind discutate diferitele opinii de membrii grupului și stabilindu-se "acordul" se creează acest fenomen dând senzația că decizia a fost unanimă;
- apariția "paznicilor minții". Sunt persoanele ce protejează grupul de informații care pot veni din surse exterioare sau interioare, și care pot "zdrobi" deciziile respectiv ideile împărtășite de membrii grupului (aceștia

protejează 'eficiența' și 'moralitatea' deciziei).

Ca o "soluție" la această problemă, putem sublinia faptul că acest fenomen destructiv de gândire de grup, poate fi transformat în ceva "constructiv" (Matsumoto, 2000) ca de pildă 'gândirea de echipă' (*teamthink*). Aceasta este caracterizată ca fiind "încurajarea părerilor divergente, exprimarea liberă a grijiilor și ideilor, conștientizarea limitei și amenințării, recunoașterea individualității membrilor și discutarea îndoielilor colective" (Matsumoto, 2000, 478). Astfel, gândirea de echipă, conduce către o bună luare a deciziei, iar ca proces poate fi pozitiv "pentru multe organizații în multe culturi, și în special pentru dezvoltarea diversificată a companiilor în Statele Unite, pentru că poate fi o cale de a menține individualitatea în timp ce servește bunurilor colective ale organizației" (Matsumoto, 2000, 478). Pentru a preveni și contracara de la început gândirea de grup în organizații, s-a sugerat o serie de reguli:

Leaderul poate crea un mediu propice membrilor grupului, unde aceștia să critice diferitele propuneri făcute, și să încurajeze discutarea ideilor venite de la fiecare. Acest environment face posibilă apariția unui mod de gândire individuală în interiorul grupului și conduce către disputarea diferitelor opinii, care, în final, minimizează șansele ca gândirea de grup să își facă apariția și să se materializeze, ori leaderul poate lua o poziție neutră (*middle standpoint*). El are un rol pasiv fără a da indicații asupra vreunui stil de decizie preferat sau vreunui rezultat. Acest lucru poate da membrilor grupului posibilitatea de a explora o multitudine de opțiuni și de a-i încuraja să fie creativi și să nu considere ca fiind corectă doar o singură cale. La fiecare ședință, întâlnire, să existe "cel puțin o persoană" care să-și asume responsabilitatea de a juca rolul de

"avocat al diavolului". Experții neutri sau organizațiile calificate și care nu sunt implicate în realizarea unei politici de firmă, pot ține întruniri și să dezaprobe, să critice ori să dea credit părerilor și declarațiilor făcute de membrii forului executiv. După ce o decizie s-a luat într-o oarecare măsură, grupul ar trebui să țină o altă întâlnire, în care fiecare membru este invitat să-și exprime părerea despre decizia luată și, totodată, să menționeze care ar fi părțile negative ale acesteia. Trebuie să avute în vedere relațiile cu firmele sau cu organizațiile rivale și luate în calcul posibilele 'semnale de alarmă', pe de-o parte, iar, pe de altă parte, elaborarea unui plan de rezervă pentru a preîntâmpina intențiile adversarilor.

Una dintre cele mai frecvente cauze ale gândirii de grup este comportamentul inadecvat al leaderului. Chiar dacă în momentul în care comportamentul leaderului este adecvat, acesta poate provoca o gândire negativă printre ceilalți membri ai grupului. Este foarte important ca el să creeze un bun comportament de relație între membrii grupului și să mențină clare scopurile organizației. Caracteristicile unei operațiuni organizate servesc de asemenea ca o "listă de acțiune" gândirii de grup. Dacă activitatea pe care o desfășoară o organizație cere ca membrii grupului să lucreze împreună, conferindu-le astfel și puterea de a acționa asupra problemelor fără prea multe intervenții din partea șefilor, gândirea de grup poate foarte ușor să se materializeze. De asemenea, acest fenomen poate apărea dacă un grup are în componența lui un număr mare de membri 'inactivi' care foarte des au probleme în exprimarea propriilor opinii despre anumite decizii sau rezultate. Întotdeauna, aceștia se vor strânge sub forma unui grup care va aduce, constant, noi soluții pentru a rezolva problema respectivă, nerecunoscând că au greșit.

Acest lucru poate fi caracteristic pentru un grup în care procesul de recrutare al liderului este foarte slab. Gândirea de grup apare și dacă liderul este foarte pretențios. În acest caz grupul încearcă să se întoarcă împotriva lui. Acest fel de gândire de grup se poate întâlni în armată.

Concluzie

Este cel mai indicat să recunoaștem aceste situații înainte ca ele să iasă de sub control. Gândirea de grup este un fenomen ce poate fi fatal pentru orice organizație fie ea politică, economică, ori numai sub forma unui grup în care membrii au țeluri comune. Dacă înțelegem ce stă în spatele acestui proces, ne putem pregăti pentru a preveni și contracara simptomele ce îmbracă caracterul distructiv al acestuia. Gândirea de echipă este o foarte bună alternativă a gândirii de grup, care utilizează idei comune când grupul se restrânge pentru a căuta soluții și căi de rezolvare a diferitelor probleme, dar în gândirea de echipă, rezultatul acestui interes comun împărtășit de membrii grupului este pozitiv și, în aceleași condiții, cu obiectivele organizației.

Găsirea modalității de prevenire sau contracarare a acestui fenomen sau de a-l transforma în gândire de echipă va ajuta organizația să se dezvolte și să evite posibilele conflicte din interiorul ei ori deciziile neadecvate.

BIBLIOGRAFIE

Boncu, Ștefan. (1999). *Psihologie și Societate*. Iași: Editura Erola.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. și Donnelly, James H. Jr. [1994] (1997). *Organizations. Behavior. Structure. Processes.* (ediția a IX -a) Boston: Irwin/McGraw Hill

Heinen, Stephen J. și Jacobson, Eugene. (1976). *A model of Task Group Development in Complex Organizations and a Strategy of Implementation.* The Academy of Management Review. 1, 98-111.

Hollander, Edwin P. (1971). *Style, Structure, and Setting in Organizational Leadership.* Administrative Science Quarterly. 16, 1-9.

Janis, Irving L. (1972). *Victims of Groupthink.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Korsgaard, Audrey M., Schweiger, David M. și Sapienza, Harry J. (1995). *Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice.* The Academy of Management Journal. 38, 60-84.

Lippitt, R.V. și White, R.K. (1960). *Autocracy and Democracy: an Experimental Inquiry.* New York: Harper Bros.

Matsumoto, David. (2000). *Culture and Psychology. People Around the World. (ediția a II-a)*. Belmont: Wadsworth a division of Thomson Learning Inc..

Michener, Andrew H. și Wasserman, Michelle P. (1995). *Group Decision Making.* (pp.336-354). În Cook, S. Karen, Fine, Alan Gary, House și S. James. *Sociological Perspectives on Social Psychology.* New York: Allyn and Bacon.

Schein, Edgar. (1988). *Organizational Psychology. (ediția a II-a)*. New York: Prentice-Hall International Editions.

- Schafer, Mark și Crichlow, Scott. (1996). *Antecedents of Groupthink: A Quantitative Study*. The Journal of Conflict Resolution. 40, 415-435.
- Shea, Christine M. (1999). *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*. The Journal of Business. 72, 407-422. Chicago: The University of Chicago Press.
- Smither, Robert D., Houston, John M. și McIntire, Sandra D. (1996). *Organization development. Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Tellier, Yvan și Roventă-Frumușani, Daniela. (1999). *Resurse umane și dezvoltare organizațională*. București: Editura Cavallioti.
- Vroom, V.H. și Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Whyte, Glen. (1989). *Groupthink Reconsidered*. The Academy of Management Review. 14, 40-56.

Abstract

The aim of this paper is to emphasize the implication of group decision and groupthink in organization taking in account cases and theories which shows in which way those acts like. The article will also provide ways of counteracting the groupthink phenomenon once it has developed as well as how to prevent it from happening in the first place. Organizational goals are often displaced by a pattern of thinking that develops within organizations. This article also will highlight the importance of organizations concentrating on psychological sub-goals that will lead to harmony within the organization and ultimately, a desired result in the main, major goals of the organization.