

Spre un model constructiv de gândire în organizații: gândirea de echipă. Gândirea de grup *vs.* gândirea de echipă

Octavian Rujoiu
Universitatea București

Deseori, grupurile decizionale, acordând o mai mare atenție stabilirii consensului printre membrii grupului decât evaluării soluțiilor alternative ori discutării consecințelor, riscurilor, eșuează în a lua decizia cea mai potrivită vizavi de situația cu care se confruntă. Cum se poate stabili un model constructiv de gândire printre membrii unor astfel de grupuri? Acest articol promovează existența unui astfel de model denumit gândirea de echipă (teamthink), care poate fi benefic grupurilor și organizațiilor. Articolul se dorește a fi, totodată, și o perspectivă comparativă între gândirea de grup și gândirea de echipă.

James Stoner (1961) evidențiază faptul că deciziile pe care un grup le poate lua în anumite situații pot avea un grad de risc mult mai mare, în comparație cu cele luate de membrii aceluiași grup „cu puțin timp înainte de formarea grupului și asupra acestorași probleme” (Michener, Wasserman, 1995, 342). Teoria lui James Stoner (1961) subliniază că, în cazul în care membrii unui grup cad de comun acord asupra unui „anumit nivel de risc” (Michener, Wasserman, 1995), adunându-se laolaltă și punând în discuție acel risc, la final se constată că nivelul de risc ce caracterizează decizia este mult mai ridicat decât a fost inițial. „Această căutare a atras atenția în mod deosebit, deoarece contrazice înțelepciunea predominantă, potrivit căreia opinia unui grup se apropie foarte mult de media opiniei membrilor acestuia.” (Michener, Wasserman, 1995, 342) Astfel, „tendința”

care caracterizează membrii unui grup, de a da credit unei decizii cu un nivel de risc înalt a fost numită de specialiști, „schimbarea riscului” (*risky shift*). În alte cazuri s-a demonstrat că membrii unui grup, inițial, nu caută să impună deciziei un grad de risc, ci mai degrabă să devină „persoane care evită riscul”, discuția în grup dându-le șansa de a deveni și mai prudenți în ceea ce privește decizia pe care trebuie să o ia. Fenomenul respectiv a fost denumit „schimbare prudentă” (*cautious shift*) (Michener, Wasserman, 1995). Cei doi autori menționează că aceste două „tendințe” fac parte dintr-un fenomen mult mai amplu, denumit „schimbarea alegerii” (*choice shift*).

Când suntem puși în situația de a alege, fiecare dintre noi începe să se gândească asupra variantei celei mai bune. Stăruim, gândim, analizăm riscurile viitoarei noastre alegeri. De multe ori primim sfaturi de la

prieteni, colegi. Când ne aflăm într-o astfel de situație, spunem că suntem în dilemă. În dilema de a alege. Care să fie decizia corectă? Sunt riscurile mai mici dacă...?

Utilizăm exemplele următoare pentru a înțelege mai bine fenomenul „dilema de a alege” (*choice dilemma*): „Un căpitan al unei echipe de fotbal de colegiu, în ultimele secunde ale unui meci cu colegiul rival tradițional, poate alege un joc conservativ sau un joc riscant. Jocul conservativ va avea ca rezultat un scor strâns, în timp ce jocul riscant va conduce fie spre victorie (spre succes), fie spre înfrângere (spre insucces)” (Michener, Wasserman, 1995, 343). Prin urmare, avem două situații. Un scor strâns, cu o posibilitate foarte mare de a face remiză, sau un joc riscant, cu posibilități foarte mari de a învinge, dar în același timp și de a pierde. Ce am alege? Să luăm o altă situație, care, de astă dată, vizează riscul individual. Ți se oferă un post într-o instituție de stat. Salariul este moderat, șansele de a fi concediat sunt foarte mici, iar posibilitatea de a avansa pe o poziție mai înaltă există. Ai parte de o ofertă asemănătoare, în sectorul privat, mai precis într-o companie ale cărei perspective sunt promițătoare, dar cu un „viitor incert”. În schimb, salariul oferit este mult mai mare, de asemenea, șansele de a promova. Ce ai alege? Putem spune doar că, în acest caz, părerile sunt împărțite.

Studiile lui Irving Lester Janis¹ (1918-1990) au arătat că grupurile decizionale ce și-au desfășurat activitatea de-a lungul vremii la Washington nu au apreciat corect riscurile și consecințele propriilor decizii. În acest sens, au fost elaborate opt simptome ce explică cel mai bine aceste situații: iluzia de invulnerabilitate, raționalizarea colectivă, percepțiile stereotipizate, lipsa moralității, presiunea spre conformism, autocenzurarea ideilor cu caracter deviant, iluzia unanimității, prezența „paznicilor minții” (Janis, 1972, 1977, 1979,

1982a; Janis, Mann 1977; Forsyth, 1983; Smith, 1985; Myers, 1987; Oberle, Beauvois, 2001; Doise, Moscovici, 2001; Stănculescu, 2003).

Atașamentul, angajamentul și coeziunea

În urma a numeroase cercetări (Forsyth, 1983; Koorsgaard *et al.*, 1995; Guzzo, Dickson, 1996; Gibson *et al.*, 1997), ulterior s-au scos în evidență trei elemente importante care marchează activitatea colectivă: atașamentul, angajamentul și coeziunea membrilor grupului. Acestea sunt trei aspecte importante pe care trebuie să le avem în vedere când vorbim despre un grup, o echipă formată din indivizi ce lucrează împreună și care împărtășesc aceleași valori, idei și au aceleași scopuri.

În fiecare grup există un oarecare sentiment de atașament față de ceea ce reprezintă grupul, activitatea fiecărui membru sau scopurile spre care tind împreună. Acest atașament pe care membrii îl au unul față de celălalt este foarte important pentru a avea o bună cooperare. Putem defini „atașamentul membrilor față de o echipă” sau grup „ca fiind măsura în care fiecare individ se simte a fi parte integrantă a unei echipe și are drept scop o bună cooperare cu ceilalți membri” (Koorsgaard, Schweiger, Sapienza, 1995, 61).

Altfel spus, procedul de identificare a unui individ cu un grup și cu tot ceea ce el reprezintă îl numim atașament. Dar în orice grup există, de bună seamă, și un angajament pe care fiecare membru al grupului și-l ia mai ales în momentul în care se pune problema luării unei decizii. Așadar, putem vorbi de angajament ca despre „măsura în care fiecare membru al unei echipe acceptă decizia strategică găsită și își exprimă intenția de a coopera la implementarea ei. Angajamentul indivizilor asupra unei decizii

strategice garantează că se vor face alegerile mutuale și corespunzătoare necesare” (Korsgaard *et al.*, 1995, 61) în procesul de coordonare și mai ales în cel de cooperare. Bun, atunci când vorbim de un grup coeziv sau de coeziune? Donelson Forsyth (1983) sublinia un lucru important despre acest proces: coeziunea unui grup mai poate fi interpretată și ca fiind „calcularea abilității grupului” de a-și ține membrii uniți pentru un timp cât mai îndelungat. De menționat este că acest proces poate juca un dublu rol. Pe de-o parte, poate ajuta grupul, punând în legătură componentii grupului, „învățându-i” să lucreze împreună. Dar, în același timp, după cum menționa și psihologul american Irving Lester Janis (1972; 1982a) încă din definiția fenomenului de gândire de grup, când se manifestă într-o manieră extremă (vezi cazurile: Coreea de Nord, Vietnam, Golful Porcilor, Pearl Harbor), acest proces poate fi deficitar grupului și, implicit, deciziei pe care acesta trebuie să o ia. Coeziunea poate fi definită și ca „puterea forțelor ce leagă membrii unui grup, incluzând legăturile grupului ca un tot unitar și atracția reciprocă între membri” (Forsyth, 1983, 349). Într-o altă ordine de idei, vorbim despre existența unui „spirit grupal” ce face ca toți membrii să împărtășească același sentiment, aceeași opinie și care-l face să devină mai unit în orice fel de circumstanțe. „În grupuri puternic coezive, oricum, forța rezultantă ce acționează asupra individului să rămână în grup este foarte mare”, nota Donelson Forsyth (1983, 352). În ce privește grupurile exterioare sau, mai bine zis, persoanele străine, coeziunea face ca grupul în cauză să se comporte într-o manieră ostilă față de orice sau oricine „amenință” grupul. De multe ori, din partea grupurilor puternic coezive, în care membrii „constituenți” sunt motivați să-și desfășoare activitatea împreună, se așteaptă și un nivel ridicat de performanță. Or, acest lucru nu

a avut întotdeauna efectul scontat. S-a demonstrat însă că, dacă crește gradul de coeziune al grupului, „conformitatea asupra normelor grupului” crește și ea proporțional. Dar aceste norme de multe ori pot să nu fie consecvente cu acelea care caracterizează organizația (Gibson *et al.*, 1997).

În concluzie, indivizii pot fi influențați în dorința lor de a se afilia la un grup de:

- a) scopurile grupului, compatibilităților care există;
- b) *lider* de felul său de a fi;
- c) „reputația grupului”, ce îi poate furniza viitorului membru imaginea unui grup puternic, sigur de el, de șansele sale în reușită;
- d) atmosfera degajată care caracterizează grupul, prin simplul fapt că fiecare membru își poate exprima singur opiniile și ideile;
- e) „suportul” reciproc pe care membrii și-l acordă unul altuia pentru a trece peste diferitele obstacole și a duce la îndeplinire obiectivele pe care grupul și le-a propus. Membrii unor astfel de echipe de lucru dezvoltă „modele de gândire” care, pe de-o parte, „se concentrează pe ocazii, provocări ce merită osteneala, căi constructive” (Neck, Manz, 1999, 479) menite să facă față situațiilor dificile, iar pe de altă parte, pe modele care acordă o atenție deosebită „aspectelor negative” precum „motivele de renunțare” sau de „retragere din mijlocul problemelor” (Neck, Manz, 1996a, 1996b, 1992, 1999).

Totuși, trebuie făcută o precizare, de altfel, foarte importantă. Pentru a nu se crea vreo confuzie, facem diferența dintre coeziune și atașament. Așadar, primul proces diferă de al doilea prin faptul că „se referă la motivația colectivă a membrilor grupului de a rămâne împreună” (Shaw, 1981; Korsgaard *et al.*, 1995), fiind un proces grupal, pe când cel de-al doilea este un proces ce se manifestă individual. În cazul deciziilor strategice care, de foarte multe ori, au un caracter ambiguu și nu se pot „anticipa”, Korsgaard și colaboratorii săi (1995, 61) precizau că „flexibilitatea și

consimțirea de a trăi cu diferențe în perspective sunt importante în ceea ce privește succesul procesului de echipă. Membrii care simt atașament față de o echipă sunt mult mai apti de a coopera în găsirea deciziilor rapide față de aceia care simt că au mai puțin în comun cu echipa sau cu cine nu interacționează cu oricare alt membru al echipei”. Un studiu de actualitate (Burton, 1990), a încercat să surprindă „efectele loialității grupului”, precum și pe cele ale „tendințelor de distorsiune” ce marchează echipele de lucru din cadrul organizațiilor (Gibson *et al.*, 1997). Rezultatele studiului au scos în evidență faptul că, în urma lucrului în comun rezultat din activități „încununate de succes”, coeziunea se transformă în loialitate (loialitatea membrilor față de grup și de obiectivele lui) după cum „membrii grupului își pun în valoare ideile ca măsură a valorilor, a statusului grupului din care fac parte. Loialitatea arătată față de decizia grupului copleșește logica și neagă existența altor valori în ideile ce vin din partea altor surse” (Gibson *et al.*, 1997, 210).

Gândirea de echipă (*teamthink*)

Într-o organizație, formarea echipei de lucru reprezintă prioritatea principală. Instrumentele, modalitățile care stau la îndemână în orice activitate de proiect, de grup sau echipă includ atât o bună coordonare din interior (activitatea liderului), cât și folosirea, spre exemplu, a unor modalități exterioare grupului, cum ar fi apelarea la diferite centre de consultanță, cursuri de instruire (training). Proiectul de grup „ideal” pune în valoare „indivizi cu idei, experiențe și responsabilități diferite. Sarcina majoră a acestui grup va fi să dezvolte soluții alternative ale problemei și să selecteze o alternativă” (White *et al.*, 1980, 428).

Important în crearea atmosferei de echipă este felul în care „diferențele dintre

membri” sunt depășite, gestionate, un rol fundamental avându-l cel care conduce. Canalele de comunicare (Hartley, 1999; Zorn, Tompson, 2002), modalitățile de lucru, inovația, motivația și angajamentul membrilor grupului (Guzzo, Dickson, 1996), pe de altă parte, conduc către performanță. Fenomenul ce poate distorsiona bunul mers al grupului este, după cum am constatat, gândirea de grup. Evitarea apariției lui se poate face printr-o abordare care poate fi mult mai benefică și la îndemâna grupului, comparativ cu un stil autoritar, aceea de „gândire de echipă” (*teamthink*) (Neck, Manz, 1994). În adoptarea acestui concept s-a plecat de la o paradigmă numită „leadership interior” (*inner leadership*) (Manz, Neck, 1991, 1992). Această paradigmă sugerează că „indivizii tind să-și dezvolte obiceiuri comportamentale care sunt funcționale și disfuncționale” (Manz, Neck, 1995, 9). Tot ei (indivizii) „își dezvoltă obiceiuri (ori modele) în gândire ce le influențează percepțiile, felul în care ei procesează informația și alegerile pe care le adoptă, într-un mod aproape automat” (Manz, Neck, 1999). David Burns (1980) (*apud* Manz, Neck, 1991) menționează existența a zece categorii de „gândiri disfuncționale”: 1) gândirea de tipul „totul sau nimic”; într-un astfel de caz lucrurile îmbracă o formă de „alb sau negru”, cu alte cuvinte, „dacă perfecțiunea totală nu este obținută, atunci rezultă o percepție a eșecului complet” (Manz, Neck, 1991, 89); 2) „generalizarea totală”; de foarte multe ori un eșec sau un „rezultat negativ” capătă o formă generală, fiind văzut ca un model interminabil; 3) „filtrul mental”; doar „un singur detaliu negativ” poate influența percepția noastră asupra realității; 4) „descalificarea pozitivului”; „chiar dacă ceva pozitiv este experimentat” din punct de vedere mental poate fi „descalificat ca având o importanță sau relevanță” (Manz, Neck, 1991, 89); 5) „concluziile pripite”; în lipsă de dovezi, unii oameni se grăbesc să

tragă concluzii negative cu privire la diferite situații, chiar dacă acestea nu sunt susținute de dovezi elocvente ; 6) „mărirea și micșorarea” ; în fața unei situații de maximă importanță, factorilor pozitivi li se acordă o atenție mult prea mică comparativ cu cei negativi ; 7) „motivarea emoțională” ; indivizii interpretează realitatea plecând de la experiențe caracterizate de emoții „negative” ; 8) afirmații de tipul „ar trebui” ; în sinea lor, indivizii, se întrebă dacă „se cade să...”, „cum ar trebui să...” ori „nu ar trebui să...” (Manz, Neck, 1999, 89) ; astfel de întrebări contribuie la constrângerea sau manipularea personală în momentul luării unei decizii ; 9) „încadrarea sau neîncadrarea” într-o categorie, a propriei persoane, a celorlalți ori a unui eveniment prin intermediul unor „etichete negative” ; 10) „personalizarea” ; indivizii tind să eticheteze anumite persoane ca fiind cauzele principale ale unor activități sondate cu eșec, chiar dacă acestea nu se fac vinovate de acest lucru.

Studiile au arătat că „ceea ce ne spunem (comunicarea intrapersonală) și experiența

noastră simbolică a rezultatelor imaginate ale unui comportament înainte ca acesta să se fi manifestat (imaginarea mentală) pot îmbunătăți performanța individuală de-a lungul unei varietăți de sarcini și activități” (Manz, Neck, 1995, 9). Așadar, plecând de la acest concept de „leadership interior”, Charles C. Manz² și Christopher P. Neck³ (1991, 1992) consideră că gândirea de echipă „poate fi stabilită prin combinarea constructivă a managementului intern (dialogul intern al echipei), imaginării mentale (imaginația și viziunea comună a echipei față de viitor) și a credințelor și prezumțiilor (sistemul comun de convingeri al echipei)” (1995, 9). Gândirea de echipă conduce către un dialog constructiv între membrii grupului, axându-se pe contribuția maximă pe care fiecare membru o poate oferi în luarea deciziei. În altă ordine de idei, o astfel de abordare necesită o promovare accentuată printre membrii grupului a unui mod de gândire liberă, fără constrângeri, a argumentării și susținerii propriilor păreri (tabelul 1).

Tabelul 1. Gândirea de grup vs. gândirea de echipă (adaptat după Manz și Neck, 1995, 12)

Gândirea de grup	Gândirea de echipă
<ul style="list-style-type: none"> - presiune directă împotriva părerilor divergente - autocenzurarea diferitelor păreri - iluzia invulnerabilității de a greși - iluzia unanimității - paznicii minții - raționalizare colectivă - imagini stereotipizate a liderilor inamici - iluzia moralității 	<ul style="list-style-type: none"> - încurajarea discutării părerilor contradictorii - exprimarea liberă a preocupărilor/ideilor - conștientizarea limitelor/amenințărilor - recunoașterea unicității membrilor - recunoașterea perspectivelor exterioare grupului - discutarea îndoielilor colective - utilizarea părerilor nestereotipizate - recunoașterea consecințelor etice și morale ale deciziilor

Prin urmare, „gândirea de echipă și gândirea de grup sunt două fenomene separate și distincte. Gândirea de grup implică o condiție în care un grup cade într-o perspectivă disfuncțională, nerealistă a unei situații cu care se confruntă. Acest proces tinde să creeze o coincidență excesivă a căutărilor și o apreciere inadecvată a alternativelor” (Manz, Neck, 1995, 12). Comparativ, gândirea de echipă (sintagmă preluată ulterior și de David Matsumoto, 2000) este un „proces” în care membrii unui grup evaluează realist alternativele înainte de a lua o decizie, realizând astfel „modele de gândire constructive” care depășesc diferitele obstacole și ajută la realizarea obiectivelor.

Concluzie

Modelul propus, acela de gândire de echipă, poate fi benefic multor organizații, indiferent de natura lor, putând influența într-o manieră pozitivă decizia și, implicit, bunul mers al grupurilor sau echipelor de lucru. Pentru instaurarea unui astfel de model se pot lua în considerare următoarele reguli sau „linii directive” propuse de specialiști în urma a numeroase studii și experimente: 1) în orice grup, opinia fiecărui membru diferă de a celui alt; trebuie luat în calcul acest lucru, deoarece unanimitatea poate naște întrebări, mai ales în cazul în care decizia luată nu a fost prea mult discutată; dezbateră cât mai „aprinsă” a argumentelor și ideilor este foarte importantă;

Note

1. Profesor Emeritus Adjunct al Universității Berkeley (California). A fost cel care a introdus noțiunea de *gândire de grup* (*groupthink*) în literatura de specialitate, o dată cu apariția cărții *Victims of Groupthink* (1972). Irving L. Janis s-a născut la 26 mai 1918 în orașul Buffalo, New York. Domeniile în care ilustrul cercetător și-a desfășurat activitatea au fost cel al psihologiei sociale, cel al psihologiei politice, precum și cel al psihologiei sănătății. Charlan Nemeth și Phillip Tetlock, aducându-i un pios omagiu psihologului american, subliniau: „Moartea sa este o mare pierdere pentru familia și prietenii săi, precum și pentru profesie și știință. A fost un savant strălucit și un om altruist, care a avut un impact major asupra studiilor despre stres, schimbare atitudinală și luarea deciziei” (1991).

2) stilul de leadership; de lider depinde crearea unui mediu cât mai adecvat, deoarece „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 liderul poate lua o poziție neutră (*middle standpoint*)” (Rujoiu, Ferris, 2001, 314); 3) evaluarea corespunzătoare a alternativelor; membrii grupurilor trebuie să acorde timp tuturor propunerilor aduse spre discuție, analizând-o obiectiv pe fiecare în parte și alegând-o apoi, pe cea mai bună; 4) „tehnicile de reducere a conflictelor – ca media, votul majoritar, regulile de procedură” trebuie să fie eliminate (Doise, Moscovici, 2001, 328); 5) este necesar să se încerce eliminarea „inactivității” unora dintre membri prin antrenarea acestora în discuție, cerându-li-se în mod constant părerea; 6) participarea la astfel de ședințe a unor experți din afara companiei sau firmei, cu ajutorul cărora să se evalueze decizia (Janis, 1972, 1982a, 1982b);

Ștefan Boncu (1999, 125) nota că astfel de măsuri „pot combate gândirea de grup, prevenind instaurarea ei sau eliminând-o în stadiile inițiale. Ele sunt menite să contracareze apariția condițiilor antecedente – în principal a leadership-ului directiv –, a lipsei procedurilor de decizie și a izolării. Coeziunea înaltă nu trebuie să formeze obiectul unei intervenții, deși aceste măsuri instituie devianța prin avocatul diavolului ca modalitate de a preveni consensul prematur”.

Studiile universitare și le-a început la prestigioasa Universitate din Chicago, devenind licențiat în științe în 1939. În anul imediat următor, Irving L. Janis a fost admis în programul doctoral al Universității Columbia, lucrând în domeniul psihologiei sociale alături de Otto Klineberg. De-a lungul carierei sale a mai desfășurat lucrări în colaborare cu Samuel Stouffer și Carl I. Hovland la Departamentul de Aparare (pe timpul desfășurării războiului). Activând aici ca psiholog și cercetător, și-a îndreptat atenția spre experimente „ce vizau determinanții moralei militare”. Începând cu anul 1947, Irving L. Janis și-a desfășurat activitatea ca cercetător și profesor al Departamentului de Psihologie de la Universitatea Yale. Activitatea depusă aici, alături de Carl I. Hovland și grupul său de cercetători, privind schimbările atitudinale „eficiența personalității corelată persuasibilității”, a reprezentat o rampă de lansare pentru mulți dintre viitorii psihologi sociali. În 1950, inițiază un program de cercetare privind stresul psihologic. În 1958 publică prima carte (*Psychological Stress*) în care s-au făcut publice rezultatele acestor studii. Anul 1977 marchează apariția cărții *Decision Making*, scrisă în colaborare cu Leon Mann, carte ce reflectă cercetări realizate în decurs de douăzeci de ani privind situațiile de conflict și stările de stres care apar în momentul luării deciziilor. De-a lungul carierei sale pline de succes, Irving L. Janis a fost premiat cu o serie de distincții, dintre care amintim: Premiul Asociației Americane pentru Progresul Științei Psihosociologice, Premiul Asociației Americane de Psihologie, distincția privind contribuția sa științifică, în 1981, ca în 1991 să fie desemnat de către Asociația de Psihologie Experimentală omul de știință al anului. Irving Lester Janis se stinge din viață la 15 noiembrie 1990 în orașul Santa Rosa, California (Charlan Nemeth și Phillip Tetlock, 1991, University of California: In Memoriam).

2. Departamentul de Management, Universitatea de Stat Arizona.
3. Institutul Politehnic Virginia și Universitatea de Stat Blacksburg, Virginia.

Bibliografie

- Boncu, Ștefan. (1999). *Psihologie și societate*. Iași: Editura Erola.
- Burns, David. (1980). *Feeling Good: The New Mood Therapy*. New York: William Morrow.
- Burton, E.G. (1990). The Measurement of Distortion Tendencies Induced by the Win-Lose Nature of In-Group Loyalty. *Small Group Research*, februarie, 128-141.
- Doise, Willem și Moscovici, Serge. [1984] (2001). Deciziile în grup. În P. De Visscher și A. Neculau (eds.). *Dinamica grupurilor. Texte de bază* (pp. 317-328). Iași: Editura Polirom.
- Forsyth, Donelson R. (1983). *An Introduction to Group Dynamics*. Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove.
- 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.
- Guzzo, Richard A. și Dickson, Marcus W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Reviews Psychology*, 47, 307-338.
- Hartley, Peter. (1999). *Interpersonal communication*. Londra: Routledge.
- Janis, Irving L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Janis, Irving L. (1982a). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, Irving L. (1982b). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives. În H. Brandstatter, J.H. Davis și G. Stocker Kreigchgauer (eds.). *Group decision making*. New York: Academic.
- Janis, Irving L. (1977). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, Irving L. (1979). Preventing groupthink in policy-planning groups: Theory and research perspectives. Lucrare prezentată la cea de-a II-a Întâlnire a Societății Internaționale de Psihologie Politică. Washington, D.C.
- 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.
- Matsumoto, David. (2000). *Culture and Psychology. People Around the World* (ediția a II-a). Belmont: Wadsworth – a division of Thomson Learning Inc.

- Manz, Charles C. și Neck, Christopher P. (1991). Inner leadership : creating productive thought patterns. *The Academy of Management Executive*, 5, 87-95.
- Manz, Charles C. și Neck, Christopher P. (1995). Teamthink : beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. *Journal of Managerial Psychology*, 10, 1, 7-15.
- Michener, Andrew H. și Wasserman, Michelle P. (1995). Group Decision Making. În Cook, S. Karen, Fine, Alan Gary, House și S. James (eds.). *Sociological Perspectives on Social Psychology* (pp. 336-354). New York : Allyn and Bacon.
- Myers, David G. [1983] (1987). *Social Psychology*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Neck, Christopher P. și Manz, Charles C. (1992). Thought self-leadership : the influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 681-699.
- Neck, Christopher P. și Manz, Charles C. (1994). From Groupthink to Teamthink : Toward the Creation of Constructive Thought Patterns in Self-Managing Work Teams. *Human Relations*, 47, 8, 929-952.
- Neck, Christopher P. și Manz, Charles C. (1996a). Thought self-leadership : the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition and emotion. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 445-467.
- Neck, Christopher P. și Manz, Charles C. (1996b). Total leadership quality : integrating employee self-leadership and total quality management. În S. Ghosh și D. Fedor (eds.). *Advances in the Management of Organization Quality*, 1, JAI Press, 39-77.
- Neck, Christopher P., Neck, Heidi M., Manz, Charles C. și Godwin, Jeffrey. (1999). I think I can ; I think I can. A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 6, 477-501.
- Nemeth, Charlan și Tetlock, Phillip. (1991). *In Memoriam*. University of California.
- Oberle, Dominique și Beauvois, Leon, J. [1995] (2001). Coeziune și normativitate. În P. De Vissher și A. Neculau (eds.). *Dinamica Grupurilor. Texte de bază* (pp. 303-316). Iași : Editura Polirom.
- Rujoiu, Octavian și Ferris, Jonathan. (2001). Implicațiile gândirii și deciziei de grup în organizații. *Sociologie Românească*, 1-4, 308-316.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics : The psychology of small group behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Smith, Steve. (1985). Groupthink and the Hostage Rescue Mission. *British Journal of Political Science*, 15, 1, 117-123.
- Stănculescu, Elena. (2003). Gândire de grup. În S. Chelcea și P. Iluț (eds.). *Enciclopedia de psihosociologie* (pp. 153-154). București : Editura Economică.
- Stoner, J. (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk*. Teză de masterat nepublicată. Massachusetts Institute of Technology.
- White, Sam E., Dittich, John E. și Lang, James R. (1980). The Effects of Group Decision-Making Process and Problem Situation Complexity on Implementation Attempts. *Administrative Science Quarterly*, 25, 3, 428-440.
- Zorn Jr., Theodore E. și Tompson, George H. (2002). Communication in Top Management Teams. În Lawrence R. Frey (ed.). *New directions in group communication* (pp. 253-272). Londra : Sage Publications, Inc.

Abstract

Frequently, decision-making groups are paying much more attention to establish a consensus among its members instead of evaluating the alternative solutions/discussing the consequences and risks, are failing into agree the most properly decision according to the situation. How a constructive pattern of thinking could be established among the members of such a groups ? This article promotes the existence of such a pattern of thinking called teamthink, which is useful to organizations and groups. Also, the article is ment to be a comparative perspective between groupthink and teamthink.

Primit la redacție : ianuarie 2004