

Dagmara BUBEL  
Politechnika Częstochowska  
Biblioteka Główna  
dagmarab@bg.pcz.pl

## KONSTATACJA NAD SEKWENCJĄ PODEJMOWANIA DECYZJI W PRAKTYCE I TEORII ZARZĄDZANIA

**Streszczenie.** Celem artykułu jest refleksja nad kwestią mechanizmów zarządzania w aspekcie procesów decydowania i rozpoznania najistotniejszych czynników, na które należy zwracać uwagę – zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania. Zaprezentowano przegląd badań teoretycznych i empirycznych ze szczególnym uwzględnieniem syndromu grupowego myślenia, koncentrując uwagę na niemieckich doświadczeniach.

**Słowa kluczowe:** decyzja, mechanizmy zarządzania, syndrom grupowego myślenia.

## OBSERVATION ON THE SEQUENCE OF DECISION MAKING IN MANAGEMENT PRACTICE AND THEORY

**Summary.** The aim of this paper is to reflect on the issue of management mechanisms in the aspect of the process of taking decisions and identifying the most important factors that should be given attention in this respect – both in management practice and theory. The paper presents a review of theoretical and empirical studies, with special reference to the groupthink syndrome, focusing attention on German experience.

**Keywords:** decision, management mechanisms, groupthink syndrome.

### 1. Wstęp

We współczesnych przedsiębiorstwach podejmowanie decyzji stanowi istotny element w procesie zarządzania, ponieważ wpływa nie tylko na jego jakość, ale także świadczy o jego efektywności. Przedsiębiorstwa stanęły obecnie w obliczu stale wzrastających wymagań, dotyczących jakości podejmowanych decyzji, co jest niezwykle istotne z uwagi na fakt, że to

stanowiąc nierozzerwalny element skutecznego zarządzania, determinują przesłankę, że to właśnie odpowiednio podjęte decyzje zasadniczo wpływają na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo założonych celów<sup>1</sup>. Ponieważ wieloaspektowość decyzji w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami permanentnie wzrasta, więc maleje skuteczność podejmowanych decyzji, co z kolei znajduje odzwierciedlenie w niejednoznaczności sytuacji decyzyjnych.

W ogólnym pojmowaniu decyzja kojarzy się z dokonywaniem odpowiednich wyborów, umiejętnością rozwikłania pojawiających się problemów, wytyczaniem właściwych celów i kierunków, a także z wyodrębnieniem mechanizmów, służących do ich realizacji. Zatem, podkreślając wartość powyższego procesu, za nowoczesne zarządzanie można uznać ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji. Przedstawiony wywód nie zawęży się jedynie do studiów literaturowych, a uzupełniony jest wnioskami z badań; przybliży do głębszego zrozumienia i wyjaśnienia ważnych sekwencji podejmowania decyzji występujących w rzeczywistości organizacyjnej.

## **2. Kryteria oceny funkcjonowania organizacji w aspekcie podejmowania decyzji**

Współczesne zarządzanie to przede wszystkim umiejętność podejmowania właściwych decyzji oraz dokonywanie różnego rodzaju ocen, które pozwolą stwierdzić, na ile były one słuszne, skuteczne i korzystne. W tym celu decydent powinien dobrać odpowiednie kryteria oceny zarówno pod względem merytorycznym, jak i metodycznym, które pozwolą na przeprowadzenie analizy badanego zjawiska, a także staną się istotnym elementem ewaluacji. Przez system ustalania kryteriów oceny metod rozwiązywania problemów w zarządzaniu rozumieć należy koncepcję metodyczną nastawioną na identyfikację kryteriów oceny, ich ewaluację oraz przyjęcie finalnego zbioru, uszeregowanego zgodnie z ich wagą<sup>2</sup>.

W trakcie badania efektów działalności przedsiębiorstw stosowane są różnorodne kryteria oceny, zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Realizują one również pewne funkcje, które sprowadzają się do precyzowania i analitycznego przedstawiania ocenianego aspektu, ustalania niezbędnych danych oraz określania kierunku merytorycznych rozważań przy konkretyzowaniu wzorców.

---

<sup>1</sup> Por.: Kałuski J.: Logika podejmowania decyzji (podejmowanie decyzji w aspektach logiki klasycznej i logiki kwantowej). Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 61, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 191-219.

<sup>2</sup> Hungenberg H.: Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren. Springer-Verlag, Wiesbaden, 2014, p. 87.

Najważniejszymi składowymi procesu ustalania kryteriów oceny są<sup>3</sup>:

- identyfikacja, czyli rozpoznanie, które wiąże się z procesem informacyjnym o charakterze subiektywnym i charakteryzuje pod względem funkcjonalności kryteria oceny, porządkując je i hierarchizując,
- ewaluacja, przedmiotem której jest identyfikacja kryteriów oceny, mająca na celu oszacowanie wartości poszczególnych kryteriów, co umożliwia ich uporządkowanie zgodnie z hierarchią ważności oraz wykluczenie elementów najmniej istotnych.

Podstawową funkcją systemu ustalania kryteriów oceny, w którym można wyróżnić cztery główne aspekty, jest wspieranie procesu informacyjno-decyzyjnego. Tymi aspektami są<sup>4</sup>:

- przedmiotowy – określający metody rozwiązywania problemów oraz wyznaczający zadania, które ten system realizują, a które wynikają z kryteriów. Najbardziej istotne elementy to identyfikacja, ewaluacja i hierarchizacja kryteriów oceny, które odpowiednio dobrane i uszeregowane umożliwią poprawne przeprowadzenie oceny,
- czynnościowy – określa procedury realizacji kryteriów oceny,
- instrumentalny – obejmujący zespół metodologicznych i metodycznych narzędzi oraz technik, które stosuje się w procedurach ustalania kryteriów oceny,
- strukturalny – odnoszący się do hierarchizacji uprawnień i skupiający się na rozwiązaniach organizacyjnych, co oznacza, że kadra zarządzająca staje się podmiotem realizującym zadania, odgrywając przy tym istotną rolę w funkcjonowaniu systemu kryteriów oceny.

Nawiązując do powyższych kwestii należy podkreślić to, że model doboru metod zarządzania w aspekcie podejmowania decyzji, rozpatrywany jako proces, składa się z dwóch głównych etapów<sup>5</sup>:

- ustalenia i oceny sytuacji problemowej, polegających na identyfikacji, analizie, ocenie problemu oraz warunkach, w jakich zostanie rozwiązany,
- doboru metody rozwiązania problemu, dotyczącego procedury i składającego się z czterech elementów: zdefiniowania metod rozwiązywania problemów, ustalenia kryteriów oceny i ich weryfikacji, oceny według przyjętych kategorii i wyboru odpowiedniej metody.

Wymienione etapy mają na celu analizę skuteczności podejmowanych decyzji. Decydent, w zależności od przyjętych priorytetów, może kierować się różnymi kryteriami, takimi jak<sup>6</sup>:

---

<sup>3</sup> Bock J.M., Chwolka A.: Wie effektiv ist Risiko-Management?. „Controlling & Management Review“, No. 2, 2014, p. 60-68.

<sup>4</sup> Welge, Al-Laham A.: Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung. Springer-Verlag, Wiesbaden, 2013, p. 21.

<sup>5</sup> Hruby J., Hanke T.: Mindsets für das Management: Überblick und Bedeutung für Unternehmen und Organisationen. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2014, p. 57-63.

<sup>6</sup> Brzozowska A., Dacko M., Kalinichenko A.: Sources and determinants of the innovativeness of enterprises. J. Actual problems of economics. Kiev, No. 9 (171), 2015, p. 182-188.

nakłady finansowe, innowacyjność, czasochłonność, odpowiedni poziom wiedzy, rodzaj przetwarzanych danych czy obszar zastosowania.

Odpowiedni wybór kryteriów oceny odgrywa nie tylko istotną rolę w procesie ewaluacji podejmowanych decyzji, ale także w aspekcie funkcjonowania różnych obszarów przedsiębiorstwa, wpływając na skuteczność podejmowanych decyzji. Przedstawionego systemu ustalania kryteriów oceny nie należy jednak traktować jako ostatecznego rozwiązania metodycznego, lecz jako przesłankę do szerszej dyskusji metodologicznej.

### 3. Syndrom grupowego myślenia w podejmowaniu decyzji

Podejmowanie istotnych decyzji wymaga wspólnego, grupowego myślenia, bowiem im więcej osób, tym więcej właściwych pomysłów. Jednakże Grundei i Graumann<sup>7</sup>, według których grupowe myślenie to sposób rozumowania członków grupy, polegający na dążeniu do jednomyślności, udowodnili, że wspólne podejmowanie decyzji nie zawsze jest skuteczne, a bywa nawet zgubne. Swoją teorię oparli na licznych badaniach, wyznaczając osiem symptomów, wskazujących na syndrom grupowego myślenia. Są to<sup>8</sup>:

- iluzja wszechmocności, charakteryzująca się przesadną wiarą członków grupy we własne i współpracowników umiejętności oraz realizację wszystkich zamierzeń,
- wiara w wewnętrzną moralność grupy, która powoduje, że członkowie zespołu lekceważą etyczne i moralne konsekwencje podejmowania decyzji,
- zbiorowe racjonalizacje, skupiające się wokół członków zespołu, którzy podejmują szybkie decyzje, lekceważąc przy tym wszelkie ostrzeżenia i wątpliwości,
- stereotypowy wizerunek przeciwników, oceniający zewnętrzne grupy oraz ich przywódców jako potencjalnych wrogów, z którymi nie należy prowadzić żadnych negocjacji czy rozmów,
- presja na odszczepieńców, w rozumieniu której przeciwstawianie się zbiorowym opiniom jest brakiem lojalności wobec pozostałych członków grupy, dlatego należy zwracać szczególną uwagę na tych, którzy nie ustosunkowują się do ogólnej opinii,
- autocenzura, zgodnie z którą członkowie grupy wymuszając na samych sobie presję, celem której jest osiągnięcie porozumienia, wyrażają własne przekonania,

---

<sup>7</sup> Grundei J., Graumann M.: Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat bei strategischen Entscheidungen, [in:] Grundei J., Zaumseil P. (eds.): Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012, p. 279-309.

<sup>8</sup> Blendin H., Schneider G.: Nicht jede Form von Stress mindert die Entscheidungsqualität: ein Laborexperiment zur Groupthink-Theorie, [in:] Bräuninger T., Bächtiger A., Shikano S. (eds.): Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2012, p. 61-80.

- strażnicy myśli to członkowie grupy, których zadaniem jest ochrona zespołu przed niekorzystnym rozumowaniem, dlatego też wstrzymują dopływ informacji i sprzeciwiają się ponownemu rozpatrywaniu podjętych decyzji,
- iluzja jednomyślności – występuje wówczas, gdy w grupie pojawia się większość lub wszystkie wymienione wyżej symptomy i wówczas można mówić o syndromie grupowego myślenia, który dewaluuje jakość podejmowanych decyzji.

Według Hofingera<sup>9</sup> integralność grupy i jej harmonia są istotne, ale niewystarczające do wystąpienia syndromu grupowego myślenia, bowiem nie można się spodziewać wystąpienia myślenia bezkrytycznego, zwłaszcza w dużym zespole, gdzie nie wszyscy się lubią i doceniają nawzajem.

Istotnym warunkiem pojawienia się syndromu grupowego myślenia jest sytuacja silnego napięcia i zagrożenia, która jest związana z koniecznością podjęcia trudnej i ważnej decyzji, a co za tym idzie – presja czasu oraz brak możliwości kontaktu z ekspertami; a także charyzmatyczny, dominujący przywódca, który przez użycie swojej władzy podkreśla własne stanowisko. Nie respektuje opinii innych, wyraża niezadowolenie wobec odmiennych poglądów, podkreśla, że nie ma możliwości zmiany jego decyzji, a własne stanowisko przedstawia już na początku dyskusji.

Martin Högl<sup>10</sup> w swoich badaniach nie tylko koncentruje się na wyszczególnieniu objawów grupowego myślenia, ale również udziela odpowiedzi na pytanie, jak zapobiec powstawaniu i rozwojowi syndromu myślenia grupowego. Przede wszystkim każdy członek grupy powinien być zachęcany do wyrażania swobodnych poglądów, a nie krytykowany, co będzie wpływać na większe możliwości zespołu. Następnie, powinno się tworzyć niezależne grupy, których zadaniem będzie ocena zaistniałego problemu oraz podejmowanie decyzji. Dalej, każdy z członków zespołu będąc indywidualnością, mając różnorodne doświadczenia i kompetencje, powinien mieć umiejętność rozstrzygnięcia wątpliwości<sup>11</sup>.

Ponieważ z całą pewnością można stwierdzić, że zjawisko, jakim jest syndrom grupowego myślenia występuje w procesie podejmowania decyzji w grupach, w których istnieje spójność i wyraźnie zaznacza się obecność dominującego przywódcy, więc w coraz większej liczbie współczesnych organizacji ważne decyzje podejmowane są nie przez jednostki, lecz właśnie przez grupy, bowiem kumulacja wiedzy wielu jednostek może przyczynić się do wypracowania najlepszego z możliwych rozwiązań<sup>12</sup>, co znajduje odzwierciedlenie

---

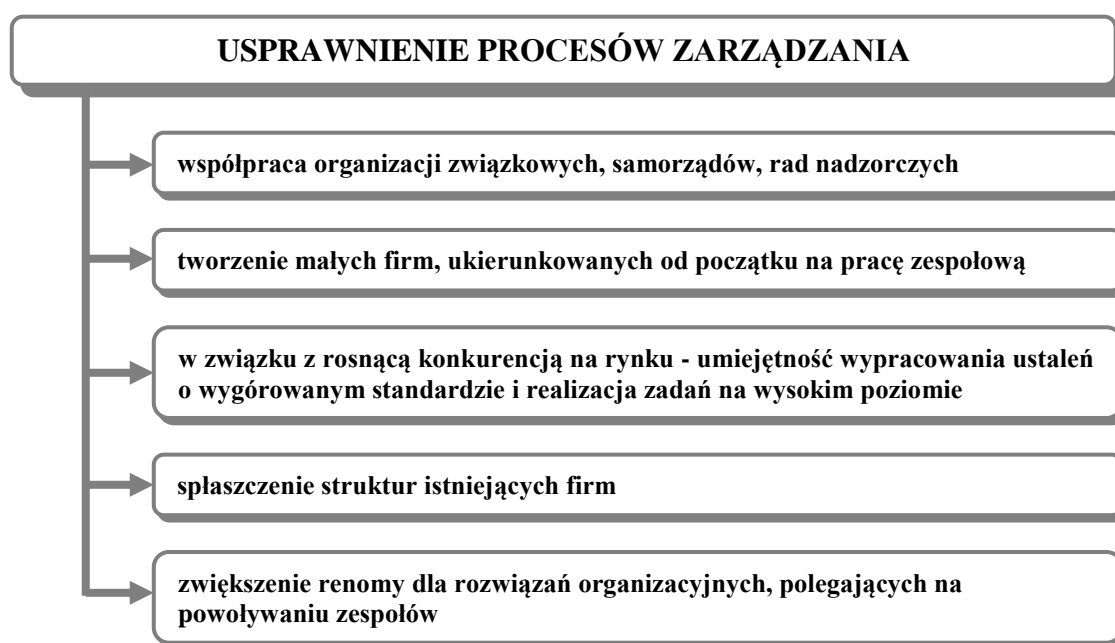
<sup>9</sup> Hofinger G.: *Entscheiden in komplexen Situationen – Anforderungen und Fehler. Entscheiden in kritischen Situationen: Neue Perspektiven und Erkenntnisse*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2014, p. 3-21.

<sup>10</sup> Högl M.: *Teamarbeit in innovativen Projekten: Einflußgrößen und Wirkungen*. Springer-Verlag, Wiesbaden, 2013, p. 85.

<sup>11</sup> Por.: Skowron-Grabowska B.: *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*. „Przegląd Organizacji”, nr 6, 2013, s. 13-18.

<sup>12</sup> Por.: Jelonek D.: *Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji*. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

w działalności większości niemieckich firm<sup>13</sup>, w których – na tle zachodzących przemian społeczno-gospodarczych i politycznych tego kraju – od dłuższego czasu można zaobserwować usprawnianie procesów zarządzania pracownikami. Z jednej strony zasadniczo wzrasta świadomość znaczenia kierowania potencjałem ludzkim, z drugiej natomiast istotny staje się fakt, iż zarządzanie podlega regularnym zmianom, co powoduje, że ważną rolę przywiązuje się do doboru pracowników. Pracodawca zwraca uwagę na takie elementy jak: rozwój i doskonalenie kadry, ewaluacja jej dokonań oraz motywowanie. Jednakże przy tych wszystkich aspektach można zauważyć, że dobór ten koncentruje się jedynie na określeniu relacji: wymagania stanowiska – potencjał kandydata, wyłączając jeden istotny element – społeczny, zespołowy kontekst pracy. Rysunek 1 przedstawia argumenty poparte licznymi badaniami<sup>14</sup>, przemawiające za rosnącym znaczeniem takiej formy pracy w niemieckich firmach.



Rys. 1. Czynniki warunkujące usprawnianie procesów zarządzania

Fig. 1. Causes of a team's low efficiency in the aspect of decision making

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eisenführ F., Weber M.: Rationales entscheiden. Springer-Verlag, Wiesbaden 2013, p. 76-81.

<sup>13</sup> Weber M.: Entscheidungen bei Mehrfachzielen: Verfahren zur Unterstützung von Individual- und Gruppenentscheidungen. Springer-Verlag, Wiesbaden, 2013, p. 14-17.

<sup>14</sup> Bornemann S.: Kooperation und Kollaboration: das kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit. Springer-Verlag, Wiesbaden, 2012; Nerdinger F.W., Blickle G., Schaper N.: Arbeits – und Organisationspsychologie. Springer, Berlin Heidelberg, 2014, p. 103-118; Hiller M.: Rollen im Innovationsprozess, [in:] Bornewasser M., Schlick Ch. M., Bouncken R. B. (eds.): Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015, p. 53-82.

W aspekcie powyższych kwestii wspomnieć należy o jednym z eksperymentów, mających na celu podniesienie skuteczności podejmowanych decyzji, dotyczących facylitacji, czyli efektu działania razem<sup>15</sup>. Leimeister<sup>16</sup> przeprowadził wiele doświadczeń, a polegały one na wykonywaniu pewnych czynności zarówno jednostkowo, jak i grupowo. Uzyskane wyniki dowiodły, że efektywność pracy wzrasta w momencie wykonywania jej zespołowo, a nie indywidualnie. Mimo iż zjawisko to nie jest powszechne, a wyniki badań nie są jednoznaczne, to wskazują na mechanizm społeczny sprzyjający podnoszeniu efektywności w sytuacji społecznej<sup>17</sup>. Na brak powszechności tego procesu może wpływać m.in. zjawisko próżniactwa zawodowego<sup>18</sup>. Pokazuje ono, że pracując w grupie część osób może zmniejszać swój wysiłek, w porównaniu z pracą, którą byłyby gotowe wykonać działając indywidualnie. Zatem wśród istotnych czynników wpływających na omawiane zjawisko na pierwszy plan wysuwa się wielkość grupy, która jest odwrotnie proporcjonalna do efektywności indywidualnej. Wyróżnić natomiast należy także inne, ważne czynniki, takie jak: rozproszenie odpowiedzialności, anonimowość wykonawców oraz konformizm, przejawiający się w dostosowaniu do poziomu pracy innych osób, a także – o czym świadczą badania<sup>19</sup> – czynniki kulturowe.

Syndrom grupowego myślenia w aspekcie podejmowania decyzji determinowany jest również wpływem uwarunkowań sytuacyjnych, takich jak złożoność problemu, ilość informacji, którymi dysponuje przełożony i liczby podwładnych, akceptacja decyzji przez kierownictwo, utożsamianie się podwładnych z celami organizacji oraz istnienie różnicy zdań między członkami zespołu. W zależności od tego, jak ważna jest akceptacja decyzji przez podwładnych oraz jak istotna jest jej jakość, przełożony ma możliwość aktywowania swoich pracowników w różnym stopniu – wybranego pracownika, części pracowników bądź całej grupy.

Blendin i Schneider<sup>20</sup>, zajmujący się teorią myślenia grupowego, w swoich badaniach skoncentrowali się na analizie pracy grupowej, zwracając uwagę na przyczyny niskiej efektywności zespołu i na stwierdzeniu, które z uwarunkowań decydują o sile syndromu grupowego myślenia, co zaprezentowano na rys. 2.

---

<sup>15</sup> Leimeister J. M.: *Collaboration Engineering*. Springer, Berlin Heidelberg, 2014, p. 51-67.

<sup>16</sup> Op.cit., p. 3-21.

<sup>17</sup> Kalinichenko A.V., Tytko R.: *Ecological and social aspects of optimal farm energy supply in Poland*. J. Actual Problems of Economics, No. 157 (7), Kiev 2014, p. 284-297.

<sup>18</sup> Abrell C., Stiller F., Rowold J.: *Gefühle, Konflikte und Teams*, [in:] Rowold J. (ed.): *Human Resource Management*. Springer, Berlin Heidelberg 2013, p. 25-37.

<sup>19</sup> Gartz A.: *Kulturelle Bedingungen wissensbasierter Kollaborationen: Eine Analyse der Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit im Internet*. Diplomica Verlag, Hamburg 2013, p. 77.

<sup>20</sup> Blendin H., Schneider G.: *Nicht jede Form von Stress mindert die Entscheidungsqualität: ein Laborexperiment zur Groupthink-Theorie*, [in:] Bräuninger T., Bächtiger A., Shikano S. (eds.): *Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2012, p. 61-80.



Rys. 2. Przyczyny niskiej efektywności zespołu w aspekcie podejmowania decyzji

Fig. 2. Determinants of the improvement of management processes in the aspect of decision making

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Blendin H., Schneider G.: Nicht jede Form von Stress mindert die Entscheidungsqualität: ein Laborexperiment zur Groupthink-Theorie, [in:] Bräuninger T., Bächtiger A., Shikano S. (eds.): Jahrbuch für Handlungs – und Entscheidungstheorie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2012, p. 61-80.

Wnioski z powyższych badań umożliwiają wypracowanie pewnych działań profilaktycznych, wśród których można wyróżnić: stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów, niedopuszczenie zespołu do pracy w dużym stresie, zminimalizowanie roli dominującego przywódcy, podział zespołu na mniejsze grupy oraz usprawnienie pracy zespołu.

Istotnym elementem pracy grupowej są kompetencje merytoryczne członków zespołu oraz właściwy ich dobór, bowiem tylko w takim gremium można mówić o efektywności i skuteczności podejmowanych decyzji. Scholl, Schermuly i Klocke<sup>21</sup> twierdzą, że kluczem do właściwego ich doboru są kompetencje specjalistyczne oraz łączenie osób o odpowiednich cechach i predyspozycjach. Taka grupa stawia sobie trudne do osiągnięcia cele, akceptuje określony sposób pracy, zaangażowanie łączy z odpowiedzialnością, uzupełnia umiejętności

<sup>21</sup> Scholl W., Schermuly C., Klocke U.: Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für Mitarbeiter (Empowerment), [in:] Grote S. (eds.): Die Zukunft der Führung. Springer, Berlin Heidelberg 2012, p. 391-413.



specjalistyczne i interpersonalne<sup>22</sup>. Efektem powyższych działań jest nie tylko stabilny, zgrany zespół, ale również sukces, na który składają się działania członków grupy, wypełniających określone role.

Badania, które przeprowadzili Scholl, Schermuly oraz Klocke<sup>23</sup> wskazują także, że grupowe podejmowanie decyzji niesie ze sobą podstawowe niebezpieczeństwo związane z „rozpłynięciem się” odpowiedzialności. W grupowym podejmowaniu decyzji niemożliwe jest określenie osoby odpowiedzialnej za błędne decyzje. Podkreślają, iż wydłużenie procesu podejmowania decyzji i wzrost jego kosztów, a także decyzja kompromisowa, wynikająca z interesów różnych grup, stanowią negatywne aspekty grupowego podejmowania decyzji. Bezsprzeczną zaletą, ich zdaniem, jest akceptacja przyjętej decyzji przez szerokie grono decydentów, jak również wieloaspektowe rozpatrzenie problemu.

Zarządzanie grupą, która ma podjąć decyzję jest trudne i wymaga dużego doświadczenia oraz specjalnych predyspozycji. Należy wysłuchać i przedyskutować wszystkie opinie. Starać się również nie dominować i respektować pluralizm poglądów. Wskazani autorzy konstatują, że grupowe podejmowanie decyzji najczęściej jest stosowane dla decyzji strategicznych. Nie stosuje się ich natomiast dla podejmowania decyzji operacyjnych.

#### 4. Zakończenie

Powyzsza konstatacja nad sekwencją podejmowania decyzji oscyluje wokół procesu myślowego, polegającego na świadomym ustaleniu kierunków i sposobów działania na podstawie ustalonych celów, informacji i dobrze przemyślanej oceny, aby sposób podejmowania decyzji ukierunkowany był na stopień złożoności problemu, który decyzja rozwiązuje. Stopień złożoności problemu determinuje bowiem stopień trudności jego rozwiązania, a zatem podejmowanie decyzji staje się procesem skomplikowanym, wymagającym działania zorganizowanego i uporządkowanego.

Ponieważ metody wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji są zależne od charakteru problemu, czyli stopnia jego strukturalizowania, a skuteczność procesu podejmowania decyzji zależy także od stopnia identyfikowania się osób zaangażowanych w ten proces z celami przedsiębiorstwa, więc na szczególną uwagę zasługuje kwestia pracy grupowej we współczesnych przedsiębiorstwach. Z jednej strony uwalnia ona pracowników do większej aktywności, inwencji i odpowiedzialności, usprawnia przepływ informacji, z drugiej zaś może skutkować wystąpieniem syndromu grupowego myślenia. Odpowiednio

---

<sup>22</sup> Por.: Król M., Warzecha A., Zieliński M. (red.): Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania. CeDeWu, Warszawa 2014.

<sup>23</sup> Scholl W., Schermuly C., Klocke U.: Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für Mitarbeiter (Empowerment), [in:] Grote S. (eds.): Die Zukunft der Führung. Springer, Berlin Heidelberg 2012.

realizowana praca grupowa pozwala na wyzwolenie ogromnego potencjału pracowników, stąd konieczne staje promowanie idei i metodyki pracy grupowej przez popularyzowanie jej efektów.

## **Bibliografia**

1. Abrell C., Stiller F., Rowold J.: Gefühle, Konflikte und Teams, [in:] Rowold J. (ed.): Human Resource Management. Springer, Berlin Heidelberg 2013.
2. Blendin H., Schneider G.: Nicht jede Form von Stress mindert die Entscheidungsqualität: ein Laborexperiment zur Groupthink-Theorie, [in:] Bräuninger T., Bächtiger A. Shikano S. (eds.): Jahrbuch für Handlungs – und Entscheidungstheorie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2012.
3. Bock J.M., Chwolka A.: Wie effektiv ist Risiko-Management? „Controlling & Management Review“, No. 2, 2014.
4. Bornemann S.: Kooperation und Kollaboration: das kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit. Springer-Verlag, Wiesbaden 2012.
5. Brzozowska A., Dacko M., Kalinichenko A.: Sources and determinants of the innovativeness of enterprises. J. Actual problems of economics. No. 9 (171), Kiev 2015, p. 182-188.
6. Eisenführ F., Weber M.: Rationales entscheiden. Springer-Verlag, Wiesbaden 2013.
7. Gartz A.: Kulturelle Bedingungen wissensbasierter Kollaborationen: Eine Analyse der Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit im Internet. Diplomica Verlag, Hamburg 2013.
8. Grundei J., Graumann M.: Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat bei strategischen Entscheidungen, [in:] Grundei J., Zaumseil P. (eds.): Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Gabler Verlag, Wiesbaden 2012.
9. Hiller M.: Rollen im Innovationsprozess, [in:] Bornewasser M., Schlick Ch.M., Bouncken R.B. (eds.): Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.
10. Hofinger G.: Entscheiden in komplexen Situationen–Anforderungen und Fehler. Entscheiden in kritischen Situationen: Neue Perspektiven und Erkenntnisse, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2014.
11. Högl M.: Teamarbeit in innovativen Projekten: Einflußgrößen und Wirkungen. Springer-Verlag, Wiesbaden 2013.
12. Hruby J., Hanke T.: Mindsets für das Management: Überblick und Bedeutung für Unternehmen und Organisationen. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2014.
13. Hungenberg H.: Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren. Springer-Verlag, Wiesbaden 2014.

14. Jelonek D.: Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
15. Kalinichenko A.V., Tytko R.: Ecological and social aspects of optimal farm energy supply in Poland. *J. Actual Problems of Economics*, No. 157 (7), Kiev 2014, p. 284-297.
16. Kałuski J.: Logika podejmowania decyzji (podejmowanie decyzji w aspektach logiki klasycznej i logiki kwantowej). *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie*, z. 61, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
17. Król M., Warzecha A., Zieliński M. (red.): Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania. CeDeWu, Warszawa 2014.
18. Leimeister J.M.: *Collaboration Engineering*. Springer, Berlin Heidelberg 2014.
19. Nerdinger F.W., Blickle G., Schaper N.: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer, Berlin Heidelberg 2014.
20. Scholl W., Schermuly C., Klocke U.: Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für Mitarbeiter (Empowerment), [in:] Grote S. (eds.): *Die Zukunft der Führung*. Springer, Berlin Heidelberg 2012.
21. Skowron-Grabowska B.: Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji”, nr 6, 2013.
22. Weber M.: *Entscheidungen bei Mehrfachzielen: Verfahren zur Unterstützung von Individual-und Gruppenentscheidungen*. Springer-Verlag, Wiesbaden 2013.
23. Welge, Al-Laham A.: *Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung*. Wiesbaden, Springer-Verlag, 2013.

## Abstract

There is a widespread view that group problem solving gives better results than individual solutions. Not all tasks or situations create favourable conditions for such increased efficiency, but group solutions are usually better than average individual ones. Higher efficiency of a group results from the fact that group members contribute new, different information about a problem, notice a greater number of possible solutions and generate more ideas. Partially, this also results from the fact that errors are more likely to be identified. Unfortunately, group problem solving also entails numerous problems, with the groupthink syndrome deserving special mention, is time consuming, and thus expensive.