

Irvinga L. Janisa teoria podejmowania złych decyzji w samorządzie terytorialnym, spółdzielczości i ruchach społecznych. Perspektywa socjologiczna

Irving L. Janis's Theory of Bad Decision-Making in Local Government, Cooperatives, and Social Movements: A Sociological Perspective

Abstract

The aim of this study is to demonstrate how Irving L. Janis's groupthink and bad decision-making are analyzed within sociology of law, as well as what their potential consequences may be in local government, cooperatives, and social movements. The analysis of this issue indicates that Irving L. Janis, in his analytical interpretation of groupthink, drew attention to certain regularities existing within groups, including the tendency to strive for consensus within the group becoming so strong that it suppresses realistic alternative assessments and critical thinking. The characteristics of groupthink syndrome include: a) the illusion of omnipotence, invincibility, infallibility, and self-confidence; b) group efforts to rationalize one's own actions; c) an unquestioned belief in the group's morality and professional ethics; d) stereotyping opponents of a given problem solution and treating them as enemies; e) direct pressure on group members to enforce compliance and conformist behavior; f) self-censorship of deviations from group consensus; g) a shared illusion of unanimity; h) the emergence of individuals who filter information and censor bad information.

KEYWORDS: groupthink syndrome, bad decision-making, Irving L. Janis's theory

SŁOWA KLUCZOWE: syndrom grupowego myślenia, podejmowanie złych decyzji, teoria Irvinga L. Janisa

EUGENIUSZ MOCZUK – doktor habilitowany nauk społecznych, profesor Politechniki Rzeszowskiej, ORCID – 0000-0002-5447-6966, e-mail: e.moczuk@prz.edu.pl

[HTTPS://DOI.ORG/10.36128/AZGJS.J41](https://doi.org/10.36128/AZGJS.J41)

1 | Wprowadzenie do tematyki. Operacjonalizacja pojęcia „podejmowanie decyzji”

Każdy człowiek w swoim życiu podejmuje wiele decyzji, zarówno mało ważnych, codziennych, ale wpływających na najzwyklejsze zachowania jednostki, jak i wielkich, ważnych i doniosłych, mających wpływ na całe życie człowieka. W celu wprowadzenia do tematyki zagadnień dotyczących teorii podejmowania złych decyzji w grupie, operacjonalizacji poddano pojęcie „decyzja”. Pojęcie „decyzja” pochodzi z języka łacińskiego (*decisio*) i oznacza postanowienie, rozstrzygnięcie lub uchwałę. Decyzja to świadomy, nielosowy wybór jednego z wielu możliwych sposobów działania, będący aktem dokonania wyboru, który kończy proces decyzyjny. To podejmowanie działań, które są aktem wyboru jednej opcji spośród wielu możliwości, a decyzja jest postanowieniem o podjęciu określonego działania, albo o jego zaniechaniu. Proces podejmowania decyzji (proces decyzyjny) obejmuje logicznie powiązaną grupę operacji myślowych, uporządkowaną w odpowiedniej kolejności, umożliwiającą ocenę sytuacji decyzyjnej i wybór najkorzystniejszego wariantu. Czynnikiem uruchamiającym procesy decyzyjne jest sytuacja problemowa^[1].

Agata Holska wskazuje, że proces podejmowania decyzji (proces decyzyjny) obejmuje logicznie powiązaną grupę operacji myślowych, uporządkowaną w odpowiedniej kolejności, umożliwiającą ocenę sytuacji decyzyjnej i wybór najkorzystniejszego wariantu. Proces podejmowania decyzji (proces decyzyjny) obejmuje logicznie powiązaną grupę operacji myślowych, uporządkowaną w odpowiedniej kolejności, umożliwiającą ocenę sytuacji decyzyjnej i wybór najkorzystniejszego wariantu. Czynnikiem uruchamiającym procesy decyzyjne jest sytuacja problemowa. Konieczność podjęcia decyzji pojawia się wówczas, gdy jest niezbędna (lub wskazana) interwencja osoby decyzyjnej (lub grupy osób) lub gdy istnieje wiele alternatywnych możliwości tej interwencji. Osoba decyzyjna staje wobec konieczności podejmowania decyzji wtedy, gdy: a) aktualne lub przewidywane kłopoty i zagrożenia powodują konieczność zamiany istniejącego, niekorzystnego stanu rzeczy na satysfakcjonujący, lub niedopuszczenia do stanu niepożądanego,

¹ Agata Holska, „Teoria podejmowania decyzji”, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. Krzysztof Klincewicz (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2016), 239.

b) nieodzowne jest wybranie, spośród wielu różnych, atrakcyjnych i nie-
możliwych do osiągnięcia jednocześnie celów, do których dążyć będzie orga-
nizacja, c) gdy trzeba wybrać sposób osiągnięcia celu, d) gdy należy dokonać
podziału środków, e) gdy trzeba dokonać selekcji w sytuacji nadmiaru,
f) gdy należy ustalić kolejność wdrażanych rozwiązań. W związku z tym,
przyczyny inicjujące proces decyzyjny można podzielić na: a) reaktywne
(odnoszące się do zaistniałych zdarzeń), b) proaktywne (wyprzedzające
lub kreujące przyszłe zdarzenia)^[2].

Tomasz Dutkiewicz, dokonując przeglądu definicji decyzji, stwierdza,
że Ricky W. Griffin wskazał, że podejmowanie decyzji jest aktem wyboru
jednego wariantu spośród pewnego ich zestawu, a Czesław S. Nosal uznał,
że jest to czynność umysłowa, która obejmuje różne procesy związane
z wytyczaniem celów, określaniem wariantów działania, ich oceną oraz
wyborem rozwiązania uznawanego za korzystne. Z kolei James A.F. Stoner,
R. Edward Freeman i Daniel R. Gilbert wskazują, że podejmowanie decyzji,
to rozpoznawanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego
do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej
się okazji. Józef Penc w *Leksykonie Biznesu* uznał, że decyzja to świadomy
wybór jednego z pośród rozpoznanych i uznanych za możliwe wariantów
przyszłego działania menedżera, któremu przypisuje on największą uży-
teczność, a Wacław Śmid w *Leksykon menedżera* wskazuje, że decyzja to akt
wyboru jednego działania z pewnej liczby działań możliwych w danym
momencie lub świadomego powstrzymania się od wyboru, co również
stanowi wybór^[3].

Widać zatem, że decyzją jest zwykle wybór pomiędzy wieloma moż-
liwościami, które można nazywać opcjami lub wariantami decyzyj-
nymi^[4]. Podejmowanie racjonalnych decyzji wymaga udziału zespołu
osób na wszystkich etapach tego procesu, a sposób przygotowania decyzji

² Holska, „Teoria podejmowania decyzji,” 239.

³ Na podstawie: Tomasz Dutkiewicz, „Informacja podstawą planowania” *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych*, nr 2 (2011): 42-43. W tekście autor wykorzystał następujące opracowania: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001); Czesław S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera* (Wrocław: Wydawnictwo Akade, 2001); Józef Penc, *Leksykon biznesu* (Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997); James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, *Kierowanie* (Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999); Wacław Śmid, *Leksykon menedżera* (Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2000).

⁴ Andrzej P. Wierzbicki, *Teoria i praktyka wspomagania decyzji* (Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2018), 31.

ma większe znaczenie dla jej prawidłowości wykonania niż sam moment formalnego podjęcia decyzji. Poza tym na jakość i możliwość wykonania decyzji ma duży wpływ sposób przekazania decyzji przez przełożonego^[5].

Podjmowanie decyzji jest umiejętnością istotną z społeczno-psychologicznego punktu widzenia. Do dokonywania trafnych wyborów konieczna jest zdolność integrowania informacji sensorycznych, osobistych motywacji oraz wiedzy dotyczącej potencjalnych konsekwencji, wynikających z poszczególnych opcji działania. Podjmowanie decyzji ujmowane jest jako proces, w którym istotne znaczenie mają aspekty: poznawczy, emocjonalny i motywacyjny. Proces decyzyjny składa się: a) z fazy przeddecyzyjnej, w której ma miejsce zdefiniowanie problemu oraz zebranie informacji na temat dostępnych opcji, b) fazy drugiej, w której poprzez stopniowe wyodrębnianie preferowanej opcji, zostaje podjęta właściwa decyzja, c) fazy postdecyzyjnej, w której osoba decyzyjna przeprowadza ewaluację dokonanego wyboru^[6].

Jak twierdzą Amos Tversky i Daniel Kahneman, proces podejmowania decyzji jest złożony i wieloaspektowy, obejmując różnorodne czynniki, które wpływają na takie wybory, dokonywane przez ludzi w różnych kontekstach. Podkreśla się przy tym znaczenie heurystyk i błędów poznawczych w procesie decyzyjnym, które mogą prowadzić do odchyleń od racjonalności, czego przykładem może być zjawisko „efektu kotwiczenia”, gdzie pozyskane początkowe informacje na określony temat wpływają na późniejsze osądy i decyzje, nawet jeśli są one arbitralne lub nieistotne^[7]. Co istotne, podejmowane decyzje mogą skutkować powstaniem przekonania, nazwanego efektem oczekiwanej użyteczności, będącego modelem podejmowania decyzji w warunkach ryzyka, albo też zaistnieniem sytuacji, nazwanego efektem perspektywy, w którym brane są tylko takie sytuacje, które są prawdopodobne w zaistnieniu, w porównaniu z sytuacją niepewności czy ryzyka. Uznaje się wówczas, że istnieje taki sposób podejmowania decyzji, którego podstawą jest albo „efekt pewności”, który polega na unikaniu ryzyka, albo też „efekt izolacji”, który prowadzi do niespójnych preferencji, gdy ten sam wybór jest prezentowany w różnych kontekstach. Dlatego też istnieje inna droga podejmowania decyzji, w której dominuje

⁵ Stanisław Łypacewicz, *Kierownik i zespół* (Warszawa: Wydawnictwo Związkowe CRZZ, 1971), 148.

⁶ Marcin Jaracz, Alina Borkowska, „Podjmowanie decyzji w świetle badań neurobiologicznych i teorii psychologicznych” *Psychiatria*, nr 2 (2010): 68.

⁷ Więcej na ten temat: Amos Tversky, Daniel Kahneman, „Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases” *Science. New Series*, nr 4157 (1974): 1124-1131.

„efekt wyboru”, gdy wartością decyzji są raczej zyski (lub nawet straty), a nie efekty końcowe decyzji, a prawdopodobieństwo osiągnięcia wyboru zastępuje się wagami decyzyjnymi. Funkcja wartości takiej decyzji jest wówczas wyższa w przypadku zysków albo niższa w przypadku strat.^[8]

Należy przy tym rozwinąć kwestię zaistnienia „efektu kotwiczenia” (*anchoring effect*), który jest jednym z ważniejszych zagadnień w teorii podejmowania decyzji, szczególnie w kontekście heurystyk i błędów poznawczych. Efekt ten odnosi się do tendencji ludzi do polegania na pierwszej informacji, która jest im podana (i potraktowana jako „kotwica”) podczas podejmowania decyzji, co wpływa na ich późniejsze osądy i wybory. Nawet jeśli początkowa informacja jest arbitralna lub nieistotna, ma ona nieproporcjonalnie duży wpływ na końcowe decyzje^[9]. Można także wskazać na istnienie heurystyk i błędów poznawczych, takich jak heurystyka dostępności, heurystyka reprezentatywności oraz iluzja kontroli. Heurystyka dostępności polega na ocenie prawdopodobieństwa zdarzenia na podstawie tego, jak dana informacja pojawia się w myślach człowieka, co oznacza, że ludzie przeszacowują prawdopodobieństwo zdarzeń, które są bardziej dostępne w pamięci z powodu medialnego rozgłosu niż własnych doświadczeń, a jednocześnie są bardziej pamiętane, gdy są naładowane emocjonalnie, co prowadzi do uznawania ich za bardziej prawdopodobne niż w rzeczywistości^[10]. Heurystyka reprezentatywności to tendencja do oceniania prawdopodobieństwa zdarzeń na podstawie tego, jak bardzo dane zdarzenia przypominają stereotypowe przypadki, co oznacza, że ludzie często ignorują informacje o bazowej częstości występowania (*base rate*) na rzecz bardziej wyrazistych, ale mniej prawdopodobnych scenariuszy^[11]. Iluzja kontroli to przekonanie, że ludzie mogą wpływać na zdarzenia, które w rzeczywistości są losowe, co oznacza, że ludzie czasem wierzą w to, że mają większy wpływ na wyniki działań, niż to jest w rzeczywistości^[12].

⁸ Daniel Kahneman, Amos Tversky, „Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk” *Econometrica*, nr 2 (1979) 263.

⁹ Tversky, Kahneman, „Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases”, 1128-1130.

¹⁰ Tversky, Kahneman, „Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk”, 209-211.

¹¹ Tversky, Kahneman, „Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases”, 1124-1127.

¹² Więcej na ten temat: Ellen J. Langer, „The Illusion of Control” *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 2 (1975): 311-328.

Jak widać zatem, decyzje mogą być podejmowane w warunkach niepewności, co skutkuje istnieniem etapów podejmowania decyzji, w tym etapu rozpoznania, czyli identyfikacji problemu, etapu projektowania, czyli sposobu podejmowania decyzji, a także etapu wyboru, czyli podjęcia decyzji o wyborze jednej decyzji. To wszystko jest podstawą naukowej koncepcji podejmowania decyzji, wchodzącą w skład teorii decyzji. Teoria decyzji stanowi obszar zainteresowania wielu dyscyplin naukowych i obejmuje: analizę, opis sposobów podejmowania decyzji i wspomaganie procesu decyzyjnego. Rozważania na ten temat łączą dorobek naukowy z różnych dyscyplin, takich jak matematyka, teoria gier, statystyka, informatyka, ekonomia, zarządzanie, psychologia, socjologia, prawo, filozofia czy politologia^[13].

Decyzja to świadomy, nielosowy wybór jednego z wielu (co najmniej dwóch) możliwych sposobów działania. Decyzja, jako akt dokonania wyboru, kończy proces decyzyjny. Podejmowanie decyzji jest zatem aktem wyboru jednej opcji spośród pewnego ich zestawu, co oznacza, że decyzja jest w swej istocie postanowieniem o podjęciu określonego działania lub jego zaniechaniu^[14]. Jak wskazuje Waldemar Rebizant, podejmowanie decyzji jest procesem obejmującym grupę logicznie powiązanych ze sobą operacji myślowych (i/lub obliczeniowych), prowadzących do rozwiązania problemu decyzyjnego poprzez wybranie jednego z możliwych wariantów działania (decyzji)^[15]. Z kolei Monika Piśniak jest zdania, że proces podejmowania decyzji jest to celowy i nielosowy wybór jednego z co najmniej dwóch alternatywnych rozwiązań danego problemu. Początkiem tego procesu jest dostrzeżenie i zinterpretowanie sytuacji decyzyjnej (np. nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji utrudniającej jej normalne, planowe i sprawne działanie), a końcem procesu jest wybór sposobu usunięcia tej nieprawidłowości^[16]. Jak z tego widać, analiza decyzyjna jest istotna, gdy: a) istnieje duża liczba możliwych wariantów decyzyjnych, b) sytuacja decyzyjna jest skomplikowana, c) z podejmowaną decyzją związana jest możliwość wysokich korzyści lub dużych strat, d) proces

¹³ Ewa Roszkowska, *Decyzje wielokryterialne i negocjacje. Wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne* (Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2021), 9.

¹⁴ Holska, „Teoria podejmowania decyzji”, 239.

¹⁵ Waldemar Rebizant, *Metody podejmowania decyzji* (Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2012), 5.

¹⁶ Monika Piśniak, „Ryzyko w teorii podejmowania decyzji” *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 19 (2015): 118.

decyzyjny jest złożony i/lub wieloetapowy, e) waga problemu decyzyjnego jest znaczna^[17]. Waldemar Kszoń jest zdania, że decyzja to świadomy wybór jednego z wielu wariantów działania, który jest efektem myślenia i procesu umysłowego, wykorzystującego informacje z przeszłości i teraźniejszości, a wykonanie jej następuje w przyszłości. Proces decyzyjny tworzy logiczny układ następujących po sobie, zależnych od siebie etapów. Rozpoczyna się od zdefiniowania celu, zebrania odpowiednich informacji (informacja adekwatna i informacja dostępna, ale pełna i dokładna), po czym następuje opracowywanie możliwych wariantów działania, po którym podejmowana jest decyzja i w końcu następuje jej wprowadzanie w życie i ocena. W innym ujęciu proces decyzyjny składa się z następujących etapów: a) dostrzeżenie i sformułowanie problemu, b) zbieranie informacji określających jego istotę i umożliwiających jego całościową analizę (np. informacje mogą być niepełne, niedoskonałe), c) przetwarzanie informacji i proponowanie alternatywnych rozwiązań problemu, d) ocena alternatyw i wybór najlepszego z możliwych wariantu, e) sprawdzenie w fazie realizacji, czy przyjęte rozwiązanie daje zamierzone efekty (obserwacja i korekta)^[18].

Jeden z polskich prekursorów analizy zachowań decyzyjnych, Stanisław Łypacewicz wskazuje na istnienie warunków, jakim warunkom powinna podlegać decyzja: a) że skuteczność decyzji zależy w ostateczności od jej wykonania, b) że z reguły, powziętą decyzję wykonuje nie ten, kto ją wydał, c) że każda powzięta decyzja dotyczy nie tylko rzeczy, ale także i ludzi, operującymi tymi rzeczami, d) że wykonawca, aby móc wykonać decyzję winien mieć odpowiednie środki i warunki jego wykonania, e) że za decyzję niemożliwą do realizacji należy uznać decyzję w sprawie już nieaktualnej, albo też przedwczesną, f) że istnieją sytuacje w których nie należy podejmować żadnej decyzji, g) że wykonanie decyzji zależy od umiejętności wykonawcy, h), że mimo oporu wykonawcy do zrealizowania danej decyzji, wykonawca wykonując ją na poziomie minimalnym, wykazuje fakt posłuszeństwa wobec zwierzchnika, i) że wykonanie decyzji zależy od sumienności, umiejętności i inicjatywy wykonawcy decyzji^[19].

Widać zatem, że podejmowanie decyzji jest pewnym procesem, który może być rozpatrywany w dwóch ujęciach: 1) w ujęciu szerokim, jest to

¹⁷ Rebizant, *Metody podejmowania decyzji*, 5.

¹⁸ Waldemar Kszoń, „Zarządzanie informacją w procesach decyzyjnych organizacji” *Modern Management Review*, nr 3 (2017): 88-89.

¹⁹ Łypacewicz, *Kierownik i zespół*, 135-137.

proces, na który składają się: a) rejestracja i ocena informacji, b) identyfikacja problemu decyzyjnego, c) formułowanie i ocena wariantów decyzyjnych, d) przewidywanie skutków decyzji, e) zastosowanie przyjętego kryterium wyboru, f) określenie i wydanie decyzji, g) rejestracji informacji o jej wykonaniu, 2) w ujęciu wąskim to tylko jeden z elementów procesu decyzyjnego, który oznacza świadomy akt woli decydenta dokonującego nielosowego wyboru jednego ze zbioru możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego^[20].

Chcąc podsumować niniejsze rozważania można stwierdzić, że podejmowanie decyzji przez jednostkę jest jednym z centralnych zagadnień badawczych na gruncie teorii decyzji i jest rozpatrywane w psychologii, socjologii, ekonomii, naukach o zarządzaniu, nauce o bezpieczeństwie i wielu innych dziedzinach wiedzy. Proces ten jest nie tylko złożony, ale i wieloaspektowy, gdyż obejmuje różnorodne kwestie podejmowania decyzji w różnych sytuacjach. Badania te skupiają się na zrozumieniu mechanizmów, jakie kierują decyzjami jednostkowymi, jakie są ich konsekwencje, a także jak je można optymalizować. Nieco inaczej następuje proces podejmowania decyzji przez grupy, tym bardziej, że jest to proces, który jest znacznie bardziej złożony niż podejmowanie decyzji przez jednostki, ponieważ wymaga koordynacji między członkami grupy, negocjacji, osiągania konsensusu oraz zarządzania różnorodnymi perspektywami i interesami. Grupy podejmują decyzje w wielu kontekstach, począwszy od grup pierwotnych (rodzina), poprzez małe zespoły projektowe w firmach, poprzez komitety zarządzające organizacjami, aż po rządy podejmujące decyzje polityczne. Zrozumienie mechanizmów, które wpływają na grupowe podejmowanie decyzji, ma istotne znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Podobnie skomplikowany jest mechanizm podejmowania decyzji przez samorząd terytorialny, tym bardziej że jako jednostki administracji publicznej, będące najbliżej obywateli, odgrywają istotną rolę w kreowaniu polityki lokalnej, w zarządzaniu zasobami samorządu oraz realizacji zadań publicznych. Decyzje podejmowane przez samorządy mają bezpośredni wpływ na jakość życia mieszkańców, rozwój gospodarczy, ochronę środowiska oraz zrównoważony rozwój regionów. Proces decyzyjny w samorządach jest złożony i wymaga uwzględnienia różnorodnych czynników, takich jak potrzeby społeczności lokalnej, uwarunkowania prawne, ograniczenia budżetowe oraz wpływy polityczne. Do tego dodać należy kwestie partycypacji społecznej, gdyż zaangażowanie się

²⁰ Krztoń, „Zarządzanie informacją w procesach decyzyjnych organizacji”, 89.

mieszkańców danych społeczności lokalnych w proces decyzyjny zwiększa transparentność, akceptację oraz efektywność podejmowanych decyzji, a różnorodne mechanizmy partycypacyjne, takie jak konsultacje społeczne, budżety obywatelskie czy inne działania, umożliwiają obywatelom aktywny udział w kształtowaniu polityki lokalnej, co sprzyja budowaniu zaufania między samorządem a mieszkańcami. Nie bez znaczenia jest także profesjonalizacja administracji samorządowej, gdyż efektywne zarządzanie samorządem wszystkich szczebli wymaga kompetentnej kadry, zdolnej do planowania, realizacji i ewaluacji zadań publicznych. Ważnym elementem procesu decyzyjnego w samorządach terytorialnych jest także zarządzanie finansami publicznymi. To samorządy terytorialne muszą podejmować decyzje dotyczące alokacji zasobów budżetowych, balansując między różnymi potrzebami a priorytetami lokalnymi, tym bardziej że transparentność i odpowiedzialność w zarządzaniu finansami są kluczowe dla zrównoważonego rozwoju i zaufania społecznego. I wreszcie kwestie związane z globalizacją czy integracją europejską, gdy samorządy terytorialne muszą pozyskiwać fundusze zewnętrzne, szczególnie te z Unii Europejskiej, co zmusza samorządy terytorialne do planowania strategicznego, koordynacji działań oraz współpracy z różnymi interesariuszami.

Widać zatem, że podejmowanie decyzji jest immanentną cechą człowieka, mając zarówno charakter indywidualny, podejmowany przez jednostki, charakter grupowy, zazwyczaj podejmowany przez grupy pierwotne, jak i charakter zbiorowy, podejmowany przez zbiorowości społeczne, zgodnie z regułami wyznaczanymi przez potrzeby społeczne, możliwości prawne, zasoby osobowe czy finansowe.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie, jak syndrom grupowego myślenia i kwestia podejmowana złych decyzji Irvinga L. Janisa jest analizowany na gruncie socjologii, a także jakie mogą być tego skutki w samorządzie terytorialnym, spółdzielczości i ruchach społecznych.

2 | Irvinga L. Janisa syndrom grupowego myślenia. Analiza zagadnienie w ujęciu socjologicznym

Irving L. Janis (1918-1990) był psychologiem społecznym, pracował na Uniwersytecie Yale i na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. Sławę przyniosła mu teoria myślenia grupowego, w której opisał błędy popełniane przez osoby podejmujące decyzje kolektywne w małych grupach społecznych, na przykładzie najbardziej spektakularnych niepowodzeń w sferze działań wojskowych^[21], w tym klęska wojsk amerykańskich podczas ataku Japończyków na Pearl Harbor (1941)^[22], wojna w Korei Północnej (1950-1953),^[23] inwazja w Zatoce Świń (1961) i kryzys kubański^[24], eskalacja wojny w Wietnamie (łącznie w latach 1965-1975, chociaż wojna w Indochinach trwała od 1955 roku)^[25]. Opisany był także program pomocy międzynarodowej Plan Marshalla^[26]. Jak pisze Gardenia Harris, Irving L. Janis stworzył pojęcie „myślenie grupowe”, na podstawie terminologii z powieści *Rok 1984* George Orwella, takie jak „dwójmyślenie” czy „niepoprawne myślenie”, co miało być analogicznie negatywne w swym przekazie do tego, co założył George Orwell^[27].

W związku z tym Irving L. Janis zadał sobie pytanie, dlaczego mogły pojawić się błędy w prowadzonych operacjach wojskowych, skoro wśród osób opracowujących plany organizacji działań bojowych zasiadali najwyższej klasy specjaliści, a także co legło u podstaw założeń omawianych operacji, nieadekwatnych do faktycznych potrzeb. Okazało się, że na podejmowanie decyzji wpływ miały nie tylko czynniki „obiektywne”, niepozwalające przewidzieć wszystkich możliwych wariantów działań, ale i to, że w opracowaniu planów „przeszkadzali” wysokiej rangi dowódcy, politycy, a też przedstawiciele władzy (z otoczenia prezydenta USA). Pojawianie się takich osób w zespole zadaniowym paraliżowało podejmowanie

²¹ Życiorys zawodowy przedstawia: <https://www.goodtherapy.org/famous-psychologists/irving-janis.html>. [dostęp: 6.7.2024].

²² Irving L. Janis, *Victims of Groupthink. A Psychological Studies of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1972), 75-100.

²³ Ibidem, 50-74.

²⁴ Ibidem, 14-49 (Zatoka Świń), 138-166 (kryzys Kubański).

²⁵ Ibidem, 101-135.

²⁶ Ibidem, 167-181.

²⁷ Gardenia Harris, „Groupthink Processes and Problems”, [w:] *Global Encyclopedia of Public Administration*, red. Ali Farazmand (New York: Public Policy, and Governance, References Springer, 2022), 6083.

adekwatnych decyzji, gdyż politycy czy dowódcy nie dopuszczali do siebie myśli, że plan może być inaczej skonstruowany niż oni założyli, a to skutkowało tym, że młodszy stażem i stopniem twórcy operacji „odpuszczali” sobie wskazywanie słabych stron takich założeń. Powstał zatem pat, którego wynikiem były źle zaprojektowane akcje bojowe, kończące się kompromitacją nie tylko w sferze operacji wojskowych, ale także i polityki USA na arenie międzynarodowej^[28].

Na inny aspekt i pewien dysonans poznawczy tego zagadnienia zwraca uwagę Waldemar Domachowski, który stwierdza, że Irving L. Janis uznał, że grupa złożona z jednostek, które posiadają najwyższe kompetencje poznawcze, decyzyjne, moralne, etyczne itp., proponuje rozwiązania, które pod różnymi względami są „gorsze” od tych, które każda z tych osób podjęłaby indywidualnie. Poszukując wyjaśnienia, dlaczego to procesy obiegu informacji są tak podatne na zaburzenia wpływające na podejmowanie decyzji, zwrócił uwagę na dwa czynniki związane z dynamiką małej grupy społecznej. Pierwszym z nich jest spójność grupy, a drugim typowanie „najlepszego” rozwiązania. W tym pierwszym przypadku każdy z jej członków został nim dlatego, że jako jednostka posiadał niezbędne do tego kompetencje. Oznacza to, że w sposób uzasadniony cieszył się wysoką samooceną zarówno w swoich własnych oczach, jak i w oczach własnej grupy, która samą siebie także oceniała wysoko. Powołanie w skład takiej wyjątkowej grupy (bycie członkiem) tę samoocenę utwierdza, a często i podwyższa. Jednocześnie, wszystko, co podwyższa samoocenę, jest pozytywnie wartościowane. Z tego powodu udział w takiej grupie jest wysoce nagradzający i członkowie grupy podejmują działania, by być nimi nadal. Są to m.in. wyrażanie solidarności z innymi członkami grupy, wyrażanie sympatii względem nich, wyrażanie pozytywnych uczuć, podtrzymywanie wyrażonych przez innych członków grupy poglądów, propozycji rozwiązań itd. Ponieważ proponowane przez innych rozwiązania niekoniecznie są najbardziej efektywne, to takie działania z jednej strony podwyższają spójność, lecz z drugiej obniżają efektywność działań grupy. Czynniki te często ma charakter konformizmu wobec oczekiwań grupy. W drugim przypadku grupa została powołana przez najwyższe ośrodki decyzyjne (dla tego jej wysoki prestiż i status). To jej decyzje, jako najlepsze, mają zostać wcielone w życie. Skąd jednak taka grupa wie, że proponowane przez nią

²⁸ Eugeniusz Moczuk, „Syndrom nieomyślności w działaniach społecznych (na przykładzie samorządu terytorialnego)” *Gospodarka-Administracja-Samorząd*, nr 1 (2003): 39.

rozwiązanie jest najlepsze, bo wszyscy członkowie grupy zgodzili się, że jest ono najlepsze. I nie ma możliwości zapytania o to, bo „wyżej” nikogo już nie ma, a przed próbą wcielenia go w życie nie daje się go sfalsyfikować. I stąd w takiej grupie silny nacisk, zarówno formalny, jak i nieformalny, na konformizm jej członków. Gdyby grupa utraciła jednomyślność uzyskaną dzięki konformizmowi, straciłaby również zdolność do wyłaniania rozwiązań „najlepszych”. Tym samym, grupa utraciłaby sens swego istnienia, jej członkowie zaś istotne źródło podwyższania swej samooceny^[29].

Na marginesie omawianej tematyki można wskazać, że ostatnią spektakularną wpadką US Army było wycofanie się z Afganistanu, co ogłosił prezydent USA Joe Biden w dniu 14 kwietnia 2021 r., a co nastąpiło faktycznie 11 września 2021 r., czyli w 20 rocznicę ataków terrorystycznych w Nowym Jorku i Waszyngtonie. Jednak zostało to tak wykonane, że Rosjanie odczytali to jako znak słabości Ameryki i jej sił zbrojnych, a to skutkowało w konsekwencji atakiem na Ukrainę w lutym 2022 r., a obecnie próbą utworzenia nowego wielobiegunowego ładu w świecie, z wiodącą rolą Rosji i Chin^[30].

Jak wskazywał Irving L. Janis, w większości analizowanych przypadków podjęte decyzje o rozpoczęciu operacji wojskowych skończyły się spektakularnymi klęskami, a których przyczyny związane były z tym, że w grupach przygotowujących te operacje decydenci byli przekonani o powodzeniu operacji, ignorując realistyczne oceny sytuacji (iluzja nietykalności), że ostrzeżenia i sceptyczne opinie były jednoznacznie pomijane albo usprawiedliwiane jakimiś argumentami (racjonalizacja), że władza, zlecająca operacje wojskowe była przekonana o słuszności swojej misji, co ograniczało krytyczną ocenę planu (przekonanie o moralności grupy), że w obawie przed zakłóceniem harmonogramu działań, członkowie grupy nie wyrażali swoich wątpliwości, co prowadziło do iluzji pełnej zgody na dany plan działania (autocenzura i iluzja jednomyślności), że istniało negatywne postrzeganie przeciwnika, jako zdemoralizowanego, niewykształconego, niekompetentnego bez przygotowania taktyczno-praktycznego (stereotypowe traktowanie obcych).

²⁹ Waldemar Domachowski, „Czynniki ułatwiające a utrudniające proces integracji społecznej”, [w:] *Wyzwania integracji społecznej w Polsce*, red. Stefan Frydrychowicz (Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, 2018), 46.

³⁰ Patryk Kugiel, „Zamknięcie rozdziału – wycofanie wojsk USA z Afganistanu. Komentarz” *Polski Instytut Spraw Międzynarodowych*, nr 32 (2021): 1-2; Jarosław Stróżyk, „Strategiczne implikacje wycofania USA z Afganistanu. Porażka czy katastrofa?” *Rocznik Strategiczny*, nr 22 (2021): 414-416.

Należy dodać, że zainteresowania związane z wojną Irvinga L. Janisa ukształtowane zostały jeszcze podczas drugiej wojny światowej, kiedy to jako jeden z wielu z uczonych zatrudniony został przez US Army do analizy zachowań społecznych żołnierzy na polu walki. Nie wnikając jednak w zagadnienia socjologii wojny, można wskazać, że analiza ta była wynikiem rozwijania przez Amerykanów zagadnień z tej subdyscypliny socjologii, czego przykładem są dokonania Pitirima A. Sorokina^[31]. Nie bez znaczenia są także dokonania Ruth Benedict z czasów wojny, która prowadziła badania wśród obywateli USA pochodzenia japońskiego, na temat japońskiego systemu norm kulturowych, wydając książkę w 1946 r. z zakresu antropologii kulturowej, które miały na celu lepiej przewidywać decyzje polityczne i wojskowe Japonii, a także nastawienie zwykłych obywateli do tych kwestii (a szczególnie żołnierzy)^[32].

Gdy USA przystąpiło do drugiej wojny światowej w 1941 r., zapadła decyzja, aby stworzyć sprawną armię, zdolną nie tylko do przeciwdziałania zagrożeniom, ale także do atakowania wroga. Aby zrozumieć zjawiska na jakie narażeni są żołnierze podczas wojny, a także aby znaleźć sposoby na większą zdolność bojową żołnierzy, wykorzystano socjologiczne metody badawcze. W 1942 roku utworzono w ramach programu Troop Attitude Research Program zespół badawczy pod kierownictwem profesora Samuela A. Stouffera. W skład tego zespołu weszli socjolodzy, antropolodzy kulturowi, psychologowie i przedstawiciele innych nauk. Badania pod kierunkiem Samuela A. Stouffera nad armią amerykańską w czasie drugiej wojny światowej były pomyślane jako zadania z zakresu inżynierii praktycznej, a nie jako studium naukowe. Ich celem było szybkie dostarczenie dowództwu rzetelnych informacji o postawach żołnierzy, miały one pomóc w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania i dowodzenia wojskiem. Samuel A. Stouffer rozpoczął badania w dzień po japońskim ataku na Pearl Harbor, a zakończył je wydaniem dzieła w 1949 roku. W czasie wojny przebadano ponad pół miliona żołnierzy w różnych częściach świata, przeprowadzono ponad 200 różnych typów badań

³¹ Pitirim A. Sorokin w swojej książce opisał zagadnienie wojen, wpływających na ludzkie zachowania i na struktury społeczne. Podkreślał znaczenie wiedzy o wojnie, po to, aby móc lepiej zarządzać skutkami konfliktów w przyszłości. Patrz: Pitirim A. Sorokin, *Man and Society in Calamity. The Effects of War, Revolution, Famine, Pestilence upon Human Mind, Behavior, Social Organization and Cultural Life* (New York: E.P. Dutton & Co., 1942).

³² Patrz: Ruth Benedict, *The Chrysanthemum and the Sword. Patterns of Japanese Culture* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1946).

kwestionariuszowych, obejmujących ponad sto problemów badawczych. Badania pozwoliły na wydanie serii opracowań pod wspólnym tytułem *The American Soldier*^[33]. Współautorem tomu II był Irving L. Janis, który zajmował się między innymi psychologicznymi aspektami działań zbrojnych na żołnierzy, a także zmianami postrzegania wojny przez obywateli USA.

Irving L. Janis przeprowadził badania i utworzył w 1972 r. termin „syndrom grupowego myślenia” (*groupthink*), który został przyjęty na gruncie psychologii społecznej, oznaczając uleganie ograniczającej sugestii i naciskowi grupy, której jest się członkiem. Jego podstawą jest to, że w wyniku narzuconej autocenzury członkowie grupy podlegającej temu syndromowi zubażają dobrowolnie swoje zdolności intelektualne. Myślenie grupowe prowadzi w skrajnym stadium do zupełnej utraty przez grupę poczucia rzeczywistości, przecenianie własnej siły i możliwości działania. Syndrom ten oznacza również izolację grupy od otoczenia i zamknięcie się grupy we własnym świecie. Tworząc swoją koncepcję grupowego myślenia Irving L. Janis stwierdził, że istnieje co najmniej sześć głównych przyczyn powstania takiego syndromu, w tym:^[34]

1. Ograniczanie dyskusji przez lidera grupy (albo kilku osób związanych z liderem) do rozważania zaledwie kilku (najczęściej dwóch) sposobów działania, bez dokonania przeglądu całego *spectrum* alternatywnych działań.
2. Unikanie przez grupę powtórnego analizowania tego sposobu działania, który już od początku preferowany był przez większość

³³ Więcej na ten temat przeczytać można w: Samuel A. Stouffer, Edward A. Suchman, Leland C. De Vinney, Shirley A. Star, Robin M. Williams, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. I, *The American Soldier. Adjustment during Army Life* (Princeton-New York: Princeton University Press, 1949). Samuel A. Stouffer, Artur A. Lumsdaine, Marion H. Lumsdaine, Robin M. Williams, M. Brewster Smith, Irving L. Janis, Shirley A. Star, Leonard S. Cottrell, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. II, *The American Soldier: Combat and Its Aftermath* ((Princeton-New York: Princeton University Press, 1949). Carl I. Hovland, Artur A. Lumsdaine, Fred D. Sheffield, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. III, *Experiments on Mass Communication* (Princeton-New York: Princeton University Press, 1949). Samuel A. Stouffer, Louis Guttman, Edward A. Suchman, Paul F. Lazarsfeld, Shirley A. Star, John A. Clausen, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. IV, *Measurement and Prediction* (Princeton-New York: Princeton University Press, 1950).

³⁴ Eugeniusz Moczuk, „Syndrom nieomylności w działaniach społecznych”, [w:] *Dobre państwo – kryteria, wskaźniki, diagnoza i zalecenia*, red. Bogdan Ney, Wojciech Gasparski, Witold Kieżun (Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmńskiego, 2004), 173-174.

członków grupy (albo był narzucany przez lidera grupy) tylko dlatego, że nie zawierał „rzucających się w oczy” elementów ryzyka, albo od początku był odrzucany jako niewartościowy, niedobry, mało prawdopodobny, itp.

3. Lekceważenie przez lidera grupy (albo osób nim związanych) takich sposobów działania, które początkowo zostały ocenione jako alternatywne, ale mieszczące się w spektrum możliwości działania analizowanego przez grupę.
4. Brak wykorzystania przez grupę (albo wykorzystania w małym zakresie) z możliwości uzyskania informacji od ekspertów, którzy mogą szacować zyski i straty związane z podejmowaniem danej decyzji (np. analiza SWOT) albo sugerować inne rozwiązania.
5. Wykazywanie przez grupę selektywnej tendencyjności w sposobie reagowania na faktyczne informacje i decyzje, które przekazują sceptycy danego rozwiązania zarówno z wewnątrz grupy, jak i z zewnątrz, albo krytyczne informacje przekazywane przez media (środki masowego komunikowania), jeśli takie się pojawiają.
6. Przeznaczanie przez członków grupy zbyt małej ilości czasu na rozważania, jak realizacja wybranego kierunku działania może być zaburzona przez takie czynniki, jak a) inercja biurokratyczna (czas między podjęciem decyzji a jego faktyczną realizacją), b) oddziaływania polityczne (zarówno zwolenników, jak i przeciwników politycznych), c) chwilowe zawirowania spowodowane nieprzewidywanymi sytuacjami indywidualnymi (nieobecność głównego lidera, brak quorum grupy przy podejmowaniu decyzji formalnych, nieprzewidziane sytuacje społeczne), które mogą spowodować to, że decyzja nie zostanie podjęta, albo będzie podjęta niegodnie z intencją lidera lub wyraźnie określonych zwolenników, którzy mają wizję wykorzystania tej decyzji.

Należy tutaj wspomnieć, że teoria ta szerzej pojawiła się w Polsce za sprawą Waldemara Domachowskiego, który opisał to zagadnienie na gruncie psychologii społecznej na początku lat osiemdziesiątych^[35].

Aby rozwinąć kwestię syndromu grupowego myślenia należy wspomnieć o kwestiach związanych z grupą społeczną, chociaż bez zbytniego

³⁵ Waldemar Domachowski, „Syndrom grupowego myślenia”, [w:] *Z zagadnień psychologii społecznej*, red. Waldemar Domachowski, Stanisław Kowalik, Jolanta Miluska (Warszawa: PWN, 1984), 120-134.

zaangażowania analitycznego. Przyjmując, że definicja grupy społecznej zakłada istnienie kilku czynników, takich jak cel grupowy, normy grupowe, struktury grupowe, kierownictwo grupowe czy spójność grupowa, można stwierdzić, że w przypadku istnienia syndromu myślenia grupowego istnieją wyraźnie określone mechanizmy kształtujące, albo wyzwalające konformizm wobec norm grupowych^[36]. Pojawiające się myślenie grupowe, które generuje szybkie i stosunkowo łatwe podejmowanie decyzji przez członków grupy, związane jest z kształtowaniem się mechanizmu wspólnego sposobu myślenia członków grupy (zarówno intencjonalnego przez pewną część grupy, gdy będą mieć z tego korzyści, czy nieintencjonalnego, ale wynikającego z braku doświadczenia w określonej kwestii, braku głębszego zastanowienia się nad skutkami podejmowanych decyzji, czy nawet brakiem wiedzy, wykształcenia czy zwykłym roztargnieniem), to jednostki godzą się na podjęcie takiej decyzji dla jedności grupy albo dla „świętego spokoju”, albo dlatego, że jest już mało czasu do namysłu. Stąd też zwolennicy alternatywnych rozwiązań odstępują od powstrzymywania grupy przed podejmowaniem decyzji i zgadzają się na opcje zaproponowane przez lidera grupy i jego zwolenników.

Ponadto ważnym elementem analizy syndromu grupowego myślenia jest założenie, że:^[37]

1. Musi istnieć spójność grupowa, gdyż w grupie powinny istnieć określone normy, procedury czy reakcje grupowe (np. zwolennicy są nagradzani, a przeciwnicy karani).
2. Istnieje założenie, że jeśli grupa nie jest jednorodna (czyli posiada zwolenników i przeciwników danej koncepcji), to izoluje się od zewnętrznych ekspertów, specjalistów, czy znawców danego zagadnienia, a tym samym ekspertami stają się decydenci grupy, albo też zwolennicy danej kwestii, co „upolitycznia” decyzje i prowadzi do efektu grupowego myślenia, nawet wówczas, gdy wśród sceptyków danego rozwiązania są autentyczni specjaliści, którzy jednak nie są w stanie przekonać innych członków grupy do zmiany zdania w danym zakresie.
3. Przekonanie, że im bardziej lider grupy lub zwolennicy danej koncepcji preferują określone rozwiązanie omawianej kwestii, tym

³⁶ Jan Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii* (Warszawa: PWN, 1972), 258-273.

³⁷ Moczuk, „Syndrom nieomyślności w działaniach społecznych (na przykładzie samorządu terytorialnego)”, 40.

większe prawdopodobieństwo, że członkowie grupy (wliczając w to także i sceptyków) podejmą działania zgodne z oczekiwaniami lidera i zwolenników nawet wówczas, gdy lider nie oczekuje od nich wsparcia, co związane jest z istnieniem systemu konformizmu grupowego (gdy przeciwników lub sceptyków jest na tyle mało, że ich głos i tak nie przeważa podjęcia decyzji, albo lider jest tak „wszechmocny”, że przy najbliższej okazji zemści się na przeciwnikach).

Widać zatem, że takie przekonania prowadzą do tego, że ogranicza się dyskusję w grupie na dany temat, unika się zmiany podjętych decyzji, lekceważy lub marginalizuje się przeciwników, nie podejmuje się działań alternatywnych, czy reaguje się tendencyjnie na przeciwników, wsłuchując się z uwagą na głosy aprobujące, a ośmieszając głosy dezaprobaty. Można też założyć, że błędne decyzje w procesie grupowym mogą wynikać z indywidualnych własności członków grupy, co może być efektem struktur organizacyjnych w jakich odbywa się omawianie danych kwestii (podwładny nie będzie krytykował przełożonego, pracownik nie będzie sprzeciwiał się pracodawcy, itp.). Do tego może dochodzić fakt, że niektórzy członkowie grupy, nawet jeśli podejmują istotne decyzje, mogą nie mieć dostatecznej ilości informacji wyjściowych na omawiany temat, albo mieć trudności w przewidywaniu skutków danych decyzji lub też mogą podlegać silnym stresom wynikającym z wagi podejmowanych decyzji. Dlatego też w takich warunkach społeczno-psychologicznych i organizacyjnych jednostka może podporządkować się grupie po to, aby zyskać spokój, a jednocześnie wie, gdy jest tajne głosowanie w danej sprawie, to trudno będzie jej udowodnić, jak faktycznie głosowała.

Na taką sytuację może nałożyć się też wewnętrzna dynamika grupy, która zależy od dwóch czynników: a) od tego jaka jest spójność danej grupy, określona jako pozytywne wartościowanie grupy przez jej członków oraz ich motywacje do przynależności do tej grupy, przy czym spójność grupy może wzrastać wskutek możliwości uzyskania nagród, co dotyczy także tych członków grupy, którzy są przeciwnikami danego działania, co artykułują np. jako szanowanie innych członków grupy, czy uznanie, że lider jest wysokiej klasy fachowcem, czego ubocznym efektem jest dążenie do fasadowej spójności i integracji grupy kształtującej konformizm grupy, b) od tego, jak kształtują się mechanizmy wyzwalające konformizm wobec norm grupowych (poczucie zagrożenia z powodu braku podporządkowania się albo poczucie odpowiedzialności za podjętą decyzję).

Należy zaznaczyć, że syndrom grupowego myślenia może prowadzić do podejmowania błędnych decyzji, gdyż umożliwia grupie tylko to, co chce się widzieć i słyszeć, a nie to, co jest faktem albo rzeczywistością. Dlatego informacje niezgodne z poglądami lidera grupy lub jego zwolenników są ignorowane, zwłaszcza jeśli pochodzą z zewnątrz, a wówczas grupa nie poszukuje i nie bierze pod uwagę alternatywnych możliwości, co prowadzi do nieuzasadnionego optymizmu i samozadowolenia, a w następstwie do kryzysu.

Dlatego też syndrom grupowego myślenia charakteryzuje się następującymi elementami:^[38]

1. Iluzja wszechmocności, niezwyciężoności, nieomylności i pewności siebie, podzielana przez większość członków grupy, stwarzająca optymistyczne przekonanie o sukcesie i o możliwości podejmowania nawet najbardziej ryzykownych przedsięwzięć.
2. Grupowe wysiłki zmierzające do racjonalizacji własnego działania, a jednocześnie do lekceważenia niepomyślnych informacji w celu omijania ostrzeżeń, które mogą prowadzić członków grupy do powtórnego rozpatrywania danej kwestii i podejmowania ponownej decyzji, w której znajduje się więcej przypuszczeń i wątpliwości.
3. Niekwestionowana wiara w moralność grupy i własną etykę zawodową, przy jednoczesnym nieuwzględnianiu etycznych i moralnych aspektów decyzji, co skłania członków grupy do przyjmowania etycznych i moralnych konsekwencji decyzji.
4. Stereotypowe postrzeganie przeciwników danego rozwiązania problemu i traktowanie ich jako wrogów, jako osoby, z którymi nie należy wchodzić w żadne relacje, z powodu tego, że nie są odpowiednio przygotowane do bycia w danej grupie albo ich zadaniem jest zniszczenie jedności całej grupy.
5. Bezpośredni nacisk na członków grupy dla wymuszenia uległości i zachowań konformistycznych, co powinno pokazać, że każde odstępstwo od jednomyślności grupy jest łamaniem norm grupowych, a także grozi konsekwencjami, włącznie z usunięciem z grupy.
6. Autocenzura odstępstw od grupowego uzgodnienia, która pozwala liderowi grupy i jego zwolenników na pozorne zgadzanie się z niektórymi wątpliwościami i kontrargumentami przeciwników danych

³⁸ Moczuk, „Syndrom nieomylności w działaniach społecznych (na przykładzie samorządu terytorialnego)”, 40-41.

rozwiązań, ale tylko po to, aby uniknąć negatywnych reakcji grupy, a nie chęci zmiany ustalonego działania.

7. Wspólna iluzja jednomysłności, odnosząca się do zachowań konformistycznych większości członków grupy, w której milczenie w danej sprawie jest traktowane jako wyraz zgody, a nie obawy przed zgłaszaniem uwag i poprawek.
8. Wyłonienie spośród członków grupy takich osób, które będą filtrować informacje (cenzura złych informacji, odstępstw od ustaleń) po to, aby nie dopuścić do pojawienia się informacji sprzecznych ze zdaniem grupy.

Podsumowując opisane kwestie można wskazać, że Irving L. Janis, dokonując wykładni analitycznej syndromu grupowego myślenia (*Groupthink*), zwrócił uwagę na parę prawidłowości, które mają charakter ponadczasowy w tym, że dążenie do konsensusu w grupie staje się tak silne, że tłumi realistyczne oceny alternatywne i krytyczne myślenie. Dlatego też, w przypadku sytuacji wysokiej spójności grupy (*High Group Cohesiveness*), te grupy, które są silnie zintegrowane i posiadają silne więzi między członkami, mogą być bardziej narażone na syndrom grupowego myślenia, a dążenie do zachowania harmonii i unikania konfliktów może prowadzić do tłumienia krytyki i promowania zgodności, czyli inaczej ujmując, wysoka spójność grupy może prowadzić do sytuacji, w której członkowie grupy unikają wyrażania krytycznych opinii w obawie przed zakłóceniem jedności grupy^[39]. Ponadto, w przypadku sytuacji dyrektywnego stylu przywództwa (*Directive Leadership*) liderzy grupy, którzy wywierają silny wpływ na grupę i kierują jej decyzjami, mogą promować swój punkt widzenia kosztem krytycznego myślenia, narzucając własne zdanie innym, co prowadzi do tłumienia odmiennych opinii. Inaczej ujmując, liderzy grupy o dyrektywnym stylu zarządzania mają tendencję do dominowania nad grupą i narzucania swojego zdania, co hamuje krytyczne myślenie i sprzyja syndromowi grupowego myślenia^[40]. W przypadku sytuacji stresu i presji czasowej (*Stress and Time Pressure*) grupy mogą przyjmować decyzje bez odpowiedniego przemyślenia alternatyw, co prowadzi do uproszczonych rozwiązań i wzmacnia tendencję do grupowego myślenia, czyli presja czasowa i stres prowadzą do przyjmowania decyzji bez dostatecznego przemyślenia alternatyw,

³⁹ Irving L. Janis, *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1982), 245.

⁴⁰ Ibidem, 263.

co zwiększa ryzyko grupowego myślenia^[41]. Z kolei James K. Esser stwierdził, że grupy mogą zniekształcać swoją percepcję ryzyka i konsekwencji swoich decyzji, co prowadzi do podejmowania bardziej ryzykownych działań niż byłoby to możliwe w przypadku indywidualnych decyzji^[42].

Aby uniknąć takiego syndromu w grupach, już od samego początku istnienia danej grupy lider powinien przypisać niektórym członkom grupy rolę krytycznego recenzenta działań wewnętrznych, także winien unikać określania własnych preferencji i oczekiwań (szczególnie politycznych, kulturowych, światopoglądowych, opiniotwórczych, itp.). Poza tym członkowie grupy winni zapoznawać się wcześniej z programem narad, aby przygotować się do spotkań, a też omówić kwestie sporne w węższym gronie po to, aby ustalić własną koncepcję działań. Nieodzowne jest także zapraszanie na posiedzenia (zebrania) zewnętrznych specjalistów, ekspertów, znawców danej tematyki (nawet jeśli grupa składa się z najwyższej klasy specjalistów) po to, aby odrzucić intencjonalność działania grupy, a także wysłuchać kogoś, kto może mieć odrębne zdanie w danym zakresie, nie obawiając się, że zostanie outsiderem w grupie.

3 | Zakończenie. Skutki podejmowania złych decyzji. Analiza zagadnienia na podstawie syndromu grupowego myślenia Irvina L. Janisa

Skoro spójność grupowa jest warunkiem koniecznym (choć nie wystarczającym) do zaistnienia syndromu grupowego myślenia, to oznacza, że wysoki stopień grupowej spójności sprzyja występowaniu grupowego myślenia, które sprzyja wysokiej częstotliwości występowania problemów w trakcie podejmowania decyzji. Im większa spójność grupy, tym mogą być podejmowane gorsze decyzje, gdyż beneficjenci określonych decyzji nikomu nie komunikują o swoich intencjach, a „zaciemniony obraz rzeczywistości” może powodować to, że członkowie grupy mogą nic rozumieć „głębi” podejmowania decyzji. Przy odpowiedniej manipulacji

⁴¹ Ibidem, 203.

⁴² James K. Esser, „Alive and Well After 25 Years. A Review of Groupthink Research” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 2-3 (1998): 127.

decyzja może zostać podjęta, chociaż może nie być korzystna dla otoczenia wewnętrznego lub zewnętrznego.

Odnosząc się zatem do cech charakterystycznych syndromu grupowego myślenia, omówionych wyżej, można wskazać, że efektem syndromu grupowego myślenia może być podejmowanie złych decyzji, wśród których wymienia się następujące kwestie^[43]:

1. W przypadku iluzji wszechmocności, niezwyciężoności, nieomylności i pewności siebie, podzielana przez większość członków grupy, stwarzająca optymistyczne przekonanie o sukcesie i o możliwości podejmowania nawet najbardziej ryzykownych przedsięwzięć powoduje to, że pojawia się przekonanie, że gdy podjęte zostaną określone decyzje za pomocą procedur demokratycznych, to wówczas, nawet gdy pojawią się problemy, odpowiedzialność za ich zaistnienie rozłoży się na wszystkie osoby, które podejmowały decyzję, czyli odpowiedzialność za takie decyzje się „rozmywa”, bo trudno jest ustalić, kto był, a kto nie był zwolennikiem albo przeciwnikiem danego rozwiązania.
2. Grupowe wysiłki zmierzające do racjonalizacji własnego działania, a jednocześnie do lekceważenia niepomyślnych informacji w celu omijania ostrzeżeń, które mogą prowadzić członków grupy do powtórnego rozpatrywania danej kwestii i podejmowania ponownej decyzji, w której znajduje się więcej przypuszczeń i wątpliwości, co prowadzi do tego, że osoby inspirujące dane działanie mogą wysłuchiwać krytykę danego rozwiązania, ale nie po to, aby podjąć odmienną decyzję, ale po to, żeby mieć „alibi” w sytuacji, gdy członkowie grupy zorientują się, że są manipulowani albo wprowadzani w błąd. Wówczas mogą uwiarygodnić swoje postępowanie, wskazując, że to jednak demokratycznie przeprowadzone głosowanie wyłoniło określoną opcję działania, a nie wątpliwości pochodzące z grupy.
3. Niekwestionowana wiara w moralność grupy i własną etykę zawodową, przy jednoczesnym nieuwzględnianiu etycznych i moralnych aspektów decyzji, co skłania członków grupy do przyjmowania etycznych i moralnych konsekwencji decyzji, a także do przyjmowania takiego przekonania, że decyzje grupowe zawsze są dobre, tym bardziej, że członkami grupy decyzyjnej są osoby o określonym statusie

⁴³ Moczuk, „Syndrom nieomylności w działaniach społecznych (na przykładzie samorządu terytorialnego)”, 42-44.

społecznym, a nie kombinatorzy, malwersanci czy przestępcy, co sprzyja przekonaniu o bezstronności grupy i braku interesowności w grupie.

4. Stereotypowe postrzeganie przeciwników danego rozwiązania problemu i traktowanie ich jako wrogów, jako osoby z którymi nie należy wchodzić w żadne relacje z powodu tego, że nie są odpowiednio przygotowane do bycia w danej grupie, albo ich zadaniem jest zniszczenie jedności grupy, a to może prowadzić do tego, że tworzy się mechanizm „poszukiwania wrogów”, których działania są dezawuowane i przedstawiane jako wrogie, a osoby będące tak oceniane są traktowane jako niekompetentne, nie mające „pojęcia” o całej sprawie, niedecyzyjne i będące w zmowie z przeciwnikami rozwiązań grupowych.
5. Bezpośredni nacisk na członków grupy mający na celu wymuszenie uległości i zachowań konformistycznych, co powinno pokazać, że każde odstępstwo od jednomysłności grupy jest łamaniem norm grupowych, a także grozi konsekwencjami, włącznie z usunięciem z grupy. W tym przypadku istnieje swoiste rozumienie solidarności grupowej, której istotą może być swoista transakcja, polegające na tym, że jeśli teraz zostanie dana decyzja przyjęta, to możliwe jest swoiste odpłacenie za jednomysłność (mające charakter szantażu, a nawet korupcji urzędniczej, czyli przyjęcie najbliższej osoby do pracy, udział w radach nadzorczych spółek skarbu państwa lub samorządowych), a w przypadku braku zgody na takie rozwiązanie, nawet preparowanie niekorzystnych oskarżeń (np. podejrzenie o korupcję, defraudację, o zachowania niemoralne, itp.).
6. Autocenzura odstępstw od grupowego uzgodnienia, która pozwala liderowi grupy i jego zwolennikom na pozorne zgadzanie się z niektórymi wątpliwościami i kontrargumentami przeciwników danych rozwiązań, ale tylko po to, aby uniknąć negatywnych reakcji grupy, a nie chęci zmiany ustalonego działania. Takie działanie prowadzi do powstania wewnętrznego przekonania członków grupy, że skoro większość zgadza się z danym rozwiązaniem i jest przekonana o słuszności takich działań w tym zakresie, to widocznie jest ono słuszne, a wątpliwości, które pojawiają się u określonej jednostki są nieistotne, marginalne albo nieprzemysłane.
7. Wspólna iluzja jednomysłności odnosząca się do zachowań konformistycznych większości członków grupy, w której milczenie w danej sprawie jest traktowane jako wyraz zgody, a nie obawy przed

zgłaszaniem uwag i poprawek. Prowadzi to do poszukiwana tylko pozytywnych aspektów danego przedsięwzięcia, a nie jego braków i niedogodności, czyli do przekonania, że skoro tak wielu członków grupy nie ma wątpliwości, że działanie jest słuszne, to dlaczego pojawiły się one u danej jednostki. Iluzja jednomyślności prowadzi do tego, że mechanizm autocenzury powoduje pojawienie się przekonania, że to jednostka ma braki w wiedzy, w relacjach międzyludzkich, postrzeganiu świata zewnętrznego, a także niskie poczucie własnej wartości, a nie to, że grupa ma ukryte intencje.

8. Wyłonienie spośród członków grupy takich osób, które będą filtrować informacje (cenzura złych informacji, odstępstw od ustaleń) po to, aby nie dopuścić do pojawienia się informacji sprzecznych ze zdaniem grupy. Pojawia się wówczas mechanizm socjotechnicznych oddziaływań manipulacyjnych na tych członków grupy, którzy wyrażają dezaprobatę wobec rozwiązań grupowych, a gdy jednostka daje się przekonać do rozwiązania grupowego (za określone beneficja), to oznacza, że już została „uwikłana” w różnego rodzaju przedsięwzięcia nie tylko teraz, ale i w przyszłości, co nie pozwala wycofać się z danej grupy.

Podsumowując, opisany przez Irvinga L. Janisa syndrom grupowego myślenia ma istotne skutki dla funkcjonowania samorządów terytorialnych, spółdzielczości czy ruchów społecznych. Ten stan, w którym członkowie grupy dążą do jednomyślności kosztem realistycznej oceny alternatywnych rozwiązań, może prowadzić do podejmowania decyzji, które nie są optymalne ani korzystne dla grupy, zbiorowości czy nawet społeczeństwa. Zwraca na to uwagę także Gardenia Harris, według której skutki te wskazują na konieczność wprowadzenia mechanizmów, które mogą przeciwdziałać syndromowi grupowego myślenia, w tym takich jak promowanie krytycznego myślenia, różnorodności opinii czy regularne korzystanie z ekspertyz zewnętrznych, chociaż ważną rolę odgrywa równowaga między indywidualnymi interesami poszczególnych członków grupy a interesem społecznym^[44].

Dlatego też w samorządach terytorialnych, ale także w ograniczonym zakresie w spółdzielczości czy ruchach społecznych, syndrom grupowego myślenia może skutkować następującymi niekorzystnymi działaniami:

⁴⁴ Więcej na ten temat można przeczytać w: Harris, „Groupthink Processes and Problems”, 6083-6087.

1. Syndrom grupowego myślenia może prowadzić do obniżenia się jakości podejmowanych decyzji, gdyż grupy mogą ignorować lub minimalizować alternatywne rozwiązania i nie dostrzegać potencjalnych problemów, co skutkuje mniej skutecznymi i mniej przeemyślanymi decyzjami.
2. Grupowe myślenie może prowadzić do stagnacji i braku innowacyjności, gdyż dążenie do jednomyslności hamuje kreatywne myślenie i eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami, co jest kluczowe dla rozwoju i adaptacji w dynamicznie zmieniającym się środowisku.
3. Gdy członkowie grupy czują, że ich opinie nie są brane pod uwagę lub że są zmuszani do zgadzania się z dominującą opinią, może to prowadzić do obniżenia ich motywacji i zaangażowania, a to wpływa negatywnie na to, że jednostka zachowuje się automatycznie, czekając tylko na zakończenie spotkania.
4. Syndrom grupowego myślenia może prowadzić do niekonsekwencji w polityce regionalnej i strategii samorządowej, a brak krytycznej analizy i debat nad różnymi opcjami może skutkować nieprzeemyślanymi zmianami w politykach, które nie są dobrze zintegrowane z długoterminowymi celami i potrzebami społeczności lokalnych.
5. Presja na zgodność z dominującą opinią może prowadzić do wewnętrznych konfliktów w grupie, gdyż członkowie grupy, którzy czują się zmuszeni do milczenia na temat swoich obaw lub do przyjęcia niezgodnych z ich przekonaniami decyzji, mogą stać się frustratami i opornymi, co wpływa negatywnie na dynamikę i efektywność zespołu.
6. Decyzje podejmowane pod wpływem grupowego myślenia mogą prowadzić do publicznej krytyki i utraty zaufania społeczności lokalnych do samorządów terytorialnych. Jeśli decyzje okazują się błędne lub szkodliwe, może to skutkować negatywną reakcją społeczną, co z kolei wpływa na reputację i legitymację władz lokalnych.

A zatem podejmowanie decyzji, które nie są oparte na pełnej analizie dostępnych opcji, a grupy są dotknięte tym syndromem, ignorują alternatywy i nie konsultują się z ekspertami, co prowadzi do błędnych decyzji. Ponadto osoby funkcjonujące w podejmowaniu decyzji mogą wierzyć w to, że ich decyzje są nieomyłne, co prowadzi do nadmiernego ryzyka, a taka iluzja niezawodności sprawia, że nie są krytycznie oceniane potencjalne zagrożenia i ryzyka związane z decyzjami. Także członkowie grupy mogą autocenzurować swoje obawy i wątpliwości, aby nie zakłócać pozornego

konsensusu. Brak krytycznych dyskusji prowadzi do podejmowania mniej przemyślanych decyzji. Z kolei presja na osiągnięcie jednomyślności eliminuje różnorodność myśli i krytyczne spojrzenie, co jest kluczowe dla podejmowania dobrze przemyślanych decyzji i prowadzi do sytuacji, gdzie wszyscy członkowie grupy podporządkowują się dominującej opinii bez jej krytycznej oceny. Także grupy mogą tworzyć negatywne stereotypy o tych, którzy mają inne zdanie, co prowadzi do dalszego izolowania się od krytyki i alternatywnych punktów widzenia. Iluzja niezawodności i brak krytycznego myślenia mogą prowadzić do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji, ignorując potencjalne zagrożenia, a takie decyzje mogą mieć poważne konsekwencje dla grupy, zbiorowości czy danej społeczności lokalnej. Grupy mogą ignorować porady ekspertów, wierząc, że ich wewnętrzna wiedza jest wystarczająca, a to prowadzi do decyzji opartych na niepełnych informacjach i nieprzemyślanych strategiach.

I nie jest to optymistyczny wniosek z niniejszej analizy, który pokazuje, że ciała decyzyjne w administracji publicznej, ale też w spółdzielczości czy ruchach społecznych, winny zapoznawać się z literaturą przedmiotu w zakresie zachowań grupowych, a także winny postępować zgodnie z regułami wynikającymi z norm moralnych, obyczajowych, religijnych i prawnych.

Bibliografia

- Benedict Ruth, *The Chrysanthemum and the Sword. Patterns of Japanese Culture*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1946.
- Domachowski Waldemar, „Czynniki ułatwiające a utrudniające proces integracji społecznej”, [w:] *Wyzwania integracji społecznej w Polsce*, red. Stefan Frydrychowicz. 35-52. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, 2018.
- Domachowski Waldemar, „Syndrom grupowego myślenia”, [w:] *Z zagadnień psychologii społecznej*, red. Waldemar Domachowski, Stanisław Kowalik, Jolanta Miluska. 120-134. Warszawa: PWN, 1984.
- Dutkiewicz Tomasz, „Informacja podstawą planowania” *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych*, nr 2 (2011): 38-45. file:///C:/Users/HP/Downloads/httpwww_wso_wroc_plimagesplikiwikipkbnzn2011zn2201103dutkiewicz%20(1).pdf.

- Esser James K., „Alive and Well After 25 Years. A Review of Groupthink Research” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 2-3 (1998): 116-141. Doi: 10.1006/obhd.1998.2758.
- Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001.
- Harris Gardenia, „Groupthink Processes and Problems”, [w:] *Global Encyclopedia of Public Administration*, red. Ali Farazmand. 6083-6087. New York: Public Policy, and Governance, References Springer, 2022.
- Holska Agata, „Teoria podejmowania decyzji”, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. Krzysztof Klineciewicz. 239-252. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2016.
- Hovland Carl I., Artur A. Lumsdaine, Fred D. Sheffield, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. III, *Experiments on Mass Communication*. Princeton-New York: Princeton University Press, 1949.
- Janis Irving L., *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.
- Janis Irving L., *Victims of Groupthink. A Psychological Studies of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1972.
- Jaracz Marcin, Alina Borkowska, „Podejmowanie decyzji w świetle badań neurobiologicznych i teorii psychologicznych” *Psychiatria*, nr 2 (2010): 68-74. <https://journals.viamedica.pl/psychiatria/article/view/29118>.
- Kahneman Daniel, Amos Tversky, „Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk” *Econometrica*, nr 2 (1979): 263-291. Doi: 10.2307/1914185.
- Krztoń Waldemar, „Zarządzanie informacją w procesach decyzyjnych organizacji” *Modern Management Review*, nr 3 (2017): 83-94. Doi: prz.edu.pl/pl/pdf/zim/297.
- Kugiel Patryk, „Zamknięcie rozdziału – wycofanie wojsk USA z Afganistanu. Komentarz” *Polski Instytut Spraw Międzynarodowych* nr 32 (2021): 1-2. https://www.pism.pl/publikacje/Zamkniecie_rozdzialu_wycofanie_wojsk_USA_z_Afganistanu.
- Langer Ellen J., „The Illusion of Control” *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 2 (1975): 311-328.
- Łypacewicz Stanisław, *Kierownik i zespół*. Warszawa: Wydawnictwo Związkowe CRZZ, 1971.
- Moczuk Eugeniusz, „Syndrom nieomyślności w działaniach społecznych”, [w:] *Dobre państwo – kryteria, wskaźniki, diagnoza i zalecenia*, red. Bogdan Ney, Wojciech Gasparski, Witold Kieżun. 169-174. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźminkiego, 2004.

- Moczuk Eugeniusz, „Syndrom nieomyślności w działaniach społecznych (na przykładzie samorządu terytorialnego)” *Gospodarka-Administracja-Samorząd*, nr 1 (2003): 38-44.
- Nosal Czesław S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Wrocław: Wydawnictwo Akade, 2001.
- Piśniak Monika, „Ryzyko w teorii podejmowania decyzji” *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 19 (2015): 116-126. <https://sbc.org.pl/Content/358675/PDF/piśniak.pdf>.
- Rebizant Waldemar, *Metody podejmowania decyzji*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2012.
- Roszkowska Ewa, *Decyzje wielokryterialne i negocjacje. Wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2021.
- Sorokin Pitirim A., *Man and Society in Calamity. The Effects of War, Revolution, Famine, Pestilence upon Human Mind, Behavior, Social Organization and Cultural Life*. New York: E.P. Dutton & Co., 1942.
- Stonern James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999.
- Stouffer Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. De Vinney, Shirley A. Star, Robin M. Williams, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. I, *The American Soldier. Adjustment during Army Life*. Princeton-New York: Princeton University Press, 1949.
- Stouffer Samuel A., Artur A. Lumsdaine, Marion H. Lumsdaine, Robin M. Williams, M. Brewster Smith, Irving L. Janis, Shirley A. Star, Leonard S. Cottrell, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. II, *The American Soldier: Combat and Its Aftermath*. Princeton-New York: Princeton University Press, 1949.
- Stouffer Samuel A., Louis Guttman, Edward A. Suchman, Paul F. Lazarsfeld, Shirley A. Star, John A. Clausen, *Studies in Social Psychology in World War II*, t. IV, *Measurement and Prediction*. Princeton-New York: Princeton University Press, 1950.
- Stróżyk Jarosław, „Strategiczne implikacje wycofania USA z Afganistanu. Porażka czy katastrofa?” *Rocznik Strategiczny*, nr 22 (2021): 405-419. https://wnpism.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2022/09/Strategiczne_implikacje_Strozyk.pdf.
- Szczepański Jan, *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: PWN, 1972.
- Śmid Wacław, *Leksykon menedżera*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2000.
- Tversky Amos, Daniel Kahneman, „Availability. A Heuristic for Judging Frequency and Probability” *Cognitive Psychology*, nr 2 (1973): 207-232. <https://people.umass.edu/biep540w/pdf/Tversky%20availability.pdf>.

Tversky Amos, Daniel Kahneman, „Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases.” *Science. New Series*, nr 4157 (1974): 1124-1131. https://sites.socsci.uci.edu/~bskyrms/bio/readings/tversky_k_heuristics_biases.pdf.

Wierzbicki Andrzej P., *Teoria i praktyka wspomagania decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2018. <https://www.goodtherapy.org/famous-psychologists/irving-janis.html>.



This article is published under a Creative Commons Attribution 4.0 International license.
For guidelines on the permitted uses refer to
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>