

*Janusz T. Hryniewicz*

# Psychologiczne ograniczenia procesów decyzyjnych

## Warunki wstępne dobrego decydowania. Założenia i definicje

**O**pisane dalej wymogi dobrego decydowania odnoszą się do wszelkich sytuacji, w których mamy do czynienia ze zbiorowym uzgadnianiem podejmowanych decyzji, w sytuacjach nierutynowych. Chodzi tu w głównej mierze o reagowanie na nie eksploatowane dotychczas szanse i nowo powstałe zagrożenia. Zamiarem moim jest znalezienie cech wspólnych wpływających na efektywność procesów decyzyjnych w organizacjach samorządowych, partiach politycznych, przedsiębiorstwach, ruchach społecznych i *ad hoc* powoływanych grupach interesu. Dotychczasowe obserwacje technik i stylów zarządzania stosowanych w Polsce dowodzą, że nazbyt często partycypacyjny styl kierowania prowadzi do chaosu, że polityczne grupy interesu łączące ludzi o podobnych poglądach po każdym głosowaniu rozpadają się, że zmiany w kierunku nadania przedsiębiorstwu charakteru organizacji uczących się, często kończą się niepowodzeniem. Uważa się, że u źródeł takiego stanu rzeczy leży niski poziom umiejętności polskich kierowników czy przywódców. W trakcie dalszych analiz zamierzam wykazać, że przyczyny takiego stanu rzeczy mają kulturowy charakter i tkwią nie tylko w osobowościach kierowników.

Od czego zależy podjęcie dobrej decyzji? Pierwszy warunek wstępny dobrego decydowania mówi o tym, że podjęcie dobrej decyzji zależy od ilości rozważanych propozycji postępowania i zakresu wiedzy, który został wzięty pod uwagę w trakcie preparowania decyzji. Decyzje zespołowe są lepsze od indywidualnych, zwiększają bowiem intelektualne zaplecze decyzyjne, więcej alternatyw zostanie objętych analizą, co sprawia, że wzrasta prawdopodobieństwo wykrycia „najlepszych” propozycji. Drugi warunek wstępny dobrego decydowania mówi o tym, że trafność decyzji zależy od zbiorowych umiejętności przeprowadzenia selekcji przedłożonych propozycji i wyboru najlepszej z nich albo ustanowienia kompromisu.

## Przeszkody w podejmowaniu dobrych decyzji. Dlaczego propozycji jest mniej niż można by oczekiwać?

### Ograniczenia poznawcze

**Z**asadniczą przeszkodą dobrego decydowania jest to, że propozycje co do możliwych sposobów postępowania nie pojawiają się, mimo że ich sformułowanie mieści się w możliwościach intelektualnych członków zespołu decyzyjnego. Na podstawie badań Masłowa, Herzberga, a zwłaszcza McGregora utarło się przekonanie, że kluczowym oczekiwa-

niem wobec pracy jest zaspokojenie potrzeb intelektualnej samorealizacji poprzez twórczą pracę dającą możliwość poznania nowych dziedzin wiedzy, nabycia nowych kwalifikacji itp. Jest to prawda i zarazem nieprawda. Na przykład z badań przeprowadzonych wśród absolwentów wyższych uczelni wynika, że większość z nich jest skrajnie niezadowolona z powodu niemożności uzyskania pracy zgodnej z kwalifikacjami. Po głębszej analizie tego typu narzekań okazuje się, że każda praca zakresem swoim, choć trochę odbiegająca od dość wąskiego, z natury rzeczy, tematu pracy magisterskiej, jest odbierana jako krzywda lub co najmniej dolegliwość. Oznacza to, że zaspokojenie potrzeby samorealizacji jest równoznaczne z oczekiwaniem stałego doskonalenia dość wąskiego wycinka wiedzy zdobytej w trakcie samodzielnego pisania pracy dyplomowej. Wyjaśnienie tego fenomenu jest możliwe przez odwołanie się do zasad racjonalności leżących u źródeł naszej cywilizacji. Jedna z nich mówi o tym, że każde działanie powinno być poprzedzone kalkulacją „jak osiągnąć dany efekt, żeby zużyć jak najmniej energii psychicznej”. Natomiast reagowanie na szanse albo zagrożenia z reguły łączy się z koniecznością nabycia nowej wiedzy lub wyjścia poza dotychczasowe sposoby postępowania. Co zawsze łączy się z mniejszym lub większym wysiłkiem psychicznym.

Konkludując, stwierdzić należy, że niezależnie od zastosowanych technik zarządzania i stylów kierowania przedłożonych propozycji zawsze będzie mniej niż można by oczekiwać na podstawie liczebności członków zespołu. Przesądza o tym zasada racjonalności zachowań ludzkich.

### Czy tylko ograniczenia poznawcze wpływają na pogorszenie jakości procesów decyzyjnych?

Oczywiście nie tylko. Wydaje się nawet, że o wiele większe znaczenie destrukcyjne mają cechy osobowościowe. Jedną z dość ważnych, z punktu widzenia grupowego uczestnictwa, cech osobowości jest samoocena. Ludzie cechujący się niską samooceną bardziej dolegliwie przeżywają uwagi krytyczne pod adresem własnych propozycji, traktując je jako zagrożenie poczucia własnej wartości, godności itp. Wiąże się z tym relatywnie silniejsza rola emocji w kształtowaniu własnego stosunku do rzeczywistości i bardzo silnie wyeksponowany prymat emocji nad kalkulacją.

Z badań psychologów wynika, że ludzie o niskiej samoocenie są dość silnie predysponowani do unikania eksponowania własnej osoby wobec innych członków zespołu. Wynika to z psychologicznego mechanizmu unikania wszelkich sytuacji, w których jest się narażonym na przykre doznania psychiczne. Okoliczności te powodują, że ludzie, u których takie nastą-

wienie jest dość zaawansowane, będą skłonni do powstrzymywania się od przedkładania własnych propozycji, nawet wtedy, gdy mają je dokładnie przemyślane.

### *Czy niska samoocena wynika tylko ze świadomości braków własnej wiedzy?*

Niestety nie tylko. Unikanie eksponowania własnej osoby jest wytworem dominujących w polskim społeczeństwie wzorów kulturowych, a te z kolei są efektem względnie silnej rodzińnocentryczności i egalitaryzmu polskiego społeczeństwa.

Rodzińnocentryczność polskiego społeczeństwa i silna identyfikacja z rodziną prowadzi do swoistej mikrogrupowej atomizacji społecznej, polegającej na wzajemnym wyobcowaniu się poszczególnych rodzin i braku więzi łączących mikrogrupy z szerszymi grupami, np. społeczności lokalne, stowarzyszenia, partie itp. Więż rodzinna jest tym mocniejsza, im większe jest podobieństwo postaw członków rodziny. Odmienne postawy są traktowane jako zagrożenia dla spójności rodziny i dla każdego z jej członków z osobna. Rodzińnocentryczność sprawia, że ludzie oczekują, iż w innych grupach społecznych doświadczają będą takich samych bliskich emocjonalnych relacji, jak w rodzinie; dotyczy to także środowiska pracy i współdziałania politycznego. Towarzyszy temu niska odporność na odmienne poglądy i interesy oraz nieumiejętność zbiorowego dyskutowania nad rozbieżnymi celami. W polskim społeczeństwie zasadniczym spoiwem łączącym grupy jest egalitaryzm konsumpcyjny, etyczny i intelektualny. Niski poziom indywidualizmu sprawia, że bezosobowość i prymat celu nad osobistą lojalnością jest niezrozumiałą i traktowaną jako zagrożenie integralności psychicznej. W takim środowisku nowe propozycje nierozdzielnie łączą się z ryzykiem polegającym na tym, że zostaną uznane za czynniki rozbijające więź grupową, a ich eksponent za człowieka zagrażającego integralności psychicznej wszystkich pozostałych członków grupy.

**W efekcie w strukturach gospodarczych i politycznych pojawia się stały błąd polegający na niemożności wykształcenia na tyle bezosobowych relacji społecznych, aby cel albo efektywność stały się ważniejsze od osobistej lojalności wobec grupy własnej. Względnie silny konformizm grupowy skłania ludzi do tego, aby przedmiotem indywidualnego namysłu stały się zabiegi sprzyjające podtrzymaniu więzi społecznej i bliskich stosunków z innymi ludźmi albo zwalczanie odmiennych postaw czy propozycji jako czynników radykalnie zagrażających komfortowi psychicznemu. W efekcie o innowacjach się nie myśli, a nawet jeżeli powstaną, to jest dość prawdopodobne, że ich autorzy powstrzymają się od ich przedłożenia.**

W zasadzie nie wiadomo, w jakim stopniu opisane wyżej procesy socjalizacji społecznej, a w jakim cechy osobowościowe wpływają na ułomne uczestnictwo w działalności zbiorowej. Najprawdopodobniej mamy tu do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym i wzajemnym wzmacnianiem się tych procesów. I to jest kolejny czynnik ograniczający liczbę propozycji przedkładanych w procesach zespołowego współdziałania i decydowania.

### **Inne przeszkody w podejmowaniu dobrych decyzji. Dlaczego tak trudno wybrać najlepsze rozwiązanie albo ustanowić korzystny kompromis?**



Światle obecnej wiedzy psychologicznej prawdopodobnie największą przeszkodą w kreowaniu współpracy są specyficzne defekty intelektualno-emocjonalne, które określić można mianem skłonności paranoidalnych. Nie chodzi tu rzecz jasna o kliniczną jednostkę chorobową, ale o jej mniej dolegliwe symptomy kształtujące stosunek do innych ludzi. Najważniejszym niewątpliwie ograniczeniem intelektualnym osobników, u których ta orientacja osobowościowa występuje względnie wyraźnie, jest dogmatyzm poznawczy. Polega on na niemożności zaakceptowania wielości przyczyn zjawisk i procesów politycznych czy gospodarczych. Mamy tu do czynienia z przymusem poszukiwania „jedyną przyczyną wszystkiego”. Paranoidalna orientacja osobowościowa wiąże się z intensywnym poczuciem zagrożenia ze strony innych ludzi lub instytucji i co gorsza, towarzyszy jej ponadprzeciętna intensywność emocjonalnego przeżywania własnych postaw, poglądów czy decyzji. Poczucie zagrożenia i zapotrzebowanie na „jedyną przyczynę wszechrzeczy” jest podstawą do doszukiwania się u innych ludzi spisków i podobnych im złośliwych knoń skierowanych przeciwko własnej osobie. Podwyższona emocjonalność sprawia, że logiczna analiza rzeczywistości i intencji czy sugestii zostaje zastąpiona myśleniem skojarzeniowym. Myślenie takie polega na konstruowaniu schematów tłumaczących rzeczywistość ponad sprawdzalnymi, empirycznymi kategoriami. Na przykład na podstawie podobieństw nazw ocenianych zjawisk, przez skojarzenie analizowanych zjawisk z osobami, które się negatywnie ocenia lub skojarzenie z własnymi negatywnymi przeżyciami.

Ponieważ schematy te są bardzo słabo podbudowane logicznie, ich konstrukcji może towarzyszyć zdumiewająca pomysłowość w sposobie kojarzenia zjawisk i zaskakujące konkluzje, bardzo słabo logicznie powiązane z przesłankami. Gdzie takie postawy są najbardziej widoczne? Szczególnie atrakcyjne dla osobników paranoidalnych są objaśnienia zjawisk politycznych. Ten sposób myślenia jest dość wyraźnie kulturowo zdeterminowany. Na przykład w USA osoby dotknięte tą przypadłością tworzą konstrukty intelektualne nastawione na wykrycie, w jaki sposób rząd spiskuje z kosmitami przeciwko własnym obywatelom, w Polsce natomiast najbardziej popularne są wizje ksenofobiczne.

Jest prawie pewne, a co najmniej bardzo prawdopodobne, że większość osób intensywnie przeżywających potrzebę wykrywania tego typu „knoń”, również i w środowisku pracy przejawia podobne tendencje psychiczne i intelektualne, co prowadzi do unikania współpracy albo jej sabotowania. Towarzyszy temu zwykle dezorganizacja przepływu informacji ze względu na podwyższoną drażliwość tego typu osób. W celu dobrej komunikacji z osobami dotkniętym opisywaną tu przypadłością, najlepiej jest nie wychodzić poza kilkanaście neutralnych słów, które nie budzą negatywnych skojarzeń. W sferze intelektualnej defekty te prowadzą do usilnego poszukiwania „jedyną przyczyną”, nieuchronnie spychając tory myślenia zespołowego w niewłaściwym kierunku albo blokując poszukiwania nowych rozwiązań. Opisane tu orientacje oso-

owości są względnie trwałe. Co oznacza, że w tego typu środowiskach różne zabiegi nakierowane na wdrożenie grupowych partycypacyjnych stylów i technik zarządzania nie dadzą oczekiwanych rezultatów w postaci lepszego wykorzystania kwalifikacji. Co więcej, zespołowe decydowanie może prowadzić do pogłębienia niezadowolenia z pracy i zaniku współpracy. W tego typu grupach lepiej sprawdza się indywidualny sposób pracy i styl raczej instruktazowy, ale bez psychologicznych korelatów autokracji. Opisane orientacje osobowościowe cechuje niezdolność do zawierania kompromisów wynikająca z przekonania, że jest tylko jedna przyczyna i jedna prawda. Kompromis możliwy jest wtedy, gdy istnieje przekonanie, że przyczyn jest wiele.

### ***Co powoduje, że spośród tych propozycji, które zostały przedłożone, tak trudno wyselekcjonować najlepszą?***

Najczęściej dzieje się tak dlatego, że po to, aby dokonać takiego wyboru, trzeba najpierw ocenić przedłożone propozycje, czyli przedyskutować je w duchu analizy krytycznej. Jest to niezwykle trudne do przeprowadzenia, a trudności wiążą się z większą lub mniejszą odpornością na dysonans poznawczy. Dysonans poznawczy jest stanem psychicznym, który powstaje wtedy, gdy osobnik uzyskuje informacje niezgodne z jego dotychczasowymi poglądami, postawami czy stanem wiedzy. Na szczęście negatywne oddziaływanie dysonansu poznawczego ma charakter relatywny i wiąże się z różnicami w odporności na rozbieżność własnych przekonań z przekonaniem otoczenia. Niska poziom odporności na dysonans poznawczy powoduje, że doświadczanie opisanych wyżej odmienności powoduje frustrację. Ta z kolei jest stanem psychicznym polegającym na odczuwaniu przykrych napięć psychicznych albo lęków. Przykrości te rodzą naturalną tendencję do unikania sytuacji frustracyjnych. Unikanie polega w tym przypadku na uchylaniu się od dyskusji nad własnymi i cudzymi propozycjami decyzyjnymi. Już samo uczestnictwo w zespołowej dyskusji jest dla takich osób źródłem cierpienia – nawet wtedy, gdy ich wytwory nie są poddane ocenie i nikt ich nie zmusza do wyrażania własnego zdania. Przymus takiego uczestnictwa obniża zadowolenie z uczestnictwa w zespole i sprzyja nabywaniu repulsyjnych nastawień wobec kierownictwa i innych członków zespołu.

Odwrotnie działa wysoki poziom odporności na dysonans poznawczy, który sprzyja ustanowieniu innowacyjnego środowiska decyzyjnego. Od czego zależy mniejsza lub większa odporność na dysonans poznawczy? Odporność ta zależy od samooceny. Im wyższa samoocena, tym większa tolerancja na dysonans poznawczy. Odporność na dysonans jest również zależna od tego, jaki udział mają w postawach danego osobnika czynniki emocjonalne. Im niższa samoocena, tym większa zawartość emocji w postawach i w ogóle w projektowaniu wszelkich działań.

### ***Czy można wyeliminować emocje z procesów decyzyjnych w zespołach pracowniczych?***

Niestety nie można. Wszelkie działania ludzkie poprzedzone są zaistnieniem postaw, czyli dyspozycji skłaniających do określonego zachowania wobec danego obiektu w danej sytuacji. Każda postawa posiada

da m.in. aspekt poznawczy (intelektualny), ale także emocjonalny i motywacyjny. Aspekt intelektualny postawy predysponuje do intelektualnej analizy sytuacji i wypracowania koniecznych działań. Natomiast aspekt emocjonalny decyduje o sile dążeń i o intensywności ich przeżywania.

Źródłem emocji jest system psychiczny, który cechuje labilność i bardzo niska odporność na naruszenie równowagi. Równowaga naruszona jest wtedy, gdy zostaną zakwestionowane postawy, przekonania albo dotychczas posiadana wiedza silnie podbudowane emocjonalną otoczką. Poznawcze impulsy tworzące postawy pochodzą z systemu intelektualnego. Ten z kolei cechuje się elastycznością i neutralnością emocjonalną. U różnych ludzi różnie układają się proporcje w zawartości czynnika intelektualnego i emocjonalnego w postawach. Im mniej emocji w postawach, tym większa odporność na dysonans poznawczy i tym większa gotowość do znajdowania przyjemności w dyskutowaniu przedłożonych propozycji decyzyjnych.

Z przytoczonej wyżej definicji postaw wynika, że nie da się całkowicie wyeliminować emocji z postaw i tym samym z procesów decyzyjnych. Zmniejszeniu zawartości emocjonalnych składników postaw sprzyjają: wykształcenie i relatywnie wyższa samoocena.

### ***Jakie są inne przeszkody na drodze do ustanawiania kompromisów decyzyjnych?***

Z psychologicznego punktu widzenia kompromis jest prawdopodobnie najtrudniejszą z metod decydowania. W zespołach pracowniczych na ogół uczestniczą ludzie o mniej więcej zbliżonym poziomie kwalifikacji i to sprawia, że każda z przedłożonych propozycji zawiera coś sensownego i komplementarnego wobec pozostałych. W takiej sytuacji wybór jednej z nich i odrzucenie pozostałych znacznie pogarsza jakość decydowania. Jak pamiętamy, najważniejszym czynnikiem bezpośrednio przeciwdziałającym kompromisowi są paranoidalne orientacje osobowościowe. Inne trudności kompromisowych ustaleń biorą się stąd, że wymagają one aktywnego intelektualnie stosunku do własnych i do cudzych propozycji. Co gorsza, kompromis wymaga nie tylko uczciwości intelektualnej w ocenie własnych propozycji, ale także ich krytycznej analizy i dobrowolnej rezygnacji z jakiegoś jej fragmentu. Oczywiście jest, że niska odporność na dysonans poznawczy i duża emocjonalność w zasadzie uniemożliwiają udział w kompromisowych rozstrzygnięciach. Im w zespole większa liczba osób dotkniętych taką dolegliwością, tym gorsza jest jakość pracy. Największe szkody przynosi to wspólnemu trudowi wtedy, gdy niska odporność na dysonans poznawczy cechuje przywódców.

### ***W jaki sposób sytuacja zagrożenia pogarsza jakość procesów decyzyjnych?***

Presja psychiczna wynikająca z poczucia zagrożenia wzmacnia brak odporności na dysonans poznawczy i nieuchronnie sprawia, że u większości uczestników przybiera ona postać dojrzałej frustracji z właściwymi jej objawami i następstwami.

Zjawiskiem towarzyszącym frustracji jest agresja. Agresja te może być skierowana na innych członków zespołu albo na własną osobę. W pierwszym przypadku objawia się w emocjonalnych złośliwościach, awanturnictwie i wrogim nastawieniu wobec innych osób,

objawianym z okazji przedłożenia propozycji dowolnej treści. W drugim przypadku prowadzi do neurozy, samooskarżeń i obniżenia samooceny albo bardziej dyskomfortowego jej przeżywania. Zjawiska te często są wzmacniane mechanizmem projekcji. Ta z kolei polega w przypisywaniu innym ludziom negatywnych nastawień, podejrzeń o wrogie knowania itp. Wszystko to razem prowadzi do zaniku koniecznego poziomu zaufania i do destrukcji współpracy w zespole.

Efektom frustracji są także bardziej bezpośrednie przeszkody trafnego reagowania. Jedną z nich jest fiksjacja. Polega ona na uporczywym powtarzaniu stale tych samych zachowań, które już wcześniej okazały się nieskuteczne. Z badań T. Newcombe'a wynika, że skłonność do fiksacji cechuje w głównej mierze osoby o niskiej samoocenie.

Kolejnym intelektualnie destrukcyjnym następstwem frustracji jest regresja. Ta z kolei polega na cofnięciu się w sytuacji trudnej do wcześniej poznanych metod postępowania, które są, na ogół, zupełnie nieadekwatne w obecnej sytuacji.

Zagrożenie dla jakości procesów decyzyjnych w sytuacji frustracyjnej polegają na dwu współwystępujących objawach. Pierwszy, polega na braku zaufania i zaniku współpracy zespołowej. Drugi, polega na obniżeniu sprawności intelektualnej: indywidualnej i zbiorowej.

### ***Czy nieumiejętność efektywnego uczestnictwa grupowego jest trwałą cechą osobowościową?***

**Nieprzystosowanie do zbiorowego uczestnictwa jest trwałą orientacją osobowościową wynikającą z nabycia względnie dużej ilości postaw skłaniających do dysfunkcyjnych reakcji w sytuacji zbiorowego współdziałania.** Dotyczy to nie tylko pracy i działalności społecznej, ale znacznie szerszego spektrum codziennych zachowań osobniczych. Można przyjąć, że postawy osobników o niskim poziomie przystosowania występują w relatywnie silniejszym stopniu, niż u osobników przystosowanych, podbudowane emocjonalnie, z tej racji są znacznie silniej utrwalone i słabiej podatne na racjonalną argumentację.

Z badań nad uczestnictwem klasy średniej w organizacjach politycznych, które prowadziliśmy wspólnie z B. Jałowickim w 1996 r., wynika, że nieprzystosowanie do uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym najlepiej definiują: niechęć do kompromisu, przekonanie, że udział ludzi w rządzeniu nie jest konieczny i wiara w spiskowanie innych narodów przeciwko Polakom. Dość ważnym korelatem nieprzystosowania jest brak zaufania do innych ludzi, niechęć do angażowania się w działalność zbiorową i niski poziom umiejętności wykreowania własnych, pozytywnych oczekiwań wobec otoczenia (ludzie tacy są niezadowoleni, ale nie wiedzą, czego chcą). Wśród klasy średniej udział osób o najwyższym poziomie nieprzystosowania wyniósł od 21%<sup>\*)</sup>; w trzech miastach: Ciechanowie, Lesznie i Gdańsku – do 33%. Wywiad pogłębiony z tego typu osobami wydobywa na światło dzienne: ● rozbudowane konstrukty intelektualne nastawione na wykrycie złowrogich i skoordynowanych działań antypolskich w Banku Światowym, instytucjach międzynarodowych, rynku finansowym i mediach, nakierowanych na szkodzenie narodowi ● przekonanie o zмовach i matactwach polityków, a także wszystkich innych ludzi, nie należących do grupy

własnej, a zwłaszcza kierowników ● metodologię tworzenia tych konstruktywów opartą na związkach skojarzeniowych, a nie na implikacjach logicznych ● bardzo niską odporność na dysonans poznawczy ● intelektualną niemożność zaakceptowania wielości przyczyn zjawisk politycznych i gospodarczych ● ponadprzeciętną intensywność emocjonalnego przeżywania własnych postaw.

Z badań wynika, że najwyższy poziom nieprzystosowania notujemy wśród wyższej kadry kierowniczej i mistrzów. Relatywnie lepiej przystosowani są specjaliści, a najlepiej kobiety z wyższym wykształceniem. Bardzo pozytywną rolę w przystosowaniu do współdziałania zespołowego odgrywa wyższe wykształcenie. Niestety, im wyżej w górę hierarchii organizacyjnej, tym niższy poziom umiejętności decyzyjnych.

Przystosowanie do uczestnictwa w procesach współdziałania zbiorowego najlepiej jest wyjaśniane przez: odrzucenie wiary w spiski, gotowość do kompromisu i autoteliczną wartość udziału ludzi we władzy. Towarzyszy temu relatywnie wyższy poziom: zaufania do innych ludzi i do przywódców, racjonalności myślenia, umiejętności określenia własnych pozytywnych preferencji (potocznie mówimy, że ludzie tacy wiedzą, czego chcą), skłonności do współdziałania z innymi ludźmi i zdolnością do zawierania kompromisów. Posługując się analogicznym, jak poprzednio, kryterium, liczba osobników wyraźnie przystosowanych do współdziałania zbiorowego wynosi wśród klasy średniej od 20% do 25%.

### **Wnioski**

**R**odzinocentryczność polskiego społeczeństwa sprzyja kolektywizmowi, konformizmowi grupowemu i zapotrzebowaniu na bliskie emocjonalne kontakty w miejscu pracy. Wynikające stąd oczekiwania wyraźnie różnią się z wymogami funkcjonowania organizacji, takimi jak np. prymat bezosobowego celu i efektywności nad solidarność grupową. Emocjonalność powoduje, że czynniki przeciwdziałające efektywnemu uczestnictwu w decydowaniu zespołowym są znacznie silniej przeżywane i ich destrukcyjny wpływ jest relatywnie większy niż w społeczeństwach bardziej indywidualistycznych. Przytoczone tu wyniki badań w zasadzie potwierdzają tezę o niskim poziomie przystosowania polskich kierowników do decydowania zespołowego. Nieprzystosowanie to można wyjaśnić trzema czynnikami: odtwarzaniem tendencji kulturowych, brakiem kwalifikacji i przystosowaniem do cech osobowości podwładnych. Potencjał umiejętności decydowania zespołowego może być podniesiony przez upowszechnienie wyższego wykształcenia i większy udział na stanowiskach kierowniczych kobiet z wyższym wykształceniem.

*Janusz T. Hryniewicz*

<sup>\*)</sup> Na podst. J. HRYNIEWICZ, B. JAŁOWIECKI, *System polityczny a rozwój gospodarczy*, wyd. M. Swianiewicz-EU-ROREG, Warszawa 1997, s. 76–93. Badaniami objęto 3 próby badawcze po 300 osób każda, wylosowanych spośród ludności aktywnej zawodowo.