



Munich Personal RePEc Archive

Abilene paradox in group decision making

Misun, Juraj and Jankelova, Nadezda

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management, School of Economics and Management of Public Administration in Bratislava, Department of Small and Medium Entrepreneurship

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54320/>
MPRA Paper No. 54320, posted 11 Mar 2014 15:29 UTC

Abilenský paradox v skupinovom rozhodovaní

Ing. Juraj Mišún, PhD. – doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.

Abstrakt

V rámci organizačného správania sa dominantná časť autorov sa zaoberá konfliktami. Problémy sa však môžu objaviť aj v prípade zhody, ktorá môže spôsobiť, že skupina nerozhoduje efektívne, ale často jednomyseľne, a to nesprávne. Cieľom príspevku je zosumarizovať teoretické poznatky a praktické príklady o fenoméne zvanom Abilenský paradox.

Kľúčová slová: manažérske rozhodovanie, skupinové rozhodovanie, Abilenský paradox, symptómy.

The Abilene paradox in group decision making

Abstract

In the field of organizational behavior the dominant part of the authors deals with conflicts. But problems may also occur in case of compliance, which may cause the group does not decide effectively, often unanimously, and incorrectly. The aim of this paper is to summarize the theoretical knowledge and practical cases about the phenomenon called the Abilene paradox.

Keywords: decision making, group decision making, Abilene paradox, symptoms.

Úvod

„Výskumy v oblasti skupinovej nefunkčnosti sa vo všeobecnosti zameriavajú na predchádzanie konfliktov v rámci skupiny, avšak Abilenský paradox nás upozorňuje, že môžu existovať aj problémy so skupinovou efektivitou, ktoré nesúvisia priamo s konfliktami“. [1].

Veľmi zaujímavá teória v oblasti skupinového správania sa nazýva riadenie zhody. Väčšina ľudí vie čo-to o presnom opaku, t. j. o manažovaní konfliktu. Menšia skupina však chápe manažovanie zhody, a to je pritom rovnako náročné. [2].

„Abilenský paradox, skutočný príbeh popísaný J. Harveyom (1974), je nápomocný pri ilustrácii problému s manažovaním zhody a nebezpečenstva prehliadnutia „vnímanej kolektívnej reality“ ako protikladu k realite individuálnych osôb“. [3]. J. Harvey v príbehu uviedol, ako jeho rodina išla na výlet, ktorý si v skutočnosti nik individuálne neželal. Každý člen rodiny sa snažil vyhovieť ostatným na úrok svojich vlastných preferencií. Členovia spomínanej rodiny spadli do jednej z pascí skupinového rozhodovania, ktorá presne zapadá do porekadla „kto mlčí, ten svedčí“. Takéto zmýšľanie v rámci skupiny predstavuje prapodstatu Abilenského paradoxu. Abilenský paradox predstavuje „tendenciu ľudí brániť sa vyjadrovať svoje skutočné myšlienky a pocity, aby potešili ostatných a vyhli sa konfliktu“. [4]. Celý Abilenský paradox samotný autor J. Harvey ohodnotil tak, že jednoducho všetci urobili presný opak toho, čo chceli v skutočnosti urobiť.

1. Zaradenie Abilenského paradoxu v rámci teórie skupinového rozhodovania

V niektorých prípadoch sa Abilenský paradox označuje aj ako jedna z dysfunkcií, ktoré môžu negatívne ovplyvňovať kolektívne rozhodovanie. Štyri dysfunkcie teda predstavujú:

- posun k riziku (anglicky Risky Shift), ktorý vedie členov skupiny k tomu, aby prijímali riskantnejšie alternatívy ako v prípade individuálneho rozhodovania z dôvodu menšieho pocitu zodpovednosti,
- Abilenský paradox, ktorý v zmysle organizačných pojmov je častým skrytým mechanizmom v organizáciách,
- skupinové myslenie (anglicky Groupthink), ktoré je založené na obave členov skupiny, že ich názor, odlišný od majority v skupine, ich zo skupiny vylúči,
- donucovacie presvedčanie (anglicky Coercive persuasion), ktoré predstavuje sociálno-psychologický fenomén upozorňujúci na možnosť manipulácie, ktorá môže viesť až k zmenám v ideologických postojoch a vedomia. [5].

J. Tropman zaraďuje Abilenský paradox do skupiny problematických rozhodnutí. Okrem neho sa tu podľa autora nachádza:

- pochabosť (B. Tuchmann, 1984), ktorá nepredstavuje len zlé rozhodnutie v podniku, ale napriek kritickým hlasom v rámci skupiny ďalšie pokračovanie nesprávnym smerom;
- skupinové myslenie, anglicky nazvané Groupthink (Janis, 1983), predstavujúce rozhodovanie v podmienkach silnej kohézie skupiny, kde ani jeden člen nechce „rušiť prímerie“;
- presilové myslenie, ktoré je variáciou fenoménu skupinového myslenia a nastáva vtedy, keď tímy kapitulujú pod vplyvom osobností s mocou (napr. riaditeľ) v rámci tímu;
- násilné myslenie, anglicky nazvané Brutethink, vzniká vtedy, keď tímy a pracovné skupiny uvažujú spôsobom, že si riešenie môžu vyvalcovať. Tím v tomto prípade po určitom čase schváli akokoľvek nerozvážne, ba až nelogické rozhodnutie, len za účelom rýchleho ukončenia diskusie;
- model smetného koša organizačného výberu (Cohen/March/Olsen, 1972), pri ktorom rozhodnutie typu smetného koša je uskutočnené takmer vždy na okraji, pri rešpektovaní rozličných typov rozhodovateľov, ktorí by mali byť zainteresovaní;
- defenzívne rutiny (Ch. Argyris, 1985) pojednávajú o situáciách, keď niektoré témy v skupine sú indiskutabilné a keď samotná indiskutabilita je indiskutabilná. Ukážkový príklad tohto fenoménu sa nachádza v príbehu „Cisárove nové šaty“;
- Occamova britva (W. Occamský, skoré 14. storočie) predstavuje pravidlo, podľa ktorého v organizáciách jednoduchší často znamená lepší. Vychádza z toho, že rozhodnutie, ktoré je príliš komplikované na vykonanie, je rovnocenné s tým, ako keby sa žiadne rozhodnutie neuskutočnilo;

- konštrukcia R. Goldberga je blízka Occamovej britve a predstavuje rozhodnutie, ktoré bolo vylepšované časom tak dlho, až stratilo akúkoľvek atraktivitu pre rozhodovateľov;
- Zenov paradox (grécky filozof Zeno, 5. storočie pred n. l.) sa viaže k rozhodnutiam, ktorým sa rozhodovatelia neustále približujú a približujú, nikdy ich však nedosiahnu. Zenov paradox predstavuje jeden z druhov psychózy odmietania rozhodovania;
- ne-rozhodnutie, alebo fenomén uvarenej žaby (Tichy/Devanna, 1986) vychádza z typického laboratórneho experimentu, keď sa podarí uvariť žabu, a to bez toho, aby odskočila, pokiaľ sa bude teplota vody zvyšovať pomalým tempom. V podnikovej praxi sa vyskytuje podobný problém, keďže rozhodovatelia sú zvyknutí reagovať len na rýchle zmeny a pomalé koncepčné zmeny často prepasú. [6].

Abilenský paradox sa vyskytuje vtedy, keď bolo uskutočnené rozhodnutie, hoci existujú pochybnosti alebo nesúhlas s uskutočnením rozhodnutia. Nikto nechce prehovoriť a oponovať prevažujúcemu názoru. Rozhodnutie je tak implementované, hoci ľudia v skutočnosti veria, že nie je správne. Kritická evaluácia a úprimnosť vedie k lepším rozhodnutiam a zachráni vás pred výletom do Abilene. [7].

Abilenský paradox:

- začína nevinne s tým, že každý člen skupiny súhlasí s tým, že určitý problém existuje,
- neskôr, keď príde čas na diskusiu riešení, nikto nevyjadrí názor, ktorý je odlišný od konsenzu skupiny, hoci mnoho členov tajne nesúhlasí s riešením,
- nakoniec, ak riešenie je implementované, členovia skupiny sa súkromne sťažujú na plán a hľadajú niekoho, kto má niešť vinu za daný vývoj. [8].

Fenomény zlých rozhodnutí sú atraktívne pre široký záber vedeckých pracovníkov, resp. teoretikov, „počnúc historikmi (B. Tuchman), k sociálnym psychológom (I. Janis), k starovekým filozofom (Zeno), k religióznym mysliteľom (W. Occamský), k politickým vedcom (M. Cohen) až po analytikov v oblasti rozhodovania (Ch. Argyris)“. [9].

2. Faktory vzniku a symptómy Abilenského paradoxu

Abilenský paradox má autodeštručný charakter a má potenciál viesť ľudí, ktorí sú inak eticky založení, k neetickým skutkom. J. Harvey uvádza, že Abilenský paradox vzniká z dôvodu štyroch faktorov. Je to:

- strach z aktivity; jedinci sa obávajú urobiť „správny“ čin, ktorý je v rozpore s tým, čo sa v aktuálnom čase v organizácii deje,
- negatívne predstavy; jedinci predvídajú a zvýrazňujú len negatívne následky, pokiaľ budú konať „správnym“ spôsobom,
- skutočné riziko; jedinci konajúci „správnym“ spôsobom, majú riziko skončiť v horšej pozícii (napr. sú prepustení), ako keby bol aktuálny súbor okolností ponechaný v súčasnom stave,

- strach z odlúčenia; jedinci si neprajú riskovať, že budú vylúčení zo strany kolegov z práce a ďalšie. [10].

Niektorí autori v súvislosti so vznikom Abilenského paradoxu spomínajú aj piaty faktor, ktorým podľa nich je psychologická súdnosť rizika a istoty. [11].

J. Harvey, ktorý objavil paradox, upozorňuje na esenciálny symptóm a na šesť subsymptómov, ktoré by boli markantné, ak by (Abilenský paradox) nastal. Esenciálny symptóm je uvedený ako nemožnosť dosiahnutia zhody. Šesť subsymptómov je:

- členovia organizácie osobne súhlasia ako individuá, ako základ problému,
- členovia organizácie osobne súhlasia ako individuá, až po fázy, ktoré by boli potrebné, aby sa vyrovnali so situáciou alebo s problémom,
- členovia organizácie nedokážu dostatočne komunikovať ich túžby a/alebo presvedčenia navzájom,
- s nesprávnou alebo s nedostatočnou informáciou členovia organizácie uskutočňujú kolektívne rozhodnutia, ktoré ich vedú k vykonávaniu činností v protiklade s tým, čo v skutočnosti chcú,
- ako výsledok vykonávania činností, ktoré sú kontraproduktívne, členovia organizácie zažívajú frustráciu, hnev, iritáciu a dissatisfakciu vo svojej organizácii,
- v konečnom dôsledku, ak členovia organizácie nevyriešia generický problém, t. j. neschopnosť riadiť zhodu, začarovaný kruh sa opakuje, avšak so zvyšujúcou sa intenzitou. [12].

3. Príklady Abilenského paradoxu

J. B. Harvey vo svojich publikáciách naznačil viacero praktických príkladov, v ktorých úradoval Abilenský paradox. Týkali sa predovšetkým politiky. Iní autori uviedli aj príklady, ktoré sa zaoberajú len čisto podnikateľskou sférou.

3.1 Watergate

Najprominentnejším príkladom paradoxu je podľa J. Harveya aféra Watergate, pri ktorej došlo k odpočúvaniu v sídle Demokratickej strany v rokoch 1972 až 1974 v polyfunkčnom komplexe Watergate v americkom hlavnom meste Washington. Z vypočúvania ako aj z rozhovorov pre novinárov vyplynulo, že hoci všetci vedeli, že konajú neeticky, ba až nelegálne, nik nevyslovil svoj názor, a preto sa začalo a pokračovalo v činnosti, ktorá vyvrcholila odsúdením viac ako tridsiatich členov aparátu prezidenta a jeho rezignáciou na funkciu.

3.2 Ozyx Corporation

Ďalším príkladom, ktorý uvádza samotný J. Harvey, je malá priemyselná spoločnosť Ozyx Corporation, ktorá mala v určitom období veľké problémy dosiahnuť zisk. Angažovaný konzultant prebral problém so všetkými hlavnými zainteresovanými osobami. V okruhu sa nachádzal prezident spoločnosti, viceprezident a vedúci oddelenia výskumu a vývoja. Z

diskusí medzi štyrmi očami bola rýchlo zistená príčina nízkej ziskovosti, ba až strát v podobe finančne náročného projektu. Všetci traja zainteresovaní účastníci dobre vedeli, že projekt povedie k stratám, avšak nik z nich nechcel zradiť skupinu už len v podobe vyslovenia slobodného názoru.

Hoci konzultant upozornil na problém, osemmesačná cesta a pobyt v Abilene spôsobili obrovské škody, ktoré vyústili do drastického prepúšťania v podniku a odchodu najlepších mozgov. Renomé, ktoré spoločnosť stratila, už nikdy nebolo získané späť.

3.3 Xerox

Fenomén postihol okrem iných aj spoločnosť Xerox v rokoch 1999 až 2000, keď nový generálny riaditeľ spoločnosti G. R. Thoman, neznalý podnikovej kultúry v Xeroxe, hľadal možnosti ako zmeniť vtedy veľmi pomaly sa meniacu spoločnosť. Medzi jeho pokusmi o zmeny sa nachádzala aj snaha o reštrukturalizáciu predajného personálu, teda nápad, ktorý nebol ničím novým v spoločnosti Xerox, avšak predchádzalo sa mu počas viacerých rokov práve pomocou podnikovej kultúry. G. R. Thoman agresívne tlačil na uskutočnenie tejto myšlienky, avšak neznalý pomerov opomenul prevládajúce hodnoty ladenia a motivácie. Toto bola jedna z mnohých zmien, ktoré sa pokúšal uskutočniť, a ktoré prispeli k jeho rýchlemu odchodu z postu generálneho riaditeľa. Jeho nasledovníčka A. Mulcahy povedala v neskoršom interview: „Poprehadzovali sme celý predajný personál dole hlavou a neuvažovali sme nad tým, čo nás to celé bude stáť s ohľadom na vzťahy so zákazníkmi, na kontinuitu vývoja spoločnosti a na dôveru do nás vkladajú. Každý z nás v danej oblasti vedel, že to bolo stupídne, avšak nikto nepovedal ani slovo“. [13].

4 Riešenie Abilenského paradoxu

Vyrovnať sa s Abilenským paradoxom jednoznačne vyžaduje niekoho v organizácii, t. j.:

- kto má morálnu guráž a dokáže vyjadriť etické argumenty voči kolektívnej „múdrosti“,
- kto rovnako má zručnosti pre riadenie takého procesu. [14].

Pre predchádzanie Abilenskému paradoxu platia rovnaké podmienky ako pre predchádzanie fenoménu skupinového myslenia (Groupthink), a to:

- je potrebné zdôrazniť, že v priebehu stretnutí jednotlivé problémy a obavy, pokiaľ ide o rozhodnutia, by mali byť oboznámené,
- je potrebné vytvoriť heterogénne skupiny reprezentujúce široké spektrum záujmov,
- hlavný alebo vyšší manažment by mal byť v diskusii zdržanlivý, kým ostatní členovia využijú šancu prezentovať svoje nápady,
- má sa použiť metóda brainstorming,
- je potrebné si dať pozor na predčasné rozhodnutia, t. j. je vhodné rozdeliť stretnutia pre identifikáciu alternatív a pre konečné rozhodnutie. [15].

Záver

Abilenský paradox predstavuje problém, ktorý dokáže postihnúť vysoko súdržné skupiny po určitom čase, a to tak, ako si členovia skupiny navzájom na seba zvyknú. Pri skupinovom rozhodovaní môže Abilenský paradox spôsobiť veľké problémy a do viesť skupinu k zlým rozhodnutiam. Problém sa dotýka nielen podnikateľských subjektov, ale, ako ukazujú mnohé praktické príklady, aj verejnej správy.

Literatúra

- [1] TEALE, M. – DISPENZA, V. – FLYNN, J. – CURRIE, D.: Management decision-making. Towards an Integrative Approach. Pearson Education, 2003. s. 290. ISBN 0-201-61922-9.
- [2] JOYAUX, S. J.: Strategic fund development. Building Profitable Relationships That Last. 2nd Edition. Gaithersburg: Aspen Publishers, 2001. s. 17. ISBN 0-8342-1898-4.
- [3] HOGAN, CH.: Practical Facilitation – A Toolkit of Techniques. Kogan Page Publishers, 2003. s. 297. ISBN 0-7494-3827-4.
- [4] DAFT, R. L.: The leadership experience. 4th Edition. Mason: Thomson South-Western, 2008. s. 182. ISBN 0-324-53968-4.
- [5] PIFFERO, E.: What happened to participation. Urban development and authoritarian upgrading in Cairo's informal neighbourhoods. Bologna: Odoya, 2009. s. 46. ISBN 978-88-96026-18-2.
- [6] TROPMAN, J. E.: The management of ideas in the creating organization. Westport: Greenwood Publishing Group, 1998. s. 51-57. ISBN 1-56720-168-7.
- [7] STARK, P. B. – FLAHERTY, J. S.: The Competent Leader. A Powerful and Practical Tool Kit for Managers and Supervisors. Amherst: Human Resource Development, 1999. s. 266. ISBN 0-87425-473-6.
- [8] HESS, K. M. – HESS ORTHMANN, Ch.: Management and Supervision in Law Enforcement. 6th Edition. New York: Delmar, Cengage Learning, 2011. s. 148. ISBN 1-4390-5644-7.
- [9] TROPMAN, J. E.: The management of ideas in the creating organization. Westport: Greenwood Publishing Group, 1998. s. 51 - 57. s. 56. ISBN 1-56720-168-7.
- [10] CAMPBELL, T. – HOUGHTON, K.: Ethics and auditing. Canberra: ANU E Press, 2005. s. 271. ISBN 1-920942-25-4.
- [11] MAYBERRY, G.: Successful Negotiating. American Management Association, 1993. s. 11. ISBN 0761215077.
- [12] TEALE, M. – DISPENZA, V. – FLYNN, J. – CURRIE, D.: Management decision-making. Towards an Integrative Approach. Pearson Education, 2003. s. 290. ISBN 0201619229.
- [13] RUDZKI, R. A.: Beat the odds: avoid corporate death and build a resilient enterprise. J. Ross Publishing Series. J. Ross Publishing, 2007. s. 73. ISBN 1-932159-68-1.
- [14] CAMPBELL, T. – Houghton, K.: Ethics and auditing. Canberra: ANU E Press, 2005. s. 271. ISBN 1-920942-25-4.

[15] HESS, K. M. – HESS ORTHMANN, CH.: Management and Supervision in Law Enforcement. 6th Edition. New York: Delmar, Cengage Learning, 2011. s. 148. ISBN 1-4390-5644-7.

[16] ECCLESTON, CH. H. – MARCH, F.: Global Environment Policy. Concepts, Principles and Practice. Boca Raton: CRC Press, 2011. s. 198. ISBN 978-1-4398-4766-4.

[17] HUDÁKOVÁ, I.: Štýly vedenia podľa situácie ovplyvňujúcej rozhodovanie vedúceho. In: Dane a účtovníctvo. Poradca podnikateľa, č. 11, 2010. roč. 6. s. 78-81. ISSN 1336-426X.

[18] LAREAU, W.: Office Kaizen 2. Harnessing Leadership, Organizations, People, and Tools for Office Excellence. Milwaukee: American Society for Quality, 2011. s. 72. ISBN 978-0-87389-801-0.

[19] REMEŇOVÁ, K.: Tímové rozhodovanie v tieni skupinového. In: Poradca podnikateľa, č. 5, 2009, roč. 5. s. 12-13. ISSN 1337-9151.