

Drugi rozdział książki R. Meredith'a Belbina „Management Teams: Why They Succeed or Fail” dotyczy „Syndromu Apollo”, czyli bolesnej porażki zespołów utworzonych z utalentowanych indywidualności, wyselekcjonowanych przede wszystkim ze względu na umiejętności analitycznego myślenia i krytycznego podejścia. Eksperymenty Belbina wykazały, że takie zespoły, mimo olbrzymiego potencjału, często kiepsko sobie radziły.

Przyczyną problemu Apollo Teams była toksyczna dynamika zespołowa. Członkowie nieustannie się kłócili, przepychali swoimi argumentami, krytykowali i podważali pomysły innych, lansując przy tym swoje wizje. Nie potrafili jednak wyrównać swoich różnic i efektywnie współpracować – nikt nie ustępował, a dyskusje nie prowadziły do żadnego konsensusu. W związku z tym wiele rzeczy po prostu nie było zrobionych, a zespół popadał w coraz większy bałagan. Część ludzi działała między sobą na szkodę, co powodowało, że nawet podstawowe rzeczy nie były realizowane.

Belbin zasugerował, że problem wynika zarówno z faktu, że w szkole i na studiach nacisk kładzie się na osiągnięcia indywidualne i rywalizację, jak również z charakteru osób o wysokim ilorazie inteligencji z ich skłonności do krytykowania i rozbijania cudzych pomysłów. Zespoły Apollo zbyt często polegały na pracowitości i analityczności kosztem gromadzenia informacji, koordynacji i realizacji zadań, a nawet, jeśli były tego świadome i odpowiednio dobierały członków zespołu, czasem wpadały w pułapkę zbyt silnego kompromisu, przez co decyzyjność była również upośledzona.

Wyjątkiem były zespoły świadomie dobierające członków nie tylko ze względu na analityczność, ale i umiejętności współpracy, koordynację oraz osobę lidera, która potrafiła wyciszyć konflikty i kierować pracą zespołu. Trafnie dobrane zespoły potrafiły czerpać z możliwości swoich członków, unikając natomiast toksycznych sporów.

Wnioski Belbina wskazują, że sukces zespołu nie zależy wyłącznie od tego, jak mądrzy są jego członkowie, ale również od tego, czy są odpowiednio złożonym i potrafią ze sobą współpracować. „Syndrom Apollo” stanowi ostrzeżenie, by nie skupiać się na geniuszu kosztem synergii zespołu.