

نوشته: ایروینگ ن. جانیز

ترجمه از: مهدی ثریا

گروه فکری

آنچه راه مصیبت های آمریکا را در ویتنام ، خلیج خوکها ، کره و پرل هاربر هموار کرده است کشف زیادی است که ارباب تصمیم در سیاست آمریکا بتوافق گروهی با هم دارند حتی اگر این توافق توام با سرکوب شدن نظرات مخالف باشد .

"ما چطور تا این اندازه احمق بوده ایم " این سئوالی است که جان . اف . کندی بعد از حمله بی نتیجه و خفت بار آمریکا به کوبا در واقعه خلیج خوکها ، از مشاوران نزدیک خود کرده است . در دو سال اخیر برای یافتن پاسخ این سئوال رئیس جمهور گذشته آمریکا به مطالعه و پژوهش پرداخته ام .

در این راه نه تنها در پیرامون فاجعه آفرینان خوکها ؟ مطالعه کرده ام بلکه علل تصور اولیاء امور را در رویدادهای فاجعه آمیز حمله ژاپنیها به پرل هاربر ، تطویل جنگ ناموفق کره و تشدید و ادامه جنگ ویتنام نیز جستجو کرده ام .

این حوادث محققا " ناشی از حماقت نبوده است زیرا آنانکه آمریکا را به منجلاب خلیج خوکها انداختند (دین راسک ، رابرت مک نامارا ، مک جورج باندی ، آرتور سلین جوکوچک ، آلن دالس و جزآنان) از مستعدترین وهوشیارترین افراد در تاریخ حکومت های آمریکا محسوب می شوند .

شاید فاجعه ها را غلبان موقت شادی ، غرور ، ترس ، یا خشم ارباب تصمیم

بوجود آورده است زیرا در این حالات کفایت فکری آنان نقصان یافته و در پی آن تعصبات اجتماعی و گرایشهای شخصی، آنان را در مقابل واقعیات نابینا کرده است اما این توجیه هم کافی بنظر نمی‌رسد.

من ترجیح دادم که اوضاع و احوال فوق را از دریچه دینامیک‌گروهی مورد پژوهش قرار دهم. دینامیک‌گروهی جریانی است که در سه دهه اخیر، نخست‌کورت لوین روان‌شناس اجتماعی بزرگ و بعد خود من و سایر دانشمندان علوم رفتاری، از طریق آزمایشهای متعدد مطالعه کرده‌اند. بعد از خواندن صدها مدرک که شامل گزارشهای تاریخی از جلسات رسمی و صحبت‌های غیررسمی در خارج از آن جلسات است باین نتیجه رسیده‌ام که ارباب تصمیم در آن رویدادهای فاجعه آمیز و خفت بار آلت دست و محکوم بآن چیزی بوده‌اند که من "گروه فکری" میخوانم.

گروه فکری

مشاهده و مطالعه گروههای متشکل از افراد معمولی که برای انجام کارهای روزمره و عادی تشکیل میشوند نشان داده‌است که افراد آنها گرایشی به تطبیق دادن افکار و رفتار خود با یکدیگر دارند. در هر یک از مواردیکه جریان اتخاذ تصمیم اولیاء امور را مورد بررسی قرار داده‌ام از شدت این گرایش به تطبیق افراد با یکدیگر و یکسان گزائی آنها سادرسرست همانطور که در گروههای متشکل از افراد عادی دیده میشود به تعجب افتاده‌ام. مثلاً "بعضی از جریانات گروهی در بین این افراد تا حد زیادی منطبق با نتایجی است که از مطالعات و تجربیات در روانشناسی اجتماعی بدست آمده است. این تجربیات نشان داده است که در گروههای همبسته (۱) هرگاه یکی از افراد نظری بر خلاف نظر مورد توافق گروه ابراز دارد و یا رفتاری را پیش گیرد که اندکی با رفتار مورد عمل گروه مغایرت داشته باشد از داخل گروه نیروی اجتماعی شدیدی به مقابله با تکرور یا مخالفت او برانگیخته میشود. پدیده‌های دیگری که در جریانات مذاکرات و مباحثات دسته جمعی این افراد بچشم می‌خورد انسان را بیاد حالتی می‌آورد که معمولاً "در گروههای

۱ - همبستگی (Cohesiveness) گروهی عبارتست از کشش اعضاء

یک گروه نسبت بیکدیگر که منجر به همصدائی و هم رائی آنها در مسائل مسورد بحث و حل مشکلات مبتلا به آنان میشود.

مواجهه (۱) پیش می‌آید در این جلسات گاهی احساس همبستگی گروهی و رفاقت بین افراد بالاترین حد خود میرسد و موجب میشود که تصورات یا نظرات افراد حتی اگر با واقعیات خارج از گروه انطباق نداشته باشد، مورد قبول دسته جمعی اعضاء گروه قرار بگیرد.

علاوه بر اینها مشاهدات متعدد نشان داده است که هروقت گروهی تشکیل میشود هنجارهایی در آن بوجود می‌آید و شکل می‌گیرد که گرایش افراد به پیروی از آن هنجارها بقیمت نفی و امحاء فکر انتقادی در آنان تمام میشود. یکی از معمولی‌ترین حالاتی که بوجود می‌آید عبارتست از وفاداری بودن افراد به سیاست‌هایی که گروه می‌پذیرد، حتی اگر آن سیاست‌ها در عمل با شکست روبرو شده و عواقب ناخوشایندی ببار آورده باشد که وجدان

۱ - در کشورهای متحده آمریکا اخیراً "نوآوری تازه‌ای در کار مطالعه و شناسایی روابط انسانها با هم و تقویت جنبه‌های مثبت و مفید و تضعیف جنبه‌های مخرب و دل‌آزار این روابط پیش آمده است. این نوآوری بصورت تشکیل گروه‌هایی از مردم برای مطالعه و آشنا شدن با عواطف متعدد انسانی که متاثر از نوع خاص روابط انسانها در مواجهه با هم است و ایجاد حساسیت نسبت باین عواطف و تاثیر و تاثر آنها در هم پدید می‌آید این گروه‌ها بر حسب آنکه بر کدام جنبه از این مطالعه و یادگیری توجه بیشتری دارند اسامی جداگانه‌ای دارند. مثلاً "آنها که تأکیدشان در مطالعه و مشاهده عواطف انسانی در مواجهه افراد با هم است به گروه‌های مواجهه (Encounter groups) و آنها که نقطه نظرشان بیشتر ایجاد حساسیت در افراد نسبت به این عواطف است گروه‌های حساسیت (Sensitivity groups) نامیده میشوند و چون در هر مورد و با هر تأکید آنچه منظور نهائی و غائی از تشکیل این جلسات است یادگیری روابط سازنده و دل‌پذیر انسانی است این جلسات را بطور کلی گروه‌های یادگیری (Training groups) می‌گویند.

این گروه‌ها جلساتی تشکیل می‌دهند که فاقد ساخت و سنت خاصی است. در این جلسات که میتوان آنها را آزمایشگاه روابط انسانی نیز نامید منظور آنکه عواطف مختلف و متعدد انسانی که ناشی و متأثر از روابط افراد است برای مطالعه و مشاهده شرکت کنندگان در جلسه بروز کند تمرین‌هایی که قبلاً "تهیه اعمال و آزمایش شده‌اند بمرور اجرا گذارده میشوند.

وقتی عواطفی مثل خشم نفرت ترس و نظایر آنها از طرف یکی از افراد بروز کرد تمام اعضاء گروه راجع بعلل بروز آن عاطفه در آن شخص به بحث و مذاکره می‌پردازند و از این راه با مسائل و مشکلات و جنبه‌های مثبت و منفی روابط انسانها با هم آشنا میشوند.

افراد گروه رامعذب بدارد. این حالت یکی از بارزترین خصوصیات گروه‌فکری است.

۱۹۸۴.

منظور من از گروه فکری طرز فکر موجود در گروه‌های همبسته است که افراد آن درگرایش به همداستانی از ارزیابی نظرات گروه براساس واقعیات طفره‌میروند و راه‌حلهائی را که هماهنگ با نظرگروه نیست، با احتمال درستی آنها، نمی‌پذیرند. گروه‌فکری واژه‌ایست نظیر واژه‌هایی که جورج ارول در کتاب خود بنام "۱۹۸۴ بکار برده‌است. در این کتاب نویسنده براساس تخیلات خویش اوضاع سیاسی و اجتماعی وحشت‌آوری را برای سال ۱۹۸۴ پیش‌بینی کرده‌است. از لحاظ آن کتاب گروه فکری معنی بدون‌زجار آوری دارد و منظور من هم از بکار بردن این واژه درست‌القاء چنان‌معنائی است زیرا این واژه رساننده اختلالی است که بر اثر فشار گروهی در کفایت فکری، تشخیص واقعیات و قضاوت‌های اخلاقی فرد حاصل میشود.

آثار گروه فکری وقتی بروز میکند که افراد در بحث و مذاکرات خویش برای اتخاذ تصمیم سعی میکنند در قضاوت‌های خود نسبت به عقاید و نظرات رئیس گروه یا هم‌گروه‌های خود نرم و دوستانه باشند و اگر در نظرات و پیشنهادها یکدیگر ایرادی می‌بینند بمنظور حفظ رفاقت و محیط دوستانه و حالت دلچسب یگانگی که در بین خود احساس میکنند از ابراز آن طفره می‌روند.

گشتار

جالب‌اینست که معمولاً "گروه‌هایی که ملائمت و دوستی در بین اعضاء آن وجود دارد نسبت بگروه‌های دیگری دشمنان خود سخت‌گیر و سنگدل هستند. این قبیل گروه‌ها با سانی راه‌حلهای غیر انسانی برای حل مشکلات خود می‌یابند. مثلاً "باین بهانه که دولت کشور متخاصم را به پای میز مذاکره برای صلح بکشند با طیب خاطر به مبارزان مردم آنکشور رای میدهند. در این گره‌ها غالباً "راه‌حلهای دیگری که اتخاذ آنها از ادامه جنگ و ابراز خشنونت مشکلتر بنظر میرسد برای آنکه توافق موجود و آسایش گروهی از بین نرود نادیده گرفته میشود. افراد این گروه‌ها غالباً "از بیان مطالبی که ممکن است مسائل اخلاقی را مطرح سازد و به خود پسندی گروه خدشه وارد آوردتن می‌زنند. مثلاً "در گروهی که افراد آن خود را پای‌بند باصول عالی انسانی میدانند طرح سئوالاتی که ممکن است موهم شک و تردید نسبت به پیروی آنان از این اصول باشد باسردی و بی‌اعتنائی یا مخالفت روبرو میگردد.

هنجارها

تحقیقات در روانشناسی اجتماعی نشان داده است که هروقت افرادی که گروه احساس کنند که مورد قبول همدیگرند (این احساس از عوامل اصلی ایجاد و تقویت همبستگی گروهی است) پیروی ظاهری آنها از هنجارهای گروه کمتر میشود. بدین ترتیب انتظار مایینست که هروقت همبستگی در یک گروه بیشتر شود ناراحتی افراد آن از بیان نظرات بعلت ترس از مجازات اجتماعی یا برانگیختن دشمنی در رهبر یا اکثریت اعضا گروه کمتر شود. برعکس همگرایی گروهی - که از نوع فکری باشد با زیاد شدن همبستگی بین اعضا گروه افزایش یابد. گروه فکری بدون تعمق افکار انتقادی را در داخل گروه سرکوب می کند و این امر بی اختیار بر اثر پذیرش و تن دادن افراد به هنجارهای گروه پیش می آید. این نوع سرکوبی افکار مخالف با سرکوبی ناشی از تعمق و تفکر که شخص برای دفع خطر مجازات و فشار اجتماعی از خویش بر خود تحمیل میکند تفاوت بسیار دارد. هرچه گروه همبسته تر باشد هر یک از افراد آن خود را بیشتر مجبور به اجتناب از ایجاد وقفه در اتحاد و اتفاق احساس میکند. این حالت موجب می شود تا شخص رفته رفته هر پیشنهادیکه از طرف رئیس گروه یا اکثریت اعضا آن میشود صحیح پندارد و بصحت آن معتقد شود.

خطر بزرگی که گروههای همبسته را تهدید میکند آن نیست که هر یک از افراد آنها در برابر مخالفتهای خود با پیشنهادهای سایرین تصور ورزد بلکه عیب اینگونه گروهها اینست که اعضا آنها نظرات و پیشنهادهای رهبر یا اکثریت را ذاتاً "درست و صحیح" می پندارند و در نتیجه نظرات مخالف و دلائل ابراز شده از طرف مخالفان را با دقت و ممارست مورد غور و ارزشیابی قرار نمیدهند. وقتی همبستگی گروه فکری بر محیط آن گروه حکمفرما میشود افکاریکه با هنجارهای گروه تطابق ندارد بسختی سرکوب میشود اما عامل این سرکوبی خود افرادند که می پندارند نظر مخالف آنها اهمیتی ندارد و نباید در برابر پایی گیری آن پافشاری کنند و معتقدند که برای حفظ توافق گروهی باید هرگونه شک و تردیدی را در خود از بین ببرند.

فشار

قصد من آن نیست که بگویم گروههای همبسته لزوماً "به بیماری گروه فکری مبتلا میشوند. تمام افراد داخل هر گروه ممکن است گرایش خفیفی به گروه فکری داشته باشند و گاه گاه بعضی از آثار آنرا از خود نشان دهند، استیلای این حالت بر گروه مضرات در صورتی که بر کیفیت تصمیمات نهائی آن اثر بگذارد. همچنین نظرم آن نیست که تصمیمات

گروهی عموماً "نادرست‌یازبان بخش‌است . برعکس گروههایی که افراد آن باوظایف گروهی آشنائی کامل دارند و ازنسنت‌های شناخته‌شده و معلومی در شیوه‌استفسارهای انتقادی پیروی میکنند احتمالاً "باتخاذ تصمیمهایی قادرند که از تصمیمات یک‌یک افراد بطور جداگانه بهتر و مفیدتر است .

مشکل اینجاست که اگر افرادگروه باهم خیلی نزدیک و به ارزشهای مشترکی پای بندباشند و بالاترازهمه وقتی با اوضاع بحرانی خاصی روبرو میشوند یک‌یک آنها فشار روانی ویژه‌ای درجهت یکسان‌گرائی احساس میکنند واین فشار بقدری نیرومنداست که میتواند به صحت منطقی بودن تصمیمات دسته‌جمعی آنها خلل واردآورد .
اصل اساسی‌گروه فکری که من درتشابه با قانون پارکینسون^(۱) ارائه میکنم اینست که : هرچه حالت دوستی و رفاقت و احساساتفاق درافراد یک‌گروه تصمیم‌گیرنده افزایش یابد خطرایکه گروه فکری جانشین فکرکردن انتقادی مستقل و منفردگردد بیشتر میشود و احتمال اینکه گروه نسبت بسایرگروههایی افراد خارج از گروه خود رفتاری غیر منطقی و غیرانسانی پیش‌گیرد زیادمیشود .

علائم گروه فکری

ضمن مطالعاتیکه در مقامات عالی دولت (مقامات تصمیم‌گیرنده) چه نظامی چه غیرنظامی ، کردهام به هشت‌حالت برخوردوام که میتواند نشانه‌گروه فکری درگروه باشد :

۱ - شکست ناپذیری : اکثریت اعضاء گروه دریک پندار (شکست ناپذیری) با هم مشترکند . دراثراین پندارافرادگروه تا اندازه‌ای خطرانی راکه ممکن است از اجرای تصمیمات آنها بارآید ناچیز میگیرند و بیش از حدنسبت بمسائل ورویدادها خوشبین میشوند درنتیجه به خطرکردنهای بزرگ‌تن میدهند . این پنداردرعین حال باعث میشود که افرادگروه هشدارهای روشنی‌راکه از وجودیا امکان خطر برحذرمی‌دارند نادیده بگیرند .
اعضاء کابینه کندی که نقشه اداره مرکزی اطلاعات آمریکا (C . I . A) رابرای حمله به کوبا که بعدها به واقعه خلیج خوکها مشهورشد پذیرفتند و درصحت یا قابل‌اجرا

۱ - یکی از گفته‌هایی که باسم قانون پارکینسون مشهورشده است اینست که طول زمان انجام هرکارمسواویست با مقدارزمانی که برای انجام آن تخصیص داده شده است . گفته دیگری که بعنوان قانون پارکینسون نقل میشود آنستکه هرکار یا چیزی که میتواند خراب و فاسد بشود خراب و فاسد خواهدشد .

یا قابل اجرا بودن آن تردید ننمودند می پنداشتند که خواهند توانست این واقعیت را که آمریکا مسئول ایجاد آنست همیشه از انظار مخفی نگاه دارند. حتی بعد از آنکه خبرهای مربوط بآن نقشه به بیرون از گروه خودشان درز کرد در عقیده آنها به سری ماندن نقشه خللی وارد نیامد. آنها حتی نتوانستند به خطری که در انتظارشان بود خطر نفرت جهانی از آمریکا توجه کنند، یک چنین طرز فکر و رفتاری در بین اعضاء گروه مشاوران لیندن بی. جانسون نیز وجود داشت. این گروه که بنام کابینه سه شنبه شهرت یافته بود و با وجود آنکه غلط بودن حدسیات و تصمیماتش درباره اوضاع ویتنام بکرات ثابت شده بود همچنان به ادامه تشدید جنگ ویتنام رای موافق میداد. بیل مویبر بعد از استعفا از آن گروه اظهار داشت که عقیده رایج در بین اعضاء گروه این بود که اگر ما بنحوی نشان دهیم که حاضریم نیروی خود را بکار بریم (اهالی ویتنام شمالی) متنبه خواهند شد و از مقابله با ما امتناع خواهند ورزید اعتماد و اطمینان این افراد به صحت این پندار تا حدی بود که حتی در اندیشه ارزیابی آن نیز نیفتادند و واقعا " معتقد بودند که وقتی کار بجای باریک بکشد ویتنامی ها بزانو خواهند افتاد ."

نمونه بارز کسانی که پنداری پای شکست ناپذیری را در سر می پروراندند گروه دریا سالار ه. ا. کیمل مشاورین او بودند که علیرغم هشدارهای مکرر خود را برای مقابله با حمله ژاپونیا به پرل هاربر حاضر نمی کردند. وقتی که رئیس دستگاه ضد جاسوسی اطلاع داد که رابطه با کشتی هواپیما بر ژاپونی قطع شده است کیمل به شوخی واستهزاء گفت: چه میگوئی و نمیدانی کشتی هواپیما بر کجاست؟ یعنی ژاپونیا می توانند نوک الماس (درهونولولو) را دور بزنند بی آنکه تو از آنها خبر داشته باشی؟ " در همان زمان کشتی هواپیما بر بطرف مقر فرماندهی کیمل با آخرین سرعت خود در حرکت بود پس یکی از مظاهر بارز گروه فکری اینست که اعضاء آن علائم خطرا را شوخی میگیرند.

۲ - تعقل: مطالعات و مشاهدات نشان میدهد که مجذوبان گروه فکری هشدار هائی را که بآنان داده میشود نادیده میگیرند زیرا از ترس اینکه مبادا در تصمیمات قبلی تجدید نظر بشود با پشتیبانی از یکدیگر دلائلی ارائه میکنند که از تاثیر هشدارها میگذرد و نشانه ها و آثار خطرا ناچیز جلوه میدهد.

در اینجا این سؤال بی مناسبت نیست که چرا با آنکه حدسیات مشاوران جانسون در سیاست توسعه جنگ ویتنام بکرات غلط از آب در میآید در سیاست خود تجدید نظر نمی کردند؟ جیمس. سی. تامپسون کوچک مورخ دانشگاه هاوارد که پنج سال بعنوان ناظر در جلسات وزارت امور خارجه و کاخ سفید شرکت کرده است نشان میدهد که تعیین کنندگان

سیاست خارجی آمریکا چگونه از مذاکرات انتقادی در باره‌ی تصمیمات گذشته خود سرباز میزدند و دائماً در صدد ارائه دلائلی بودند که آنها را در احیای این فکر که آمریکا خواهد توانست ویتنام شمالی را شکست دهد کمک کند .

در پائیز ۱۹۶۴ قبل از آغاز بمباران ویتنام شمالی بعضی از ارباب تصمیم در سیاست خارجی آمریکا پیش بینی کردند که حمله هوایی بمدت شش هفته به ویتنام شمالی رهبران آنکشور را وادار بتقاضای مذاکره برای صلح خواهد کرد . وقتی یکنفر از اعضای گروه پرسیده بود " اگر نتیجه نداد چه؟ " جواب شنیده بود که محققاً " ادامه بمباران بمدت چهار هفته دیگر کار خودش را خواهد کرد .

بعدها ، پس از هر دفعه که این تصور و تصمیم ناشی از آن با شکست روبرو میشد اعضای گروه مشاوران جانسون می گفتند چنانچه اقدامات جنگی ، قدری بیشتر توسعه یابد (مثلاً " مقدار بیشتری بمب ریخته شود) ثابت خواهد شد که راهی را که در پیش گرفته ایم درست است . اسناد وزارت جنگ آمریکا گواه این مدعاست .

تا نسند هوپز کفیل اداره نیروی هوایی آمریکا در دوران ریاست جمهوری جانسون در کتاب خود بنام " حدود مداخله " میگوید که از میان اعضای گروه مشاوران جانسون والت . و . رستوف بخصوص استعداد جالبی برای " دلیل آنی تراشیدن " بنفع طرز فکر آن گروه داشت . بنا بر شهادت هوپز رستوف با بریدن خبرهایی از روزنامه‌ها یا احیاناً " پیش بینی‌های بظاهر منطقی بخوشبینی اعضای گروه میافزود یعنی راهی که انتخاب کرده‌اند سرانجام به پیروزی خواهد رسید .

مشاوران دریاسالاری کیمل نیز با دلیل آوردن برای خود هشدارها را به هیچ می انگاشتند و تا روز هفتم دسامبر بخود تلقین میکردند که ژاپونیاها هرگز جرات یک حمله غیرمترقبه را نخواهند داشت زیرا می دانند که چنان حمله ای جنگ کامل بین آمریکا و ژاپون را بدنبال خواهد داشت وانگهی پیروزی آمریکا حتمی است .

نقص این طرز تفکر آن بود که آنها مطلب را از دریچه چشم رهبران ژاپونی نمی نگریستند این نیز یکی دیگر از مظاهر گروه فکری است .

۳ - اخلاق : کسانی که به بیماری گروه فکری مبتلا هستند با قاطعیت خدشه ناپذیری به اخلاقی بودن هم گروههای خود اعتقاد دارند . این اعتقاد موجب میشود تا افراد به جنبه های اخلاقی عواقب تصمیمات گروه خود توجهی ننمایند .

سلطه گروه فکری را در یک گروه از فقدان بعضی خصوصیات ، مثل خاموش ماندن و بوقت گفتن نگفتن مطالبی که مباحثه در آنها ضرورت دارد ، میتوان تشخیص داد . در

مورد واقع خلیج خوکهداست کم دوتن از افراد صاحب نفوذ نسبت به اخلاقی بودن اقدامی که آمریکا در شرف انجامش بود شک داشتند. یکم: آرتوسله سین جر (پسر) که مخالفت شدید خود را ضمن یادداشتی به رئیس جمهور (کندی) دین راسک ابراز نمود. و بعد از پیوستن بگروه مشاوران رئیس جمهور و شرکت در جلسات آنان دیگر اصراری با براز نظر مخالف خود نشان نداد. دوم: سناتور ویلیام فولبرایت که جزو مشاوران کندی نبود و رئیس جمهور از او خواست تا در یک سخنرانی نظر مخالف خود را بگوش سیاست گر آمریکا برساند. اما وقتی فولبرایت حرفهای خود را با تمام رسانید رئیس جمهور بی آنکه نظر افراد گروه را نسبت به سخنان فولبرایت بخواهد مطالب دیگری را که در صورت جلسه قرار داشت پیش کشید یعنی گروه را به عدم توجه به نظرات فولبرایت رهبری نمود.

دی ویدگراسلوواستوارت ه.، لوری در کتاب خود بنام تلاش محرمانه برای صلح در ویتنام گزارش میدهند که در طول سال ۱۹۶۶ توجه گروه مشاوران جانسون پیش از هر چیز به انتخاب موضعی که بایستی در ویتنام بمباران شود منعطف بود. این انتخاب با توجه به چهار شرط صورت میگرفت.

۱- از لحاظ نظامی متضمن سود باشد،

۲- خطری متوجه خلبانان هواپیماهای بمب افکن نشود،

۳- کشورهای دیگر بجنگ کشانیده نشوند،

۴- تلفات وارده بر افراد غیر نظامی سنگین نشود. افزاد این گروه روزهای سه شنبه بهنگام صرف ناهار برای اتخاذ تصمیم عینا " همان روشی را بکار می بردند که آموزگاران دبستان در نمره دادن با وراق شاگردان خود معمول میدارند، یعنی معدل گرفتن از این عوامل. گرچه در این مورد مدارک زیادی در دست نیست اما فکر میکنم بکار بردن این روش، که هر بار چون بار پیش تکرار میشد و حالت میکانیکی بخود گرفته بود، موجب میشد که افراد گروه تخریب و انهدام زندگی مردم ویتنام را غیر اخلاقی و زشت شمارند. آخر مگر موضوع تلفات افراد غیر نظامی را نیز همراه با عوامل دیگر مورد توجه قرار نمیدادند؟

۴- نظرات کلیشه ای

مجدوبیان گروه فکری درباره رهبران گروه دشمن خود فکرونظر کلیشه ای دارند. آنها را باندازه ای خبیث میدانند که سعی جدی برای رفع اختلاف از راه مذاکره را بیهوده می پندارند، یا آنها را بقدری ضعیف و احمق می شمردند که فکر میکنند کوشش در این زمینه بجائی نخواهد رسید.

گروه فکری مشاورکندی معتقد بودند که نیروی هوایی کاسترو تا آن حد بی کفایت است که هواپیماهای کهنه و بی مصرف ب - ۲۶ میتوانند در یک حمله برق آسا که پیش از حمله زمینی صورت بگیرد آنرا بکلی معدوم سازند . و میگفتند ارتش کاسترو بقدری ضعیف است که یک تیپ کوچک از تبعیدیهای کوبا میتوانند با سانی خود را در خلیج خوکها مستقر سازند بعلاوه کاسترو را تا آن اندازه بی عقل و هوش می دانستند که اگر در داخل کوبا به پشتیبانی از تبعیدیها قیامی صورت بگیرد نخواهد توانست آنرا درهم بکوبد . در تمام این سه مورد فرضها و حدسیات مشاوران گروه فکری کندی غلط از آب درآمد . البته تقصیر عمده را همگی بگردن اطلاعاتی که اداره جاسوسی در اختیار شان گذشته بوده اند وخته اند مسلم اینست که هیچکدام از مشاوران کندی درباره صحت و سقم این فرضها یا اطلاعات آن اداره حتی سئوالی هم نکرده بودند .

مشاوران جانسون درباره " دستگاه کمونیست " که " بقول دین راسک " در تمام جهان دست اندر کار است تفکر شعارمانندی داشتند در اثر این طرز تفکر متوجه کوششهای ملیت پرستانه دولت ویتنام شمالی و تلاشهای آن در دفع سلطه جوئی چین نبودند مهم ترین نظر کلیشه ای که اعضاء این گروه را در تصمیمات دسته جمعی شان رهبری میکرد و نتایج متصور بر آنرا پسندیده جلوه گر میساخت تئوری میتوبود اساس این تئوری را میتوان در این نظریه جانسون خلاصه کرد که " اگر ما سرخها (کمونیستها) را در ویتنام جنوبی متوقف نکنیم آنها فردا در هاوایی و هفته بعد در سانفرانسیسکو خواهند بود . " اعضاء گروه چنان این شعار کلیشه را پذیرفته بودند که برای هر کدام از آنها تقریباً غیر ممکن می نمود که نظر منطقی تری را ارائه کنند .

مدارک مربوط به واقعهی پرل هاربر بیانگر آنست که فرماندهان آمریکائی مستقر در هاوایی تصور ناپخته کودکانه ای نسبت بزاین داشته اند . آنها ژاپن را کشوری ضعیف و ناچیز می انگاشتند که جرات نخواهد کرد به غول نیرومندی چون آمریکا ضربه وارد آورد .

۵ - فشار

یکی دیگر از نشانه های مجذوبان گروه فکری آنست که اگر یکی از اعضاء گروه در پندار عمومی گروه با اعضاء دیگر شریک نباشد و در درستی و منطقی بودن دلائلی که پشتیبان نظر اکثریت است شک کند گروه او را تحت فشار قرار میدهد . تاسعی در توافق با همدیگر بصورت یک هنجار درآمد و افراد وفادار بگروه متوقع باشند که ازین هنجار پیروی کنند .

در مساله خليج خوكها شايد خودكندى بيشتراز هر كس ديگر سؤالات شك انگيز مطرح ميكرد اما در عين حال گويا همه افراد گروه مشاورانش را بپذيرش گوسفندوار و بي چون و چراى نقشه هاى اداره مركزى اطلاعات آمريكا ترغيب ميكرد در هر جلسه به نمايندگان اداره مركزى اطلاعات اجازه ميدهد بر جريان مذاكرات نظارت كنند ، كسى در درستي اطلاعات يا عملى بودن نقشه هاى اداره مركزى اطلاعات شك ميكرد كندى بجاي آنكه بپرسد : آيا كسى ديگر چنان شكى را دارد و نظريه اظهار شده صحيح است يا نه بنمايندگان آن اداره فرصت ميدهد تا بي درنگ به تخطئه نظر شك كننده بپردازند . در مهمترين اين جلسات كه كندى نظر موافق يا مخالف يكايك اعضا گروه را نسبت به نقشه هاى حمله به كوبا ميپرسيد آرتور سله سين جرها كه قبلا " در صحت اين نقشه جدا ابراز شك كرده بود نا ديده گرفت .

تامسون كه تاريخ دوران رياست جمهورى جانسون را مطالعه كرده است ميگويد هروقت يكي از اعضا گروه مشاوران جانسون بنظرات گروه شك يا ترديد نشان ميدهد گروه با روشهاى نه چندان واضح او را در جهت رام شدن " تحت فشار قرار ميدهد . نخست وضعى پيش ميآورد كه عضو مورد در صورت بيروى از دوشرط زير در جريان بحث و مذاكره احساس راحت كند و خويشتن را در ميان افراد خانواده خود تصور كند .^{۱-} از شك و ترديد خود با افراد خارج از گروه صحبتى نكند تا مخالفان از جريانهاى داخل گروه مطلع نشوند و از آن بهره بردارى نكنند .^{۲-} انتقادات او در حدى باشد كه اعضا گروه براى تك روان قائل شده اند و براى آنها قابل تحمل است . بنا بر اين ترديد ها و مخالفت هاى هيچكدام از اعضا نمى توانست طورى باشد كه موجب تزلزل در خاطر افراد گروه نسبت بصحت و درستي فرضهاى اوليه اى شود كه بر اساس آنها اقدامات انجام شده و جارى گروه بنيان گذارى شده بود بيل موير يكي از اين تك روان رام شده بود .

تامسون ميگويد يكروز وقتيكه موير وارد جلسه شد رئيس جمهور بديجران رو كرد و گفت : بفرمائيد اينهم آقاى " بمباران نكنيد "

۶- سانسور خود :

مبتلايان به گروه فكرى گرايش زيادى دارند كه از آنچه ظاهرا " مورد توافق گروه است منحرف نشوند ، شك و ترديد خود را ابراز نميكنند و حتى شبهه خودشان را نيز بي اهميت تلقى ميكنند .

چنانكه قبلا اشاره شد سله سين جرمخالفت جدى خود را بانقشه حمله به خليج خوكها ضمن يك يادداشت به كندى و وزير خارجه او ابراز كرده بود . اما بعدا " بخوبى

متوجه شده بود که درجلسات بحث و مذاکره کاخ سفید گرایش شدیدی به اظهار نکردن نظریات مخالف خود دارد. او در کتاب یک هزار روز نوشته است که "در ماههای اول بعد از واقعه خلیج خوکها از اینکه درجلسات اخذ تصمیم درباره نقشه حمله ساکت مانده بودم خود را سرزنش میکردم و اکنون توجیهی که برای تصور خود دارم اینست که آواهای مخالف در اثر شرایط حاکم برجریان بحث و مذاکره سرکوفته و خفه میشدند".

۷- توافق کامل بین همه اعضاء گروه:

اشخاصیکه به گروه فکری دچار شده اند در ابتلاء به یک توهم بایکدیگر شریک اند. آنها خیال میکنند هر اظهاری که بنفع نظر اکثریت گروه میشود مورد توافق همه اعضاء است. آنچه این توهم را در اعضاء گروه تقویت میکند برداشت غلطی است که از سکوت همدیگر در مقابل نظریات ابراز شده و مورد قبول اکثریت دارند، یعنی سکوت را علامت رضامیدانند و تصور میکنند که هر کس در مقابل یک پیشنهاد یا اظهار نظر ساکت بماند و چیزی نگوید لزوماً با پیشنهاد و نظر ابراز شده موافقت کامل دارد.

وقتی گروهی از افراد که بنظرهای یکدیگر احترام میگذارند نسبت بمساله یا موضوعی بتوافق همگانی برسند این احتمال که هر یک از آنها معتقد است راه حل یا موضوع مورد توافق درست و خالی از عیب است زیاد می شود. در چنین حالتی اعتقاد و اتکاء بصحت آنچه مورد توافق همگان است جانشین تفکر نقاد فرد و تعمق گروه در باره واقعیات و حقایق موجود میگردد و این وضع تا زمانیکه عدم توافق آشکاری پندار همصدائی و همفکری را در هم نریزد بوجود گمراه کننده و زیان بخش خود ادامه میدهد. وقتی اعضاء یک گروه، مثلاً "گروه مشاوران کندی در موضوع حمله بکوبا" راجع به تصمیماتی که انجامش مورد قبول واقع شده بتفکر میپردازند، عدم توافق گروه برای اعضاء آن ناراحت کننده میشود بخصوص اگر معلوم شود که در مورد عملی بودن راه حل انتخاب شده اختلاف نظرها زیاد و متعدد است. این عدم توافقها در بین افراد گروه اضطراب و دلهره می آفریند زیرا آنان را باین فکر میاندازد که مبادا در تصمیماتی که گرفته اند دچار اشتباه بزرگی شده باشند. وقتی احساس توافق همگانی در هم بریزد افراد گروه دیگر از راحتی خیالی که اطمینان بصحت تصمیماتشان ایجاد کرده بود برخوردار نخواهند بود. در چنین شرایطی اعضاء گروه همه باین حقیقت آزردهند و روبرو خواهند بود که اوضاع و احوال کاملاً "روشن نیست و بنا بر این هر کس باید خود در بدست آوردن اطلاعات لازم جهت پیش بینی درست خطری که بر عواقب تصمیمش مترتب خواهد بود تلاش کند. عضویت در گروههایی که اعضاء آن با سر

سختی و فکر انتقادی به تجزیه و تحلیل مسائل میپردازند همیشه با این عدم راحت و احساس دل شوره همراه است .

برای احتراز از این حالت ناراحت کننده اعضاء گروه بی اختیار می خواهند از فاش شدن اختلافات جلوگیری کنند و این گرایش بخصوص در موقعیکه گروه میخواهد نسبت به آغاز یک اقدام مخاطره آمیز یا اقدامی که عواقب آن کاملاً روشن نیست تصمیم بگیرد بیشتر میشود . رهبر گروه و اعضاء آن با جلوه دادن و مهم شمردن افکار خود و ناچیز شمردن و سرپوش گذاشتن بر مطالبی که ممکن است معرف اختلاف نظر بین آنها و حل ناشدنی شمردن بعضی مسائل باشد توهم همصدائی و حل شدنی بودن مشکلات را در گروه زنده نگه میدارند .

سلسین جر مینویسد " محیط مذاکرات ما چنان بود که مینداشتی همه در تمام مسائل مورد بحث باهم توافق دارند " . اظهارات بعدی او نشان میدهد که توافق بین اعضاء توهمی بیش نبوده است . توهمی که معلول رفتار خاص اعضاء گروه بود . اعضاء آن گروه شک و تردید و دلائل خود را ، که با آنچه در شرف تصویب بود همداستانی نداشت ابراز نمیداشتند ، مدارکی که از منابع مختلف در دست است پر روشنی نشان میدهد که حتی سه عضو اصلی گروه یعنی کندی ، راسک و مک نامارا در باره حمله بکوبا یکسان فکر نمی کرده اند .

۸ - محافظت فکر .

گاهی اوقات مبتلایان به گروه فکری احساس میکنند که باید فکر رهبر و اعضاء گروه را از نفوذ اطلاعاتی که ممکن است آرامش خاطر را در گروه برهم زند محافظت نمایند ، یعنی نگذارند اطلاعاتی که در کفایت تصمیمات و اقدامات گذشته گروه و اخلاقی بودن عواقب آن ایجاد شک و تردید میکند و موجب تزلزل خاطر و اضطراب و دلهره در اعضاء گروه میشود آفتابی گردد . دریک مهمانی رابرت کندی که در آن زمان دادستان کل آمریکا بود و اطلاعات مربوط بحمله به کوبا مرتباً " باومیرسید در مهمانی جشن تولدن خود سلسین جر را بکناری می کشد و علت مخالفت او را با نقشه حمله می پرسد . سلسین جر دلائل خود را اظهار میدارد و او با آرامی و شکیبائی گوش میدهد سپس می گوید " ممکن است حق باتو باشد یا نباشد اما رئیس جمهور تصمیم خود را گرفته ، بیش از این ابراز نکن . حالا دیگر وقت آنست که همه ما تا آنجا که میتوانیم در اجرای این نقشه به او کمک کنیم " .

راسک نیز بنحوشایسته ای وظیفه محافظت فکری را در گروه انجام می داد . او نظرهایی سه نفر از افراد خارج گروه را که از نقشه حمله اطلاع یافته و بر اساس اطلاعاتی که داشتند بشدت با آن مخالف بودند در جلسات مذاکره مطرح نکرد . این اشخاص عبارت

بودند از: چستربولز معاون وزارت خارجه، ادوارد. ر. مورو رئیس اداره اطلاعات آمریکا (USTA) و راجرز یلمن رئیس اداره اطلاعات وزارت خارجه حال اگر راسک اطلاعاتی را که این اشخاص در اختیارش گذاشته بودند در جلسات مذاکره ارائه میکرد نظر سلسه سینجر تقویت میشد و میتوانست رئیس جمهور یا اعضاء گروه مشاوران او را آرامشی که نادیده گرفتن واقعیات خارج از گروه برایشان ایجاد کرده بود بیرون آورد و به تجدید نظر در تصمیمات خود وادارد.

محصولات:

هرگاه بیشتر یا همی علائم یاد شده بکرات در یک گروه متشکل از ارباب تصمیم مشاهده گردد مطالعه دقیق جریان کار و روابط گروهی بین اعضاء آن با احتمال زیاد عواقب نامطلوبی را که در واقع نتیجه روش نادرست اخذ تصمیم است نشان خواهد داد زیرا که روش نادرست اخذ تصمیم راههای غلط یا ناکافی را برای حل مشکلات گروه ارائه میکند. برخی از خطاهائی که گروه فکری در جریان کار گروهی مرتکب میشود بقرار زیر است:

۱- گروه پیش از آنکه به تمام راه حلهاى موجود که احتمالاً "مفید و نتیجه بخش است توجه کند بحث و مذاکره خود را تنها به چند راه حل (معمولاً فقط دوراه حل) منحصر می سازند.

۲- وقتی افراد گروه متوجه میشوند که راه حل مورد علاقه اکثریت زیانها و خطرهای در بر دارد که قبلاً "بآنها توجه نکرده بوده اند از تجدید نظر در تصمیم خود و رها کردن دنباله اقدامات خود سستی میورزند.

۳- اعضاء برای کشف منافع مبهمی که احتمالاً "راه حلهاى رده شده داشته است یا پیدا کردن راههای برای کاستن از مخارج سنگینی که آن راه حلها را نامناسب جلوه داده است وقت صرف نمی کنند.

۴- اعضاء برای تخمین دقیق تر سود و زیان ناشی از تصمیمات گروه از اطلاعات خبرگانی که در سازمان و تشکلات خود دارند استفاده نمی کنند.

۵- اعضاء فقط به مدارک و نظراتی که موافق با سیاست مورد عمل است علاقمندند و بدیگر مدارک و نظرات توجه نمی کنند.

۶- اعضاء بخود زحمت فکر کردن در این مساله را نمی دهند که کندی و دست و پاگیری ناشی از دیوان سالاری (بورکراسی) اقدامات مخالفان سیاسی یا وقفه ناشی از حوادث غیر قابل پیش بینی ممکن است در انجام نقشه های گروه وقفه حاصل کند. این حالت موجب

میشود تا برای پیش‌گیری یا دفع این حالات، که بیشک سدره موفقیت برنامه و نقشه آنها خواهد شد، تصمیمات مقتضی اتخاذ نکنند.

کمک :

تلاش برای یافتن علل وجود گروه فکری مرا در مرداب دست و پاگیر مطالب بفرنج و پیچیده نظرات مربوط بانگیزه در انسان گرفتار کرده است. عقیده من که متأثر از مطالعات تازه در روانشناسی اجتماعی است این است که علائم گوناگون گروه فکری ناشی از کوشش و تلاش مشترک اعضاء گروه برای حفظ احترام و خودداری از افشای احساساتشان است و این امر وقتی تحقق می‌یابد که اعضاء گروه بخصوص در مواقعیکه مشترکا " مسئول اتخاذ تصمیم بزرگ و مهمی باشند از یکدیگر پشتیبانی کنند.

در هر موسسه وقتی مدیر آن از عدم موفقیت نقشه کار، که بر اساس تصمیمات قبلی او در حال اجراست، اطلاع حاصل میکند نسبت به درست یا اخلاقی بودن آن تصمیمات بشک می‌افتد. این وضع حتی در مواردیکه مدیر مجبوره اتخاذ تصمیم بزرگ و مهمی نیست نیز صادق است. هرگاه اطلاعات و ارزشیابی‌های منفی از طرف افراد ذی‌صلاحیت و مهمی باشد که قبلا "پیش‌تیبان مدیر نظرات او بوده‌اند این شک فزونی می‌یابد و آزار دهنده میشود باین ترتیب اگر می‌بینیم که افراد گروه برای ایجاد همصدائی و همبستگی گروهی که موجب دلگرمی و خوشبینی افراد نسبت بنتایج تصمیمات و جهات مثبت سیاستی است که همه در اخذ و اجرای آن سهیم بوده‌اند تلاش می‌کنند جای تعجب نخواهد بود.

غرور :

توهم مشترکی که اعضاء گروه از آسیب ناپذیری خود و درست بودن نظرات و تصمیمات خود دارند میتواند از اضطراب و دلهره‌ایکه که فکر اقدام بامری خطیر ایجاد میکند بکاهد. سعی در معقول جلوه دادن فرضیهائی که پایه های تصمیم شخص یا گروه را تشکیل میدهد موجب می‌شود که افراد در تصمیمات خود و عواقب ناشی از آن عیب و ایرادی نبینند. این پندار که تصمیمات و اقدامات گروه در اساس بر اصل اخلاقی استوار است افراد گروه را از احساس شرم و یا گناه برکنار میدارد. در اینگونه موارد فشارهای مخالفت و نفی کردن نهائی که از خارج بگروه وارد می‌آید این اعتماد را بوجود می‌آورد که نظرات و تصمیمات گروه درست و اخلاقی است و نیز رسالتی که برعهده افراد آن گذارده شده است بزرگوار جمنه است

در نتیجه فشار و ناراحتی ناشی از غلط و ناپسند بینی تصمیمات گروه در یک یک افراد آن کم و بی اثر میشود .

البته تقویت حسن احترام در اعضاء گروه و نیز ترویج این پندار که تصمیمات گرفته شده عاری از اشتباه و عیب است بیفایده نیست زیرا با آنان پشت گرمی و در نتیجه قدرت اقدام میدهد اما عیب آن اینست که وقتی افراد به ایجاد و حفظ همصدائی و همگامی گرایش پیدا میکنند استعداد آنان برای تفکر منطقی و انتقادی بی استفاده می ماند .

البته مطالعات من محدود به گروههای ارباب تصمیم در دولت (آمریکا) است ولی علائم بیماری گروه فکری در ادارات ، موسسات صنعتی و سایر شرکت هائی که تصمیمات آنها در گروههای همبسته و کوچک اتخاذ میشود نیز بچشم میخورد . بنابراین برای همه مردم بخصوص رهبران گروههای ارباب تصمیم مهم و لازم است که با راههای پیشگیری از بیماری گروه فکری آشنا گردند .

معالجه :

برای آنکه تنها موارد ناموفق جریان گروهی و شرایط و اوضاعی که منجر بشکست تصمیمات گروهی شده است توجه نکرده باشم دو مورد دیگر را نیز بررسی کرده ام . که عبارتست از تهیه طرح مارشال در زمان ریاست جمهوری ترومن و تصمیمات کندی و مشاوران او در جلوگیری از ورود و نصب موشکهای شوروی در کوبا . مطالعه اقداماتی که کندی برای تغییر تصمیم گروه مشاوران خود بعمل آورده بود بسیار مفید و آموزنده یافته ام این تغییر با اینکه در اعضاء گروه مشاوران او در هر دو واقعه تغییر اساسی حاصل نشده بود موجب شد که اشتباهات واقعه خلیج خوکها تکرار نشود .

مطالب زیر که برای جلوگیری از ایجاد گروه فکری توصیه شده است التقاطی است از اقدامات مفیدی که از مطالعه جریان اخذ تصمیم درباره نقشه مارشال و بحران حرکت موشکهای شوروی بکوبا کشف کرده ام .

۱ - مدیر یا رهبر هر گروهی که کارش تعیین خط مشی و سیاست است باید از افراد گروه بخواهد که مسائل مورد مطالعه و بحث و مذاکره را ارزیابی کنند او باید همه را تشویق و ترغیب کند که در جریان مذاکرات گروهی برای ابراز مخالفت و بیان شک و تردید فردی هریک از اعضاء اهمیت زیادی قائل شوند . برای اینکه چنین روحیه و روشی تقویت شود رهبر باید نظرات انتقادی اعضاء را نسبت به قضاوتها و راه حلهای پیشنهادی خود با روی باز و سعی در فهمیدن و درک آنها بشنود . اتخاذ این روش از طرف رهبر از ایجاد محیطی

که موجب طفره رفتن اعضاء گروه از تجزیه و تحلیل انتقادی مسائل شود جلوگیری خواهد کرد و مانع آن خواهد شد که کوشش برای ایجاد و حفظ همصدائی در گروه جلوگیری تفکر انتقادی گردد.

۲- در هر سلسله مراتب و قتیکه اعضاء اصلی از داخل تشکیلات خود گروهی را برای تعیین خط مشی و سیاست انتخاب میکنند این گروه باید بجای آنکه توقعات و نظرات خود را دیکته نمایند نشان دهند که آماده پذیرش راه حلهای گروه و نظرات انتقادی آنها هستند چنین کاری موجب میشود تا استفسار آزاد تشویق گردد و جستجو برای انتخاب راه حل مناسب از بین راه حلهای گوناگون با بیطرفی و بر اساس دقت و توجه به شرایط و اوضاع صورت گیرد.

۳- بمنظور آنکه اعضاء گروه ارباب تصمیم اندک اندک از دنیای خارج و واقعیات جاری بدور نیفتند لازم است گروههای دیگری که با رهبری و مدیریت اشخاص جداگانه به بحث و مذاکره میپردازند ایجاد گردند. کار این گروهها تفکر و شور برای یافتن راه حل همان مسائل و مشکلاتی است که مورد توجه و تفکر گروه ارباب تصمیم است. ایجاد چنین گروههایی، که نظرات و راه حلهای پیشنهادی آنها جنبه اجرایی ندارد و فقط برای تذکر و راهنمایی گروه ارباب تصمیم است، باید جزو امور عادی و جاری هر تشکیلاتی باشد.

۴- گاه گاه لازم است که قبل از رسیدن گروه به تصمیم نهائی رهبر آن از اعضاء بخواهد تا تفکرات و راه حلهای مورد نظر گروه را با همکاران خویش در واحدهائی که در آن بکار مشغول اند در میان بگذارند و از نظرات آنها اطلاع حاصل کنند سپس آنچه دریافته اند با اعضاء گروه گزارش دهند تا اگر تغییر و تبدیلی در تصمیم مورد نظر پسندیده بنظر برسد صورت بگیرد. اینکار البته وقتی عملی است که همکاران خارجی اعضاء گروه مورد اعتماد باشند و افشاء جریانات داخل گروه ارباب تصمیم در نزد آنان موجب دردسرهای بعدی نگردد.

۵- گروه لازمست که از افراد خیره در موضوع مورد بحث و شور خود دعوت کند تا نسبت به تصمیماتی که گروه میخواهد اتخاذ کند اظهار نظر نمایند. در جلساتی که افراد خیره به آن دعوت شده اند افراد و رهبر گروه باید شخص خیره را تشویق و ترغیب کنند تا نظراتی را که از طرف گروه و بخصوص افراد مهم و بانفوذ داخل آن ابراز میشود مورد انتقاد و ارزشیابی قرار دهند.

۶- در هر یک از جلسات عمومی گروه هر زمان که سنجش ارزش خط مشی های مختلف جزو برنامه کار گروه قرار داده شده است لازمست که لاقابل یکنفر نقش مخالف را بعهده بگیرد. این شخص باید مثل یک وکیل دعاوی و حقوقدان متبحر نظرات و راه حلهای پیشنهادی

را که مورد قبول اکثریت اعضاء گروه قرار گرفته است تجزیه و تحلیل کند و نقاط ضعف و ایرادات و عواقب اجرای آنها را بروشنی و صراحت بیان دارد .

۷- هرگاه موضوع مورد شور و مطالعه روابط یک دولت یا یک موسسه با دولت‌ها یا موسسات رقیب باشد لازمست که گروه ارباب تصمیم‌قسمتی از وقت خود، و شاید یک جلسه کامل را به مطالعه هشدارها و تهنیدات دولتها یا موسسات رقیب تخصیص دهد و بر اساس این مطالعه راه حلهای جداگانه ای تنظیم و تهیه نماید .

۸- مواقعی که گروه درباره عملی بودن یا کفایت خط مشی یا راه حل بخصوصی به شور و مذاکره میپردازد بهتر است که گاه و بیگاه اعضاء آن بدویا چند گروه کوچکتر تقسیم شوند و هر کدام بر رهبری و مدیریت یکی از اعضاء خود به بحث و مذاکره بپردازند سپس همه بگردهم جمع شوند و نظرات و راه حلها را باهم درمیان بگذارند .

۹- بعد از رسیدن به یک توافق مقدماتی درباره آنچه بهترین خط مشی یا راه حل تشخیص داده شده است و پیش از آنکه تصمیم نهائی اتخاذ گردد لازمست گروه جلسه دیگری تشکیل دهد و در آن تمام اعضاء تشویق و ترغیب شوند که حتی کوچکترین شک و تردیدی را که نسبت به صحت و کفایت راه حل پیشنهادی دارند بوضوح و با خیال راحت بیان نمایند .

بکار بستن این پیشنهادات البته خالی از اشکال نخواهد بود . مثلاً " تشویق کردن اعضاء گروه به بیان آزاد مخالفت های خود موجب طولانی شدن بحث و مذاکرات میشود و طبعاً " در مواقعیکه بعلت روبرو بودن با یک بحران ، اتخاذ تصمیم فوری و اجرای تصمیمات قاطع و شتاب آمیز ضرورت دارد پیش گرفتن چنین روشی دست و پاگیر و خالی از فایده خواهد بود بعلاوه میتواند در بعضی از افراد گروه دل سردی افسردگی و خشم ایجاد کند . وقتی رهبر گروه توافق سریع و کامل و همگانی را در بین اعضاء گروه با شک و تردید بنگرد و بهمین علت در بوجود آوردن حفظ هنجار بخصوصی که ضامن ایجاد چنین توافقی باشد کوششی نکند احتمال آن میبرود که بین او و اعضاء گروه شقاق و شکاف حاصل گردد . شقاق و شکافی که میتواند به رقابت مخرب برای بدست گرفتن قدرت در داخل گروه منجر گردد . و بالاخره کمک خواستن برای سنجش ارزش تصمیمات گروه ارباب تصمیم از افراد خارج که مسئولیت اتخاذ و اجرای تصمیم را ندارد میتواند منجر به نشر مطالبیکه باید تا قبل از اجراء تصمیمات مخفی بماند بدنایای خارج گردد . با وجود این مدیران مبتکر که بخوبی با گوشه و کنار تشکیلات موسسه خود آشنائی دارند و بزیر و بم های اوضاع و حالات جاری در دنایای خارج و داخل آن موسسه و گروه ارباب تصمیم آن واقف هستند میتوانند

یک یا چند تا از پیشنهاد های بالا را بی آنکه زبانی ببار آید بکار بندند .
 چنین رهبران و مدیرانی میتوانند نظرات مشورتی آزمودگان مسائل اداری و علوم رفتاری را نیز بخواهند و مورد استفاده قرار دهند . البته باید در نظر داشت که این افراد با آنکه میتوانند کمک فکری زیادی بنمایند غالباً "تجربه علمی زیادی در تعیین سیاست و خط مشی موسسات و تشکیلات بزرگ ندارند . از قرار معلوم غالباً "کسانی که در مقام مدیریت هستند فقط وقتی بقبول روش های نو میپردازند که متوجه میشوند روش های مورد عمل آنها با شکست روبرو و موجب سرافکنندگی آنان گردیده است .

بنظر من در دوران ماکه خطر اتم ، درهم ریختگی اوضاع اجتماعی در شهرها و برهم خوردن تعادل در اوضاع اقلیمی جهان مردم زمین را تهدید میکند لازم است که ارباب تصمیم با متخصصان علوم رفتاری همکاری نزدیک داشته باشند و برای جلوگیری از بروز گروه فکری و عواقب ناپسند آن اهمیت بسیار زیادی قائل شوند .



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی