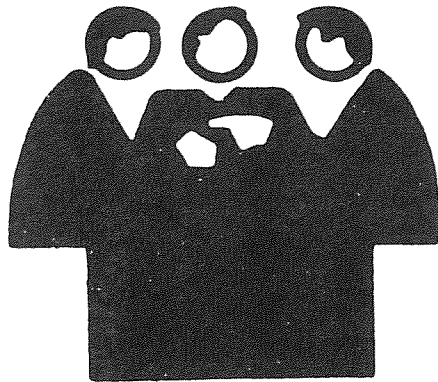


# پیامدهای گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری مدیران

□ نوشته: دکتر سید مهدی الوانی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی



در مقاله «تجربه‌ای در زمینه، تصمیم‌گیری گروهی» نوشته استاد ارجمند آقای دکتر حسین رحمان سرشت که در شماره قبل نشریه مطالعات مدیریت به چاپ رسید به تبعات ناشی از گروه‌اندیشی اشاراتی شده بود. اکنون در این مقاله کوشش بر آنست تا این عارضه را در تصمیم‌گیری مدیران با توضیحات مفصل‌تری به حضورتان ارائه نمایم.

گروه‌اندیشی نحوه تفکری است که در آن اعضای گروه تحت فشار گروهی آنچنان توافق‌جو می‌شوند که از ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باز می‌مانند و به یک گزینه که مورد نظر گروه است دل می‌بندند و آن را باور می‌دارند. گروه‌فکری، حالتی است که در آن کارآیی مغز، قدرت آزمون واقعیتها، و داوری اخلاقی به علت فشارهای درون‌گروهی تخریب شده و از میان می‌روند.<sup>۲</sup> در چنین حالتی فرد در گروه بدون هیچگونه اراده‌ای از خود برده‌وار همان را می‌گوید که گروه می‌خواهد و همانگونه می‌اندیشد که گروه می‌طلبد.

شاید همه ما به عنوان مدیر تجربه شرکت در جلساتی را داشته‌ایم که جو گروه آنچنان مسلط و غالب بر افکار و اندیشه‌های ما شده که نتوانسته‌ایم بر نظر خود پایدار بمانیم و سخنی بر خلاف نظرات گروه اظهار داریم. به عبارت دیگر در چنین احوالی ما دچار گروه‌اندیشی شده‌ایم. این پدیده که آن را گروه‌باوری و تفکر گروهی و گروه‌فکری<sup>۱</sup> نیز نامیده‌اند، از دهه ۷۰ به ادبیات رفتار سازمانی راه یافته است و آن را چنین تعریف کرده‌اند:

البته در تمامی گروه‌های منسجم لزوماً نشانه‌های گروه‌اندیشی مشاهده نمی‌شود ولی غالباً زمانی که گروه‌ها از انسجام قوی برخوردار بوده و ضوابط خاصی نیز برای تصمیم‌گیری جمعی موجود نیست تمایل به گروه‌اندیشی افزایش یافته و علائم آن ظاهر می‌شوند. در مورد تصمیم‌گیری جمعی و مزایای آن سخن بسیار گفته شده است، فی‌المثل در این نوع تصمیم‌گیری تمام نظریات و آگاهی‌های اعضا در کنار هم قرار گرفته و نظریات مخالف و موافق با هم مورد سنجش قرار می‌گیرند و از آن میان سنجیده‌ترین و بهترین نظرها برگزیده خواهند شد، اما اگر گروه گرفتار تفکر جمعی شده باشد هیچیک از این مزایا تحقق نیافته و تحت فشار گروهی تنها یک نظر به کرسی خواهد نشست و بجای تفکر مستقل و نقادانه، گروه‌اندیشی بر تصمیمات گروهی سایه خواهد افکند. در چنین حالتی امکان اتخاذ تصمیمات نامعقول بسیار زیاد خواهد شد و آسیب‌های بسیاری به تصمیمات متخذه وارد خواهد آمد.

### نشانه‌های مرضی و عوارض ناشی از گروه‌اندیشی

گروه‌اندیشی همچون بیماری بر گروه چیره شده و موجب بروز عوارضی می‌شود که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود:

#### ۱- توهم آسیب ناپذیری

زمانی که گروه به تفکر گروهی دچار شده باشد یکی از علائم این نابسامانی توهم آسیب ناپذیری است که نوعی اطمینان کاذب به اعضای گروه می‌دهد تا خطرات واضح و آشکار را نادیده انگاشته و مخاطرات گرانی را پذیرا گردند. تفکر گروهی و پشتگرمی اعضا به یکدیگر به آنان احساس روئین تنی می‌دهد و در تصمیمات متخذه خطرات را ناچیز پنداشته و نشانه‌های هشدار دهنده را به هیچ می‌گیرند. آنان به علائم خطر می‌خندند و مخاطرات جدی ناشی از تصمیمات خود را

اساساً گروه‌اندیشی ناشی از جو مسلط در گروه و فشارهایی است که از سوی آن به افراد و اعضا وارد آمده و آنان را اجباراً به سمت یک توافق و همسویی و همفکری ناخواسته پیش می‌راند. در این حالت فرد باور گروهی یافته و به خود می‌قبولاند که آنچه گروه می‌گوید همان نظر و عقیده اوست و در این ادراک خطای خود، هیچ تردیدی روا نمی‌دارد. گروه‌هایی که از گروه‌اندیشی رنج می‌برند آنچنان گرایش به توافق در یک مورد خاص را پیدا می‌کنند که از ارزیابی درست و دیدن گزینه‌های مختلف بازمی‌مانند و تنها یک راه و یک هدف را مد نظر قرار می‌دهند. در این گروه‌ها اطاعت از گروه و گردن نهادن به نظرات آن ارزش است، و سرپیچی از توافق گروهی ضد ارزش. اعضای گروه در پیمانی نانوشته متعهدند تا نظر گروه را نظر خود بپندارند و اندیشه گروه را الگوی اندیشه خود قرار دهند. نکته مهم در این میان اینست که غالباً گروه‌هایی دچار این عارضه می‌گردند که از انسجام و پیوستگی تام بهره‌مندند و گرنه در گروه‌هایی که متشکل از اعضای ناهمگون هستند چنین عارضه‌ای کمتر رخ می‌دهد. گروه‌اندیشی حاصل روابط متقابل افراد در شرایطی است که اعضای گروه دارای احساس گروهی<sup>۴</sup> می‌شوند و در مقابل هر گونه مخالفتی از طرف یکی از اعضا حساس می‌گردند. در چنین حالتی هر عضو خود را متعهد می‌داند تا نسبت به اهداف گروه وفادار مانده و از معیارهای گروهی تخطی ننماید. علائم گروه‌اندیشی زمانی ظاهر می‌شود که اعضای گروه از ابراز هر گونه مخالفتی با نظر رهبر گروه امتناع ورزیده و نظر گروه را بر نظر و عقیده خود مقدم می‌شمرند. آنان از انتقاد پرهیز کرده و حتی در ذهن خود نیز به اندیشه نقد آنچه مورد نظر گروه است نمی‌افتند.

در اینگونه گروه‌ها، افراد با یکدیگر بسیار صمیمی بوده و بر خلاف میل یکدیگر سخنی بر زبان نمی‌رانند اما در مقابله با دشمنان و کسانی که در مقابل گروه قرار دارند بسیار بی‌رحمانه عمل می‌کنند و از مهربانی و عطف درون گروهی در برابر افراد بیگانه خبری نیست.

بسیار غیر محتمل و ناممکن می بینند. هرگاه در گروه‌های تصمیم گیرنده این احساس به شما دست داد که در تمامی حالات تصمیمات متخذه موفق بوده و هیچگونه خطری آنها را تهدید نمی کند، مراقب باشید که دچار گروه اندیشی نشده باشید زیرا این امر نشانه‌ای از تفکر گروهی است.

## ۲- گریز از نقد منطقی

اعضای گروه‌هایی که تحت فشار جمعی تصمیم می گیرند از هرگونه استدلال مخالف گریزانند و تمایلی به نقد و بررسی منطقی تصمیمات خود ندارند. این منطق گریزی حالتی یک طرفه داشته و اعضا از یک استدلال که توجیه گر تصمیمات آنهاست با تعصب حمایت می کنند اما از اینکه تصمیماتشان به بوته نقد و بررسی گذاشته شود سخت بیزارند و به کسی اجازه این کار را نمی دهند. در این میان برخی از اعضای گروه نیز با اتکاء به نکات جزئی یا شواهد بسیار ضعیف می کوشند تا تصمیمات را کاملاً عقلانی جلوه داده و باور گروهی را استحکام بخشند. بدین ترتیب همه اعضای گروه بدون آنکه آگاه باشند به یک راه و روش خاص متقاعد شده و آن را به عنوان منطقی ترین راه می پذیرند.

## ۳- اجتناب از ارزیابی

نشانه دیگر گروه اندیشی عدم تمایل به هرگونه ارزیابی از نتایج کار گروهی و تصمیمات حاصل از آن است. اعضای گروه از اینکه تصمیماتشان مورد ارزیابی قرار گیرد شدیداً احتراز می کنند و بهمین جهت می کوشند تا اعلام تصمیم و یا اجرای آن، کسی از نتایج کار گروه مطلع نگردد.

## ۴- یکسونگری و تعصب گروهی

تفکر گروهی موجب می گردد تا افراد در ارتباطات با دیگران و تصمیم گیریهایشان به ارزشهایی

جز ارزشهای درون گروهی نیندیشند و معیارهای ارزشی غیر از خود را بی ارزش بپندارند. اعضای گروه بدون تردید و با تعصبی که عقلشان را از داوری بازداشته است به تصمیم گیری می پردازند و همه را جز خود به هیچ می گیرند. تحقیر کردن دیگران، ناچیز شمردن آنان و مطرود دانستن افکار و اندیشه هایشان نشانه‌هایی از وجود چنین حالتی در گروه است.

## ۵- کلیشه سازی<sup>۵</sup>

زمانی که اعضای گروه به گروه اندیشی مبتلا گردند برای آنکه بتوانند به سهولت و بر وفق مراد خود تصمیم بگیرند در مورد دیگران به کلیشه سازی متوسل می شوند. بدین معنی که یک تصویر کلی و یکسان و از پیش ساخته شده را به کلیه کسانی که در مقابل آنها قرار گرفته اند تعمیم می دهند و بر همین اساس اخذ تصمیم می کنند. دشمنان ما همه افرادی بد نهاد، پلید و زشتخویند و دوستان ما همواره انسانهایی پاک سیرت و نیکو سرشتند. با چنین الگوی از پیش ساخته شده‌ای گروه دیگران را ارزیابی کرده و به اخذ تصمیماتی که یقیناً اعتبار چندانی ندارند می پردازند. همانگونه که در مقوله ادراک، کلیشه سازی به عنوان تحریف اطلاعاتی شناخته شده، در این گروهها نیز به صورت عامل مخل عمل کرده و موجب بی اعتباری تصمیمات متخذه می شود.

## ۶- اعمال فشار بر اعضا

اعضای گروه در تفکر گروهی عضوی را که به هر دلیل افکار و اعمال گروه را زیر سؤال ببرد تحت فشار قرار داده و او را مجبور می سازند تا نظریات گروهی را بپذیرد. این شیوه موجب می شود تا روحیه توافقی و یکسان بینی در گروه حلول کرده و همه یکسان فکر کنند و یکسان عمل نمایند. حربه‌ای که بر علیه افراد ناموافق در گروه به کار گرفته می شود اینست که سخنان شما همچون سخنان مخالفان و دشمنان ماست پس دم فرو بندید و نگذارید تخم نفاق و تفرقه بین اعضا افکنده

شود. با مخالفت گروه شما تضعیف می‌شود و خودتان نیز به‌مراه گروه از میان می‌روید. پس در حقانیت گروه تردید نکنید و نظر گروه را حرمت نهاده و با هم یکدل و یک‌زبان گردید.

با اعمال چنین روشی ناموافقان جرات مخالفت نداشته و در صورتیکه بخواهند بر نظر خود پافشاری کنند و اصرار ورزند باید گروه را ترک کنند و یا عواقب وخیم‌تری را به جان بخرند.

اشتراک روی آورده و ضمن برشمردن آنها یکدیگر را به توافق می‌خوانند. آنان می‌کوشند تا همگراییهای اعضای گروه در مورد تصمیمات را بیان کرده و از ناهمگراییها به عنوان نکات جزئی و بی‌اهمیت بگذرند. در جلسات از آغاز همه تلویحاً می‌دانند که برای توافق به گردهم جمع شده‌اند و این امر جدای از تفکر درونی هر کس باید صورت گیرد و جالب آنکه همه با رضایت به این توافق تن می‌دهند.

#### ۷- اغماض لغزشهای گروه

اعضای گروه به‌هنگامی که گرفتار تفکر جمعی می‌شوند می‌کوشند تا از آنچه بر خلاف توافق گروهی است اجتناب ورزند و در مقابل سهو و خطای گروه مهر سکوت بر لب زده و اهمیت اشتباهات و لغزشهای گروه را بسیار اندک شمرند. در این میان نکته مهم تلقین افراد گروه است که ناخودآگاه به این باور می‌رسند که گروه به راه درست و صواب گام نهاده است و باید به همراه آن حرکت کرد. اعضای گروه خودسانسوری پیشه می‌کنند و از دیدن نقاط ضعف و نقد آنها باز می‌مانند و مدح نقاط قوت گروه را وظیفه خود می‌دانند. اگر چه این شیوه از جهت روانی به گروه نوعی آرامش و قوت قلب کاذب می‌بخشد اما از جهت پیامدهای تصمیم‌گیری بسیار ضایعه‌آفرین است.

#### ۹- عدم تمایل به دریافت و توجه به اطلاعات مخالف

اعضای گروهی که از تفکر جمعی رنج می‌برند می‌کوشند تا گروه در معرض اخبار و اطلاعات مخالف قرار نگیرد و از این طریق خللی در تصمیمات متخذه به وجود نیاید. اعضای گروه هر کدام به عنوان محافظ گروه از ورود اطلاعات مخالف جلوگیری می‌کنند و در مقابل اطلاعاتی را که جنبه موافق نظریات گروه را دارد تقویت می‌نمایند. بررسیها و جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری در گروه نیز تابع همین روش بوده و تنها اطلاعاتی گردآوری شده و منابعی مورد مراجعه قرار می‌گیرند که مؤید نظریات گروه و موافق طبع آنان باشد. اطلاعات مخالف نادیده گرفته می‌شوند و کسانی که نظریات مخالفی دارند به نظر جوئی و مشورت دعوت نمی‌شوند. هدف گروه آنست که هر چه بیشتر اطلاعات و نظریاتی را مورد توجه قرار دهد که مهر تائیدی بر تصمیمات گروه باشد و موجب تزلزل آراء و عقاید گروهی نگردد.

#### ۸- اتفاق آراء و توافق جمعی بی‌منطق

یکی دیگر از نشانه‌های گروه‌اندیشی اتفاق آراء و توافق جمعی بدون هر گونه مخالفت آشکار است. اعضای گروه هر کدام به نفع نظر دیگری بحث می‌کنند و هیچکدام به طور جدی مخالفتی با نظر دیگری ابراز نمی‌نمایند. نتیجه آنکه بدون آنکه جدلی در گیرد و اندیشه نقادانه‌ای مطرح گردد تصمیمات اتخاذ می‌شوند و واقعاً میان اعضا دلایلی له و علیه تصمیم، رد و بدل نمی‌شود. اعضای گروه به محض آنکه متوجه شوند ممکن است اختلافاتی بین آنها بروز نماید بلا اختیار به نقاط

#### پیامدهای گروه‌اندیشی

زمانیکه گروه دچار ضایعه تفکر جمعی گردید محورهای بحث و گزینه‌های مورد نظر در تصمیم‌گیریها بسیار محدود شده و از اینرو تصمیمات غالباً، انتخابی ضعیف بوده و تصمیم‌گیرندگان کلیه وجوه ممکنه در انتخابها را مورد مطالعه قرار نمی‌دهند. همچنین گروه از بررسی مجدد تصمیماتی که

مخاطرات آن به نحوی آشکار گردیده احتراز می کند و اعضاء حاضر نیستند راجع به نقاط ضعف و خطرات تصمیمات خود بحث کنند. تمایل گروه بیشتر به تاکید بر نقاط قوت و اغماض کردن از نارسائیهاست.

گروه از اخذ اطلاعات از کسانی که ممکنست نظری بر خلاف نظر گروه ابراز کنند ابا نموده و رو به کسانی می آورد که نظریات گروه را تائید کنند. در مورد نوع اطلاعات نیز همین رویه به وسیله گروه دنبال می شود.

گروه در مورد تصمیمات متخذه بسیار خوشبین بوده و در مورد انتخابهای رد شده کاملاً بدبین است. به طوریکه بدون آنکه ارزیابی دقیقی از نتایج تصمیمات به عمل آمده باشد رضایت کاملی نسبت به آنچه انجام شده در گروه احساس می شود. از اینروست که گروه تصمیم خود را قطعی دانسته و هیچگاه در اندیشه تصمیمات جایگزین، نمی باشد.

### گروه اندیشی وسیله ای برای ایجاد اعتماد به نفس

یکی از توجیهاتی که به عنوان علت به وجود آمدن گروه اندیشی ذکر شده است نیاز افراد به احساس اعتماد به نفس است. افراد طبیعتاً نیازمند آنند که مورد تائید واقع شده و احساس اعتماد به نفس کنند و بدین علت گروه اندیشی در گروه نضج می گیرد. افراد مایلند از حرمت کافی برخوردار باشند، احساس آرامش کنند و مورد حمایت واقع گردند و گروه اندیشی چنین تمایلی را در آنان ارضاء می نماید.

مدیران نیز برای آنکه اعتماد به نفس خود را حفظ کنند به تشکیل گروههایی همت می گمارند که اعضاء آنها با یکدیگر توافق داشته و یکدیگر را تائید نمایند. به زعم این مدیران اختلاف نظر بین اعضاء گروه موجب تضعیف تصمیمات می گردد و به همین علت همگرایی و توافق جویی را در گروه تقویت می کنند. اعضاء گروه به سرعت معتقد می شوند که بقای آنها در گروه تائید یکدیگر و نظریات مدیریت است و مدیر نیز با حمایت

قاطع و همه جانبه اعضاء بدون احساس هیچگونه تزلزل و تردید تصمیم گیری کرده و با روحیه ای قوی و اعتماد به نفس کامل حیات سازمانی خود را تداوم می بخشد. بدین ترتیب نیاز مدیران و اعضا به روحیه ای قوی و احساس اعتماد به خویشتن دلیل عمده ای برای ایجاد تفکر گروهی می گردد.

از سوی دیگر مدیران به کمک تفکر گروهی اضطراب کمتری در تصمیم گیریها خواهند داشت زیرا همانگونه که اشاره شد احساس آسیب ناپذیری و نادیده گرفتن مخاطرات و نتایج منفی به مدیر و تصمیم گیرنده قوت قلب می دهد و او را از اضطراب می رهااند. این امر نیز علت دیگری برای رشد و نضج تفکر گروهی است.

دلیل دیگر برای روی آوردن به گروه اندیشی عدم احساس گناه و کاهش فشار عصبی ناشی از تصمیم گیریهای ناعادلانه و غیر منصفانه است. افراد به کمک گروه اندیشی احساس گناه و شرمساری کمتری خواهند داشت، زیرا همگی افکار و نظریات یکدیگر را به عنوان مطلوبها تائید می کنند و جایی برای اندیشیدن به نقاط ضعف و منفی باقی نمی گذارند.

### توصیه هایی برای احتراز از گروه اندیشی در تصمیم گیریها

در اینجا به شرح برخی توصیه ها که برای جلوگیری از تفکر گروهی و ایجاد آثار منفی در تصمیم گیریها ارائه شده می پردازیم:

۱- مدیر در گروههای تصمیم گیری می بایست اعضا را به ارزیابی دقیق نظریات، نگرش نقادانه به مسائل و آزاداندیشی و استقلال فکری ترغیب و تشویق کند. اعضا باید احساس آزادی و اطمینان کرده و بتوانند به راحتی تردیدها و مخالفتها خود را ابراز کنند. مدیر باید ظرفیت پذیرش انتقاد نسبت به نظریات خود را داشته باشد و عملاً این ظرفیت را اثبات کند.

۲- زمانی که اعضاء مافوق در سازمان ماموریت تصمیم گیری و خط مشی گذاری را به گروهی در سازمان محول می سازند باید به آن گروه تا حدودی اختیار و

آزادی عمل بدهند و پیشاپیش تمام اولویتها و توقعات خود را به گروه تحمیل نکنند. این امر باعث می شود تا اعضای گروه با احساس استقلال نسبت به مساله تصمیم گیری کرده و کمتر در معرض ابتلا به عارضه گروه اندیشی قرار گیرند.

۳- سازمان باید در تصمیم گیریهای مهم و خط مشی گذاریهای اساسی از گروههای خارج سازمان نیز برای تصمیم گیری و ارزیابی همان موضوعات بهره گیرد. این گروهها باید هر کدام تحت نظر یک مدیر به بررسی مساله و تصمیم گیری بپردازند و نظریات خود را در مورد موضوع اعلام نمایند. این نحوه عمل از ایجاد یک گروه منسجم و یکپارچه که القاکننده یک نحوه تفکر و اندیشه است جلوگیری کرده و تصمیمات مختلف و گاهی مخالف یکدیگر را در پیش روی مدیران قرار می دهد و نظر آنان را به جنبه های مختلف قضیه معطوف می نماید.

۴- مدیر در مقاطعی قبل از آنکه گروه به توافق نهایی رسیده باشد از اعضای گروه بخواهد تا هر کدام به واحد خود مراجعه کرده و نظریات گروه را با سایر همکارانشان در میان نهند و عکس العمل آنها را در گروه مطرح ساخته و به بحث و گفتگوی بیشتری در مورد تصمیم بپردازند. این رویه موجب می شود تا تصمیمات متخذه به یک سوی خاص متمایل نشده و نظریات مختلف در آن تاثیر بگذارند و از بروز گروه اندیشی جلوگیری گردد.

۵- گروه تصمیم گیری باید موظف شود که از متخصصان خارجی به طور متناوب و نامنظم در زمینه تصمیم دعوت به عمل آورد و از آنان بخواهد که نقطه نظریات اعضای گروه را مورد سؤال قرار داده و با دیدی نقادانه ارزیابی کنند.

۶- در هر یک از جلسات تصمیم گیری گروهی برای جلوگیری از بروز گروه اندیشی باید یک یا چند عضو مبرز موظف شوند که در نقش مخالف تصمیم گروه با اعضا به مقابله برخیزند و تمامی دلایل و شواهدی را که بر علیه نظر گروهی است ارائه نموده و در صورتیکه واقعاً نظر گروه معتبر نیست، بی اعتباری آن را نشان دهند.

اعضای مذکور باید از قدرت تحلیل کافی و توانائی سخنوری برخوردار بوده و بتوانند مانند یک وکیل مدافع قابل، از نظر خود دفاع کنند و نظریات مخالف را رد نمایند.

۷- زمانی که موضوع تصمیم گیری گروهی مربوط به یک گروه، سازمان، یا جامعه دیگری می شود باید اعضا وقت مناسبی را صرف شناسایی خصوصیات، توانائیها و ناتوانائیهای آنان بنمایند به طوریکه بتوانند بدرستی واکنشهای احتمالی آنها را در مقابل تصمیمات پیش بینی نموده و نقاط آسیب پذیری تصمیمات را از این جهت مشخص سازند. این روش باعث می شود از اتخاذ تصمیمات غیر واقعی که حاصل گروه اندیشی است جلوگیری شود.

۸- از جهت سازماندهی گروهی، می توان در تصمیم گیریها هر گروه را به دو یا چند گروه فرعی تقسیم نمود تا به طور جداگانه و به مدیریت افراد مختلف تشکیل جلسه داده و مسائل مورد نظر را بررسی و تجزیه و تحلیل کنند و به انتخابهایی برسند. سپس گروهها مجدداً با یکدیگر ملاقات کرده و در یک جلسه عمومی کلیه نظریات اعلام شده را به بحث گروهی می گذارند و اخذ تصمیم می کنند. به این ترتیب با مطرح شدن نظریات مختلف که بدون فشار یک گروه خاص شکل گرفته است از بروز گروه اندیشی جلوگیری می شود.

۹- پس از آنکه گروه تصمیم گیری به یک انتخاب معین رسید و بر روی آن توافق شد باید یک فرصت دیگر برای بررسی نهایی تصمیم قائل شد. در این فرصت آخر، از همه اعضای گروه خواسته می شود اگر اندک تردید یا مخالفتی نسبت به تصمیم دارند یا نقطه ضعفی در آن می بینند آن را بیان کنند و گروه به تفکری دوباره در مورد تصمیم دعوت می شود با اعمال این روش - در صورتیکه بدرستی اجرا شود- احتمال گروه اندیشی به حداقل ممکن کاهش می یابد.

## نحوه کاربرد توصیه‌ها و تنگناهای آن

گروه‌ها نسبت به ضایعه گروه‌اندیشی و جلوگیری از آسیب‌های ناشی از آن باشد.

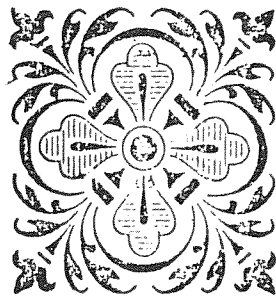
توصیه‌هایی که بدانها اشاره شد دارای نارسائی‌هایی می‌باشند. فی‌المثل ترغیب و تشویق بحث‌های موافق و مخالف در جلسات ممکن است تصمیم‌گیری را به صورت فرایندی بسیار طولانی در آورد و در مواردی که تصمیم‌گیری باید سریع انجام پذیرد ایجاد مشکل کند. همچنین ارائه نظریات مخالف ممکن است باعث بروز ناراحتی و عصبانیت و جو روانی نامساعدی در جلسات شود و اختلاف بین مدیر و اعضای جلسه را موجب گردد. تشتت آرا و اختلاف نظر استفاده از هر گونه وسیله‌ای برای مجاب کردن طرف مقابل نیز از آثار محتمل اجرای این توصیه‌هاست.

زمانی که از متخصصان و افراد خارج از سازمان برای ارزیابی انتخابها و نقد تصمیمات دعوت می‌شود امکان نشت اطلاعات و افشاء تصمیمات گروه افزایش پیدا می‌کند و در صورتیکه محرمانه بودن نظریات گروه تصمیم‌گیری واجد اهمیت باشد اجرای این توصیه مشکل‌زا به نظر می‌رسد.

اما بهر حال مدیرانی که احاطه کامل به فعالیتها و ابواب جمعی سازمان خود داشته و از مسائل روانی و روانشناسی آگاه باشند به سادگی می‌توانند توصیه‌های ذکر شده را به کار گیرند و از مشکلات آنها حتی‌الامکان پرهیز کنند. مدیران همچنین در به کار گیری این توصیه‌ها می‌توانند از مشورت متخصصان رفتاری نیز بهره گرفته و مشکلات پیش گفته را به حداقل برسانند.

پانویس:

خلاصه آنکه در عصر ما تصمیم‌گیری صرفاً بر فنون و تکنیکها استوار نیست بلکه مسائل رفتاری و روانی اعضا و چگونگی ارتباط آنها با هم نقش مهمی در آن ایفا می‌کند و بجاست برای جلوگیری از گمراه شدن آنها و بیراهه رفتن آنها به این نکات توجه داشته باشیم و گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری را به عنوان یک آفت نگریسته و در احتراز از آن تلاش کنیم. گروه‌اندیشی آسیب‌های مهلکی به تصمیمات مدیریت وارد می‌سازد. اگر بخواهیم از این آسیبها در امان باشیم باید تمام کوششهای ما به عنوان مدیر، معطوف به ایمن‌سازی



1. Groupthink

2. Concurrence-seeking

3. Irving L. Janis, Victims of Groupthink

Boston: Houghton Mifflin 1972, P.9

on Feeling