

## تجربهای در زمینه تصمیم‌گیری گروهی

### مقدمه

از وقتی نظر محققین غربی بر روی عوامل مؤثر بر رفتار گروه‌ها یا بطور کلی «پویائی‌های گروهی» متمرکز شد، مبحث «تصمیم‌گیری بطور گروهی» جای مهمی را در تحقیقات آنان باز کرد. در نتیجه، محققین مذکور موفق شده‌اند در پرتو تحقیقات خود راه‌هایی را برای افزایش کارآیی جلسات تصمیم‌گیری گروهی و نیز بهبود کیفیت تصمیماتی که بطور گروهی گرفته می‌شود ارائه دهند. اما هر چند پیچیدگی امور و مسائل امروز کشور ما ایجاب می‌کند تا افراد با تخصصها و دیدگاههای مختلف برای تصمیم‌گیری جمعی گرد هم آیند و از سوی دیگر اعتقادات اسلامی ما شور و مشورت را بعنوان یک عنصر ضروری در تصمیم‌گیری تجویز می‌نماید، معذالک تا آنجا که نگارنده این سطور می‌داند، تاکنون محققین ما تلاش منضبط و منسجمی برای ارائه طریق به منظور افزایش کارآئی گروهها در تصمیم‌گیری به عمل نیاورده‌اند. البته گویندگان و نویسندگان دین و علم به خصوصیات مشاورین و جلسات اشاراتی داشته‌اند ولی راههای مشخصی را برای تحقق اهداف یاد شده پیشنهاد نکرده‌اند. درعین حال درک ضرورت پرداختن به راه‌هایی جهت افزایش کارآئی گروههای کاری، یا به عبارتی ارائه طریق مثلاً به هیئت مدیره یک سازمان برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری خود باعث شده است تا ترجمه‌هایی در این زمینه‌ها انجام پذیرد (مثلاً رجوع کنید به ماخذ ۱ و ۲ در فهرست ماخذ این مقاله). آن توصیه‌ها و نصایح عالمانه و این ترجمه‌ها قطعاً می‌توانند تا حدودی روشنگر راه باشند ولی دست یافتن به کارآیی‌های بالاتر، به بررسی‌های منضبط و منسجم و درعین حال وسیعتری نیاز دارد. این مقاله، گزارش تجربه‌ای است که بعنوان قدمی در راه بررسی‌های مربوط به تصمیم‌گیری گروهی، در یک محفل داخل کشورمان انجام پذیرفته است.

اگرچه این مقدمه با اشاره به پویائی گروهی آغاز می‌شود، ولی برای رعایت اختصار، این گزارش، بدون ارتباط مشخص با آن مبحث ارائه خواهد گردید، هر چند که بهر حال دربردارنده درس‌هایی در زمینه پویائی‌های گروهی نیز هست. بعلاوه از آنجا که قبل از ارائه گزارش اصلی، سابقه این نوع تحقیقات که عمدتاً در قلمرو پویائی‌های گروهی مطرح بوده‌اند مورد بحث قرار خواهد گرفت، خواننده با رابطه تصمیم‌گیری گروهی و پویائی‌های یاد شده آشنائی‌هایی خواهد یافت.

\* \* \*

## ضرورت تصمیم‌گیری جمعی و مشکلات آن

چنانکه در مقدمه نیز اشاره شد، امور و مسائل امروز جهان از جمله کشور ما پیچیده‌تر از آن هستند که یک مدیر و یا مسئول بتواند بسادگی آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و عنداللزوم خود به تنهایی راجع به آنها تصمیماتی عمیق و کاملاً قابل قبول اتخاذ نماید. هر چند که تصمیمات مربوط به امور مهندسی (مثل طراحی و ساختن اتومبیل) به هیچوجه به پیچیدگی تصمیمات مربوط به امور اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و امثالهم بشمار نمی‌آیند، در مورد آنها هم دیگر تصمیمات انفرادی چندان چاره‌ساز نیستند. بنابراین، همراه با محرز گردیدن ضرورت زندگی اجتماعی، لزوم شور و مشورت در تمام شئون زندگی بشری حتی امور خصوصی (مثل ازدواج) بیش از پیش به اثبات رسیده است. تقریباً تمام مسئولان و مدیران این ضرورت را بخوبی درک کرده‌اند و یا حداقل ناگزیر از تمکین در برابر مقتضیات این ایام (که تصمیم‌گیری را بطور جمعی می‌طلبد) شده‌اند. به همین جهت مدیران کمتر روز کاری را بدون شرکت در یکی دو جلسه پشت سر می‌گذارند. حال اگر از اینکه مثلاً مدیران به آن جلسات عادت کرده‌اند و بخاطر آن عادت (که شاید بصورت اعتیاد هم درآمده باشد)، آن جلسات را مفید می‌دانند بگذریم، در ضمن باید توجه داشته باشیم که عده‌ای نیز هستند که جلسات و مجامع تصمیم‌گیری گروهی را دربردارنده مشکلاتی می‌دانند، از جمله اینکه، همه در جلسات حاضر نمی‌شوند، جمع کردن همه اعضا یک جلسه در یک جا وقت گیر و گاهی طاقت‌فرسا است، جلسات وقت گیر و کمتر منجر به نتیجه می‌شوند، و اینکه جلسات امکان پاگرفتن فکرهای نو را نمی‌دهند و

اندیشه‌های انقلابی را در همان جلسه اول منکوب می‌کنند. مثلاً وایت (Whyte)\* می‌گوید سازمانها و مجموعه‌ها مدیران و مسئولان را محتاط و محافظه کار می‌کنند و آنها را از اتخاذ تصمیمات مخاطره‌آمیز بازمی‌دارند. اما مطالعات روانشناختی بی‌یون (Bion)<sup>۱</sup> حاکی از آن است که معمولاً حداقل یکی از چهار حالت فردی زیر می‌تواند بر جلسات تصمیم‌گیری گروهی حاکم و مانع از اتخاذ تصمیماتی با کیفیت بالا شود. بی‌یون که تقسیم‌بندی‌های خود را بر تحقیقات تجربی مبتنی ساخته است، چهار حالت مذکور را، ۱- گریزانی (Flight)، ۲- ستیزه‌جویی (Fight)، ۳- فرصت‌طلبی (Pairing) و ۴- دنباله‌روی (Dependency) می‌نامد که خلاصه‌ای از ماهیت هر یک از آنها به شرح زیر ارائه می‌شود:

### ۱- تصمیم‌گیران گریزان:

هرگاه اعضاء یک گروه تصمیم‌گیری در چنین حالتی قرار گیرند و یا اگر اکثریت با کسانی باشد که خصلتاً محافظه‌کار و بی‌میل به مشارکت در اتخاذ تصمیمات مهم هستند، گروه تصمیم‌گیرند، بطور آشکار یا نهان از انجام کار خود که تصمیم‌گیری و اعلام نتیجه آن است طفره خواهد رفت. اعضاء چنین جلسه‌ای گاهی ممکن است لطیفه‌ای بگیند و یا موضوع ظریفی را بیان نمایند، در عین حال سعی می‌کنند به اصل موضوع نپردازند. گاهی سواصل سکوت بین سخن گفتن یک نفر و حرف زدن دیگری طولانی می‌شود و هر کس منتظر می‌ماند تا بالاخره یک نفر رشته کلام را بدست گیرد.

در جلساتی که چنین شرایطی بر آنها حکمفرما است احتمال دارد افراد سعی کنند خلاء

تصمیم‌گیریهای جمعی شود. اگر عقاید یکی از اعضاء جلسه عجولانه رد شود و یا نحوه‌ای که او مطلب خود را بیان می‌کند مورد استهزاء و یا به روالی غیر اصولی مورد انتقاد قرار گیرد و یا اگر یکی از اعضاء سعی کند با هوجبی بازی سخن خود را به کرسی بنشانند، بعید نیست این اعمال، آن فرد و یا حتی تعدادی از افراد را به عضو و یا اعضائی گریزان بدل سازد. به این ترتیب ممکن است یک جلسه از مشارکت افرادی که نظراتشان می‌تواند برای سازمان یا یک جمع فوق‌العاده راهگشا باشد محروم شود. برای کارآیی هرچه بیشتر جلسات در واقع افراد و مجموعه‌ها باید بیاموزند تا چگونه از ابراز مطالب نامربوط ممانعت بعمل آورند، در مواقع ضروری «نه» بگویند و نهایتاً جلسه را بسوی اهدافی ارزشمند حرکت داده، از نظرات افراد بهره‌مند شوند. باید بخاطر داشت که اگر در ابتدای یک جلسه محدود چند نفر از اعضاء رغبت خود را به مشارکت در تصمیم‌گیری از دست بدهند، جلسه به سختی می‌تواند به نتایج قابل اتکائی دست پیدا کند.

## ۲- مجمع ستیزه‌جویان:

اگر یک گروه یا جمع تصمیم‌گیرنده در موضع و مقام ستیزه‌جویی قرار گیرد احتمال دست یافتن به نتایج قابل استفاده تقریباً از دست خواهد رفت. آنچه بطور آشکار یا پنهان بر جلسه حکومت خواهد کرد، روح تنازع بقا و یا به عبارت بهتر عشق به کسب و حفظ قدرت خواهد بود. ممکن است قدرت-طلبی از پس تذکرات و تقاضاهائی که برای اصلاحات آئین‌نامه‌ها و یا روند هدایت جلسه مطرح می‌شوند تجلی کند، گاهی نیز رفتار تدافعی برخی از اعضاء بر وجود چنین شرایطی دلالت می‌نماید و بالاخره زمانی

گفتار را با حرکاتی خاص پر کنند. یکی ممکن است مرتباً از پنجره به بیرون نگاه کند، دیگری احتمالاً با کشیدن خطوط و یا ترسیم تصاویر خاص و امثالهم بر روی کاغذ جلوی دستش، خود را مشغول خواهد کرد، امکان دارد سومی صندلی خود را از ردیف صندلی دیگران عقب کشیده، درحالی‌که وانمود می‌کند به حرف دیگران گوش می‌دهد زیرچشمی بخواندن یک مقاله در مجله‌ای که برای قرار دادن زیر کاغذ یادداشت خود همراه آورده پیردازد. بدیهی است که این نحوه دور میز نشستن خود به میزان قابل ملاحظه‌ای از امکان موفقیت جلسه خواهد کاست.

اما جلسات تصمیم‌گیران گریزان فقط دارای ظواهر فوق نیست، علائم دیگری نیز دارد. از جمله اینکه اینگونه جلسات معمولاً با تأخیر شروع می‌شوند، شرکت‌کنندگان در آنها نسبت به صرف چای و شیرینی و تنقلات روی میز رغبت و اقبالی خاص نشان می‌دهند و تلاش می‌کنند قبل از موعد، جلسه را ترک کنند و یا آنرا خیلی زود خاتمه دهند. در جلسات مورد بحث مواردی به گوش می‌رسد از قبیل اینکه: «ما به یک رئیس یا ناظم قوی برای جلسه احتیاج داریم»، «باید شخصی را منشی جلسه قرار دهیم»، «وظایف محوله به ما، داشتن دبیرخانه‌ای را ایجاب می‌کند»، «این نکته که گفته می‌شود در مورد ما صدق نیست»، «منکه آن حرف را نزده بودم و از کسی هم نخواستم بودم اینکار را بکنند.» و یا اینکه «اصولاً گروه ما شرایط دیگر دارد.»

باید در نظر داشت که حالت گریزانی خاص یک کمیته، یک کمیسیون و یا یک گروه تصمیم‌گیرنده نیست، بلکه یک یا چند نفر از اعضاء یک گروه تصمیم‌گیری نیز می‌توانند در حالتی قرار گیرند که مانع از مشارکت آنها در بحثها و

چه اشکالی دارد، فریاد می‌زنند هیچکس در دنیا چنین تصمیمی نگرفته است! آن تصمیمات برای جامعه عواقب وخیمی در بر خواهد داشت! کسانی که این تصمیمات را می‌گیرند باید فکر کنند در آن دنیا جواب خدا را چه خواهند داد و...، و به این ترتیب (حتی گاهی بطور ناخودآگاه) سعی می‌نمایند نظرات دیگران را به خود جلب کرده، قدرت تفکر را از آنان سلب نمایند. بعلاوه این افراد، معمولاً در بالا یا در گوشه میز و یا بالاخره در جایی که بتوانند از آن محل همه افراد را زیر نظر گیرند مستقر و داوطلب می‌شوند مثلاً در کسوت منشی جلسه موضوعات اصلی را بر روی کاغذ یا در صورت بودن تخته (سیاه) بر روی آن یادداشت کنند.

اگر افراد قدرت طلب نتوانند نقش متفاوت با دیگران برای خود دست و پا کنند، به سختی خواهند توانست بر جلسه نفوذی چشمگیر اعمال نمایند. اما اگر توانستند مثلاً منشی جلسه شوند، به احتمال زیاد آثار مخربی بر جلسه خواهند نهاد. آنان در این نقش با خیال راحت از کنار نظراتی که با نظرات آنان مخالف است عبور می‌کنند و از آنجا که معمولاً اعضاء یک جلسه روی سخنانشان با منشی جلسه است، آنان می‌توانند به طرق ممکن از طرح و ابراز شدن مطالب مخالف (با نظرات خودشان) جلوگیری بعمل آورند.

چنین شرایطی زمینه را برای انشقاق فراهم می‌سازد. زیرا هر فرد مخالفی سعی خواهد کرد تا برای قدرت بخشیدن به مخالفت‌های خود همراه و همصدائی بیابد. به این ترتیب شکل گرفتن گروهها و ائتلافهای بسیار کوچک در گروه ستیزه‌جویان کاملاً محتمل خواهد بود. بنابراین بدیهی است که اگر گروه‌های ستیزه‌جو نتوانند مساله جنگ قدرت میان خود را بنحو شایسته‌ای حل کنند نه تنها نخواهند توانست در هیچ

قدرت طلبی در لباس قهر و اعتراضات شدید و یا ضد حمله‌های فردی جلوه می‌نماید.

تیم‌های ستیزه‌جو معمولاً سعی می‌کنند یکنفر را از میان خود و یا فردی را از خارج از تیم خود سپر بلا قرار دهند. وقتی جستجو برای یافتن سپر بلا شدت پیدا می‌کند که رئیس تیم فردی پرخاشجو و بسیار قدرتمند باشد و اعضاء نتوانند مستقیماً او را مورد سوال و حمله قرار دهند. معمولاً سعی می‌شود نوک پیکان حمله متوجه عضو یا اعضائی شود که در جلسه حضور ندارند و غالباً شخصی بعنوان سپر بلا برگزیده می‌شود که به لحاظی مثل تن صدا، قد و هیكل، رفتار، و سوابق تحصیلی و فرهنگی با رئیس گروه شباهتهائی داشته باشد. بعلاوه تیمهای ستیزه‌جو از دشمن یابی نیز لذت می‌برند. آنان سعی می‌کنند فرد یا افرادی را در داخل یا خارج گروه دشمن خود قلمداد کرده و در ابراز خصومت نسبت به آنها، خود و یا اهمیت خود را به اثبات رسانند. هرچند که وجود مختصری تنش در درون یک گروه ممکن است احتمال بهبود عملکرد آنها را فزونی دهد، ولی باید در نظر داشت که اوج‌گیری چنین تنشهایی در درون یک گروه ستیزه‌جو امکان ارائه عملکرد قابل قبول را از آن سلب می‌کند.

چنانکه اشاره شد جنگ قدرت از ویژگیهای بارز یک گروه ستیزه‌جو است. تشخیص افراد قدرت-طلب در این گروهها چندان دشوار نیست. این افراد معمولاً زیاد حرف می‌زنند، با شدت و قدرت با نظرات و عقاید مخالف خود مجادله می‌کنند، خود را به رعایت نظم و مدت زمانی که برای اظهار نظر آنان تخصیص داده می‌شود مقید نمی‌نمایند، به جای مخالفت‌های منطقی با موضوعات به اظهارنظرهای عاطفی و جوسازی در اطراف آنها مبادرت می‌ورزند (مثلاً به جای آنکه بگویند تصمیم در حال اتخاذ راجع به موضوع مطروحه

وظیفه بطور گروهی در تعارض قرار می‌گیرد و یا حداقل مانع از پیشرفت ساده و سریع کار گروهی می‌شود. حتی یکنفر هم می‌تواند با دستور کار پنهان خود مشکلی از قبیل مشکل یاد شده بر سر راه تصمیم‌گیری گروهی قرار دهد. بدیهی است که اگر اعضاء برای مقاصد خود بیش از آنچه که منظور از تشکیل جلسات بوده اهمیت قائل باشند به همان نسبت محل پیشرفت کار جمع خواهند بود.

#### ۴- گروه دنباله‌روها:

اگر اعضاء یک تیم، افرادی نسبتاً بی‌اراده و سست عنصر باشند و یا رهبری آنان بسیار قوی، متکی بنفس، ریسک‌پذیر و باتجربه باشد، این گروه، به مجمع دنباله‌روها تبدیل خواهد شد. اعضاء این گروه پشتیبانی از نظرات و تبعیت از تصمیمات رهبری تیم را بر خود فرض خواهند دانست. اگر رهبری برای سخن گفتن اعضاء، وقتی تعیین کند همه تمکین خواهند کرد، هرگاه او اظهار نظری را بر عضوی تکلیف کند، آن عضو تسلیم خواهد بود. البته مطلب این نیست که اعضاء همیشه به رهبری جواب مثبت می‌دهند، در واقع بعید نیست آنان همگی به تبعیت از یکی از دیگر اعضاء که ممکن است در موردی ابراز مخالفتی کند جواب مخالفی نیز به او بدهند. اگر هیچکس نتواند خود را بعنوان رهبر گروه به دیگران بقبولاند، گروه حالت انفعالی بخود خواهد گرفت و سعی خواهد کرد با استمداد از قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌های هرچند خیالی برای خود جهتی ایجاد کند و به پیش رود. مثلاً اگر تصمیم‌گیری راجع به یک آئین‌نامه حقوق و دستمزد مطرح باشد، ممکن است گفته شود مثلاً قانون اساسی به فلان مطلب اشاره کرده است پس می‌باید

زمینه‌ای به اجماع برسند، بلکه بعید خواهد بود که حتی به تصمیمات ارزنده‌ای دست یابند.

#### ۳- جمع فرصت طلب:

معمولاً جمع فرصت طلب سعی می‌کند دو کار را با هم انجام دهد هرچند که از دو کار مذکور غالباً یکی از دیگری برای اعضاء مهمتر است. این کار دوم را که جائی در فهرست موضوعات مطروحه در دستور جلسه رسمی ندارد می‌توان دستور کار پنهان نامید.

دستور کارهای پنهان متضمن آرزوها، خواسته‌ها و یا منافع شخصی اعضاء گروه هستند. مثلاً وقتی چنین جمعی به بحث راجع به مزایای یک سیستم جدید حسابداری مشغول است دستور جلسه پنهان اعضاء حکم می‌کند تا هر یک از آنان درعین حال فکر خود را به استفاده‌هایی که از نتایج آن جلسه می‌تواند نصیب او گردد مشغول نماید. بنابراین یکی دو نفر ممکن است در این فکر باشند که اگر سیستم جدید حسابداری مورد قبول واقع شود، آن پذیرش موضوع به حساب چه کسی گذاشته خواهد شد. یکی دو نفر دیگر ممکن است در این فکر باشند که رد احتمالی طرح را چگونه به مافوقهای خود گزارش کنند و چطور می‌توانند از نمود آن گزارش برای خود کلاهی بدوزند. یک عضو دیگر ممکن است از ابتدا درصدد شناسائی افرادی باشد که حتماً در سیستم جدید حسابداری درگیر خواهند بود و در این فکر باشد تا راهی بیابد و از این اطلاعات و از کمک خود به پذیرش سیستم جدید در زمانهای مناسب استفاده‌های لازم را ببرد.

معمولاً دستور جلسات پنهان با مقتضیات انجام

علاوه بر مراجعه مجدد به قانون اساسی از افرادی که با آن قانون بیش از «ما» آشنا هستند برای شرکت در جلسات بعدی دعوت به عمل آوریم.

در چنین تیم‌هایی تقریباً همه اعضاء حرفی می‌زنند، از استماع عقاید جالب و نه چندان جالب ابائی ندارند، و بندرت با هم مخالفت می‌نمایند. بزعم آنان گروه خودشان از بهترین گروهها است چون با هماهنگی کامل با هم کار می‌کنند. بعلاوه آنان تصور می‌کنند اختلاف نظر قابل قبول نیست و هیچ تصمیم و فکر خلاق نمی‌تواند از تضادهای و اختلافها نشأت گیرد.

در گروههای مورد بحث تقریباً همه سخت-کوشند و همه تلاش می‌کنند تا با پیروی از دستورالعملها و آئین‌نامه‌ها، کارها را انجام دهند. همه دقت می‌نمایند تا هیچ یک از آنان روالی را بهم نزنند. هرگز کسی حاضر نمی‌شود به قمیت بهم خوردن یک دوستی، تصمیمی واقعاً ارزشمند اتخاذ گردد. برای پرهیز از جریحه‌دار شدن احساسات و رفع کدورت‌های احتمالی هر اقدامی می‌شود و جلسات به گونه‌ای پیش می‌رود تا زمینه‌های اختلاف و یا مسائل اختلاف‌انگیز بروز نکند.

نوعاً در مجامع دنباله‌روها جایی برای تنشهای داخلی وجود ندارد. جلسات این گونه گروهها شاد و از هر گونه برخورد و نگرانی عاری است. اما درعین حال این گروهها هیچگونه انگیزه‌ای برای ارزیابی نقاط ضعف، افزایش کارائی و ارائه نتایج بهتر ندارند. از آنجا که اعضاء این گروهها سخت به هم متکی هستند، کاملاً یکدست و سالم می‌نمایند هرچند که فاقد محصولات و یا اثر ارزشمندی باشند.

باتوجه به اینکه کم نیستند گروههایی که با عارض شدن حالات فوق بر آنان عهده‌دار مسئولیت

تصمیم‌گیری راجع به امور مختلف می‌شوند لازم است بر تأثیرات حالات مذکور بر روند تصمیم‌گیری هم نظری بیفکنیم. اگر روند تصمیم‌گیری را مشتمل بر چهار مرحله بدانیم، می‌توانیم از جدول خلاصه و کسلی و یوکل (Wexley and Yukl)<sup>۵</sup> برای اشاره به مشکلات ناشی از عملکرد گروهها یا گروههایی که دارای اعضاء با رفتارهای فوق هستند، بهره‌مند شویم. قبل از اشاره به جدول مورد بحث لازم به ذکر است که محققین بحث «تصمیم‌گیری»، آنرا معمولاً به چند مرحله تقسیم می‌کنند از جمله:

۱- تشخیص مساله (Problem Diagnosis):

در این مرحله تصمیم‌گیرندگان باید دقیقاً مشخص کنند موضوع اصلی چیست و مشکل یا مساله چه ابعادی دارد.

۲- تعیین گزینه‌ها (Solution Generation):

در این مرحله توصیه می‌شود سعی بعمل آید باتوجه به محدودیتها و مقدرات چندین و چند چاره برای رویارویی با مساله ارائه گردد.

۳- ارزیابی گزینه‌ها (Solution Evaluation):

در این مرحله پیشنهاد می‌شود تصمیم‌گیرندگان باتوجه به محدودیتها و امکانات بهترین راه‌حل را مشخص نمایند.

۴- انتخاب گزینه مناسب (Solution Choice):

در این مرحله که موضوع شکافته شده، و راه‌حلهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته اتخاذ تصمیم و یا انتخاب راه‌حل توصیه شده است. با این توضیح نوبت آن است که به ارائه جدول فوق‌الاشاره بپردازیم.

اگر گروه تصمیم‌گیری دچار حالاتی از قبیل فرصت طلبی، ستیزه‌جوئی و... مذکور در فوق شود احتمالاً در هر مرحله از مراحل چهارگانه تصمیم‌گیری مسائلی، به شرح زیر بروز خواهد کرد:

## مرحله اول - تشخیص مسئله

- قرار دادن نظرات و اعتقادات بجای اطلاعات و واقعیتها
- قرار دادن معلولها بجای علل واقعی مسائل.
- طفره رفتن از تلاش برای مشخص کردن مسئله اصلی با سپر بلا قرار دادن یکنفر و یا سعی در متوجه کردن مسئولیت پیدایش مسئله به سمت فرد، واحد یا سازمانی دیگر.
- ارائه راه‌حلمهای زودرس قبل از آنکه مسئله بخوبی شناخته شده باشد.
- تعریف مسئله به گونه‌ای که با راه‌حلمهای موجود تطبیق کنند.

## مرحله دوم - تعیین گزینه‌ها (ارائه راه‌حلمهای ممکن)

- ارائه راه‌حلمهای نامربوط به مسئله.
- حاشیه رفتن و سخنرانی راجع به اقداماتی که از قبل می‌باید انجام می‌گرفت و اجتناب از بحث راجع به کارهایی که حالا باید انجام پذیرد.
- داد سخن دادن راجع به مزایا و نقاط قوت و ضعف یک راه‌حل پیش‌پاافتاده و فرصت ندادن به دیگران برای اظهار نظر.
- تاکید بیش از حد بر راه‌حلمهای پیش‌آموده و ممانعت از مطرح شدن راه‌حلمهای نو.

## مرحله سوم - ارزیابی گزینه‌ها

- کوتاهی در بررسیهای لازم راجع به عواقب احتمالی هر یک از راه‌حلهای ارائه شده.
- تحریف عواقب خوب و بد احتمالی راه‌حلهای مختلف و تلاش غیر موجه برای به کرسی نشاندن یک راه‌حل مورد علاقه هرچند تا حد زیادی غیرقابل توجیه باشد.
- درگیری لفظی با سایرین بجای آنکه سعی شود بحثها به بررسی راه‌حلهای مطروحه معطوف گردد.
- انتخاب عجولانه یک راه‌حل قبل از آنکه راه‌حلهای دیگر اصولاً مورد بررسی قرار گیرند.

## مرحله چهارم - انتخاب یک گزینه یا راه‌حل

- سکوت را تأیید قلمداد کردن.
- قیچی شدن نظرات اقلیت مخالف هرچند در اصل قابل ترتیب اثر باشند.
- لوٹ شدن راه‌حلهای تراز اول بدلیل قوه قاهره یکی دو نفری که سعی می‌کنند استدالات خود را بر هرگونه راه‌حلی رجحان بخشند.
- بروز حالت غلبه: یعنی اینکه اولین راه‌حل ارائه شده آنچنان بر اذهان دیگران غالب می‌شود که دیگر کسی درصدد یافتن چاره بهتری برنمی‌آید و لاجرم آن راه مورد قبول قرار می‌گیرد.



## روشهای تصمیم‌گیری بطور گروهی

چنانکه قبلاً نیز اشاره شد روشهایی برای تصمیم‌گیری بطور گروهی پیشنهاد شده است که ما در اینجا ابتدا بطور خلاصه به چهار مورد از آنها اشاره کرده و سپس به روشی که توسط نگارنده در کشور تجربه شده خواهیم پرداخت. این روشها را بدو دست-اندر کاران میدان عمل و نه قلم بدستان عرضه نظر هم برای پرهیز از مشکلات احتمالی تصمیم‌گیری گروهی و هم برای دست یافتن به راه‌حلهای بدیع ابداع کردند، هرچند که بالاخره آن روشها را نظریه پردازان از طریق کتاب و کلاس قابل عرضه ساختند. شرح روشهای مذکور با عناوین «تعاطی آزادانه افکار»، «روش تصمیم‌گیری گروهی ظاهری» (گروه اسمی)، «دلفی»، «تجمیع نظرات» و «روش تفاهمی» به قرار زیر است:

### ۱- روش تعاطی آزادانه افکار (Brainstorming):

آلکس: اف. آزبورن (Osborne)<sup>۶</sup> که مدیر یک شرکت بازاریابی بود برای کار خود دائماً به فکرها و نظرات جدید نیاز داشت. او می‌خواست آن نظرات و افکار به گونه‌ای متمایز و ناهمگن باشند که افکار شنونده را در عالم خیال آزادانه در هر سو به پرواز درآورند. آزبورن اعتقاد داشت اگر شنونده برای فیلسوف جلوه ندادن خود، یا به خاطر تنبلی و تعجیل در رسیدن به نتایج زودرس نظرات ابرازکنندگان آنها را هرچند تخیلی و وهم آمیز بنظر آید رد نکند و بطور جدی آنها را مورد بررسی قرار دهد، احتمالاً به نتایج بدیع و درعین حال قابل اجرایی هم خواهد رسید. با این طرز تفکر او روش منضبط و منسجم تعاطی (یا تبادل) آزادانه افکار را ابداع کرد. روش او ایجاب

اهمیت تصمیم‌گیری جمعی، از دیرباز مورد تأکید اهل تفکر و تعقل بوده است، و «یک دست صدا ندارد» را می‌توان جلوه فیزیکی دادن به «دو فکر و دو نفر بهتر از یک فکر و یک نفر عمل می‌کند» دانست. اینکه «اجماع» و توجه به «آراء» صاحب‌نظران یکی از ارکان اجتهاد و فتوی شناخته شده، موید لزوم اجتماع افکار برای استنباط درست‌تر است. ولی آفات تصمیم‌گیری بطور جمعی، نتایج و پی‌آمدهای اتخاذ تصمیم بشیوه مذکور به آن وسعت و عمقی که در چند دهه اخیر کشف شده است در گذشته شناخته نشده بود. با معلوم شدن گستره نسبی آن ابعاد که فقط معدودی از آنها در بالا فهرست‌وار ارائه شدند راه‌حلهایی برای افزایش کارآئی گروهها در زمینه تصمیم‌گیری و نیز برای پرهیز از گرفتار آمدن در چنگال مشکلات فوق ارائه گردیده است. از جمله این راه‌حلهای، مواردی است که به چگونگی گزینش اعضای گروه تصمیم‌گیرنده، اداره و رهبری جلسات و اعمال نوعی ساختار به آنها مربوط است. تمام آن راه‌حلهای پیشنهادی در یک مقاله نمی‌گنجد و بدین لحاظ ما در اینجا توجه خود را که به بررسی روشها و تکنیکهایی که در واقع می‌توانند ساختارهایی برای نحوه عمل گروهها برای تصمیم‌گیری به شمار آمده، آنها را تا حدودی از آفات تصمیم‌گیری جمعی بازدارند معطوف خواهیم ساخت. ابتدا چهار روش از روشها یا ساختارهای مشهوری که برای چنین تصمیم‌گیریها پیشنهاد شده است تشریح خواهند شد و سپس روشی را که توسط این نویسنده در کشور سه بار با موفقیت تجربه شده است ارائه و در پایان خلاصه مقاله و چند نتیجه مختصر از آن عرضه خواهد شد.

\* \* \*

ارزیابی و جمع‌بندی نظرات به جلسه‌ای دیگر موکول شود. بهر حال تعجیل برای کسب نتیجه فوری به هیچ‌وجه توصیه نشده است. روش تعاطی افکار بالاخص در مقایسه با روشهای دیگری که بعداً عرضه شد و بیشتر از آنچه که روش آذربورن استفاده از استعدادهای فردی را مقدور می‌سازد، امکان سود جستن از آن استعدادها را فراهم می‌آوردند مورد انتقاد قرار گرفته است. انتقادات مذکور توسط لم و ترمسدرف (Lamm and Trommsdorff) بطور جامعی مورد بررسی قرار گرفته است ولی بررسیهای ریکاردز (Rickards)<sup>۴</sup> و سه محقق دیگر بنامهای اولشاک، ناتانسن و جیلان (Ulschak, Nathanson, & Gillan)<sup>۵</sup> نشان می‌دهد که روش آذربورن کماکان از مقبولیت قابل ملاحظه برخوردار است.

## ۲- روش تصمیم‌گیری گروهی ظاهری

(Nominal-Group Technique) (NGT)

گروه اسمی یا ظاهری در مجموعه مطالعات محققین پویائی‌های تصمیم‌گیری گروهی جای خاصی دارد. اما در یک گروه اسمی اعضا در واقع به گفت و شنود متقابل درباره یک موضوع نمی‌پردازند. بنابراین آنچه که اطلاق گروه را به یک چنین مجموعه‌ای توجیه می‌کند اینست که پس از آنکه نظرات فرد فرد اعضای شرکت کننده در جلسه کسب و با هم تلفیق شد، نتیجه نهائی می‌تواند بعنوان نظر گروه مورد استناد و استفاده قرار گیرد. از آنجا که شرکت کنندگان در جلسه از وقتی موضوع اصلی مورد بحث مطرح می‌شود مانند اعضا یک گروه به گفتگو و بحث و جدلهای معمول نمی‌پردازند و صرفاً ناگزیر از ارائه نظرات شخصی خود بصورت انفرادی می‌گردند، در این روش

می‌کند تا هر یک از اعضا یک گروه تصمیم‌گیری دقیقاً قواعد زیر را رعایت کنند:

الف - سر و زبان‌داری و صراحت لهجه: هر فکری هر چند عجیب، مسخره، و خیالی به نظر آید باید مطرح شود. بحث و گفتگوهای پراکنده آزاد است و رعایت هیچگونه محدودیتی مجاز نیست.

ب - ممنوعیت داوری: در هنگام بیرون ریختن افکار و نظرات به ظاهر عاقلانه، فیلسوفانه و یا برعکس، عجیب، گیج کننده و مسخره، کسی حق ندارد نظر دیگری را مورد بررسی و رد و قبول قرار دهد. همه عقاید و نظرات محترم، شنیدنی و قابل بررسی هستند. مطلقاً انتقاد از هیچ کس و یا هیچ نظری مجاز نیست.

ج - تعدد نظرات: هر قدر تعداد نظرات و ایده‌های ابراز شده بیشتر باشد بهتر است. طبعاً احتمال یافتن یک ایده و نظر بی‌مانند ولی عملی از میان مجموعه‌ای از نظرات، بیشتر خواهد بود.

د - جمع‌بندی: در این مرحله تغییر و بسط و یا رد نظر دیگران برای اثبات نظری دیگر مجاز می‌شود. در واقع تعاطی افکار از آن جهت در یک جمع انجام می‌گیرد که هر کس بتواند نظر خود را با استفاده از نظر یا نظرات دیگران و یا نظر دیگران را با بهره گرفتن از فکر خود تکمیل کند.

روش آذربورن به گونه‌های مختلفی توصیه و مورد استفاده قرار گرفته است ولی از جمله توصیه‌های خود او اینست که نظرات هر اظهار نظر کننده بطور تمام و کمال یادداشت و حتی با پرسیدن سوالاتی خلاق از او، تکمیل‌تر نیز بشود. ضمناً اگر عضوی از اعضا سکوت اختیار کند باید از او خواسته شود با خیال راحت و در مدتی که لازم دارد نظراتش را اظهار نماید. در صورت لزوم حتی می‌توان برای هر یک از اعضا از ابتدا نوبت قائل شد و اگر این روال جلسه را طولانی کند می‌باید

و با رعایت سکوت ظرف ۱۰ تا ۱۵ دقیقه وقت در نظر گرفته شده برای این مرحله رای و نظر خود را در مورد مساله بر روی یک برگ کاغذ می‌نویسد.

ب - در مرحله دوم هر یک از اعضاء نظر خود را برای گروه بازگو می‌کند که بطور خلاصه و با حرف اول نام او زیر صورت مساله بر روی تخته سیاه و یا کاغذ نوشته می‌شود. پس از آنکه نظرات تک تک اعضاء نوشته شد مرحله سوم آغاز می‌شود.

ج - در این مرحله مباحثه جمعی آزاد است. اعضا می‌توانند نظرات ابراز شده را روشنتر سازند آنها را تکمیل کنند و یا به ارزیابی آنها بپردازند.

د - در مرحله چهارم اعضاء دوباره باید به تنهایی و بدون مشورت با دیگران به کار بپردازند، آنان در این مرحله باید با رای مخفی، نظرات روی تخته سیاه یا کاغذ بزرگ را اولویت بندی کنند. اولویت بندی بر روی اوراقی انجام می‌گیرد و به رئیس جلسه تحویل داده می‌شود. سپس او با مراجعه به آراء اعلام می‌کند کدام نظر بیشترین رای را به خود اختصاص داده است.

ه - در صورت تمایل می‌توان نتایج حاصله را برای مدتی کوتاه دوباره به بحث گذاشت.

و - پس از بحث باز می‌توان درباره نتیجه رای گرفت.

ثمربخشی گفت و شنود گروهی که با روش فوق سازمان داده شده باشد مورد تأیید قرار گرفته (نگاه کنید به مرجع ۱۱) و معلوم شده است که سازماندهی گروه برای چاره‌یابی موجبات رضایت گروه را بیشتر از حالتی که گروه بدون سازماندهی بخواند چاره‌جویی کند فراهم می‌نماید. با این حال این روش راه‌جویی نیز بدون اشکال نیست. اولاً برای ایجاد ساختار در گفت و شنود گروهی به روش فوق به

گروه، گروه «ظاهری» یا «اسمی» نامیده می‌شود.

استفاده از گروه ظاهری یا اسمی می‌تواند متضمن نتایج ارزنده‌ای باشد ولی چنانکه از بررسی روش تعاطی آزادانه افکار دریافتم، گفت و شنوده‌ای متقابل گروهی نیز در افزایش کیفیت تصمیمات مؤثر بوده و می‌توانند منجر به نظرات و ارائه طریقه‌های کم-نظیری گردند. درحقیقت یک اشکال عمده گروه اسمی که در آن اعضاء اجازه گفت و شنود نمی‌یابند اینست که هیچ عضوی نمی‌تواند در رفع اشکالات احتمالی نظرات اعضاء دیگر نقش داشته باشد، به این ترتیب رفع اختلافات و رسیدن به تفاهم نیز مقدور نخواهد بود و بالاخره زمینه اینکه همه اعضاء به‌طور متفق‌الرای خود را نسبت به نتایج جلسه متعهد ساخته و در راه تحقق آنها قدم بردارند هم وجود نخواهد داشت.

آندره دل‌بک و اندرو وان دوون و گوستاوسن (Delbecq, Van de ven, and Gustofson) به همراه برخی از همکاران خود، بعنوان محققین علاقمند به مطالعه راه‌های افزایش کارآیی گروهی باتوجه به مزایای روش تصمیم‌گیری گروه ظاهری و روشی که طی آن اعضاء گروه اجازه گفت و شنود رو در رو را دارند روشی برای چاره‌جویی گروهی ارائه دادند. آنان روش ابداعی خود را روش گروه ظاهری یا اسمی نامیدند. این روش دارای چند مرحله است که چهار مرحله از آنها، مراحل اصلی بشمار می‌آیند. این مراحل بشرح زیر هستند:

الف - در این مرحله رئیس جلسه یا رهبر گروه مساله یا مشکل را در قالب یک جمله خبری مشخص و ساده یا بر روی تخته سیاه و یا بهر شکل دیگر پیش چشم اعضاء گروه قرار می‌دهد. پس از اطمینان از اینکه افراد بخوبی موضوع را درک کرده‌اند، هر یک از اعضاء گروه بدون آنکه با دیگران مشورت کند مستقلاً

با دیگران پیشگویی می‌کرد، طبق این روش نیز اعضاء یک گروه یا یک مجموعه صاحب نظر بدون گفت و شنود رو در رو، راجع به یک موضوع اظهار نظر می‌کنند. این روش نیز دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

الف - در مرحله اول مسئول، برنامه یا سوال یا پرسشنامه‌ای را برای ارسال به آگاهان طراحی می‌کند. در صورتیکه قرار به ارسال پرسشنامه باشد، سوالات نباید محدود کننده و متعدد باشد. آنها باید کاملاً به مشکل و موضوع اصلی مرتبط باشند. مثلاً اگر راه‌جویی برای بهبود عملکرد جلسات مطرح باشد، فقط کافی است خواسته شود عوامل افزایش یا کاهش دهنده عملکرد جلسات را آنطوری که به نظر خودشان می‌رسد فهرست‌وار ارائه دهند.

ب - سوال یا پرسشنامه برای افرادی ارسال می‌شود که معمولاً در موارد مطروحه به نحوی از انحاء درگیر هستند. این افراد پس از پاسخ به سوال یا پرسشنامه، آنها را برای مسئول برنامه پس می‌فرستند.

د - هر یک از پاسخ دهندگان بار اول کلیه نظرات را مرور کرده و باتوجه به الهاماتی که از همه نظرات گرفته‌اند، مجدداً نظراتی را برای مسئول برنامه ارسال می‌دارند.

ه - موارد ج و د را آنقدر می‌توان تکرار کرد تا یک نظر جامع و عمیق حاصل شود. هرچند که در آزمایشهای بعمل آمده با دو بار رد و بدل کردن سوالات و جوابها نتایج نسبتاً مطلوبی کسب گردیده است، ولی ناگفته پیداست که مسائل پیچیده و چند بعدی به بیش از دو بار مبادله نظرات نیاز دارد.

تقریباً معلوم است که روش دلفی وقتی بیشتر به کار می‌آید که اعضاء گروه نتوانند بسادگی گرد هم آیند، موضوع مورد بحث موضوع پیچیده‌ای باشد و پی بردن به گنه آن، وقت و انرژی زیادی بطلبد، و در

تمهید مقدماتی نیاز است، ثانیاً در هر یک از جلسات گروههای ظاهری یا اسمی معمولاً طرح بیش از یک موضوع مقدور نیست، ثالثاً ضرورت پیروی از مقررات نسبتاً سخت در جلسه، شرکت کنندگان را خسته می‌کند.

### ۳- روش دلفی (Delphi)

جمعی از سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان رده بالا در شرکت راند (Rand Corporation) در آمریکا این روش چاره‌جویی و تصمیم‌گیری را ابداع کردند و آنرا دلفی نامیدند (نگاه کنید به مآخذ ۱۱). ظاهراً این نام به تبعیت از آنچه که در معبد آپولو در شهر دلفی یونان می‌گذشته برگزیده شده است. بنا بر اساطیر یونان در شهر دلفی در دامنه کوه پارناس معبدی قرار داشت که در آن مبرزترین پیشگوی زمان خانه داشته است. ظاهراً پیشگویی‌ها و رهنمودهای او هرچند بعضی اوقات مبهم بود، ولی معمولاً درست از آب درمی‌آمد. (از جمله گفته می‌شود یک بار پیشگوی این معبد به یکی از شاهان یونان که برای چاره‌جویی نزد وی رفته بود، گفته بود جنگ وی با یک کشور همسایه منجر به «سقوط یک امپراطوری بزرگ» خواهد شد. بنابراین آن پادشاه با امید تمام به کشور همسایه حمله کرد ولی شکست بسیار سختی خورد و تازه بعد از آن شکست بود که دریافت منظور از «امپراطوری بزرگ» امپراطوری خود او بوده است). به هر حال روش دلفی نیز ابتدا برای پیشگویی در مورد پیشرفتهای افزاری (تکنولوژیکی) ابداع شد هرچند که این روش حالا دیگر برای گزینش بهترین راه از راه‌حلهای پیشنهاد شده برای مساله، چاره‌جویی و تصمیم‌گیری، گردآوری اطلاعات و انتقال اطلاعات نیز به کار می‌رود. بعلاوه همچنانکه در معبد دلفی، غیب‌گو بدون شور و مشورت

برگزیدند. سینکتیکس در اصل یک لغت یونانی و معنی آن بهم پیوستن عوامل مختلف و بظاهر بی ارتباط است. البته گوردن می‌گوید تئوری او، جمع کردن افرادی را با زمینه‌های متفاوت در گروهی که مساله را تشریح و آن را حل می‌کند نیز دربر می‌گیرد.

روش مورد بحث از جهاتی به روشهایی که معمولاً هر گروهی برای چاره‌جویی به کار می‌برد شباهت دارد و شامل مراحل از قبیل تشریح موضوع، مباحثه و مذاکره، ارائه طریق یا گزینه‌ها و انتخاب یک طریق یا گزینه برای پاسخگویی می‌شود. اما درعین حال این روش برای تحریک خلاقیت مراحل را به مراحل روشهای معمول در تصمیم‌گیریهای گروهی می‌افزاید. مثلاً در مرحله اول، جهت موشکافی برای روشن شدن ابعاد یک مساله، روش مورد بحث اتخاذ یک «رویه همه‌جانبه» اندیشی را پیشنهاد می‌کند. این «قاعده» چاره‌جویی ایجاب می‌کند که هیچ فکری مطلقاً خوب و درست و بالعکس بد و نادرست انگاشته نشود و تجزیه و تحلیل همه جوانب یک امر را اجتناب ناپذیر می‌انگارد. این رویه همه‌جانبه اندیشی می‌باید در طول جلسات تصمیم‌گیری رعایت شود. طبق روش سینکتیکس اعضای یک گروه تصمیم‌گیرنده می‌باید فرصت ابراز آرزوها و خواسته‌های خود را داشته باشند. این فرصت به آنان امکان خواهد داد تا چیزی در دل نگه ندارند و آرزوهای خود را بیان کنند (ای کاش گروه ما کارآئی بیشتری داشت) و یا خواسته‌های خود را بگویند (من فکر می‌کنم، ما با حداکثر تلاش برای پرهیز از اصطکاک باید در راه تولید بیشتر جدیت کنیم) و یا در مغزشان جرقه‌هایی بزنند (چه خوب بود من نویسنده این مقاله بودم!). یکی از عناصر مهم سینکتیکس «گشت و گذار» است. این گشت و گذار یا «فراغت» از مساله، توجه گروه را عمده‌اً از مساله دور می‌نماید و به افراد امکان می‌دهد تا فکر خلاق خود را

دست داشتن نظرات تعداد قابل ملاحظه‌ای از صاحب‌نظران لازم باشد. اما علیرغم مزایای این روش، از معایب آن نیز نمی‌توان غافل شد. از جمله معایب روش دلفی اینست که وقت و زحمت زیادی می‌طلبد و یک دور نتیجه‌گیری سریع با استفاده از روش مورد بحث به بیش از یک ماه وقت نیاز دارد (نگاه کنید به مرجع ۱۰).

بعلاوه اگر افراد سوال شونده انگیزه و رغبتی برای پاسخگویی نداشته باشند اصولاً کار متوقف خواهد شد. بهر حال آزمایشهای بسیار معدود این روش نشان می‌دهد که استفاده از روش دلفی نتیجه‌گیری را از موقعی که هیچ روشی برای نتیجه‌گیری از جلسات در میان نباشد بهتر خواهد کرد ولی نتیجه‌گیری از آن از نتیجه‌گیری از روش گروه اسمی ضعیف‌تر است (نگاه کنید به مرجع ۱۲).

#### ۴- روش سینکتیکس (Synectics) -

#### تصمیم‌گیری از طریق در کنار هم قراردادن اجزاء غیر مرتبط بهم:

دو محقق بنامهای ویلیام گوردن (William Gordon) و جورج پرنس (George Prince) ۱۹۵۱ ضمن یک سلسله مطالعات مشابه، یک نوع روش تعاطی افکار خاص ابداع کردند و مدعی شدند آن روش از روشهای سنتی تحریک خلاقیت مؤثرتر است. نویسندگان مذکور با این فکر که گروه‌ها عادتاً سعی می‌کنند مسائل را با استفاده از افکار همگرا و همسو حل کنند درصدد ارائه راههایی برآمدند که بتوانند اعضای را به نگرش به عناصر مختلف یک مساله از زوایای مختلف وادار و به این ترتیب تفکر واگرا را در آنان فعال سازند. بنابراین آنان واژه سینکتیکس را که فکر می‌کردند می‌تواند بیانگر روش پیشنهادیشان باشد

انتخاب کنند. اما در هر حال گروهها باید تمام هم خود را به کار برند تا بتوانند از مجموعه نظرات، افکار و نتایجی که در همه مراحل تصمیم‌گیری بدست آمده برای جمع‌بندی و اعلام نتیجه نهائی بخوبی استفاده کنند (برای مطالعات جزئیات روش سینکتیکس مراجعه کنید به مرجع ۹).

بررسی‌های میزان ثمربخشی روش سینکتیکس سریعاً انسان را متوجه می‌سازد به اینکه اصولاً در صورتی می‌توان به سراغ این روش رفت که گروه استفاده کنندگان از آن دارای خصلتها و ویژگیهای خاصی باشد (ر.ج. به ۸). اعضاء گروهی که بخوبی نظرات یکدیگر را بپذیرند و از روحیه همکاری فوق‌العاده قوی برخوردار باشند، دارای شرایط لازم برای استفاده از این روش هستند ولی طبق دستوالعمل سینکتیکس شرط کافی برای این اقدام اینست که گروه از رهبری بی‌اندازه مسلط و متبحر برخوردار باشد و اعضاء نیز کاملاً آمادگی تبعیت از دستورات او را داشته باشند. بدیهی است که اگر کلیه عوامل درگیر، نخواهند عناصر ظهور خلاقیتها را به کار اندازند یا به کارگیرند استفاده از روش مورد بحث نتیجه‌ای عاید نخواهد ساخت. همه‌جانبه اندیشی (یا بقول رایج توجه به جمیع جهات) یک ویژگی کلیدی سینکتیکس است و با این وجود کمتر کسی است که آنرا به‌سادگی به گونه‌ای مؤمنانه رعایت کند، بخصوص که این روش از اعضاء یک گروه نمی‌خواهد به سوالاتی جواب دهند، بلکه بعکس از آنان می‌خواهد خود جملاتی را راجع به موضوعی بسازند و ارائه دهند. در پایان گفتنی است که برخی از تحقیقاتی که در مورد استفاده از روشهای مشابه سینکتیکس انجام شده (مثلاً به کار بردن تمثیل و استعاره برای ایجاد خلاقیت) بیانگر اینست که گروه‌های بهره‌گیرنده از این روشها، در حصول به نتایج مطلوب از گروههای استفاده کننده

به کار اندازند. اوقات فراغت از مساله بخصوص برای زمانهائی توصیه می‌شود که «چنته» گروه خالی شده و یا گروه خود را وامانده می‌بینند. دوره تعطیلی باید با استعارات، تمثیل و تخیلاتی راجع به جوانبی از مساله پر شود. مثلاً وقتی درک موقعیت یک فرد مطرح باشد لازم خواهد بود که یک یا چند عضو گروهی که به مساله پرداخته، خود را بطور ساختگی در وضعیتی مشابه وضع آن فرد قرار دهند. به این ترتیب بهتر است کلیه اعضاء گروهی که مسئولیت یافته تا وسیله‌ای برای آسایش یک معلول متکی به صندلی چرخ‌دار بسازد، مدتی میز جلسه را رها کرده با سوار شدن بر روی صندلیهای چرخ‌دار به هر سوی ساختمان محل جلسه بروند و به این صورت سعی نماید خود ابعاد مشکل را شخصاً لمس کند. تمثیل و تشبیه می‌تواند به دو صورت مستقیم، و یا نمادین صورت گیرد. در تمثیل مستقیم اختلاف بین دو یا چند گروه را می‌توان به جنگ میان دو کشور تشبیه کرد، ولی تمثیل نمادین (که متضمن تشبیه دو پدیده ناهمسان با هم است مثل وقتی که اعضاء گروه سعی می‌کنند ادای کامپیوتر را درآورند) بیشتر جنبه خیالی دارد. اما فراغت از مساله با پرداختن به تخیلاتی راجع به آن، قرار گرفتن در اوج روند تفکرات خلاق است، زیرا که در این مرحله عناصر مساله با اشیاء و اتفاقات ساختگی مقایسه می‌شود. مثلاً می‌شود یک گروه را با یک اژدهای چند سر مقایسه کرد، می‌توان ناتوانی گروه در انجام امور را به ارواح خبیثه نسبت داد که در آخر هر روز تمام رشته‌های آن روز را پنبه می‌کنند و بالاخره اعضاء گروه تصمیم‌گیرنده می‌توانند خود را به شخصیت‌های معروف و برجسته فیلمها و داستانهای احتمالاً عجیب و غریب تشبیه کنند. رهبران گروههایی که می‌خواهند برای تصمیم‌گیری از روش سینکتیکس استفاده کنند می‌توانند از قبل یکی از حالات تمثیل و تشبیه را

و در غیر اینصورت با رای گیری در مورد مرتبه هر راه حل به نتیجه می‌رسند و سپس آنها را به ترتیب اولویت از بالا به پائین رتبه‌بندی و یا شماره گذاری می‌کنند.

۴- تعیین معیارهایی برای گزینش راه حل مطلوب: در این مرحله اعضاء با مدد جستن از تمرینی که در مرحله قبل برای اولویت بندی راه‌حلها به عمل آورده‌اند سعی می‌کنند معیارهایی را برای سنجش راه‌حلها و گزینش معقولترین آنها ارائه دهند. این معیارها نیز مانند مرحله دوم به شکلی متناسب با امکانات جلسه (یا بر روی تخته یا بر روی اوراق مقابل هر عضو) اولویت بندی شده، نوشته می‌شود.

۵- گزینش راه‌حل مطلوب: در این مرحله هر یک از راه‌حلها به ترتیب اولویت با معیارهای پیشنهاد شده در مرحله چهارم سنجیده می‌شود تا راه‌حلی که با توجه به معیارها از راه‌حلهای دیگر بهتر می‌نماید برای اجرا برگزیده شود. بدیهی است که اگر معیارها اجازه اجرای راه‌حلی که از نظر اولویت در بالاترین مرتبه قرار دارد بدهد ارزیابی راه‌حلهای بعدی عمل چندان معنی‌داری نخواهد بود.

در اینجا ذکر دو نکته لازم است. الف) هر چند اخذ تصمیمات مهم نباید با محدودیت شدید زمانی روبرو باشد ولی تقریباً در هر حال، شرایط، محدودیتهای زمانی را به تصمیم گیرندگان تحمیل می‌کند. بنابراین اگر لازم باشد موضوعی در یک جلسه ۲ ساعته حل و فصل شود لازم است در ابتدای جلسه ضمن تشریح مراحل تصمیم‌گیری مدت هر مرحله به اطلاع اعضاء گروه برسد. ب) هر گاه معیارهای مرحله چهارم دو یا بیش از دو راه‌حل را از نظر نتیجه بخشی مانند هم اعلام کنند، امکان تجزیه مساله به چند بخش و استفاده از هر راه‌حل برای هر بخش مقدور نباشد، یا می‌توان معیارهای سخت‌گیرانه‌تری را وارد صحنه کرد، و یا می‌توان راه‌حلی را برگزید که نه تنها پاسخگوی

از روشهای سنتی تعاطی افکار موفقتر بوده‌اند (ر.ک. به ۱۶). حال که با چهار روش اصلی تصمیم‌گیری گروهی و حواشی موضوع مورد بحث آشنا شدیم، وقت آنست که به روش تصمیم‌گیری تجربه شده در کشور خودمان بپردازیم.

### روش «تفاهمی» تصمیم‌گیری گروهی (روش تجربه شده در کشور)

به منظور سهولت بحث راجع به روش استفاده شده برای تصمیم‌گیری گروهی در کشورمان، این روش را، روش «تفاهمی» می‌نامیم. و قبل از تشریح یک مثال از کاربرد این روش که نمونه‌ای واقعی بوده است، مراحل آنرا توضیح می‌دهیم. روش تفاهمی، مانند روشهای مذکور در فوق دارای مراحل همچون مراحل زیر است:

۱- تشریح اصل مساله: ابتدا مساله توسط مدیر، رهبر گروه یا رئیس جلسه توضیح داده می‌شود و تشریح می‌گردد. سپس ابعاد آن ضمن مباحثات و سوال و جوابهایی که بین اعضاء و رهبر گروه رد و بدل می‌شود روشن می‌گردد.

۲- ارائه راه‌هایی برای حل مساله: پس از روشن شدن اصل قضیه، به هر یک از اعضاء گروه فرصت داده می‌شود تا بدون توجه به قابلیت اجرای راه‌حل پیشنهادی خود برای مساله، راه‌حلهایی را برای مساله پیشنهاد کنند. یا راه‌حلها روی تخته سیاه مقابل گروه نوشته می‌شود یا هر یک از اعضاء آن راه‌حلها را بر روی اوراقی که در مقابل دارد یادداشت می‌کند.

۳- اولویت بندی راه‌حلها: پس از مرحله دوم، کلیه اعضاء اهمیت، ارزش و یا ارجحیتی را که برای هر یک از راه‌حلها نسبت به دیگر موارد قائلند مورد بحث قرار داده، در درجه اول با سعی به رسیدن به اتفاق نظر

شرح مراحل است که طبق مراحل فوق‌الذکر برای «روش تفاهمی» طی شد.

۱- مساله و ابعاد آن توسط رئیس دانشگاه تشریح شد و توسط سایرین بطور خلاصه مورد بسط و ارزیابی قرار گرفت.

۲- چهارده راه‌حل توسط حاضرین پیشنهاد گردید و روی تخته سیاه تعبیه شده در جلسه نوشته شد. به پنج مورد از آنها به عنوان نمونه اشاره می‌شود:

الف - دانشگاه محل جدیدی را خریده یا اجاره کند.

ب - تعدادی از دانشجویان یک دانشکده به دانشکده‌ای دیگر منتقل شوند.

ج - دانشکده‌های الف و ب به محل یکدیگر نقل مکان کنند.

د - دانشکده‌های الف و ج جای خود را با یکدیگر عوض کنند.

ه - سه دانشکده جای خود را با هم تغییر دهند.

۳- راه‌حلهای فوق به ترتیب اولویت نوشته شد. مثلاً از آنجا که هیچکس بدو با هیچگونه تغییر داخلی موافق نبود، راه‌حل اول در ابتدای فهرست قرار گرفت.

۴- در خلال مرحله سوم معیارهایی برای ارزیابی راه‌حلها مشخص گردیده بودند که با ارائه چند معیار دیگر در این مرحله، فهرستی از ۸ معیار تهیه شد. طبعاً بهترین راه‌حل، راهی بود که به کلیه معیارها جواب مثبت می‌داد. به عنوان نمونه به پنج مورد از این معیارها اشاره می‌شود. قرار بر آن شد که راه‌حلی برگزیده شود که در اثر اجرای آن:

الف - حتی‌المقدور به امکانات دانشگاه اضافه شود.

ب - نقل و انتقالات زیادی را موجب نشود.

ج - هزینه‌ای خواسته نشود که در بودجه سالانه دانشگاه منظور نشده باشد.

«باید»ها، بلکه جوابگوی، «شاید»های مساله نیز باشد. لازم به یادآوری است که اگر «باید» یا «باید»های مساله جواب پیدا نکنند مساله حل نشده در حالیکه «شاید»های مساله مربوط به حواشی آن است. مثلاً اگر رسیدن به مقصدی که با ما ۹۰۰ کیلومتر فاصله دارد ظرف مدتی معادل یک ساعت مطلوب ما باشد هر هواپیما و یا وسیله‌ای که بتواند ظرف حدود یک ساعت ما را از محل فعلی خود به مقصد مورد نظر برساند «باید» مساله ما برای رسیدن به مقصد در محدوده زمانی یاد شده را جواب داده است. ولی هواپیما یا وسیله‌ای را می‌توان پاسخگوی «شاید یا شایدهای» مساله دانست که ضریب ایمنی آن به مراتب بیش از حد رایج و از امکانات رفاهی فوق‌العاده بالائی برخوردار باشد. حال با آشنائی که با عناصر روش «تفاهمی» تصمیم‌گیری گروهی پیدا کردیم، نوبت آنست که یکی از چند تجربه نویسنده در مورد کاربرد عملی آن روش تشریح شود.

وقتی برای مدیر جدید یکی از دانشگاههای کشور محرز شد که مدیران قبل از او محل دانشکده‌های تابعه را بدون توجه به تعداد دانشجوی هر دانشگاه برگزیده‌اند، ناچار شد تا مساله تراکم بیش از حد گروهی از دانشجویان در یک ساختمان و نبودن فضای کافی برای گروه دیگری از دانشجویان در ساختمان دیگر را در جلسه‌ای متشکل از معاونین و رؤسای دانشکده‌های درگیر و نویسنده این سطور مطرح سازد تا فوراً چاره‌جویی شود. اما نه در آن جلسه و نه در چند جلسه بعد مساله حل نشد. حل نشدن مساله اوضاع دانشگاه را رو به بحران می‌برد تا اینکه در یک جلسه که ۱۹ نفر از معاونین دانشگاه، رؤسا و معاونین دانشکده‌های ذیربط و چند نفر دیگر حضور داشتند روش «تفاهمی» چاره‌جویی گروهی به کار بسته شد و راه‌حل مناسبی برای مساله یافت گردید. موارد زیر



روشها صرفاً به قابلیت استفاده خود آنها مربوط نیست، بلکه به عوامل دیگری نیز بستگی دارد. در زیر ابتدا به طور مختصر به تجربه ناموفق اخیر نویسنده اشاره خواهد شد و سپس به مزیتی که تصور می‌شود روش ابداعی از نظر قابلیت استفاده در کشور نسبت به چهار روش تشریح شده در آغاز مقاله داشته باشد و نهایتاً خلاصه و نتیجه‌گیری از مقاله ارائه خواهد گردید.

تجربه اخیر نگارنده بیانگر موقعیتی است که خوشبختانه بطور تصادفی از چند جهت با موقعیت مساله آمیز مذکور در قبل شباهت داشت و لذا بخوبی امکان مقایسه را فراهم می‌ساخت. در اینجا نیز مساله کمبود فضای کار مطرح و مشخص شده بود که حل مساله در گرو چند جابجائی است. بعلاوه در این موقعیت نیز رئیس یک دانشگاه و معاونین او درگیر و ناگزیر از حل مساله بودند. بنابراین پس از آنکه صورت مساله توسط ریاست دانشگاه مطرح و ابعاد آن توسط سایرین مورد حلاجی قرار گرفت، نویسنده که حضور داشت خواستار راه‌حلهای ممکن برای مساله شد. تا مرحله ارائه راه‌حلهای کار تقریباً طبق روال «روش تفاهمی» پیش رفت ولی از آن به بعد بحث و مذاکرات و دست یافتن به نتیجه طبق آن روش میسر نشد. هر چند که اعضاء جلسه نظرات نویسنده را به کرات صائب و کارساز اعلام داشته بودند ولیکن این بار هیچیک (حتی دو نفری که قبلاً در تجربیات گذشته حضور و شرکت داشتند) حاضر نبودند بگونه‌ای منضبط و منسجم (سیستماتیک) راه‌حلهای با معیارهای تعیین شده ارزیابی و عملی‌ترین و معقولترین آنها را بنظر خودشان انتخاب کنند. بدون استثناء هر یک از آنان راجع به یک راه‌حل سخن می‌گفت بدون آنکه به نقاط قوت و ضعف راه‌حلهای دیگر توجهی کند، مضافاً به اینکه معیارهای سنجش راه‌حلهای نیز چندان مورد توجه قرار نمی‌گرفت. از اینها گذشته هیچیک از

د - مشکلی از نظر غذاخوری دانشجویان (که موضوع بااهمیتی تلقی می‌شد) پیش نیاید.

۵ - مشکل ظرف حداکثر یک ماه حل شود.  
۵- در این مرحله راه‌حلهائی که در مرحله سوم اولویت بندی شده بودند با معیارهای ارائه شده در مرحله چهارم مورد ارزیابی قرار گرفتند. مثلاً ارزیابی شد که آیا دانشگاه می‌تواند محل جدیدی برای یکی از دانشکده‌ها بخرد یا اجاره کند؟ جواب این بود که اولاً تهیه محل مناسب به بیش از یک ماه وقت نیاز دارد که با معیار «ه» مغایرت داشت، مضافاً به اینکه به دلیل عدم پیش‌بینی اجاره‌بها و بهای خرید یک محل جدید در بودجه سالانه دانشگاه، با معیار «ج» هم ناسازگار بود. از اینرو راه‌حل «الف» بنا بر اذعان همه افراد ذیربط کاملاً غیر عملی بود. به این ترتیب سنجش تک تک راه‌حلهای با کلیه معیارها همه را بالاتفاق به یک راه‌حل رهنمون گردید و آن اینکه دانشکده «الف» جای خود را با دانشکده «ب» عوض کند. از آنجا که این راه‌حل با حضور و مباحثات افراد و اعضاء ذیربط و ذینفع طی یک روند سه چهار ساعته با استفاده از استدلالات و منطق بدست آمد، جائی برای مخالفت‌های بعدی مخالفین نماند. راه‌حل مذکور انتخاب و بخوبی به اجرا درآمد.

موفقیت روش «تفاهمی تصمیم‌گیری گروهی» نه تنها در مورد فوق بلکه در دو، سه مورد دیگری که توسط نویسنده به اجرا درآمد، او را به تدریج نسبت به نتیجه بخشی قطعی روش مورد بحث حداقل در قلمرو تصمیم‌گیری راجع به تخصیص منابع امیدوار می‌ساخت و باتوجه به مزیت‌هایی که آن روش به نظر می‌رسید از نظر قابلیت استفاده در ایران نسبت به روشهای دیگر داشته باشد برای استفاده در سطح مدیران بالا مناسب می‌نمود. اما یک تجربه اخیر نویسنده بیانگر این واقعیت است که کاربردهای این

مقایسه فوق خود عوامل فزاینده احتمال موفقیت روش «تفاهمی» را بیان می‌کند، معهداً برای ارائه تصویری روشنتر، آن عوامل را دوباره برمی‌شمیریم. باتوجه به مراتب فوق در صورتی به ثمربخشی روش «تفاهمی» تصمیم‌گیری گروهی بیشتر می‌توان امیدوار بود که (۱) تحصیلات و تجربه کاری اعضای گروه تقریباً در یک سطح باشد، (۲) اعضای گروه با هم صمیمی باشند، (۳) رهبری گروه به استفاده از روش «تفاهمی» معتقد و در به کار بردن آن تسلط داشته باشد، (۴) صرفنظر از احساس ناظران در مورد ضرورت و فوریت حل مساله، اعضای گروه متفقاً حل مساله را لازم و ضروری بدانند، (۵) اعضای گروه، مدیریت یا رهبری خود را پذیرا باشند.

چنانکه ملاحظه می‌شود ثمربخشی روش تفاهمی تصمیم‌گیری جمعی در پرتو سه عامل بسیار مهم رهبری گروه، صمیمیت اعضای و توانائی رهبری در اعمال ساختار به روند تصمیم‌گیری قابل تحصیل است و این درحالیست که برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که اگر دو عامل اول در یک گروه قوی باشند، ممکن است گروه در تصمیم‌گیری دچار اشتباهات فاحشی شود. مثلاً یانیس<sup>۱۷</sup> (Yanis) در بررسی عمیقی که از روند تصمیم‌گیری جان اف کندی (John F. Kennedy) رئیس جمهور فقید آمریکا و یارانش در ماجرای حمله به خلیج خوکها در کوبا به عمل آورد نشان داد که چگونه محبوبیت رهبری و صمیمیت فوق‌العاده اعضای گروه منسوب به او مانع از دیدن نقاط کور شد و انتخاب یک راه حل محکوم به شکست را در پی آورد. در مقایسه این روش با روشهای پیشین درمی‌یابیم که این روش شاید بیش از دیگر روشها به رهبری و صمیمیت اعضای متکی است و لذا همین امر می‌تواند از نقاط ضعف آن نسبت به روشهای دیگر به حساب آید. اما اگر صمیمیت اعضای و رهبری توانمند را اصولاً

حاضرین به روش پیشنهادی نویسنده برای تسهیل دست یافتن به نتیجه واقعی نمی‌گذاشت. علیرغم مشکلات مذکور در برابر حل مساله، نهایتاً یکی از گزینه‌های مطروحه برای حل مساله برگزیده شد که البته مدتها پس از جلسه مذکور به بهانه‌های مختلف به اجراء نیاورد و مشکل به قوت خود باقی ماند.

چنانکه قبلاً نیز اشاره شد، برخی از عناصر این تصمیم‌گیری گروهی با بعضی از عناصر تصمیم‌گیری گروهی که پیش از آن مورد بحث قرار گرفت مشابه است. بنابراین می‌توانیم عناصر غیر مشترک را مشخص و عوامل افزایش دهنده امکان موفقیت «روش تفاهمی» را تعیین کنیم. عناصر مشترک تصمیم‌گیری دو گروه عبارت بودند از: مساله مشابه، سوابق تحصیلی همسان اعضا، میانگین سنی تقریباً یکسان دو گروه، و محیط همسان مساله. اما عناصر غیر مشترک دو گروه تصمیم‌گیری عبارت بودند از: تجربه کاری (میانگین سوابق کار گروه اول بیش از میانگین سوابق کار گروه دوم بود)، صمیمیت و یکدلی (اعضای گروه اول به دلیل همکاریهای بیشتر و مقاومت گروهی در برابر شداید در مقایسه با اعضای گروه دوم که با یکدیگر حتی به مدت یک سال تمام هم همکاری نداشتند، صمیمی‌تر و یک رنگ‌تر به نظر می‌رسیدند.)، اعتقاد جمعی به ضرورت حل فوری مساله (اعضای گروه اول به مراتب بیش از اعضای گروه دوم خواهان یک راه حل فوری و عقلائی برای حل مساله بودند) و رهبری جریان تصمیم‌گیری (مدیریت گروه اول، خود با اعتقاد به «روش تفاهمی» مراحل تصمیم‌گیری را دقیقاً پیگیری می‌کرد و حال آنکه مدیریت گروه دوم خود نسبت به روش مذکور بی‌تفاوت بود)، و بالاخره قابلیت قبول رهبری از نظر اعضای گروه (به نظر می‌آید رهبری گروه اول برای اعضای آن بیش از رهبری گروه دوم برای اعضای آن قابل قبول بوده باشد).

بدلحاظ فرهنگی لازمه کار جمعی در کشورمان بدانیم و درعین حال این روش را با آگاهی از دامی که دو عنصر یاد شده می‌توانند در برابر گروه برای رسیدن به نتایج مطلوب قرار دهند به کار بریم، خواهیم توانست از درغلتیدن به داخل دام مذکور پرهیز کنیم. بعلاوه هنگام به کار بردن روش «تفاهمی» باید بخاطر داشته باشیم که این روش برخلاف روشهای «تعاطی افکار» و غیره مدعی هموار ساختن راه کسب نتایج نوآورانه و بی‌بدیل نیست، هرچند ممکن است چنین نتایجی را به دنبال آورد. بنابراین اگر کمک به نوآوری معیار سنجش روشهای تصمیم‌گیری باشد، حداقل اینکه روش «تفاهمی» ادعای چنین امری را ندارد این روش را در مقایسه با دیگر روشها، دارای یک نقطه ضعف دیگر نیز قلمداد خواهد کرد. حال اگر هدف بجای رسیدن به راه‌حلهای بی‌بدیل، دست یافتن به یک راه‌حل عملی بگونه‌ای که بیشتر دست اندرکاران خود را نسبت به انجام آن متعهد کرده و در جوی از صمیمیت در راه تحقق آن گام بردارند، باشد می‌توان مدعی شد که راه‌حل «تفاهمی» به لحاظ ویژگیهای فرهنگی ما (تا آنجا که این نویسندگان تجربه به آنها پی برده است) برای تصمیم‌گیری گروهی در کشور مؤثرتر است.

صرفنظر از روش «تعاطی افکار» که به روش «تفاهمی» شباهت زیادی دارد، سه روش دیگر، اعضای گروه را به کارهایی دعوت می‌کنند که بنا بر تجربه بیست و چند ساله نویسنده، مدیران کشور ما معمولاً از انجام آنها طفره می‌روند، مثلاً کمتر کسی حاضر می‌شود به توصیه روش گروه «ظاهری» نظرات خود را بنویسد و اگر دو یا سه نفر هم در یک گروه نظرشان را بنویسند چند نفر دیگر که وانمود کرده‌اند که آنها نیز مطالبی را نوشته‌اند صرفاً نکات همکاران خود را اخذ کرده، آنها را به بیان دیگری ابراز خواهند داشت. اگر

مدیر گروه بر اخذ نظرات کتبی اعضای ابرام داشته باشد، بعید نیست که عده‌ای از اعضای از حضور در جلسات بعدی خودداری کنند. اظهار نظر بطور مکاتبه‌ای (یعنی آنچه روش «دلفی» تجویز می‌کند) نیز معلوم نیست با روحیات ما سازگاری داشته باشد. خود بهتر می‌دانیم که برخلاف غربی‌ها چندان رغبتی به مکاتبه نداریم. پائین بودن حجم مکاتبات رسمی ما (حتی وقتی استیفای حقوق‌مان از طریق مکاتبه در میان باشد) در مقایسه با مکاتبات یک کشور اروپائی که از نظر جمعیت با کشور ما برابری می‌کند مؤید بی‌میلی ما به مکاتبه است. بعلاوه ارائه نظراتی نامانوس و دست‌زدن به کارهای غیر معمول به شکلی که به ترتیب روشهای «تعاطی افکار» و «سینکتیکس» توصیه می‌کنند نیز با عرف جلسات ناسازگار است و برغم آنچه این دو روش تجویز می‌نمایند معمولاً افراد در جلسات ما سعی می‌نمایند تا سخنانی فیلسوفانه بگویند و رفتاری موقرانه داشته باشند (هرچند که در عمل ممکن است از عهده فیلسوفانه سخن گفتن و موقرانه رفتار کردن برنمایند). از این گذشته، بنا بر روشهای مذکور لازم نیست همه راجع به یک نتیجه به توافق برسند و نسبت به تحقق آن متعهد شوند و شاید به همین دلیل آنها توصیه مشخصی در مورد معیارهای سنجش گزینه‌ها ندارند. بنابراین به نظر نمی‌رسد که روشهای مورد اشاره توافق در مورد نتایج را تسهیل کنند، حال آنکه در روش «تفاهمی» مشخص کردن معیارها و توافق راجع به آنها یک اقدام اساسی است و تصور می‌شود که در واقع سنجش راه‌حلهای مختلف با معیارهای مورد توافق لاجرم به قرار دادن تصمیمات متخذه در جهت اهداف کمک کند. بعلاوه از آنجا که روش تفاهمی بر حاکم ساختن یک رهبری ماهرانه و جدی صمیمی بر یک گروه تصمیم‌گیری برای دست یافتن به تفاهم و توافق تأکید دارد و رسیدن به تفاهم را

صرفاً در گروه استفاده از روشهای تصمیم‌گیری جمعی نمی‌داند احتمالاً در اجتناب از آفات جلسات تصمیم‌گیری گروهی (مذکور در ابتدای مقاله) نسبت به سایر روشهای تصمیم‌گیری جمعی موفق‌تر خواهد بود. در این مرحله بحث اصلی پایان می‌یابد و نوبت آن می‌رسد که با خلاصه مطالب، مقاله را نیز خاتمه دهیم.

\* \* \*

### خلاصه مطالب

مقاله با ضرورت تصمیم‌گیری بطور گروهی آغاز گردید و با بررسی مشکلات آن و روشهای پیشنهاد شده برای اتخاذ تصمیم بطور جمعی ادامه یافت. چهار مشکل از مشکلات عمده تصمیم‌گیری بطور گروهی برشمرده و گفته شد چهار حالت کلی «گریزانی»، «ستیزه‌جوئی»، «فرصت‌طلبی»، و «دنباله‌روی» می‌تواند بر یک گروه تصمیم‌گیرنده حاکم شود و ثمربخشی آنرا کاهش دهد. در ادامه با تقسیم روند تصمیم‌گیری به چهار مرحله «تشخیص مساله»، «تدبیر گزینه‌ها»، «ارزیابی گزینه‌ها» و «انتخاب گزینه مناسب» مشکلاتی که ممکن است در هر مرحله بروز کند برشمرده شد. سپس چهار روش از روشهای مشهوری که برای تصمیم‌گیری گروهی ابداع شده‌اند یعنی روشهای «تعاطی آزادانه افکار»، «تصمیم‌گیری گروه ظاهری»، «دلفی» و «سینکتیکس» تشریح شدند. پس از بیان آن روشها، یک روش تصمیم‌گیری گروهی که توسط نویسنده مقاله چند بار با موفقیت در چند جلسه تصمیم‌گیری گروهی در کشور مورد استفاده قرار گرفته بود تحت عنوان «روش تفاهمی تصمیم‌گیری گروهی» مطرح گردید. متعاقباً به احتمال نا کارائی روش مذکور در برخی از موقعیتها اشاره شد و برای توضیح، این مطلب

یک تجربه عملی دیگر نویسنده ارائه گردید. علل موفقیت و عدم موفقیت روش «تفاهمی» به ترتیب در تجربیات اول و تجربه آخر تبیین و عواملی را که احتمالاً می‌تواند این روش را بخودی خود یا در مقایسه با روشهای چهارگانه تصمیم‌گیری گروهی موفق گرداند مشخص شدند. درضمن اظهار شد که با استفاده از روش «تفاهمی» تصمیم‌گیری ممکن است گروه تصمیم‌گیرنده دچار آفات تصمیم‌گیری گروهی (مذکور در آغاز مقاله) نشود و یا اگر دچار آنها شد باز تا حدودی توان خود را برای دست یافتن به تصمیمات ارزنده حفظ کند.

اما آنچه که در خاتمه باید ذکر شود اینست که طراحی یک روش واقعاً مؤثر برای افزایش ثمربخشی گروهها در تصمیم‌گیری گروهی به مطالعه و تحقیقات بیشتری نیاز دارد. هر چند در نظر اول یافتن روشهایی که با فرهنگ کشور و روحیات مردم سازگاری داشته باشد معقول به نظر رسد، درعین حال نباید فراموش کرد که بعید نیست روشهای غیر بومی مذکور در این مقاله در افزایش ثمربخشی تصمیم‌گیری گروههای ما نیز واقعاً مؤثر باشند. بعلاوه آنچه که به تحقیقات زیادی نیاز دارد یافتن رابطه‌ای بین روش تصمیم‌گیری گروهی و نوع مساله و ماهیت گروه است. ای بسا روش «سینکتیکس» برای رفع اشکال یا بهبود ویژگیهای مکانیکی موتور اتومبیل مؤثر باشد، روش «تعاطی افکار» راهی معقول برای ساختن محصولی نو پیشنهاد کند، روشهای «گروه ظاهری و دلفی» در ارائه طریق برای طراحی یک نظام جدید تأمین اجتماعی مفید باشد و روش «تفاهمی» گرهی از کار تخصیص منابع باز گشاید. بعلاوه تطبیق ماهیت گروه استفاده کننده از یک روش و روشی که مورد استفاده قرار می‌دهد نیز مهم است. بهر حال آنچه مسلم است اینکه گزارشهایی از این دست، مقدمات کار

با آفات تصمیم‌گیری بطور جمعی نیز باید دقیقاً مورد توجه و مطالعه قرار گیرد.

محسوب می‌شوند و برای رسیدن به نتیجه باید راهی طولانی طی شود، راهی که در ضمن پیمودن آن، مقابله

\* این اعداد شماره ردیف مرجع ذیربط در فهرست مآخذ مذکور در پایان مقاله را نشان می‌دهند.

## فهرست مآخذ

۱- مرد وخی، با یزید. (۱۳۶۷/۸/۳۰). «باز هم جلسه؟ چرا جلسه‌ها کارساز نیستند؟» ترجمه مندرج در نشریه گزیده مسائل اقتصادی - اجتماعی. صفحات (۳-۱۱)، تهران: وزارت برنامه و بودجه. مقاله فوق برگردان مقاله زیر است.

Goleman, Daniel. (June 1988). «Another Meeting? Here's Why It May not Work. «New York Times Services.

۲- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۶۸). «روشهای موثر در اداره جلسات» (برگردان مقاله ماریون هینز، Haynes, Marion E. *Effective Meeting Skills*، بی‌تا، بی‌جا) تهران: انتشارات مرکز آموزش بانکداری بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

3. Whyte, W. H. (1955). *The Organization Man*, Harmondsworth: Penguin Books.
4. Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. New York: Basic Books.
5. Wexley, K. N. and G. A. Yuk 1 (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood ILL.: Richard D. Irwin.
6. Osborne, A. F. (1957). *Applied Imagination*. New York: Scribner.
7. Lamm, H. and G. Trommsdorff. (1973). «Group Versus Individual Performance on Task Requiring Ideational Proficiency. A Review.» *European Journal of Social Psychology*, 3, PP. 361-388.
8. Rikards, T. (1974). *Problem Solving Through Creative Analysis*. London; Halsted Press.
9. Ulschak, F. L.; L. Nathanson and P. G. Gillan (1981). *Small Group Problem Solving*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
10. Delbecq, A. L.; A. H. Van de ven; and D. H. Gustagson. (1975). *Group Techniques for Program Planning*. Glenview, Ill.; Scott, Foresman.
11. Dalkey, N. C. (1968). *Experiments in Group Prediction*. Santa Monica, Calif.; The Rand Coporation.
12. Sackman, H. (1975). *Delphi Critique*. Lexington., Ma.: Lexington Books.
13. Gordon, W. (1961). *Synectics: The Development of Creative Capacity*. New York: Harper and Row.
14. Prince, G. (1970). *The Practice of Creacivity*. New York; Harper and Row.
15. Prince, G. (1975). The Mind Spring Theory. *Journal of Creative Behavior*, 9 (3), 159-181.
16. Bouchard, T. J.; J. Barsaloux; and G. Drauden. (1974). «Brainstorming Procedure, Group Size, and Sex as the Determinants of the Problem Solving Effectiveness of Group and Individuals.» *Journal of Applied Psychology*, 59, 226-247.
17. Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*: Boston: Houyon-Mifflin.