

نوشته: دکتر اسفندیار سعادت
عضو هیات علمی دانشگاه تهران

تصمیم‌گیری در بحران

برآید، بنحوی که حجم این اطلاعات باعث «داغ شدن»، کندی و مسدود شدن شریانهای سیستم نشود (خانه E). ثانیاً، هیچگونه مانع یا «پارازیتی» در کانالهای ارتباطی وجود نداشته باشد و پیغامهای دریافت شده بتوانند به سهولت و با صحت منتقل شوند. بدیهی است هر چقدر فاصله (فیزیکی و روانی) مابین واحدهای مختلفه سیستم بیشتر باشد، احتمال پارازیت - یعنی موانعی که مانع انتقال صحیح پیغام از فرستنده به گیرنده می‌شوند - نیز بیشتر خواهد بود (خانه K). اضافه باری و سنگینی حجم اطلاعات ورودی به سیستم موجب بروز عوارض و مشکلات زیادی خواهد شد: اولاً، از آنجائیکه سیستم قادر به جذب و پردازش تمامی اطلاعات ورودی نخواهد بود، ناگزیر باید فقط بخشهایی از اطلاعات دریافتی را انتخاب و مورد توجه قرار دهد - که اگر اطلاعاتی که بدین ترتیب انتخاب می‌شوند، اطلاعات مهم و اساسی و مرتبط با موضوع تصمیم‌گیری نباشد، طبیعتاً سازمان دچار اثرات سوء و پیش‌بینی نشده‌ای خواهد شد. ثانیاً آن قسمت از اطلاعاتی که سازمان فرصت و امکان استفاده از آنها را نیافته است باید (برای استفاده در زمانی در آینده) نگهداری و به حافظه سپرده شود. ثالثاً، سنگینی بار اطلاعاتی موجب تاخیر و معطلی زیاد و

از جمله مباحثی که در سنوات اخیر در مدیریت مطرح شده است مبحث تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی است. کارولین اسمارت از زمره صاحب‌نظرانی است که در مورد روابط بین متغیرها و چگونگی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی مدلی ارائه کرده است. (شکل صفحه بعد) به‌نظرو، به‌طور کلی، کیفیت تصمیم‌گیری (خانه O) با چهار نوع خطا در تصمیم‌گیری رابطه معکوس دارد.

۱- به‌اشتباه راه‌حل صحیح را نپذیرفته، آنرا رد نمائیم. ۲- به‌اشتباه راه‌حل غلطی را بجای راه‌حل صحیح بپذیریم. ۳- مسئله غلطی را حل کنیم. ۴- مسئله صحیحی را صحیح حل نمائیم ولی موقعی که دیگر دیر شده و کار از کار گذشته است. در مدل، کیفیت تصمیم‌گیری بستگی به سه عامل دارد:

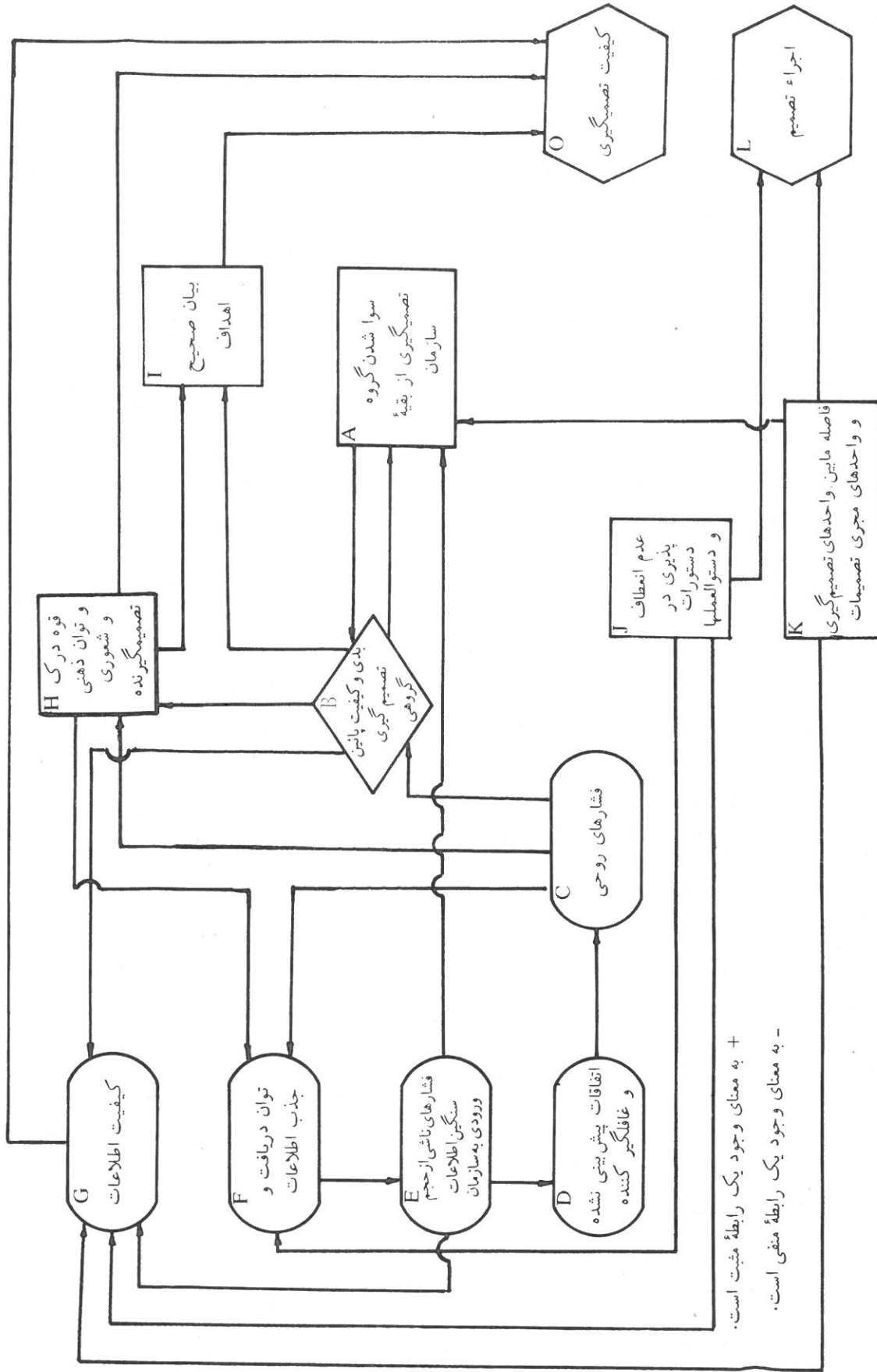
۱- کیفیت اطلاعاتی که وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شود (خانه G)،

۲- بیان صحیح و روشن هدف (خانه I)،

۳- قوه درک و توان ذهنی و شعوری تصمیم‌گیرنده (خانه H):

۱- کیفیت اطلاعاتی که وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شود، خود بستگی به دو عامل پیدا می‌کند: اول اینکه سیستم بتواند به آسانی و با کارآئی از عهده دریافت و جذب جریان اطلاعات ورودی

مدل مفهومی فرایند تصمیم گیری در شرایط بحرانی



+ به معنای وجود یک رابطه مثبت است.
 - به معنای وجود یک رابطه منفی است.

موجب از کار افتادگی مجاری ارتباطی می‌گردد.

۲- بیان صحیح اهداف و همچنین ارزیابی و برآورد صحیح از مبادلات و فعل و انفعالاتی که امکاناً در اثر اتخاذ یک تصمیم مابین سازمان و محیط صورت خواهد گرفت (یعنی بررسی اینکه در نتیجه تصمیم، چه بدست خواهیم آورد و چه از دست خواهیم داد)، در تصمیم‌گیری و انتخاب و اتخاذ یک تصمیم بخصوص (از میان تصمیمات مختلف)، نقش مهم و اساسی دارد. در مدل، توانائی به بیان صحیح اهداف و توان ارزیابی صحیح نتایج و عواقب حاصله از اتخاذ یک تصمیم، تابع دو عامل قرار گرفته است که عبارتند از: (الف) قوه درک و توان ذهنی و شعوری تصمیم‌گیرنده، (خانه H) ، و (ب) بدی و کیفیت پائین تصمیم‌گیری گروهی - که در اینجا، اشاره به حالتی است که معمولاً در اثر تأکید بیش از اندازه بر انسجام، اتفاق آراء و همفکری در گروه تصمیم‌گیری بوجود می‌آید و بدین دلیل، اصطلاحاً «تکفکری» خوانده شده است. در صورت وجود چنین حالتی، گروه بعنوان مکانیسمی برای تصمیم‌گیری، مفیدی و کارآئی خود را از دست می‌دهد، زیرا، توجه به هنجارهای گروه بر توجه به هنجارهای سازمان، تفوق و برتری می‌یابد و تصمیم‌گیری گروه، بیشتر در جهت حفظ منافع و اهداف خود خواهد بود تا حفظ منافع و اهداف سازمان (خانه B).

۳- منظور از قوه درک و توان ذهنی و شعوری، توان تصمیم‌گیرنده به تعبیر و تفسیر اطلاعات، یافتن راه‌حلهای ابداعی و ابتکاری، ارزیابی آنان و انتخاب یکی از میان دیگران است. در مدل، کیفیت پائین تصمیماتی که گروه تصمیم‌گیری، بدلیل وجود حالت تکفکری، اتخاذ می‌کند (خانه B) ، و همچنین فشارهای روحی ناشی از اضطراب، نگرانی، تشویش و تنش که تصمیم‌گیرنده در معرض آن قرار می‌گیرد

(خانه C) ، بعنوان دو عامل منفی شناخته شده‌اند که قوه درک و توان ذهنی تصمیم‌گیرنده را محدود می‌کنند.

اجرای تصمیم (خانه L) بستگی به عوامل زیر دارد: (الف) فاصله (فیزیکی، روانی، تکنیکی) موجود مابین کسانی که تصمیم می‌گیرند و کسانی که موظف به اجرای این تصمیمات می‌شوند (خانه K) ، و (ب) توانائی واحدهای مختلف سازمان به تغییر روش و هماهنگ کردن خود با شرایط و مقتضیات جدید در سازمان. میزان این توانائی، رابطه معکوس با میزان انعطاف‌پذیری در دستورات و مقررات وضع شده در سازمان برای انجام امور و اجراء تصمیمات دارد (خانه J) . بعبارت دیگر، توانائی واحدهای مختلف سازمانی در هماهنگ ساختن خود با شرایط جدید، بستگی باین دارد که تا چه اندازه، روش کار و دستور کار، از قبل تعیین شده است و تا چه اندازه، واحدهای مجری، مقید با اجراء تصمیمات ابلاغی در محدوده‌های تعیین شده‌اند. بدیهی است، هر چقدر آزادی عمل واحدهای مجری، بیشتر باشد، بهمان اندازه، احتمال و امکان هماهنگ کردن و مطابقت دادن راه و روش‌هایشان با ضروریات تصمیمات جدید، بیشتر خواهد بود.

باید توجه داشت که دو متغیر مورد بحث در اینجا، یعنی کیفیت تصمیم و اجراء تصمیم، متغیرهایی نیستند که بتوان یکی را بدیگری افزود و یک حاصل جمع بدست آورد. بدین معنی که اگر تصمیمی با کیفیت عالی اتخاذ شود، ولی بلا اجراء باقی بماند، عملاً سودی از اتخاذ این تصمیم عاید سازمان نخواهد شد. ولی اگر تصمیمی با کیفیت پائین اتخاذ شود و آن اجرا نگردد، عدم اجراء این تصمیم، می‌تواند عملاً برای سازمان سودمند باشد.

باید در سازمان مکانیسمی پیش‌بینی و وجود داشته باشد که بوسیله آن بتوان هنگام مواجهه با شرایط

۳- تصمیم‌گیری گروهی دچار نابسامانی می‌شود و اختلالاتی در آن بوجود می‌آید. در نتیجه، از توان سازمان در شناسایی اهداف واقعی کاسته می‌شود، دامنه جستجو برای یافتن راه‌حلهای مختلف محدود می‌شود، و ارزیابی این راه‌حلهای نمیتواند بدرستی و بطور موثر انجام گیرد.

۴- اجبار به اطاعت و پیروی از دستورات و مقررات از پیش تعیین شده، از احتمال و امکان یافتن راه‌حلهای بهتر، می‌کاهد و در نتیجه، انتخاب محدودتر می‌شود.

۵- غافلگیری، و در نتیجه عدم آمادگی برای تصمیم‌گیری، که بطور غیرمستقیم در تمامی مسائل و مشکلاتی که بآنها اشاره شد، دخالت پیدا می‌کند و با دامن زدن بآن، باعث تشدید فشارهای روحی و روانی ناشی از وجود بحران می‌شود. در اینجا به شرح مفصل‌تر نکات فوق‌الذکر پرداخته می‌شود:

۱- در شرایط بحرانی، از قوه درک

و توان ذهنی و شعوری

تصمیم‌گیرنده، کاسته می‌شود

در حالت بحران، افراد می‌باید در مهلتی کوتاه و درحالی‌که تحت فشارهای روحی و روانی سنگینی قرار گرفته‌اند، تصمیمات مهمی اتخاذ نمایند. این شرایط باعث بروز مشکلات خاصی، از جمله محدود شدن دامنه جستجو برای یافتن راه‌حلهای مناسب و خطا در تصمیم‌گیری می‌شود که نتیجه آن، کاهش در کیفیت تصمیم خواهد بود. اگرچه فشار، در حد معقول، باعث ایجاد انگیزه بیشتر برای یافتن راه‌حل بهتری برای مسئله می‌شود، در شرایط بحرانی، فشار روحی که افراد در معرض آن قرار می‌گیرند معمولاً چنان شدید و عمیق است که اغلب موجب وحشت و دستپاچگی و

اضطراری و بحران، تصمیم‌گیری صحیح با کیفیت عالی نمود. اگر واحدهای تصمیم‌گیری در سازمان بتوانند با اتخاذ تصمیمات خوب و موثر، اعتماد واحدهای مجری را بدست آورند، این امر موجب پذیرش بیشتر تصمیمات و فرمانبرداری بیشتر از آنها خواهد شد.

ماهیت تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

فرایند تصمیم‌گیری معمولاً شامل بیان صحیح اهداف، یافتن راه‌حلهای مختلف و ممکن، ارزیابی امکان‌پذیری آنان، ارزیابی عواقب و نتایج ناشی از اجراء هر یک از این راه‌حلهای و نهایتاً، انتخاب و اجراء آن راه‌حلی است که معتقدیم بیشترین کمک را در نیل به اهداف سازمانی مینماید.

آنچه در ذیل آمده است، حالاتی است که معمولاً در شرایط اضطراری بوجود می‌آید و باعث اختلال در جزء و یا اجزائی از فرایند عادی تصمیم‌گیری می‌شود:

۱- انسان دچار گیجی و ابهام میشود و این، قوه درک و توان ذهنی و شعوری او را تحلیل می‌دهد و به توانائی او برای یافتن راه‌حلهای ممکن، و ارزیابی عواقب ناشی از بکارگیری آنان، لطمه وارد می‌آورد.

۲- اطلاعات تحریف می‌شود. در اثر تبدیل و تغییری که در اطلاعات بوجود می‌آید، اطلاعات از وضع، طرز و حالت اصلی و اولیه خود خارج می‌شود و گاه، حتی تغییر معنی و مفهوم می‌دهد. در نتیجه، اطلاعات نادرست، وقتی اطلاعات غلط، وارد سیستم تصمیم‌گیری می‌شود که این، از توانائی سیستم در ارزیابی صحیح راه‌حلهای و پیش‌بینی عواقب ناشی از بکارگیری آنان، می‌کاهد.

حیاتی از محیط به فرد می‌شود. در نتیجه، فرد تنها قادر خواهد بود که تصویر محدود و «مدار بسته‌ای» از موقعیت واقعی موجود در محیط داشته باشد. با کاهش کارآئی در مکانیسم ذهنی و فکری، رفتار فرد ارتباط و مطابقت خود با واقعیات محیطی را از دست می‌دهد که این امر در کیفیت تصمیم‌گیری، اثرات سوء بسیار خواهد داشت.

عدم تطابق رفتاری (و یا حتی سوءتطابق رفتاری) ناشی از فشارهای روحی، خود را بطرق مختلفی متجلی و ظاهر می‌سازد. همانطور که قبلاً اشاره شد، درحالی‌که فشار، در حد معقول، می‌تواند موجب تصمیم‌گیری بهتری شود، فشار روحی زیاد، موجب فروریختگی و از کار افتادگی مکانیسم ادراکی فرد می‌گردد، بترتیبی که درک و برداشت او دچار اختلال می‌شود و از توانائی او در جذب و گرفتن اطلاعات مهم از محیط، می‌کاهد. تصمیم‌گیرنده‌ای که تحت فشار روحی زیاد قرار دارد، توجهش بیشتر و بیشتر معطوف به مسائل کوتاه مدت می‌شود و از در نظر گرفتن عواقب و نتایج درازمدت غافل می‌ماند.^۳ فشار روحی باعث می‌شود که فکر، «بسته» شود و نتواند به چیزی جز راه‌حلهای محدود بیاندهد. فشار روحی، حبس کردن با «دوختن» شخص در یک چهارچوب فکری ثابت، ظرفیت و توانائی او را برای استدلال‌های ذهنی و انتزاعی، و تجزیه و تحلیل نکات و مفاهیم ناشناخته، مجهول و مبهم، کاهش می‌دهد. خلاصه اینکه، توانائی ذهنی و شعوری آسیب دیده فرد، او را فلج و دایره تصمیم‌گیری را بسیار محدود می‌نماید. تحقیقات رفتاری همگی بر این نتیجه‌اند که شخصی که تحت فشار روحی سنگینی قرار گرفته باشد، نمی‌تواند قضاوت سنجیده و مطالعه شده‌ای داشته باشد... فشار و خستگی زیاد، غالباً باعث بروز رفتار ناهنجار و ناخوشایندی می‌شود که با رفتار معمولی و معقول فرد،

در نتیجه، سوءرفتار می‌گردد. بنابراین، درحالی‌که در حالت بحران، بیش از هر زمان دیگری به سیاست و خط‌مشی‌های تازه و ابتکاری نیازمندیم، شرایط چنان است که احتمال دستیابی به آن از هر زمان دیگری نیز کمتر است.^۴

درحالی‌که استفسار و نظرخواهی از کارشناسان و متخصصین می‌تواند تصمیم‌گیرندگان را در یافتن راه‌حلهای ابتکاری و موثر کمک کند، - و از اینرو بمدیر توصیه شده است تا جائی که ممکن است، افراد بیشتری را در تصمیم‌گیری دخالت دهد، - در شرایط اضطراری، معمولاً رؤسا اجازه تصمیم‌گیری به مرئوسین نمی‌دهند و در نتیجه، تصمیم‌گیری به رده‌های بالای سازمان انتقال می‌یابد و منحصر به مسئولین ارشد می‌شود. بنابراین، باز درحالی‌که در شرایط بحرانی، نیاز بیشتری بوجود نظرات و عقاید بیشتر و متنوع‌تری است، معمولاً تعداد افراد و رده‌های سازمانی که در شرایط بحرانی در تصمیم‌گیری دخالت دارند، از تعداد افراد و رده‌های سازمانی که در شرایط عادی در تصمیم‌گیری دخالت دارند، کمتر خواهد بود که این بنوبه، بدشواری و وخامت اوضاع می‌افزاید.

هنگامی که قدرت تصمیم‌گیری بدین ترتیب در سازمان «منقبض» می‌گردد - یعنی از تعداد افراد تصمیم‌گیرنده کاسته می‌شود - به فشار روحی که بروی باقیمانده تصمیم‌گیرندگان وارد می‌آید افزوده می‌شود، زیرا حال، هر یک از اعضاء کادر تصمیم‌گیری، احساس مسئولیت بیشتری در قبال تصمیماتی که اتخاذ می‌شود، می‌کند و نگرانی بیشتری درباره احتمال شکست و عواقب ناشی از این تصمیمات خواهد داشت. فشار روحی معمولاً از توانائی‌های ذهنی و شعوری انسانهایی که در معرض آن قرار گرفته‌اند میکاهد. فشار روحی در افراد بمانند صافی و فیلتری عمل مینماید که مانع از عبور و انتقال بعضی از اطلاعات

تضاد کامل دارد.

۲- در شرایط بحرانی،

اطلاعات تحریف می‌شود

در شرایط بحرانی، دگرگونی و اختلالاتی در سیستم پردازش اطلاعات بوجود می‌آید که در کاستن از کارائی مکانیسم تصمیم‌گیری، نقش مهم و مؤثر دارد. در اثر فشارهای ناشی از بحران، از تعداد مجاری ارتباطی که برای جمع‌آوری و توزیع اطلاعات مابین واحدهای تصمیم‌گیرنده و سایر واحدها در سازمان وجود دارد، کاسته می‌شود. این وضعیت تا حدی ناشی از تمایل به تمرکز تصمیم‌گیری در رده‌های بالای سازمان در شرایط بحرانی و اضطرابی است، که قبلاً به آن اشاره شد. بنابراین، درحالی‌که در شرایط بحرانی، از یک سو از تعداد تصمیم‌گیرندگان کاسته می‌شود، از سوی دیگر، معمولاً حجم اطلاعاتی که باید پردازش و مورد ارزیابی قرار گیرد، از حجم اطلاعات در شرایط عادی بیشتر است - یعنی در شرایط بحرانی، اطلاعات بیشتری باید توسط تعداد معدودتری مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد که این در مقابل دست‌نویس یکدیگر داده، به شدت بحران می‌افزایند.

حجم زیاد و بار سنگین اطلاعات ورودی به سازمان از یک سو، و لزوم پاسخگویی و عکس‌العمل سریع در مقابل مسائل، از سوی دیگر، تصمیم‌گیرنده را وادار مینماید که از مجاری ارتباطی کمتر و کوتاه‌تری استفاده نماید. این امر باعث میشود که منابع اطلاعاتی تصمیم‌گیرنده محدود و در نتیجه، افق دید او کوتاه شود.

در مقابله با ناتوانی در بررسی، ارزیابی و پردازش سریع و تمام و کمال اطلاعات ورودی به حوزه تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرندگان معمولاً متوسل به دو راه حل می‌شوند: (الف) یا تنها قسمتی از اطلاعات،

و آن قسمتی که توان ارزیابی و وجود دارد، مورد توجه قرار داده، بر آن اساس تصمیم‌گیری می‌نمایند - و بقیه اطلاعات را حذف و یا نادیده می‌گیرند، و یا (ب) اصلاً پاسخگویی و تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و آنرا موکول به بررسی‌های بعدی می‌نمایند. نتیجه این تدابیر، معمولاً تحریف، تبدیل و تغییر اطلاعات است. تحقیق نشان داده است که مابین میزان اشتباه و خطا در کار و میزان افزایش در حجم اطلاعاتی که باید به نظر و توجه تصمیم‌گیرنده برسد، یک همبستگی مثبت وجود دارد. حجم زیاد اطلاعات و جریان سریع اطلاعات از یک سو، و فشار برای یافتن هرچه سریع‌تر پاسخی مناسب از سوی دیگر، تصمیم‌گیرنده را مجبور می‌کند که قلمرو تصمیم‌گیری خود را محدودتر کند - که این خود به احتمال اشتباه و خطا در تصمیم‌گیری می‌افزاید.

از جمله عوامل دیگری که می‌تواند در تحریف اطلاعات نقش داشته باشد، جا و مکان تصمیم‌گیرنده و یا واحد تصمیم‌گیری در سلسله مراتب سازمانی است. این امر در اینکه اطلاعات چه موقع و با چه محتوایی به دست تصمیم‌گیرنده می‌رسد، نقش مهم دارد. در سلسله مراتب سازمانی، اطلاعات باید مسیری طولانی را از لابلای صافی‌های گوناگون و متعدد بگذرانند تا بدست تصمیم‌گیرنده برسد. آنچه که نهایتاً در مضمون اطلاعات وجود خواهد داشت، نتیجه پردازش و افزایش اطلاعات دست‌چین شده و برگزیده در مراحل میانی است. طبق محاسبه‌ای که انجام گرفته است، در یک سلسله مراتب ۶ رده‌ای، در عبور از پائین‌ترین رده به بالاترین رده، احتمالاً حدود ۹۸ درصد از مضمون محتوای اطلاعات اولیه از دست میرود. سلسله مراتب می‌تواند هم از نظر کمی و هم از نظر کیفی، اثر سوء بروی اطلاعات داشته باشد. ۷۰٪ از کمیت اطلاعاتی که بدست تصمیم‌گیرندگان ارشد در رده‌های فوقانی

در مکانی در حد فاصل مابین این دو نهایت قرار می‌گیرد.^{۱۰} اگرچه تأیید میشود که وجود فشار در سطحی مناسب و معقول می‌تواند در اطلاعات پردازش، نقش مثبت داشته باشد، ولی باید به این نکته نیز اشاره کرد که کثرت و یا قلت اطلاعات، هر دو میتوانند تصمیم‌گیرنده را تحت فشار روحی شدید قرار داده، باعث عدم کارآئی او در اطلاعات پردازش، و نهایتاً در تصمیم‌گیری شود. تحقیق نشان داده است که فقر اطلاعاتی (یعنی محروم ماندن از دریافت اطلاعات)، عواقب وخیم روانی دارد زیرا ممکن است که تصمیم‌گیرنده بدون ارزیابی صحیح، چنگ به هر اطلاعاتی و از جمله اطلاعات نادرست و نامربوط بیاندازد، و آنرا پایه و اساس تصمیم‌گیری خود قرار دهد.^{۱۱}

۳- شرایط بحرانی موجب

آشفته‌گی و اختلال در

تصمیم‌گیری گروهی می‌شود

در شرایط بحرانی و در اثر مسائل و مشکلات ناشی از آن، معمولاً تصمیم‌گیری، محدود به تعدادی انگشت شمار از پرسنل سازمان می‌گردد. بدین ترتیب که معمولاً تصمیم‌گیری، منحصر به افرادی میشود که در عالی‌ترین سطوح سازمان قرار گرفته و مورد اعتماد شخصی ریاست سازمان می‌باشند.^{۱۲} در نتیجه، واحد تصمیم‌گیری متمرکزی در سازمان بوجود می‌آید که با احتمال قوی، متشکل از افرادی یکجور و متجانس، با زمینه‌های مشترک و متشابه خواهد بود. معمولاً وابستگی‌های متقابل شخصی و سازمانی زیادی مابین این افراد وجود دارد، و معمولاً مدیری مقتدر و صاحب نفوذ، گروه را سرپرستی می‌کند. احساس مسئولیت مشترک سنگین در گروه، اعتماد و اطمینان زیاد اعضا، گروه نسبت بیکدیگر، و پشتیبانی متقابل آنها از یکدیگر، معمولاً باعث می‌شود که بین گروه و بقیه

سازمان میرسد کاسته می‌شود زیرا که اولاً، جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات و انتقال آن از رده‌ای به رده دیگر، با هزینه سنگین توأم خواهد بود، و ثانیاً، توانایی محدود ذهنی و شعوری اشخاص (تصمیم‌گیرندگان) اجازه نمی‌دهد که پذیرای حجم اطلاعات سنگینی باشند. از کیفیت اطلاعات کاسته می‌شود - یعنی اطلاعات دچار تحریف می‌گردد - زیرا که در گذر از هر رده سازمانی، بنا به تخصص افراد، از همان اطلاعات، تعبیر و تفسیرهای گوناگون می‌شود.

در حالیکه کارمندان در سطوح پائین سازمان، از دیدگاهی محدود و «محلی» به مسائل مینگرند، دیدگاه مسئولین ارشد در سطوح فوقانی سازمان، از گستردگی بیشتری برخوردار است و دیدگاهی است که کلیت سازمان را دربر می‌گیرد و تاکید میکند. در نتیجه، اطلاعاتی که از پائین سازمان به بالای سازمان منتقل میشود، از صافی این دیدگاه - یعنی دیدگاهی محدودتر و دیدگاهی که بیشتر تحت تأثیر و دربر دارنده نیازهای رده‌های پائین است - می‌گذرد، و بدین دلیل، معمولاً اطلاعاتی نیست که مورد نظر و منعکس کننده دیدگاه‌ها و نیازهای مدیران سطوح فوقانی باشد. در نتیجه، در حالیکه یک تحقیق نشان میدهد که تصمیم‌گیرندگان اکثراً از حجم سنگین اطلاعات بی‌ارتباط به موضوع تصمیم‌گیری، در عذابند،^{۱۳} تحقیقی دیگر باین مشکل اشاره مینماید که معمولاً کسانی که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در اختیار دارند، قدرت تصمیم‌گیری ندارند، نمیتوانند اطلاعات لازم را بدست آورند.^{۱۴}

همانطور که قبلاً اشاره شد، هم میتوان با مشکل کثرت اطلاعات روبرو بود و هم مشکل قلت اطلاعات. بنابراین، باید توجه داشت که قدرت و توان مدیر برای دریافت و جذب اطلاعات، یک حداکثر و یک حداقلی دارد، و دریافت و جذب مؤثر اطلاعات،

سازمان فاصله افتد. در واقع اعتماد، اطمینان و وفاداری عمیق و بدون چون و چرای اعضای گروه نسبت بیکدیگر (در مقابل بقیه سازمان)، باعث جدائی و «سوا شدن» گروه از بقیه سازمان می‌شود.

پویائی و فعل و انفعالات درونی گروه‌هایی با چنین ماهیتی، ویژگی‌های خاصی دارد که مشکل آفرین است و می‌تواند سرمنشأ بسیاری از اشتباهات در تصمیم‌گیری باشد. تحقیقات مهم و اولیه‌ایکه جنس (Janis) در این زمینه انجام داده است،^{۱۳} باین نتیجه میرسد که ترکیب خاص شرایط و کیفیات در بحران و همچنین، فعل و انفعالات درون‌گروهی در شرایط بحران، بترتیبی است که معمولاً باعث انحطاط فکری و ذهنی اعضای و باعث کاهش و یا حتی از بین رفتن قدرت قضاوت صحیح ایشان میشود. این منجر به پیدایش حالت و کیفیتی میشود که جنس آنرا تکفکری (Groupthink) نامیده است. در توضیح بیشتر درباره مفهوم و ماهیت این پدیده جنس مینویسد: وجود این پدیده (یعنی تکفکری در گروه) ناشی از وجود مسئله‌ای است که منشأ و مبدائی کاملاً متفاوت (از سایر مسائل در سازمان) دارد. در این شکل است که ریشه نه در فرد دارد و نه در سازمان. علاوه بر تمامی دلایل و عوامل شناخته شده‌ای که خطای انسانی را باعث میشود، گروه‌های منسجم را میتوان یکی از علل و یکی از عوامل بسیار مهم در قضاوت ضعیف و در قضاوت علیل دانست. زیرا، تأکید بیش از اندازه به توافق عقیده، خوشبآوری و خوش‌بینی زیاد (و غیر واقعی)، فقدان بیداری و هوشیاری (بخواب غفلت رفتن)، و بی‌اعتنائی و بی‌توجهی به گروه‌های رقیب و آنها را خوار و زبون، و کلاً فاقد ارزش و سجایای اخلاقی پنداشتن، از جمله علائم وجود حالت تکفکری در گروه است، که زمینه را برای نتیجه‌گیری‌های غلط و در نتیجه، تصمیم‌گیری‌های غلط، آماده و مستعد

می‌کند.

هنگامیکه چنین حالت و جوی بر گروه حاکم میشود، اعضای خود را مقید و مکلف به پذیرش تصمیماتی که گروه در جمع اتخاذ مینماید می‌بینند و بناچار، نظرات، تلقیات، تمایلات و گرایشات فکری خود را بنحوی تغییر میدهند که در راستای نظرات و گرایشات گروهی قرار گیرد تا بدین ترتیب، به انسجام و نظام داخلی گروه لطمه‌ای وارد نیاید. باید توجه داشت هنگامی که متخصصین و صاحب نظران برای ارائه توصیه و نظرات خود به گروه دسترسی ندارند (و نمیتوانند به آن دسترسی پیدا کنند)، و هنگامی که سرپرست گروه، فردی است مقتدر و متنفذ که میتواند و یا میخواهد که راه حل بخصوصی را به گروه القاء نماید، احتمال پیدایش حالت تکفکری در گروه افزایش مییابد. ولی انسجام و همبستگی در گروه، همیشه موجب پیدایش حالت تکفکری نیست، بلکه این حالت معمولاً هنگامی ظاهر میشود که شرایطی که در بالا به آن اشاره شد، وجود داشته باشد. بطور مثال، افرادی که در تصمیم‌گیری که منجر به حمله آمریکا به خلیج خوک‌ها در کوبا در سال ۱۹۶۱ شد - همان تصمیمی که شکست نظامی و رسوائی سیاسی بزرگی برای آمریکا بدنبال داشت - تقریباً همان افرادی بودند که در سال ۱۹۶۲ در تصمیم‌گیری دیگری شرکت داشتند که منجر به محاصره دریائی کوبا بوسیله ناوگان آمریکا و جلوگیری آنها از حمل موشک و کلاهک‌های هسته‌ای به کوبا توسط ناوگان شوروی شد - تصمیمی که پرستیژ و اعتبار نظامی و سیاسی بزرگی را برای آمریکا به ارمغان آورد. در حالیکه در مورد اول، علائم مشخصه پدیده تکفکری در جلسات تصمیم‌گیری بخوبی مشهود و آشکار بود، شیوه و چگونگی تصمیم‌گیری در مورد دوم، معمولاً بعنوان مثالی کلاسیک از یک مدل تصمیم‌گیری عقلایی، مورد

می‌نماید که در چهارچوب خاص و از پیش تعیین شده‌ای عمل کند. به عبارت دیگر، اگرچه استفاده از روش کار استاندارد باعث می‌شود که ارتباطات بطور اقتصادی و با هزینه کم در سازمان برقرار شود، ولی این صرفه‌جویی به قیمت فقر بیان و محدودیت معنی تمام می‌شود. موقعیت‌های تازه و نوظهوری که نمیتوانند در قالب‌های از پیش طراحی شده موجود در سازمان، جا افتند، یا اصولاً نادیده گرفته شده مطرح نمی‌شوند، و یا سعی میشود آنها را بزور در قالب‌های موجود گنجانید. یعنی در قبال مسائل و موقعیت‌های جدید، یا اصولاً عکس‌العملی نشان داده نمیشود، و یا عکس‌العملی نشان داده میشود که مناسب مسائل و موقعیت‌های قبلی است.

در اثر بحران، معمولاً شبکه ارتباطی موجود در سازمان متلاشی و از هم گسیخته می‌شود، روابط موجود فعلی مابین عوامل و متغیرها گسسته می‌شود، و پاسخگوئی به بحران معمولاً ایجاب می‌کند که وظایف و منابع در مسیری جدید و با آرایشی جدید بکار گرفته شوند. یکی از عواقب این تحولات این است که مناسب و مفیدی برنامه‌ریزی‌های قبلی از بین می‌رود و بتبع آن، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که براساس این برنامه‌ریزی‌ها تهیه و تنظیم شده است نیز، قابلیت اجرا و ثمربخشی خود را از دست می‌دهند. در شرایط بحرانی متغیر و متشنج، نه تنها سودمندی و کارآمدی دستورالعمل و بخشنامه‌های از پیش تهیه شده و قبلی بزودی و با سرعت از بین می‌رود، بلکه در اثر نیاز به بازآموزی و فراگیری کیفیات و مقتضیات جدید، و در اثر نیاز به تجدید نظر در بخشنامه و دستورالعمل‌های قبلی در جهت منطبق نمودن و هماهنگ کردن آنها با شرایط و اوضاع و احوال جدید، هزینه‌های سنگینی نیز بدوش سازمان می‌افتد. تنها هنگامی میتوان از وقوع چنین حالتی جلوگیری نمود که تغییر و تحول در

بررسی و تجزیه و تحلیل زیاد قرار گرفته است. در جدولی که تنظیم شده است، لیستی از علائم وجود تکفکری در گروه و راه‌علاجی که برای هر یک توصیه شده است، مشاهده می‌شود. اگر در بحران، همگی و یا بیشتر این علائم را در گروه مشاهده نمائیم، نتیجه، معمولاً اتخاذ تصمیماتی با کیفیت پایین خواهد بود که اجراء آنها، احتمالاً چیزی جز بلا و مصیبت بیشتر برای سازمان به ارمغان نخواهد آورد.

۴- اجبار به اطاعت از

دستورات و مقررات موجود،

موجب تشدید بحران می‌شود

به‌منظور ایجاد هماهنگی بیشتر در امور، استفاده اقتصادی‌تر از اطلاعات، و انجام بهتر و موثرتر امور روزمره، عادی، و تکراری اداری، در شرایط عادی و غیر بحرانی، معمولاً سازمان نمونه‌ای از طریقه عمل و چگونگی تصمیم‌گیری در این شرایط را تنظیم، تدوین و برای اجرا در موارد مقتضی، بصورت دستورالعمل یا بخشنامه، به واحدهای اجرائی ابلاغ می‌نماید.

استاندارد کردن روش و طریقه عمل بدین ترتیب، این اطمینان خاطر را بوجود می‌آورد که تعبیر، تفسیر، درک و فهم فرستندگان پیام‌های سازمانی و گیرندگان پیام‌های سازمانی یکیست، و هم‌سوئی دارد. علاوه بر این، استاندارد شدن طریقه و شیوه عمل، واکنشی را که کارمند باید در برابر و در مواجهه با وقایع مختلف نشان دهد، مشخص و امکان پیش‌بینی آنرا افزایش میدهد. ولی متأسفانه استفاده از دستورالعمل و روش کار استاندارد باین منظور - یعنی ایجاد وحدت جهت، هم‌سوئی، و امکان و قابلیت پیش‌بینی بیشتر - باین معنی خواهد بود که آزادی عمل کارمند نیز تا حد زیادی محدود شده، جای زیادی برای تعبیر و تفسیر او باقی نمی‌گذارد و او را مقید

علاج	علامت	علاج	علامت
۴- اعضاء ارشد گروه، عقیده و نظر خود را بعد از ساير اعضاء ابراز دادند.	۴- هيچگونه شك و شبهه‌اي براي اعضاء گروه وجود ندارد كه موضع اخلاقي گروه، طبيعتاً و ذاتاً، موضع درست و صحيحي است.	۱- مدير گروه، اعضاء را تشويق مي‌كند كه اگر شك و ترديدي درباره تصميمات دارند، آنها صريحاً بيان كنند.	۱- وجود اين توهم در گروه كه شكست ناپذير است.
۵- هرچند مدت يك بار، گروه، به گروههاي فرعي تقسيم شود.	۵- اعضائي كه از چهارچوب اصلي گروه خارج ميشوند، تحت فشار مستقيم قرار ميگيرند.	۲- مدير انتقاداتي را كه از نظرات او ميشود مي‌پذيرد.	۲- اعضاء گروه به تذكرات و هشدارها و يا به اطلاعات ناخوشايند و «منفي» يعني اطلاعاتي كه فرضيات گروه را بي‌اعتبار مي‌كند و قعي ننهاده، تنها سعي در توجيه تصميمات و اقدامات خود مي‌نمايد.
۶- اعضاء گروه ببينند نظر و عكس‌العمل افراد خارج از گروه درباره مسائل مورد بحث آنها چيست.	۶- اعضاء گروه، خودسانسوري پيشه مي‌كنند.	۳- از گروههاي شبيهه به گروههاي رقيب، نظريه و پيشنهاد خواست.	۳- گروه، «قالبي» و «كليشه‌اي» بگروههاي رقيب مي‌نگرد. يعني همه رقبا را يکجور - و معمولاً زبون، خبيث، احمق و نادان - مي‌بيند، و نمي‌تواند تشخيص دهد كه همه رقبا يکسان و همانند نيستند و تفاوت‌هائي بين آنها وجود دارد، و نمي‌تواند تشخيص دهد كه حتي در داخل يك گروه رقيب نيز، تفاوت‌هائي وجود دارد و همگي اجزاء و ارکان آن، يکسان و همانند نيستند.
۷- گاه‌بگاه از افرادي خارج از گروه دعوت شود كه در مباحثات شركت نمايند.	۷- وجود اين توهم كه در گروه، هم‌رائي و اتفاق آرا كامل وجود دارد (سكوت افراد در گروه، حمل بر رضاييت و موافقت آنان مي‌شود).		
۸- فردي را تعيين نمود كه در جلسات تصميم‌گيري، نقش مخالف را بازي كند.	۸- وجود فردي در گروه كه اين وظيفه را براي خود قائل شده‌اند كه از ورود و رسوخ اطلاعات «منفي» جلوگیری كنند - اطلاعاتي كه مي‌تواند خلاف فرضيات گروه را ثابت كند.		

Source: Adapted from Irving L. Janis, **Groupthink**, 2nd. ed., 1982, Houghton Mifflin Co. - in Rebert E. Callahan, et al., **Managing Human Relations**, Merrill Pub. Co., p. 177. 1988

مشکلات اجراء تصمیم

در شرایط اضطراری، اجرای دقیق و سریع تصمیمات ضروری و حیاتی است. اجراء غالب تصمیمات در سازمانهای بزرگ نیاز به مساعدت و پشتیبانی سایر واحدهای سازمانی دارد زیرا بندرت اتفاق می‌افتد که واحد تصمیم‌گیری، خود باندازه کافی صاحب اختیار برای اجراء مستقیم تصمیمات خویش باشد. بنابراین، درحالی‌که ممکن است در اتخاذ تصمیم، تعمق و تفکر کافی شده باشد، و با در نظر گرفتن شرائط و مقتضیات، تصمیم، درواقع بهترین تصمیم ممکن، و زمان انتخاب شده برای اجراء تصمیم نیز زمانی مناسب، ولی اگر اجراء تصمیم درست نباشد، هیچ یک از اینها کمکی نیست و نهایتاً، سازمان همچنان دست به گریبان با مشکلات و مسائل حل نشده، باقی خواهد ماند. در سازمانهای بزرگ، تعداد واحدهای اجرائی - یعنی واحدهائی که مسئولیت و وظیفه اجراء تصمیمات ابلاغ شده را دارند - زیاد و متعدد است. از طرف دیگر، بدلیل وجود واحدهای اجرائی موازی در سازمان، «روپهم‌افتادگی» اجرائی نیز زیاد است. علاوه بر این، در هر واحد اجرائی امکان، موقعیت، قدرت و توان برای اینکه آن واحد برحسب نظر و باختیار خود عمل کند نیز وجود دارد. نتیجه اینکه، امکان و فرصت‌های زیادی برای سوء اجراء اتفاقی و یا عمدی یک تصمیم وجود دارد.^{۱۶}

مشکلات موجود در اجراء تصمیم میتواند ناشی از عوامل زیر باشد:

- ۱- واحدهای مأمور اجراء تصمیم، انگیزه کافی برای انجام تصمیم ابلاغ شده را ندارند.
- ۲- موانع و «پارازیت‌های» موجود در مجاری ارتباطی و همچنین، روش کار و تکنیک‌های عملیاتی خشک و انعطاف‌ناپذیر که هماهنگی مابین واحدها را

آینده - و یا نیاز به تغییر و تحول در آینده - در مراحل برنامه‌ریزی و در مرحله ایجاد و استاندارد نمودن طرق و راه روشهای عملیاتی، پیش‌بینی شود تا بدین ترتیب، با ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتری در روش کار و در دستورات و مقررات کاری، ظرفیت و توان مقابله و رویارویی با تغییر و تحولات آتی را، در سیستم فعلی پیش‌بینی و تعبیه نمود.

۵- عدم آمادگی برای تصمیم‌گیری

نحوه برخورد اولیه با بحران و یا حادثه غافلگیرکننده، و توانائی بعدی در دفع آن، تا حد زیادی بستگی به آمادگی روحی و قدرت تصمیم‌گیری فرد و یا سازمان دارد. ندرت، کم‌نظیری و بی‌سابقگی حادثه‌ایکه اتفاق می‌افتد و همچنین، درجه ناآشنائی با حادثه‌ایکه بطور ناگهانی و بدون زمینه و مقدمه قبلی رخ می‌دهد، در شدت غافلگیری و در شدت اثرات ناشی از این غافلگیری، نقش مهم دارد. فقدان تجربه قبلی درباره حادثه باضطراب و نگرانی میافزاید، زیرا این بدین معنی است که سازمان نه میدانند که چه عکس‌عملی باید داشته باشد که او را در مصاف با حادثه مجهول و ناشناخته کمک نماید، و نه میدانند که اثرات و عواقب بالقوه عکس‌عملی که نشان میدهد، چه خواهد بود. همچنین، شدت اثرگذاری بحران بروی سازمان بستگی به میزان پیش‌بینی‌هایی دارد که باید برای بحران نمود و بستگی به تغییر و تحولاتی دارد که باید برای روبروئی موفقیت‌آمیز با بحران، در سازمان بوجود آورد.^{۱۷} بنابراین، هر اندازه که حادثه و یا بحران برای سازمان ناآشنا تر و بی‌سابقه‌تر باشد، بهمان اندازه، نیاز به تغییر در سازمان برای رویارویی و دفع آن زیادت‌ر و بهمان اندازه نیز فشار، نگرانی و اضطراب بیشتر خواهد بود.

و هم خطی بوجود می‌آید، باز نمی‌توان باجرا موفقی تصمیمات مطمئن بود زیرا هنوز این امکان وجود دارد که یا واحدهای مجری، تصمیمات و دستورات را نفهمند، و یا اصلاً توان اجراء آنها نداشته باشند.

توصیه و دستوراتی

برای رویارویی و دفع بحران

درحالیکه میتوان برای جلوگیری از گرفتاری و مشکلاتی که به آن اشاره شد دستوراتی داد، و درحالیکه پیروی از این دستورات میتواند، بطور کلی، در رفع مشکلات کمک باشد، ولی باید توجه داشت که هر نسخه و دستورالعملی میتواند در عین حال، دارای عوارض جنبی نامطلوب و ناخوشایندی نیز باشد. رفع مشکلات و بهسازی سیستم معمولاً توأم با هزینه‌هایی است، و اینکه با چه هزینه‌ای، چه مزایایی را میتوان بدست آورد، بستگی به مقتضیات، سازمان و افرادی پیدا می‌کند که در تصمیم‌گیری دخالت و مشارکت داشته‌اند. ضمن بحثی که در ذیل ارائه می‌شود، برای افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و همچنین برای اجراء بهتر تصمیم در شرایط اضطراری و بحرانی، توصیه‌های شده است:

۱- باید از رسیدن به یک توافق زودرس و بی‌موقع در

تصمیم‌گیری جلوگیری کرد

یک مدیر گروه قوی و صاحب نفوذ میتواند براحتی و به آسانی گروه را به بیراهه بکشد و موجب اشتباه و خطا در تصمیم‌گیری بشود - بخصوص هنگامی که مدیر، فکر خاصی را در نظر دارد و خواهان همگرایی و نزدیک شدن سریع آراء و عقاید اعضا و توافق به آن است.^{۱۷} این مشکل را بدین ترتیب میتوان حل کرد که مدیر، از اعضا گروه بخواهد که

دشوار ساخته، موجب تأخیراتی در دریافت دستورالعمل و در نتیجه، از دست دادن زمان مناسب برای اجراء تصمیم می‌شود.

۳- واحدهای اجرایی، دستورات دریافت شده برای اجراء تصمیم را نمی‌فهمند.

همانطور که قبلاً اشاره شد، بسیج نیروها برای مقابله و رویارویی با حالت فوق‌العاده و اضطراری ممکن است باعث بهم ریختگی آرایش و الگوهای فعلی و موجود در سازمان شود. این بهم ریختگی، توأم با حالت نامعلومی و بی‌ثباتی که در اثر آن در سازمان بوجود می‌آید، باعث میشود که واحدهای مختلف سازمانی برای حفظ منافع حوزه‌ای خود، موضع بگیرند و اقداماتی بعمل آورند. طبیعی است که در شرایط نامعلوم و بی‌ثبات، آنچه که معلوم و معین است، ارزش بیشتری پیدا میکند و بدین دلیل، تعهد و پایبندی افراد به اهداف و ارزشهای محدود «محلی»، ولی اهداف و ارزشهای مطمئن و معلوم، بیشتر می‌شود.

اینکه چه واحدی در سازمان تا چه اندازه در مسیر بحران قرار بگیرد، در ارزیابی خطر و در احساس خطری که هر یک از واحدهای سازمانی می‌نمایند موثر است - که هرگونه تفاوتی از این نظر مابین واحدها، خود میتواند دلیل مضاعف دیگری برای افزایش تشدید اختلافاتی شود که ممکن است هم‌اکنون مابین واحدها وجود داشته باشد. درحالیکه ممکن است تهدید و یا خطر خارجی در درازمدت، بهترین دلیل و انگیزه برای اتحاد، اتفاق و همبستگی بین واحدها در سازمان باشد، ولی تفاوت میان واحدها از نظر میزان شدت برخورد با خطر، و یا از نظر مسئولیت رویارویی و دفع خطر، میتواند در کوتاه مدت منجر به تشدید تعارضات و اختلافات مابین واحدها بشود. باید توجه داشت که حتی هنگامی هم که مابین نیاز و اهداف کلی سازمان و نیاز و اهداف انفرادی واحدهای سازمانی، هم‌آهنگی

راه‌حلهای مطرح شده را با دیدی انتقادی و بقصد یافتن معایب و کمبودهای آنها، مورد ارزیابی قرار دهند و آنها را تشویق کند که نظرات خود را بطور صریح و بدون واژه ابراز دارند. یا، مدیر می‌تواند از هر یک از اعضای گروه بخواهد که مسئله مطرح شده را از زاویه و جنبه خاصی مورد بررسی قرار دهند تا بدین ترتیب، و با در نظر گرفتن نظرات و عقاید مختلفی که ابراز می‌شود، بتوان تصمیم مناسبی درباره مسئله اتخاذ کرد. اگر مدیر گروه از تایید و یا تکذیب بلافاصله عقایدی که بوسیله اعضای گروه ابراز می‌شود، خودداری کند و فقط اداره جلسه و هدایت کلی مباحثات را بعهده بگیرد، احتمالاً اعضای گروه به عقاید یکدیگر بهای بیشتری خواهند داد.^{۱۸} در صورتیکه مدیر واقعاً خواهان ابراز نظرات مختلف از سوی اعضای گروه باشد، و اگر واقعاً مصمم به شنیدن ارزیابی‌های انتقادی از راه‌حلهای پیشنهادی برای حل موضوع باشد، این شیوه اداره جلسات، شیوه موفق و مؤثری است. ولی مشکل اصلی در استفاده از این شیوه این است که رئیس در هر حال رئیس است و برای اعضای گروه بسیار دشوار است که حضور او در جلسه را ندیده گرفته، یا نسبت به عقیده و نظر واقعی او بی‌تفاوت باشند. مشکل دیگر این است که معمولاً در هر گروهی، کسانی یافت می‌شوند که بخاطر خوش آمدن رئیس و بخاطر خوش خدمتی باو، سایر اعضای را از ابراز عقاید مخالف (با عقاید رئیس) منع می‌کنند. همچنین، انتقاد آشکار و بی‌پرده، معمولاً باعث جریحه‌دار شدن احساسات و عواطف افراد می‌شود و باید دقت کرد که اگرچه از اعضای گروه خواسته شده است که با عینیت، نظرات یکدیگر را مورد ارزیابی انتقادی قرار دهند، ولی اینکار در حد معقول انجام شود و هیچگاه حالت تهاجمی و افراطی بخود نگیرد - زیرا در غیر این صورت، احساس آزدگی، سرخوردگی و خشمی در میان اعضای گروه

ظاهر می‌شود که چنانچه ادامه یابد، نتیجه‌ای جز فرسایش روحی و روانی و ایجاد اثرات سوء در روابط درون گروهی نخواهد داشت.^{۱۹}

ولی از طرفی نیز باید توجه داشت که اتخاذ یک موضع بیطرف در مباحث بوسیله مدیر گروه، میتواند زیانهای نیز در بر داشته باشد. نخست اینکه اگر مدیر، مدیر باتجربه و پخته‌ای باشد، عدم مشارکت او در تصمیم‌گیری، گروه را از همفکری، مساعدت و خدمات یک تصمیم‌گیرنده خوب و مجرب محروم می‌نماید - با این نتیجه که کیفیت تصمیمات اتخاذ شده مسلماً از کیفیت تصمیماتی که در صورت مشارکت مدیر در تصمیم‌گیری بدست می‌آید، پائین‌تر خواهد بود. گذشته از این، امتناع مدیر از مشارکت در تصمیم‌گیری و خودداری او در جهت دادن و کانالیزه نمودن مباحثات، این خطر را در بر دارد که عاقبت، گروه به تصمیمی برسد که از نظر مدیر کاملاً غیرقابل قبول باشد. بنابراین، همانطور که اعمال نفوذ مدیری قوی در به کرسی نشاندن نظرات خود در کاستن از کیفیت تصمیم‌گیری مؤثر است، همانطور نیز سکوت مدیر و امتناع او از مشارکت در مباحث، اثرات سوء بسیاری در تصمیم‌گیری خواهد داشت. در نتیجه، نقش شایسته و مناسب برای مدیر گروه، نقشی است مابین این دو حالت.

با استفاده از شیوه و راه و روشهایی از این قبیل، با دعوت از متخصصین برون سازمانی و با تبادل نظر با سایر همکاران در قسمت‌های دیگر سازمان، میتوان عقاید و نظرات گوناگون را جمع‌آوری و با مطالعه و بررسی آنان، از رسیدن به یک اتفاق نظر بی‌موقع و کاذب در درون گروه جلوگیری نمود.^{۲۰} ولی باید توجه داشت که اگرچه جمع‌آوری آراء و عقاید از منابع مختلف و بررسی و مطالعه دقیق این نظرات، کمک بزرگی به جلوگیری از رسیدن به یک

فرسا و خردکننده‌ای قرار گرفته است، باید در یک فاصله زمانی بسیار کوتاه، قادر به پاسخگویی و عکس‌العمل سریع در مقابل بحران نیز باشد. تحت این شرایط، حجم سنگین اطلاعات ورودی به سازمان که باید به نظر و توجه تصمیم‌گیرنده برسد، باری است مضاعف که به وخامت شرائط بحرانی می‌افزاید و آنرا تشدید مینماید. اطلاعات بیشتر، الزاماً بمعنی اطلاعات بهتر نیست و از اینرو، باید با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته و با بکارگیری وسائل و تجهیزات مدرن و مجهزتری برای جستجو و استخراج اطلاعات از محیط، اطلاعات ضروری را یافته و با پردازش صحیح و ارائه آن بواحدهای تصمیم‌گیری، این خاطر جمع‌ی را بوجود آورد که نه تنها اطلاعاتی که در اختیار واحدهای تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد از کیفیت مطلوب برخوردار است، بلکه کمیت آن نیز در حدی است که باسانی قابل جذب بوده و میتواند مورد استفاده مؤثر قرار گیرد.

سیستم‌های اطلاعاتی ویژه‌ای را میتوان طراحی نمود که با نمونه‌برداری و استفاده از سایر تکنیک‌های آماری، قادر باشند تنها آن گروه از عوامل و متغیرهایی را شناسائی نمایند که مهم و مربوط به موضوع تصمیم‌گیری است، و قادر باشند چکیده‌ای از مفاهیم اصلی را به صورت فشرده و قابل استفاده در اختیار واحدهای تصمیم‌گیری قرار دهند.

در چنین سیستمی میتوان تونل‌های ارتباطی خاصی حفر نمود که رده‌های مختلف سلسله مراتب را شکافته و آنان را بیکدیگر ببیوند. اگر لازم باشد، حتی میتوان ارتباط مستقیم با محیط برقرار کرد، و یا برای کسب همان اطلاعات، از چند منبع مختلف استفاده نمود.^{۲۱} چنین تدابیری میتواند قدرت پاسخگویی سریع به بحران را افزایش داده، از معطلی و از بتاخیر افتادن عکس‌العمل مناسب در مقابل بحران، و

اتفاق نظر زودرس می‌کند، اما این عمل، درضمن، موجب افزایش بار اطلاعات ورودی به سازمان و مشکلات ناشی از آن می‌شود. همچنین، درحالی‌که استفاده از متخصصین برون سازمانی و نظرخواهی از سایر همکاران میتواند دریچه‌هایی را باز کند و دیدگاه‌های تازه و نوینی را در اختیار گروه تصمیم‌گیری قرار دهد، ولی احتمال این خطر نیز بوجود می‌آید که اطلاعات محرمانه فاش شود و سیستم امنیتی سازمان صدمه ببیند.^{۲۱} بنابراین اگر بخواهیم از نظرات تخصصی بطور مؤثر استفاده نمائیم، باید با صاحب نظران در مراحل اولیه تصمیم‌گیری صلاح و مصلحت شود، و نه زمانی که حرکت به سوی توافق و اتفاق نظر در گروه آغاز شده باشد.

مدیر گروه باید ترتیبی دهد تا نظرات، دیدگاهها، و اهداف درازمدت هرچه زودتر و در مراحل اولیه شور و مذاکره، برای اعضاء معلوم و شناخته شود. زیرا تصمیماتی که باتوجه به منافع و اهداف کوتاه مدت سازمان اتخاذ می‌شوند، معمولاً عواقب و اثرات خوشایندی در درازمدت ندارند.

در برنامه‌ریزی برای مقابله و دفع بحران، باید به قابلیت و تاب و توان افرادی که می‌باید در شرایط بحران و تحت فشارهای سنگین ناشی از آن، تصمیم‌گیری کنند، توجه خاص کرد. بنابراین، باید افرادی را انتخاب کرد که علاوه بر توانائی فنی و تخصصی، توان تحمل فشارهای روحی در شرایط بحران را نیز دارا باشند. اگر چنین افرادی با چنین خصوصیتی را فعلاً در سازمان نداریم، باید افرادی را باین منظور تربیت و آماده کرد.

۲- باید از تحریف اطلاعات جلوگیری کرد

مشاهده شد که در بحران درعین حالیکه تصمیم‌گیرنده تحت فشارهای روحی و جسمانی طاقت

فرض این است که احتمال وقوع هر یک، مساوی و یکسان است. سپس، سازمان برای هر حالت، استراتژی (یعنی راه‌حل و طریقه عمل) مناسبی را پیش‌بینی می‌کند و هنگامی که آینده بتدریج تبدیل بحال می‌شود، بسته باینکه بکدام یک از حالات پیش‌بینی شده نزدیک‌تریم، استراتژی خاص آن حالت را بکار می‌گیریم. برای جلوگیری از اتخاذ ریسک بیجا و بی‌مورد در تصمیم‌گیری گروهی، توصیه شده است که سناریوهائی نوشته شود که در آن، اثرات احتمالی ناشی از تصمیمی که گروه می‌گیرد، مجسم و متصور شده است - و توصیه می‌شود که همیشه سناریوئی نوشته شود که در آن بدترین حالتی که ممکن است در اثر اتخاذ تصمیم بوجود آید، تشریح و توصیف شده باشد. یعنی در «داستان» سناریو، بدترین پایانی را که امکاناً می‌تواند در نتیجه اتخاذ تصمیم اتفاق افتد، سرانجام و پایان داستان (یعنی نتیجه تصمیم) قرار دهیم و بر این اساس، تصمیمات را بسنجیم و ارزیابی کنیم. تجربه نشان داده است که استفاده از این تکنیک، در ارزیابی واقع‌بینانه راه‌حلهای پیشنهادی بسیار مؤثر بوده و نقش مهمی در کاستن از میل به انتخاب تصمیمات پرخطر داشته است.

یکی دیگر از عوارضی که معمولاً این قبیل گروه‌های تصمیم‌گیری دچار آن می‌شوند، «دلیل تراشی» است. یعنی گروه با تمسک به دلائلی که برای خود می‌آورد، خود را متقاعد می‌سازد که هشدارها و تذکرات بی‌مورد است، و به خود می‌قبولاند که شواهد و مدارکی که موضع گروه را بزیر سؤال می‌برد، بی‌اعتبار و بی‌اساس است و باید آنها را ندیده گرفت. حتی زمانی که وقایع و آینده نشان می‌دهد تصمیم‌گیری گروه، صحیح نبوده است، باز، گروه با دلائلی که «می‌تراشد»، از خود رفع تقصیر می‌کند و خود را قانع می‌کند که تصمیم‌گیری، اشتباه نبوده

از اثرات سوء ناشی از این امر، بکاهد. علاوه براین، این قبیل تدابیر میتواند واحدهای تصمیم‌گیری را از انزوا خارج نماید و همچنین، می‌تواند از تزریق و الحاق نظرات و برداشتهای ناخواسته (و غالباً نادرست) به محتوی و مضمون اطلاعات در عبور آن از رده‌های مختلف سازمانی، جلوگیری نماید. ولی برقراری این سیستم‌های اطلاعاتی، توأم با هزینه‌های مالی، مادی و انسانی بسیار سنگین است و این عامل نیز باید مورد توجه طراحان این قبیل سیستم‌ها قرار گیرد.

۳- باید از تصمیم‌گیری غلط در گروه جلوگیری کرد در مواردی، قضاوت غلط ناشی از وجود حالت و فعل و انفعالات خاصی در درون گروه تصمیم‌گیری است که بعضی از علائم آن، بترتیبی که قبلاً اشاره شد، خود را در پدیده «تکفکری» ظاهری می‌سازد. یکی از این علائم، تمایل بیش از اندازه گروه به ریسک و به کارهای متهورانه و پرخطر است - با این خیال که پرتوان است و آسیب ناپذیر. این مشکل را می‌توان بوسیله تکنیک‌هایی از قبیل «ایفاء نقش» و «سناریو» چاره کرد. علاوه بر این، اگر بجای مسئولیت کلی و نامشخص گروهی، مسئولیت‌های انفرادی اعضا در تصمیماتی که اتخاذ شده است، معلوم و معین شود، این به میزان قابل ملاحظه‌ای از تمایل و گرایش گروه به ریسک و کارهای خطرناک خواهد کاست.

گفته شده است هربرت کان (Kahn Herbert) کسی بود که در رابطه با پیش‌بینی آینده، برای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ از واژه «سناریو» استفاده کرده است. بعنوان یک تکنیک، سناریونویسی، تهیه شرحی کتبی است که در آن حالات مختلفی از آینده، توصیف و متصور شده است. درحالی‌که هر یک از حالات، موقعیت خاصی را (مثلاً موقعیت خوب، عادی، بد) مجسم می‌کند که می‌تواند اتفاق افتد، ولی

کماکان از دستورات قبلی که مناسبتی با شرایط جدید ندارد، استفاده می‌شود و این امر، تجدید آرایش منابع و نیروها را که برای روبرویی مؤثر با شرایط جدید لازم و ضروری است بتأخیر می‌اندازد.

اگرچه افزودن به تعداد احکام و دستورات، سازمان را برای روبرویی با شرائط و موقعیت‌های بیشتری آماده می‌کند، ولی از طرفی نیز پیچیدگی‌های ناشی از این امر، امکان بروز اختلالات در سیستم اطلاعاتی را افزایش می‌دهند و ردیابی اطلاعات را مشکل‌تر مینماید. در مورد استراتژی دوم، اگرچه پیش‌بینی و ایجاد آزادی عمل بیشتر برای افراد در اجراء دستورات، طبیعتاً انعطاف‌پذیری بیشتری را بدنبال خواهد داشت، ولی از طرفی نیز چنین رویه‌ای منجر به از بین رفتن صرفه‌جویی‌هایی می‌شود که معمولاً در اثر استاندارد کردن و یکنواختی روش کار بدست می‌آید. بنابراین، باید سعی کرد تا با در نظر گرفتن شرایط کلی سازمان، و با در نظر گرفتن محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است، تعادل و توازن مناسب مابین استاندارد کردن روش کار و انعطاف‌پذیری بیشتر آن، بوجود آورد.

۵- باید برای تصمیم‌گیری آمادگی داشت

سازمانی که دائم مراقب و مواظب حوادث و اتفاقات غیر منتظره باشد و سازمانی که با هوشیاری و بیداری، همیشه خود را در حال آماده‌باش برای مقابله و مواجهه با آنها نگه‌می‌دارد، سازمانی است که تا حد زیادی از صدمات استراتژیکی که ماهیتاً در هر نوع غافلگیری وجود دارد، مصون خواهد بود. جستجوی دائم محیط برای کشف و یافتن خطرات احتمالی و بالقوه‌ای که ممکن است سازمان را مورد تهدید قرار دهد، توأم با آمادگی و پیش‌بینی‌های لازم برای مقابله با آن، از احتمال غافلگیر شدن میکاهد. در این راستا و به

است. راه رفع این مشکل، انتخاب یکی از اعضاء برای ایفاء نقش «مخالف» گروه است. این تکنیک بر این اساس استوار است که ایجاد تضاد - یعنی ایجاد نظرات متقابل - بهترین راه برای پی بردن به نظرات درونی و پنهانی افراد است. با ایجاد دو قطب مخالف در گروه، می‌توان مطمئن شد که جنبه‌های مثبت و منفی مسئله، هر دو ظاهر و مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفته است. ولی خطر این است که «مخالف»، اهلی شود، ملاحظه کند، و مخالفت او فقط جنبه ظاهری و سمبلیک بخود بگیرد. در اینصورت، ایفاء نقش مخالف بوسیله یکی از اعضاء نه تنها کمکی به تصمیم‌گیری سالم نخواهد کرد، بلکه وجود «مخالف»، با ایجاد نوعی خاطرجمعی کاذب در گروه، خود می‌تواند دلیل مضاعف دیگری برای ضعف تصمیم‌گیری بشود. یکی از راه‌های جلوگیری از مخالفت سمبلیک و «فرمالیته» این است که اعضاء گروه، هر یک بنوبه، نقش «مخالف» را بعهده بگیرند.

۴- باید انعطاف‌پذیری بیشتر در دستورات و دستورالعمل‌ها بوجود آورد

برای افزایش کارآئی و کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان، دو استراتژی موجود است: یا میتوان به مجموعه دستورات و دستورالعملها افزود تا شرائط و موقعیت‌های بیشتری تحت پوشش قرار گیرند، و یا میتوان در دستورات، آزادی عمل بیشتری برای افراد و مجریان قائل شد. ولی باید در نظر داشت که علاوه بر هزینه‌های سنگینی که توأم با این قبیل اقدامات است، دامنه عملکرد آنها نیز محدود و منحصر به شرایط و موقعیت‌هایی است که سازمان می‌تواند پیش‌بینی کند. در نتیجه هنگامیکه موقعیت‌های بدیع و جدید، ولی پیش‌بینی نشده‌ای، بوجود می‌آید، به آسیب‌پذیری سازمان افزوده میشود زیرا تحت این شرایط نیز،

منظور ایجاد آمادگی بیشتر، میتوان گروه‌هایی را بوجود آورد که وظیفه اصلی آنها، شناسایی کیفیات و پدیده‌هایی است که می‌توانند بطور بالقوه برای سازمان خطر آفرین باشند. ایجاد چنین گروه‌هایی میتواند از نظر پیش‌بینی تغییر و تحولات آتی نیز برای سازمان مزایائی داشته باشد.

افزودن به مجموعه طرح‌هایی که برای مقابله با بحران در سازمان وجود دارد و تعبیه یک سیستم کارآمد برای براه اندازی و استفاده از این طرح‌ها در صورت لزوم، یا از شدت برخورد بحران میکاهد، و یا با آمادگی که بدین ترتیب در سازمان برای مقابله با بحران بوجود آمده است، از اثرات غافلگیرکننده آن کاسته میشود.

۶- باید مانع از شکست در اجراء تصمیم شد

موانع و مشکلات موجود در اجراء تصمیم را باید با پرورش توانائی‌های کلی سازمان در مقابله با بحران، با تغییرات ساختاری، و با افزودن به مجموعه دستورات و دستورالعمل، از میان برداشت.

با دخالت دادن حداقل یک عضو از واحدهای اجرائی در تصمیم‌گیری، میتوان برای اجراء موفق تصمیم، در این واحدها ایجاد انگیزه نمود. همانطور که قبلاً اشاره شد، هنگامی که اعضاء یک گروه با مشارکت و تشریک مساعی یکدیگر موفق به اخذ تصمیمی برای حل مشکلی میشوند، هر یک از اعضاء، خود را شخصاً در قبال موفقیت آن تصمیم، مسؤل و متعهد می‌بینند. ولی اگر اجراء تصمیم به افرادی محول شود که در اتخاذ آن سهمی نداشته‌اند، تعهد و مسؤلیت چندانی نیز در قبال آن احساس نمی‌شود. تحقیق نشان داده است که تصمیمی با کیفیت نه چندان خوب ولی پذیرش و مقبولیت همگانی، از کارآمدی بیشتری برخوردار است تا تصمیمی که

اگرچه دارای کیفیت عالی است، ولی پذیرش همگانی ندارد.^{۲۳}

برگزاری دوره‌های آموزشی برای واحدهای اجرائی و تشریح و توجیه اینکه چرا و به چه دلیل، تصمیم خاصی اتخاذ شده است، در ایجاد انگیزه و ایجاد تعهد در این واحدها برای اجراء موثر تصمیم، نقش مهم خواهد داشت.

واحدهای مسؤل اجراء تصمیم، غالباً علت و یا علل اتخاذ تصمیمات را نمیدانند (و در نتیجه، نمی‌فهمند)، و از اینرو، از نظر آنها، تصمیم‌گیری یا بر اساس ضوابط و معیارهای دلخواهی بوده است، و یا تصمیماتی است که منافع آنها را به خطر خواهد انداخت و بدین دلیل، آگاهانه و یا حتی بطور ناخودآگاه، موجبات شکست تصمیم را فراهم می‌آورند. مشارکت و دخالت مجریان تصمیم در تصمیم‌گیری، درک و فهم آنها را از مکانیسم و چگونگی تصمیم‌گیری افزایش داده، علل اتخاذ یک تصمیم بخصوص را برای آنها روشن می‌کند.

اختلالاتی که در مجاری ارتباطاتی مابین واحدهای تصمیم‌گیری و واحدهای مجری تصمیم بوجود می‌آید (و یا وجود دارد)، می‌تواند انتقال صحیح مفاهیم را مختل سازد و سوءتعبیراتی که بدین ترتیب بوجود می‌آید، باعث عدم هم‌آهنگی مابین این دو واحد می‌شود. واحدهای تصمیم‌گیری میتوانند با انتصاب افراد مورد اعتماد خود در سطوح اجرائی، بر این مشکل فائق آمده و هماهنگی لازم را بوجود آورند.

مشکل دیگری که میتواند در اجراء و یا عدم اجراء موفق تصمیمات موثر باشد، در ارتباط با ساختار سازمان و نیاز به تغییرات اساسی ساختاری برای از بین بردن موانع و دست‌اندازه‌های موجود در آن است. راه‌حلی که باین منظور پیشنهاد شده است، ایجاد ساختار دوجانبی (Dual) در سازمان است: یک ساختار

ساختار سازمانی، بالاخص مناسب برای موقعیتهائی است که از نظر عملیاتی و استراتژیکی، به انعطاف پذیری زیادی نیازمندند. ولی عضویت در تیمهائی که برای مقابله با بحران بوجود میآید باید نسبتاً دراز مدت باشد زیرا، بطور کلی، عملکرد گروههای تصمیم گیری با عضویت ثابت و دائم، بهتر از گروههائی است که بطور موقت و فقط به منظوری خاص (در این مورد، تصمیم گیری در شرایط بحرانی) تشکیل می شوند.

برای رفع و رجوع امور عادی و روزمره، و یک ساختار برای مقابله و حل و فصل مسائل و مشکلات ناشی از بحران و شرایط اضطراری.

ساختار دوجانبی شبیه به مدیریت پروژه ای است که بوسیله انساف و برندنبرگ (Brandenberg & Ansoff) پیشنهاد شده است.^{۲۰} در این طرح، افراد بطور موقت در پروژههائی مأمور می شوند و هنگامیکه پروژه خاتمه یافت، آنان را به پروژههای دیگر منتقل می نمایند. انساف و برندنبرگ معتقدند این نوع

یادداشتها

1. Smart, Carolyne, and Vertinsky, Ilan, «Designs for crisis Decision Units.» **Administrative Science Quarterly**, December 1977. Vol. 22, PP. 640-657. Works Cited here are from this Source.
2. Holsti, Ole R., «Crisis, Stress and decision-making.» **International Social Science Journal**, 1971, 23: P. P. 53-67.
3. Paige, Glenn D., **The Korean Decision**, 1968, New York: Free Press.
4. Hermann, Charles F., «Some consequences of crisis which limit the viability of Organizations,» **Administrative Science Quarterly**, 1963, Vol. 8, P. P. 61-82.
5. Lanzetta, John D., and Thornton B. Roby, «Effects of work-group structure and certain task variable on group Performance,» **Journal of Abnormal and Social Psychology**. 1957, Vol. 53, P. P. 307-314.
6. Downs, Anthony, **Inside Bureaucracy**. Boston: Little, Brown, 1967
7. Tullock, Gordon, **The Politics of Bureaucracy**, Washington, D. C., Public Affairs Press, 1965.
8. Ackoff, Russel L., «Management Information Systems,» **Management Science**, 1967, Vol. 14: B147-B156.
9. Crozier, Michel, **The Bureacratic Phenomenon**, Chicago, University of Chicago Press, 1963.
10. Taylor, Donald, «Psychological determinants of bounded rationality: implications for decision - making strategies,» **Decision Sciences**, 1975, Vol. 6: P. P. 409-429.

11. Ibid.
12. Herman Charles F., **International Crisis: Insights From Behavioral Research**, 1972, New York, Free Press.
13. Janis, Irving L., **Victims of Groupthink**, 1972, Boston, Houghton Mifflin.
14. Ibid.
15. Fink, S. L., J. Beak, and K. Taddeo, Organizational crisis and change.» *Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, Vol. 7, P. P. 15-37.
16. MacCrimmon, Kenneth R., Theoried of Collective Decisions. Review paper, 4th. International Research Conference on Subjective Probability, Utility and Decision-Making, Rome, 1973.
17. Maier, Norman R. F., «Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrative function.» *psychological Review*, 1967, Vol. 74, P. P. 239-249.
18. Thibaut, J. W., and H. H. Kelley **The Social Psychology of Croups**, 1959, New York, Wiley.
19. Janis, op. cit.
20. Stein, Morris I., **Stimulating Creativity**, 1974, New York, Academic Press.
21. Janis, op. cit.
22. Downs, op. cit.
23. Maier, op. cit., P. 249.
24. Ansoff, H. Igor, and R. G. Brandenburg, «A language for Organizational design: Parts I and II, **Management Science**, 1971, vol. 17, B705-B731.