

نشست تخصصی "ارتقاء تصمیم‌گیری گروهی در سازمان‌ها" روز چهارشنبه مورخ ۹۵/۶/۱۷ در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، با سخنرانی خانم دکتر گلچهره سهراب (استادیار دانشگاه اونتاریو) در جمع اساتید، اعضای هیئت علمی و دانشجویان برگزار شد.

دکتر گلچهره سهراب در ابتدای نشست با اشاره به پیچیدگی پدیده‌ها در دنیای امروز گفت: بسیاری از سازمان‌ها تصمیمات مهم را به دلیل دشواری و پیچیدگی به تیم‌های سازمانی واگذار می‌کنند تا از دانش و تجربه تک‌تک افراد برای تصمیم‌گیری بهتر استفاده شود. اما پرسشی که همواره مطرح است آن است که آیا تصمیمات گروهی از تصمیمات فردی بهتر است؟

وی در ادامه مثالی را برای تبیین موضوع بیان کرد: مثال مشهوری که تصمیم‌گیری تیمی را به چالش می‌کشد اتفاقی است که در سال ۱۹۸۶ روی داد. در این سال سفینه فضایی چلنجر (Space Shuttle Challenger) که مأموریت داشت هفت فضانورد را به فضا بفرستد، ۷۳ ثانیه پس از پرواز و در پیش دیدگان بسیاری از مردم علاقمند، منفجر شد و تمامی سرنشینانش کشته شدند. پس از آن کمیته ویژه‌ای برای یافتن علت شکست مأموریت فضایی چلنجر تشکیل شد. در بررسی‌های اولیه ضعف یکی از قطعات در برابر سرما علت حادثه گزارش شد. اما بعدها از سوی کمیته ویژه، فرهنگ سازمانی و فرآیند تصمیم‌گیری ناسا عامل کلیدی موثر در این فاجعه اعلام شد. آن‌ها در بررسی اسناد صوتی جلسه تیم مهندسی پرواز در شب قبل از حادثه دریافتند که با وجود هشدار یکی از اعضای گروه مبنی بر عدم کارایی قطعه موردنظر در اثر سرمای شدید، تیم تصمیم به انجام پرواز گرفته است.

وی اظهار داشت: برای این که بدانیم چه اتفاقی می‌افتد که در بعضی موارد تیم‌های سازمانی بهترین تصمیم را اتخاذ نمی‌کنند باید خطاهای عمده در تصمیم‌گیری گروهی را بررسی کنیم. فکر گروهی (Groupthink) اولین خطایی است که با آن روبه‌رو می‌شویم. در این حالت اجماع در تصمیم‌گیری مهمترین مسئله پنداشته می‌شود و میل به اتفاق آرا انگیزه‌های ارزیابی گزینه‌های دیگر را از بین می‌برد. در چنین موقعیتی فشاری که از سوی گروه بر فرد وارد می‌شود مانع از طرح نظر واقعی شده و موجب خودسانسوری می‌گردد. همچنین توهم آسیب‌ناپذیری نیز از دیگر آفت‌هایی است که گریبان گروه را می‌گیرد و بر این اساس تمام تصمیمات گروه درست تلقی می‌شود و نیاز به دستیابی به اطلاعاتی از خارج تیم احساس نمی‌شود.

خطای دوم تناقض ابیلن (Abilene Paradox) نام دارد و هنگامی رخ می‌دهد که هر عضو گروه فکر می‌کند که ایده طرح شده خواسته بقیه اعضای گروه نیز هست و در تعارف و برای پرهیز از کشمکش از مطرح کردن ایده خود به نفع بقیه چشم‌پوشی می‌کند.

خطای سوم دو قطبی تغییر مخاطره‌آمیز (Risky Shift) یا تغییر محتاطانه (Cautious Shift) است که در آن تصمیمات گروه بسیار شدیدتر از تصمیمات تک‌تک افراد گروه است. بدین معنی که اگر تصمیمات تک‌تک افراد گروه ریسکی باشد برآیند این تصمیمات که خروجی تیم است ریسکی‌تر خواهد بود و اگر تصمیمات اعضای گروه محتاطانه باشد تصمیم نهایی گروه محتاطانه‌تر خواهد بود.

خطای چهارم تشدید تعهد (Escalation of Commitment) است که در این حالت حرکت در یک مسیر هزینه‌بر و زیان‌ده به امید رسیدن به موفقیت همچنان ادامه می‌یابد. مثال معروف این نوع خطا مربوط به حادثه کوه اورست در سال ۱۹۹۶ است. در آن سال افرادی غیرحرفه‌ای که ماه‌ها تمرین‌های آماده‌سازی را پشت سر گذاشته بودند و هزینه‌های مالی فراوانی کرده بودند به همراه یک راهنمای حرفه‌ای برای صعود به اورست اعزام می‌شدند. در یکی از صعودها دو تیم که نتوانسته بودند پیش از ساعت ۲ بعدازظهر به قله برسند با وجود داشتن راهنماهای حرفه‌ای، با نادیده گرفتن قانون به جای بازگشت به پایین، به صعود ادامه دادند و گرفتار توفان برف و بوران شدند و ۲ راهنما و ۳ عضو گروه جان باختند.

ایشان در پایان برای غلبه بر این خطاها راه‌حلهایی مدیریتی پیشنهاد کرد و گفت: تزریق اختلاف‌نظر یکی از راه‌حلهایی است که مانع از شکل‌گیری هم‌سوئی نظرات می‌شود. ترغیب تیم در به چالش کشیدن ایده‌ها، بررسی ایده‌های جایگزین و سپردن نقش مخالف‌خوانی به یکی از اعضای گروه در این کار سودمند خواهد بود. ذکر این نکته ضروری است که تنها تزریق تعارض و اختلاف‌نظر سازنده، مانند اختلاف‌نظرهای کاری، مفید است و اختلاف‌نظرهای شخصی بر عملکرد گروه تاثیر منفی دارد و باید بلافاصله آن را برطرف کرد.

وی افزود: راه‌حل دیگر این موضوع را باید در امنیت روانی جستجو کرد. بدین معنی که تلقی اعضای تیم از پیامدهای پذیرش ریسک فردی در تیم چیست و آیا می‌توان ایده‌ها را بدون ترس از سرزنش یا مسخره شدن مطرح کرد؟ بررسی‌ها نشان می‌دهد که افزایش اختلاف‌نظرهای کاری سازنده در تیم‌های با امنیت روانی بالا، کارایی تیم را افزایش و در تیم‌های با امنیت روانی پایین، کارایی تیم را کاهش می‌دهد. همچنین بهتر است بدانیم که برای افزایش امنیت روانی در محیط کار باید قضاوت‌هایی منطقی، آگاهانه و بی‌طرف داشت؛ از دخیل کردن احساسات پرهیز کرد و احساس تقصیر و شرمندگی در مورد هزینه‌های ریخته شده را کاهش داد.