

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN

RA QUYẾT ĐỊNH VÀ QUYỀN LỰC

KNUD S. LARSEN*

1. VẤN ĐỀ RA QUYẾT ĐỊNH

Quá trình ra quyết định, dù là chính thức hay không chính thức, đều trải qua nhiều giai đoạn: xác định vấn đề, thông tin và sự lựa chọn, ra quyết định và thực hiện quyết định.

Xác định vấn đề

Đây là giai đoạn quan trọng đầu tiên khi các thành viên của nhóm định hướng vào vấn đề chung cần giải quyết. Theo một nghĩa nào đó, đây là một phần của quá trình lập kế hoạch để xác định một cách đúng đắn các thông số của vấn đề cần thảo luận. Mặc dù giai đoạn này có xu hướng là ngắn gọn, trong phần lớn các nhóm, nói chung việc lập kế hoạch tốt thường tạo ra các kết quả tích cực. Các thành viên nhóm sẽ có các thái độ tích cực hơn khi vấn đề cần quyết định được thảo luận trước. Việc này tạo ra một bầu không khí tích cực và mức độ thoả mãn cao hơn với người lãnh đạo.

Thông tin và các khả năng lựa chọn

Ở giai đoạn này nhóm bắt đầu thu nhập thông tin từ các nguồn khác nhau và trong quá trình đó cũng bắt đầu xác định các đường hướng hành động có thể có. Các ý kiến ủng hộ và phản đối

mỗi khả năng hành động được đánh giá theo cả hai hệ quả: trước mắt và lâu dài. Giai đoạn này cũng cho phép thảo luận xem quyết định sẽ được thực hiện như thế nào và một kế hoạch thực hiện trong thực tế. Điều quan trọng là nhóm phải xem xét tất cả các khả năng, thậm chí kể cả những khả năng mâu thuẫn với đường hướng hành động vẫn được ưa chuộng. Điều này đặc biệt quan trọng để làm mất tác dụng của hiệu ứng "tư duy nhóm" sẽ được thảo luận ở phần sau (Steiner, 1972).

Số thời gian được dành cho thảo luận tích cực có liên quan đến sự thành công được đo bởi chất lượng của các quyết định do nhóm đưa ra. Các nhóm thành đạt có tỉ lệ thảo luận cao hơn khi so sánh với các nhóm ít thành đạt hơn. Tiếc rằng, bên trong nhóm lại có một số yếu tố làm sai lệch hoặc hạn chế đáng kể các cuộc thảo luận.

Các cách thức hạn chế thảo luận

Cách thứ nhất là trì hoãn việc ra quyết định. Nếu những người tham gia không hài lòng với cuộc thảo luận, họ có thể đề xuất trì hoãn việc ra quyết

*Đại học Tổng hợp Oregon, Mỹ

định đến một ngày khác. Một cách khác là hạ thấp cuộc thảo luận, làm tầm thường hoá nó đi. Thay vào việc tập trung vào những vấn đề lớn và quan trọng hơn, nhóm có thể bị lái vào các vấn đề tiểu tiết, và như vậy hoàn toàn tránh được một cuộc thảo luận. Một cách thức tương tự khác là tập trung vào một giải pháp tối thiểu. Điều này xảy ra khi nhóm chấp nhận một giải pháp có mục đích thấp nhất chứ không phải thảo luận một giải pháp tốt nhất.

Cũng có thể tránh một cuộc thảo luận bằng cách từ chối, thoái thác trách nhiệm. Để không phải chấp nhận những hậu quả tiêu cực có thể xảy ra, các thành viên của nhóm có thể để vấn đề đó cho một uỷ ban hay một nhóm nhỏ nào đó giải quyết và như vậy cũng tránh được việc phải thảo luận. Cũng có thể tránh thảo luận bằng cách đưa ra một quyết định nhanh chóng hơn là thảo luận tất cả các khả năng hay phương án có thể có. Sau đó cả nhóm có thể dành thời gian để phóng đại tất cả các lợi ích của việc đưa ra các quyết định dễ dàng và nhanh chóng. Liên quan tới cách làm này là sự hạn chế của các phương án ra quyết định. Ở đây các thành viên của nhóm chỉ tập trung vào các quyết định tương tự hay hơi khác một chút chính sách hiện tại.

Các lựa chọn ra quyết định

Khi ra quyết định, nhóm có một sự lựa chọn với các kết quả khác nhau. Quy tắc trật tự Roberts được các nhóm sử dụng trong nhiều năm. Điểm quan trọng là quy tắc này đưa ra một quy trình rất hiệu quả với các quy định chính xác để đạt tới các quyết định tương đối nhanh chóng. Tuy nhiên nó

lại tạo ra một bầu không khí thắng - thua, số đông có thể bỏ qua sự bất đồng và sự cởi mở cần có cho những ý tưởng phản đối vì sự phát triển của nhóm có thể không mang lại lợi ích chung. Bỏ phiếu là một quy trình rất trực tiếp khác cho phép quyết định biểu lộ nguyện vọng của đa số. Tuy nhiên nó có thể vẫn làm cho nhóm thiểu số không hài lòng. Nếu như cuộc bỏ phiếu lại có hạn chế như trong các cuộc bầu cử tổng thống Mỹ gần đây (tuy có vẻ dân chủ, cởi mở nhưng thực chất chỉ là sự chọn lựa một trong hai nhóm có thể lực - ND) thì nó không chỉ tạo nên sự bất mãn lâu dài mà còn cả sự hoài nghi về uy tín của cuộc bỏ phiếu. Một quy trình liên quan là làm trung bình hoá quan điểm của thành viên các nhóm khác nhau bằng cách tạo ra các thứ bậc có xếp hạng. Ví dụ, truyền thống của các trường đại học ở Mỹ là mỗi một số ứng cử viên tiềm năng cho các vị trí ở các khoa, sau khi xem xét, thành viên của các khoa khác nhau bày tỏ ý kiến của họ qua một danh sách xếp hạng ưu tiên từ cao nhất đến thấp nhất. Sau đó người ta tính tổng các xếp hạng thứ bậc này rồi chia trung bình để tạo ra một thứ hạng chung cho mỗi khoa. Tất nhiên những điều này cũng thường chỉ là các khuyến nghị, còn những nhân vật cao hơn là người đưa ra các quyết định thực sự. Trong bất kỳ một hệ thống độc đoán nào, việc ra quyết định đều được xem như là đặc quyền của tầng lớp trên. Cuối cùng, có một sự lựa chọn (các khả năng khi ra quyết định) chín chắn nhất. Tạo ra một cuộc thảo luận sâu sắc cho đến khi các khả năng đã được xem xét đầy đủ và các thành viên đã đạt tới một sự nhất trí trung thực. Sự đồng thuận này mang lại sự thoả mãn cá nhân và củng cố tinh

thần của nhóm.

Thực hiện quyết định

Cần phải đưa ra và đánh giá một quyết định. Liệu đó có phải là một quyết định tốt, hoặc hợp lý hay không phụ thuộc vào sự phát triển của nhóm, đặc biệt là hiện tượng "tư duy nhóm" (1). "Tư duy nhóm" tạo ra một kết quả a dua, các thành viên của nhóm không còn khả năng đưa ra các quyết định hợp lý. Sự sai lệch trong tư duy xảy ra bởi vì các thành viên tham gia vào một nhóm có độ cố kết cao. Trong nhóm này việc làm sao đạt được sự nhất trí và có sự tuân thủ là các giá trị cao nhất.

"Tư duy nhóm" biểu hiện trong một loạt các hội chứng mà chúng ta có thể xác định được. Áp lực phải tuân thủ rất lớn, đồng thời các thành viên trong nhóm thể hiện rằng họ không chấp nhận sự bất đồng. Trong tình huống có "tư duy nhóm" tiêu cực kiểu này, có thể nhóm không bao giờ có được một thực tiễn xác thực để làm cơ sở đưa ra một quyết định tinh táo. Ví dụ trong vụ Vịnh Con Lợn, việc Mỹ xâm lược Cuba đã xảy ra phần lớn bởi CIA đã đánh giá thấp khả năng tự vệ của Cuba, mặc dù đã có những nguồn tin trái ngược lại điều đó. Trợ giúp cho quá trình "tư duy nhóm" là sự "canh gác về mặt tư duy" bởi các giám sát viên tự phong. Các giám sát viên tự phong này cho rằng trách nhiệm của họ là bảo vệ các thành viên của nhóm mình khỏi tiếp cận những thông tin đa chiều hay trái ngược. Các cá nhân này hành động như những "đội viên dân phòng". Có thể họ đã không có các thông tin tối quan trọng và họ tìm cách tạo áp lực lên những thành viên có ý kiến khác biệt hoặc không tuân thủ. Tất nhiên các

thành viên không chỉ bị ức chế bởi áp lực nhóm mà thực tế nhiều thành viên cũng thực hành quá trình tự kiểm duyệt. Các thành viên ý thức được hệ tư tưởng và hệ giá trị của nhóm cho nên tìm cách kiểm chế những bình luận tiêu cực của mình. Thế là chúng ta có một tình huống kỳ lạ: nhiều người muốn hỏi, muốn tìm hiểu thêm, muốn thảo luận nhưng lại có ngay sự nhất trí 100%, một sự "đồng thuận" nhưng là sự "đồng thuận" giả dối. Cho nên "tư duy nhóm" chú trọng vào sự nhất trí chung hơn là tới các khả năng tư duy khác nhau. Các nhóm có hiện tượng "tư duy nhóm" kiểu này có chung một số hội chứng kỳ lạ khác nữa. Những nhóm này thường có ảo tưởng về một hệ thống đạo đức siêu đẳng, cho nên các quyết định (do họ đưa ra) không thể sai lầm được. Như chúng ta thấy các cuộc chiến tranh áp bức luôn được my dân là cần thiết và đúng đắn nhưng đều là các giá trị dối trá. Các nhóm này đều có các tri giác thiên lệch và sai lầm về sự phản kháng. Các quan điểm tiêu cực này dẫn tới sự đánh giá thấp khả năng của đối phương. "Tư duy nhóm" tạo ra ảo tưởng về việc mình không thể bị tấn công và thất bại được. Suy nghĩ cho rằng nếu như về mặt đạo đức mà "chính nghĩa" thì nhóm không thể nào lại đưa ra một quyết định tồi được. Rốt cuộc trong các nhóm này mục đích biện minh cho phương tiện với những hệ quả thảm họa.

Yếu tố nào đã tạo ra "tư duy nhóm" ?

Các nhà nghiên cứu đã xác định một loạt các hội chứng như đã nói trên đây. Việc ra các quyết định sai lầm là hệ quả chủ yếu của áp lực phải tuân thủ (Janis, 1972; Longley & Pruitt, 1980).

Tại sao các nhóm lại tham gia vào các hành vi mang tính rối loạn chức năng như vậy ?

Sự cố kết của nhóm

Thường thì các nhóm đang phải đấu tranh, phải thống nhất lại để chống lại một kẻ thù chung nào đó có thể mang tính cố kết cao. Có khi cảm giác đoàn kết cao độ tới mức áp lực nhóm (yêu cầu mọi thành viên phải tuân thủ) trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết (Cartright, 1968). Trong các nhóm cố kết như vậy, tư duy phê phán sẽ suy thoái thành "tư duy nhóm". Nhóm sẽ hạn chế hoặc loại trừ những quan điểm bất đồng, cho nên trong trường hợp này để đưa ra các quyết định sáng suốt thì xung đột bên trong lại là rất quan trọng. Nhưng những ai không đồng tình thì thường hay bị tẩy chay hoặc khai trừ. Tất nhiên điều này tùy thuộc vào từng nhóm.

Lãnh đạo nhóm

Một nguyên nhân khác tạo nên "tư duy nhóm" là hành vi lãnh đạo (McDonaugh, 1986). Trong những nhóm có cố kết cao, các cuộc thảo luận thường bị cản ngăn nếu người lãnh đạo nói rõ vị trí, chức năng của mình ngay từ đầu cuộc thảo luận. Trong tình huống này, quyền lực của người lãnh đạo đã làm mất hiệu lực của cuộc thảo luận và bất kỳ quyết định nào (kể cả rất dở) cũng có thể được thông qua nhanh chóng.

Sự cách ly của nhóm

Nếu cuộc thảo luận không được làm phong phú thêm bởi các quan điểm của người ngoài cuộc, nếu các thành viên của nhóm bị cách ly khỏi các quan

điểm trái ngược, đa chiều thì khả năng nhóm xuất hiện "tư duy nhóm" là cao hơn. Để giải được "tư duy nhóm", cần phải có sự mâu thuẫn. Mâu thuẫn để phát triển. Một nhóm mà bị cách ly khỏi sự phê phán sẽ mất các nguồn lực có giá trị.

Ra quyết định sẽ tạo stress

Bất cứ quá trình nào đòi hỏi phải có quyết định đều có thể tạo ra stress đối với các thành viên của nhóm. Một trong những giải pháp đối với stress trong trường hợp này là ra nhanh chóng thông qua kế hoạch hành động mà không cần suy nghĩ kỹ lưỡng. Một khi quyết định đã được đưa ra, stress sẽ giảm xuống. Cho nên "tư duy nhóm" thường là kết quả của stress liên quan đến việc ra quyết định, khi nhóm mong muốn giảm bớt lo hãi mà không cần tranh luận. Lúc này nhóm có thể dành nhiều thời gian để phóng đại những kết quả tích cực do quyết định (đã được đưa ra nhanh chóng) có thể mang lại.

Phương pháp phòng tránh "tư duy nhóm"

Phòng tránh "tư duy nhóm" và hệ quả của nó (các quyết định sai lầm) có tầm quan trọng đặc biệt. Phương pháp quan trọng nhất là nghiên cứu và tìm hiểu vấn đề một cách hoàn toàn rộng rãi, cởi mở trong quá trình ra quyết định. Mặc dù có căng thẳng khi ra quyết định, cần phải để phòng một sự nhất trí vội vã, thiếu chín chắn, tích cực tìm cách cởi bỏ những áp lực tuân thủ trong nhóm. Nghiên cứu tìm hiểu vấn đề một cách đầy đủ, cởi mở không chỉ có nghĩa là có một cuộc thảo luận không bị trói buộc mà còn có nghĩa là tích cực tìm kiếm các ý tưởng mới.

"Tư duy nhóm" còn được hình thành bởi các tri giác sai lệch và các sai lầm khác nữa. Điều quan trọng là phải phòng tránh những tri giác và thông tin sai lệch. "Tư duy nhóm" thúc đẩy cảm giác sai lệch, thổi phồng về sự vượt trội và tư duy phi thực tế. Để sửa chữa điều này các thông tin thực tiễn và việc tư vấn với các chuyên gia là rất quan trọng.

Cuối cùng, có thể giảm thiểu "tư duy nhóm" bằng cách sử dụng các kỹ thuật ra quyết định hiệu quả. Điều cốt yếu của quá trình này là sự xem xét toàn bộ các khả năng lựa chọn. Hệ quả có thể có là gì? Mỗi khả năng lựa chọn có gì hay, dở? Các quyết định tốt thường xuất hiện trong quá trình nhóm xem xét và cân nhắc tất cả các khả năng.

Tất nhiên, khi đã ra được quyết định rồi thì vẫn cần phải có kế hoạch đề phòng bất trắc, luôn có phương án dự bị để đề phòng quyết định ban đầu chưa chính xác.

Phân cực nhóm và chuyển đổi mạo hiểm

Một trong những kết quả chủ yếu trong nghiên cứu hành vi nhóm là các quyết định của nhóm có xu hướng cực đoan và mạo hiểm hơn so với quyết định của cá nhân (Myers & Lamm, 1976). Nhóm ít kiểm chế khi hành động. Nhóm có xu hướng phân cực các ý kiến và tối đa hoá sự khác biệt. Hiện tượng chuyển đổi mạo hiểm là kết quả của các cuộc thảo luận nhóm trong đó người ta làm tăng thêm và phân hoá các thái độ, niềm tin và giá trị.

Hiệu ứng phân cực trong các

cuộc thảo luận nhóm là theo hướng các quan điểm đang nổi trội, đã được thiết lập hoặc trạng thái hiện tại (Fraser, 1971; Myers & Bishop, 1970; Myers & Bishop, 1971). Sự phân cực diễn ra vì nhiều lý do. Khi các quyết định được chia sẻ với nhiều người khác (quyết định của nhóm) thì cá nhân cảm thấy trách nhiệm của mình ít hơn. Một số lý thuyết còn cho rằng những người mạo hiểm thường có ảnh hưởng nhiều hơn trong nhóm cho nên họ thường trở thành lãnh đạo.

Các lý thuyết thúc đẩy nhanh quá trình quen thuộc cho rằng khi các thành viên của nhóm làm quen với vấn đề (đang được thảo luận) hơn, cảm giác thiếu chắc chắn sẽ giảm, cho nên họ có thể mạnh bạo hơn. Cuối cùng, trong một số nền văn hoá - đặc biệt là văn hoá Mỹ - thường coi trọng những người mạo hiểm, trẻ em được giáo dục để trở nên táo bạo, liều lĩnh và điều này sẽ tạo nên một thứ văn hoá chấp nhận sự thay đổi mạo hiểm cũng như các quyết định theo hướng mạo hiểm hơn. (Còn nữa).

Người dịch: Lê Văn Hào.

Chú thích

(1) Đôi khi thành viên trong nhóm coi trọng việc làm sao đạt và duy trì được sự "nhất trí cao" ("đồng thuận") chứ không phải là làm sao đưa ra được các quyết định đúng đắn, tinh táo. Trong trường hợp này, "trí tuệ tập thể" lại sản sinh ra các quyết định tồi, tai hại. Hiện tượng này trong TLH xã hội hay được gọi là groupthink - tư duy nhóm nhưng kết quả tiêu cực (ND).