

การคิดตามกลุ่มและผลกระทบต่อการตัดสินใจของสหกรณ์

Group Thinking and Its Impacts on Cooperatives' Decision Making

วรชัย สิงห์ฤกษ์¹

warachai.sin@stou.ac.th

บทคัดย่อ

"การคิดตามกลุ่ม" เป็นวิธีการคิดของกลุ่มที่เกิดขึ้นเมื่อมีแรงกดดันให้มีการปฏิบัติตามมติเอกฉันท์ โดยปราศจากการวิเคราะห์ประเมินข้อมูลอย่างแท้จริง ซึ่งมีผลทำให้การตัดสินใจของสหกรณ์เกิดความผิดพลาดและเกิดความเสียหายได้ ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือการคิดตามกลุ่ม มีหลายประการ ตั้งแต่การพิจารณาบทบาทของผู้บริหารสหกรณ์ การส่งเสริมความเห็นที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ การระดมสมองเพื่อช่วยในการเสนอความคิดเห็นและประเมินความคิดเห็น ตลอดจนการสร้างกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส ซึ่งข้อเสนอดังกล่าว สหกรณ์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพและบริบทของสหกรณ์ ซึ่งหากกลุ่มได้สร้างธรรมเนียมการปฏิบัติของการส่งเสริมความคิดเห็นแล้วนั้น และการเปิดโอกาสให้มีการทบทวนความคิดเห็นของกลุ่มอยู่เสมอ ก็จะช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาการคิดตามกลุ่มได้ ตลอดจนการสร้างเสริมคุณภาพการตัดสินใจของสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ : การคิดตามกลุ่ม การตัดสินใจ สหกรณ์

¹ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ABSTRACT

“Group Thinking” is the thinking of a group when there is pressure to comply with the group consensus without actual data analysis. This leads to wrong decision making of the cooperatives and causes damage. There are several ways to solve the problem of group thinking, i.e. the consideration of cooperative administrators’ role, promotion of conflict of opinion, experts’ participation, brainstorming to help express and evaluate opinions as well as building up a transparent decision making process. These methods can be applied according to the condition and context of the cooperatives. If the group has established the tradition of opinion promotion and has always provided opportunities to challenge group’s opinion, this would help prevent and solve problems of group thinking, and also enhance the quality of cooperatives’ decision making.

Keywords: Group thinking, Decision making, Cooperatives

1. บทนำ

แนวคิดการจัดการในยุคปัจจุบันมักจะให้ความสำคัญกับทีมงานหรือกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกัน เนื่องจากมี ข้อดีหลายประการ คือ กลุ่มสามารถช่วยกันติดตามสถานการณ์ ให้ข้อคิดเห็น และประเมินหรือวิเคราะห์เหตุผลต่างๆ ได้ดีกว่าปัจเจกบุคคลแต่อย่างไรก็ตามมีข้อพิจารณาว่า ในทางปฏิบัติแล้วกลุ่มมีความสามารถในการตัดสินใจดีกว่าปัจเจกบุคคลเสมอไปหรือไม่ แม้ว่าจะมีนักวิชาการที่สนับสนุนผลดีของการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าบุคคล (Shaw, 1981) แต่ขณะเดียวกัน

ข้อจำกัดของการตัดสินใจของกลุ่มก็มีหลายประการ เช่น การใช้เวลามากเกินไปในการประสานงาน การโต้แย้งและการพิจารณาปัญหา โดยเฉพาะถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่มากหรือสมาชิกในกลุ่มมีความขัดแย้งระหว่างผล ประโยชน์ส่วนตัวกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ หรือกรณีกลุ่มถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (Janis, 1972, 1982; Jervis, 1976; Whyte, 1989) นอกจากนี้ข้อจำกัดของกลุ่มในการตัดสินใจอีกประการหนึ่ง คือ ความพยายามในการไขมติเอกฉันท์เพื่อให้มีการยอมรับปฏิบัติตาม (Conformities) ที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติ

ของกลุ่มโดยไม่ได้คำนึงถึงสภาพข้อเท็จจริงซึ่งเรียกว่า การคิดตามกลุ่ม (Groupthink) (Janis, 1972)

เมื่อนุชนุษย์มีความจำเป็นต้องอยู่รวมกลุ่มโดยอาจจะมีสาเหตุหลายประการ คือ เพื่อช่วยเหลือกันเพื่ออำนาจต่อรอง เพื่อตอบสนองความต้องการของจิตใจเช่นลดความเครียด เพื่อเพิ่มความพอใจในการทำงาน กลุ่มจึงสามารถช่วยบุคคลในการแก้ปัญหาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา แต่การรวมกลุ่มก็มีข้อเสีย เช่น ทำให้ทุกคนทำเหมือนกัน โดยไม่ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ คนจะลดความสามารถของตนเองลงก่อให้เกิดความขัดแย้ง และบางคนกลายเป็นผู้ชักนำความคิดของกลุ่มทำให้เกิดการคิดตามกลุ่ม

ดังนั้น "การคิดตามกลุ่ม" เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดจากแรงกดดันเชิงจิตวิทยาที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกของกลุ่มทำงานใกล้ชิดกันมากกระทั่งมีค่านิยมและความเชื่อเหมือนกัน และเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ ความตึงเครียด จะเกิดอาการของ "การคิดตามกลุ่ม" อันนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่ไร้คุณภาพ และปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดความเสียหายและทำให้องค์การสูญเสียทรัพยากรจำนวนมากได้ ดังนั้น "การคิดตามกลุ่ม" จึงเป็นเรื่องที่เป็น

ประโยชน์ต่อผู้ศึกษาด้านองค์การหรือพัฒนาองค์การ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับนโยบาย เพื่อที่จะไดหาทางป้องกันไม่ไห้ "การคิดตามกลุ่ม" เกิดขึ้นภายในองค์การของตนเอง และเพื่อพัฒนาการตัดสินใจในองค์การให้มีความคุณภาพมากขึ้น

2. ความหมายของกลุ่ม (Group) และการคิดตามกลุ่ม (Groupthink)

2.1 กลุ่ม (Group) หมายถึง ระบบที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ (เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ) ไม่ว่าจะเป็นบรรทัดฐาน (มาตรฐานพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม) หรือบทบาท (รูปแบบพฤติกรรมที่คาดหวัง) และหน้าที่เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 การคิดตามกลุ่ม (Groupthink) Irving L. Janis (1982, pp. 174-175) ได้ให้ความหมายว่า คนหลายๆคนที่มีความต้องการและความสามัคคีร่วมกัน จนกระทั่งมองข้ามการวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่อย่างไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การทำงานหรือการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดได้ เพราะจะยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มตนเป็นใหญ่ ไม่สนใจ

สิ่งแวดล้อมภายนอก บางครั้งไม่กล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกันภายในกลุ่ม ส่วน Janis (1982, p. 9) ได้ให้คำจำกัดความของการคิดตามกลุ่ม (Groupthink) ว่า "วิธีการคิด (Mode of thinking) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อคนอยู่ในกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น และเมื่อสมาชิกในกลุ่มต้องการแสวงหามติเอกฉันท์ในการกระทำโดยวิธีหนึ่งมากกว่าการประเมินทางเลือกในการดำเนินการบนพื้นฐานตามสภาพความเป็นจริง"

หรือในแง่ของอีกความหมายหนึ่ง คือ การที่ความคิดเห็นที่คนในกลุ่มเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) มีอิทธิพลลบ (Overrides) ความคิดเห็นอื่นของสมาชิกส่วนน้อย (ซึ่งไม่มีพลังพอที่จะผลักดันความคิดเห็นของตนให้อยู่เหนือความคิดของคนส่วนใหญ่ในกลุ่มได้) ในฐานะผู้จัดการจะจัดการอย่างไรเพื่อลดการเกิด Groupthink ลงได้ (1) ควรควบคุมขนาดของกลุ่มไว้ไม่ให้กลุ่มใหญ่เกินไป (2) ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มมีความเป็นกลางให้มากรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกให้ทั่วถึงโดยไม่แสดงความคิดเห็นตัวเองเป็นการชักนำไปก่อน และ (3) แต่งตั้งให้สมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่คอยแย้งความเห็นของกลุ่ม คอยกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อความเห็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายมากที่สุด

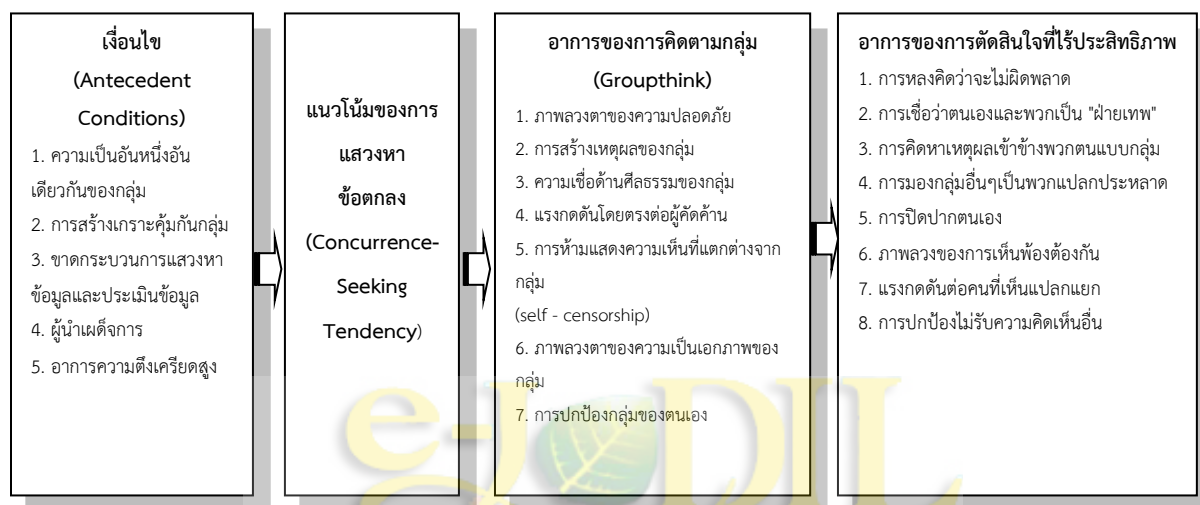
ดังนั้น "การคิดตามกลุ่ม" คือ ผลของแรงกดดันที่มีต่อปัจเจกบุคคลในการปฏิบัติตามกลุ่ม เพื่อให้เกิดมติเอกฉันท์ คณะกรรมการหรือผู้บริหารสหกรณ์ที่มีอาการของ "การคิดตามกลุ่ม" จะมีแนวโน้มในการแสวงหามติเอกฉันท์โดยไม่ได้มีการวิเคราะห์หรือประเมินทางเลือกในการดำเนินการก่อนที่จะตัดสินใจ และความเห็นของกลุ่มคนส่วนน้อยหรือความเห็นที่แตกต่างออกไปจะถูกปิดบังหรือซ่อนเร้นหรือไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งการที่สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตามความเห็นของคนส่วนใหญ่ในกลุ่มขึ้นอยู่กับหลายประการโดยมีเงื่อนไขที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความไม่แน่นอนว่าการกระทำที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร ผลก็คือ สมาชิกสหกรณ์ในกลุ่มก็จะถูกกดดันให้หาสารสนเทศจากคนอื่นในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และ 2) การปฏิบัติตามความเห็นของกลุ่มช่วยให้รักษาความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสมาชิกได้ (Ferrell, 1985)

3. โมเดลของการคิดตามกลุ่ม (Model Groupthink)

Janis & Mann (1977) ได้เสนอโมเดลของ "การคิดตามกลุ่ม" ดังแสดงในภาพที่ 1 โดยเสนอว่าอาการ "การคิดตามกลุ่ม" จะเกิดขึ้นเมื่อมีเงื่อนไขที่เกิดขึ้นก่อน (Antecedent conditions)

โดยจะมีผลทำให้กลุ่มมีความต้องการร่วมกันหรือ
มติเอกฉันท์อันนำไปสู่อาการของ"การคิดตาม

กลุ่ม" และผลของการคิดตามกลุ่มจะทำให้
สหกรณ์การมีการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 โมเดลของการคิดตามกลุ่ม

ปรับปรุงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2545: 8)

3.1 เงื่อนไขของการคิดตามกลุ่ม (Antecedent Conditions) เงื่อนไขต่อไปนี้จะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีโอกาสในการพัฒนาไปสู่ "การคิด ตามกลุ่ม" ได้

1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เงื่อนไขที่สำคัญของ "การคิดตาม กลุ่ม" คือ กลุ่มคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือมีความผูกพันกันมาก ซึ่งทำให้สมาชิกมีความต้องการอยู่ในกลุ่ม หรือการที่สมาชิกคิดว่ากลุ่มของตนมีแรงดึงดูดที่จะให้ตนดำรงอยู่ในกลุ่มต่อไป

(Longley & Pruitt, 1980) โดยสมาชิกแต่ละคนจะพึงพากันและมีความพร้อมในการปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่ม (Janis, 1972, p. 131) ในกลุ่มที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง สมาชิกในกลุ่มจะมีความผูกพันเสมือนเพื่อน แต่ในกลุ่มที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันน้อย สมาชิกในกลุ่มจะเป็นคนแปลกหน้า (Flowers, 1973) ความเหนียวแน่นของกลุ่มนี้ทำให้เกิดลักษณะความเพิกเฉยของกลุ่มตนเองสูง (Janis, 1971)

2) การสร้างเกราะคุ้มภัยของกลุ่ม คือ การปกป้องกลุ่มจากการเสียตายนจากภายนอก เพื่อให้กลุ่มรู้สึกปลอดภัยจากภัยคุกคามต่างๆ จากภายนอก เช่น การแสวงหาสมาชิกกลุ่มที่มีความเห็นอย่างเดียวกัันมารวมงาน เพื่อสร้างพลังของกลุ่มให้เข้มแข็งขึ้นหรือการใช้สื่อต่างๆ เป็นเครื่องมือในการโฆษณาหาเสียงมากกว่าการให้ข้อมูลที่แท้จริงสู่สาธารณะ

3) การขาดกระบวนการแสวงหาข้อมูลและประเมินข้อมูล โดยกลุ่มไม่มีกระบวนการแสวงหาข้อมูลและนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีกระบวนการแสวงหาข้อมูล แต่กลไกของกระบวนการไม่เข้มแข็งพอที่จะนำข้อมูลป้อนเข้าสู่การตัดสินใจที่ดีได้

4) การมีผู้นำเผด็จการ หากผู้นำแบบเผด็จการมีจุดยืนในดำเนินนโยบายอย่างชัดเจนแล้ว สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็มีแนวโน้มที่จะยอมรับทางเลือกของผู้นำและถือเป็นจุดยืนนั้นเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่ม (Janis & Mann, 1977) และเมื่อธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มได้ถูกกำหนดขึ้น แล้ว กลุ่มก็มีแนวโน้มที่จะปกป้องธรรมเนียมปฏิบัติอย่างดีที่สุด

5) อาการความตึงเครียดสูง เมื่อเกิดมีสถานการณ์ ความตึงเครียดสูงและมีความหวังค่อนข้างน้อยในการแสวงหาทางออกที่ดีกว่าทางเลือกที่เสนอโดยผู้นำหรือบุคคลที่มีอิทธิพลในกลุ่มมีแนวโน้มที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มค่อนข้างสูง ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้จึงทำให้การระดมความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อช่วยในการตัดสินใจไม่ได้ผล

3.2 อาการของการคิดตามกลุ่มเกิดอาการดังต่อไปนี้

1) การเกิดภาพลวงตาของความปลอดภัย คือ การหลงเข้าใจผิดคิดว่ากลุ่มของตนเองมีหลักประกันของความปลอดภัยจากภัยอันตรายหรือความเสี่ยงต่างๆ จึงทำให้มีการมองกลุ่มของตนเองในแง่ ดีเกินไป (Over Optimistic) และยินดีที่จะดำเนินการซึ่งมีความเสี่ยงใดๆ ที่เกินความจำเป็น รวมทั้งการไม่ใส่ใจกับสัญญาณเตือนภัยที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การเกิดเหตุที่สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด จำนวนมากไม่สามารถเบิกถอนเงินออกจากบัญชีเงินฝากของตัวเองได้ และเมื่อสอบสวนต่อไปได้พบว่าปัญหาเกิดจากการทุจริตของผู้บริหารพร้อมพวกได้เบิกจ่ายเงินของสหกรณ์อันเป็นเท็จ และตกแต่งบัญชีเพื่อปกปิด ขณะเดียวกันหลายฝ่ายยังตั้งข้อสังเกตถึงความเชี่ยวชาญในการกำกับและการตรวจสอบของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

และข้อกังขาด้วยว่าหลายต่อหลายครั้ง “เงินฝากในสหกรณ์” บางแห่งได้ถูกล้วงควักออกมาเพื่อเหตุผลทางการเมือง ทั้งการทำนโยบายประชานิยม และใช้ในการหาเสียงของนักการเมือง (ทีมเศรษฐกิจ ไทยรัฐออนไลน์, 2558)

2) การสร้างเหตุผลของกลุ่ม โดยกลุ่มจะสร้างความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะไขเป็นบรรทัดฐานของ กลุ่มตนเอง เพื่อที่ลดความกดดันจากสัญญาณเตือนภัยหรือข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่มีลักษณะเป็นผลลบต่อกลุ่มของตน

3) ความเชื่อด้านศีลธรรมของกลุ่ม ความเชื่ออย่างจริงจังว่ากลุ่มของตนมีศีลธรรมหรือจริยธรรมที่ดี ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่จะละเลยผลของการกระทำของกลุ่มตนว่าจะมีความเหมาะสมหรือถูกต้องหรือไม่ การกระทำของกลุ่มแม้ว่าจะมีลักษณะทำลายล้างต่อกลุ่มบุคคลอื่น แต่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่พึงกระทำได้ แต่หากกลุ่มตรงข้ามกระทำในลักษณะอย่างเดียวกัน อาจได้รับการประณามจากกลุ่มว่าไร้มนุษยธรรม

4) แรงกดดันโดยตรงต่อผู้คัดค้าน ความเห็นของกลุ่มผู้ที่มีความเห็นแตกต่างกลุ่มหรือคัดค้าน ความเห็นของกลุ่มจะถูกแรงกดดันจากกลุ่มในการแสดงความเห็น หรือกดดันให้เปลี่ยนความเห็นให้สอดคล้องกับกลุ่ม โดยอาจใช้ข้ออ้างเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty)

5) การห้ามแสดงความเห็นที่ต่างจากกลุ่ม การยอมปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติ

ของกลุ่มเพื่อหลีกเลี่ยงความเบี่ยงเบนจากมติเอกฉันท์ของกลุ่ม ความเห็นที่แตกต่างจากกลุ่มจะถูกห้ามไม่ให้แสดงออกมาหรือไม่ได้รับการนำเสนอ หรือนำมาพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ

6) ภาพลวงตาของความเปนเอกภาพของ กลุ่ม ความเข้าใจจากกลุ่ม ของตนเองมีความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดการมองโลกในแง่ดีเกินไปและทำให้ไม่มีการพิจารณาผลเสียที่เกิดขึ้น รวมทั้งเข้าใจว่าผู้ที่ไม่แสดงความเห็นในการอภิปรายเป็นผู้ที่เห็นด้วยและยินดีปฏิบัติตามคนอื่นอย่างเต็มที่ (Silence gives consent)

7) การปกป้องกลุ่มตนเอง โดยสมาชิกของ กลุ่มจะปกป้องผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจากข่าวสาร หรือการวิพากษ์วิจารณ์ที่มีผลลบต่อความเชื่อมั่นในการตัดสินใจด้านนโยบาย หรือการดำเนินการที่ได้กระทำไปแล้ว โดยไม่สนใจข่าวสารหรือการวิพากษ์วิจารณ์นั้นจะมีเหตุผลหรือมีความถูกต้องเพียงไร

3.3 การคิดแบบตามกลุ่มนั้นซึ่งเป็นธรรมชาติอันก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด (Defective decision making) ได้หลายประการซึ่งมีดังนี้ (ประกอบ บุปรัตน์, 2556)

1) การหลงคิดว่าจะไม่มีความผิดพลาด (An Illusion of Invulnerability) เป็นความเชื่อที่ว่าทำแล้วต้องไม่พลาด เช่น

นโยบายการรับจำนำข้าวภายใต้การนำของ
อดีตรัฐบาลชุดที่แล้ว เป็นต้น

2) การเชื่อว่าตนเองและ
พวกเป็น "ฝ่ายเทพ" (A belief in the
inherent morality of the group) และ
กำลังอยู่ฝ่ายที่ถูกต้อง ส่วนคนที่ไม่เห็นด้วย
เป็นพวกที่ไม่หวังดีต่อกลุ่มต่อสหกรณ์ สำหรับ
ในทางการเมือง ทั้งฝ่ายรัฐบาลและฝ่าย
ต่อต้าน ต่างก็มีความเชื่อว่าฝ่ายตนเป็นฝ่าย
ถูกต้อง ซึ่งความถูกต้องมักเป็นรองของเรื่อง
ความเชื่อ (Beliefs)

3) การคิดหาเหตุผลเข้าข้าง
พวกตนแบบกลุ่ม (Collective rationalizations)
การคิดแบบยึดติดภายในกลุ่ม บางครั้ง
ตัดสินใจไปตามค่านิยมภายในของกลุ่ม และ
จึงคอยหาเหตุผลชี้แจงแบบเข้าข้างตัวเอง
หรือพวกพ้อง เช่น การเล่นพรรคเล่นพวกใน
การหาเสียงเลือกตั้งสหกรณ์ การพิจารณาขึ้น
เงินเดือนหรือหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง
และพวกพ้อง เป็นต้น

4) การมองกลุ่มอื่นๆเป็น
พวกแปลกแยก (Stereotypes of out-
groups) โดยที่ไม่ได้พิจารณาในธาตุแท้ของ
เขาเป็นกรณีไปตามข้อเท็จจริง เช่น เป็นพวก
นายทุน เป็นทหาร เป็นข้าราชการ ฯลฯ

5) การปิดปากตนเอง (Self-
censorship) การยอมสงบนิ่งต่างๆ ที่มี

ความคิดเป็นของตนเอง ด้วยเกรงจะเป็นการ
กวนน้ำให้ขุ่น เป็นการชักใบให้เรือเสีย หรือไม่
ก็เกรงใจกัน แม้จะมีความเคลือบแคลงใจ แต่
ก็ปล่อยให้ผ่านไป เช่น กรรมการสหกรณ์บาง
คนที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากประธาน
กรรมการฯ ซึ่งอาจมีอยู่มากในสหกรณ์ แต่
กรรมการเหล่านั้นก็ไม่กล้าพูดออกมาอย่าง
เปิดเผย เป็นต้น

6) ภาพลวงของการเห็นพ้อง
ต้องกัน (Illusion of unanimity) โดยมีความ
เชื่อที่ว่า “ยิ่งกรรมการส่วนมากเห็นพ้อง
ต้องกันในสหกรณ์ก็แสดงว่าถูกต้อง” แทนที่
จะใช้หลักเหตุผลในการพิจารณา ทั้งๆ ที่
บางครั้งการได้ความเห็นชอบแบบเป็นฉันทา
มตินั้นแท้จริงเป็นผลมาจากการปล่อยให้เกิด
การขึ้นจากกรรมการเพียงบางคน ยังไม่ได้
พิจารณาในแง่มุมที่ละเอียดเพียงพอ และเมื่อ
กรรมการส่วนใหญ่เห็นเป็นเช่นนั้น กรรมการ
ส่วนน้อยก็ไม่กล้าไปขัด

7) แรงกดดันต่อคนที่เห็น
แปลกแยก (Direct pressure on dissenters)
บรรยากาศภายในสหกรณ์ไม่เอื้อให้คนกล้า
พูด การมองด้วยสายตาไม่ยอมรับ การดัดบท
การทำให้เสียหน้า และท้ายสุดนำไปสู่การไม่มีใคร
กล้าพูดในที่ประชุมฯ

8) การปกป้องไม่รับความ
คิดเห็นอื่น (Self-appointed mind-guards)

บางครั้งการปล่อยให้พูด แต่ใจได้มีข้อตกลง หรือหาทางออกไว้แล้ว การมาพูดหรือปรึกษาหารือกันในที่ประชุมนั้นจึงกลายเป็นเพียงพิธีการมากกว่าที่จะใช้ประโยชน์จากการประชุมอย่างแท้จริง

4. การป้องกันปัญหาการคิดตามกลุ่ม

สำหรับ "การคิดตามกลุ่ม" เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันมีผลทำให้การตัดสินใจกลุ่มขาดคุณภาพ เนื่องจากมีแรงกดดันที่ทำให้สมาชิกต้องปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ตามมาของ "การคิดตามกลุ่ม" อาจจะทำให้เกิดปัญหาซับซ้อน ประกอบด้วย ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน รวมทั้งกลุ่มมีแนวโน้มแสวงหาข้อตกลงหรือฉันทามติไว้มาก่อน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาการคิดตามกลุ่ม มีประเด็นดังนี้ (Longley & Pruitt, 1980)

4.1 บทบาทของผู้นำ มีความสำคัญ โดยเฉพาะหากสมาชิกต้องอาศัยกรรมการช่วยในการตัดสินใจเชิงนโยบาย หากผู้บริหารสหกรณ์มีลักษณะเผด็จการ และยังมีส่วนทำให้เกิดอาการคิดตามกลุ่ม ด้วยการใช้อำนาจจากกลุ่มในการช่วยในการตัดสินใจก็จะมีประโยชน์น้อย และยังมีส่วนทำให้เกิดอาการ "คิดตามกลุ่ม" ด้วย ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ควรมีทักษะในการปัญหา ดังนี้ (Maier, 1973)

1) การเสนอปัญหาในลักษณะเป็นรูปธรรมชัดเจน และไม่ชี้นำทางแก้ปัญหา

2) ให้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง รวมทั้งเงื่อนไขการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่จำเป็น

3) ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่าให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งผูกขาด หรือครอบงำคนอื่นมากเกินไป รวมทั้งปกป้องสมาชิกในการถูกโจมตีหรือวิจารณ์

4) ตั้งคำถามที่ช่วยในการวิเคราะห์ข้อถกเถียง

5) สรุปและทำความเข้าใจประเด็นต่างๆ เพื่อให้การประชุมมีความก้าวหน้า

4.2 การส่งเสริมความเห็นที่ขัดแย้ง

1) แม้ว่าความขัดแย้งระหว่างสมาชิกจะเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี โดยเฉพาะความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ แต่หากว่ากลุ่มที่ไม่มีความขัดแย้งโดยสิ้นเชิงก็ไม่มีหลักประกันว่าจะทำให้การตัดสินใจที่ดีเกิดขึ้น ความขัดแย้งทางความคิดที่สร้างสรรค์จะเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยป้องกันปัญหา "การคิดตามกลุ่ม" ได้มีการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง หรือความหลากหลายของความคิด ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นวิธีที่ป้องกันปัญหา "การคิดตามกลุ่ม" ได้เช่นกัน ยกตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมการโต้แย้งอย่างเป็นทางการในการประชุม เช่น บริษัท General Electric, Apple Computer; Johnson & Johnson (Luthans, 1998)

2) วิธีการกระตุ้นความขัดแย้งอีกประการหนึ่ง คือ การมอบหมายให้สมาชิก

กลุ่มคนใดคนหนึ่ง มีบทบาทในการคัดค้านและท้าทายจุดอ่อนของแผนหรือนโยบายที่กลุ่มนำเสนอ (devil's advocate) (Janis, 1971; Johns & Saks, 2001) มีงานศึกษาหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าบทบาทดังกล่าว ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจให้ดีขึ้น (Schwenk, 1984; Schwenk & Valacich, 1994) แต่ทั้งนี้ผู้ที่บทบาทในการคัดค้านนี้จะต้องนำเสนอความเห็นของตนโดยไม่ใช้อารมณ์มากเกินไป และมีการนำเสนอความเห็นที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนด้วย

4.3 บทบาทของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้นำควรสร้างธรรมเนียมปฏิบัติในการกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายในหรือภายนอกเข้ามาในกลุ่มเป็นระยะๆ เพื่อทำหน้าที่ในการหาหาความเห็นของกลุ่มด้วย (Hart, 1998) การนำคนภายนอกเข้ามารวมในการพิจารณาปัญหาอาจจะช่วยให้กลุ่มได้มุมมองปัญหาที่แตกต่างจากกลุ่มออกไป และช่วยทำให้การพิจารณาปัญหาเป็นไปอย่างรอบคอบ มากขึ้น ในกรณีการนำคนภายนอกเข้ามารวมนี้อาจจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบหากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความลับของสหกรณ์

4.4 กระบวนการการตัดสินใจที่โปร่งใส

แม้ว่าสหกรณ์จะมีกรรมการช่วยในการตัดสินใจก็ตาม แต่หากเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อดัชนีหรือต่อสหกรณ์เป็นอย่างมาก สหกรณ์ควรสร้างกระบวนการ

การการตัดสินใจขึ้นภายในสหกรณ์ แล้วให้เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปเพื่อจะให้มีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลหรือป้อนข้อมูล จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อนำไปเสนอต่อกรรมการที่ตัดสินใจ เช่น การตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานย่อยที่จะสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับได้ และนำเสนอกรรมการผู้ตัดสินใจต่อไป การสร้างกระบวนการการตัดสินใจนี้ขึ้นจะทำให้การแสวงหาข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบด้านและรอบคอบและเป็นหลักประกันให้สมาชิกของสหกรณ์ด้วยการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์จะไม่ถูกครอบงำโดยกรรมการเพียงไม่กี่คน ซึ่งมีโอกาสจะนำพาสหกรณ์ไปสู่ความเสียหายได้

4.5 การระดมความคิดเห็น (Brainstorming)

โดยทั่วไปแล้วมักมีการระดมความคิดเห็นในรูปแบบเก่า (Traditional brainstorming) โดยมุ่งเน้น การเสนอความคิดเห็น (Idea generation) มากกว่าการประเมินความคิดเห็น (Idea evaluation) ดังนั้นวิธีการระดมความคิดเห็นในรูปแบบเก่าอาจจะมียกข้อดีอยู่บ้างแต่ยังไม่เกิดประโยชน์สูงสุด (Johns & Saks, 1991) จากการวิจัยพบว่าปัจเจกบุคคลทำงานคนเดียวจะสร้างความคิดเห็นได้ มากกว่าขณะที่อยู่ในกลุ่ม เนื่องจากไม่มีการครอบงำจากสมาชิกคนอื่น (Johns & Saks, 1991)

ดังนั้นทางเลือกประการหนึ่งของการระดมความคิดเห็น คือ การใช้คอมพิวเตอร์เข้า

มาช่วยซึ่งเรียกว่า “ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจ (Group decision support systems: GDSS) ซึ่งช่วยปรับปรุงวิธีการระดมสมองแบบเดิมและปรับปรุงประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การระดมสมองอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยลดการปฏิสัมพันธ์แบบที่ต้องพบหน้ากัน (face to face interaction) ดังนั้น สมาชิกทุกคนสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้พร้อมกันโดย ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ จึงลดอิทธิพลของความเห็นของบุคคลอื่นลงได้ทำให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิง นอกจากนี้การประชุมแบบอิเล็กทรอนิกส์ยังช่วยทำให้กระบวนการตัดสินใจรวดเร็วขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม สำหรับการประยุกต์ใช้การระดมสมองแบบอิเล็กทรอนิกส์ในระยะแรกอาจจะมีปัญหาอยู่บ้าง หากสหกรณ์ยังไม่มีไม่เคยชินในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ในระยะต่อไปมีแนวโน้มว่าการตัดสินใจโดยใช้คอมพิวเตอร์แบบนี้นี้จะมีคุณภาพดีกว่าการตัดสินใจที่ต้องเห็นแบบเผชิญหน้ากัน และโดยเฉพาะเมื่อกลุ่มต้องปัญหาที่มีความเสี่ยงสูง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2544)

5. ข้อสรุปที่ได้: การคิดตามกลุ่ม

"การคิดตามกลุ่ม" เป็นวิธีการคิดของกลุ่มซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีแรงกดดันให้มีการปฏิบัติตามมติเอกฉันท์ โดยปราศจากการวิเคราะห์ประเมินข้อมูลอย่างแท้จริง อันมีผลทำให้การตัดสินใจของสหกรณ์ขาดคุณภาพและเกิดความเสียหายได้วิธีการแก้ไขปัญหานี้ "การคิดตามกลุ่ม" มีหลายประการ ตั้งแต่ การพิจารณาบทบาทของผู้บริหารสหกรณ์ การส่งเสริมความเห็นที่ขัดแย้ง การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ การระดมสมองเพื่อช่วยในการเสนอความคิดเห็นและประเมินความคิดเห็น ตลอดจนการสร้างกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวสหกรณ์ควรนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพของสหกรณ์ หากกลุ่มได้สร้างธรรมเนียมปฏิบัติของการส่งเสริมความคิดเห็น และการเปิดโอกาสให้มีการท้าทายความคิดเห็นของกลุ่มอยู่เสมอ น่าจะช่วยป้องกันปัญหา "การคิดตามกลุ่ม" และสร้างเสริมคุณภาพการตัดสินใจของสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2544). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2545). *การคิดตามกลุ่ม Groupthink และผลต่อการตัดสินใจขององค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

- ประกอบ คู่ปรัตน์. (2556). การคิดแบบติดกลุ่ม Groupthink เหตุของการตัดสินใจที่ผิดพลาด. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2559, จาก <http://pracob.blogspot.com/2013/10/groupthink.html>.
- ทีมเศรษฐกิจ ไทยรัฐออนไลน์ ฉบับที่ 13. (2558). เปิดบทเรียนฉาว "เครดิตยูเนียนคลองจั่น" ถึงเวลาแยกเครื่องสหกรณ์ไทย. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2559, จาก <https://www.thairath.co.th/content/492634>.
- Flowers, M. (1973). "A Laboratory Test of Some Implications of Janis's Groupthink Hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1: 288-299.
- Irving L. Janis. (1971). Groupthink. *Psychology Today*. 335-343.
- Irving L. Janis. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Irving L. Janis. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I.L. & L. Mann. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Free Press.
- Johns, G. & A.M. Saks. (1991). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, 5th ed. Toronto: Addison Wesley Longman.
- Longley, J. & D.G. Pruitt. (1980). "Groupthink: A Critique of Janis' Theory." Maier, N.R.F. 1973. *Psychology in Industrial Organization* 4th ed. Boston: Houghton