

**Rudas János**  
**Csoportgondol 2016/9. (03. 03.)**

<http://magyarnarancs.hu/publicisztika/csoportgondol-98446>

Több mint fél évszázada, pár évvel Fidel Castro és társai hatalomra jutása után a CIA – J. F. Kennedy elnök döntésére – a Castro-ellenes kubai emigránsokból 1400 fős, jól szervezett és kiképzett, felfegyverzett csapatot állított össze, amit 1961 áprilisában partra tett Kuba déli partjánál, a Disznó-öbölben. A terv az volt, hogy az Egyesült Államok légierejének támogatásával megsemmisítik Castro légierejét, majd kirobbantják az általános felkelést; így elkergetik Castrót és híveit, majd létrehozzák az emigránsok új hatalmát.

Az invázió csúfosan megbukott – ma már nevetségesnek tűnő technikai és információs tévedéseken, előre nem látott helyzeteken.

A partraszállást akadályozó korallzátonyoktól a feltételezett rossz, ámde valójában jó kubai kommunikációs kapcsolatokon és a castróisták által lelőtt elavult amerikai bombázókon át a szállítóhajók elsüllyesztéséig és a feltételezett kubai katonai gyengeség élő cáfolatáig minden az invázió kudarcához vezetett. Az emigránsokból toborzott csapatok több mint 80 százalékát bekerítették és elfogták, majd csak azután engedték vissza őket, hogy Amerika több mint 50 millió dollárt fizetett érték élelmiszerben és kórházi felszerelésben.

Kennedy elnök a kudarcot követően föltekerte a kérdést: „Hogyan lehettünk ennyire ostobák?”

A választ mintegy tíz év múltán a Yale Egyetem egyik pszichológusprofesszora, **Irving Janis** adta meg, néhány más méretes kudarc összehasonlító elemzése után. Utóbbiak között szerepelt a II. világháborúba lépést elindító Pearl Harbor-i bombázás váratlansága (1941), a koreai háborúban kivívott patthelyzet (1950–1953) és a vietnami háború eszkalációja (1965–1973).

Janis következtetése az volt, hogy nem az ostobaság a kudarcok okainak megfejtése. Hiszen például a disznó-öböli esetben olyan kitűnő elmék segítették Kennedy elnököt, mint Dean Rusk külügyminiszter, Robert McNamara védelmi miniszter, Robert Kennedy igazságügy-miniszter, Allen Dulles CIA-igazgató, Arthur Schlesinger történész, elnöki tanácsadó, McGeorge Bundy nemzetbiztonsági tanácsadó. A megoldást nem az egyéni képességekben kell keresni.

Lewin és Orwell

Janis az egyéni viselkedéshez és érzelmi, motivációs tényezőkhöz képest szélesebben vonta meg vizsgálódásának horizontját. Visszanyúlt **Kurt Lewinhez, a csoportdinamika „atyjához”, valamint a közben eltelt évtizedek kutatásaihoz,**

**megfigyeléseihez, formális és informális megnyilvánulásaihoz és dokumentumaihoz a hasonló jellegű, ámde különböző jelentőségű csoportdöntésekkel kapcsolatban. Mindezek átrágása után arra a következtetésre jutott, hogy amikor ezek a legkülönbözőbb csoportok egyértelmű kudarcba futottak bele, az általa „groupthink”-nek elnevezett – és korántsem tudatos – csoportdinamikai jelenség áldozatául estek.**

**Janis a csoportok, szervezetek, sőt társadalmak fenntartásában fontos szerepet játszó társas konformitásról szóló leírásokat és eseteket tanulmányozva fölfigyelt arra, hogy a hétköznapokban a „disszidensek”, a másként gondolkodók véleményét nagyon erős csoportnyomás tereli az összetartó csoport konszenzusának irányába. Fölfigyelt továbbá a régi encounter csoportokban, valamint a baráti klikkekben azon jelenségekre, amelyek akkor mutatkoznak meg, amikor a csoporttagok valamiféle kollektív érzés vágyott csúcspontjának megtapasztalásáról számolnak be. Számos jel arra mutatott, hogy a csoportnormák kialakulása és fejlődése morális tartalmakat hordozott – a kritikai gondolkodás terhére.**

Janis a nyelvhelyes angol „group think” helyett az egybeírt „groupthink”-et találta ki, hangsúlyozva, hogy ez a kifejezés hasonló George Orwell klasszikus regényének, az 1984-nek „newspeak” („újbeszél”) szótára szavaihoz, kifejezéseire. A magyarra leginkább csoportgondolnak fordítható kifejezésnek kellemetlen jelentése lenne. Éppen ezért választott Janis ilyen negatív konnotációjú kifejezést, mert így tudott utalni a mentális teljesítőképesség, a realitáspróba és az erkölcsi ítéletek megromlására a csoportnyomás következtében. Ami ellehetetleníti az alternatív cselekvési irányok reális felmérését.

Ők sem ostobák

Azt ma már a nem teljesen bigott Orbán-hívők egy része is elismeri, hogy a 2010-ben kiépíteni kezdett új rezsim egyik legsúlyosabb fogyatéka a korábbi kormányokat meghaladni kívánt kormányzás gagyisága. A minden mércével mérve rossz döntések, vagy a döntések elmaradásának az okait keresve némi tárgyilagossággal megállapíthatjuk, hogy sem a miniszterelnök, sem a döntéshozatalban részt vevő kormánytagok és egyéb közeli tanácsadók értelmi és más egyéni képességeit nem kérdőjelezhetjük meg (persze, tisztelet a kivételnek). A megoldás kulcsa itt is a csoportgondolban kereshető.

Leginkább a legfelső szinten találkozhatunk a csoportgondolra épülő döntéshozatallal. De nem csak ott – hiszen a csúcs döntéshozatali mintázatai leszivárognak a kormányzás középső és alsó szintjeire. Egyrészt mintaadás és igazodás, másrészt írott és íratlan előírások révén. Harmadrészt azért, mert a hierarchikusan fölépülő struktúrák nem nagyon tudnak másképp működni.

A csoportgondol tünetei akkor jelentkeznek, amikor a döntéshozásban érdekelt

csoport (például kormány, hivatalvezetési kollégium, helyi képviselő-testület, pártfrakció) tagjai arra motiváltak, hogy elkerüljék a vezető vagy a többi csoporttag gondolatainak, elképzeléseinek kritikai megítélését. A kritikai észrevételek székrekedése a saját gondolkodásukban is megjelenik, nem csak kifelé nyilvánul meg.

A csoport megbeszélésein mindenki barátságosan viselkedik és minden fontos témával kapcsolatban egyetértésre törekszik, ódzkodva attól, hogy veszekedéssel, vitatkozással elrontsa a meghitt „mi-érzetű” légkört. Paradoxonnak tűnik, pedig véralóság, hogy a leggalamblelkűbb csoport is szőrösszívűvé és kegyetlenné válhat, amikor külső csoportokkal, az ellenséggel lesz dolga. Ez különböző országok történelmében sokszor vezetett embertelen döntésekhez – például nagyszámú civil áldozatot követelő bombázások elrendeléséhez azon nemes cél érdekében, hogy az ellenfél kormányát tárgyalóasztalhoz kényszerítsék. Ilyenkor nehéz a vitában alternatív megoldásokkal előállni a nyers katonai megoldásokkal szemben. Az sem megy, hogy más etikai meggyőződésre jussanak, mint arra, hogy az adott csoport humánus lelkületű és magasztos elveket valló entitás, amibe belefér, hogy embertelen és erkölcstelen cselekedeteknek is teret enged. Természetesen békeidőben is adódhatnak nyers megoldások, például politikai ellenfelekkel, bűnbakolt közösségekkel vagy éppen a legnyomorultabb társadalmi csoportokkal szemben.

Egy csoport, egy döntéshozó team hatásosabban tud megfelelő eredményre jutni, mint az egyén – ezt mondja az elmélet és mutatja a tapasztalat. A baj csak az, hogy valamely krízishelyzetben, amikor az egymással szoros kapcsolatban álló és ugyanazokat az értékeket valló csoporttagok erős pszichológiai nyomást, intenzív stresszt élnek át, a csoportdöntés elvi előnyei eltűnnek. És ehhez még csak háborús helyzet sem kell – elegendő valami vélt vagy valóságos válság, fenyegetettség, a nyilvános kudarc, illetve a rettegés ezektől.

Ezért tartja Janis a csoportgondol alapelvének a következőt: „Minél erősebb a barátságosság és a csapatszellelem egy politikacsináló ingroup (belső, saját csoport – R. J.) tagjai között, annál nagyobb a veszélye, hogy a független kritikai gondolkodást fölváltja a csoportgondol, ami nagy eséllyel outgroupokra (külső csoportokra – R. J.) irányuló észszerűtlen és embertelen cselekedetekhez vezet.” Ismerős?

A csoportgondolban krónikusan szenvedő grémiumok főképpen a következő tüneteket produkálják.

A sebezhetetlenség illúziója. (Innen a „következmények nélküli ország.”)

Racionalizálás. (A saját álláspontok megideologizálása, a kritikus álláspontok elutasításának megindokolása.)

A „minket a magas fokú moralitás vezényel” meggyőződése. (Föl sem merül, hogy a döntések nem kívánt és morálisan sem vállalható következményekkel járhatnak.)

Auto- és heterosztereotípiák. („Ellenfelünk az ellenségünk; azért harcolunk, nehogy

ők semmisítsenek meg minket; mi vagyunk a jók, ők a gonoszak; mi okosak és erősek vagyunk, ők ostobák és gyengék – ez győzelmünk záloga.”)

Nyomás a csoporttagokon. (Normává válik a monolit egyetértésre kötelezés; a kritikusok kiszorítása vagy bedarálása.)

Öncenzúra. (A csoport tagjai nyomás nélkül is kerülnek a szembenállást a többségi véleménnyel, illetve a vezető nézeteivel; kétségeiket elfojtják vagy minimalizálják.)

A teljes egyetértés illúziója. (A nyomásból és az öncenzúrából kialakul a teljes nézetazonosság látszata; ebből pedig az a vélemény, hogy amivel mindenki egyetért, az maga az igazság.)

Gondolatrendőrök. (Mivel fontos a csoport elégedettsége és jó érzése, az önkéntes gondolatrendőrök megóvják a vezetőt és a többi csoporttagot az ellenséges nézetektől és attól, hogy bárki megkérdőjelezze a döntések hatékonyságát és erkölcsösségét.)

Természetesen a jelenlegi kormányzás melléfogásai sem vezethetők vissza egyetlen tényezőre. De az holtbiztos, hogy romlásunk virágai a csoportgondol tápoldatában szökkennek szárba.

Jobb kormányzás és a béka

Távol álljon tőlem, hogy a köztudottan tévedhetetlen Orbán-kormányzatot akármiben az egykori Kennedy-kormányzathoz hasonlítsam. Hadd játsszak el mégis egy gondolattal. A kiváló döntéseket követő kisebb-nagyobb fiaskók valamelyike után Orbán föltehetné (nem, nem tehetné föl!) ugyanazt a kérdést, mint Kennedy több mint fél évszázaddal ezelőtt: „Hogyan lehettünk ennyire ostobák?”

Ha eltekintünk a NER-től és Orbán Viktor személyiségétől, akkor keverhetnénk gyógyírt a csoportgondol káros hatására a jobb kormányzás érdekében. Már Janis is talált eredményes és hatásos akciókat a Disznó-öböl korából (például a II. világháború utáni Európát föltuningoló Marshall-tervet és az 1962-es kubai rakétaválság megoldását). De tőle függetlenül is kialakultak olyan módszerek és technikák, amelyekkel sikerült kiszárítani a csoportgondolt.

Ilyen módszer lehet a megszokottól eltérő, deviánsként megbélyegzett nézőpontok, illetve az ezeket hordozó személyek és csoportok bevonása a döntéshozatali folyamatba. Egy másik módszer az ún. idegen szem, vagyis egy kívülálló és többé-kevésbé érdekmentes személy megkérdezése, meghallgatása. Célravezető módszer a döntéshozó vagy egyéb célból működő csapat, grémium belső strukturálása is: kisebb csoportokban párhuzamosan lefolytatott viták serkentése. Külső és elfogulatlan szakemberek elaborátumait is meg lehetne rendelni.

Hosszabb távon segíthet egy olyan csoportkultúra kimunkálása – persze ehhez sok idő, erőfeszítés, no és befogadóközeg kell –, ami bátorítja az eltérő vélemények kimondását és szembesítését, valamint a konformista egyetértés-keresés visszaszorítását. Ebben a vezetőnek, főnöknek, vezérnek kezdeményező és moderáló

szerepe lehet; mint ahogy abban is, hogy a háttérből segítse elő a csoportdinamika szabad folyását a csoportkultúra fejlesztése irányában.

A disznó-öbölbeli fiaskó után J. F. Kennedy módszerbeli következtetéseket is levont: egy nagyon régi technikához nyúlt. Ez az ördög ügyvédjének szerepe volt, amivel öccsét és kormányának tagját, Robert Kennedyt bízta meg. Az volt a feladata a vitákban, hogy találja meg a hibás pontokat. Folyamatosan megkérdőjelezte a vitathatatlanak tűnő következtetéseket és a várhatóan fejükre omló mulasztásokat. Ez persze nem hozott túl nagy népszerűséget számára. Viszont az elnök sajátos módszerével arra készítette a javaslattevő feleket, hogy minél gondosabban munkálják ki előterjesztéseiket. A kétségtelen előnyök végső soron képesek voltak semlegesíteni a növekvő személyközi konfliktusok káros hatásait.

E ma is sok helyen népszerű profilaktikus eljárás gyökerei a középkori katolikus egyházig nyúlnak. A XIII. századtól kezdve valamely erre megfelelőnek tartott személy kanonizációja szentté avatási perben zajlott. 1587-ben azután V. Sixtus pápa rendelte el az ördög ügyvédje (advocatus diaboli) intézményét az ilyen belső perekben. Az ördög ügyvédje szerepére kijelölt személynek össze kellett szednie minden adatot arról, hogy a szentté avatandó ellen mi szól; milyen hamis vélekedések tárgya; a neki tulajdonított csodatevések mennyire valótlank; milyen tulajdonságai vannak, amelyek méltatlanná teszik a szentté avatásra. Az ördög ügyvédjével szemben állt szintén intézményesen az isten ügyvédje (advocatus dei), aki az előbbivel szemben a szanktualizációra váró jelölt érdemeit, alkalmasságára utaló tényeit kellett bizonyítsa, természetesen nyílt vitában. (Az advocatus diaboli intézményét II. János Pál pápa 1989-ben megszüntette. Sokat mondó tény, hogy pápai uralkodása alatt mintegy ötször annyi szentté avatás volt, mint XX. századi elődei idején összesen: 500 szemben 98-cal.)

Visszatérve a jelenhez kijelenthetjük: megfelelő szándék és akarat megléte esetén erre fogékony és elkötelezett személyek és csoportok képesek lehetnének gyökeresen megváltoztatni azt a borzalmas kormányzást, amelynek valamennyien szenvedő áldozatai – vagy részben akaratlan támogatói – vagyunk. De csak akkor, ha van ilyen, ha vannak ilyenek. A fentebb vázolt eredményes terápiás beavatkozásnak viszont ma Magyarországon rendszerbeli, strukturális és személyiségbeli akadályai vannak.

Sok nép folklórájának ismert eleme a gyönyörű királykisasszony és a rút varangyos béka meséje. Amely szerint, amikor előbbi megcsókolja (Grimm szerint falhoz vágja) a békát, akkor utóbbi deli királyfivá lényegül át. Puszi, puszi, fele (vagy egész) királyság, és amíg meg nem hálnak... Az igazi kérdés viszont: hihetünk-e még a meséknek?